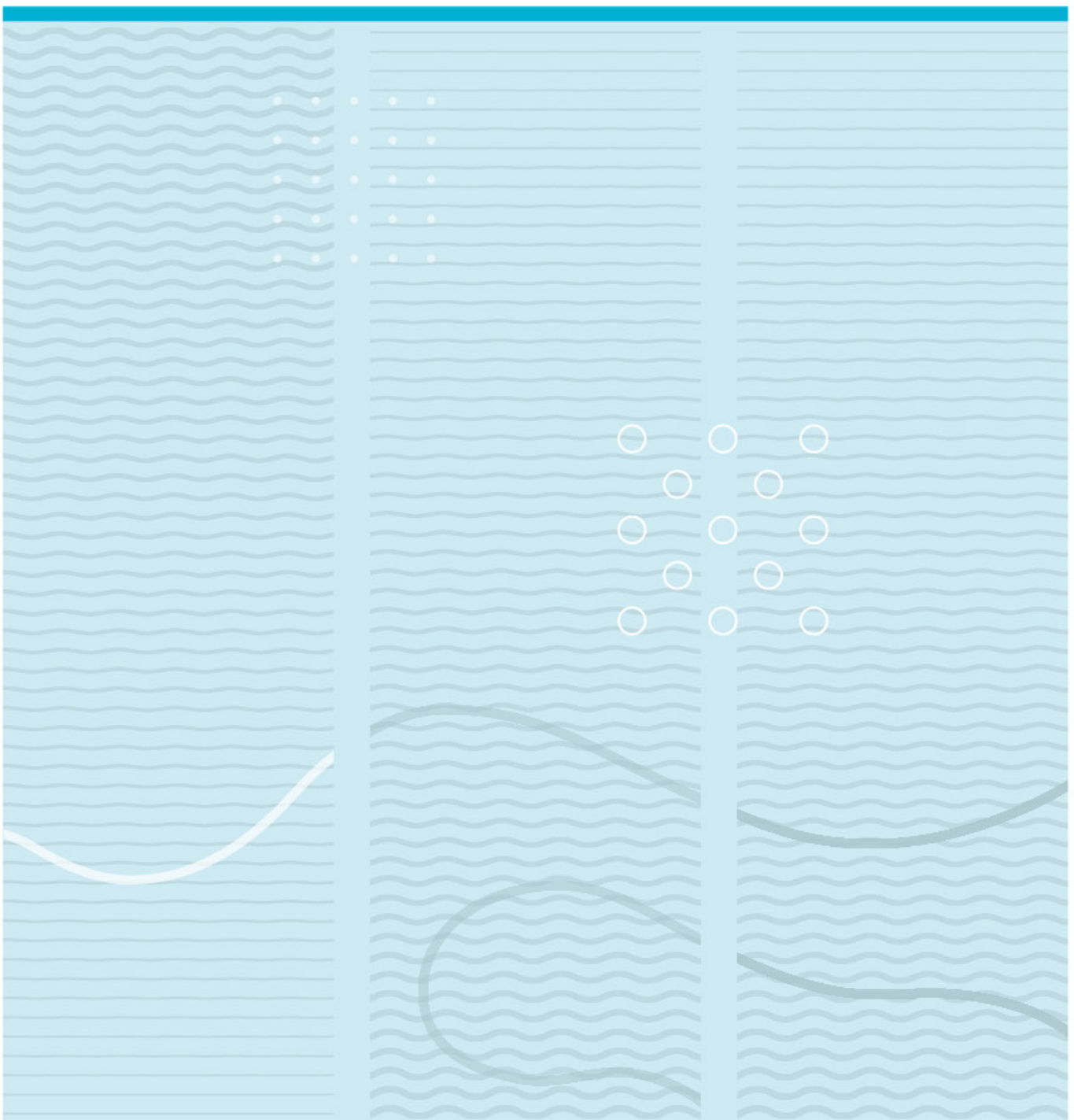


Nickolai Jørgensen og Luka Radic

Omnikanal handel/markedsføring

Hvilke utfordringer har bedrifter ved implementering?



Universitetet i Sørøst-Norge
Handelshøyskolen og fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for økonomi og ledelse
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2020 Nikolai Jørgensen og Luka Radic

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Forord

Vår masteravhandling signaliserer avslutningen av vår skolegang ved Universitetet i Sørøst-Norge, campus Ringerike, samt vår siviløkonom-utdanning med spesialisering innenfor markedsføringsledelse. I løpet av de siste årene har det foregått store endringer innenfor global varehandel og tradisjonelle aktører har blitt utfordret på flere punkter. Dette er noe vi så på som spennende og fattet interesse av tidlig i prosessen med å velge tema for vår avhandling. Videre innsyn i teorier rundt moderne varehandel ledet oss inn mot feltet beskrevet som omnikanal varehandel.

Prosesen og arbeidet med masteravhandlingen har gitt oss en følelse av mestring og motivasjon, men også til tider frustrasjon. Det er ikke til å legge skjul på at det har vært en merkelig tid for de fleste med tanke på Covid-19 pandemien og de mest inngripende tiltakene i Norge i fredstid. Vi har måttet gjøre om på planer og tilpasse deler av oppgaven deretter. Vi føler likevel arbeidet med oppgaven har gitt oss mye glede og utløp for vår nysgjerrighet rundt temaet. Vi har også sett i praksis hvor viktig det er for varehandelsbedrifter å tilpasse seg ekstremt skiftende omgivelser med tanke på perioden vi nettopp har gått gjennom. Vi tror og håper at vi kommer til å få nytte av kunnskapen vi har ervervet oss i denne prosessen og ser fram til å en dag ta i bruk noe av dette i praksis.

Vi ønsker å takke alle som har vært med på å hjelpe oss i prosessen med vår masteravhandling og spesielt vår veileder Jan Ivar Fredriksen. Han har bidratt med god faglig innsikt gjennom sin pedagogiske fremgangsmåte, og alltid gjort seg tilgjengelig for oss når vi har stått fast. Vi ønsker også å gi en stor takk til alle informanter, samt deltakere på spørreundersøkelsene. Til slutt ønsker vi også å rette en takk til venner, familie og kjære som alltid har støttet oss og vært der for oss.

Hønefoss, 01.06.2020

Luka Radic

Nickolai Jørgensen

Sammendrag

Tema for avhandlingen er omnikanal handel/markedsføring. Vi tar sikte på å besvare problemstillingen: *Omnikanal handel/markedsføring - hvilke utfordringer har bedrifter ved implementering?* Store deler av studien er inspirert av modellen omnikanalsleveransen, hentet fra Fredriksen og Sørebo (2017, s. 3). Modellen beskriver den fullstendige omnikanalsleveransen og var utgangspunktet for utvikling av modellen for kanal-integrasjon og kunde verdi i denne studien.

I denne avhandlingen har vi som mål å besvare problemstillingen gjennom fire forskningsspørsmål som følger:

- *Hva mener generasjon-z er utfordringer ved implementering av omnikanal handel/markedsføring?*
- *Hva mener eksperter er utfordringer ved implementering av omnikanal handel/markedsføring?*
- *Hva mener bedrifter er utfordringer ved implementering av omnikanal handel/markedsføring?*
- *Hva viser 100 bedriftseksempler er utfordringer ved implementering av omnikanal handel/markedsføring?*

For å besvare disse blir det gjort flere undersøkelser rettet mot de ulike aktuelle gruppene og resultatene av disse sammenstilles med undersøkelse av teori. Studien finner mange gjentakende utfordringer som nevnes blant annet i intervjuer med informanter og belyser disse sett sammen med teori.

Forord	1
Sammendrag	2
Figurliste	5
Tabelliste	5
1. Innledning	6
2. Teorikapittel	8
2.1. Omnikanal markedsføring/Omnikanal varehandel	10
2.2. Definisjon av fler-, kryss- og omnikanal	10
2.3. Kanal, plattform og medium	12
2.4. Omnikanal handel og implementering av denne	12
2.4.1. Implementering - motiver og utfordringer	13
2.5. Hvorfor omnikanal handel/markedsføring?	16
2.5.1. Modell for kanal-integrasjon og kunde verdi	17
2.5.2. Utfordringer	18
2.6. Kriterier for omnikanal	20
2.7. Omnikanal ledelse	21
2.8. PEST-analysen og avgrensning	22
2.10. Kapabiliteter, ressurser og implementering	24
2.11. Forsknings spørsmål	24
3. Metodisk tilnærming	26
3.1. Metode	26
3.2. Svar på forsknings spørsmål	27
3.3. Valg av metode og design	28
3.4. Populasjon og utvalg	29
3.5. Datainnsamling	30
3.5.1. Spørsmål til studenter	30
3.5.2. Intervju	30
3.5.3. Informanter	31
3.5.4. Spørreskjema for intervjudeltakere	32
3.5.5. Gjennomføring av intervjuer	32
3.5.6. Desk-undersøkelse	33
3.6. Kvalitet	34
3.6.1. Intern validitet	34
3.6.2. Ekstern validitet	35
3.6.3. Pålitelighet	35
3.7. Etikk og personvern	37

4. Analyse	38
4.1. Data innsamlet fra studenter	38
4.2. Data innsamlet fra intervju	41
4.2.1. Samlede data	41
4.2.2. Sammendrag av informantene	43
4.3. Data innsamlet fra spørreundersøkelsen	49
4.4. Data innsamlet fra desk-undersøkelse	53
5. Diskusjon	55
5.1. Forskningsspørsmål 1.	55
5.2. Forskningsspørsmål 2 og 3.	56
5.3. Forskningsspørsmål 4.	62
5.4. Omnikanal handel/markedsføring - hvilke utfordringer har bedrifter ved implementering?	65
6. Konklusjon	67
6.1. Teoretiske implikasjoner	67
6.2. Praktiske implikasjoner	68
6.3. Forslag til videre forskning	68
Referanseliste	70
Vedlegg	76
Vedlegg 1 - Intervjuguide	76
Vedlegg 2 - Spørreundersøkelse	77

Figurliste

Fig. 1. “Omnikanalsleveransen

Fig. 2. Kanal-integrasjon og kunde verdi.

Fig. 3. PEST-analysen.

Fig. 4. PEST-analysen med omnikanalssmatrisen.

Fig. 5. Kapabiliteter , ressurser og implementering

Fig. 6. Kanal-integrasjon og kunde verdi 2.

Tabelliste

Tabell 1. Artikkelsøk

Tabell 2. Kriterier for omnikanal.

Tabell 3. Populasjon og utvalg.

Tabell 4. Kategorier og utsagn fra generasjon-z.

Tabell 5. Kategorier og utsagn fra eksperter og bedrifter.

Tabell 6. Spørreskjema del 1.

Tabell 7. Spørreskjema del 2.

Tabell 8. Spørreskjema del 3.

Tabell 9. Spørreskjema del 4.

Tabell 10. Spørreskjema del 5.

Tabell 11. Desk-undersøkelse.

1. Innledning

Helt siden introduksjonen av internett og den påfølgende kapasitetsutviklingen i takt med Moores lov, har det gradvis åpnet seg stadig flere muligheter for tradisjonelle bedrifter å ta i bruk ny teknologi, gjenoppfinne forretningsmodeller, og sy sammen nye attraktive løsninger for kunder (Moore, 1965). I artikkelen: “The Future of Retailing” (Grewal, Roggeveen, Nordfält, 2017) påpekes det særlig fem viktige emneområder som allerede har gjort sitt inntog og som vil fortsette å forme fremtidens varehande: Teknologi og verktøy til beslutningstaking, visuell vare-fremvisning og tilbud, forbruk og engasjement, stordata og bruksområder samt analytics og lønnsomhet.

Disse har spesielt de seneste årene muliggjort og ført til en eksplosjon innen digitalisering innbefattet digitale teknologier, digitale anvendelser av teknologier, digital brukeratferd og digitale forretningsmodeller, av tidligere relativt statiske forretningsområder som for eksempel dagligvarehandel (Pedersen, Solem, Kristiansen 2019). Det har blitt rettet et nytt fokus mot det å integrere den eksisterende infrastrukturen og løsningene sammen med eksempelvis de nye forretningsplattformene og leveransesystemene. Samhandling og sømløshet i denne prosessen har blitt identifisert som alfa og omega for en konkurransedyktig framtid, og nye begreper har blitt introdusert i form av omnikanal varehandel (Rigby, 2011).

En av faktorene som har bidratt til å framskynde viktigheten av denne overgangen fra tradisjonelle kanaler til omnikanal er framveksten i antall digitale innfødte i befolkningen. Disse vil trolig om få år utgjøre flertallet av befolkningen (Fredriksen & Refvik, 2019). Dette er fremtidens kunder med andre handlingsmønstre enn det mange bedrifter er vant med å håndtere. De setter nye krav til bruk av teknologi og løsninger fra bedriftenes side for å ha en positiv kundeopplevelse og forbli lojale på sikt.

I det digitalisering og sømløshet blir stadig viktigere i varehandelen ønsker vi å undersøke hva som skal til for å fremme suksess innenfor dette feltet. Å være digitalt tilgjengelig er ikke nødvendigvis lenger et valg om man vil forbli konkurransedyktig, men heller noe som kan forventes av kunden. For å skille seg fra konkurrentene kan sømløshet være en avgjørende

faktor. Derfor ser vi det som interessant å studere omnikanalsstrategi og identifisere utfordringer ved implementering av denne. Dette har ledet oss frem til følgende problemstilling:

“Omnikanal handel/markedsføring - hvilke utfordringer har bedrifter ved implementering?”

2. Teorikapittel

I dette teorikapittelet ønsker vi å avklare begrepene innenfor temaet *omnikanal varehandel/omnikanal markedsføring*, samt identifisere relevant forskning og funn. I denne sammenheng ble søkeord vi benyttet notert, samt at det ble utviklet matriser for å holde de mest sentrale forskningsartiklene innenfor temaet ryddig og oversiktlig for videre bruk. Dette artikkelsøket og begrepsavklaringer vil utgjøre teorikapittelet.

Vi anser det som relevant å foreta søk innenfor de nært beslektede temaene flerkanal (multichannel) og krysskanal (cross channel) da forskning på disse områdene kan omhandle mange av de samme faktorene som for omnikanal (omnichannel). En av driverne for dette er det faktum at begrepet omnikanal er relativt nytt og at tidligere/eksisterende forskning allerede kan ha foretatt seg og fanget opp relevante aspekter under en annen definisjon enn strengt omnikanal. For å holde styr på dette og bidra til å unngå konseptuell overlapping vil vi nå videre gå frem med å tydelig definere disse begrepene.

Artikkelsøk ble gjennomført med søketermene; “omnichannel marketing”, “omnichannel retailing (and implementation)” og “cross channel retailing (and implementation)”. Begge de sistnevnte termene ble forsøkt med og uten “and implementation”. Dette ga flere relevante resultater som presenteres i tabellen som følger. Ut fra artiklene i tabellen og videre arbeid ble det også oppdaget flere andre interessante artikler som siteres i teorikapittelet.

Forfatter	Problemstilling/ tittel	Begrep	Metode	Konklusjon
Haan, E. D., Kannan, P. K., Verhoef, P. C., & Wiesel, T. (2018)	Device Switching in Online Purchasing: Examining the Strategic Contingencies	Krysskanal Enhets- bytte	Kvantitativ studie av data fra varehandel	Enhetsbytte fra en mobil til en mindre mobil enhet relateres til en høy sannsynlighet for “conversion”. Akkurat som at kanalbytte påvirker kjøpsatferd gjør også enhetsbytte dette. Dette påvirkes igjen av om varen er dyr, opplevd risiko og tidligere erfaringer.
Hübner, A., Wollenburg, J. & Holzapfel, A. (2016)	Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel	Multikanal Omnikanal Handels- logistikk	Kvantitativ studie via digitale skjema på nett	Konkluderer med at omgjøring fra multi- til omnikanal innen logistikk krever integrasjon og ekspansjon av eksisterende infrastruktur. IT og lagersystemer må kommunisere og skape synergi på tvers av systemer og kanaler. Dette vil bedre servicetilbudet for kunden.
Larke, R., Kilgour, M. & O’Connor, H. (2018)	Build touchpoints and they will come: transitioning to omnichannel retailing	Omnikanal handel Multikanal handel	Case studie	Viser vanskeligheten av å integrere omnikanal. Funn inkluderer viktigheten av å gjøre en strategisk implementeringsprosess i overgangen fra kryss-kanal til omnikanal.
Yrjölä, M., Saarijärvi, H. & Nummela, H. (2018)	The value propositions of multi-, cross-, and omni-channel retailing	Multikanal strategier Omnikanal Krysskanal	Case studie	Digitaliseringen gir nye muligheter. Finner at alle multikanalstrategier kan gi samme konkurransefortrinn som omnikanal. Kunden endrer rolle fra mottaker til aktiv deltaker i kryss- og omnikanalsammenhenger.
Li, Y., Liu, H., Lim, E. T. K., Goh, J. M., Yang, F. & Lee, M. K. O. (2018)	Customer's reaction to cross-channel integration in omnichannel retailing: The mediating roles of retailer uncertainty, identity attractiveness, and switching costs	Multikanal Omnikanal Show- rooming	Kvantitativ studie via digitale skjema på nett	Risikoppfattning og byttekostnader er viktige faktorer når forbruker vurderer å bytte leverandør. Identitetsattraktivitet er med på å bestemme om kunden vil investere i merket. Omnikanal er med på å styrke inntrykket av merket og å holde kunden innenfor merket. Showrooming er en måte å forsterke inntrykket av merket på.
Baal, S. V. (2014)	Should retailers harmonize marketing variables across their distribution channels? An investigation of cross-channel effects in multi-channel retailing	Multikanal varehandel	Kvantitativ studie via både digitale og fysiske spørreskje ma	Bør aktører med flere distribusjonskanaler markedsføre/fremme disse likt, bør de behandles helt separat, eller en ting imellom? Artikkelen konkluderer med at det vil være ulikt om aktører med flere distribusjonskanaler bør markedsføre/fremme disse likt, separat eller en ting imellom. Dette er avhengig av flere faktorer. Det er likevel en enighet om at de ulike distribusjonskanalene kan spise av hverandres fortjeneste.
Heitz-Spahn, S. (2013)	Cross-channel free-riding consumer behavior in a multichannel environment: An investigation of shopping motives, sociodemographics and product categories	Krysskanal Forbruker- atferd Multikanal varehandel	Kvantitativ studie via digitale skjema på nett	Forbrukere besøker flere kanaler/plattformer i sammenheng med et kjøp. Disse kanalene/plattformene behøver ikke komme fra samme avsender og dermed kan informasjon fra en aktør lede til handel hos en annen. Dette kommer i hovedsak av fleksibilitet, tilgjengelighet og pris. For å unngå dette må man skille seg ut og gjøre besøk hos andre aktører overflødige. F.eks. ved å tilby prissammenlikningsinformasjon mot andre aktører i sine egne kanaler.

Tabell 1. Artikkelsøk

2.1. Omnikanal markedsføring/Omnikanal varehandel

Ordet «omnis» stammer fra Latin og betyr «alt» eller «universell». Med andre ord noe som eksisterer overalt eller involverer alle, i dette tilfellet alle kanaler (Juaneda-Ayensa, Mosquera & Murillo, 2016). Omnikanal markedsføring innebærer derfor et kundesentrisk fokus gjennom en helhetlig handleopplevelse hvor kundens kjøpsreise skal oppleves som sømløs, uavhengig av kanaler som blir tatt i bruk (Brynjolfsson, Hu & Rahman, 2013, Rigby, 2011). Nedenfor vil vi presentere noen konkrete definisjoner fra faglitteraturen.

Pedersen, Solem & Kristiansen (2018, s. 6) definerer omnikanal varehandel som; *«En utvidelse av handel i til mange eller alle kanaler av ulike formater, også utradisjonelle for handel, der kunden skal føle at integrasjonen av kanaler fungerer på det vi kaller sømløst vis»*. Beck & Rygl (2015) formulerer sin definisjon på denne måten; *«Omni-Channel Retailing is the set of activities involved in selling merchandise or services through all widespread channels, whereby the customer can trigger full channel interaction and/or the retailer controls full channel integration»*. En annen definisjon fra Fredriksen (2017) er beskrevet slik; *«I kontrast til multikanal og krysskanal handler omnikanal varehandel om sømløshet i kanalkonseptet. Her trekkes ingen tydelige skillelinjer mellom kanalene, enten det handler om tradisjonell fysisk butikk eller nettbaserte enheter som PC, smarttelefoner eller nettbrett»*.

2.2. Definisjon av fler-, kryss- og omnikanal

Før vi går fram med å presentere definisjonene av flerkanal, krysskanal og omnikanal, og tydeliggjøre forskjeller og ulikheter finner vi det nødvendig å definere begrepet kanal (channel) først. Dette kan bli definert som: “a customer contact point or a medium through which the company and the customer interact” (Neslin, Grewal, Leghorn, Shankar, Teerling, Thomas, Verhoef, 2006). Denne definisjonen dekker da alt fra fysisk butikk, web portal, mobilapplikasjoner, merkesamfunn på sosial medier, etc. da alle disse kan representere nettopp kontaktpunkter mellom bedrift og kunde.

Som tidligere nevnt er begrepet omnikanal relativt nytt og flere omnikanale konsepter har tidligere blitt omtalt under de beslektede begrepene multikanal og krysskanal i litteraturen. For å hjelpe til med å belyse forskjellene lener vi oss blant annet på klassifiseringssystemet presentert i artikkelen: “Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing” (Beck & Rygl, 2015). Her deles detaljhandels-konsepter inn etter grad av interaksjon mellom kanalene, som kan bli utløst fra kundenes side og etter grad av integrasjon mellom kanalene som kontrolleres fra bedriftens side. Multikanal konseptene kjennetegnes her av at ingen interaksjon mellom de separate kanalene kan bli utløst av kundene. For eksempel kan ikke verdikuponger i nettbutikken benyttes i den fysiske butikken (som da er en separat kanal) eller at kjøp på nett kan hentes eller leveres tilbake i en av de fysiske butikkene. Fra bedriftens side kjennetegnes multikanal konseptet gjennom ingen integrasjon mellom kanalene. Eksempelvis deles ikke data om kunde, pris og lagerbeholdning mellom kanalene, for eksempel nettbutikk og fysisk butikk.

Krysskanal-konsepter identifiseres på samme måte, men i motsetning til multikanal konsepter foreligger det i deres tilfelle en delvis integrasjon mellom de forskjellige kanalene fra bedriftens side. Dermed kan kunder utløse delvis interaksjon mellom kanalene. Eksempler på dette kan være at; kunder som shopper online får varsel på mobilen med informasjon om nærmeste fysiske varehus hvor varen de ser på er tilgjengelig, QR koder i den fysiske butikken kan skannes for å få mer informasjon på mobilen om varen, kunder i den fysiske butikken kan bli tilsendt spesielle tilbud på mobilen mens de befinner seg i butikken, og data om for eksempel kunde, pris, og lagerbeholdning deles på tvers av minst to kanaler.

Omnikanal-konsepter ender da opp med å bli det naturlige ytterpunktet og identifiseres av at full interaksjon kan bli utløst av kunde i alle kanalene og kjennetegnes av full integrering mellom alle kanalene fra bedriftens side. Eksempler på dette i praksis kan være at kunder kan benytte seg av rabattkuponger på tvers av alle kanalene, at bedriften tilbyr de samme varer og tjenester på nett og i fysisk butikk, og muligheten til å hente fram varer fra ønskelisten din i nettbutikken, når du handler i den fysiske butikken.

2.3. Kanal, plattform og medium

For å gå videre vil det være nødvendig å gi en klar definisjon av kanal, plattform og medium da dette er begrep som ofte brukes om hverandre. Dette kan lede til uklarheter og forvirring om hva som egentlig menes. Følgende er våre definisjoner av begrepene.

- Kanal defineres som en infrastruktur som muliggjør leveranse av informasjon. Derfor kan til eksempel internett eller en kjede detaljistutsalg være kanaler. (Kotler & Keller, 2016, s. 662.)
- Plattform defineres som en plass for leveranse av informasjon. Eksempler på dette kan være Facebook og Instagram. (Marketing Evolution, 2019.)
- Mediumet defineres som det som muliggjør å oppfatte informasjonen. Dette kan for eksempel være TV, nettbrett eller mobiltelefon. (Tarver, 2019.)

I enkelte tilfeller kan man oppleve at noe kan være relatert til mer enn ett av begrepene. Det kan for eksempel være en spesifikk fysisk butikk som kan være både plattform og medium.

2.4. Omnikanal handel og implementering av denne

Ved omnikanal handel er sømløshet et vesentlig stikkord. For å illustrere denne på best mulig vis benyttes figuren; omnikanalsleveransen.

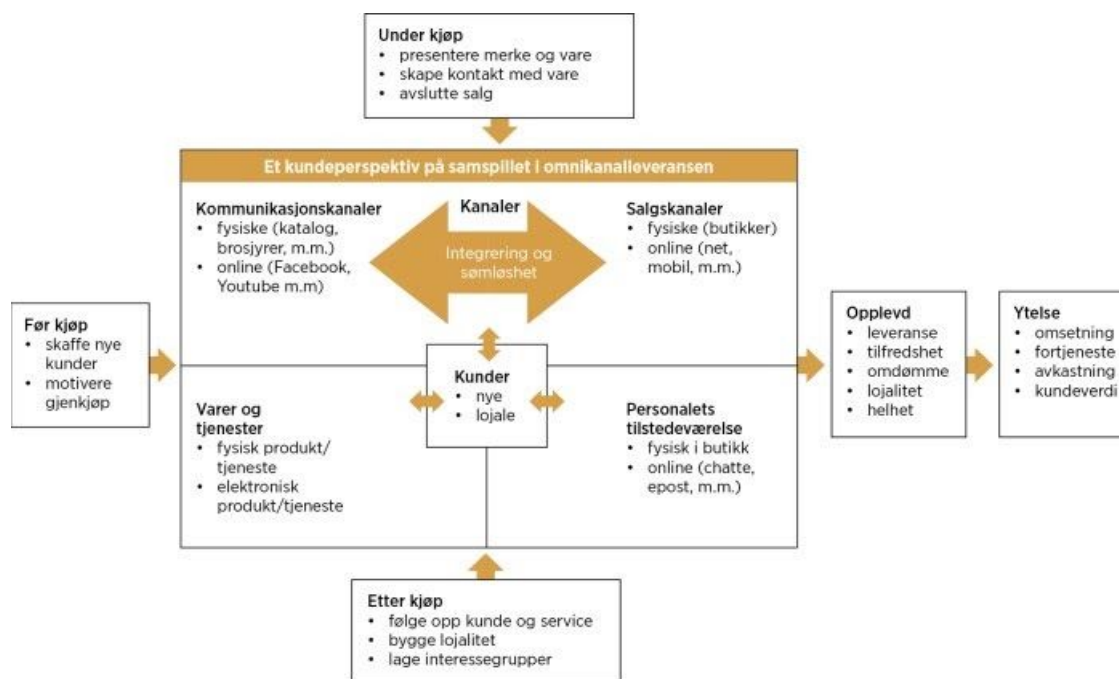


Fig. 1. "Omnikanalsleveransen - (Fredriksen & Sørø, 2017, s. 3).

I figuren ser vi den komplette omnikanalsleveransen. Her ser vi faktorer som hører til kjøpsprosessen både før, under og etter kjøp. Omnikanalsleveransen kan bidra i alle disse. Både fra å skaffe/beholde kunder til å presentere og avslutte salg, helt til oppfølgingen etter kjøp. I midtre del av figuren ser vi kundeperspektivet på omnikanalsleveransen. Om vi ser på detaljene i kundeperspektivet ser vi at relasjonen mot kunden er vesentlig for hele denne delen av figuren. Integrering og sømløshet mellom kommunikasjonskanaler og salgskanaler er her en viktig del. Dette er noe av essensen i omnikanal handel.

Kunden skal få den samme informasjonen i kommunikasjonskanalene som sosiale medier kanalene (Twitter, Facebook m.fl.), og på nettsiden. Denne skal henge sømløst sammen med salgskanaler som fysiske butikker og nettbutikk, app osv. Det er med andre ord her omnikanalsleveransen finner sted og det skapes en relasjon mot nye og lojale kunder. Vi ser videre at varer og tjenester, det være seg fysisk eller elektronisk produkt/tjeneste også påvirker kunderelasjonen. Det samme vil personalets tilstedeværelse i butikk gjøre. Dette kan være både i fysisk butikk eller på nett i form av chattetjenester, e-post o.l. (Fredriksen, 2017, s. 232-233.)

Alle faktorene til sammen utgjør kunderelasjonen i figuren og som nevnt vil hele dette samspillet påvirke de opplevde faktorene. Leveranse, tilfredshet, omdømme, lojalitet og helhet er stikkord under denne. Disse vil avgjøres av hvilken relasjon kunden har fått i tidligere del av figuren. Alle disse utgjør deretter drivkraften for ytelsesfaktorene. Dette er målbare faktorer som omsetning, fortjeneste og avkastning.

2.4.1. Implementering - motiver og utfordringer

Ved implementering av omnikanal handel vil motivene for dette kunne være å tilby en mer helhetlig handleopplevelse for kunden, med tilstedeværelse flere steder på kryss av hverandre. Dette kan gjøres med hensikt å gjøre kunden mer fornøyd med handelsstedet for dermed å kunne gi høyere avkastning. Sistnevnte vil da forhåpentligvis vise seg som et

resultat av en fornøyd kunde som gjør gjenkjøp og sprer gode tilbakemeldinger til venner og kjente, samt gjennom sosiale medier.

Det er likevel viktig å huske at det ved implementering av omnikanal handel vil være kostnader. Prosessen med å gå fra å være kryss- eller multikanal til å bli omnikanal vil i seg selv i utgangspunktet være kostnadsdrivende (Fredriksen, 2017, s. 255). Som påpekt av Hübner, Wollenburg, & Holzapfel (2016) i artikkelen “Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel” så er logistikk et område man må hensynta ved transisjonen mot omnikanal. Eksisterende infrastruktur må utvides og integreres, noe som kan være svært kostbart. Dette må dog sees i sammenheng med merverdi for kunde og kostnadsbesparelser, samt økte inntekter på sikt. Som Hübner et al. (2016) konkluderte med så vil en omnikanal handleopplevelse bedre det totale servicetilbudet for kunden.

Videre påpeker Larke, Kilgour & O’Connor (2018) at det eksisterer flere utfordringer med implementeringen av omnikanalsstrategi. Her er det essensielt å gjennomføre en strategisk implementeringsprosess på tross av dette kan bli kostbart (Larke et al., 2018). Samtidig må man ta til tanke at det å være omnikanal kan bli et krav fra kundene med tiden. Tidligere studier viser at det ikke er mange butikkjeder i Norge som opererer omnikanalt (Fredriksen, 2017, s. 255). Likevel er det grunn til å tro at det kan være i utvikling. Derfor vil det kunne ansees som et potensielt konkurransefortrinn å gjøre nettopp dette pr. nå. I fremtiden kan det dog være en forventning fra kunden at sømløsheten er tilstede og mangel på dette kan føre til tapt fortjeneste. Dermed kan det være at kostnaden ved å implementere omnikanal uansett vil dukke opp i fremtiden, dersom man velger å ikke starte denne prosessen nå.

Dersom man skal igangsette prosessen med å bli omnikanal så finnes det ifølge Helgeson og Mauerer (2015) hovedsakelig fem utfordringer i form av: Identifisering av kunder, fragmentert prosess, teknologi i siloer, varelager-systemers intelligens og mangelfull investering. Den første av disse er identifisering av kundene. Dette kan virke enkelt nok når man snakker om en fysisk butikk, men hva så med nettbutikken? Avhengig av hvordan databaser og lignende er satt opp så kan det være kunder har flere ulike profiler med potensiell ukorrekt eller manglende informasjon i systemene. Dersom dette gjøres korrekt så

er det en potensiell mulighet for å samle mye informasjon om kundene, som ellers ville vært usannsynlig å få utlevert i fysisk butikk.

Den fragmenterte prosessen refererer til en fragmentert bestillings og leveringsprosess hos forhandleren. Dette kan oppstå når en butikk eller leverandør benytter seg av flere lagerplasser og underleverandører, samt ulike leveringsmåter. En kunde som bestiller tre ulike ting kan få disse levert på ulike måter. Det kan hende at en ting kommer fra sentrallageret, en ting kommer fra en underleverandør og at kunden ønsker å hente en tredje ting i butikk. Så kan det skje at kunden ønsker å bytte den tingen som opprinnelig ble bestilt med henting i butikk. Da må det være mulig å omgjøre betaling som ble gjort i nettbutikken i fysisk butikk. Hele denne prosessen kan involvere mange ledd og dermed være fragmentert. For å oppnå en sann omnikanal-prosess må alt dette henge sømløst sammen og kunne oppleves slik fra kunden sin side.

Videre fra den fragmenterte prosessen så kan vi se til teknologi i siloer. Dette referer til at ulike tekniske løsninger står enkelthvis fremfor å stå sammen i et sentralt system. På lignende måte som flere siloer kan stå sammen, men likevel ikke være koblet sammen. Dette kan medføre problemer dersom informasjon fra en silo behøves i en situasjon hvor man kun har tilgang til en annen. Et eksempel på dette kan være løsninger som tillater en kunde å få tilbakebetalt summen fra en retur direkte på kortet sitt. Dersom betalingsløsningen for nettbutikken befinner seg i en silo og betalingsløsningen for den fysiske butikken i en annen, så er det ikke sikkert at dette enkelt vil la seg gjøre. Dersom kunden til eksempel har handlet i nettbutikken og ønsker å gjøre en retur med direkte tilbakebetaling i fysisk butikk så vil det at de ulike siloene ikke snakker sammen utgjøre et problem. Dermed er det ikke sikkert kunden vil kunne tilbakebetales på denne måte, kanskje må det gjøres manuelt og kunden må vente i opptil flere dager på tilbakebetalingen.

Det er likevel ikke sikkert man kommer til det punktet at kunden ønsker å returnere eller bytte en vare dersom kunden aldri kom så langt som å kjøpe den. Dette bringer oss til lagersystemene sin intelligens. Det er viktig at kunden får korrekt og oppdatert informasjon om hvilke varer som er på lager til enhver tid. Dersom lagersystemene viser at en vare ikke er på lager, men som likevel er det så vil butikken gå glipp av et salg. I motsatt fall kan systemet

vise at en vare er på lager, hvor det viser seg at den ikke er det, så vil dette gi kunden et dårlig inntrykk.

Sist mener Helgeson og Mauerer (2015) at manglende investering er en avgjørende hindring for å oppnå omnikanal handels-suksess. Med dette menes manglende investering i teknologi og innretninger som gjør handleopplevelsen enklere og bedre for kunden. Dette kan være ulike teknologier som forenkler betaling og fremhenting av varer fra lageret i fysisk butikk, eller lojalitetsprogrammer som er lett tilgjengelig fra kundens egen mobiltelefon. Hindringen for å oppnå mye av dette kan være økonomi for den enkelte forhandler. For som tidligere nevnt så vil prosessen med å bli omnikanal være kostnadsdrivende (Fredriksen, 2017, s. 255). Dermed kan man spørre seg hva motivasjonen for bedriften så skal være for å påføre seg disse kostnadene og innføre en omnikanal handelsstrategi?

2.5. Hvorfor omnikanal handel/markedsføring?

Forskning innen feltet omnikanal handel/markedsføring viser i noen tilfeller til at dette kan være overflødig. Om vi ser til artikkelen; “The value propositions of multi-, cross-, and omni-channel retailing” så bemerkes det at alle formene for multikanals-strategier kan gi samme fordeler som omnikanale strategier (Yrjölä, Saarijärvi, & Nummela, 2018). Dette kan nok stemme i enkelte tilfeller, men svaret er trolig mer komplisert enn som så. Vurderingen av dette leder frem til vår modell for kanal-integrasjon og kundeverdi.

2.5.1. Modell for kanal-integrasjon og kunde verdi

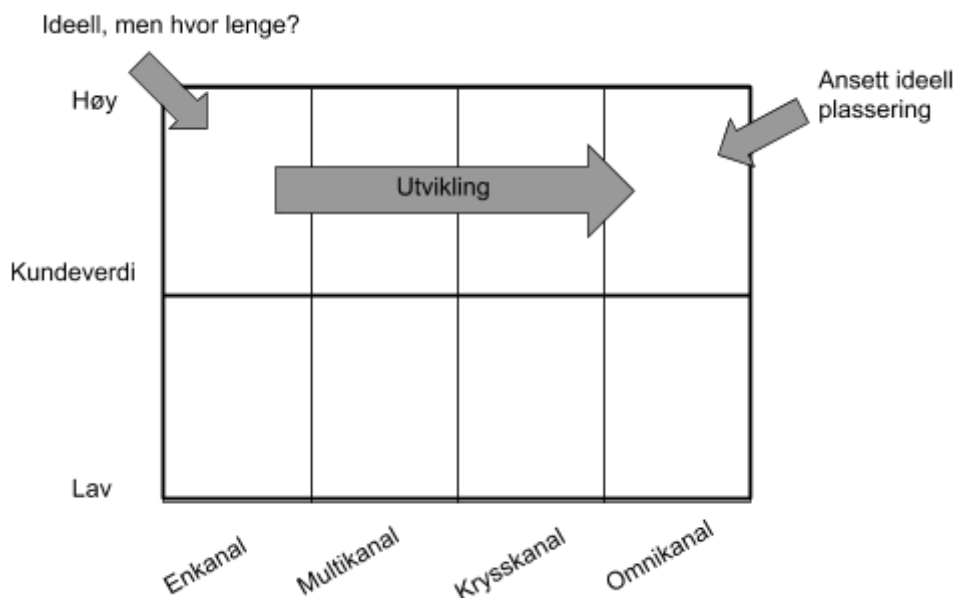


Fig. 2. Kanal-integrasjon og kunde verdi.

Over vises vår modell for kanal-integrasjon og kunde verdi i de ulike kanal-nivåene. Modellen er ment som en illustrasjonsmodell for å tenke seg dynamikken i et ledelsesperspektiv, mtp. økt kunde verdi ved bruk av ulike kanal typer. Kunde verdi måles i nivå fra høy til lav på y-aksen. På x-aksen har vi listet enkanal, multikanal, krysskanal og omnikanal. Av hensyn til oppgaven anser vi høy kunde verdi og omnikanal som den ideelle plasseringen. Dette er gjort med bakgrunn i antagelsen om at høyere kanal-integrasjon gir høyere kunde verdi.

Med denne logikken er det da den øverste høyre del av firkanten for høy kunde verdi og omnikanal som er den absolutt mest ideelle plasseringen. Dens motpart finnes dermed i bunnen til venstre hvor vi ser lav kunde verdi og enkanal. Det er da dette som ansees som den minst ideelle plasseringen. Det er likevel viktig å hentynta at man pr. idag kan befinne seg i en ideell situasjon uten å være i den avmerkede firkanten.

Til eksempel kan man befinne seg i ruten øverst til venstre, altså enkanal med høy kunde verdi. Dette kan være en situasjon som er ideell for det klientellet man pr. idag betjener, men ikke nødvendigvis en god situasjon på sikt. De øvrige kanalnivåene kan på samme måte

befinne seg i en situasjon med høy kundeverdi, men stå i fare for å bli hengende etter med tiden. Årsaker for dette kan til eksempel være at kundesegmentet endrer seg, nye eller eksisterende aktører tilbyr en bedre tjeneste mht. sine kanaler eller at tidligere monopolister får konkurranse. Man bør derfor følge pilen som peker mot omnikanal og utvikle kanal-konseptene sine av hensyn til fremtiden.

2.5.2. utfordringer

Dermed finner vi støtte for Yrjölä et al. (2018) i form av at alle kanalnivåene kan gi samme avkastning. Likevel må man altså være inneforstått med at dette ikke nødvendigvis vil vare evig. Dette støttes av Heitz-Spahn (2013) sin artikkel om gratispassasjerer mellom de ulike kanalene. Her vises det til at kunder kan hoppe fra kanal til kanal og hente informasjon fra ulike aktører sine plattformer om de samme produktene. Dette kan man unngå ved å skille seg ut og gjøre de øvrige kanalene fra andre aktører overflødige. Et eksempel for å oppnå dette kan ifølge forfatteren være å tilby prissammenligning på egne nettsider for å unngå at kunden besøker andre.

Kanalhopping er ikke den eneste risikoen man løper, enhetsbytte er også et potensielt problem. Det er ikke gjort like mye forskning på dette som på kanalbytte, men Haan, Kannan, Verhoef, & Wiesel (2018) finner at man også her kan miste potensielle kunder. I deres artikkel; "Device Switching in Online Purchasing: Examining the Strategic Contingencies", så vises det til at bytte fra en mobil til en mindre mobil enhet øker risikoen for konversjon. Med konversjon menes det i dette tilfellet at kunden forflytter seg til en annen aktør. Det ideelle for bedriften i dette tilfellet ville trolig vært om kunden gikk rett fra den mobile enheten og inn på tilsvarende område på den mindre mobile enheten.

Om man kommer forbi problemene med kanalhopping og konversjon så kan det oppstå et dilemma i form av satsning på ulike distribusjonskanaler. Skal man markedsføre/fremme disse likt, separat eller en ting i mellom? Denne problemstillingen undersøkes av Baal (2014). I sin artikkel om temaet konkluderer han med at dette vil være ulikt og avhengig av flere faktorer. Likevel konkluderes det med at de ulike distribusjonskanalene vil kunne spise av hverandres fortjeneste (Baal, 2014). Lik eller ulik satsning på nettbutikk og fysisk butikk kan

være et problem i kjeder hvor disse drives som separate enheter. Dette kan lede til ugunstige konkurranseforhold hvor for eksempel ansatte i den fysiske butikken forsøker å unngå at kunder handler i nettbutikken.

Utfordringene som nevnes bør være mulig å gjøre noe med ved å bedre integrere kommunikasjons- og salgskanaler. I praksis innebærer dette en utvikling i kanalstrategien som støtter utviklingsperspektivet i modellen for kanal-integrasjon og kunde verdi (fig. 2). Det vil da være aktuelt å tenke mot en omnikanalsstrategi på sikt, for å holde kundene innenfor ens egne rammer. Li, Liu, Lim, Goh, Yang & Lee (2018) viser til at ved en omnikanalstrategi så vil inntrykket av merket styrkes og kunden i større grad holdes innenfor merket. Dette stryker videre motivasjonen om at bedriften bør bevege seg mot en omnikanalsstrategi fremfor å bli værende i en posisjon som er lønnsom pr. i dag uten å tenke på fremtiden.

2.6. Kriterier for omnikanal

For videre nytte og bruk finner vi det hensiktsmessig å sette noen kriterier for omnikanal. Basert på artikkelen “Omnikanal varehandel” fra Fredriksen og Sørebo (2017), samt byrået Avensia (2015) sin rapport om omnikanal handel ble det utformet en liste med ti kriterier for omnikanal. Listen kunne vært vesentlig lengre, men vi ser det nødvendig å begrense den for at den skal kunne være til nytte i videre i forskningen. I all hovedsak er de første åtte kriteriene hentet fra kildene, mens de to siste kriteriene er lagt til basert på erfaringer fra intervju. Listen presenteres under, og viser de ti utvalgte kriteriene.

Kriterie	Forklaring
1) Lagerstatus for fysisk butikk på nett	Varehandelsbedriften tilbyr muligheten for å undersøke lagerstatus for deres fysiske butikker fra nettsiden.
2) Bytte/returnere varer kjøpt på nett i fysisk butikk	Varehandelsbedriften tilbyr muligheten for å bytte eller returnere varer som er kjøpt i nettbutikken i fysiske utsalgssteder.
3) Klikk & hent	Varehandelsbedriften tilbyr muligheten for å reservere en vare fra nettbutikken for henting i fysisk butikk innen en gitt tidsramme.
4) Nettbutikk med levering hjem/til postkontor	Varehandelsbedriften tilbyr en nettbutikk med mulighet for å få varer levert direkte hjem eller til postkontor/hentested.
5) App med vareopplysnings- og bestillingsmuligheter	Varehandelsbedriften tilbyr en mobilapplikasjon hvor kunden har mulighet for å finne opplysninger om varer og bestille disse direkte fra mobilapplikasjonen.
6) Chat/e-post/telefon	Varehandelsbedriften tilbyr kundeservice ved hjelp av chat, e-post og telefon.
7) Innlogging for å ta med/ta vare på handlekurven	Varehandelsbedriften har et system som tillater innlogging for kunder på nettsiden deres. Dette gir samtidig kundene mulighet for å ta med seg handlekurven videre og/eller ta vare på den for å fullføre kjøpet senere.

8) Lik pris/info i ulike kanaler/plattformer	Varehandelsbedriften har lik pris og annen informasjon i de ulike kanalene/plattformene hvor de er tilgjengelig. Det er ikke skille mellom priser og annen informasjon som gis der hvor bedriften er representert.
9) Tilgjengelig i sosiale medier med én felles stemme	Varehandelsbedriften er tilgjengelig i ulike sosiale medier. Her opptrer bedriften med én stemme, altså slik at forbruker får et inntrykk av at det er samme stemme som snakker til/med dem. Dette må da skje uavhengig av hvilket av de sosiale medium hvor bedriften er tilgjengelig som kunden besøker.
10) Følelse av sømløshet i handleopplevelsen på nett	Varehandelsbedriften gir et totalinntrykk som gir en følelse av sømløshet ved handel på nett. Ved kjøp er det enkelt å legge varer i handlekurven, å velge ulike leveringsmetoder, finne lagerstatus, fylle inn leveringsinformasjon, og å betale.

Tabell 2. Kriterier for omnikanal.

2.7. Omnikanal ledelse

Omnikanal ledelse innebærer en synergistisk ledelse av hele rekken av tilgjengelige kanaler. Dette inkluderer punkter for kundekontakt (touchpoints), som resulterer i optimalisert ytelse for bedriften, samt optimalisert kundeverdi i samtlige kanaler (Verhoef, Kannan & Inman 2015). Når kunder bruker flere kanaler om hverandre og beveger seg sømløst mellom disse før, under og etter både søkeprosessen og kjøpsprosessen (Verhoef, m.f. 2015) er det nettopp denne sømløsheten som skiller omnikanalkonseptet fra kryss- og multikanalskonseptene ved at det ikke blir trukket noen skillelinjer mellom kanalene (Fredriksen & Sørebo, 2017).

I praksis betyr dette at det for omnikanale bedrifter for eksempel ikke bør spiller noen rolle om kunden først får øye på varen via hylleplassering i den fysiske butikken, for å så skanne strekkoden ved siden av hyllen og få mer informasjon via mobilappen mens han/hun står og fysisk tar og føler på produktet. Det bør ikke ha noe å si om kunden kjøper varen i den fysiske butikken eller om han/hun kjøper den i mobilbutikken mens de sitter på t-banen etter

å har fått en push-notification med et personlig tilbud på telefonen og velger å plukke med seg varen fra den fysiske lokasjonen på veien hjem etter jobb (Fredriksen & Sørebo, 2017). Sømløsheten og integreringen av kanalene i et velfungerende samspill seg imellom, samtidig som muligheten for simultan bruk av kanalene eksisterer, bidrar også til at kunden ikke assosierer opplevelsen til de separate kanalene men heller merket som helhet (Verhoef, m.f. 2015). Dette kan være positivt i form av at gode assosiasjoner blir tilskrevet merket som helhet.

En annen faktor som også kan være spesielt positivt for både bunnlinjen og kundeverdi i omnikanalskonseptet er det faktum at det ikke bør eksistere noen barriere i transaksjonsstadiumet for kunden. Når kunden for eksempel ser igjennom nettbutikken og putter et par produkter i handlekurven uten å fullføre kjøpet, vil disse dukke opp igjen i handlekurven når hun/hun åpner mobilappen på busstoppet dagen etter. De samme prinsippene vil gjelde annet innhold, som ønskelister og innløsning av eventuelle rabatter og kampanjetilbud på tvers av kanalene. Denne glidende overgangen mellom kanalene vil forhindre tapt fremgang i kjøpsprosessen og potensielt bidra til blant annet mindre avbrutte kjøp (Mirsch, Lehrer & Jung, 2016). Tradisjonell varehandel har alltid handlet om å gjøre det både fristende, men også enkelt for kundene å utføre kjøp (Rigby, 2011). Det er nettopp dette slike løsninger kan være med på å bidra til.

2.8. PEST-analysen og avgrensning

For å klargjøre ytterligere hvilket område oppgaven skal dekke er det nødvendig å definere dette. I denne sammenheng er det nyttig å se til PEST-analysen. Denne viser fire faktorer på makronivå i form av politiske, økonomiske, sosiale og teknologiske faktorer. (EPM, 2018.) I denne er det gjort et tillegg i form av å inkludere kulturelle faktorer i sosiale faktorer, modellen er ellers uberørt.

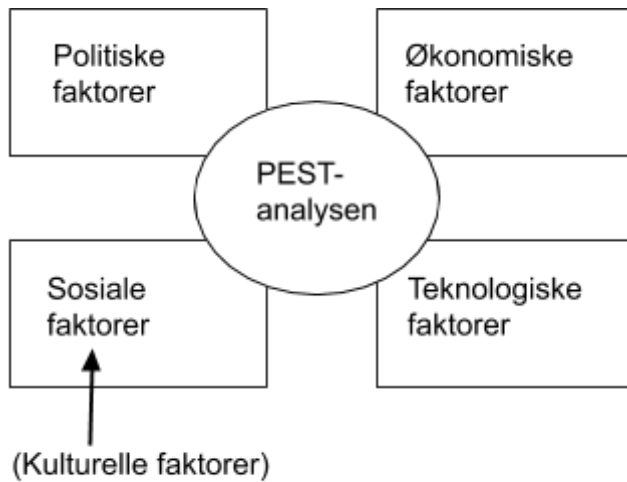


Fig. 3. PEST-analysen. (Egenkomponert med inspirasjon fra EPM, 2018.)

Videre er PEST-analysen satt sammen med figur for omnikanalssmatrisen i modellen under. Dette er for å vise skillet mellom de faktorer som omhandler makronivå og de som befinner seg på mikronivå. Denne viser også hvordan makrofaktorer påvirker mikrofaktorer.

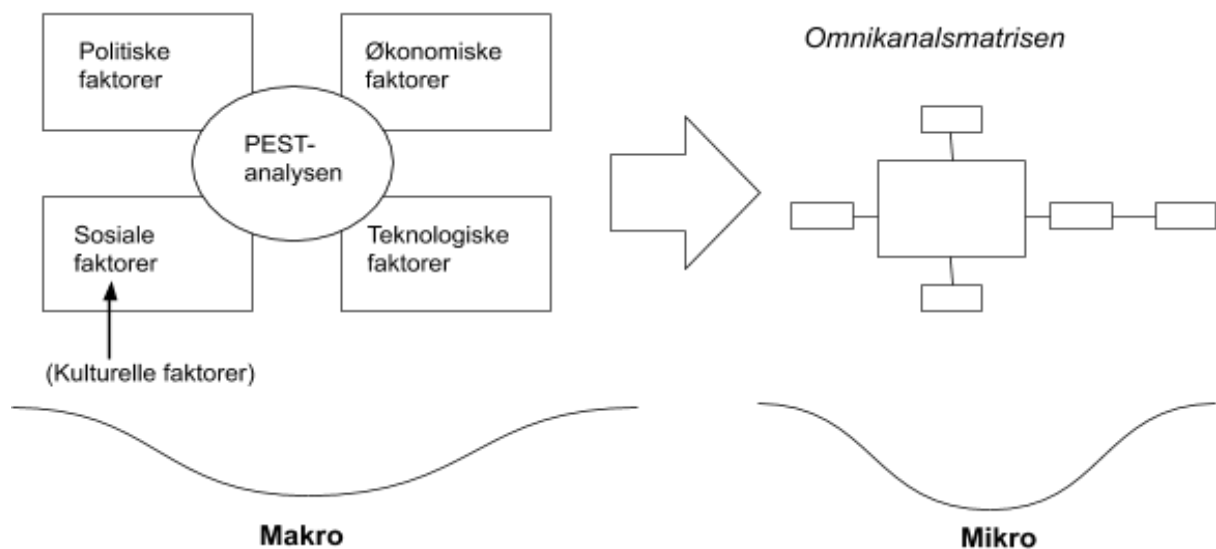


Fig. 4. PEST-analysen med omnikanalssmatrisen.

Ved å bruke denne modellen som illustrasjon tydeliggjøres det hva som er relevant for oss å fokusere på, all den tid vi fokuserer på mikro-faktorene i sammenheng med

problemstillingen. Modellen gjør det tydelig hvilke typer faktorer som faller utenfor relevans for oss. Dermed var det ved hjelp av denne enklere å avgrense hvilke typer fakta og artikler som er relevant å lete etter.

2.10. Kapabiliteter, ressurser og implementering

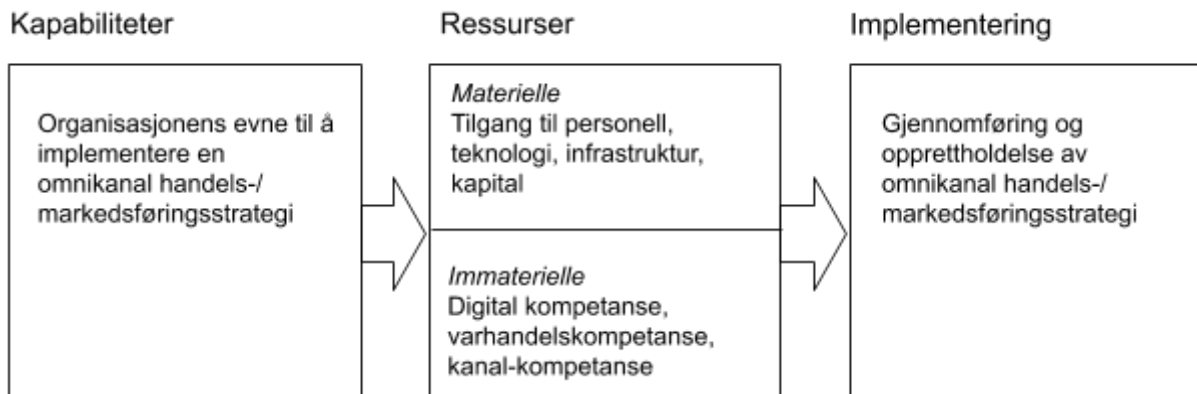


Fig. 5. Kapabiliteter , ressurser og implementering

Figuren over representerer vår modell for kapabiliteter, ressurser og implementering. Vi ser at modellen starter med organisasjonens evne til å implementere en omnikanal handels-/markedsføringsstrategi. Dette påvirker deres evne til å forvalte de ressurser som vi finner under materielle og immaterielle ressurser i deres respektive kolonne. Dette igjen påvirker implementeringen og da deres gjennomføring og opprettholdelse av omnikanal.

2.11. Forskningsspørsmål

For å best å finne svar på hvilke utfordringer bedrifter har ved implementering av omnikanal, finner vi det nødvendig å sette noen forskningsspørsmål. Disse hjelper oss å dele opp problemstillingen i mer konkrete spørsmål som til sammen er ment å gi et svar på denne. I det innledende forskningsspørsmålet vil vi undersøke hva digitale innfødte, altså generasjon-z mener er utfordringer. Det gjør vi da de som tidligere nevnt forventes å utgjøre flertallet av

befolkningen om få år (Fredriksen & Refvik, 2019), og dermed er aktuelle å anse som de fremtidige kundene. Det første forskningsspørsmålet er:

- *Hva mener generasjon-z er utfordringer ved implementering av omnikanal handel/markedsføring?*

Når vi så har fått svar fra et utvalg i generasjon-z så finner vi det hensiktsmessig å undersøke med eksperter hva de mener kan være utfordringer. Dermed blir forskningsspørsmål nummer to som følger:

- *Hva mener eksperter er utfordringer ved implementering av omnikanal handel/markedsføring?*

Videre vil det være nyttig å undersøke med bedriftene selv, for å se hva de mener er og har opplevd av utfordringer. Dette gir oss det tredje forskningsspørsmålet:

- *Hva mener bedrifter er utfordringer ved implementering av omnikanal handel/markedsføring?*

Til sist mener vi det vil være nyttig å se hvordan tilstanden er hos et større antall bedrifter i Norge i dag. Dermed finner vi det fjerde og siste forskningsspørsmålet i form av

- *Hva viser 100 bedriftseksempler er utfordringer ved implementering av omnikanal handel/markedsføring?*

3. Metodisk tilnærming

For å undersøke vår problemstilling er vi avhengig av å ha en strategi for hvordan vi skal finne svar. Dette vil vi gjøre ved å benytte metode. Som beskrevet av Jacobsen (2016, s. 15): “Hensikten med forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å klare dette må forskeren ha en strategi for hvordan han eller hun skal gå fram. Denne strategien er metoden.” I dette kapittelet vil vi redegjøre for valgt metode, innsamling av data, gjennomføring av analyse, gyldighet og etikk. Når vi så skal samle inn informasjon om virkeligheten så går det et skille mellom det å benytte kvalitativ og kvantitativ metode (Jacobsen, 2016).

3.1. Metode

Kvalitativ metode omfatter innsamling av kvalitative data, gjerne i form av tekst. Den er ofte ansett som den mest tid- og ressurskrevende av de to metode-formene. Den består gjerne av intervjuer med enkeltpersoner eller grupper noe som i seg selv krever tid til hver informant, eller fokusgruppe. Videre er man avhengig av store mengder for- og etterarbeid relatert til utvikling av intervjuguide, samt transkribering og sortering av data i etterkant. Metoden gir dybdeinnsikt og muligheten for oppfølgingsspørsmål, dette kan være nyttig for å avdekke aspekter ved forskningen man ikke tidligere hadde vurdert. Kvalitativ metode kan dermed være nyttig for å undersøke bakgrunnen og få en forklaring på hvorfor ting er som de er. (Grønmo, 2020a.)

Kvantitativ metode er en form for metode som gjerne omfatter mer tall og andre mengdetermer. Denne kan kreve langt mindre tid og ressurser kontra kvalitativ. Dette forsterkes ved bruk av digitale hjelpemidler for gjennomføring av undersøkelser. Metoden gjennomføres ofte ved bruk av spørreskjemaer, med f.eks. spørsmål med svaralternativer hvor respondenten krysser av på det mest aktuelle. Deretter analyseres disse for å gi svar på det man ønsker å undersøke. Dette kan gjennomføres digitalt, noe som gir mulighet for umiddelbare resultater når undersøkelsen er gjennomført. Videre muliggjør det enkel og

umiddelbar tilgang til analyseverktøy. Kvantitativ metode gir lite eller ingen informasjon om bakgrunnen og forklaring for hvorfor ting er som de er. Derimot er den godt egnet for å generalisere og innsamle store mengder data. (Grønmo, 2020b.)

3.2. Svar på forskningsspørsmål

For å finne svar på våre forskningsspørsmål er vi avhengig av informasjon fra ulike kilder. Under vil vi gjennomgå hvor vi vil kunne finne svarene på våre forskningsspørsmål.

- *Hva mener generasjon-z er utfordringer ved implementering av omnikanal handel/markedsføring?*

For å finne svar på dette spørsmålet vil vi innhente svar fra et utvalg av varehandelsstudenter ved USN.

- *Hva mener eksperter er utfordringer ved implementering av omnikanal handel/markedsføring?*

Svar på dette forskningsspørsmålet finnes ved å spørre eksperter om deres mening. I denne sammenheng blir to eksperter intervjuet om tema.

- *Hva mener bedrifter er utfordringer ved implementering av omnikanal handel/markedsføring?*

Det tredje forskningsspørsmålet finner vi svar på ved å intervjuere ressurspersoner hos aktuelle bedrifter. Totalt fire bedrifter blir intervjuet om dette.

- *Hva viser 100 bedriftseksempler er utfordringer ved implementering av omnikanal handel/markedsføring?*

Til sist, for å kartlegge situasjonene i dag så undersøkes det hvordan 100 bedrifter som opererer i Norge ligger an i forhold til kriteriene for omnikanal som spesifisert i teorikapittelet. Dette gjøres som en desk-undersøkelse.

3.3. Valg av metode og design

“Hvis du vil vite hvordan folk betrakter verden og livet sitt, hvorfor ikke spørre dem?” (Kvale & Brinkmann, 2015, s.18). Vi ønsker i vår avhandling å kartlegge utfordringer og hva som oppfattes som utfordringer av våre respondenter. For å gjøre dette på en best mulig måte er vi avhengig av å kunne stille oppfølgingsspørsmål til de ulike aspektene som respondentene belyser. Som belyst over av Kvale og Brinkmann (2015) så kan nettopp det å spørre være en god måte å få svar på menneskers oppfatning av et tema. Kvalitativ metode gjør seg dermed gjeldende som et egnet metodevalg.

Videre var det nødvendig å avgjøre design. Både spørsmålene til studentene og det deretter utviklede intervjuet består i stor grad av åpne spørsmål, hvor gitte temaer og problemer skal avdekkes. Respondentene har i stor grad mulighet for å velge innfallsvinkel på sine svar selv. En slik beskrivelse passer godt med den Kvale og Brinkmann (2015, s. 141) gir av eksplorative design. Dermed blir det nettopp dette som blir gjeldende for spørsmålene til studentene og intervjuer med eksperter og bedrifter. Når det så kommer til desk-undersøkelsen så vil den bestå av et deskriptivt design. Informasjonen som innhentes beskriver situasjonen slik den er og gir ikke mulighet for oppfølging eller ulike vinklinger. Ulike kriterier kartlegges og loggføres og gir et rent beskrivende resultat uten mulighet for ytterligere kommentar fra de som undersøkes.

Når vi så for intervjuene velger å benytte kvalitativ metode og eksplorerende design sikret vi oss muligheten for å få mer utfyllende og nyanserte svar på våre tema. Dette er aktuelt i intervjuene hvor man kan be respondenten om mer informasjon innen det som oppfattes som interessant. Samtidig har respondenten mulighet for å fremme sine individuelle meninger og tolkninger bedre. Slike muligheter finner vi ikke ved bruk av kvantitativ metode. Det ville trolig vært mulig å kartlegge utfordringer til en viss grad ved å benytte kvantitativ metode, men alene ville det med stor sannsynlighet ikke blitt like utfyllende som ved å benytte kvalitativ metode. (Jacobsen, 2016.)

Videre ser vi det som nyttig å benytte en case studie under dybdeintervjuene. Dette fordi denne vil tillate oss å gå i dybden når vi undersøker enheter og dermed gi detaljerte beskrivelser av hva vi ønsker å undersøke. Likevel har casestudier svakheter som at det vil kunne være vanskelig å finne årsakssammenheng. (Wæhle & Dahlum, 2018.) For å eliminere denne svakheten velger vi å benytte en multippel-casestudie. Dette tillater oss å sammenligne flere case og dermed forsøke å finne en årsak. (Jacobsen, 2016.)

3.4. Populasjon og utvalg

Populasjon og utvalg omhandler de vi ønsker å si noe om og de vi faktisk undersøker. Kort forklart er populasjonen alle enhetene i den gruppen vi ønsker å si noe om. Da det ofte vil være både tidkrevende og kostbart å undersøke alle enhetene i en populasjon så gjør vi et utvalg. Utvalget består da av de enhetene vi faktisk undersøker. Ut ifra disse ønsker vi å kunne si noe om populasjonen. (Solbakken, 2019.)

I undersøkelsene våre er populasjonen de som innehar informasjonen vi ønsker. Under følger en enkel tabell som presenterer populasjon og utvalg. Her ble det gjort strategiske utvalg hvor det i første omgang ble bestemt hva generasjon-z utvalget skulle bestå av. Deretter ble det valgt eksperter man mente kunne gi nyttig innsikt i tema, og til sist forespurt en rekke aktuelle bedrifter. Alle bedriftene som ønsket å delta ble inkludert, hvilket dermed kan ansees som utvelging ved selvseleksjon. (Grønmo, 2020c.)

	Populasjon	Utvalg
Generasjon-z	Alle personer innen generasjon-z som har et forhold til varehandel	30 studenter ved varehandelsledelse USN.
Ekspert	Alle eksperter innen kryss-/omnikanal varehandel	To eksperter innen kryss-/omnikanal varehandel
Bedrifter	Alle varehandelsbedrifter som er/ønsker å bli omnikanale	Fire bedrifter som er/ønsker å bli omnikanale
Bedriftseksempler	Alle varehandelsbedrifter med utsalgssteder i Norge	100 varehandelsbedrifter med utsalgssteder i Norge

Tabell 3. Populasjon og utvalg.

3.5. Datainnsamling

For å kartlegge utfordringer ved implementering av omnikanal er vi avhengig av data. Undersøkelsen startet med et litteratursøk for å finne eksisterende forskning relatert til tema. Når vi så skulle igang med egen forskning ble det benyttet fire måter for innsamling av data. Dette var; svar fra studenter, intervju (sammenlignende casestudie), spørreskjema, og en desk-undersøkelse. Valget av datainnsamlingsteknikk vil i likhet med valget av metode være kritisk i forhold til resultatenes gyldighet og pålitelighet.

3.5.1. Spørsmål til studenter

Tidlig i prosessen ble det innhentet svar på spørsmål gitt til 30 varehandels-studenter ved Universitetet i Sørøst-Norge. I alt 30 studenter fikk spørsmålene:

- Fortell en mest mulig detaljert historie om dine erfaringer som krysskanal/omnikanal kunde, der du beskriver kommunikasjon, salg/kjøp (transaksjon) og levering (fysisk distribusjon).
- Gjør en kort oppsummering til slutt om hva du mener var kritisk for suksess (fallgruver).

Basert på disse ble det kartlagt viktige faktorer som dannet grunnlaget for utvikling av intervjuguide for dybdeintervju med eksperter og bedrifter.

3.5.2. Intervju

Basert på svar fra studenter ble det sammenfattet en intervjuguide (vedlegg 1). Denne kvalitative metoden gjør at vi kan samle detaljerte forklaringer på våre spørsmål, og gir god mulighet for oppfølgingsspørsmål underveis. Det finnes flere måter å gjennomføre dybdeintervju på. I vår sammenheng ble dette gjort både ved ansikt til ansikt intervju på objektene sin arbeidsplass, gjennom video-/telefonmøter, samt skriftlig over e-post. Alle disse er metoder som beskrives som gyldige. (Kvale & Brinkmann, 2015.) Det ble også gjort lydopptak ved hjelp av mobiltelefon for å kunne transkribere data ved senere anledning. I følge Ringdal (2013) er det her ved intervju som teknikk viktig å innsamle informasjon om

fenomenet man ønsker å vite mer om fra nettopp informanter som innehar kunnskapen om og erfaringer med dette spesifikke fenomenet.

3.5.3. Informanter

Når det kommer til valget av informanter er det viktig å tenke seg om hvilke informanter som vil være mest hensiktsmessig egnet, i forhold til studiens formål. Dette betyr at valget altså bør gjenspeiles av temaet/problemstillingen man ønsker å vite noe om (Dalland, 2012). Det er ikke fastsatt noe bestemt antall informanter/intervjuobjekter man skal sikte mot, men det er kritisk at utvalget er stort nok til å belyse den valgte problemstillingen (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). I praksis betyr dette ofte at man fortsetter intervjuprosessen til man når et metningspunkt og lite til ingen ny informasjon begynner å dukke opp under de senere intervjuene.

Det ble snarest mulig startet å samle inn aktuelle informanter. Tidlig i prosessen ble det bestemt at undersøkelsen mot generasjon-z skulle bestå av svar fra en gruppe varehandels-studenter. Disse dataene ble mottatt av forskerne så snart de var anonymisert, og utgjorde som nevnt en viktig del av videre utforming. Samtidig som disse dataene ble bearbeidet foregikk arbeidet med å samle informanter i form av eksperter og bedrifter for dybdeintervju.

Forespørsler ble utsendt digitalt og deretter fulgt opp via telefon for å avtale intervju. Andre ble møtt ved relevant arrangement og gikk deretter med på å delta i undersøkelsen personlig. Informantene er aktuelle kandidater fra hovedsakelig private varehandelsbedrifter i ulike bransjer. De utvalgte er aktuelle personer som jobber med prosessen om å bli mer omnikanal hos bedrifter som ønsker nettopp dette. Med tanke på dette var utvelgelsen av informanter strategisk fra en definert målgruppe: Mennesker med ansvar for implementering av omnikanal i varehandelsbedrifter, noe som er essensielt med tanke på å samle inn relevant datagrunnlag til besvare problemstillingen i henhold til kvalitativ metode.

3.5.4. Spørreskjema for intervjudeltakere

I etterkant av at de to første intervjuene var gjennomført ble det utarbeidet et spørreskjema. Dette var dels basert på svarene vi fikk under gjennomføringen av disse intervjuene, samt observasjoner gjort under utformingen av teorikapittelet. Spørreskjemaet (vedlegg 2) ble deretter sendt til alle intervjuobjektene i etterkant av gjennomføring av dybdeintervju. Samtlige sa seg villige til å delta. Spørreundersøkelsen omfattet temaer som: Kompetanse, holdninger, og materielle samt immaterielle ressurser i forbindelse med implementering av omnikanalstrategi. På flesteparten av spørsmålene ble det brukt en 5-punkts skala: Helt uenig, delvis uenig, nøytral, delvis enig og helt enig. I tillegg ble det presentert noen rangeringsspørsmål hvor deltakere i undersøkelsen rangerte diverse alternativer. Spørreundersøkelsens hovedformål var å bidra til å styrke oppgavens validitet ved å se om svarene sammenfalt med informasjonen som hadde fremkommet gjennom de forskjellige dybdeintervjuene.

3.5.5. Gjennomføring av intervjuer

Intervjuene ble gjennomført på tid og sted avtalt med intervjuobjektene. I hovedsak innebar dette å møte dem til avtalt tid ved deres kontorer. Enkelte fortrakk intervju over videolink/telefon, samt at det også ble gjennomført skriftlig intervju via e-post. Det ble etter samtykke fra intervjuobjektene gjort opptak av alle intervjuene. Dette ble gjennomført ved hjelp av opptaksfunksjon på to mobiltelefoner for å sikre gode lydopptak. Disse ble slettet etter at de var ferdig transkribert. Tilstede under intervjuene var to intervjuere og ett intervjuobjekt. Informantene ble informert om studiens hensikt og hva vi ønsket å kartlegge i tillegg til rent praktisk informasjon i forhold til gjennomføring av intervjuene samt behandlingen av data og anonymitet.

Alle intervjuene ble startet med småsnakk slik at alle parter skulle føle seg trygge på hverandre. Det var her viktig å opprette en god relasjon slik at informantene føler seg trygg på situasjonen og ikke unnlater å komme med viktige poenger. Det ble også gjort notater og gitt bekræftende lyder underveis i intervjuene for å signalisere at det vedkommende snakket

om ble oppfattet som interessant. (Jacobsen, 2016.) Intervjuene ble gjennomført som åpne samtaler hvor intervjuobjektet sto fritt til å snakke om det de mente var viktig relatert til de ulike temaene vi snakket om. Dersom vi havnet for langt utenfor det relevante ble intervjuet styrt inn igjen ved hjelp av spørsmålene i intervjuguiden. Her var det viktig for oss å ikke avbryte informanten, men heller la ham snakke ferdig og deretter vinkle oss tilbake til rett sted.

Det ble avtalt og gjennomført seks intervjuer i første runde. Fire av disse var ansikt til ansikt i lokalene på deres gitte arbeidsplass. Et av intervjuene ble gjennomført ved hjelp av videokonferanse og et siste ble gjennomført gjennom tekstbasert korrespondanse på mail. Det ble i tillegg til disse seks avtalt intervju med seks andre informanter som av ulike årsaker ble avlyst. Dette skjedde hovedsakelig på grunn av permitteringer og omrokking av arbeidsoppgaver i forbindelse med Covid-19 pandemien. Selv om intervjuprosessen til slutt ble bestående av kun seks informanter fant vi det likevel hensiktsmessig å bruke disse dataene for videre arbeid i og med at vi mente de var gode. Dette med bakgrunn i at de hadde begynt å produsere relativt homogene svar hos informantene og dermed lite ny informasjon hadde kommet frem i de seneste intervjuene.

Spørreskjema ble kort tid etter at de kvalitative intervjuene var gjennomført sendt til alle respondentene på e-post med lenke. Dette ga oss muligheten for å få svar på en rekke påstander i etterkant av intervjuene. Informantene fikk da også mulighet for å svare for seg selv uten påvirkning av intervjuere og i sitt eget tempo. Ved å benytte en kvantitativ undersøkelse i etterkant får vi muligheten til å få rangerte svar på et stort antall påstander, noe som ville vært tidkrevende å gjennomføre i en intervjusituasjon.

3.5.6. Desk-undersøkelse

For å bedre kartlegge hvordan situasjonen er blant norske bedrifter i dag valgte vi å gjennomføre en desk-undersøkelse. Denne gikk ut på å undersøke 100 tilfeldig valgte norske varehandelsbedrifter, for å se i hvilken grad de oppfyller de ti utvalgte kriterier for omnikanal tidligere utredet for i teorikapittelet.

3.6. Kvalitet

“Ingen intervjuforsker kan være imot kvalitet i forskningsproduktet, det vil si den publiserte artikkelen eller den vellykkede avhandlingen” (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 203). Kvaliteten på forskningsproduktet eller forskningsprosjektet må vurderes, vi ser til Jacobsen (2016, s. 246) for hvordan: “Den samlede kvaliteten til et forskningsprosjekt, uansett om det er et kvalitativt eller et kvantitativt opplegg, bestemmes av om den som leser forskningen, faktisk tror at det som skrives er sant.” For å sikre god kvalitet i undersøkelsen må vi se til validitet og reliabilitet (gyldighet og pålitelighet). Her sier Jacobsen (2016, s. 227) at undersøkelser alltid må gjøre så problemer knyttet til validitet og reliabilitet minimeres.

3.6.1. Intern validitet

“Indre validitet brukes om muligheten et forsøk eller en studie gir til at funnene kan forklares gjennom den antatte hypotesen. Høy indre validitet forutsetter at man har god kontroll over mulige bias” (Dahlum, 2018). Av dette kan vi lese at høy indre eller intern validitet krever at studien gir svar på det den er ment å gi svar på. Videre må man være påpasselig med å unngå bias. Braut (2018) forklarer at bias oppstår dersom det finnes systematiske avvik i forskningens resultater eller slutninger, sett i forhold til hva som egentlig er korrekt.

For å vurdere den interne validiteten er det flere ting vi bør se til, og først av alt kildene våre. Vi innledet undersøkelsen med litteratursøk og gjennomgang av svar fra studenter, før vi gikk igang med intervjuer. Det er viktig å få tak i de riktige kildene, noe som var målet vårt da vi skulle gjennomføre våre undersøkelser. Her ble det siktet mot ressurspersoner som har førstehåndsinformasjon om det vi undersøker. Informasjonen de utgir er ikke særlig sensitiv all den tid den anonymiseres. Vi finner det rimelig å anta at kildene oppgir korrekt informasjon og finner lite motivasjon for å oppgi uriktig informasjon. Sistnevnte forsterkes av anonymiteten. Resultater har blitt drøftet forskerne imellom og det er enighet om måten svarene kategoriseres på.

3.6.2. Ekstern validitet

“Ytre validitet betegner det at resultatene fra en studie av et begrenset omfang kan generaliseres, og dermed regnes for å gjelde en større mengde data enn det studien undersøkte” (Dahlum, 2018). Ytre eller ekstern validitet kan fra denne definisjonen tolkes som mulighet for å si at undersøkelsen er gjeldende for en større gruppe enn den som ble undersøkt. Kort forklart omhandler den eksterne validiteten, eller gyldigheten i hvilken grad funnene som er gjort er generaliserbare.

Om vi ser til omfanget av undersøkelsen vår, i form av antall enheter og spredning så er det lite som tyder på at denne er generaliserbar. Vi har ikke et stort nok antall enheter, hverken i undersøkelsen for generasjon-z eller i intervjuene med eksperter og bedrifter. På tross av at det er spredning i bransjene blir denne for liten sett i forhold til at enkelte bransjer representeres med kun én enhet. Likevel er det data som støtter muligheten for at en reproduksjon av undersøkelsen ville kunne gi de samme eller lignende resultater. Ved tolkning av resultatene og diskusjon forskerne imellom, viser det seg tydelige trender i det som kommer frem. Mange svar er gjentakende med små endringer enhetene imellom og gir dermed en mulighet for at dette er gjeldende for en større gruppe.

3.6.3. Pålitelighet

Når man undersøker pålitelighet (reliabilitet) for undersøkelsen så sier Jacobsen (2016, s. 241) at vi må finne; “om det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt de resultatene vi har kommet frem til”. Med dette menes det at resultatet vi kommer frem til kan ha blitt påvirket av undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og/eller analysen vi gjør (Jacobsen, 2016).

For å påvirke resultatene i minst mulig grad var vi nødt for å gjøre flere hensyn.

Undersøkelsen ble som tidligere nevnt gjort kjent for deltakerne ved forespørsel og de var kjent med at det ble benyttet intervju med lydopptak. Opplegget var dermed kjent for og akseptert av intervjudeltakerne. Videre kan intervjueren ha en effekt på resultatet av

intervjuet (undersøkereffekt). Dette kan komme av flere årsaker, slik som klesstil, tonefall, væremåte og andre personlige trekk. (Jacobsen, 2016.) For å minimere slike problemer var begge intervjuere kledd nøytralt, uten store logoer eller utsagn og opptrådte vennlig og høflig mot intervjuedeltakere.

For å unngå endring av atferd som et resultat av kontekst så var dette også en faktor å hensynta. Dette som presisert av Silverman (1993) er viktig fordi mye forskning viser til at menneskers atferd endres avhengig av de omgivelser som de befinner seg i. Dermed var det viktig å gjennomføre intervjuene i omgivelser hvor deltakerne følte seg trygge. I de intervjuene hvor vi møtte med intervjuobjektene så ble dette alltid gjennomført på deres kontorer til ønsket tid. Enkelte av deltakerne foretrakk å gjøre intervju uten å møtes fysisk, noe som vi også gjennomførte ved hjelp av andre verktøy. Ved å ta slike hensyn sikrer vi i størst mulig grad at omgivelsene påvirker deltakerne minst mulig.

Likevel er ikke faktorer som kan påvirke undersøkelsens pålitelighet begrenset til påvirkning gjort i intervjusituasjonen. Pålitelighet for undersøkelsen kan også påvirkes av slurv i registrering og/eller analyse av data. Dersom dataene som registreres under intervjuet er unøyaktige eller feilaktige på andre måter så skader dette undersøkelsens pålitelighet. (Jacobsen, 2016.) Når det kommer til intervjusituasjoner kan nedtegning av data være et problem, da man ønsker å få med seg så mye som mulig uten å ignorere intervjuobjektet. Dette løses ved bruk av båndopptaker som beskrevet tidligere. Dermed kan man være sikker på at alle data fra intervjuene ble inkludert i undersøkelsens resultater.

Når så resultatene skal analyseres, og vi vil forsøke å etablere sammenhenger oppstår nok en mulighet for at påliteligheten kan skades. Jacobsen (2016) nevner eksempler på slike feilkilder som kategorisering av enheter. Dette går ofte på skjønn og kan være ulikt fra forsker til forsker. Dette problemet er høyst aktuelt for undersøkelsen vår. Måten vi har løst dette på er ved å benytte den ressursen det er at vi er to forskere som går gjennom undersøkelsen. Dermed har vi mulighet for å gjennomgå hverandres tolkninger og resultatfremstillinger for å se om vi er enige. Dermed gir dette oss et ekstra lag med sikkerhet, fremfor at kun én person har kategorisert dataene.

3.7. Etikk og personvern

Det å ivareta etikk og personvern når man gjennomfører undersøkelser vil være av ytterste viktighet. Gjennomføring av undersøkelser kan medføre flere forskningsetiske spørsmål som må vurderes før, under og etter gjennomføring. De etiske dilemmaene vil variere avhengig av typen undersøkelse som gjennomføres og i hvor stor grad dataene som samles er sensitive (f.eks. medisinske undersøkelser). (Jacobsen, 2016.)

Vi har i undersøkelsen vår samlet inn data som vi anser som lite personsensitive. De innsamlede data relateres i hovedsak til bedriftsstrategier og er videre anonymisert. Dermed er de få persondataene vi samlet ikke tilgjengelig for andre enn forskerne selv. Alle deltakere ble informert om undersøkelsen og fikk mulighet til å velge hvorvidt de ønsket å delta. Det ble gitt full informasjon til alle deltakere om målet med undersøkelsen og hvordan deres data ville bli brukt og oppbevart. Siden dataene som nevnt ble anonymisert skal det ikke være mulig å identifisere enkeltpersoner ut fra disse.

Videre er det ikke-uvesentlig å ivareta deltakerne sin rett til personvern. For å sikre dette vil alle data som kan identifisere enkeltpersoner bli slettet ved undersøkelsens slutt. Prosjektet er meldt inn til NSD (Norsk senter for forskningsdata) for å kvalitetssikre at vi oppfyller de til enhver tid gjeldende krav. Prosjektet ble her godkjent og vil bli fulgt opp av NSD ved prosjektets slutt.

4. Analyse

“Intervjuanalysen ligger et sted mellom den opprinnelige fortellingen som ble fortalt til intervjueren, og den endelige historien som forskeren presenterer for et publikum” (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 219). I følgende vil vi analysere de data vi har innsamlet og komme frem til en presentasjon av disse. For å gjøre dette er vi avhengig av å organisere dataene slik at vi kan forsøke å finne mening i de. For som sagt av Savin-Baden og Major (2013, s. 435) så er dataanalyse en systematisk søken etter mening.

Idet vi gjennomfører analysen er alle informantene tildelt et tilfeldig tall i rekken en til og med seks, hvor ingen kan være like. Dette gjør vi for å beholde anonymiteten til deltakerne i prosjektet. Vi vil starte med å gjennomgå de data vi innsamlet fra generasjon-z, før vi går videre til intervjuene med eksperter og bedrifter. Deretter spørreskjemaet og tilsutt vil vi se til desk-undersøkelsen for å kunne vurdere tilstanden i Norge i dag.

4.1. Data innsamlet fra studenter

Som nevnt tidligere ble det i starten av prosjektet innhentet svar gitt av 30 studenter ved varehandelsledelse hos USN. Disse dataene ble sortert og gruppert i kategorier for hva de ulike pekte på som viktig ved omnikanal handel/markedsføring. Disse ble i bearbeidelsesprosessen forkortet og presenteres i tabellen som følger. I parentes i hver kolonne står antallet utsagn gjeldende for hver opprettede gruppe. Gruppen som oftest går igjen er integrasjon mellom kanaler. Her finner vi viktige punkter som; lik informasjon og god kommunikasjon mellom ulike kanaler, lagring av kundedata og kvitteringer i konto med automatisk innlogging ulike steder, samt muligheten for å senere fullføre kjøp et annet sted.

Videre er levering/retur og lagerbeholdning blant de to største gruppene og her poengteres viktigheten av fleksible leveranse-løsninger. Dette være seg klikk og hent, hjemlevering, levering til postkontor eller pakkeboks. Det poengteres også at det er viktig med gode løsninger for retur i butikk av varer kjøpt på nett, og at muligheten for å undersøke lagerstatus

både på nett og i fysisk butikk er tilstede. Flere poengterer også viktigheten av fri retur, uten ekstra kostnader. Enkelte nettbutikker tar betalt for retursendinger og flere av besvarelsene mener at dette hemmer omnikanalsopplevelsen.

Deretter følger fem kategorier i synkende grad av gjentakelse i besvarelsene. Vi finner behov for målrettet markedsføring, slik som tilbud rettet mot forbruker på bakgrunn av tidligere kjøp. Viktigheten av lik og fullstendig prisinformasjon, ved god kommunikasjon mellom kanalene og transparens i informasjonen. Tilgjengelighet er et annet moment som gjentar seg, da mht. behov for parkering/trafikal tilgjengelighet, åpningstider og tilgjengelighet i ulike sosiale medier.

Avsluttende blir det avdekket noen problematiske aspekter ved omnikanalsopplevelsen, dette i form av motstand mot lagring av informasjon og tilgang til fysisk vare. Ser vi til motstand mot lagring av informasjon er det noen som påpeker muligheten for at all lagringen av informasjon kan føles som et overtramp personvernmessig. Man kan føle dette som overvåkning og dermed stille seg negativ til bedriften. Det nevnes også muligheten for at lagring av informasjonskapsler for å gi vareforslag kan ende opp med å gi forslag for varer forbrukeren ikke er interessert i å kjøpe. Til sist finner vi også problemet som netthandelen foreløpig ikke har funnet en måte å løse, nemlig mangelen på det vi kaller; se-ta-føle-faktoren. Dette beskriver muligheten for nettopp det å se, ta og føle på produktet, og er et aspekt som ikke er tilstede ved netthandel.

Kategori	Utsagn
Integrasjon mellom kanaler (51)	<ul style="list-style-type: none"> • Flere bedrifter vil med tiden gå over til hybridbutikker og konseptbutikker. • De har kundevennelige løsninger enten man handler på nett eller fysisk butikk. Eks. scanne strekkode og få informasjon om produkt. • Nyhetsbrev, kundekonto og tilbud må henge sammen slik at kunde får korrekt pris • Alle kanaler må kommunisere med hverandre og være oppdaterte. Kvitteringer bør lagres i kundekonto. • Lik informasjon og sømløshet mellom kanaler - lagring/deling av info. • Automatisk innlogget bruker på nettbutikk. • Mulighet for å fullføre kjøp senere (andre steder) • Finne varelokasjon på forhånd og gå rett dit
Levering/retur og lagerbeholdning (36)	<ul style="list-style-type: none"> • Fleksible leveringsordninger (klikk & hent, hjemlevering/montering, hente pakke o.l.) • Trygg og rask levering/retur med kontinuerlig oppdatering • Bytte/returnere nettkjøp i fysisk butikk • Enkelt å finne produkt fra nett i fysisk butikk • Lagerbeholdning på nett og for fysisk butikk må være korrekt • Kostnadsfri retur
Målrettet markedsføring (16)	<ul style="list-style-type: none"> • Markedsføring som er mer rettet mot kundens behov og plattform. • Man kan melde seg på nyhetsbrev og få eksklusive medlemstilbud og andre fordeler. • Kjøpshistorikken blir lagret (dersom man har en kundekonto) og man kan få skreddersydde tilbud på de varene man kjøper ofte. • Ivaretagelse av lojale kunder • Produktinformasjon fås som tekst på produktsiden, og "mersalgsbiten" fåes som anbefalinger via algoritmer. Kan føles upersonlig.
Lik og fullstendig prisinformasjon (11)	<ul style="list-style-type: none"> • Viktig at pris er lik i ulike kanaler • Ved utenlandskjøp må skatter og avgifter være innregnet i prisen • Full transparens i informasjon om beholdning mellom fysisk butikk og nettside. • Lettere tilgjengelighet for informasjon og kommunikasjon skaper trygghet hos kunden. • Allerede før kunden entrer butikken vet de hvilke varer som er til best pris, og hvilke tilbud som er aktuelle for den dagen.
Tilgjengelighet (10)	<ul style="list-style-type: none"> • Tilgjengelighet til attraktive varer til en konkurransedyktig pris. • Tilgjengelighet i form av trafikal tilgjengelighet for syklende, gående, kjørende og kunder som benytter kollektiv transport. • Tilgjengelig i digitale kanaler (sosiale medier og nettside). • Godt vareutvalg og parkering • Tilgjengelige åpningstider • Tilgang til å handle når som helst,
Motstand mot lagring av informasjon (6)	<ul style="list-style-type: none"> • Kan være negative til den digitale overvåkingen som bedriften benytter for kartlegge kunden bedre. • Kan føles som brudd på personvern • Informasjonskapsler som lagres kan gi vareforslag til noe man likevel ikke er interessert i.
Tilgang til fysisk vare (4)	<ul style="list-style-type: none"> • Fysisk butikk kan besøkes for veiledning og muligheten til å se og ta på varene. • Se-ta-føle-faktoren dekkes ikke av netthandel

Tabell 4. Kategorier og utsagn fra generasjon-z. (Antall utsagn i parentes.)

4.2. Data innsamlet fra intervju

I løpet av intervjuprosessen ble det innsamlet mye relevant informasjon. Viktige utdrag og oppsummeringer av dette vil vi presentere under. Vi vil starte med en samling av våre viktigste inntrykk fra alle intervjuene. Deretter vil vi presentere hva vi oppfattet som de viktigste poengene fra hver enkelt informant.

4.2.1. Samlede data

De ulike informantene kommer i løpet av intervjuene med mye informasjon. Mye av denne er gjentakende i mer eller mindre grad. Hver av informantene har enkelte saker hvor de svarer ulikt og er noe uenig med hverandre, men i hovedsakene er det stor enighet. Det er stor enighet i gruppen av informanter om at sømløshet og god informasjonsflyt er vesentlig. Flere snakker om kundereisen og hvordan denne oppleves av kunden. Det må ikke være hindringer som gjøre denne vanskelig for kunden, eller feilinformasjon som forpurrer denne.

For å oppnå en komplett omnikanalopplevelse er man avhengig av å være tilgjengelig på nett. Flere av våre informanter påpeker her viktigheten av at man ved bruk av nettside passer på å lede kundene sine til nettsiden og ikke bort fra den. Leder man til eksempel kunden ut i sosiale medier så vil man brått konkurrere med mange flere andre aktører på samme plattform. Når man så er inne på sosiale medier så presiseres det at det er viktig å snakke til kunden men én felles stemme. Slik at kunden oppfatter en helhet i det hele.

Videre sier flere at det å tilpasse seg kunden sine ønsker og behov er vesentlig. Dette kan være ulike ønsker om måte å handle på eller måte å få varene levert på. Det er også stor enighet om at IT er et meget viktig moment. Alt avhenger av dette. For at kunden skal få oppdatert lagersaldo, mulighet for å gjøre retur fra nettbutikk i fysisk butikk, og ellers sømløse sammenhenger avhenger alt av nettopp IT. Informantene er enig om at det behøves investeringer for å oppnå omnikanal og at store deler av dette vil være i IT. Både i forhold til utstyr og kompetanse.

Kategorier:	Utsagn
Integrasjon mellom kanaler/systemer	<ul style="list-style-type: none"> • Det er fordelaktig å ha et mastersystem som da blir gjeldende for hele bedriften. • Mastersystemet/systempakken bør da omfatte kanaler som for eksempel både nettbutikk, kassesystemer i fysisk butikk, samt lagersystemer i begge disse. • Informantene nevner at det er kritisk å tenke på dette tidlig for å unngå problemer med systemarv. Problemer kan da oppstå ved at vidt forskjellige systemer i de forskjellige kanalene ikke har mulighet til å kommunisere med hverandre. • Det forbindes store kostnader med implementering av slike systemer, likevel kan de bli enda høyere ved å måtte gjenta prosessen på et senere tidspunkt pga. uforenelige systemer.
Samarbeid mellom bedriftsenheter	<ul style="list-style-type: none"> • Det er kritisk å sammenstille insentiver for de forskjellige bedriftsenhetene. For å forhindre at de jobber mot hverandre. • Dette kan gjøres ved å utvikle nye nøkkeltallsindikatorer og resultatmål, samt etablere nye rutiner. • Det er viktig å skape en forståelse for at man skal jobbe for bedriften som helhet. • Restrukturering av visse ledelsesposisjoner kan her være til hjelp. • Spisskompetanse sitter ofte plassert på forskjellige steder i bedriften det er viktig å fremme samarbeid for å få utnyttet denne optimalt.
Målrettet markedsføring og analyse av kundedata	<ul style="list-style-type: none"> • Informanter påpeker at det er et stor potensiale for oppsalg og mersalg ved bruk av personifisert markedsføring. • Denne typen målrettet markedsføring er avhengig av kundedata som samles inn på tvers av alle kanaler bedriften operer i. • Det er derfor essensielt at output data fra en kanal kan brukes som input i en annen til for eksempel analyseformål, eller utvikling av algoritmer. • På gruppenivå kan kundedata bidra til å avdekke trender i markedet som igjen kan hjelpe bedriften med å optimalisere innkjøpsstrategier eller justere varesortiment. • Når kunder flyter sømløst mellom de diverse kanalene generer dette også behovet for at deres data gjør det samme. • Bedriften må ha "en stemme" i sin kommunikasjon ut mot kundene.
Levering/retur og lagerbeholdning	<ul style="list-style-type: none"> • Det er bred enighet om at her er viktig å tilby et bredt utvalg av tilbud for sine kunder for eksempel klikk og hent, postordre med hjemlevering osv. • Flere nevner postens pakkeboks samt pick up points på andre fysiske lokasjoner som egnede alternativer. • Å være like fleksibel når det kommer til retur gjør det lettere for mange kunder å gjennomføre kjøpsprosessen med trygghet om at dette ikke senere vil føre til frustrasjon. • Vareflyt må også sikres fra underleverandører og produsenter (distribusjonsskjede strategi) og ikke bare mot sluttbruker/kunde. • Strategisk plasserte lagerhuber kan stå for levering til mindre butikklokaler med fokus på kundeopplevelse og produkt.
Optimalisering av mobilplattformen og klikk rate optimalisering	<ul style="list-style-type: none"> • Informantene er enige i at kundereiser oftest starter på nett og da spesielt i nettleser på smarttelefoner. • Det er viktig at nettsiden er utviklet og optimalisert for denne mobilplattformen for å gi kunden den best tenkelige handleopplevelsen. • Nettsiden skal fungere som et samlingspunkt og sosiale medier og andre kommunikasjonskanaler må hjelpe til med å drive trafikk til nettopp nettsiden. • Det må være enkelt for kundene å handle. Nettstedet må være enkelt og oversiktlig å navigere. For eksempel kan en "bestill nå" knapp som følger med skjermen uansett hvor man scroller fungere bra.

Samarbeid med leverandører og produsenter	<ul style="list-style-type: none"> • De fleste bedrifter må outsource visse tjenester som for eksempel nettbutikk, lagersystemer, transport av varer osv., • Det er hensiktsmessig å samarbeide med produsenter og leverandører av disse tjenestene og ofte kan for eksempel det at de bruker samme eller lignende systemer i sin drift gjøre det enklere og billigere å kommunisere. • Hvis man jobber sammen med leverandører av for eksempel nettbutikken kan man være med på å kontinuerlig forbedre denne, samt få den skreddersydd til å dekke særegne behov. • Gjennom samarbeid kan man tilby kundene flere betalingsløsninger, leveringsalternativer osv. Dette bidrar til å gjøre det lettere for kunden å ta en kjøpsbeslutning.
Utvikling av kundeopplevelse med showroom	<ul style="list-style-type: none"> • Fysiske butikker som inneholder færre varer på lager kan i større grad brukes som utstillingsvindu for varer og produkter. • Dette kan være kostnadsbesparende i form av eie/leie av lokaler. • Kundene kan oppleve produktene i en spesifikk atmosfære, brukssituasjon eller lignende.
Bevare bedriftens grunnkultur	<ul style="list-style-type: none"> • Bevare kultur for rådgivning, kundebehandling og salg. • Ikke miste fokus på hva som faktisk er driver for lønnsomheten. • Bevare varehandelskompetansen mange av de ansatte besitter.

Tabell 5. Kategorier og utsagn fra eksperter og bedrifter.

4.2.2. Sammendrag av informantene

Informant 1:

Informant én er en ressursperson med markedsansvar for en nettbutikk. Vedkommende har også erfaring fra helhetlig drift innen netthandel. Vedkommende kommer med flere viktige poeng, og starter med å forklare at tekniske problemer er en typisk utfordring. Dette kan være systemer som ikke snakker sammen, gamle systemer med gammel informasjon og mangel på vedlikehold av disse. For mange som har drevet fysisk butikk så har nettbutikken dukket opp som en egen enhet. Denne drives da som en separat butikk og det blir ingen skikkelig integrasjon, den blir ikke alltid ansett som en fullverdig butikk engang. Mange vier heller ikke nettbutikken den tiden den eller kompetansen den trenger. Ofte kan man bli valgt til å drifte nettbutikk ut fra teknisk kompetanse, men man kan da mangle kompetanse om produktene, altså varehandelskompetanse.

Videre sier informanten at det er slik at i en nettbutikk så er det viktig å kunne lese informasjon om produktene (ikke bare bilde og pris) og kunne få svar på spørsmål når man henvender seg i til eksempel chat. I Norge er det ofte en mindre stab som jobber med

nettbutikkene enn i større utenlandske foretak. Dette sier vedkommende at har fordeler som kort avstand til ledelsen, men negative sider i form av mindre spisset kompetanse. Når det så kommer til sosiale medier kommer ofte det litt fra siden, i forhold til nettsiden. Samspeilet her påvirkes av relasjonen ansvarlig for nettbutikk får med ansvarlig for sosiale medier. (Dette vil være ulikt alt ettersom hvordan bedriften er organisert.)

For å skape omnikanal må man ha forvaltning/analyse av data. Med mindre man starter fra bunnen av vil det være en stor endringsprosess. Særlig sett i forhold til oppdatering av informasjon og sammenkobling av systemer. Her vil det være essensielt å ha et mastersystem. Disse prosjektene er ofte større enn det mange tror, og ekstern kompetanse kan være nødvendig. Prosessene med å bli omnikanale kan være svært kostbare, og vil trolig være mer kostbare som en endringsprosess enn en nyetablering.

Felles stemme ut til kunden er viktig, slik at man kommuniserer det samme i de ulike kanalene. Fysisk butikk og nettbutikk må likevel kunne ha forskjellige tilbud tilpasset den aktuelle plattformen. Eks. 30% rabatt vs. 3 for 2 tilbud. Det er viktig å tilpasse seg fremtidige leveringsordninger, slik som pick-up points og postens nye pakkeboks.

Informant 2:

Informant to innehar e-commerce ansvar for en multivare-forhandler av både nett- og fysisk butikk. Vedkommende mener at en rød tråd gjennom kanalene er viktig og at gammel teknologi hindrer sammenkobling av systemer. Videre bør man også vurdere behovet fra kundene sine, kanskje behøver man ikke nettbutikk? Fysiske butikker kan ofte være mer tradisjonelle i motsetning til ny-teknologien i nettbutikker. Dette preger de som arbeider med dette og gir utfordringer i forhold til analyse. Her er det viktig med tverrfagelig kompetanse.

Rutiner er viktig. Det hjelper ikke med gode systemer om ikke strekkoden slås inn. Et vanlig problem for mange er at de mener at så fort systemene er på plass og snakker skikkelig sammen så vil alt bli bra. Dette stemmer ikke da personellet som bruker disse også må læres opp. Dersom dette ikke skjer på en god måte og systemene brukes feil så vil det bli feil igjennom hele kjeden. Et typisk eksempel vil være en være som slås inn uten stekkode slik

at lagerbeholdningen ikke oppdateres. Deretter sjekker en kunde lagerstatus og drar til butikken bare for å finne at varen er utsolgt.

Det er viktig med like priser i ulike kanaler. Dette kan være utfordrende om ikke alle de fysiske butikkene har et godt samarbeid med nettbutikken. Dette kan da medføre at en kampanjepris ikke kan markeres som dette fordi en av de fysiske butikkene allerede har kjørt denne kampanjen. Enkelte leverandører ønsker at trafikk til nettstedet angående deres produkt skal rutes videre til dem. Dette kan ødelegge helhetsopplevelsen til kunden mht. butikken, men styrke forholdet til leverandøren.

Logistikk og vareflyt sier vedkommene blir det viktigste i de kommende årene. Du klarer ikke konkurrere om ikke dette er på plass. Da vil man oppleve at så fort volumet ditt vokser så får man problemer og underskudd (relatert til kostnader for nevnte). Underskuddet vil da bli større og større etterhvert som volumet øker. Nettstedet må være et samlepunkt, slik at annen trafikk på nett leder til den. Videre er det viktig at butikkene også ser nettstedet som en ressurs fremfor en konkurrent. I motsatt situasjon vil butikkene forsøke å unngå nettbutikken og alt som har med denne å gjøre. Netthandel er på mange måter fremtiden, slik at dette ville vært ugunstig for begge parter.

Informant 3:

Informant nummer tre er markedssjef hos en kleskjede. Vedkommende legger stor vekt på at omnikanal handler om å være tilgjengelig på kundens premisser. Dagens kunder har høye forventninger til og ønsker å handle hvor de vil. Det nevnes at nettbutikken fungerer vel så mye som en informasjonskanal for fysisk butikk som noe annet. Kundereisen kan ofte begynne der. Det digitale gir mange muligheter for markedsføring på ulike måter i form av bannere og annet, samtidig som man kan personalisere dette basert på data man innehar om forbrukeren.

Den største utfordringen ligger i kapital, IT og støtte fra eiere og/eller beslutningstagere. For at omnikanalsopplevelsen skal bli riktig så må IT-systemene være på plass og snakke godt sammen. Alt må være sammenkoblet fra butikk-, varehus- og nettbutikkssystemer for å kunne gi den komplette opplevelsen. Dersom dette ikke fungerer korrekt og det oppstår støy

så kan dette føre til f.eks. feilinformasjon for kunden og en negativ opplevelse. Et typisk eksempel på dette er at kunden ser en vare som er ført som “på lager”, men opplever at den ikke er der når han kommer til butikken.

For at alt skal fungere så feilfritt som mulig er det viktig med ekstremt god IT-kompetanse og godt samarbeid med leverandører. Har man for lite kunnskap eller feil leverandører kan man ende opp med systemer som fungerer i siloer, altså som ikke kan kobles sammen. Likevel er det ikke bare IT-kunnskap som er viktig, man behøver personer med kunnskap om flere ledd i prosessen. Denne forståelsen for andre ledd gjør at man kan fungere bedre dersom noe skulle gå galt.

Fremtiden er omnikanal og det handler om å tilpasse seg kunden. Med økt netthandel snakket mange om butikkdød. Likevel så vi nettbutikker gå konkurs og, at nettbutikker som åpnet fysiske butikker. Det handler mer om å tilpasse seg kunden og følge med i tiden. Her vil vi se at enkelte klarer seg, mens andre faller fra. Det finnes ingen fasit, men man anser det å være omnikanal som avgjørende for fremtidig tilstedeværelse.

Informant 4:

Informant nummer fire jobber i et digitalbyrå og arbeider med søkemotoroptimalisering samt rådgivning rundt drift og markedsføring av nettbutikk for sine kunder. Vedkommende mener at det er viktig å finne ut hva som faktisk er hensikten med en multikanal eller omnikanal strategi før man setter i gang. Han påpeker at mange tror nettbutikken er noe man kjøper en gang og så “har man” nettbutikk. Dette mener informanten er helt feil. Kontinuerlige forbedringer og oppgraderinger er viktige for å holde følge med utviklingen i varehandel, samtidig som man skaffer seg informasjon om hvor kundesegmentene man prøver å nå ut til befinner seg og dermed hvor det er lettest å få tak i dem. Her gjelder det å utnytte synergier mellom forskjellige medier og kundesegmentet man vil ha tak i, samtidig som man gjør det enkelt for kundene å bevege seg til nettbutikken og enkelt for dem å foreta kjøp der. Dette kan for eksempel gjøres i form av design av nettstedet, hvor en bestillt time knapp følger med skjermen uansett hvor kunden går på nettsiden. Altfor mange gjør tabber her i form av å lede kunder vekk fra kjøpsplattformen og over på sosiale medier, hvor også konkurrentene befinner seg.

I tillegg er det kritisk å framstå med en felles “stemme” fra bedriften mot kunden utad. Her må man vite hvem man snakker til, hva de bryr seg om, hva de forventer fra oss, etc for å kunne imøtekomme kundens behov. Det er essensielt å etablere klare rutiner og sette faste rammer på hvordan dette bør foregå og overholde disse. God kommunikasjon med kundene kan gi mye “gratis” markedsføring som følge av positiv omtale, deling i sosiale medier og det gjelder å forstå trender som feks bærekraft og hvordan disse kan påvirke deg og dine kunder. Hvilke produkter og tjeneste er det de ønsker seg og hva er imaget rundt disse?

Informanten mener at det er viktig å investere i kompetanse for å kunne forstå og anvende verdifull kundedata som blir samlet inn ved å drive omnikanalt. Mange legger bort dette nettopp fordi det kan være vanskelig og da ikke ser verdien av å være tilgjengelig i flere kanaler, samt markedsføringstiltak på sikt. Det kan være problematisk å se hvordan disse konkrete tiltakene påvirker avkastningen som en helhet, ved at feks mange kundereiser starter på nett og ender opp i fysisk butikk. Han påpeker også at leveringstid, samt optimalisering av nettbutikken for mobilplattformen per i dag er alfa og omega innenfor varehandel i de digitale kanalene. Mange kunder besøker nettbutikken via mobiltelefonen når de feks pendler, da gjelder det å ha gjort de riktige grepene for å gjøre det enklere for dem og handle både i form av innhold på nettsiden, design, produktene som selges, betalingsløsningene vi tilbyr, leveringsalternativer osv.

Informant 5:

Informant nummer fem jobber som CTO hos en større vareforhandler. Denne personen la vekt på at deres bedrift hadde investert betydelige ressurser over en lang tidsperiode for å komme seg til posisjonen der de befinner seg i dag. Det ble påpekt at spesielt større investeringer innenfor IT, samt ansatte til å jobbe med masterdata var nødvendig for å oppnå dette. Informanten tydeliggjorde at det er kritisk å integrere forskjellige systemer, ofte ved å ha en systempakke i bunnen, for å unngå problemer som kan oppstå grunnet systemarv (legacy systems) hvor man har flere forskjellige systemer innenfor f.eks lagerbeholdning på nett og i butikk og som ikke lar disse kommunisere effektivt sammen eller overføre data mellom hverandre på en god måte. Gode logistikk-løsninger ble også utmerket som ekstremt viktig å ha i bunnen for å imøtekomme kundebehovet. I deres bedrift

har segmentet med størst vekst vært klikk og hent. Data tilsa også at 80-90% av kundereisene startet på nett og at mange av disse endte opp i fysisk butikk hvor potensialet var stort gjennom bruk av den fysiske butikken som showroom og utleveringssted hvor kundene kunne bli bedre kjent med varer samt få ansikt til ansikt rådgivning fra de ansatte. Dette gav også klart potensiale for oppsalg og mersalg i form av feks tilleggsprodukter som forsikringer osv.

Deres bedrift jobber også med løsninger for å fortsette ufullførte ordre fra nettet i butikk, samt ha tilgang til kundens ønskelister fra nettet i den fysiske butikken. Et annet aspekt som ble vist til var at det i hovedsak også var fordelaktig å få partnere og leverandører til å benytte seg av mange av de samme systemene som i egen bedrift da dette gjorde hele distribusjonskjeden mer sømløs.

I prosessen for å bli mer omnikanal hadde deres bedrift funnet det svært hensiktsmessig å opprette nye rutiner, ytelsesindikatorer og resultatmål med formål om å sammenstille insentiver hos de forskjellige aktørene i bedriften f.eks varehussjefer og de ansvarlige for nettbutikken. En av løsningene her var at når kunder handlet på nett tilfalt en andel av salget det geografisk nærmest plasserte varehuset. Informanten beskrev også kundeklubb og kommunikasjons med kundene samt det å sette seg inn i trender som bærekraft som områder det var viktig å ta tak i. Samtidig la personen til at kulturen for kundebehandling og salg fremdeles stod svært sterkt i bedriften og at denne var kritisk å bevare også i fremtiden hvis bedriften ønsket å beholde sin posisjon i markedet.

Informant 6:

Informant nummer seks er daglig leder/eier i en mindre detaljhandelsbedrift. Hun har ledet bedriften gjennom prosessen fra å være kun fysisk butikk, til å nå tilby varer på nett i tillegg. Dette beskriver hun som krevende grunnet deres gammeldagse bransje. Det har blitt gjort mye manuelt arbeid med å få ting inn i lister og systemer, samt ordne opp i varebeholdning uten strekkoder. Integreerte systemer mellom kasseløsning og lagerstatus i nettbutikk har vært til stor hjelp og et skritt i riktig retning. Det har blitt gjort tiltak for å få nettside og nettbutikk på samme plattform noe som tidligere var separat og det skal bygges opp et mer opplevelsesbasert konsept i butikken i fremtiden. Informanten påpeker at vareutvalg og

service fortsatt er ekstremt viktig og at for en mindre bedrift som denne må mye av ansvaret nettbutikkens drift komme utenfra. Hun identifiserer her kommunikasjon med leverandørene av disse tjenestene som veldig viktig, slik at de forstår hva hennes behov som butikkdriver er og kan tilpasse seg disse. Det går ikke an å bare kjøpe seg en velfungerende nettbutikk, ting må tilpasses oppgraderes og forbedres jevnlig sier hun.

4.3. Data innsamlet fra spørreundersøkelsen

For å utfylle intervjuene så ble alle informantene også tilsendt et spørreskjema i etterkant. Ressurspersonene som ble intervjuet fra bedriftene svarte her basert på hvor de jobber i dag, mens ekspertene svarte basert på erfaring fra bedrifter. Resultatene fra dette følger under.

Spørsmål	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
1) Å skaffe til veie den korrekte kompetansen innen omnikanal handel/markedsføring har vært/er en utfordring	1			5	
2) Kunnskap om omnikanal handel/markedsføring var i stor grad allerede på plass i bedriften	1	3		1	1
3) Når vi opplever/opplevde utfordringer ved implementering så løste disse utfordringene seg i hovedsak ved bruk av intern kompetanse	1		3	1	1
4) Når vi opplever/opplevde utfordringer ved implementering så blir/ble det ofte benyttet ekstern kompetanse		2	2	2	
5) Manglende kompetanse innen omnikanal markedsføring/handel har gitt/gir utfordringer ved implementering for vår bedrift	1	1	1	2	1
6) Vi mener det er viktig å jobbe med/mot en omnikanalsstrategi			1	1	4
7) Vi har en klar strategi for å bli mer/opprettholde vår status som omnikanale		2		1	3
8) Vi mener å ha lyktes med å implementere en omnikanalsstrategi		3		2	1
9) Vi bruker tilstrekkelig med kapital på omnikanal handel/markedsføring	1	1		3	1

10) Implementering av omnikanal handel/markedsføring ansees å være økonomisk gunstig			1	2	3
11) Avkastningen vi får som et resultat av arbeid med omnikanal handel/markedsføring gjør at investeringen er hensiktsmessig			1	2	3
12) Det er viktig å utvikle nye rutiner i bedriften for å støtte opp prosessen med å bli mer omnikanal				1	5
13) Det er viktig å utvikle nye resultatmål for å sammenstille incentiver hos ansvarspersoner i de forskjellige kanalene			1		5
14) Vi benytter eksterne konsulenter/byrå for bistand i prosessen med å bli/fortsette å være omnikanale	1	1	1	2	1
15) Vi gjør/gjorde store deler av prosessen med implementering selv (in-house).	1		2	2	1
16) Prosessen med implementering har vært mer utfordrende enn forventet			1	4	1
17) Utvikling av nye rutiner har vært utfordrende				6	
18) Implementering av nye rutiner har vært utfordrende				6	
19) Utvikling av nye resultatmål har vært utfordrende		1	2	2	1
20) Implementering av nye resultatmål har vært utfordrende		1	2	2	1
21) Implementering av tekniske systemer var/er en stor utfordring i vår prosess		1	2	1	2
22) Implementering av de tekniske systemer har vært/er en stor kostand			1	4	1
23) Implementering av omnikanal handel/markedsføring har vært/er svært kostbart for vår bedrift		1	2	3	

Tabell 6. Spørreskjema del 1.

Av tabellen med resultater kan vi se at det i stor grad er variasjon i de ulike informantene sine meninger og erfaringer om tema. Svarene er kryssjekkert med svarene som ble gitt i intervjuene og stemmer godt overens med de ulike informantenes øvrige svar. Vi ser flere tilfeller av at informantene i stor grad er enig, og det er disse tilfellene vi nå vil trekke fram.

Dermed starter vi med spørsmål én; “Å skaffe til veie den korrekte kompetansen innen omnikanal handel/markedsføring har vært/er en utfordring”. Her var det nesten enstemmig delvis enighet om at dette var/er en utfordring, og kun én som sa seg helt uenig. Det var så enighet i ulike nivåer om at det er viktig å jobbe med/mot en omnikanalsstrategi.

Videre var det også enighet om at implementering av en omnikanalsstrategi var økonomisk gunstig og at avkastningen man fikk av dette gjorde investeringen hensiktsmessig. Utvikling av nye rutiner og utvikling av nye resultatmål var ytterligere to punkter hvor informantene var enig i at dette var viktig. Dette bringer oss så videre til de eneste to spørsmålene hvor alle informantene sa seg delvis enig. Nemlig at utvikling av nye rutiner har vært utfordrende og at implementering av nye rutiner har vært utfordrende. Til sist finner vi enighet hos informantene om at implementering av tekniske systemer har vært eller er en stor kostnad.

Videre i spørreskjema ble informantene bedt om å krysse av for hvor de befinner seg i dag. Resultatene av dette ser vi under. Multikanal og omnikanal er de dominerende gruppene her.

Spørsmål	Enkanal	Multikanal	Krysskanal	Omnikanal
Hvor mener dere å befinne dere i kanalsammenheng pr. i dag?		3	1	2

Tabell 7. Spørreskjema del 2.

Informantene ble bedt om å rangere ulike tema etter viktighet i to omganger. I første runde var det tre typer kompetanse i form av; digital-, kanal-, og varehandels-kompetanse som skulle vurderes. De ulike plassene som informantene rangerte disse på tildeles poeng etter følgende logikk: Det viktigste momentet får tre poeng, deretter to poeng og det som settes sist får ett poeng. Her ser vi at fordelingen er ganske jevn mellom kanal- og varehandels-kompetanse, men at det er digital kompetanse som informantene setter høyest.

Tre typer kompetanse	Digital	Kanal	Varehandel
Antall poeng	15	11	10

Tabell 8. Spørreskjema del 3.

Videre ble informantene bedt om å arrangere fysiske ressurser etter samme prinsipp, foruten om at det her er fem ulike. Dermed får den viktigste fem poeng, deretter fire poeng osv. Her er ganske jevn, men det er en delt førsteplass i viktighet mellom teknologi og infrastruktur. Deretter følger personell og til sist deles plassen av tid og kapital.

Viktighet av fysiske ressurser	Teknologi	Infrastruktur	Personell	Tid	Kapital
Antall poeng	21	21	18	14	14

Tabell 9. Spørreskjema del 4.

Mot slutten av spørreskjemaet ble informantene bedt om å liste opp hva som har vært mest utfordrende i prosessen. Resultatene av dette følger i neste tabell (en av informantene ønsket ikke å svare på denne). Disse resultatene kommer vi tilbake til i diskusjonen.

Hva i prosessen har vært mest utfordrende?
-Bedriften mangler prosesser på tvers av kanalene -Ansatte har ikke ansvar på tvers av kanalene -Systemer fungerer dårlig på yvers av kanalene
-Bedriften baserer seg på gamle systemer som ikke har vært oppdatert ofte nok -Nettbutikken er nok så ny, sammenlignet med hvor lenge bedriften har vært i Norge, og har derfor ikke helt funnet sin plass i bedriften. -Utydelige mål for satsingen gjør at det går i rykk og napp (konkrete småprosjekter som kundeklubb innføres, men de underliggende problemene på systemnivå løses ikke)
-Det er utfordrende er å se resultater på tvers av kanaler, og hvordan disse påvirker hverandre.
-Personell og kompetanse -Riktig eksterne leverandører -Intern kommunikasjon / forståelse
-Tiden! Hadde vi vist hvor mye tid det har tatt, så hadde vi nok ikke startet. Mye tid ekstra pga de 2 punktene nedenfor: -Manglende / ubrukelige datalister fra leverandører. -Manglende fagrelatert software / ekspertise hos leverandører av nettbutikk-løsninger.
-

Tabell 10. Spørreskjema del 5.

4.4. Data innsamlet fra desk-undersøkelse

Under følger resultater fra vår desk-undersøkelse av 100 bedrifter. De ti kriteriene vi undersøkte er listet opp til venstre og resultater i antall av hundre er listet opp til høyre. Kriteriene er hentet fra teorikapittelet. Disse fordeles i to kategorier, ikke eller delvis på plass og på plass. Deretter er de sortert fra mest til minst på plass. Under vil vi kommentere noen av resultatene.

Kriterium	Antall ikke/delvis på plass	Antall på plass
Nettbutikk med levering hjem/til postkontor	14	86
Innlogging for å ta med/ta vare på handlekurven	19	81
Tilgjengelig i sosiale medier med én felles stemme	33	67
Lagerstatus for fysisk butikk på nett	35	65
Klikk & hent	40	60
Lik pris/info i ulike kanaler/plattformer	41	59
Chat/e-post/telefon	45	55
Følelse av sømløshet i handleopplevelsen på nett	49	51
Bytte/returnere varer kjøpt på nett i fysisk butikk	53	47
App med vareopplysnings- og bestillingsmuligheter	73	27

Tabell 11. Desk-undersøkelse.

Når vi studerer tabellen over så blir det klart at vi har fire kriterier som utmerker seg. Dette er de to øverste kriteriene hvor over 80 prosent har dette på plass, og de to siste kriteriene hvor under 50 prosent har dette på plass. Om vi så ser til de to øverste kriteriene igjen så ser vi at dette er; nettbutikk med levering hjem/til postkontor og innlogging for å ta med/ta vare på handlekurven. Disse to henger sterkt sammen da majoriteten av de som tilbyr nettbutikk også tilbyr muligheten for å logge inn og ta vare på handlekurven eller ta den med seg videre. I alt er det kun fem aktører som tilbyr førstnevnte uten å inkludere sistnevnte.

Når vi befinner oss i motsatt ende så ser vi at det er; bytte/returnere varer kjøpt på nett i fysisk butikk og app med vareopplysning- og bestillingsmuligheter som havner på bunnen. Her så vi i forbindelse med bytte/retur av varer kjøpt på nett i fysisk butikk at det dukket opp ulike forretningsmodeller. Flere tilbyr kundene å fritt bytte/returnere, mens andre drifter nettbutikken separat fra de fysiske butikkene og krever da at varene må sendes i retur til denne. Andre har oppsett hvor kunden kun får bytte/returnere disse varene i utvalgte butikker. Punktet for app er det som klart skiller seg ut som den største mangelen. Over 70 prosent av de undersøkte aktørene mangler dette. Det er i denne sammenheng verdt å nevne at en stor andel av aktørene har nettsteder som er tilpasset mobiltelefon, men disse gir ikke den samme funksjonaliteten som kunne vært mulig ved en app.

Det siste kriteriet vi vil kommentere er; følelse av sømløshet i handleopplevelsen. For å måle dette ble det utført kjøp som så ble avbrutt i alle butikkene. Dette ble gjennomført helt opp til betalingspunktet både for bestilling i nettbutikk med hjemlevering og klikk & hent. Ting som ble vurdert var blant annet hvor enkelt det var å legge en vare i handlekurven, å finne lagerstatus, å fylle inn leveringsinformasjon, betalingsløsninger, samt det generelle inntrykket man fikk som kunde. Her ser vi en tilnærmet 50/50 prosentvis fordeling, som gjorde at kriteriet så vidt ikke havnet i gruppen med de under 50% på plass.

5. Diskusjon

Vi vil i dette kapitlet diskutere våre funn, presentert i analysekapitlet, opp i mot tidligere forskning og teori innenfor emnet. Vi vil se på likheter og ulikheter ved de forskjellige informantenes svar og prøve å skaffe oss dypere innsikt og forståelse rundt hva som menes rundt temaet. Vår hensikt er her å svare på vår problemstilling:

“Omnikanal handel/markedsføring - hvilke utfordringer har bedrifter ved implementering?”

For å kunne gjøre dette på en god måte er det nødvendig å diskutere og besvare våre forskningsspørsmål.

5.1. Forskningsspørsmål 1.

Hva mener generasjon-z er utfordringer ved implementering av omnikanal handel/markedsføring?

Spørsmålene som ble besvart av generasjon-z viser til flere utfordringer ved implementering av omnikanal handel/markedsføring. Som vist til tidligere så er det to kategorier som stikker seg særlig ut i denne undersøkelsen i form av; “integrasjon mellom kanaler” og “levering/retur og lagerbeholdning”. Informantene viser også viktigheten av de øvrige kategoriene i tabell 1, men det er altså disse som klart skiller seg ut, og vi vil undersøke mht. teorien.

Når vi ser til integrasjon mellom kanaler så bemerket vi tidligere at det påpekes flere momenter som; lik informasjon og god kommunikasjon mellom ulike kanaler, lagring av kundedata og kvitteringer i konto med automatisk innlogging ulike steder, samt muligheten for å senere fullføre kjøp et annet sted. Kundedata, kvitteringer o.l. er informasjon som varehandelsbedrifter ofte innehar fra tidligere. Likevel er det ikke gitt at denne er tilgjengelig på måten som generasjon-z ønsker.

For å oppnå dette så må systemene snakke sammen, noe som også ble poengtert av informantene her. Dette støtter da Hübner et al. (2016) sin artikkel “Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel”, som blant annet konkluderer med at omgjøring fra multi- til omnikanal krever integrasjon og ekspansjon av bedriftens eksisterende infrastruktur. Hübner et al. (2016) viser også til at IT og lagersystemer må kommunisere og skape synergi på tvers av systemer og kanaler. De konkluderer så med at dette vil bedre servicetilbudet for kunden.

Dette bringer oss videre til punktet for levering/retur og lagerbeholdning. Her nevnes viktigheten av fleksible leveranse-løsninger. Både i form av klikk og hent, hjemlevering, levering til postkontor eller pakkeboks. Det poengteres også at det er viktig med gode løsninger for retur i butikk av varer kjøpt på nett, og at muligheten for å undersøke lagerstatus både på nett og i fysisk butikk er tilstede. Dermed finner vi ytterligere støtte for riktigheten av Hübner et al. (2016) sin nevnte artikkel. Fellesnevneren for det som generasjon-z mener er viktig er god integrasjon og informasjonsflyt mellom ulike kanaler.

5.2. Forskningsspørsmål 2 og 3.

Hva mener eksperter er utfordringer ved implementering av omnikanal handel/markedsføring? – Hva mener bedrifter er utfordringer ved implementering av omnikanal handel/markedsføring?

Etter at resultatene fra undersøkelsene var samlet inn og gjennomgått ble det tydelig at svarene vi fikk fra ekspertene og bedriftene i stor grad var sammenfallende. Dette har trolig sammenheng med at ekspertene hadde erfaring fra bedrifter selv. Vi finner det derfor hensiktsmessig å diskutere resultatene fra disse to forskningsspørsmål sammen.

Integrasjon mellom kanaler/systemer

Våre funn tyder på at det er stor enighet blant informantene om at det er kritisk å integrere diverse systemer i bruk på tvers av kanaler, for å i det hele tatt kunne operere omnikanalt. Dette støttes av definisjonen vi tidligere presenterte i teorikapittelet, som la vekt på at det nettopp er denne sømløse/friksjonsfrie overgangen mellom kanaler som utgjør essensen i omnikanal handel (Beck & Rygl, 2015). I praksis innebærer dette da at alt fra kassasystemer i fysisk butikk, betalingsløsninger i nettbutikken og lagersystemer i fysisk butikk og i nettbutikk, som i flere tilfeller kan være separert, på en eller annen måte må kommunisere og samarbeide. Våre informanter belyser her at utfordringene da ofte kommer i form av det de beskriver som “legacy systems” eller det som vi på norsk kaller systemarv.

Da de fleste varehandelsbedrifter tidligere har operert som enkanale, eller multikanale er ofte realiteten slik at de sitter igjen med systemer fra denne perioden som rett og slett ikke egner seg til omnikanal drift. Det kreves da betydelige investeringer for å tilpasse de gamle systemene denne typen drift eller anskaffelse av helt nye systemer som kan løse de nye oppgavene. Det er heller ikke sikkert bedriften innehar kompetansen til å drifte de nye systemene og da må det også påregnes kostnader for outsourcing, opplæring, etc. Disse store kostnadene påpekes også av våre informanter og de uttrykker at de da må ses i sammenheng med bedriftens størrelse, kapital, kunder og produktportefølje før lønnsomheten av en implementering av omnikanalstrategi kan vurderes.

Flere studier inkludert Larke et al., (2018) belyser hvor viktig det nettopp er å planlegge en eventuell implementeringsprosess strategisk ut fra nevnte faktorer. Denne diskusjonen om konkurransefordeler som skal lede til bedre lønnsomhet ved implementering av en omnikanalstrategi bør også ses på i forhold til at det finnes litteratur som taler begge veier. For eksempel taler Rigby (2011) og Verhoef et al. (2015) for at dette er tilfelle, mens Yrjölä et al. (2018) påstår at multikanal strategier kan oppnå den samme kundeverdien. Yrjölä et al. (2018) argumenterer dermed for at det for mange ikke er hensiktsmessig å ta på seg de store kostnadene implementeringsprosessen av en omnikanalstrategi fører med seg.

Samarbeid mellom bedriftsenheter

Et annet aspekt våre informanter gikk grundig til verks med å forklare når vi ba dem beskrive utfordringer ved implementering av omnikanal var samarbeidet mellom de forskjellige bedriftsenhetene. De ble i mange tilfeller beskrevet at det ikke var god nok kommunikasjon mellom personer på de forskjellige ansvarsområdene. For eksempel kunne nettbutikken kjøre separate tilbud og kampanjer fra de fysiske butikkene uten at disse var klar over dette. Et annet eksempel var at ansvarlige for sosiale medier for bedriften på konsernnivå for eksempel kunne kommunisere med kundene på en helt annen måte en mindre butikker i konsernet gjorde gjennom sine sosiale medier.

I tillegg ble det nevnt at det i noen tilfeller hadde blitt oppdaget fiendtlige holdninger hos de ansatte i den fysiske butikken mot bedriftens egen nettbutikk på grunn av at denne ble ansett som å stjele fra deres fortjeneste. Dermed kunne noen ansatte finne på å aktivt jobbe mot at kundene handlet i nettbutikken og i verste fall drive dem bort fra potensielle salg i begge kanaler. Påstanden om kannibalisering støttes også opp gjennom artikkelen til Sebastian Baal, hvor forfatteren finner positiv korrelasjon mellom å markedsføre likt i alle kanaler og at det da oppstår kannibalisering i disse kanalene (Baal 2014). Med andre ord betyr dette at selv ved en suksessfull og omnikanal markedsføringsstrategi vil kunder ofte begynne kundereisen i en kanal for å så på et senere tidspunkt gjennomføre selve kjøpet i en annen.

Våre informanter utdyper videre at utvikling av nye rutiner, nøkkeltall, resultatmål og incentivprogrammer er kritisk for å for å fremme kommunikasjon og samarbeid mellom de forskjellige bedriftsenhetene og dermed den omnikanle strategien som helhet. Sammenstilling av incentiver ved at for eksempel en andel av hvert salg i nettbutikken tilfaller den nærmest plasserte fysiske butikk kan også bidra til at det ikke oppstår motkulturer som i det tidligere omtalte eksempelet. Disse uttalelsene bekrefter også igjen hvor viktig det er å tenke på implementeringen av omnikanal som en strategisk prosess (Larke et al., 2018).

Målrettet markedsføring og analyse av kundedata

Våre informanter kom med mange gode innspill også under denne kategorien. Det var i tillegg bred enighet om at det her foreligger spesielt mye utappet potensiale i fremtiden. Ved bruk av oppsamlet kundedata på tvers av alle kanaler kan bedrifter i mye større grad danne

seg et bilde av sine kunders behov. Gjennom utvikling av algoritmer kan kundedata brukes til personifisert og målrettet markedsføring mot hver enkel kunde. Personifiserte kampanjer, rabatter og tilbud kan bidra til å tilby mye høyere kunde verdi enn konkurrenter og dermed være en konkurransefordel. For at dette skal fungere må som sagt data samles inn på tvers av kanalene og en omnikanalstrategi kan i mye større grad støtte opp under en slik innsamling, fordi systemer i de forskjellige kanalene er i stand til dele data og kommunisere effektivt med hverandre.

Videre viser forskning fra Verhoef et al. (2015) at sømløs integrering av kanaler bidrar til at kunder assosierer opplevelser til den gitte merkevaren som helhet i stedet for kun kanalen de bruker. Hvis disse opplevelsene da er positive bidrar de til å styrke merkevaren som helhet. Det har også forekommet tilsvarende resultater om at omnikanale konsepter er med på å styrke merkevaren og bidra til kundelojalitet i arbeidet til Li et al. (2018) samt Baal (2014). Likevel er det verdt å merke seg problemstillingen Heitz-Spahn, (2013) belyser hvor kunder kan ende opp med å være gratispassasjerer helt fram til siste instans for å så hoppe av og kjøpe produktet billigere et annet sted. En av løsningene på dette er å integrere en prissammenligningstjeneste i sine egne kanaler for å forhindre at kunder hopper av for å sjekke andre steder og kanskje ikke kommer tilbake (Heitz-Spahn, 2013). Samtidig viser studien at resultatene påvirkes av hva slag produkter som selges derfor må dette også vurderes før man drar konklusjoner (Heitz-Spahn, 2013).

Informantene ytrer også at det er potensiale i kundedata på gruppenivå for å avdekke større handlingsmønstre og trender i markedet som igjen kan brukes til å korrigere for eksempel bedriftens innkjøpsrutiner. utfordringene som blir identifisert av våre informanter under denne kategorien henger tett sammen med systemer for å fange opp og lagre kundedata, noe vi har diskutert i tidligere delkapittel. Det oppfattes også som svært utfordrende for særlig mindre bedrifter å utvikle kompetansen som trengs for å analysere denne type data og utvikle algoritmer uten å gå til markedet som igjen kan være svært kostnadsdrivende. For mange mindre bedrifter forblir nettopp denne typen personifisert og målrettet markedsføring ned mot enkeltkunder derfor en fjern drøm selv på sikt. I motsetning til svarene fra generasjon-z ble det ikke uttrykt like store bekymringer for aspektet rundt personvern fra disse informantene.

Levering/retur og lagerbeholdning

Under denne kategorien er informantene enige om at det er viktig å være fleksibel overfor kunden og tilby et bredt utvalg av levering/retur alternativer. Dette kan være alt fra klikk og hent, bruk av postens pakkebokser, postordre med hjemlevering eller retur i fysisk butikk av varer kjøpt på nett. Ved å tilby mange alternativer bidrar man til å forenkle kjøpsbeslutningen for kunden fordi man minimerer friksjonen som kan oppstå med dette aspektet av handelen.

Utfordringer som blir påpekt her viser til at det må mye kapital, samt kompetanse om logistikk til for å organisere denne prosessen på en god måte. Samtidig er man igjen avhengig av at lagersystemer for de forskjellige kanalene er integrerte og at personalet har etablerte rutiner for hvordan de behandler for eksempel retur. I tillegg kan faktorer som geografi og befolkningstetthet være kritiske for både hvor kostbart og vanskelig et godt tilbud innenfor dette segmentet er å etablere og vedlikeholde (Hübner et al. 2016). Larke et al. (2018) beskriver gjennom sitt arbeid denne prosessen hos en stor japansk varehandelsbedrift som i likhet med noen av våre informant bedrifter benytter seg med strategisk plasserte lagerhuber. Lagerhubene bidrar til bedre utnyttelse av andre ressurser som lokaler til salg hvor fokuset da kan gå mer over til varepresentasjon og kundeopplevelse. Det er uansett verdt å merke seg at det i noen tilfeller kan være økonomisk hensiktsmessig å bare tilby disse tjenestene rundt områder med høyere befolkningstetthet og da må omnikanalstrategien for eksempel tilpasses et langstrakt land som Norge.

Optimalisering av mobilplattformen og klikkrate optimalisering

Våre informanter opplyser oss om at de aller fleste kundereiser i dag starter på nett og de fleste av disse på nettlesere i diverse smarttelefoner. For å kapre kunder er det derfor ikke bare viktig å være tilgjengelig på disse plattformene, men også ha optimalisert nettbutikken for bruk av smarttelefon. Klikk rate optimalisering nevnes særlig av ekspertinformantene som et viktig kriterie for suksess. Dette kan innebære små tiltak i webdesign som for eksempel hvor lette sidene er å laste inn, hva slags bilder og grafikk som brukes eller en bestill nå knapp som følger med skjermen for et spesifikt produkt. Utfordringer her innebærer at mange bedrifter ikke innehar denne spisskompetansen og da for eksempel tyr til ferdigløsninger som ikke tilpasses deres behov.

I likhet med de andre kanalene skal mobilplattformen oppleves som en mest mulig friksjonfri handleopplevelse for kunden. Informasjonen de vil ha må da være oversiktlig og lett tilgjengelig. Studien til Haan et al., (2018) viser at når kunder ofte ut av frustrasjon bytter fra mer mobile til mindre mobile enheter (som fra smarttelefon til stasjonær PC) øker sannsynligheten for at de foretar kjøpet hos en annen forhandler enn den opprinnelige. Funn fra Mirsch et al. (2016) tyder også på mye av det samme som informantene nevner. Her argumenteres det for at glidende overgang mellom kanaler og medium kan redusere frustrasjonsmomenter ved et eventuelt bytte og lede til færre avbrutte kjøp (Mirsch et al., 2016). I praksis betyr dette for eksempel at handlekurven på smarttelefonen lagres slik at den også dukker opp, når du senere går inn på nettstedet på din bærbare PC.

Samarbeid med leverandører og produsenter

Som vi tidligere har diskutert oppstår det for mange bedrifter utfordringer knyttet til når systemer skal integreres og kompetanse skal anskaffes i forbindelse med innføringen av en omnikanalsstrategi. Våre informanter påpeker her at det er viktig å utnytte spisskompetansen samarbeidspartnere som leverandører og produsenter kan besitte. Ved å for eksempel benytte samme plattform for lagersystemer som produsent kan det oppstå potensiale for synergistiske effekter som begge parter kan dra nytte av. Mange bedrifter er avhengige av samarbeidspartnere i miljøet rundt seg for å fungere og det er dermed viktig å være i tett dialog med disse også når man skal foreta store endringer i eget selskap.

Utvikling av kundeopplevelse med showroom

Omnikanale varehandelsstrategier kan være spesielt egnet til å selge produkter med sterk merkevare i og med at sømløsheten mellom kanalene forsterker merket som helhet (Verhoef et al., 2015). Hvis det har blitt etablert effektive løsninger for lager, logistikk og levering kan fysiske butikk lokaler disponeres på en helt annen måte en mange bedrifter bruker dem på i dag (Larke et al., 2018). Lokalene kan inneholde færre varer og i mye større grad brukes som utstillingsvindu/showroom hvor fokus kan rettes mot totalopplevelse med varen. I tillegg kan det forekomme kostnadsbesparelser ved bruk av mindre lokaler. Showroom legger opp til at kundene kan oppleve produktene i en spesifikk atmosfære eller brukssituasjon for eksempel

kan en butikk som selger strikkeprodukter legge opp lokalet slik at det er muligheter for å sitte sammen og strikke der før man tar med seg produktene man kom for å hente hjem. Forskningen til Li et al. (2018) har også konkludert med at showroom positivt forsterker inntrykket av merkevaren på forbruker.

Bevare bedriftens grunnkultur

Det siste punktet våre bedriftsinformanter nevnte som utfordrende i prosessen med å etablere seg som omnikanale gikk ut på å bevare mye av kompetansen og bedriftskulturen de allerede var i besittelse av. Her dreide det seg i hovedsak om varehandelskompetanse. Flere påpekte at det kunne være en potensiell fallgrube å drive bort fra primæraktiviteten som altså da er salg av varer og at det kunne være lett å miste fokus på driveren bak lønnsomhet i bedriften. Det forsket lite på nettopp denne sammenhengen mellom bedriftskultur og omnikanal, men vi mener at dette aspektet kan bli relevant hvis flere tradisjonelle bedrifter med sterk kultur bestemmer seg for å innføre omnikanale varehandelsstrategier.

5.3 Forskningsspørsmål 4.

Hva viser 100 bedriftseksempler er utfordringer ved implementering av omnikanal handel/markedsføring?

Ved gjennomføring av desk-undersøkelsen kom det frem flere interessante resultater som presentert i analysen. Gjennom undersøkelsen viste det seg flere aktører som oppfylte alle kravene og dermed kan være i nærheten av å være en perfekt omnikanal varehandelsbedrift. Likevel er det ikke mulig å konkludere med at de var perfekt omnikanale da dette ville krevd flere kriterier og undersøkelsen vår tok for seg et utvalg av hensyn til gjennomføring. Videre viser heller ikke undersøkelsen hvor mange som har oppnådd bedømmelsen “på plass” i alle kategorier Dette kommer da av det ikke var det som var målet med undersøkelsen, men heller å finne utfordringer i form av hvilke kriterier som færrest har oppnådd.

Det vi derimot ser av undersøkelsen er at over halvparten av kriteriene er det under 60 prosent som har på plass. Dette åpner for muligheter for bedrifter som kan være raske til å

omstille seg og nå jobbe målrettet mot å bli mer omnikanale. Dersom de gjør det vil de ha mulighet for å skille seg ut blant sine konkurrenter og slik potensielt bli en foretrukket leverandør av den spesifikke varen som kunden er ute etter. Dette kan være en stor fordel med å bli omnikanal da det som poengtert av Li et al. (2018) er slik at omnikanal bidrar til å styrke merkets inntrykk og holder kunden innenfor merket. I dette tilfellet vil da merket være varehandelsbedriften, som man da kan styrke.

Særlig app med vareopplysnings- og bestilingsmuligheter er det få som har på plass. Dette kan da potensielt være en mulighet for å tilby noe som majoriteten ikke innehar ifølge vår undersøkelse. Det kan være en positiv faktor dersom man jobber mot målet om å oppnå en omnikanalsstrategi, da dette gir mulighet for å tilby noe som ikke mange andre gjør. Dette kan være hensiktsmessig da forbrukere ofte vil besøke flere ulike kanaler/plattformer når man skal gjennomføre et kjøp. Dette kan bety at informasjon fra en aktør kan lede til handel hos en annen. For å unngå dette må man skille seg ut og gjøre øvrige besøk overflødige. (Heitz-Spahn, 2013.) Ved da å tilby en nyttig mobilapplikasjon så er det mulig at man vil kunne holde kunden innenfor det rammeverket man selv har laget.

Dette vises ytterligere som viktig av Haan et al. (2018) som forklarer at enhetsbytte påvirker kjøpsatferd. I artikkelen “Device Switching in Online Purchasing: Examining the Strategic Contingencies” viser forskerne til at enhetsbytte fra en mobil til en mindre mobil enhet øker sannsynligheten for at kunden velger en annen aktør. Dermed finner vi ytterligere insentiver for å beholde kundene, og da særlig de som har startet reisen på en mobil enhet, innen ens eget nettverk av kanaler og plattformer. En måte å gjøre dette på vil kunne være nettopp en mobilapplikasjon som altså svært få av de undersøkte innehar pr. i dag.

Det å vurdere om man bør utvikle seg kanal-messig kan bli svært viktig for overlevelsen til enkelte bedrifter. Vi henter nå frem igjen modellen for kunde verdi og kanalintegrasjon. I gjennomføringen av desk-undersøkelsen har vi funnet tilstrekkelig med bedriftseksempler til at hver rute i modellen kunne hatt minst ett bedriftsnavn i seg. Fra undersøkelsen ser vi at mange har oppnådd mye, og mange har en vei å gå dersom de skal oppnå omnikanal. Vi vil under gi noen generelle eksempler på de ulike typer bedrifter som kan ha havnet i hver rute.

De ulike rutene har derfor fått bokstaver som korresponderer til beskrivelsen av bedriftene som kunne vært plassert i hver rute.

Høy				
Kunde verdi	A	C	E	G
Lav	B	D	F	H
	Enkanal	Multikanal	Krysskanal	Omnikanal

Fig. 6. Kanal-integrasjon og kunde verdi 2.

Bedrift A: Her ser vi det som ofte kalles servicemesterens drøm. Denne bedriften har høy kunde verdi på tross av at de er enkanal. Dette henger sammen med tett kundeoppfølging og trygghet ved handel. Dette er en typisk liten og lokal butikk hvor man kjenner innehaver og får enestående service. Tilstedeværelse i sosiale medier og på nett er svært liten/ikke eksisterende.

Bedrift B: Denne bedriften har lav kunde verdi og er enkanal. Denne har flere likhetstrekk med bedrift A, sett bortifra kunde verdien. Dette kan komme av flere faktorer hvor en av dem kan være manglende tilstedeværelse/integrering i/av ulike kanaler.

Bedrift C: Bedriften er multikanal med høy kunde verdi. Kundene er fornøyde. I dette tilfellet bærer denne flere av de trekkene som gjør Bedrift A populær blant kundene, og er av samme type bedrift. Den største forskjellen i dette tilfellet er at de er multikanale.

Bedrift D: Bedriften har de samme trekkene som bedrift C. Likevel er forskjellen at de har lav kunde verdi. En mulig forklaring på dette kan være de samme problemene som bedrift B opplever. Altså at kundene savner tilstedeværelse/integrering i/av kanaler.

Bedrift E: Denne bedriften er en litt større kjedebedrift med butikker flere steder i landet. Den er tilgjengelig i sosiale medium, har nettside og fysisk butikk. Det er en viss grad av kobling mellom de ulike kanalene, dog ikke komplett. Kundene opplever her at kanalene krysser hverandre, men ikke optimalt i alle tilfeller.

Bedrift F: Som tidligere ser vi at trekkene for denne blir i stor grad de samme som for Bedrift E. Dessverre er ikke kunde verdien like høy her. Dette kan komme av at kundene ikke er fornøyd med at kanalene bare i enkelte tilfeller krysser hverandre. Det ønskes full integrasjon.

Bedrift G: I denne omnikanale bedriften er det full integrasjon mellom kanalene. Dette er en større kjedebutikk hvor integrasjon mellom sosiale medier, fysisk butikk, applikasjoner m.m. er helt på plass. Kundene er storfornøyd med den flotte integrasjonen og mulighetene dette gir.

Bedrift H: Nok en gang er likhetstrekkene der med motsatt ende av skalaen hva gjelder kunde verdi. I denne bedriften er ting på plass hva omnikanal angår, men likevel er kunde opplevelsen lav. Det er flere muligheter for hva dette kan komme av, men det ser ut for å være andre faktorer enn en sømløs handleopplevelse som påvirker her. Det kan til eksempel være interaksjonen (eventuelt mangelen på denne) med personalet som er en negativ påvirker her.

5.4. Omnikanal handel/markedsføring - hvilke utfordringer har bedrifter ved implementering?

Gjennom kapittel fem har vi diskutert resultatene fra undersøkelsene våre sett mot teorien fra kapittel to. Vi finner fra undersøkelsene til generasjon-z at de ønsker god integrasjon og

informasjonsflyt, med fleksible leveringsmuligheter. Undersøkelsen ga konkrete holdepunkter som ble tatt med videre når man skulle undersøke utfordringer bedrifter har ved implementering. Det kommer gjennom våre undersøkelser fram at kommunikasjon mellom systemer kan være en stor utfordring. Gamle og nye systemer som ikke snakker sammen, og manglende eller utdatert informasjon i disse systemene skaper utfordringer. Når eldre systemer så skal integreres med et mastersystem som skal styre det hele så kan det oppstå problemer. Enkelte systemer er nye, andre eldre og som nevnt så er det ikke nødvendigvis slik at disse vil snakke sammen.

Kostnaden ved å implementere slike systemer i etterkant kan være store. Jo eldre systemer og jo mer ukomplett informasjon om f.eks. varelinjer som ligger i disse, desto vanskeligere og mer kostbart kan det bli. Derfor poengteres viktigheten av å bestemme seg for å investere i slikt så tidlig som mulig. For en nyoppstartet bedrift så vil det ikke nødvendigvis behøve å bli så kostbart, da de starter med riktig utgangspunkt. Likevel er det slik at mange av de i Norge i dag som ser til en omnikanalsstrategi er godt etablerte varehandelsbedrifter, som da får utfordringer med systemarv. Altså arv av gamle systemer og syndene som ligger i disse i form av mangelfull informasjon. Å skaffe riktig kompetanse innen feltene som kreves kan være utfordrende. Ved utvikling av IT-systemene som kreves så ønsker man seg gjerne mennesker med en tverrfagelig kompetanse. Tanken er at disse skal kunne forstå hele prosessen og kunne forstå både systemer og varene som selges. Slik kompetanse kan eventuelt skaffes ved å leie inn og samarbeide med eksterne aktører, og outsourcing av prosjekter, hvilket i seg selv også kan lede til kommunikasjonsutfordringer.

6. Konklusjon

I dette delkapittelet skal vi komme med en konklusjon på vår problemstilling i tillegg til å diskutere teoretiske og praktiske implikasjoner av vårt arbeid. Helt til slutt vil vi fremme noen områder med potensiale for videre forskning. Problemstillingen vi har hatt som hensikt å besvare er som kjent:

“Omnikanal handel/markedsføring - hvilke utfordringer har bedrifter ved implementering?”

For å besvare denne problemstillingen benyttet vi oss kvalitativ metode med et eksplorativt design. Det ble intervjuet totalt seks personer med erfaring fra/jobb i diverse norske varehandelsbedrifter av varierende størrelse.

Funn fra analyse og diskusjon indikerer at det i stor grad var enighet mellom intervjuobjektene rundt hva utfordringene er. Det ble identifisert hovedsakelig 8 kategorier som var kritiske for å sikre en omnikanal opplevelse fra bedriftens ståsted og disse er presentert i tabell 5. Videre diskusjon av kategoriene opp i mot forskning innenfor emnet identifiserte utfordringer knyttet opp imot disse kategoriene. Utfordringer kom hovedsakelig gjennom behov for immaterielle og materielle ressurser. Tverrfagligkompetanse og kapital var sterkt gjentakende. Utfordringer rundt systemarv, sammenstilling av incentiver på tvers av bedriftsenheter og samarbeid med produsenter og leverandører har også blitt kartlagt og diskutert.

Gjennom arbeidet ble det utviklet en modell for kanal-integrasjon og kunde verdi (fig. 2). Vi ser for oss at denne vil kunne være til nytte for ledere som ønsker å vurdere egen bedrift og tenkt framgang i modellen.

6.1. Teoretiske implikasjoner

Det er gjort flere studier som dels omhandler kryss- og omnikanal, men færre rettet mot omnikanal spesifikt. Begrepet omnikanal er forholdsvis nytt og det blandes til tider i litteraturen med krysskanal. Videre er det lite forskning som omhandler det å kartlegge

utfordringer i forbindelse med implementering av en omnikanalstrategi, som er målet med denne avhandlingen. Denne avhandlingen er ment å være et bidrag i forskningen på, og kartleggingen av utfordringene relatert til implementering av omnikanal.

For å gjennomføre denne forskningen har vi gjennomgått eksisterende forskning og utført våre egne undersøkelser. Mye av utgangspunktet for det hele var fig. 1. i avhandlingen som er Omnikanalsleveransen, hentet fra Fredriksen & Sørebo (2017, s. 3). Inspirert av denne ble modellen for kunde verdi og kanalintegrasjon skapt, som et verktøy for både forskere og bedrifter.

6.2. Praktiske implikasjoner

Vi har gjennom vårt arbeid vært med på å avdekke flere forhold som kan ha stor innvirkning på hvor suksessfull implementeringen av en omnikanalstrategi vil være. Ved å gjøre seg klar over hvilke utfordringer og problemer som kan dukke opp ved en eventuell implementering kan ledere og ansatte, med ansvar for denne prosessen, være proaktive med tanke på tiltak og å unngå potensielle fallgruver. Våre funn tyder på at det forbindes store kostnader med å ta feil valg, ofte tidlig i denne prosessen og håper at vi har klart å belyse noen faktorer det er verdt å ta spesielt hensyn til. Vi har også kartlagt dagens situasjon og oppdaget at det fortsatt er et stort forbedringspotensiale for mange varehandelsbedrifter gjennom resultatene fra vår desk-undersøkelse.

6.3. Forslag til videre forskning

Vi skal i dette delkapittelet komme med et par forslag til videre forskning innenfor temaet: omnikanal markedsføring og handel. Med tanke på at vår studie har bestått av såpass få informanter vil vi ikke kunne påstå at resultatene fra den er generaliserbare. Dette er en svakhet ved vår studie og det kan ha seg slik at våre funn er spesifikke til de informantene vi har brukt i vår undersøkelse. En større studie innenfor dette temaet ville kunne ha vært med på å avdekke om forholdene vi har identifisert som kritisk ved implementering av en omnikanalstrategi er gjeldende for andre bedrifter utenfor de vi hadde kontakt med. Det kan

også være relevant å forske på hva slags innvirkning makrofaktorene har på bedrifter i denne sammenhengen, noe vi stort sett har begrenset oss fra å gjøre gjennom vårt arbeid. Spiller bedriftskultur eller størrelse på bedrifter en stor rolle for om en eventuell implementeringsprosess er vellykket? Emnet omnikanal er fremdeles relativt nytt og det er begrenset med forskning rundt dette. Derfor kan det også stilles spørsmål rundt lønnsomheten av å implementere denne typen strategi. Hvor er metningspunktet, hvor overstiger kostnader den potensielle verdien? Og er dette noe alle bedrifter virkelig burde strebe etter å oppnå i årene som kommer?

Referanseliste

- Avensia. (2015). Omni-channel Retail 2015. Hentet fra https://www.avensia.com/resources/report-omni-channel_160503_152323.pdf
- Baal, S. V., (2014). Should retailers harmonize marketing variables across their distribution channels? An investigation of cross-channel effects in multi-channel retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(6), 1038-1046. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.04.012>.
- Beck, N. & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>.
- Braut, G. S. (2018, 20. februar). Bias i forskning. I *Store norske leksikon*. Hentet fra https://snl.no/bias_i_forskning
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. & Rahman, M. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*. 54, 23-29.
- Dahlum, S. (2018, 20. februar). Validitet. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/validitet>
- Dalland, O. (2012). Metode og oppgaveskriving for studenter (5. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Dyer, W.G. and Wilkins, A.L. (1991) Better Stories, Not Better Constructs, To Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3), 613-619.
- EPM. (2018, 02. mai). PEST analysis. Hentet fra <https://expertprogrammanagement.com/2018/05/pest-analysis/>

- Flanagan, J.C. (1954). THE CRITICAL INCIDENT TECHNIQUE. *Psychological Bulletin*, 51(4), 1-33. Hentet fra <https://www.apa.org/pubs/databases/psycinfo/cit-article.pdf>
- Fredriksen, J. I. (2017) Varehandelsledelse: Utgave 2, Fagbokforlaget
- Fredriksen, J. I. & Refvik, L. (2019). Fysisk butikk: levende, død eller nytt liv? *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2019(4), s.50-71.
- Fredriksen, J. I. & Sørebo, Ø. (2017). Omnikanal varhandel. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2017(4), s. 59-78.
- Grewal, D., Levy, M., Kumar, V. (2009). Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*, 85(1), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.01.001>.
- Grewal D., Roggeveen A. L., & Nordfält J. (2017). The Future of Retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>
- Grønmo, S. (2020a, 10. januar). Kvalitativ metode. I *Store norske leksikon*. Hentet fra https://snl.no/kvalitativ_metode
- Grønmo, S. (2020b, 16. april). Kvantitativ metode. I *Store norske leksikon*. Hentet fra https://snl.no/kvantitativ_metode
- Grønmo, S. (2020c, 22. mai). Utvalg. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <http://snl.no/utvalg>
- Haan, E. D., Kannan, P. K., Verhoef, P. C., & Wiesel, T. (2018). Device Switching in Online Purchasing: Examining the Strategic Contingencies. *Journal of Marketing*, 82(5), 1–19. <https://doi.org/10.1509/jm.17.0113>

Heitz-Spahn, S., (2013) Cross-channel free-riding consumer behavior in a multichannel environment: An investigation of shopping motives, sociodemographics and product categories. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(6), 570-578.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.07.006>.

Helgeson, H. & Mauerer, M. (2015). The Top 5 Obstacles To Omnichannel Retail Success. *Retail Touchpoints*. Hentet fra <https://retailtouchpoints.com/features/executive-viewpoints/the-top-5-obstacles-to-omnichannel-retail-success>

Hübner, A., Wollenburg, J. & Holzapfel, A. (2016). "Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7), 562-583.
<https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2015-0179>

Jacobsen, D. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.

Johannessen, C., Tufte, C., & Tufte, P.A. (2016). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (5. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.

Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A., Murillo, Y. (2016) Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention, *Frontiers in Psychology* Vol. 7, pp. 1-11.

Kotler, P. & Keller, K. (2016). *Markedsføringsledelse*. (4. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

- Larke, R., Kilgour, M. & O'Connor, H. (2018). "Build touchpoints and they will come: transitioning to omnichannel retailing". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 465-483.
<https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2016-0276>
- Li, Y., Liu, H., Lim, E. T. K., Goh, J. M., Yang, F. & Lee, M. K. O. (2018) Customer's reaction to cross-channel integration in omnichannel retailing: The mediating roles of retailer uncertainty, identity attractiveness, and switching costs. *Decision Support Systems*, 109, 50-60. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2017.12.010>.
- Marketing Evolution. (2019). Resources: What is a Digital Marketing Platform? Hentet fra <https://www.marketingevolution.com/marketing-essentials/what-is-a-digital-marketing-platform-marketing-evolution>
- Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 2007(02), 1-12. Hentet fra <http://zimmer.csufresno.edu/~sasanr/Teaching-Material/MIS/SIS/understanding-customer-experience.pdf>
- Mirsch, T., Lehrer, C. & Jung, R. (2016). CHANNEL INTEGRATION TOWARDS OMNICHANNEL MANAGEMENT: A LITERATURE REVIEW. *PACIS*, 1-17. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/305463125_CHANNEL_INTEGRATION_TOWARDS_OMNICHANNEL_MANAGEMENT_A_LITERATURE_REVIEW
- Moore, G .E. (1965). Cramming more components onto integrated circuits. *Electronics*, 38(8), 1-6. Hentet fra https://www.supplychain247.com/images/pdfs/gordon_moore_1965_article.pdf
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95–112.
<https://doi.org/10.1177/1094670506293559>

- Pedersen P. E., Solem B. A. A. & Kristiansen E. (2018). *Digitaliseringens påvirkning på varehandel*. (Litteraturstudie, Universitetet i Sørøst-Norge). Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/2559171>
- Rigby D. K., 2011 The Future of Shopping. *Harvard Business Review*, 2011(12), 1-20. Hentet fra <https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Savin-Baden, M. & Major, C. H. (2013). *Qualitative research: The essential guide to theory and practice*. London: Routledge
- Silverman, D. (1993). *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. London: Sage
- Solbakken, S. (2019). *Statistikk for nybegynnere*. Oslo: Fagbokforlaget
- Tarver, E. (2019). Marketing campaign. Hentet fra <https://www.investopedia.com/terms/m/marketing-campaign.asp>
- Verhoef P.C., Kannan P.K. & Inman J.J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Wæhle, E. & Dahlum, S. (2018, 20. februar). Case-studie. *I Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/case-studie>
- Yin, R. K. (2018) *Case Study Research and Applications : Design and Methods* Utgave 6, Sage

Yrjölä, M., Saarijärvi, H. & Nummela, H. (2018), "The value propositions of multi-, cross-, and omni-channel retailing". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(11/12), 1133-1152. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2017-0167>

Vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Intervjuguide

Omnikanal markedsføring/handel - utfordringer ved implementering

-Hva er viktig?

-Hva er utfordrende?

-Hva må man ha av kunnskaper (kompetanse)?

- Digital kompetanse

- Varehandelskompetanse

- Kanal-kompetanse

-Hva må man ha av fysiske ressurser?

- Personell

- Kapital

- Teknologi

- Tidkrevende

- Krav til infrastruktur

-Hvordan tenker du de utfordringer vi har diskutert påvirker kundens rolle og/eller opplevelsesperspektiv?

-Er det noe ellers du ønsker å legge til?

-Bakgrunnsvariabler

- Navn, bedrift, rolle, utdanning, erfaring

Vedlegg 2 - Spørreundersøkelse

Spørreskjema

Under følger en rekke påstander, samt enkelte rangeringsspørsmål i sammenheng med vår avhandling angående omnikanal markedsføring/handel. Svar ved å krysse av på det mest relevante alternativet, eller ranger som spesifisert i rangerings-spørsmålene.

-Å skaffe til veie den korrekte kompetansen innen omnikanal handel/markedsføring har vært/er en utfordring

Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
------------	--------------	---------	-------------	-----------

-Kunnskap om omnikanal handel/markedsføring var i stor grad allerede på plass i bedriften

Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
------------	--------------	---------	-------------	-----------

-Når vi opplever/opplevde utfordringer ved implementering så løser/løste disse utfordringene seg i hovedsak ved bruk av intern kompetanse

Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
------------	--------------	---------	-------------	-----------

-Når vi opplever/opplevde utfordringer ved implementering så blir/ble det ofte benyttet ekstern kompetanse

Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
------------	--------------	---------	-------------	-----------

-Manglende kompetanse innen omnikanal markedsføring/handel har gitt/gir utfordringer ved implementering for vår bedrift

Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
------------	--------------	---------	-------------	-----------

-Vi mener det er viktig å jobbe med/mot en omnikanalsstrategi

Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
------------	--------------	---------	-------------	-----------

-Vi har en klar strategi for å bli mer/opprettholde vår status som omnikanale

Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
------------	--------------	---------	-------------	-----------

-Vi mener å ha lyktes med å implementere en omnikanalsstrategi

Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
------------	--------------	---------	-------------	-----------

-Vi bruker tilstrekkelig med kapital på omnikanal handel/markedsføring

Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
------------	--------------	---------	-------------	-----------

-Implementering av omnikanal handel/markedsføring ansees å være økonomisk gunstig

Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
------------	--------------	---------	-------------	-----------

-Vi bruker mye kapital til arbeid med omnikanal handel/markedsføring

Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
------------	--------------	---------	-------------	-----------

-Avkastningen vi får som et resultat av arbeid med omnikanal handel/markedsføring gjør at investeringen er hensiktsmessig

Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
------------	--------------	---------	-------------	-----------

-Det er viktig å utvikle nye rutiner i bedriften for å støtte opp prosessen med å bli mer omnikanal

Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
------------	--------------	---------	-------------	-----------

-Det er viktig å utvikle nye resultatmål for å sammenstille incentiver hos ansvarspersoner i de forskjellige kanalene

Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
------------	--------------	---------	-------------	-----------

-Vi benytter eksterne konsulenter/byrå for bistand i prosessen med å bli/fortsette å være omnikanale

Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
------------	--------------	---------	-------------	-----------

-Vi gjør/gjorde store deler av prosessen med implementering selv (in-house).

Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
------------	--------------	---------	-------------	-----------

-Proessen med implementering har vært mer utfordrende enn forventet

Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
------------	--------------	---------	-------------	-----------

-Utvikling av nye rutiner har vært utfordrende

Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
------------	--------------	---------	-------------	-----------

-Implementering av nye rutiner har vært utfordrende

Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
------------	--------------	---------	-------------	-----------

-Utvikling av nye resultatmål har vært utfordrende

Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
------------	--------------	---------	-------------	-----------

-Implementering av nye resultatmål har vært utfordrende

Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
------------	--------------	---------	-------------	-----------

-Implementering av tekniske systemer var/er en stor utfordring i vår prosess

Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
------------	--------------	---------	-------------	-----------

-Implementering av de tekniske systemer har vært/er en stor kostand

Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
------------	--------------	---------	-------------	-----------

-Implementering av omnikanal handel/markedsføring har vært/er svært kostbart for vår bedrift

Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
------------	--------------	---------	-------------	-----------

-Hva i prosessen har vært mest utfordrende? List opp de tre mest utfordrende momentene, hvor det mest utfordrende kommer først.

1. -
2. -
3. -

-Vurder de følgende tre tema innen kompetanse etter viktighetsgrad og sett de i rekkefølge, hvor det viktigste kommer først.

1. Digital kompetanse
2. Varhandelskompetanse
3. Kanal-kompetanse

-Vurder de følgende fem tema innen fysiske ressurser etter viktighetsgrad og sett de i rekkefølge, hvor det viktigste kommer først.

1. Personell
2. Kapital
3. Teknologi
4. Infrastruktur
5. Tid

-Kryss av under for hvor dere mener å befinne dere i kanalsammenheng pr. idag.

Enkanal	Multikanal	Krysskanal	Omnikanal
---------	------------	------------	-----------