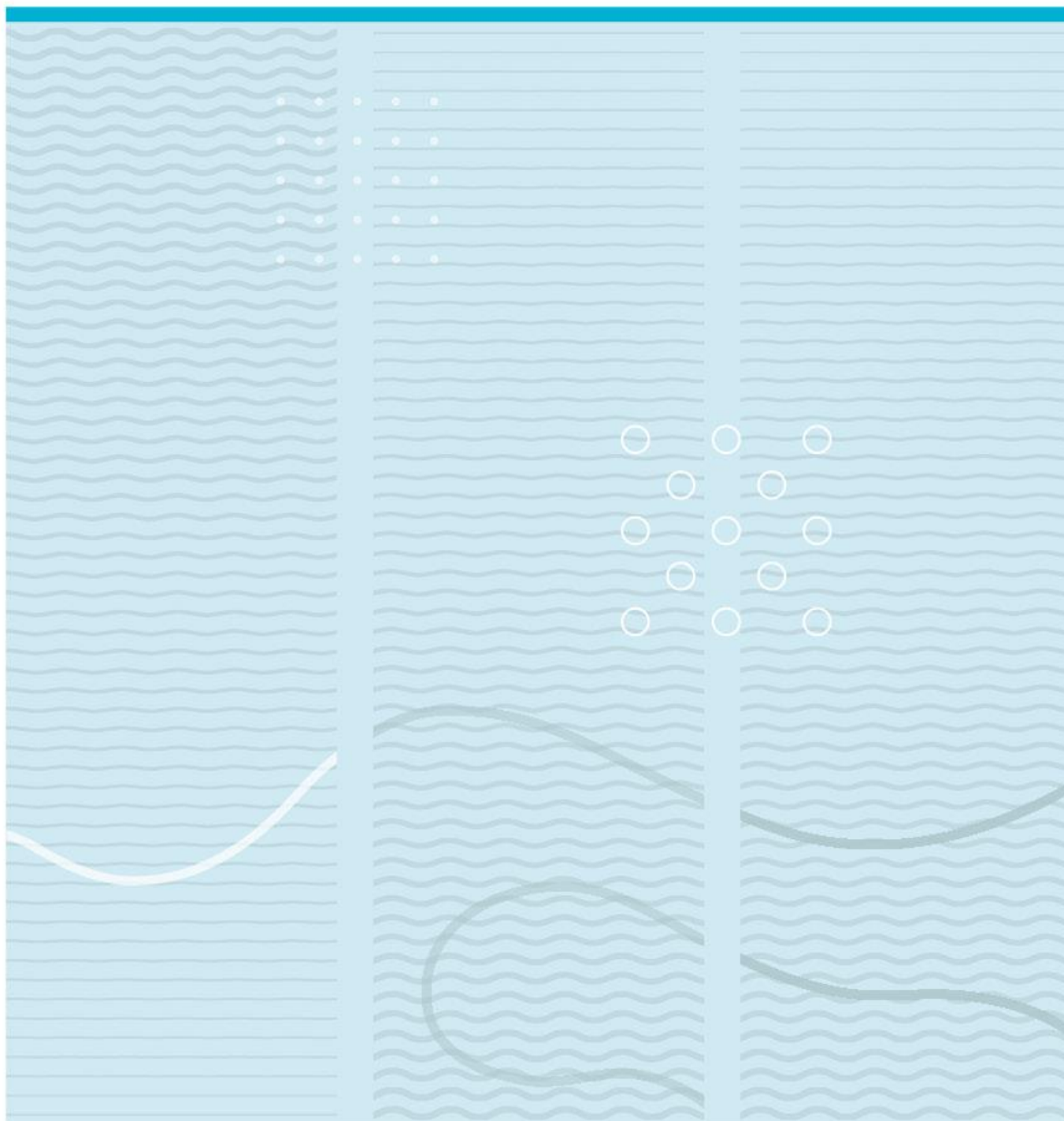


Charlotte Moe Hansen og Markus Wenzell

Omnikanalstrategi og møbelforhandleres bruk av showroom

«Hvilke egenskaper ved konseptet er viktig for suksessfull etablering av showroom?»



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, markedsføring og jus
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2022 Charlotte Moe Hansen og Markus Wenzell

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på vår tid som studenter på Universitetet i SørØst-Norge. Etter to lærerike år på Campus Ringerike er vi klare til å ta fatt på nye utfordringer og fortsette vår læringsprosess i arbeidslivet. Til tross for at vi så vidt har fått vært på skolen på grunn av pandemien, så føler vi at vi har blitt godt ivaretatt og oppfulgt av samtlige lærere. Digitale undervisningssystemer har i våre øyne fungert overraskende bra. Gjennom hele denne prosessen, fra forprosjekt til en ferdigskrevet masteravhandling, har vi hatt god kommunikasjon med vår veileder, Øystein Sørebo. Han har fungert som en svært viktig rådgiver og støttespiller, som har både motivert og vist forståelse i tider hvor vi har trengt det. Det har også vært en ekstra hjelp at han er såpass kunnskapsrik og informert innen vårt tema om omnikanal varehandel. Derfor vil vi rette en stor takk til deg, Øystein, for at du alltid var kjapp med tilbakemeldinger og har gitt verdifull hjelp fra start til slutt.

Arbeidet med masteroppgaven har både vært svært spennende og lærerikt, men også til tider veldig krevende og utfordrende. Vi har måttet omstille oss flere ganger underveis, da vi har møtt på ulike hindringer. Det har vært flere anledninger hvor vi har tenkt at vi aldri kommer til å komme i mål, og det er i disse stundene hvor vi har vært mest takknemlig for at vi har vært to på denne reisen sammen. Vi har vært et godt team hele veien og for det vil vi takke hverandre. Videre vil vi takke familie og venner som har bidratt med mange motiverende og støttende ord.

Denne oppgaven har åpnet øynene våre for kompleksiteten ved varehandel-strategi og spesielt suksessfull implementering av omnikanalstrategi. Med en lidenskap for digitalisering ser vi spent på fremtiden og vi gleder oss til å se om showroom kommer til å bli en mer utbredt praksis i Norge.

Hønefoss, 31. mai 2022

Charlotte Moe Hansen

Markus Wenzell

Sammendrag

Teknologi og innovasjon står bak de revolusjonerende endringene innen varehandel, som har drevet frem omnikanal varehandel med fokus på sømløs kundeopplevelse. Tidligere forskning har fokusert stort på hvordan omnikanalstrategi fungerer i praksis, ulike måter for implementering og hvordan en vellykket strategi kan bringe attraktive effekter for organisasjoner. Vi har i denne studien fokusert på hvordan showroom har blitt implementert i en omnikanalstrategi og vi siktet oss inn på å besvare følgende problemstilling:

«Hvilke egenskaper ved konseptet er viktig for suksessfull etablering av showroom?»

For å kunne besvare dette tok vi i bruk en kvalitativ tilnærming og gjennomførte både observasjon og dokumentstudier hos Sofa Company og SixBondStreet, som er to møbelforhandlere som har suksessfullt etablert showroom i det norske markedet. Observasjon ble gjennomført i deres showroom-lokasjoner i Oslo og dokumentstudiene baserte seg på informasjon via deres online kanaler som nettbutikk, Facebook og Linked-In.

Gjennom denne metoden ble det identifisert fem viktige egenskaper ved showroom konseptet og var: 1) Sentral beliggenhet og god synlighet, 2) opplevelsessentriske begivenheter, 3) tilfredsstillende produktpresentasjon og sortimentstrategi, 4) gode oppfyllelsesmuligheter, og 5) god kanalintegrasjon. Det kan diskuteres hvorvidt disse er like viktige, men vi konkluderer med at summen av disse sørger for en suksessfull etablering og kommer med en rekke positive effekter både for organisasjon og forbruker.

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Sammendrag	4
1 Innledning	7
2 Teorigjennomgang	8
2.1 Litteratursøk	8
2.2 Omnikanal varehandel.....	13
2.2.1 Hva er omnikanal varehandel?	13
2.2.2 Forskjeller mellom multikanal, krysskanal og omnikanal	17
2.2.3 Informasjon- og oppfyllelseskanaler	19
2.3 Showroom	24
2.3.1 Hva er showroom?.....	24
2.3.2 Showroom design	26
2.3.3 Showroom som løsning til kunders usikkerhet og produktretur	29
2.3.4 Showroom og merkekjennskap, lojalitet, kundetilfredshet og kundeanskaffelse	32
3 Metode	35
3.1 Valg av forskningsmetode.....	35
3.2 Valg av forskningsdesign og strategi	36
3.2.1 Casestudie.....	37
3.2.2 Triangulering	38
3.3 Datainnsamlingsmetode	39
3.3.1 Observasjon	39
3.3.2 Dokumenter	40
3.3.3 Utvalg for casestudien	42
3.4 Utførelse av datainnsamlingen	42
3.4.1 Tips til å gjennomføre observasjon	42
3.4.2 Tips til å gjennomføre dokumentstudier	43
3.4.3 Forberedelser til observasjon og dokumentstudier.....	43
3.4.4 Gjennomføring av observasjon og dokumentstudier.....	43
3.5 Dataanalyse	44
3.5.1 Cross-case analyse.....	44
3.6 Studien sin kvalitet	45
3.6.1 Validitet (gyldighet)	45
3.6.2 Intern validitet (intern gyldighet)	46
3.6.3 Konstruktvaliditet	46
3.6.4 Ekstern validitet (ekstern gyldighet/overførbarhet)	46
3.6.5 Reliabilitet (Pålitelighet)	47
3.6.6 Sikre kvalitet i kvalitativ forskning	47
3.7 Etske vurderinger	48
4 Analyse	49

4.1	Beskrivelse av case.....	49
4.1.1	SixBondStreet.....	50
4.1.2	Sofa Company	51
4.2	Beliggenhet og synlighet av showroom	52
4.3	Showroom som destinasjon.....	52
4.4	Produktpresentasjon og sortimentstrategi i showroom	55
4.5	Oppfyllelsesmuligheter	56
4.5.1	Sentralisert varelager og oppfyllelse med hjemlevering	57
4.5.2	Leveringstid.....	58
4.5.3	Leveringsalternativer.....	59
4.5.4	Retur	59
4.6	Integrasjon på tvers av kanaler	61
4.7	Oppsummering av likheter og forskjeller.....	62
5	Diskusjon.....	65
5.1	Hvilke egenskaper ved konseptet er viktig for suksessfull etablering av showroom? 65	
5.2	Implikasjoner.....	71
5.3	Studiens begrensninger.....	72
5.4	Forslag til videre forskning	73
6	Konklusjon.....	74
	Referanseliste.....	75

Figurliste

Figur 1: Evolution of channel integration av Hajdas, Radomska og Costa e Silva (2022, s.2)	19
Figur 2: The Information and Fulfillment Matrix av Bell, Gallino og Moreno (2018a, s.1630)	20

Tabelliste

Tabell 1: Oversikt over gjennomført litteratursøk.....	10
Tabell 2: Oversikt over valgte forskningsartikler.....	12
Tabell 3: Oppsummering av likheter og forskjeller mellom Sofa Company og SixBondStreet	64

1 Innledning

Kjøpsprosessen har blitt mye mer avansert med årene takket være teknologiske fremskritt, innovative løsninger og krevende kunder. Digitalisering har ført til at forbrukere forventer å kunne gjøre det meste fra mobiltelefon sin og de forventer at forhandlere gjør sitt ytterste for å optimalisere kjøpsprosessen for dem. De forventer en sømløs kjøpsopplevelse. For å kunne tilby en sømløs opplevelse kreves det en høy integrasjon mellom alle kanalene. Ifølge Chang og Li (2022) sin definisjon er sømløs opplevelse når forbrukere opplever sammenkoblet tjenesteinnhold og produktinformasjon på tvers av kanaler, og at man kan bytte handleoppgaver fra en kanal til en annen kanal uten å miste informasjon eller gjenoppbygge kjøpsmiljøet. Dette er selve kjernen i en omnikanalstrategi og vi ser mange likheter mellom definisjonen på sømløs opplevelse og omnikanal varehandel. Asmare og Zewdie (2022) definerer omnikanalstrategi til å legge rette for det høyeste nivået av integrasjon og gi kundene muligheten til å bruke kanaler samtidig, parallelt, på en kontinuerlig måte og kan migrere mellom de ulike kanalene når som helst i kjøpsprosessen avhengig av sine egne preferanser.

Innen omnikanal varehandel har showroom blitt en attraktiv måte å tilby kundene sine rike produktinformasjon, spesielt for nettkonsepter som vil tilby fysisk inspisering av produktene sine. Dette er et sted for sanseinntrykk og helhetlig vurdering før et kjøp (Bell et al., 2014; Park et al., 2021). Showroom-lokasjonen har ikke et lokalt varelager, dermed blir varene levert på et senere tidspunkt fra et sentralisert lager. Dette er fremdeles et relativt nytt konsept og det er langt ifra dominerende i markedet. Vi ser fremdeles mest av tradisjonelle butikker med lokale varelager, spesielt i Norge.

Ved suksessfull etablering av showroom kan man forvente en rekke positive effekter, men nøyaktig hva som skal til for å sikre en suksessfull etablering er det fremdeles lite forskning på. Man må ta stilling til en rekke problemstillinger ved utforming av konseptet, som for eksempel om man skal ha hele sortimentet på utstilling eller kun deler av det, eller hva som skal skille showroom-lokasjonen fra tradisjonelle butikker, eller hvilke digitale verktøy som skal integreres i showroom-lokasjonen for å øke sannsynlighet for kjøp. Derfor ønsker vi å se nærmere på hvilke egenskaper ved showroom-konseptet som er viktig for suksessfull etablering og skal gjennom denne masteroppgaven forsøke å besvare nettopp denne problemstillingen.

2 Teorigjennomgang

Formålet med denne teorigjennomgangen er å gi en god oversikt over hva showroom er og årsakene til hvorfor dette har blitt en attraktiv informasjon- og oppfylleelsesstrategi innen varehandel. Ettersom showroom er et konsept som har vokst frem i kjølevannet til omnikanalstrategi, så ser vi det nødvendig å inkludere en gjennomgang av hva omnikanal varehandel innebærer og hovedforskjellene mellom omnikanal, multikanal og krysskanal. Vi diskuterer de ulike temaene ved hjelp av en rekke sentrale forskningsartikler som vi har funnet gjennom omfattende litteratursøk.

I kapittel 2.1 er det en presentasjon av litteratursøkene som har blitt gjennomført, en redegjørelse for avgrensninger og kvalitetskrav, og en oversikt over hvilke forskningsartikler som til slutt ble valgt. I kapittel 2.2 vil vi gi en nøye oversikt over hva som inngår i omnikanal varehandel og det er derfor delt inn i en rekke underkapitler som 2.2.1: Hva er omnikanal varehandel; 2.2.2: Forskjeller mellom multikanal, krysskanal og omnikanal; og 2.2.3: Informasjon- og oppfyllelseskanaler. Kapittel 2.3 omhandler showroom og dette er også delt inn i flere underkapitler hvor vi forklarer hva showroom er (2.3.1), før vi fremhever hva som gjør showroom så unikt og hvordan konsept utformes (2.3.2). Deretter diskuterer vi positive effekter som kan komme av etablering av showroom, som redusert usikkerhet og lavere returandel (2.3.3) og økt merkekjennskap, lojalitet, kundetilfredshet og kundeanskaffelse (2.3.4).

Denne teorigjennomgangen er i stor grad basert på forprosjektet som vi gjennomførte i perioden august 2021 til desember 2021. Dermed må det være forventet å se store likheter.

2.1 Litteratursøk

Litteratursøket vårt startet i september i forbindelse med forprosjektet. På det tidspunktet var omnikanal varehandel et relativt nytt begrep for oss, så formålet med oppgaven var å få en oversikt over hva omnikanal varehandel innebar. Derfor gjennomførte vi brede søk med få begrensninger hvor vi hovedsakelig brukte ORIA som database. Åtte forskningsartikler ble valgt gjennom databasesøk og fire forskningsartikler ble funnet gjennom snøball-metoden (dvs. Bell, Gallino og Moreno (2020), Fredriksen og Sørebo (2017), Lee, Chan, Chong og Thadani (2019) og Rigby (2011)). Som det fremkommer av tabellen nedenfor, så tilspisset

søket seg etter at vi hadde fått en god oversikt over omnikanal varehandel. Da begynte søket etter litteratur som omhandlet showroom. Vi brukte ORIA, Web of Science, Management of Science og Google Scholar. Det ble valgt ut 13 forskningsartikler. Alle forskningsartiklene har blitt valgt ut basert på krav som blir nærmere beskrevet i avsnittet under.

Tidlig i prosessen bestemte vi oss for at artiklene skulle være fagfelleverderte. Dette var viktig siden det er en kvalitetssikring av forskningsartikkelen og dermed kunne vi være trygge på at de artiklene vi valgte var av tilfredsstillende kvalitet. Vi ville også at artiklene skulle være av nyere opprinnelse, helst publisert innen de siste fem årene. Dette var viktig siden forskning er under stadig utvikling og nye funn dukker stadig opp. Ved å bruke nyere forskning sikrer vi å få med de nyeste funnene, dessuten så blir vanligvis eldre og anerkjent forskning inkludert i nyere artikler. Det var kun fire artikler som ble unntaket av dette kravet og det var Brynjolffson, Hu og Rahman (2013), Bell, Gallino og Moreno (2014), Bell, Gallino og Moreno (2015) og Rigby (2011). Disse artiklene er meget anerkjente innen omnikanal varehandel og godt siterte, derfor valgte vi å bruke de til tross for at de er eldre enn fem år.

Dato for søk	Database	Søkeord	Avgrensinger	Totalt antall treff	Antall valgt
24.09.21	Google Scholar	Omnichannel		22 800	2
24.09.21	Google Scholar	Omnichannel	Fra 2017	12 000	1
25.09.21	ORIA	Omnichannel	Fagfelleverdert, engelsk, norsk, fra 2019	674	2
25.09.21	ORIA	Omnichannel and challenges	Fagfelleverdert, engelsk, fra 2012	545	1
25.09.21	ORIA	Omnichannel + multichannel + cross-channel + differences	Fagfelleverdert	80	1

26.09.21	ORIA	Omnichannel + fulfillment	Fagfelleverdert, engelsk	198	1
07.02	Web of Science	Showroom	“Highly cited”	4	3
28.02	Web of Science	Zero-inventory store		4	1
28.02	Management of Science	Showroom		76	1
28.02	ORIA	Omnichannel returns	Fagfelleverdert, fra 2015	532	2
28.02	ORIA	Omnichannel OG Showroom OG Brand	Fagfelleverdert, engelsk, fra 2015	81	2
28.02	ORIA	Showroom OG Omnichannel	Fagfelleverdert, siste 5 år	193	3
01.03	ORIA	Offline store online sale	Fagfelleverdert, fra 2015	4630	1
01.03	ORIA	Omnichannel OG showroom OG effects	Fagfelleverdert, siste 2 år	77	1
01.03	Google Scholar	Omnichannel showroom effects	Etter 2018	1460	2

Tabell 1: Oversikt over gjennomført litteratursøk.

Dato for funn	Database	Forfatter(e)	År	Tittel
24.09.21	Google Scholar	Brynjolfsson, E., Hu, Y.J. & Rahman, M. S.	2013	Competing in the age of omnichannel retailing.
24.09.21	Google Scholar	Bell, D. R., Gallino, S. & Moreno, A.	2014	How to win in an omnichannel world.
24.09.21	Google Scholar	Von Briel, F.	2018	The future of omnichannel retail: A four-stage delphi study.

25.09.21	ORIA	Rodríguez-Torrico, P., Apadula, L. T., San-Martín, S. & Cabezudo, R. S. J.	2020	Have an omnichannel seamless interaction experience. Dimensions and effect on consumer satisfaction.
25.09.21	ORIA	Hübner, A., Amorim, P., Fransoo, J., Honhon, D., Kuhn, H., Martinez de Albeniz, V. & Robb, D.	2021	Digitalization and omnichannel retailing: Innovative OR approaches for retail operations.
25.09.21	ORIA	Akter, S., Hossain, T. M. T. & Strong, C.	2021	What omnichannel really means.
25.09.21	ORIA	Hickman, E., Kharouf, H. & Sekhon, H.	2020	An omnichannel approach to retailing: demystifying and identifying the factors influencing an omnichannel experience.
26.09.21	ORIA	Davis-Sramek, B., Ishfaq, R., Gibson, B. J. & Defee, C.	2020	Examining retail business model transformation: a longitudinal study of the transition to omnichannel order fulfillment.
07.02	Web of Science	Bell, D. R., Gallino, S. & Moreno, A.	2019	Offline showrooms in omnichannel retail: Demand and operational benefits.
07.02	Web of Science	Gao, F. & Su, X.	2017	Online and offline information for omnichannel retailing.
28.02	Management of Science	Nageswaren, L., Cho, S-H. & Scheller-Wolf, A.	2020	Consumer return policies in omnichannel operations.
28.02	ORIA	Li, G., Zhang, T. & Tayi, G. K.	2020	Inroad into omni-channel retailing: Physical showroom deployment of an online retailer.

28.02	ORIA	Cotarelo, M., Calderón, H. & Fayos, T.	2021	A further approach in omnichannel
28.02	ORIA	Asmare, A. & Zewdie, S.	2022	Omnichannel retailing strategy: A systematic review.
28.02	ORIA	Park, J., Dayarian, I. & Montreuil, B.	2021	Showcasing optimization in omnichannel retailing.
01.03	ORIA	Yang, Y., Gong, Y., Land, L. P. W. & Chesney, T.	2020	Understanding the effects of physical experience and information integration on consumer use of online to offline commerce.
01.03	Google	Bell, D. R., Gallino, S. & Moreno, A.	2018	The store is dead – long live the store.
01.03	ORIA	Jena, S. K. & Meena, P.	2022	Shopping in the omnichannel supply chain under price competition and product return.
01.03	Google Scholar	Du, S., Wang, L. & Hu, L.	2019	Omnichannel management with consumer disappointment aversion.

Tabell 2: Oversikt over valgte forskningsartikler.

2.2 Omnikanal varehandel

Omnikanal varehandel er krevende, og det er den vanskeligste varehandel-strategien å implementere i dagens marked. Det er også vanskelig å vite nøyaktig hva som kreves for oppnå omnikanal. Derfor vil vi i dette delkapittelet forklare nøyaktig hva omnikanal varehandel er og presentere en rekke definisjoner utarbeidet av tidligere forskning (2.2.1), før vi diskuterer forskjellene mellom multikanal, krysskanal og omnikanal (2.2.2.). Om man kjenner til forskjellene og skillet mellom de ulike tilnærmingene, vil det være enklere å forstå hva som må til for å oppnå omnikanal varehandel. Informasjon- og oppfyllelseskanaler er viktige komponenter i kjøpsprosessen og integrasjonen mellom disse står sentralt i omnikanal varehandel. Vi vil derfor avslutningsvis ta for oss disse kanalene og ulike kombinasjoner av dem (2.2.3).

2.2.1 Hva er omnikanal varehandel?

De siste årene har det vært en radikal endring i varehandel. Dette kommer av at kunder gradvis endrer kjøpsatferden sin, fordi de har fått veldig mange kanaler å velge mellom (f.eks. fysisk butikk, mobiltelefon og smartklokke). Tidligere har netthandel i hovedsak fungert som et substitutt til fysiske butikker, men i nyere tid har netthandel blitt en sentral del av kundeopplevelsen. På denne måten kan forhandlere skape en sømløs handel mellom flere kanaler, samt tilføre ny teknologi og fremgangsmåter for å betjene kunder. Kunder blir mer krevende med tiden når det gjelder informasjonssystemer og opplevelsesmuligheter (Hübner et al., 2021). Aktører i markedet må vedkjenne at dagens forbrukere bytter mellom online og offline kanaler flere ganger i løpet av en kjøpsprosess og de vurderer alle mulige alternativer for å optimalisere sin egen handleopplevelse (Li et al., 2020, s.676).

Rodriguez-Torraco et al. (2020) argumenterer for at den store fremgangen i teknologien er hovedgrunnen til de store endringene i varehandel. Det samme understreker Brynjolfsson et al. (2013) i sin artikkel. Omnikanal varehandel er uunngåelig på grunn av teknologiens evne til å bryte ned barrierer og skape nye muligheter (Brynjolfsson et al., 2013). Brynjolfsson et al. (2013) argumenterer videre for at før i tiden kunne forhandlere stole på barrierer som geografi og uvitenhet blant kunder for å styrke sin posisjon, men dette er ikke lenger mulig på grunn av teknologiske fremskritt (s.4).

Asmare og Zewdie (2022) beskriver omnikanal som en strategi som legger til rette for det høyeste nivået av integrasjon og som gir kunder muligheten til å bruke flere kanaler samtidig, parallelt, på en kontinuerlig måte og kan migrere mellom de ulike kanalene når som helst i kjøpsprosessen avhengig av sine egne preferanser. Videre beskriver de omnikanal som et svar på forbrukerforventninger som er under stadig endring (s.62). Et eksempel på en sømløs kundeopplevelse mellom netthandel og fysiske butikker, inkluderer å skape flere oppfyllelsesmuligheter. Dette kan være å kjøpe noe på nettbutikk og hente varen på butikken, eller at du kan kjøpe noe i en fysisk butikk og få varen levert hjem. Et annet eksempel er hvordan digitalisering og internett påvirker beslutninger hos forbrukere. Under et butikkbesøk samler kunder informasjon om varene og sammenligner priser og alternative produkter med konkurrenter på mobilen sin (Hübner et al., 2021). Chang og Li (2022) nevner at den sømløse kundeopplevelsen består av to distinkte egenskaper, nemlig omfanget av sammenkoblingen mellom kontaktpunkter, og effektiviteten til kundenes migrerende handleoppgaver på tvers av kontaktpunktene gjennom hele handleisen. Sammenkobling mellom kontaktpunktene referer til i hvilken grad kunder oppfatter innholdet og informasjonen til ulike tjenester å være koblet sammen og integrert med hverandre når de beveger seg på tvers av kontaktpunkter (3). Eksempler på dette kan være «kjøp på nett, hent i butikk», «kjøp på nett, returner i butikk» og produkttilgjengelighet i sanntid. Chang og Li (2022) definerer sømløs opplevelse som «den helhetlige kundevurderingen av deres kumulative opplevelser på tvers av ulike kontaktpunkter under hele omnikanal-kjøpsreisen. Mer spesifikt, når de opplever sammenkoblet tjenesteinnhold og produktinformasjon når de beveger seg imellom ulike kontaktpunkter og kan fritt og uanstrengt bytte handleoppgaver fra ett kontaktpunkt til et annet uten å miste informasjon eller gjenoppbygge kjøpsmiljøet, er deres omnikanal-kjøpsopplevelse sømløs (s.5).»

Rodriguez-Torrigo et al. (2020) har et høyt fokus på at det skal være en sømløs interaksjon mellom de forskjellige kanalene. Introduksjonen av nye varehandel-kanaler, som internett og smarttelefoner, har gjort at forbrukeratferd har utviklet seg til å ta i bruk flere kanaler i en beslutningsprosess. Forbrukere vil samhandle med bedrifter gjennom ulike kanaler og ønsker at opplevelsen skal være sømløs. Den nye forbrukeratferden er anerkjent av akademikere og blir sett på som en sentral faktor i varehandel-strategi. Forskning på omnikanal har lagt vekt på hvor viktig det er at det er sømløshet mellom de forskjellige kanalene for at forbrukere skal få en mer positiv kjøpeopplevelse. Sømløs interaksjon blir definert som når «forskjellene mellom fysisk og online vil fordufte, og vil gjøre verden til et utstillingsrom uten vegger.» Til

tross for dette er det en usikkerhet rundt hvordan en bedrift kan implementere strategien (Rodriguez-Torrico et al., 2020).

Davis-Sramek et al. (2020) legger frem at de forskjellige kanalene til tradisjonelle fysiske forhandlere ble individuelt administrert. Dette førte til høyere kostnader og tapt salg grunnet misfornøyde kunder, økt innsats på tvers av kanaler og dårlig administrering av inventar. Omnikanal har dukket opp som en følge av at forhandlere strategisk har forsøkt å integrere ulike varehandel-kanaler i virksomheten. Her blir det også lagt vekt på at omnikanal har som mål å gi kunder en sømløs shoppingopplevelse gjennom alle tilgjengelige kanaler. For butikker som har integrert omnikanal i virksomheten sin, handler det om å implementere en strategi som kombinerer både online og fysiske kanaler til en egen kanal, noe som gir høyere verdi til kunder enn separate individuelle kanaler ville gitt. Som andre studier viser, vil en suksessfull integrering av omnikanal gi kunder muligheten til å bevege seg fritt mellom nettside, smarttelefon og fysisk butikk i én enkel kjøpsprosess (Davis-Sramek et al., 2020).

Akter et al. (2021) skrev nylig en artikkel som går dypere inn på hva omnikanal faktisk betyr. Det er mange tidligere artikler som har studert omnikanal og gir klare definisjoner på hva omnikanal er, men i denne studien var målet å gi en bedre forståelse av omnikanal slik at ledere skal forstå de ulike måtene det er mulig å utnytte strategien, samt skape og kapre verdi for bedriften. De nevner flere faktorer som er viktig for å skape verdi ved bruk av omnikanal. Det er nødt til å leveres konsekvent informasjon gjennom de forskjellige kanalene angående pris, promotering, firmaadresse, åpningstider, produktsortiment, leveringsdetaljer og lignende. Dette bør være synkronisert i alle kanalene bedriften bruker. Det bør være like god service over alle kanalene, da dette forventes av kunden. Transaksjon- og interaksjonsdata bør implementeres over alle kanalene og det bør bli gitt kundestøtte for en kanal gjennom en annen kanal. Ved å implementere det overnevnte, gjør det bedriften i stand til å kapre kunde verdi og kapre verdi gjennom forbedret ytelse i bedriften (Akter et al., 2021).

Hajdas et al. (2022) beskriver omnikanal-konseptet som en strategi som har vokst frem basert på utvidet multikanal varehandel, som involverer en rekke ulike kanaler innenfor én enkelt transaksjon. De definerer omnikanal-ledelse som en «synergistisk styring av de mange tilgjengelige kanalene og kundekontaktpunktene på en slik måte at kundeopplevelsen på tvers av kanaler og ytelsen til alle kanalene er optimalisert» (2).

Rigby (2011) var tidlig ute med å ta i bruk begrepet omnikanal. Han sa i 2011 at «Digital varehandel er på rask vei til å forvandles til noe så annerledes at det krever et nytt navn: Omnikanal varehandel.» Navnet skal bety at bedrifter vil kunne samhandle med kunder gjennom flere kanaler - nettsteder, fysiske butikker, kiosk, direkte e-post og kataloger, telefonsentre, sosiale medier, mobile enheter, spillkonsoller, fjernsyn, nettverksapparater, hjemmetjenester og mer. Rigby var raskt ute med en påstand om at «Med mindre konvensjonelle kjøpmenn inntar et helt nytt perspektiv - et som lar dem integrere forskjellige kanaler i en enkelt sømløs omnikanal opplevelse - vil de sannsynligvis bli feid bort». I nyere tid er det vanskelig å si imot Rigby sin 10 år gamle påstand, da omnikanal begynte å få litt medfart (Rigby, 2011, p. 4).

“Designspesifikasjonene for omnikanal varehandel blir tydeligere for hver dag. Kundene vil ha alt. De vil ha fordelene med det digitale, for eksempel bredt utvalg, rik produktinformasjon, kundeanmeldelser og tips. De vil ha fordelene med fysiske butikker, for eksempel personlig service, evnen til å ta på produkter og shopping som en opplevelse. Ulike kundesegmenter vil verdsette deler av handleopplevelsen annerledes, men alle vil sannsynligvis ha perfekt integrering av det digitale og det fysiske” (Rigby, 2011 p. 8-9).

Det er interessant å se hva en av de første forskerne på omnikanal skrev for 10 år siden. Begrepet hadde akkurat kommet i søkelyset på den tiden og Rigby så det klart og tydelig for seg. Den digitale utviklingen og forbrukerne sine krav om å kunne sømløst bevege seg mellom de ulike kanalene, medfører press på bedrifter sin fremgangsmåte. Nå, 10 år senere, ser vi at det har blitt et betydelig større tema og bedrifter streber etter å kunne implementere omnikanalstrategi i virksomheten sin.

Hvorvidt en forhandler suksessfullt klarer å implementere en god oppfyllelsesstrategi kommer an på de interne kapabilitetene og operasjonene som direkte leder strømmen av varer til de aktuelle kanalene i distribusjonsnettverket for å kunne sikre effektiv tilfredsstillelse av kundenes kjøp (Davis-Sramek et al., 2020, s.559). Von Briel (2018) identifiserte hvor viktig utviklingen av menneskelige kapabiliteter og en endring i den organisatoriske tankegangen kommer til å være i overgangen til omnikanal. Ledelsen må først og fremst akseptere endringen som foregår innen varehandel og endre sitt tradisjonelle syn på forbrukere og tjenester. Deretter må de forme og implementere strategier som kan bidra til å gi en omnikanal-opplevelse, samt at de må få resten av bedriftens ansatte til å følge etter med den

samme tankegangen. Dette kommer til å være en stor utfordring, blant annet fordi dagens ledere ikke har erfaringen eller kompetansen som trengs for å utføre en omnikanalstrategi. Omnikanal krever tenking utenfor boksen og risiko. De fleste toppledere i dag er dårlig utstyrt, uerfarne og de er ikke villig til å ta så store risikoer for investeringene som kreves for omnikanal (von Briel, 2018, s.223).

I dette delkapittelet har vi gitt en oversikt over hva omnikanal er og sett hvilke elementer som ligger i dette begrepet, nemlig sømløs integrasjon og en tankegang hvor man hele tiden spør seg selv hvordan man kan gjøre kjøpsprosessen enklere og mer attraktiv for kundene sine. Det er fort gjort å blande mellom omnikanal, multikanal og krysskanal, og det kan til tider være et uklart skille, derfor vil vi i neste delkapittel se nærmere på forskjellene mellom disse og hva som gjør omnikanal så unikt og utfordrende å få til.

2.2.2 Forskjeller mellom multikanal, krysskanal og omnikanal

Det er naturlig å nevne multikanal og krysskanal når det er snakk om omnikanal. Omnikanal er nemlig en videreføring av multikanal og det er vanlig å skille mellom multikanal, krysskanal og omnikanal varehandel. En bedrift som bruker multikanal tar gjerne nytte av flere kommunikasjons- og kjøpskanaler separat eller i en form for kombinasjon. De ulike kanalene er adskilt fra hverandre og hver kanal fungerer som et kontaktpunkt for kunden eller som et ledd for kommunikasjon mellom bedrift og kunde (Fredriksen et al., 2017).

Krysskanal har mange av de samme nytteverdiene som multikanal, men i krysskanal blir det vektlagt mer integrering mellom kanalene. Det er ikke det samme integreringsnivået som i omnikanal men det er en viss integrering mellom kanalene. Hvis en kunde kjøper gavekort på internett og kan bruke den i en fysisk butikk, eller hvis en kunde har kjøpt en vare i nettbutikk og har mulighet for å levere produktet tilbake i en fysisk butikk, kan det defineres som krysskanal. Hovedpoenget i krysskanal er at en virksomhet har etablert en viss form for integrering mellom kanalene, men kanalene blir driftet individuelt med en egen ledelse og målsettinger (Fredriksen et al., 2017).

Forskjellen mellom disse to kanalstrategiene og omnikanal, er integrasjonsnivået og sømløsheten mellom kanalene. Du et al. (2019) understreker at hovedforskjellen mellom omnikanal og multikanal er kanalintegrasjonen mellom online og offline kanaler (s.86). I

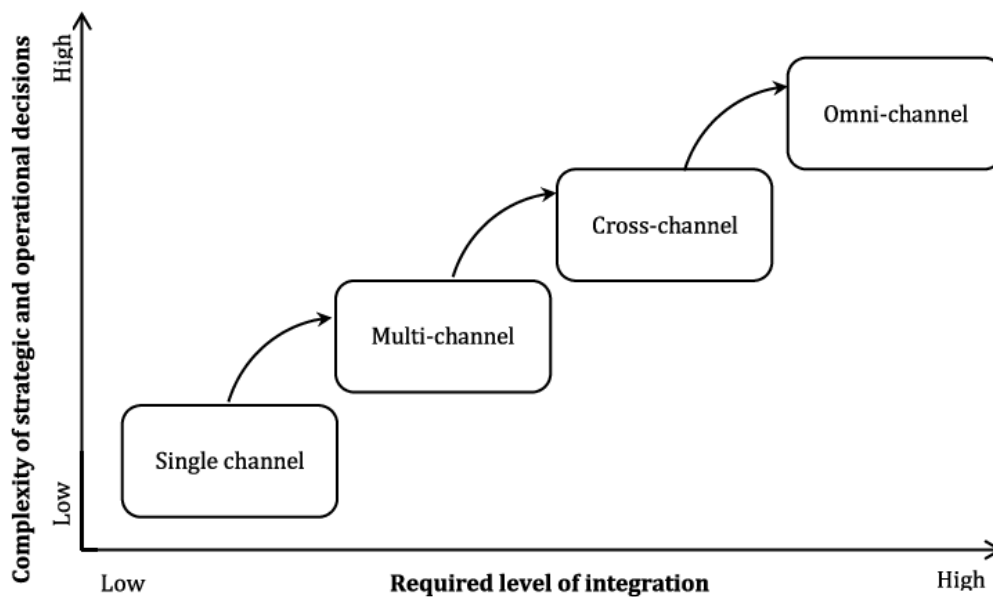
multikanal og krysskanal er det tydelige skiller mellom de ulike kanalene i bedriften, for eksempel nettbutikk og fysisk butikk. I omnikanal trekkes det ingen tydelige skiller mellom kanalene og det er irrelevant hvor kunden starter informasjonsøket sitt om en vare. Om kunden starter i fysisk butikk, på datamaskinen sin, på nettbrett eller på smarttelefonen sin spiller ingen rolle. Det skal heller ikke bety noe om kunden bruker flere kanaler samtidig, som for eksempel at kunden befinner seg i fysisk butikk og bruker smarttelefonen sin samtidig i informasjonsøket. Det er sømløse kombinasjoner mellom salgs- og kommunikasjonskanaler, nettbutikk og sosiale medier. Det er fordelaktig at de ulike digitale plattformene har linker til hverandre og er oppdatert i henhold til kundens atferd (Fredriksen et al., 2017).

Von Briel (2018) skriver om hvordan bedrifter posisjonerte seg strategisk i henhold til varehandel kanaler før omnikanal ble strategien alle ville integrere. De siste 20 årene har mange virksomheter som benyttet seg av kun en enkelt kanal, forsøkt å integrere flere kanaler og praktisere multikanalstrategi. Her blir det også nevnt at bedrifter som benyttet multikanal håndterte kanalene sine individuelt i de fleste tilfeller. Forskning på multikanal sammenligner ofte de enkelte kanalene hver for seg og analyserer for eksempel hvordan det å legge til en kanal eller fjerne en kanal ville påvirket ytelsen til virksomheten. I dag er fokuset til bedrifter hvordan de kan integrere alle disse kanalene til en enkel, sømløs kundeopplevelse, og skape omnikanal (von Briel, 2018).

Hickman et al. (2019) støtter også hva det vil si å bruke multikanal i virksomheten sin. De skriver at multikanal er hvor kunder bruker flere kanaler i kjøpsprosessen. Forskning på multikanal sier at strategien kan føre til kundetilfredshet og økt lojalitet. Omnikanal skal også føre til disse fordelene, men i høyere grad. I artikkelen påstår de at kunder ser organisasjoner som én enhet, uavhengig av hvor mange kanaler de benytter seg av. Derfor bør forhandlere holde seg til en bestemt og stabil tilnærming av kanaler. Dette fører til en mer konsekvent kundeopplevelse, som er en del av målet i omnikanal varehandel (Hickman et al., 2019).

Hajdas et al. (2022) gjennomførte nylig en studie hvor de identifiserte barrierer ved implementering av en omnikanalstrategi. I den forbindelse tok de også for seg evolusjonen innen kanalintegrasjon og hvordan forhandlere har gått fra å kun bruke én kanal, til multikanal, til krysskanal og til omnikanal, og hvordan dette skillet fungerer. Det første nivået av kanalintegrasjon er en en-kanals tilnærming hvor kun én type kanal brukes, for eksempel den tradisjonelle butikken. Det andre nivået er multikanals tilnærmingen hvor flere typer

kanaler brukes, for eksempel den tradisjonelle butikken og netthandel. Det tredje nivået er krysskanal hvor flere typer kanaler brukes og noen er integrert. Sist har vi omnikanal hvor mange ulike typer kanaler brukes og de er fullt integrert, for eksempel tradisjonell butikk, nettside, mobilkanal, sosiale medier og alle kundekontaktpunkter.



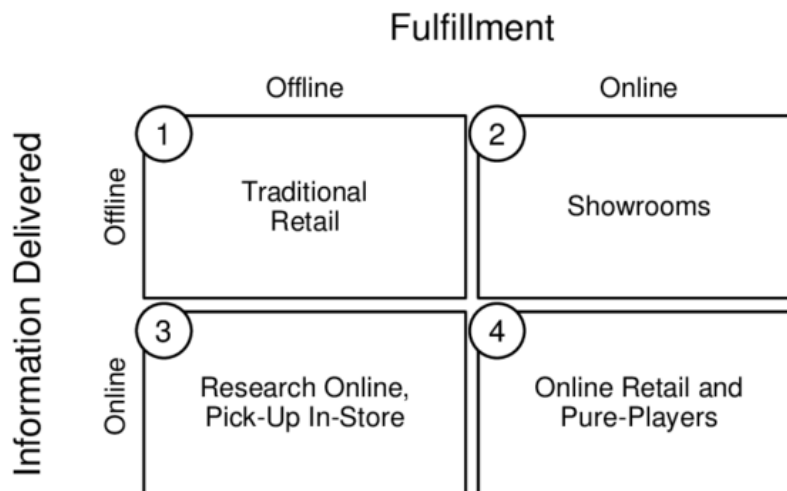
Figur 1: Evolution of channel integration av Hajdas, Radomska og Costa e Silva (2022, s.2)

Det kan være vanskelig å forstå nøyaktig hva som er omnikanal og hva som ikke er det, derfor har vi i dette delkapittelet gitt en mest mulig detaljert forklaring på forskjellene mellom multikanal, krysskanal og omnikanal for å forbedre forståelsen på hvor skillet mellom disse ulike tilnærmingene går. Det er viktig å anerkjenne nivået av integrasjon og hvor sentralt denne sømløse integrasjonen står i omnikanal varehandel. Integrasjonen mellom kanalene skal optimalisere både informasjon og oppfyllelse i kjøpsprosessen. I neste delkapittel vil vi derfor diskutere de ulike informasjon- og oppfyllelseskanalene og hvordan disse kan integreres for å skape en sømløs kundeopplevelse.

2.2.3 Informasjon- og oppfyllelseskanaler

En suksessfull implementering av en omnikanalstrategi inneholder vurderingen av en rekke ulike informasjon- og oppfyllelseskanaler som tilfredsstiller kundenes behov på best mulig

måte. Bell et al. (2014) presenterte en informasjon- og oppfyllelsematrix hvor de delte opp informasjon- og oppfyllelseskanaler inn i fire ulike kategorier: 1) Tradisjonell varehandel, 2) kjøp på nett og hent i butikk, 3) online varehandel med showroom og 4) kun online.



Figur 2: The Information and Fulfillment Matrix av Bell, Gallino og Moreno (2018a, s.1630)

Det som de omtaler som den tradisjonelle formen for varehandel tilbyr informasjon og oppfyllelse offline. Forhandlere tilbyr informasjon gjennom opplevelser i butikk og oppfyllelseskrevet blir tilfredsstillt på samme sted. Kunden må dermed dra til butikken før den blir eksponert for noe som helst informasjon. Naturligvis var dette den dominerende formen for varehandel før teknologien vokste frem og skapte flere muligheter, men etter hvert som det ble gjort teknologiske fremskritt, vokste online butikker frem. Dette er den formen for varehandel hvor alt foregår online. Den tredje og fjerde kategorien er en kombinasjon av både offline og online. Bell et al. (2014) argumenterer for at hverken tradisjonell eller online varehandel er fullverdig i seg selv og at det dermed vil være fordelaktig for alle forhandlere som kun bruker én kanal, å implementere en hybrid-strategi istedenfor. Ingen av kanalene er fullverdige i seg selv, fordi de har svært ulike evner når det kommer til levering av informasjon og produktoppfyllelse (Li et al., 2020, s. 679), og ingen av kanalene har nok tilfredsstillende egenskaper i seg selv. For eksempel så forklarer Cotarelo et al. (2020) at de tradisjonelle kanalene tilbyr nærheten og umiddelbarhet til kunder, mens online kanalene har en viktig evne til å kunne tilby et bredere utvalg av produkter, samt det er enklere å finne

produkter som etterspørres av minoriteter. Ofte i tradisjonelle butikker med færre produkter, blir produktsortimentet skiftet ut etter hva som er på moten. Så med andre ord kan online kanaler bidra med å redusere tid og energi en forbruker bruker på å søke etter et produkt. Cotarelo et al. (2020) konkluderer dermed med at en kombinasjon av disse kanalene vil forbedre verditilbudet til en forhandler.

I litteraturen kan man se at mange forskere kaller overgangen fra én kanal til en hybrid-løsning for O2O. Yang et al. (2020) definerer O2O-handel som en transaksjonskanal fra online til offline, eller offline til online, der selgere integrerer nettoperasjoner og fysisk opplevelse i én sømløs kanal, og dermed gir fordelene med rik online informasjon, praktisk betalingsmåte på nett, lavere online pris, fysisk opplevelse uten nett, og offline kundeservice (s.4). Du et al. (2019) definerer også denne overgangen til hybrid som O2O-handel, der de nevner at forbrukere drar nytte av den sømløse og enhetlige handleopplevelsen som tilbys av de nye omnikanal forretningsmodellene (s.84). Dette er selve kjernen i hva omnikanal varehandel handler om, og vi ser at den «sømløse integrasjonen mellom kanaler» går igjen i litteraturen.

BOPS – buy online, pick up in store – er en form for informasjon- og oppfyllelsesstrategi som ofte blir nevnt i omnikanal litteraturen. Dette går innunder Bell et al. sin «hybrid» kategori hvor man kombinerer offline og online. Bell et al. (2014) trekker hovedsakelig frem to grunner til hvorfor denne formen for informasjon og oppfyllelse betraktes som verdifull for kunder. På denne måten kan kunder enkelt få en nøyaktig oversikt over priser og tilgjengelighet på varer som de er interessert i å kjøpe, deretter kan de hente varen selv og få umiddelbar tilfredstillelse. Denne formen for handel fjerner også usikkerheten vedrørende om en vare er tilgjengelig i butikk og hva den koster, samt at den motvirker en viktig mangel ved netthandelsopplevelsen, nemlig å vente på at kjøpte varer skal leveres. For å konkludere så gir BOPS kjøpere det beste fra begge verdener ettersom de får full informasjon levert før kjøp (ingen søkefriksjon) og umiddelbar oppfyllelse (ingen venting på levering) (Bell et al., 2014, s.49). Lee et al. (2019) illustrerer den positive effekten av BOPS gjennom eksempler fra Kohl's og Wal-Mart. Begge forhandlerne har implementert en «kjøp på nett, hent i butikk»-tjeneste. Dette tilbudet ble vurdert som tidseffektivt og verdifullt for kundene deres, noe som førte til økt kundeengasjement og salg for begge de kjente forhandlerne.

Videre diskuterer Bell et al. (2014) hvordan type produkt påvirker hvilken type informasjonskanal som er mest hensiktsmessig. De argumenterer for at online informasjon er mest passende til varer med få ikke-digitale attributter, mens offline informasjon er mest passende til varer med mange ikke-digitale attributter. Du et al. (2019) bekrefter også denne argumentasjonen gjennom at de fleste bedrifter som har implementert en omnikanalstrategi i form av å ta i bruk showroom som en kilde for offline informasjon, gjør ofte dette spesielt for produkter som krever service eller som har mange ikke-digitale attributter, eller begge deler (s.85). Det har blitt diskutert hvorvidt fysiske butikker kommer til å forsvinne eller ikke, og det ser ut å være en generell enighet i litteraturen om at dette ikke kommer til å skje på grunn av blant annet fordelene med umiddelbar tilfredsstillelse og sanseinntrykk. Von Briel (2018) understøtter også denne teorien. Gjennom sin delphi-studie tilegnet han seg nemlig en rekke verdifull innsikt fra eksperter innen varehandel. Dette gjorde at han fant frem til noen spesifikke hovedfunn for hvordan varehandel kommer til å forandre seg og hvor sentralt omnikanal står i disse endringene. Han identifiserte også en rekke spesifikke og viktige kontaktpunkter for kunder. Han fant støtte for at fysiske butikker vil forbli et viktig kontaktpunkt for kunder, fordi forbrukere får muligheten til å oppleve unike sanseinntrykk og umiddelbar tilfredsstillelse. Fysiske butikker er også viktig i forhold til at forbrukere kan bruke de som showroom-destinasjoner. Hans konklusjon ble dermed at fysiske butikker er nøkkeldestinasjoner for unike sensoriske opplevelser og at man må gjenoppfinne de tradisjonelle butikkene med digitale teknologier. For eksempel er utvidet virkelighet (augmented reality) en stor trend som forventes å spille en viktig rolle for å forbedre forbrukernes opplevelser i butikken. Ifølge The Oxford English Dictionary defineres utvidet virkelighet som «en teknologi som legger et datagenerert bilde over en brukers syn på den virkelige verden og gir dermed en sammensatt visning». Et eksempel på dette kan være å bruke filter på Snapchat eller IKEA sin app som gjør det mulig for sine kunder å plassere møbler direkte gjennom kamerafunksjonen på smarttelefonen sin. På denne måten kan man få se produktet i sin egen stue. Det er allikevel viktig å ikke overse behovet for sensoriske opplevelser som man kun kan få gjennom fysiske opplevelser. For noen så vil det kanskje holde med å se en sofa gjennom denne appen, mens andre vil fortsatt ha muligheten til å oppleve produktet i virkeligheten, slik at de kan se, føle på stoffet og prøvesitte før man kjøper. Usikkerhet rundt ikke-digitale attributter er nemlig en av hovedgrunnene til at kunder ikke vil handle varer over nett og graden av usikkerhet blir også påvirket av hvorvidt det er en som handler på nett for første gang eller om det er en som har kjennskap til merket fra før av.

Det er høyere sannsynlighet for at en med kjennskap til merket stoler mer på online informasjon sammenlignet med en ny kunde (Bell et al., 2014, s.47).

Hvilken form for oppfyllelse man velger å tilby kommer med ulike konsekvenser for kundeopplevelse og forretning. Når man tilbyr oppfyllelse offline, altså at kunden henter varen selv i butikk, så har det både fordeler og ulemper. Fra kundens perspektiv så slipper man potensielle fraktkostnader og man slipper å vente på å få varen, men samtidig pådrar kunden seg reisekostnader for å komme seg til den fysiske butikken. Ofte har man heller ikke den samme tilgangen til produkter offline. Det er sjeldent tilfelle at en aktør viser alle sine produkter i fysisk butikk (Bell et al., 2014).

Bell et al. (2014) trekker også frem de forretningsmessige konsekvensene ved de ulike formene for oppfyllelse. Eksempelvis må man velge lokasjon og butikkdesign i tilfeller hvor man tilbyr henting i butikk, samt at man må sørge for tilgjengelighet ovenfor kundene og stor nok butikk til å ha plass til alt inventar. Dette kommer også med betydelige eiendomskostnader. For å ikke glemme at man må ha de rette produktene på utstilling til rett tid, noe som betyr at man til en viss grad må kunne forutsi etterspørsel for hvert produkt. Dette kan være vanskelig å gjøre, så det kan forhøye usikkerheten rundt etterspørsel noe som resulterer i høyere forsyningskostnader i form av mismatch, som deretter kan føre til overflødig varelager eller tapt salg på grunn av at produkter er utsolgt. Disse konsekvensene kan reduseres ved å tilby hjemlevering, ettersom man da kan sentralisere fra et distribusjonssenter som ligger i et rimeligere område og gjennom sentralisering vil det være enklere å forutsi etterspørsel, fordi det er enklere å lage prognoser på et mer aggregert nivå (Bell et al., 2014, s.48).

Vi har i dette delkapittelet diskutert hvilke ulike informasjon- og oppfyllelseskanaler som finnes og vi har kort illustrert hvordan man ta i bruk disse, enten alene eller i en hybrid-løsning. Innenfor omnikanal varehandel så er det hybrid-løsninger som kreves og det er stor diskusjon om hvilken hybrid-løsning som er den beste. Vi presenterte kort BOPS ovenfor og vi vil nå i neste kapittel se nærmere på den andre hybridformen, nemlig Showroom.

2.3 Showroom

Showroom har blitt en attraktiv hybrid-løsning innen omnikanal varehandel og man ser det har blitt mer utbredt med tiden, spesielt i store handelsland som USA og Kina. I dette delkapittelet vil vi starte med å presentere ulike definisjoner på hva showroom er og hva det går ut på (2.3.1), deretter vil vi gå mer i dybden på hva som gjør showroom så unikt i forhold til tradisjonelle butikker (2.3.2), før vi i de to neste underkapitlene vil gå mer spesifikt inn på hvordan showroom fungerer som en løsning til kjente problemstillinger innen varehandel som usikkerhet og retur (2.3.3), og hvordan det kan medbringe positive effekter som merkekjennskap, lojalitet, kundetilfredshet og kundeanskaffelse (2.3.4).

2.3.1 Hva er showroom?

Den andre formen for hybrid som Bell et al. (2014) diskuterer i sin artikkel er informasjon offline og oppfyllelse online. Dette er en hensiktsmessig strategi når det dreier seg om varer som krever service og varer som har mange ikke-digitale attributter. Dette kan illustreres med et kjent eksempel fra litteraturen som angår Warby Parker som er en bedrift som selger briller (Bell et al., 2014; Park et al., 2021; Li et al., 2020). De var nemlig tidlig ute med å implementere et program som lot kunden bestille fem briller hjem for å prøve de på. Brillene kunne de ha i fem dager før de måtte sendes tilbake og alt dette var gratis. Deretter utviklet de et virtuelt prøverom hvor kunden kunne laste opp et bilde av ansiktet sitt og teste ut brillene på den måten. Allikevel innså de at det var et udekket behov for de kundene som ville fysisk prøve de på, dermed åpnet de opp et showroom. Med tiden er det også flere store online bedrifter som har åpnet opp showroom-lokasjoner for å kunne gi kundene sine den positive fysiske opplevelsen, som for eksempel Amazon, eBay og Alibaba (Yang et al., 2020, s.2). Det har blitt en attraktiv strategi å implementere innen varehandel da det kommer med mange positive konsekvenser som vi vil fremheve i løpet av dette kapittelet.

Bell et al. (2014) definerer et showroom som et sted kunder kan besøke for å få tilfredsstilt sine behov for sanseinntrykk og få et helhetlig inntrykk over varen før man kjøper, deretter får man varen levert hjem (s.49). Park et al. (2021) definerer det som en fysisk plattform der en forhandler viser frem en rekke produkter slik at kundene kan se og prøve ulike funksjoner ved produktet (s.897). I senere tid har også Bell et al. (2018b) beskrevet showroom som en liten butikk hvor kundene får en taktil opplevelse med høy service, hvor de kjøper via nettbrett og bestiller produktet til et sted de velger (s.1). Det er også verdt å nevne at man kan også åpne

showroom for immaterielle produkter, som Yang et al. (2020) påpeker i sin artikkel, kan forhandlere bruke showroom til å vise frem sin kunnskap, erfaring og kompetanse innenfor produktet/tjenesten de selger (s.11). Uavhengig om det er snakk om et materielt eller immaterielt produkt, så er ikke dette en butikk som man selger ifra. Det er kun ment som en mulighet for kunder å få et ordentlig inntrykk av produktene/tjenestene og gi de muligheten til å prøve varen. Oppfyllelse blir tilfredsstilt senere når de får varen levert eller tjenesten utført.

Apple INC. er kjent for å være en innovativ og kreativ bedrift, så derfor er det lite overraskende at også dem har tatt i bruk showroom og gjort det til et senter for opplevelser og læring. Der kan kundene deres teste produktene deres, lære mer om dem, ta selfies og dele med sine venner og ha det gøy. Om de vil kjøpe noen produkter kan de gjøre det enkelt ved bruk av telefonene sine eller mobile enheter på steder, så vil de motta varene senere ved hjemlevering eller ved å hente i en av deres vanlige butikker (Du et al., 2019, s.85). Dette er en metode å bruke showroom på for å eksempelvis forbedre kundetilfredshet, øke lojalitet eller merkekjennskap.

Bell et al. (2020) omtaler denne kombinasjonen av informasjon og oppfyllelse, altså showroom og sentralisert oppfyllelse, som en revolusjonerende vei fremover innen varehandel. De nevner også at en slik informasjon- og oppfyllelsesstrategi burde være spesielt interessant for forhandlere med store utvalg, høye marginer og høye lagerkostnader. Dette fordi det er store økonomiske forskjeller mellom å ha en tradisjonell butikk med varelager og et showroom uten lager med et fokus på å gi kundene fristende opplevelser og unike sanseintrykk. Med en tradisjonell butikk står man ovenfor lagerkostnader som øker betraktelig med antall butikker og produkter, mens om man samler varebeholdningen på et sentralisert sted så sparer man disse utgiftene.

Det er tydelig at informasjon- og oppfyllelseskanaler spiller en sentral rolle ved en vellykket implementering av omnikanal og at man må ha en kombinasjon av kanaler for å overleve i en omnikanal verden. Det kommer tydelig frem i litteraturen at dette kan være utfordrende å få til og det er flere store beslutninger som må tas på veien, hvorav hvert eneste valg man tar har konsekvenser. Man må også finne ut hva som fungerer best for sin bedrift og hva som blir verdsatt mest av sine kunder. Uavhengig av hvilke informasjon- og oppfyllelseskanaler man velger, så er det spesielt én komponent man ikke unnslipper og som spiller en essensiell rolle

for å få til en suksessfull omnikanal opplevelse, nemlig teknologien og integrasjon mellom kanaler.

I dette delkapittelet har vi gitt en kort innføring i hva showroom handler om og noen årsaker til hvorfor denne formen for hybrid-løsning kan være attraktiv for både forhandlere og kunder. I neste delkapittel vil vi forklare mer om hvilke problemstillinger man må ta stilling til ved showroom design, hva som er viktig i presentasjonen av en slik lokasjon og hva som gjør showroom unikt i sammenligning med vanlige butikker.

2.3.2 Showroom design

For at et showroom skal fungere som en opplevelsesrik destinasjon, så er det viktig at design og presentasjon av showroom-lokasjonen appellerer til kundenes sanser. Samtidig er det viktig å ikke glemme at atmosfære, dekorasjon, varer og tjenester bør være i tråd med de andre kanalene som forhandleren har i bruk. Det fysiske miljøet må være i samsvar med miljøet som er online (Yang et al., 2020, s.11). Man må ikke glemme at nøkkelordet er integrasjon og sømløshet.

Park et al. (2021) tar for seg dette med showroom design og sortimentstrategi i sin forskningsartikkel. De går i dybden av hva visuell merchandising handler om og beskriver dette som kunsten og vitenskapen rundt dette med å presentere produkter på den mest visuelt tiltalende måten for å kommunisere med kunder (s.897). Videre tar de for seg kompleksiteten med å ta riktige valg innen både design og strategi ved implementering av et showroom. De nevner nøkkelideen innen fysisk varehandel om at et kjøp er betinget av at produkter et lett tilgjengelige, synlige og håndgripelige slik at kunder kan oppleve produktet på forhånd. De presenterer fire ulike demonstrasjonsstiler et showroom kan implementere for å redusere både usikkerhet og øke kunders tillit til produktene: Produktutstilling, modulutstilling, virtuell fremvisning og utprøving (s.897). Produktutstilling beskriver de som en form for utstilling der ferdigmonterte produkter vises. Modulutstilling beskriver de som en form for utstilling der kun en modul eller del av et produkt vises. Eksempel på dette kan være ulike tekstiltyper ved siden av en sofa, eller ulike bentyper de kan få på tilhørende sofa. Virtuell fremvisning beskrives som en form for fremvisning der produktene vises frem virtuelt. Utprøving går ut på at forhandleren gir forbrukere muligheten til å oppleve produktene i aksjon. I bilbransjen vil dette foregå gjennom prøvekjøring av en bil, i møbelindustrien vil dette foregå gjennom å for

eksempel prøvesitte en sofa, legge seg ned på en madrass, osv. Park et al. (2021) understreker viktigheten med et effektivt showroom og et effektivt produktsortiment, ettersom bagatellisering av disse fører til ineffektivitet og ineffektivitet fører til tapt salg. Å maksimere kundenes eksponering for ulike funksjoner burde være et mål med showroom-lokasjonen.

Sortimentstrategi er en problemstilling en forhandler må ta stilling til uavhengig om de har et sentralisert lager eller ikke. Vi har understreket hvor viktig dette med opplevelse oppfattes for kunder og at showroom ofte implementeres med et overordnet mål om å tilby en unik og god opplevelse. Derfor er det enkelt å tenke at en showroom-lokasjon burde ha alle produktene til nettbutikken tilgjengelig for opplevelse. Sortimentstrategi har vært tema for forskning mange ganger og det kommer nok til å forbli et tema som blir nøye forsket på i de kommende årene, rett og slett fordi det er et komplekst tema. Omnikanal-forhandlere praktiserer både delsortimentsstrategi og helsortimentstrategi. For eksempel så har møbelforhandleren Urban Ladder tatt i bruk en delsortimentsstrategi hvor de kun har noen utvalgte produkter i showroom-lokasjonene sine, mens klesforhandleren Bonobos, samt brilleforhandleren Warby Parker, har en helsortimentstrategi hvor de viser frem alle sine produkter i showroom-lokasjonene sine (Li et al., 2020, s.683). Det er fremdeles ikke klart hvilken av disse strategiene som fungerer best i et showroom og det kan naturligvis tenkes at svaret på det avgjøres av mange ulike variabler, som for eksempel hvilken industri forhandleren befinner seg i, hvilken type produkter som skal vises frem, etc. Møbler tar opp betydelig større plass enn briller, derfor vil det muligens være mer fordelaktig for en møbelbutikk å ta i bruk delsortimentstrategi enn en brillebutikk. Begrensninger i plass og budsjett er kjente utfordringer når det kommer til både showroom design og valg av sortimentsstrategi (Park et al., 2021). Park et al. (2021) påpeker at kundetilfredshet avhenger strekt av forhandlerens evne til å tilby en akseptabel erstatning når den primære etterspørselen ikke er tilfredsstilt. I en showroom-lokasjon vil dette fungere gjennom å vise kunden lignende funksjoner når de eksakte funksjonene ikke vises frem. I varehandel antas det nemlig at enhver kunde kjenner sitt ønskede produkt og sett med ønskede funksjoner og egenskaper før de besøker showroom-lokasjonen. Det ideelle scenarioet for en kunde er åpenbart å se alle ønskede funksjoner utstilt slik at kunden kan oppnå det høyeste nivået av selvtillit og minimere usikkerhet mest mulig. Realiteten er at kunden ofte bare får oppfylt delvis eksponering på grunn av begrensningene nevnt ovenfor.

En annen problemstilling man må ta hensyn til ved design av showroom-lokasjonen er showrooming. Showrooming-atferden i omnikanal varehandel går ut på at en forbruker inspiserer et produkt i en fysisk butikk før vedkommende kjøper produktet på nett, ofte til en gunstigere pris (Li et al., 2020, s.677). Forhandleren vil naturligvis at forbrukere som kommer inn i showroom-lokasjonen ender opp med å kjøpe fra nettbutikken deres fremfor en annen nettbutikk. Derfor er det hensiktsmessig å implementere en strategi som øker sannsynligheten for dette. Li et al. (2020) kaller dette for offline-til-online strategi og viser til integrering av QR-koder, nettbrett i butikk hvor man kan oppfylle kjøp og få effektiv henvisning fra butikkmedarbeidere. Yang et al. (2020) fremmer også idéen om QR-koder som kan festes på produktet i butikken eller som kan annonseres på offentlige steder. En QR-kode hvor forbrukeren kommer direkte inn på nettbutikken eller direkte inn på det spesielle produktet i nettbutikken slik at de enkelt kan bestille og betale for varen på nett. QR-koder blir mer og mer brukt i varehandel og det ses på som en innovativ markedsføringsstrategi (Yang et al., 2020, s.1). Von Briel (2018) identifiserte digitale mobile enheter som et kritisk kontaktpunkt i kjøpsprosessen ettersom det gjør det mulig for forbrukere å sammenligne priser, handle på nett, og effektivisere og forenkle hele kjøpsprosessen. Han understreker at forhandlere må forvente at forbrukere bruker telefonene sine når som helst og hvor som helst. Med den enkle internettilgangen vi har i dagens samfunn som gjør det mulig for forbrukere å hele tiden være online, så er det også en forventning fra kundens side om å ha muligheten til å bruke mobilen sin når de handler (Asmare & Zewdie, 2022, s.62). Denne konstante bruken av mobile enheter kan være en av grunnene til at QR-koder kan være en god løsning.

Mangel på umiddelbar tilfredsstillelse kan bli sett på som en stor negativ side med showroom og det er også viktig å huske på at showroom-lokasjonene i mange tilfeller konkurrerer med de tradisjonelle butikkene hvor forbrukere kan få varene umiddelbart (Park et al., 2021). Det er derfor viktig at når en kunde legger inn en bestilling, at forhandleren kan sende produktet til kundene innen en tidsramme som oppfyller kundenes forventninger (Park et al., 2021). Cotarelo et al. (2020) understreker også at en tilfredsstillende tidsramme for levering er kritisk ettersom forbrukere ofte søker det raskeste leveringsalternativet (s.1141). Bell et al. (2018a) tar også stilling til denne problemstillingen og påpeker at showroom-lokasjon uten oppfyllelse ikke nødvendigvis vil være et godt egnet alternativ for produktkategorier der umiddelbar tilfredsstillelse er svært viktig (s.1642). Dette er altså noe enhver forhandler må ta stilling til før implementering og forhandleren må kjenne kundene sine og hva som blir verdsatt av dem.

I dette delkapittelet har vi trukket frem noen sentrale problemstillinger ved åpning av et showroom-lokasjon og potensielle måter å løse dette på gjennom design og utforming av selve showroom-lokasjonen. Videre vil vi se på hvilke positive effekter en showroom-lokasjon kan generere både i form av mindre usikkerhet og færre produktreturer.

2.3.3 Showroom som løsning til kunders usikkerhet og produktretur

Det kommer tydelig frem i litteraturen at en av de største problemene innen varehandel er produktreturer. I lang tid har det blitt forsket på returpolitikk i håp om å forbedre forståelsen for hvordan produktreturer påvirker kundenes kjøpsbeslutninger og forhandlerens fortjeneste (Jena & Meena, 2022), og det dukker til stadighet opp ny forskning om hvordan aktører i markedet kan håndtere retur-problematikken. Spesielt i netthandel så ser vi en høy prosent av produktreturer og dette kommer som oftest av unøyaktige produktbeskrivelser (Li et al., 2020, s.677; Yang et al., 2020, s.4) og manglende evne til å nøyaktig vurdere produktet før kjøp (Nageswaren et al., 2020, s.5558). Det er også bevist at informasjonsasymmetri er en av hovedkildene til opplevd risiko i e-handel (Yang et al., 2020, s.4). I Li et al. (2020) sin artikkel fremkommer det at 10% av retur for leker og hjemmeprodukter, samt 20-30% av retur for klær, skyldes unøyaktige eller ufullstendige produktbeskrivelser. Dette skaper negative konsekvenser for både forhandler og kunde. Forhandleren pådrar seg betydelige kostnader på å oppfylle returer, og kundens tilfredshet med butikken blir redusert og sannsynligheten for at kunden kommer til å handle der igjen reduseres. Det er også bevist at kunder som handler på nett ofte vurderer returpolicyen før de i det hele tatt gjennomfører et kjøp (Li et al., 2020, s.677; Nageswaren et al., 2020, s. 5558) og om returpolicyen til butikken blir oppfattet som ugunstig for kunden, vil kunden ofte velge et annet sted å handle. Nageswaren et al. (2020) nevner blant annet i sin artikkel at en stor prosent av kunder ikke vil gjennomføre kjøpet hvis «retur til butikk» ikke er tillatt. Walmart er et eksempel på en stor forhandler som anerkjente problemet med retur og ville skape en enkel løsning for kundene sine, dermed implementerte de Walmart Mobile Express Returns som er en tjeneste hvor kunden kan bruke mobiltelefonen sin og en dedikert ekspress-bane i den fysiske butikken for å fremskynde returprosessen (Nageswaren etl., 2020, s. 5558).

Å redusere retur er et hovedmål for enhver forhandler og nettsalg er spesielt sårbart da en tredjedel av alle online-transaksjoner returneres av kunder (Bell et al., 2018a, s.1640). Derfor har en omnikanalstrategi økt kraftig i popularitet. Ved at forhandlere som i utgangspunkt

befinner seg kun online går over til en hybrid-løsning for informasjon og oppfyllelse vil de kunne løse mesteparten av problemet rundt opplevd usikkerhet og risiko for kunden, samt redusere produktreturer (Li et al., 2020). Bell et al. (2018b) som ved flere anledninger har brukt begrepet «supercharging» - en effekt som fremkommer ved bruk av en hybrid-løsning ved hjelp av en god integrasjon mellom online og showroom – sier også at denne effekten genererer driftseffektivitet ved å redusere retur (s.2). Istedenfor å åpne en tradisjonell butikk med et fullt varelager og alle kostnadene som ofte kommer med en slik butikkåpning, så er det flere og flere forhandlere som heller velger å åpne showroom med et formål om å la kundene inspisere produktene og oppleve merket før kjøp (Li et al., 2020, s.677). Showroomet bidrar til å gi kunden mer informasjon og jo mer informasjon forhandleren gir før kjøp, desto lavere er sannsynligheten for at et produkt blir returnert av en forbruker som har inspisert det i showroom-lokasjonen (Li et al., 2020, s.679).

Hovedårsaken til at showroom fungerer som en god bekjemper mot usikkerhet og produktreturer er dette med fysisk opplevelse og innunder fysisk opplevelse finner vi flere viktige komponenter som en forhandler må vedkjenne ved implementering av et showroom (Yang et al., 2020, s.4). Yang et al. (2020) definerer kundens fysiske opplevelse etter hvilken grad forbrukeren har lov til å besøke et showroom for å prøve varene og tjenestene, så de kan teste funksjonene og føle kvaliteten. Det er nemlig denne opplevelsen som er med på å direkte bestemme forbrukerens verdivurdering av produktene. Ved å sørge for at kunden får en tilfredsstillende fysisk opplevelse reduseres kundens opplevde usikkerhet og risiko, samt at tilfredsheten forbedres. (Yang et al., 2020, s.4).

Som en del av den fysiske opplevelsen og en kilde til redusert usikkerhet står butikkmedarbeidere sentralt. De fleste i både showroom-litteraturen og omnikanal-litteraturen legger stor vekt på viktigheten til kunnskapsrike butikkmedarbeidere og hvor sentrale de som jobber i showroom-lokasjonen er i kjøpsprosessen. Von Briel (2018) er blant de som utnevner butikkmedarbeidere som et kritisk kundekontaktpunkt og understreker at de må besitte riktig kompetanse og utstyr som for eksempel digitale og mobile enheter, samt at de må få en økt tilgang til bedriftsinformasjon slik at de kan ha en oversikt over beholdning på tvers av alle kanaler, kundedata og ordrestatus. Park et al. (2021) argumenterer også for at nettopp butikkmedarbeidere fungerer som et viktig kundekontaktpunkt og at dette kontaktpunktet er en stor årsak til hvorfor showroom oppfattes som en attraktiv informasjonskanal for forbrukere (s.896). Det er også lagt vekt på at forhandlere burde bruke ressursene sine på å

ansette mer kunnskapsrike butikkmedarbeidere og at de burde prioritere å bruke penger på serviceopplæringsprogrammer (Li et al., 2020, s.677).

Gao og Su (2017) påpekte i sin studie at man må ta stilling til to sentrale problemer innen varehandel, nemlig at for lite informasjon og usikkerhet rundt produktet kan føre til tapt salg, og at usikkerhet rundt produktets tilgjengelighet kan føre til tap av patronasje. Det er flere kjente forhandlere som har tatt stilling til disse problemene og som av den grunn har begynt å gi sanntidsinformasjon om tilgjengelighet på nettbutikken sin. Ved å ta i bruk denne løsningen kan kunder enkelt skrive inn et postnummer for å sjekke gjeldende status for butikker i nærheten. Det kan eksempelvis vise hvilket antall av produktet som er tilgjengelig på lager eller om produktet er på lager eller ikke. Her vil en fullverdig omnikanalstrategi inkludere antall tilgjengelige varer ettersom jo mer informasjon kunden får, jo mindre usikkerhet oppleves. Om forbrukeren har sett seg ut en spesiell vare på nett og opplever at produktet ikke er tilgjengelig i butikk for å kunne inspisere det, så kan det fort oppfattes som et irritasjonsmoment. Dessuten så kommer vi tilbake til dette med å kunne forutsi etterspørsel som vi nevnte litt tidligere i oppgaven, noe som kan være svært utfordrende for en forhandler. Derfor er det veldig fordelaktig å ha et showroom. Slik som Gao og Su (2017) påpeker så løser et showroom problemet med usikkerhet rundt produktverdi uavhengig om varen befinner seg på et sentralisert lager eller ikke. Selv i en situasjon hvor varen er utsolgt vil forbrukeren kunne inspisere produktet i showroom-lokasjonen og unngå å foreta et unødvendig kjøp på nettet. Dette vil også igjen kunne være med på å forhindre retur. Ettersom funksjonen til et showroom er informasjon og ikke oppfyllelse, så vil ikke utstillingsvarer påvirkes av tidligere salg og etterspørsel. I forhold til en tradisjonell butikk hvor utvalget hele tiden avhenger av rekkefølger av kunder som har blitt betjent før deg, så vil ikke dette ha noen betydning i et showroom (Park et al., 2021, s.897). Du et al. (2019) beskriver situasjoner hvor varer er utsolgt som kritiske hendelser som bidrar til negative handleopplevelser. De påpeker at dette fører til redusert kundetilfredshet og en stor sannsynlighet for at kunden vil bytte valg av forhandler for fremtidige handleturer (s.85).

I dette delkapittelet har vi illustrert hvorfor showroom fungerer så bra mot usikkerhet og produktretur. Videre vil vi fortsette å se på noen positive effekter som kommer av showroom, som merkekjennskap, lojalitet, kundetilfredshet og kundeanskaffelse.

2.3.4 Showroom og merkekjennskap, lojalitet, kundetilfredshet og kundeanskaffelse

Fordelene ved å ta i bruk showroom kan være mange og flere av effektene kan fungere som en domino-effekt. Eksempelvis ved å redusere usikkerhet så forbedrer man ofte tilfredsheten, og ved å forbedre tilfredsheten kan man øke lojaliteten, samt salgsresultater. Selvsagt så er det mange elementer som går inn i dette og det er mange ulike variabler som påvirker kundetilfredshet, annet enn kun usikkerhet. Allikevel er det flere forskningsstudier som har bevist at showroom kan både øke merkekjennskap, lojalitet og kundetilfredshet. For eksempel nevner Cotarelo et al. (2020) at det er de emosjonelle og hedoniske komponentene i handleopplevelsen som påvirker lojalitet (s.1147). Bell et al. (2018b) sin studie bekrefter også at kunder med en showroom-opplevelse er betydelig mer knyttet til merkevaren enn kunder som aldri har besøkt butikken og som kun har handlet online (s.3). I sin artikkel bruker de også «supercharged» som et begrep som illustrerer effekten et showroom kan ha på forbrukere. Denne effekten fungerer på følgende måte: En kunde som blir eksponert for merkevaren offline fremfor online er ikke bare mer sannsynlig til å se og prøve et bredere utvalg av produktkategorier, men de er også mer oppslukt av merkeopplevelsen. Denne opplevelsen og tilhørigheten fører til økt hastighet og volum av påfølgende kjøp. Forbrukere bruker altså mer på en transaksjon, handler oftere og kjøper i flere kategorier (s.5). De gjennomførte nylig en studie hvor denne «supercharged» effekten kommer tydelig frem. Formålet med studien var å se hvilke effekter man oppnådde ved å tilby en opplevelsessentrisk butikk. Med opplevelsessentrisk butikk referer de til et showroom uten inventar. Altså et sted hvor kunder kan prøve produkter, oppleve merket og oppfylle kjøp gjennom online kanaler (hjemlevering). De fant at kunder som hadde opplevd showroom-lokasjonen i deres studie brukte opptil 60% mer på en bestilling sammenlignet med kunder som ikke hadde opplevd denne offline formen for informasjonskanal. De fant også en reduksjon på 28% i mellomkjøpstider og kunder kjøpte inn 20% flere produktkategorier. De kjøpte også dyrere varer og det økte sannsynligheten for en diffus salgsfordeling som er mindre avhengig av kjerne- og signaturprodukter som forankret merkevaren fra starten. Det ble også identifisert en redusert sannsynlighet for å returnere varer (Bell et al., 2020, s.4105).

En annen fordel Bell et al. (2018b) påpeker i sin studie er hvordan showroom gir mulighet for verdifull læring. Vi har ved flere anledninger nevnt hvordan showroom fungerer som en verdifull informasjonskanal for forbrukere og at forbrukere kan lære mer om produktet, samt merket ved å besøke showroom-lokasjoner. Showroom kan fungere på samme måte for

forhandleren. Ved at kunder besøker showroom-lokasjonen kan forhandleren observere, studere og lære om kundene. Forhandleren kan observere emosjonelle og sensoriske responser på produkter, selgere og selve butikken. Dette er verdifull innsikt for en forhandler og en slik innsikt kan føre til at forhandleren kan enklere forutse og svare på kundens behov, yte bedre service, anbefale bedre tilleggsvarer, etc. Bell et al. (2018b) sin konklusjon er klar: Showroom skaper bedre forhandlere (s.11).

Det er bevist at showroom er en av de mest effektive måtene å skaffe seg nye kunder på og øke merkekjennskap (Bell et al., 2018a; Li et al., 2020). Dette kan fungere på flere måter, for eksempel kan det gjelde kunder som allerede vet om merket, men som ikke har tatt sjansen på å handle uten å kunne oppleve varen på forhånd, så ved åpningen av showroom-lokasjonen vil kunden endelig føle seg komfortabel med å gjennomføre et kjøp. Det kan også være snakk om forbrukere som ikke har noe kjennskap til merket fra før av. Altså blir de bevisst på merket for første gang på grunn av showroom-lokasjonen (Li et al., 2020). Bell et al. (2018b) argumenterer også for at showroom skaper en mer fordelaktig kundemiks i form av at et showroom tiltrekker kunder med det høyeste haptiske behovet og de mest tilpasningssensitive. Disse kundene er ofte de dyreste kundene å betjene. De kundene som velger å handle på nett uten å besøke showroom-lokasjonen før kjøp, er altså de kundene som ikke har det pressende behovet for opplevelse før kjøp og som kanskje er mer tilpasningsdyktige i forhold til produktet de mottar. Ved at kundene skiller seg på denne måten og bruker de kanalene som er mest tiltrekkende for seg selv, fører det til gunstigere kundemiks for de ulike kanalene og forhandleren vil ofte nyte økt etterspørsel og gode driftsfordeler (Bell et al., 2018b, s.1631). Beliggenhet har altså en stor betydning for kundeanskaffelse og økt salg, og det er også derfor naturlig at jo flere showroom man åpner, jo flere kunder vil man tiltrekke seg (Li et al., 2020, s.680). Bell et al. (2014) legger også vekt på betydning av geografi. De argumenterer blant annet for at ledelsen i bedrifter må erkjenne viktigheten med variasjon i geografi på sine butikker og ulike typer offline miljø. Gjennom sin studie fant de ut at av den geografiske fordelingen av salg, var opptil halvparten av alle førstegangssalg til nye kunder av Bonobos.com delvis påvirket av sosial læring. De fant også ut at salg vokste raskere på steder med høyere nivåer av sosial kapital. De påpeker derimot at sosial kapital ikke nødvendigvis er hovedårsaken til økt salg, men at sosial kapital gjør informasjonsoverføring mer effektivt i form av at det som blir sagt lokalt er mer pålitelig og troverdig enn på steder med lav sosial kapital. Derfor har fysiske lokasjoner med bedre offline informasjonsoverføring mellom eksisterende og potensielle kunder høyere nettsalg.

Som en konklusjon på denne teorijennomgangen kan vi trygt si at måten vi handler og selger produkter og tjenester på har endret seg stort over de siste årene. Showroom-lokasjoner har blitt en populær måte å vise frem produktene sine på, samtidig som det fungerer som en effektiv måte å skape verdifulle relasjoner med kunder på. Man kan se at flere og flere forhandlere tar i bruk denne metoden. Showroom-lokasjoner er for øyeblikket langt i fra å dominere det norske markedet, men de siste årene har det allikevel dukket opp noen. Det kommer til å bli interessant å se hvordan denne revolusjonen i varehandel kommer til å endre det norske markedet og om showroom-lokasjoner en dag kommer til å være den dominerende formen for fysisk informasjons-kanal. Vi ønsker å kunne bidra til teorien ved å se nærmere på implementeringen av omnikanalstrategi ved bruk av showroom og online kanaler i et norsk marked hvor showroom-lokasjoner fortsatt er litt ukjent. Det er stor mangel på forskning som tar utgangspunkt i omnikanal varehandel og bruk av showroom-lokasjoner i Norge, så dette ser vi på som et godt bidrag til litteraturen. Basert på dette ønsket er problemstillingen vår som følgende:

«Hvilke egenskaper ved konseptet er viktig for suksessfull etablering av showroom?»

3 Metode

I dette kapitlet skal vi redegjøre for vår metodiske tilnærming og utførelse av masteroppgaven. Her vil vi begrunne våre metodiske valg knyttet til teori på fagfeltet. Dette kapitlet inneholder dermed fem hoveddeler hvor vi redegjør for viktige aspekter av en forskningsprosess. Disse fem hoveddelene består av: (3.1) Valg av forskningsmetode, (3.2) valg av forskningsdesign og strategi, (3.3) datainnsamlingsmetode (3.4) utførelse av datainnsamling, (3.5) dataanalyse, (3.6) studien sin kvalitet og (3.7) etiske vurderinger.

3.1 Valg av forskningsmetode

I denne delen begrunner vi valg av forskningsmetode basert på litteratur om kvalitativ forskning. I hovedsak skilles det mellom to ulike tilnærminger til forskningsmetode: Kvantitativ og kvalitativ. Valg av forskningsmetode avhenger av hvordan data samles inn og hvilke typer data som skal samles inn. Den åpenbare forskjellen er at kvantitativ metode implementerer målinger, men det finnes dypere grunner til at det skilles mellom de to forskningsmetodene. Kvalitativ forskningsstrategi legger vanligvis vekt på ord og bilder i samlingen og analysen av data, i motsetning til kvantitativ forskningsmetode som legger vekt på kvantifisering og målinger (Bell et al., 2019, s. 35). Dette er også en tilnærming hvor teoretisk utdypning av et tema dukker opp i forskningsprosessen og ikke er fastsatt på forhånd. En viktig forskjell mellom de to metodene er at kvalitativ er interessert i en forståelse av fenomenet i kontekst, mens kvantitativ har et mål om å generalisere funn som er gjort (Bell et al., 2019, s. 377).

Det argumenteres for at en kvalitativ forskningstilnærming i stor grad har en subjektiv orientering. Det er forskeren som velger hvilken setting som skal studeres og bestemmer hva som skal inkluderes og ekskluderes i studien. I motsetning til kvantitativ forskning som ser på forholdet mellom variabler, ser en kvalitativ tilnærming etter å forstå mennesker, kulturer eller andre fenomener. Forskeren er ofte ute etter å vurdere et fenomen i dens naturlige setting slik at det er mulig å tolke fenomenet i kontekst. Samtidig er det vanlig at forskeren selv befinner seg i den aktuelle situasjonen. Dette er spesielt viktig for å innhente tilstrekkelig med data. Å skaffe pålitelig og tilstrekkelig med data, krever ofte at forskeren tar i bruk flere kilder for datainnhenting. En essensiell del av kvalitativ forskning er at det er forskeren selv som er

det viktigste instrumentet i datainnsamlingen og motivasjonen til forskeren for å gjennomføre studiet er avgjørende for selve studiet. Det blir gjort rede for forskerens ståsted, posisjonering og hva som påvirker disse valgene. Begrunnelse for å velge en kvalitativ tilnærming til et fenomen er at det gir forskeren en unik tilnærming og mulighet til å kunne besvare kompliserte problemstillinger om menneskelige handlinger og opplevelser (Savin-Baden & Major, 2013).

Tidligere forskning på omnikanal og showroom har i stor grad vært preget av en kvantitativ tilnærming. For å gjøre denne oppgaven unik og besvare nye forskningsspørsmål enn tidligere, har vi valgt å ha en kvalitativ tilnærming til dette fenomenet. Dessuten er vi nødt til å ha en kvalitativ tilnærming for denne studien for å kunne svare på problemstillingen vi har valgt. Vi ønsker å skaffe oss et helhetlig bilde av en kompleks situasjon i en naturlig setting. Denne oppgaven forsøker å redegjøre for hvilke egenskaper ved konseptet som er viktig for suksessfull etablering av showroom. En kvalitativ tilnærming gir oss mulighet til å samle inn relevant data for å danne grunnlaget for studien.

3.2 Valg av forskningsdesign og strategi

I dette kapittelet begrunner vi valg av forskningstilnærming til denne studien, i form av strategi og design. En forsker er interessert i å finne ut forholdet mellom teori og funn, med andre ord hvordan teori og data er relatert til hverandre. Det finnes to hovedtilnærminger til forskning. Enten kan teori veilede og påvirke datainnsamlingen og analysen, eller så kan teori utvikle seg etter datainnsamling og analyse (Bell et al., 2019, s. 20).

En forsker er nødt til å velge en forskningsstrategi i sammenheng med å utføre en studie. Det er vanlig å skille mellom en induktiv eller deduktiv tilnærming til forskning. I en deduktiv tilnærming er forskeren nødt til å bli kjent med et forskningsområde og teoretiske betraktninger, deretter utvikle én hypotese eller flere hypoteser. Forskeren må deretter spesifisere hvordan datainnhenting skal foregå i forhold til konsepter som er grunnlaget for hypotesen(e). Det er verdt å nevne at en deduktiv tilnærming ofte ikke er like lineær i praksis som den er i teori (Bell et al., 2019, s. 20). I en induktiv tilnærming er ofte teorien et resultat av forskningen og funn, altså motsatt av deduktiv. Slik ser vi på en deduktiv tilnærming: Teori → observasjoner/ funn. I en induktiv tilnærming er forholdet motsatt: Observasjoner/ funn →

Teori. Uansett hvilken av disse forskningsstrategiene en velger, vil begge inneholde elementer av den andre i praksis (Bell et al., 2019, s. 23). I senere tid har det kommet en forskningsstrategi som kalles abduksjon. Dette går ut på at forskeren skal fremlegge den best mulige forklaringen på et fenomen ut ifra datasamlingen (Bell et al., 2019, s. 24).

Vi har brukt en kombinasjon av disse to metodene. Denne masteroppgaven inneholder elementer fra både deduktiv tilnærming og induktiv tilnærming. I forbindelse med forprosjekt og teorikapittelet har vi opparbeidet oss god forståelse og kunnskap innen forskningsområdet, og blitt kjent med teoretiske betraktninger. Dette dannet grunnlaget for oppgaven og hvordan vi skulle komme i gang med arbeidet. Mye av arbeidet vi har gjennomført er styrt av teori. Informasjonen vi fremlegger i oppgaven som omhandler egenskaper og andre aspekter ved bedriftene angående showroom, er derimot basert på forskningen vi har gjort. Vi visste ikke i forkant hvordan SixBondStreet og SofaCompany hadde implementert strategien, så dette er noe som kommer frem av observasjoner og dokumentstudier. I tillegg er problemstillingen noe som har vokst frem samtidig som vi har jobbet med studien. Dermed kan vi argumentere for at vi bruker både en deduktiv og en induktiv tilnærming.

3.2.1 Casestudie

Casestudier er mye brukt i organisatoriske studier på samfunnsvitenskapelige fagområder som sosiologi, industrielle relasjoner og antropologi. En studie som dette skal undersøke en eller flere organisasjoner eller grupper i organisasjonen med et mål om å fremlegge en analyse av kontekst og prosesser som er involvert i fenomenet av studien (Meyer, 2001, s. 329).

Flere forskere har beskrevet casestudier på ulike måter basert på deres hensikt, fagfelt og forskningstilnærming (eksempelvis har Eisenhardt 1989; Merriam 1988; Stake 2005; Yin 1993 sine egne oppfatninger og beskrivelser av casestudier) (Savin-Baden & Major, 2013, s. 154). Yin (1994, referert i Savin-Baden & Major, 2013, s. 153) definerer casestudie som «an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenology and context are not clearly evident». Stake (2005) mener derimot at casestudie kun handler om måten man avgrenser saken på, mens blant annet Creswell (2007) mener at casestudie er en spesifikk tilnærming til forskning (referert i Savin-Baden & Major, 2013, s. 152). Meyer (2001) argumenterer for at det så og si ikke er noen spesifikke krav for å styre en casestudie. En forsker står relativt fritt i valg som

skal gjøres i en casestudie. Dette er både styrken og svakheten med denne tilnærmingen. Det er en styrke fordi det tillater forskeren å skreddersy design og datainnsamling til å passe godt med forskningsspørsmålet. At forskeren har så mye frihet i tilnærmingen, har derimot resultert i mange dårlige casestudier (Meyer, 2001, s. 330).

Eisenhardt (1989) beskriver casestudie som en forskningsstrategi som fokuserer på å forstå dynamikken i en enkelt setting. Meyer (2001) beskriver casestudier som en skreddersydd måte å oppdage nye prosesser eller atferd som det er mindre forståelse rundt. Casestudier kan inneholde en enkelt case eller flere caser, i tillegg til flere nivåer av analyse. Problemet med en enkelt case er begrensningen av generalisering og partiskhet. Siden det finnes begrensninger ved å bruke en enkelt case, kan det være hensiktsmessig å inkludere mer enn én case. Å bruke to caser vil ikke øke generaliserbarheten, men det vil gi rom for sammenlikning og kontraster mellom de to casene (Meyer, 2001, s. 333). Valget vårt i denne oppgaven faller på casestudie. Vi er interessert i å undersøke to enkeltcaser for å se hvilke egenskaper disse bedriftene besitter i forbindelse med showroom og en omnikanalstrategi. Vi bruker casestudie grunnet en veldig åpen tilnærming til fenomenet, hvor målet er å analysere to caser i kontekst. Begrunnelsen for å velge to caser er at det er rom for sammenlikning og mulighet til å se på kontraster mellom to bedrifter som har det samme målet, i tillegg til at det kan styrke funnene.

Savin-Baden & Major (2013) beskriver ulike typer casestudier. Den aktuelle typen casestudie for denne oppgaven er forklarende casestudie. I dette tilfellet er forskeren på jakt etter å forklare et fenomen eller finne årsak-virkning forhold i en setting. Både Sofa Company og SixBondStreet har suksessfullt klart å etablere showroom-lokasjoner, derfor bruker vi de som utgangspunkt for å identifisere egenskaper de besitter og som vi anser som sentrale for å få til en suksessfull etablering. Målet med dette er at disse egenskapene kan generaliseres for andre møbelforhandlere og at egenskapene vi finner kan sørge for at andre nettkonsepter kan få til en suksessfull etablering av showroom.

3.2.2 Triangulering

Triangulering er en metode forskere bruker for å øke gyldigheten i funnene sine. Denne strategien går ut på å hente data fra to eller flere kilder. Eisenhardt (1989) mener at ved å innhente data fra flere kilder vil grunnlaget i funnene bli styrket. Savin-Baden & Major (2013)

skriver også at triangulering kan føre til økt forståelse av et forskningsområde hos forskerne. Det er heller ikke uvanlig å kombinere casestudie med triangulering (Savin-Baden & Major, 2013). I denne avhandlingen har vi benyttet oss av triangulering ved å bruke flere metoder for innhenting av data. Vi har tatt i bruk observasjon for å belyse hvordan hver bedrift har benyttet seg av showroom. Observasjon har vært en nødvendig teknikk for å kunne hente informasjon og data om hvordan bedriftene har utført showroom i praksis. I tillegg har vi sett det som høyst relevant å bruke dokumenter til datainnsamling for å belyse hvordan deres online tilstedeværelse er. Bruk av online kanaler er en stor del av en omnikanalstrategi. Vi ser på bruk av triangulering som nødvendig for å tilegne oss et klart bilde av hvordan de har implementert strategien.

3.3 Datainnsamlingsmetode

I dette kapittelet forklarer vi hvilke datainnsamlingsmetoder vi har brukt og hvorfor vi har valgt å bruke dem. Vi gjennomgår også fremgangsmåter og viktige aspekter ved å gjennomføre observasjon og dokumentstudier. I denne masteroppgaven har vi valgt å bruke balansert deltakende observasjon og dokumenter som datainnsamlingsmetode. Grunnen til dette er at vi ønsker å observere de fysiske showroom-lokasjonene for å se hvordan dette er utført i en naturlig setting. Dette foregikk selvsagt ved å møte opp fysisk i hvert showroom og samle inn data vi fant hensiktsmessig å inkludere. Vi har valgt å inkludere dokumentstudier for å få et inntrykk av strategien som en helhet i hver bedrift.

3.3.1 Observasjon

En viktig del av kvalitativ forskning er at forskere vil utforske et fenomen i en naturlig setting, i motsetning til en kontrollert setting. Kontekst er både en viktig og sentral del av arbeidet mot en bedre forståelse av et tema, og en av de bedre måtene å øke forståelse av kontekst på er observasjon. Observasjon bør brukes når det er nyttig for et bestemt formål i forskningen. Denne tilnærmingen er spesielt gunstig for å forstå hvordan eller hvorfor noe skjer i en naturlig setting (Savin-Baden & Major, 2013, s. 391-392).

Det finnes ulike typer observasjon. I denne oppgaven har vi brukt en kombinasjon av selektiv og ustrukturert observasjon. I selektiv observasjon fokuserer forskeren på forskjellige

aktiviteter for å finne forskjeller blant dem. I ustrukturert observasjon legger forskeren merke til hva som skiller seg ut i den perioden observasjonen gjennomføres (Savin-Baden & Major, 2013, s. 393). Begge observasjonstypene blir brukt da vi har et grunnlag fra teori om hva som er viktig og relevant data å samle inn, samtidig som vi observerer med et åpent sinn for å legge merke til mulige faktorer som skiller seg ut.

Det er viktig for en forsker å velge ståsted under observasjon. Savin-Baden & Major (2013) presenterer fem ulike observasjonsmetoder i forhold til observatørens ståsted: perifer deltakelse, passiv deltakelse, balansert deltakelse, aktiv deltakelse og komplett deltakelse. Perifer deltakelse blir sett på som det laveste nivået av deltakelse og komplett deltakelse er det høyeste nivået av deltakelse (Savin-Baden & Major, 2013, s. 396). I denne oppgaven valgte vi balansert deltakelse. Dette vil si at vi tok på oss rollen som deltaker til en viss grad samtidig som vi observerte uten full involvering i settingen. Begrunnelsen for dette er at vi besøkte butikkene som kunder og oppførte oss deretter, men vi observerte også uten involvering i settingen.

En forsker er nødt til å vite hva som skal observeres. Det må være samsvar med observasjonen og formålet med studien. Forskeren må stille seg spørsmålet om hva de prøver å finne ut og hvordan de finner svar på det på best mulig måte. Creswell (1998, referert i Savin-Baden & Major, 2013, s. 398) foreslår hva en observatør bør se etter i innsamlingen av data: fysisk setting, deltakere, aktiviteter, interaksjoner, utlevering av informasjon og subtile faktorer. I denne oppgaven har vi valgt å fokusere på fysisk setting i forbindelse med layout av de to butikkene, som inneholder relevant data for studien.

3.3.2 Dokumenter

Mennesker tilpasser seg en verden som i større og større grad blir dokumentert. Om det er samtaler, opplevelser, meninger eller deltakelse i virtuelle samfunn, blir slike hendelser dokumentert i stor grad på datamaskinen eller smart-telefonen. Slike dokumenter kan gi forskere rik og tilgjengelig informasjon for å forstå et fenomen (Savin-Baden & Major, 2013, s. 403).

Hensikten med dokumenter er å formidle en beskjed eller informasjon til individer eller grupper som vil bruke det. Derfor er dokumenter konstruert i en bestemt kontekst av bestemte

mennesker med bestemte formål og med konsekvenser – bevisst eller ubevisst (Mason 2002, referert i Savin-Baden & Major, 2013, s. 404). Dokumenter kan dermed gi forskeren viktige ledetråder i forskningskonteksten. Det er flere grunner til at en forsker vil innhente data fra dokumenter. Dokumenter kan for eksempel gi forskere informasjon de ikke hadde fått tak i ved andre datainnsamlingsmetoder og disse dataene er også spesielt betydningsfulle når konteksten legger vekt på verdien i dem (Savin-Baden & Major, 2013, s. 404).

Det finnes mange typer dokumenter som kvalitative forskere kan være interessert i å utforske og de forskjellige typene dokumenter representerer ulike sjangre for kommunikasjon. Dokumentene inneholder informasjon som har til hensikt å bli kommunisert til andre. Vanligvis inneholder dokumenter skriftlig informasjon og kan enten være primærkilder (utviklet direkte av de som er en del av miljøet) eller sekundærkilder (utviklet av utenforstående). Savin-Baden & Major (2013) foreslår disse dokumenttypene: skriftlige dokumenter, visuelle dokumenter, audiovisuelle dokumenter og elektroniske dokumenter. Vi har valgt å bruke elektroniske dokumenter i denne oppgaven. Elektroniske dokumenter er i stor grad dokumenter som finnes på internett og kan ha en overlapp med både skriftlige dokumenter og visuelle dokumenter, da disse også kan finnes på internett (Savin-Baden & Major, 2013, s. 405). Dette begrunnes med at begge bedriftene har en online tilstedeværelse som skal fungere sammen med deres showroom og dermed er en del av deres strategi. Dette gir oss ytterligere innsikt i hvordan de to bedriftene har implementert strategien sin.

Som forsker må vi spørre oss selv om dokumentene vi skal granske er av kvalitet nok for studien vi gjennomfører. Scott (1990, referert i Savin-Baden & Major, 2013, s. 407) foreslår noen kriterier en forsker bør vurdere for å avgjøre hvilken kvalitet dokumentene har. Disse fire spørsmålene bør stilles: (1) Er det autentisk? (2) Er det troverdig? (3) Er det representativt? (4) Hva betyr det? I og med at vi skal granske bedriftenes tilstedeværelse på internett som er produsert av dem selv, føler vi oss selvsikre på at alle disse spørsmålene kan bli besvart med «ja». Bedriftenes egne online kanaler skal representere deres fremtoning og strategi, og være deres ansikt utad. Derfor vurderes dokumentene som autentiske, troverdige og representative. Spørsmålet som gjenstår, er: hva betyr det? For å svare på dette spørsmålet må informasjonen være klar og tydelig i dokumentene (Savin-Baden & Major, 2013, s. 408). Dessuten vil data fra dokumenter fungere bra kombinert med observasjon for å besvare oppgaven da vi får et bedre overblikk og forståelse av de to bedriftene.

3.3.3 Utvalg for casestudien

For å få en dypere forståelse rundt vårt forskningsspørsmål, var vi nødt til å finne bedrifter som implementerte showroom i sine fysiske butikker. I tillegg måtte bedriftene ha god online tilstedeværelse siden dette er en stor del av en omnikanalstrategi. Deretter var spørsmålet hvilken bransje vi skulle velge. Det ble naturlig for oss å velge møbelbransjen, fordi møbler ofte krever høy grad av involvering før kjøp og har mange ikke-digitale attributter. Etter en del søking på internett, fant vi SixBondStreet og Sofa Company. Begge skriver selv at de har implementert showroom og begge hadde god online tilstedeværelse. De har fysisk butikk i nærheten av Oslo-området, noe som var gunstig for oss med tanke på at vi skulle gjennomføre besøk. Med dette i betraktning konkluderte vi med at SixBondStreet og Sofa Company ville være gode kandidater for oppgaven og ble vårt utvalg for casestudien.

3.4 Utførelse av datainnsamlingen

Dette kapittelet vil redegjøre for hvordan vi har forberedt oss og utført datainnsamlingen, samt inkludere tips for gjennomføring av observasjon og dokumentstudier basert på teori.

3.4.1 Tips til å gjennomføre observasjon

Savin-Baden & Major (2013) foreslår flere tips for å gjennomføre observasjon som datainnsamlingsmetode. En forsker lager ofte en plan på hvordan observasjonen skal gjennomføres. Et problem med å lage en plan på observasjon er at de aktuelle forskerne er noen ganger er nødt til å ha vært i felten over en lengre periode for å avgjøre hva som er standardisert av observasjonen og hva som må improviseres. Planen inneholder punkter på hva som bør inkluderes og hva som bør ekskluderes, og det skal gjøres notater på hvordan observasjonen foregikk og hva som skjedde. Forskerens posisjonaltet er avgjørende i den grad opplevelser og meninger hos observatøren vil påvirke hvordan forskningen gjennomføres, som igjen vil påvirke resultatet (Savin-Baden & Major, 2013, s. 399). Disse tipsene er tatt i betraktning i gjennomføringen av observasjon hos bedriftene.

3.4.2 Tips til å gjennomføre dokumentstudier

Det er visse praktiske punkter en forsker bør vurdere ved gjennomføring av dokumentstudier. Det bør være en god grunn for å bruke dokumenter i datainnsamlingen. Ofte fungerer data fra dokumenter godt kombinert med andre innsamlingsmetoder. En forsker bør vær sikker på at dokumenter er passende for forskningsmetoden og har et nyttig bruksområde i forskningen. Dokumentene skal hjelpe med å besvare forskningsspørsmålet i studien, ellers bør det ekskluderes. Det siste punktet som bør vurderes er om det er et klart formål med datainnsamlingen fra dokumentene (Savin-Baden & Major, 2013, s. 410).

3.4.3 Forberedelser til observasjon og dokumentstudier

En stor del av forberedelse til observasjon var å gjennomgå litteratur på området. Vi opparbeidet oss god forståelse og kunnskap om omnikanal og showroom, som gjorde oss forberedt på hva vi skulle se etter og hvilke detaljer som kunne være viktig i denne sammenhengen. Vi diskuterte deretter en plan som begge kunne forholde seg til under observasjon. Dette var en muntlig plan som vi diskuterte i forhold til hva vi burde se etter, hva vi skulle notere og andre detaljer som kunne være av interesse. Vi bestemte oss for å ta bilder, samt notater i observasjonsprosessen. Deretter planla vi hvilke tidspunkter vi skulle gjennomføre observasjon i de to butikkene.

Vi gjennomførte ingen praktiske forberedelser til gjennomføring av dokumentstudier. Her handlet det mer om hvilke valg vi gjorde under prosessen, noe Savin-Baden & Major (2013) også påpeker som en viktig del av prosessen.

3.4.4 Gjennomføring av observasjon og dokumentstudier

Våren 2022 gjennomførte vi observasjoner hos Sofa Company og SixBondStreet. Vi dro fysisk til en av butikkene til Sofa Company, hvor den aktuelle butikken befinner seg i Sandvika. SixBondStreet sin butikk befinner seg på Skøyen i Oslo. På våre besøk hos butikkene tok vi bilder og noterte detaljer som kunne beskrive hvordan de to butikkene har implementert showroom. For å få en naturlig setting besøkte vi butikkene som kunder og observerte. Formålet med observasjonene var å få et sammenligningsgrunnlag for hvordan de

to fysiske butikkene hadde implementert showroom, samtidig som vi noterte oss showroom-elementer hver butikk hadde tatt i bruk.

Som nevnt er online tilstedeværelse en stor del av omnikanalstrategi, som gjør det meget relevant for oss å undersøke hvordan både Sofa Company og SixBondStreet har gjort dette. Ut ifra den omfattende litteraturgjennomgangen vi har gjennomført vet vi at online kanaler til bedrifter er en stor del av en omnikanalstrategi. Derfor er det høyst relevant å gjennomgå begge bedriftenes nettbaserte kanaler for å vurdere hvordan de implementerer strategien og hvilke valg de har gjort. Dette ble gjennomført ved å gå nøye gjennom alle relevante online kanaler (hjemmeside, LinkedIn og Facebook) hver bedrift hadde opprettet og analysere dataen.

3.5 Dataanalyse

Dette kapittelet vil redegjøre for hvilken dataanalyse vi har valgt for oppgaven. Kvalitativ datanalyse er en pågående prosess som handler om å bryte ned data til meningsfulle deler med hensikt om å analysere dem. Hovedmålet med dataanalyse i kvalitativ forskning er at den innsamlede dataen skal gi mening slik at det skal være mulig å besvare et forskningsspørsmål (Savin-Baden & Major, 2013, s. 434).

3.5.1 Cross-case analyse

I denne oppgaven har vi valgt å bruke cross-case analyse. Miles et al. (2014) skriver at hovedmålet med within-case analyse er å beskrive, forstå og forklare hva som skjer i en enkeltstående, avgrenset kontekst og fremlegge en godt forankret følelse av virkelighet i den aktuelle settingen. Dette gjelder enten om fokuset er på et individ, en familie, et klasserom, en skole, en stamme, en organisasjon, et samfunn eller en kultur (Miles et al., 2014). En cross-case analyse har denne tilnærmingen i bunn, men vil inkludere flere within-case tilfeller for å kunne sammenligne, samt se forskjeller og likheter på tvers av de aktuelle casene. Vi vurderer det til at cross-case analyse er mest hensiktsmessig for vår oppgave. Vi skal analysere to enkeltcaser, med et mål om å identifisere hvilke egenskaper bedriftene har som er viktig for showroom og omnikanal. Vi skal også se på forskjeller og likheter mellom bedriftene, samtidig som vi sammenligner.

Fordelen med å analysere flere caser, er at det kan øke generaliserbarheten i funnene. Det kan forsikre forskeren om at hendelsene og prosessene i en setting ikke er helt unike for fenomenet som analyseres (Miles et al., 2014). I vårt aktuelle forskningsområde vil det hjelpe oss å se at det finnes likheter og sammenhenger mellom bedriftenes tilnærming til omnikanal og showroom. På den måten kan vi forsikre oss om at vi har valgt to relevante caser og funnene er sammenlignbare. Det ville vært et problem om de to bedriftene som i teorien skal praktisere omnikanalstrategi hadde gitt oss helt unike resultater som det ikke er mulig å sammenligne eller se likheter mellom. På en dypere nivå er hensikten å se prosesser og utfall av mange forskjellige caser, slik at det blir mulig å utvikle mer sofistikerte og meningsfulle forklaringer (Miles et al., 2014). Miles et al. (2014) skriver at en fundamental grunn til å bruke cross-case analyse er at det gir oss en dypere forståelse og forklaringsevne av et fenomen.

3.6 Studien sin kvalitet

Dette kapittelet gjennomgår ulike aspekter knyttet til vurdering av kvaliteten til en studie, samt hvordan vi har vurdert kvaliteten på vår egen oppgave. Det er alltid et mål for en forsker å oppnå høy kvalitet på en forskningsoppgave. Det blir referert til validitet og reliabilitet når det skal gjøres en kvalitetsvurdering av en studie. Dette sier noe om gyldigheten og påliteligheten til funn og resultater.

3.6.1 Validitet (gyldighet)

I kvantitativ forskning har validitet vært en god standard for å påvise kvalitet i arbeidet. Validitet betyr i grunnen at forskeren skal kunne med sikkerhet si at funnene i studien er sanne. Validitet skal si noe om hvor effektivt en forsker har klart å måle det som man har til hensikt å måle eller undersøke. For å skal oppnå validitet er forskeren ute etter å svare på: «Hadde jeg rett?» (Savin-Baden & Major, 2013, s. 473). Det er enklere å overføre validitet og reliabilitet til et måleinstrument, noe som ofte blir brukt i kvantitativ forskning. I kvalitativ forskning blir saken annerledes med tanke på hvor mye bredere og fri tilnærmingen er. I kvalitativ forskning er forskeren det viktigste instrumentet for datainnsamling, som resulterer

i at det er nødvendig med en litt annerledes tilnærming for å sikre kvalitet i arbeidet (Savin-Baden & Major, 2013, s. 474).

3.6.2 Intern validitet (intern gyldighet)

I kvalitativ forskning handler intern validitet om det er en god match mellom det forskeren observerer og konseptene som blir fremlagt i studien (Bell et al., 2019, s. 363). Gibbert et al. (2008) skriver at intern validitet også blir kalt logisk validitet. Dette referer til forholdet mellom variabler og resultater. Her blir det sett på om forskeren klarer å fremlegge en troverdig årsakssammenheng og argumentasjon som støtter konklusjonen i studien (Gibbert et al., 2008).

3.6.3 Konstruktvaliditet

Gibbert et al. (2008) inkluderer konstruktvaliditet som et nødvendig vurderingskriterie på kvalitet av arbeidet. Dette referer til kvaliteten på konseptualiseringen eller operasjonaliseringen av det relevante konseptet. Med andre ord handler konstruktvaliditet om studien etterforsker det den påstår å etterforske. Den ser på hvilke strategier som ligger til grunn for å få riktige observasjoner av virkeligheten. Ofte kan casestudier bli for subjektive, men det finnes måter å øke konstruktvaliditet på (Gibbert et al., 2008). Gibbert et al. (2008) skriver at triangulering vil minske dette problemet ved å se på fenomenet fra flere vinkler. Dette er noe vi har implementert i oppgaven.

3.6.4 Ekstern validitet (ekstern gyldighet/overførbarhet)

Ekstern validitet i kvalitativ forskning stiller spørsmål til om funn i en studie kan generaliseres. Dette kan være et problem i kvalitativ forskning grunnet mye bruk av casestudie og ofte små utvalg i studiene (Bell et al., 2019, s. 363). Gibbert et al. (2008) skriver at ekstern validitet handler om at teorier om et fenomen fra en studie må kunne gjelde for andre settinger enn kun den settingen som blir forsket på. Videre blir det argumentert for at casestudier et godt utgangspunkt for å utvikle teorier og foreslår at en cross-case analyse som inneholder 4-10 casestudier kan være et godt grunnlag for å oppnå analytisk generalisering. Det er også viktig med en god begrunnelse for utvalget i casestudien (Gibbert et al., 2008). Vi

har implementert cross-case analyse og begrunnet utvalget for casestudien i vår oppgave, men har derimot ikke et mål om å oppnå generalisering fra dette arbeidet.

3.6.5 Reliabilitet (Pålitelighet)

Reliabilitet er en annen kjent metode for å sikre kvalitet i en kvantitativ forskningsprosess. Målinger i forskningen skal være stabile og repeterbare slik at det skal være mulig å gjennomføre studien på nytt under like forhold og oppnå de samme resultatene (Savin-Baden & Major, 2013, s. 473). Gibbert et al. (2008) mener at reliabilitet handler om å unngå tilfeldige feil, slik at fremtidige forskere kan få lik oppfatning av fenomenet ved å gjennomføre forskningen på nytt med den samme fremgangsmåten. God reliabilitet kan være vanskelig å oppnå i kvalitativ forskning da denne tilnærmingen ofte er subjektiv og forskeren er det viktigste instrumentet i datainnsamlingen, samtidig som en naturlig setting som forskes på sjeldent kan replikeres nøyaktig. Om det er flere forskere som gjennomfører observasjon er det viktig at det er enighet om hva som blir observert (Bell et al., 2019, s. 362).

3.6.6 Sikre kvalitet i kvalitativ forskning

Det finnes flere metoder og strategier for å sikre kvalitet i kvalitativ forskning. I denne oppgaven har vi brukt triangulering. Dette betyr at vi har tatt i bruk flere metoder i forskningsarbeidet. Dette fører til at troverdigheten av arbeidet styrkes (Savin-Baden & Major, 2013, s. 477). Vi har utført triangulering ved at vi har brukt både observasjon og dokumenter i datainnhentingene våre. Dette er da for å få et større helhetsbilde og en bredere forståelse av fenomenet vi undersøker. I og med at omnikanalstrategi inneholder flere elementer enn kun fysisk butikk eller nettside, så er det som en nødvendighet å innhente data ved hjelp av flere metoder. Som tidligere nevnt kan bruk av flere caser også styrke kvaliteten i en oppgave. Dette har blitt brukt i form av cross-case analyse. Det er viktig at det er enighet om hva som har blitt observert i datainnsamlingen dersom det er mer enn én observatør. Vi har vært to personer som gjennomførte observasjon og det er enighet om hva som har blitt observert, noe som øker reliabiliteten.

3.7 Etske vurderinger

I en forskningsprosess er det nødt til å gjøres etske vurderinger underveis. Det er forskeren sitt ansvar å sørge for at etske prinsipper blir fulgt. Etske hensyn må følges gjennom hele forskningsprosessen, og kan ikke bli sett på som ferdig før studien er ferdig. Dette er noe forskeren regelmessig er nødt til å ta i betraktning (Bell et al., 2019, s. 113). Hvilke etske hensyn en skal ta kommer an på hva slags studie som skal gjennomføres. Det er generelt fire etske prinsipper som bør tas hensyn til: (1) Blir deltakere på noen måte skadet (fysisk eller psykisk)? (2) Er det mangel på informert samtykke? (3) Er det forstyrrelse av privatliv? (4) Er bedrageri involvert? (Diener & Crandall, 1978, referert i Bell et al., 2019, s. 114).

Vår oppgave søker etter svar på ulike sider ved omnikanal-strategien til de aktuelle bedriftene. Derfor vurderer vi det som unødvendig å involvere privatpersoner/ deltakere i studien, samt informere de som var på jobb/ besøk i butikken den aktuelle dagen vi observerte. Ingen informasjon angående personer som var til stede vil inkluderes i vår oppgave. Dette er grunnlaget for at vi ikke har gjort noen etske vurderinger som angår individer. Vi kunne informert de ansatte i butikkene om at vi var på besøk for å observere i forhold til en masteroppgave, men vi ville ikke ha noen ytre påvirkning på observasjonen vi gjorde. Vi ser det heller ikke som uetisk å gjennomføre en observasjon i en fysisk butikk hvor ingen deltakere er involvert uten å informere om dette.

4 Analyse

Denne studien handler om å se nærmere på hvordan to ulike organisasjoner har implementert en omnikanalstrategi med bruk av showroom-lokasjoner, og finne sentrale egenskaper ved konseptet til organisasjonenes showroom. I denne analysedelen gir vi detaljerte beskrivelser av de to valgte organisasjonene og det er også aktiv sammenligning gjennom hele analysen. Vi sammenligner casene opp mot hverandre for å identifisere likheter og forskjeller. Som det fremkommer i metode-kapittelet så analyserer vi informasjon som vi har samlet ved bruk av observasjon. Observasjonen har blitt gjennomført i to ulike showroom-lokasjoner. Vi har også samlet data gjennom dokumentstudier i form av informasjon fra de to organisasjonene sine online-kanaler.

Dette analysekapittelet starter med en beskrivelse av casene i 4.1, før vi diskuterer showroom-lokasjonenes beliggenhet og synlighet i 4.2. Videre i 4.3 trekker vi frem viktige elementer som de ulike organisasjonene har brukt for å gjøre showroom-lokasjonen mer unik, og i 4.4 diskuterer vi hvordan Sofa Company og SixBondStreet har valgt å presentere produktene sine i showroom-lokasjonene og hvilken sortimentstrategi de har valgt å bruke. I delkapittel 4.5 tar vi for oss oppfyllelsesmulighetene til begge organisasjonene og her har vi også underkapitlene 4.5.1 hvor vi diskuterer hvilke oppfyllelsesmuligheter de tilbyr, og 4.5.2 hvor vi diskuterer hvilken leveringstid de opererer med før vi i 4.5.4 diskuterer leveringsalternativer de tilbyr kundene sine. Videre i 4.5.4 tar vi for oss returmoglighetene. Retur kan i mange tilfeller være en del av oppfyllelsesprosessen, derfor er dette et underkapittel under oppfyllelsesmuligheter. Analysen fortsetter i 4.6 hvor vi tar for oss kanalintegrasjon hos begge og avslutningsvis i 4.7 presenterer vi en tabell med en oversikt over likheter og forskjeller mellom Sofa Company og SixBondStreet.

4.1 Beskrivelse av case

SixBondStreet og Sofa Company ble valgt som våre forskningsobjekter under denne studien, dermed vil vi i de to neste underkapitlene 4.1.1 og 4.1.2 gi en beskrivelse av organisasjonene og casene hver for seg.

4.1.1 SixBondStreet

SixBondStreet er en organisasjon som selger møbler og interiør på nett. På nettsiden deres fremkommer det at nettbutikken ble lansert i 2012 «med internasjonale impulser og et ønske om å levere det lille ekstra innen møbler og interiør» (SixBondStreet, 2022f). Visjonen deres for nettbutikken beskriver de som følgende:

«Hos oss skal du få det du ikke finner alle andre steder. Gjennom spennende kolleksjoner med internasjonalt uttrykk, kvalitet og fornuftige priser skal vi gjennom vår nettbutikk inspirere deg til et vakrere hjem.» (SixBondStreet, 2022f).

Navnet SixBondStreet ble inspirert av grunnleggerens favorittrestaurant i New York, 6 Bond Street. Denne trendy Manhattan-baserte restauranten er også kilden for inspirasjon til konseptet av nettbutikken. «Stemningen, kvaliteten, interiøret og menneskene på restauranten ligger bak navnet SixBondStreet.no», skriver organisasjonen selv på sin nettside. De har et klart fokus på internasjonalt. Dette kommer blant annet frem ved at de tildeler amerikanske navn til sine produkter som de sier skal «beskrive en helt spesiell opplevelse av produktet og hva det representerer» (SixBondStreet, 2022f).

I tidsrommet mellom 2012 og 2015 eksisterte SixBondStreet kun på nett, uten noen form for fysisk tilstedeværelse. Nøyaktig hva som trigget beslutningen om å integrere en showroom-lokasjon i sin varehandel-strategi er uvisst. Vi har gjort et dypdykk i deres online tilstedeværelse og kommet over flere kundemeldinger med ønsker om å kunne se produktene deres før kjøp, men om det var dette som var årsaken eller om det var flere variabler som presset dem mot å bli mer «omnikanale» forblir ren spekulasjon. Uansett årsak, åpnet organisasjonen sin første showroom-lokasjon i Odins Gate i Oslo den 9. september 2015. De skriver på sin Facebook-profil at ønsket om større plass var bakgrunnen for at de 27. august 2020 flyttet inn i et nytt showroom i Drammensveien 130 i Oslo. Showroom-lokasjonen i Odins Gate ble dermed lagt ned på grunn av denne flyttingen.

Det er showroom-lokasjonen i Drammensveien 130 som har vært stedet vi har innhentet data ved bruk av observasjon.

4.1.2 Sofa Company

Sofa Company ble til i 2012 da et dansk ektepar hadde et ønske om å utfordre møbelindustrien ved å gjøre dansk design av høy kvalitet tilgjengelig for alle. På nettsiden deres skriver de blant annet følgende om eget konsept:

«Som vi alle vet er det ikke alltid like lett å skulle velge riktig sofa. Når du kikker blir det ofte veldig klart: Billige sofaer er ofte i like billig kvalitet og har et lite tiltalende design, mens designsofaer ofte er veldig dyre. Hvorfor skal det være så umulig å finne akkurat det så mange leter etter, flott design og høy kvalitet til en rettferdig og ærlig pris? For å kunne tilby dette må man være klar for å bryte av med gamle vaner og gjøre ting på en annen måte. Skape en varekjede uten mellomledd. Heldigvis er ikke vi et gammeldags selskap, men en ung og sprek utfordrer. Og med denne holdningen revolusjonerer vi møbelindustrien. Vi har egne designere, egen produksjon, showrooms og nettbutikk – hele varekjeden i egne hender, uten noe som helst mellomledd. Det er derfor vi kan tilby dansk design i høy kvalitet til lave priser.» (Sofa Company, 2022d).

På lik linje som SixBondStreet startet de online uten noen form for fysisk tilstedeværelse, før de i 2013 åpnet opp sitt første showroom i Korsør i Danmark. I løpet av de 10 årene organisasjonen har eksistert, har de åpnet hele 22 showroom-lokasjoner rundt om i verden. På nåværende tidspunkt har de en fysisk tilstedeværelse i Danmark, Sverige, Norge, Tyskland, Sveits, Polen, Nederland, Belgia, Sør-Afrika og Vietnam. Denne internasjonale satsningen er et tydelig skille mellom SixBondStreet og Sofa Company, men vi kommer ikke til å rette et stort fokus på dette i denne studien.

Sofa Company dukket opp i Norge i slutten av 2015 da de åpnet en showroom-lokasjon i Stavanger. De har i dag fire showroom-lokasjoner i Norge som er spredt utover Trondheim, Bergen, Stavanger og Oslo. Deres showroom på Leif Trondstads plass 7 i Sandvika åpnet i slutten av 2016 og det er denne showroom-lokasjonen som har vært vår setting når vi har gjennomført observasjon.

4.2 Beliggenhet og synlighet av showroom

Sofa Company sin showroom-lokasjon i Sandvika er plassert rett ved togstasjonen og knutepunktet for de som reiser med kollektivtransport. Reisende med tog har en ypperlig utsikt til showroom-lokasjonen. Dette kan naturligvis fungere som en effektiv måte å styrke merkekjennskapet på, samt tiltrekke seg nye kunder.

SixBondStreet sin tidligere beliggenhet var i hjertet av Frogner i Oslo, helt frem til de flyttet 1 kilometer vestover for et større lokale. De er nå plassert rett på utkanten av Frogner. Ettersom ny lokasjon er såpass nærme gammel lokasjon, resonnerer vi med at det vil ha minimal effekt på faste kunder. Innenfor en slik rekkevidde vil det heller troligvis ikke tiltrekke noen nye kunder kun basert på fysisk synlighet på et nytt sted. Dette kan også underbygges av Bell et al. (2018b) som definerte påvirkningsområdet til et showroom med en radius på ca. 48 kilometer.

Det at begge organisasjonene har åpnet showroom-lokasjoner i Oslo-området er nok ingen tilfeldighet. Ikke bare er det hovedstaden i landet, men det er også et shoppingmekka for både innbyggere og reisende. Eksponeringsmuligheten er større der enn i mange andre byer. Sammenlignet med Sofa Company sin synlige plassering rett ved togstasjonen, er SixBondStreet litt mer bortgjemt. Selvom SixBondStreet ligger i et trafikkert område, ligger de i en avsidesliggende vei hvor ingen kjører forbi med mindre de bevisst skal til det bestemte området. Med tanke på kundeanskaffelse og økt merkekjennskap vil trolig Sofa Company nyte mer av sin synlighet enn hva SixBondStreet gjør med sin plassering.

4.3 Showroom som destinasjon

På SixBondStreet sin Linked-In profil har de følgende forklaring på hvorfor de bruker showroom:

«Vår fysiske etablering går ikke på bekostning av vårt DNA som e-handelskonsept, men er snarere en bidragsyter til ytterligere fart digitalt. Våre showroom er komplementære kanaler som skal støtte våre e-handelskunder med inspirasjon, «touch & feel», fysiske eller digitale interiørkonsultasjoner med våre konsulenter, og ikke minst lokal kunnskap og

oppfølging av våre prosjektkunder. Vår hypotese er at showroom bidrar med trygghet, inspirasjon, kjøpshjelp og synlighet for våre kunder i nettbutikken. Erfaring fra Oslo viser at den digitale veksten i regionen rundt showroom er betydelig sterkere enn i alle andre områder.» (SixBondStreet, 2022c).

Mens Sofa Company har følgende forklaring: «Online er vår greie, men «seeing is believing», og det er derfor vi har showroom i 22 byer rundt om i verden som du kan besøke. Etter vår mening er det den beste måten å ikke bare vise våre håndlagde design, men møte kundene ansikt til ansikt.» (Sofa Company, 2022b).

I all hovedsak skal showroom-lokasjonen skille seg ut fra en tradisjonell butikk ved å tilby en mer unik opplevelse. Det skal være en tilfredsstillende og gjerne en minneverdig begivenhet å besøke showroom-lokasjonen. Samtidig er det viktig at design og presentasjon av showroom-lokasjonen ikke bare appellerer til kundenes sanser, men også at det er i tråd med de andre kanalene, slik som Yang et al. (2020) påpekte i sin forskning.

Gjennom observasjon-metoden har vi satt oss inn i en forbruker sitt ståsted og opplevd showroom-lokasjonene. Før besøkene til de to showroom-lokasjonen hadde vi allerede blitt kjent med Sofa Company og SixBondStreet gjennom deres online-tilstedeværelse og skapt oss et inntrykk av produktsortimentet til de begge, så naturligvis satt vi med en viss forventning om hva som ville møte oss i showroom-lokasjonene. Designet og presentasjonen av showroom-lokasjonene passet veldig bra med inntrykket vi hadde skapt oss til de to ulike merkene. Sofa Company hadde en rolig og avslappende atmosfære med et minimalistisk preg, mens SixBondStreet hadde en mer eksklusiv og lukrativ atmosfære.

Som det fremkommer i teorigjennomgangen så er butikkmedarbeiderne sentrale kontaktpunkter i kjøpsprosessen og de er også merkets ansikt utad når forbrukere besøker showroom (Li et al., 2020; Park et al., 2021; Von Briel, 2018). De er en stor del av opplevelsen av showroom som en destinasjon og deres service kan i mange tilfeller være avgjørende for hvordan en forbruker vurderer sin egen opplevelse. Sofa Company hadde to butikkmedarbeidere til stede da vi besøkte showroom. På grunn av lokasjonen sin størrelse, samt besøkelsestrafikk så observerte vi at det ikke var behov for flere hjelpere på vårt besøkstidspunkt. De fikk bidratt med råd og hjelp til enhver kunde som ønsket det. Hvorvidt de hadde tilgang til bedriftsinformasjon slik Von Briel (2018) mente var viktig, var vanskelig

å vurdere fra et observasjons-perspektiv. SixBondStreet var mer hektisk og trafikkert enn hva Sofa Company var, men allikevel hadde de nok butikkmedarbeidere til stede for å sikre at alle besøkende ble ivaretatt og fikk den hjelpen de ønsket. I motsetning til Sofa Company så var en stor andel av SixBondStreet sine butikkansatte utdannet som interiørdesignere og interiørstylist. Altså kan det antas at det er en høy ekspertise og kompetanse blant SixBondStreet sine ansatte. Både på nettsiden deres og i deres fysiske butikk reklamerer de for deres tilbud om 30 minutters gratis konsultasjon med en interiørdesigner/stylist.

«Vi ønsker at våre kunder skal ta de riktige valgene i 2022. For at du skal kunne ta bærekraftige og langsiktige valg for ditt hjem er vi her for å veilede deg. 30 minutter gratis konsultasjon passer for deg som ønsker å komme i gang med små og store prosjekter for ditt hjem. Enten du skal møblere et rom, ommøblere et helt hus eller bare ønsker hjelp til styling av ditt sofabord, er våre interiørkonsulenter her for å hjelpe deg.» (SixBondStreet, 2022d).

Dette kan være med på å tiltrekke forbrukere til showroom-lokasjonen, samt gi en mer unik og positiv opplevelse for besøkende.

Begge merkene har også hyppige arrangementer for å øke kundebesøk til sine showroom-lokasjoner. Dette ser man på Facebook-profilene til organisasjonene hvor de deler informasjon om ulike typer arrangementer med sine følgere. SixBondStreet inviterer ofte inn til arrangementer hvor man får styling tips fra en interiørdesigner, som for eksempel hvordan man skal style ulike typer sofabord (SixBondStreet, 2022b). Sofa Company har gjort lignende ting hvor de inviterer kunder til showroom for å lære interiørstyling av en profesjonell. I forbindelse med et tidligere arrangement har de også avholdt konkurranser på forhånd for å tiltrekke seg besøkende. Eksempelvis var man med i trekningen av 5000kr ved å melde seg på arrangementet gjennom Facebook og man kunne også vinne 25 minutter personlig veiledning med en interiørarkitekt, men det var da betinget at man møtte opp på arrangementet i deres showroom (Sofa Company, 2018). Vi fikk dessverre ikke muligheten til å observere på noen arrangementer avholdt av de to organisasjonene, men det kan allikevel argumenteres for at slike arrangementer kan være en god mulighet til å få forbrukere inn i det fysiske showromet. Bare det å møte forbrukere ansikt til ansikt og gi forbrukere muligheten til å samhandle med merket på den måten kan være en kilde for positive effekter som kundeanskaffelse, lojalitet og merkekjennskap. Vi la også spesielt merke til hvordan SixBondStreet sin showroom-lokasjon føltes som et samlingspunkt for likesinnede og

gjennom observasjonen ble det tydelig at mange av de besøkende i showroom-lokasjonen var faste besøkende. Dette kom frem ved at de ansatte i showroom-lokasjonen kunne navnene på samtlige og den vennskapelige tonen mellom både kunder og ansatte.

4.4 Produktpresentasjon og sortimentstrategi i showroom

Som nevnt i teorigjennomgangen så er det fire forskjellige demonstrasjonsstiler i et showroom (Park et al., 2021). Begge showroom-lokasjonene vi observerte har tatt i bruk tre av de fire stilene, nemlig produktutstilling, modulutstilling og utprøving. De viser ferdigmonterte sofaer, stoler, bord, hyller, puffer og SixBondStreet viser også ferdigmonterte senger og nattbord. Dette bidrar til å gi et helhetlig inntrykk til kundene deres. I tillegg har begge showroom-lokasjonene modulutstilling i form av å vise frem alle stoff, tekstil og fargealternativer til en rekke ferdigmonterte varer. De viser også ulike typer ben til blant annet stoler, sofa og bord. Sist, men ikke minst så er det lov å prøve alle utstillingsproduktene deres i showroom-lokasjonen. Både Sofa Company og SixBondStreet tilbyr kundene sine å bestille hjem 5 ulike tekstilprøver for å se hvordan farge og tekstil passer overens med resten av hjemmet. Videre opplevde vi at ved å besøke Sofa Company sitt showroom kunne man få ta med hjem så mange tekstilprøver man ønsket. Denne muligheten var ikke til stede i SixBondStreet. Sofa Company gir også alle kundene sine muligheten til å se produktene sine i hjemmet sitt ved hjelp av AR teknologi. Hvert produkt på nettsiden deres er knyttet til en QR-kode som man kan scanne med mobiltelefonen sin slik at man havner på en nettside hvor man kan se produktet i sin egen stue. Dette er en form for virtuell presentasjon.

Selvom det er mange likheter, så er det også mange forskjeller i presentasjonsstil og sortimentstrategi. Sofa Company hadde alle produktene sine utstilt i sin showroom-lokasjon. Dette fikk vi bekreftet fra en ansatt underveis i observasjonen. Altså vil ikke kunder oppleve å komme til showroom-lokasjonen å ikke se produktet de ønsket å se. Det de kan bli utsatt for er å se ønsket produkt i en annen farge, tekstil eller med andre ben enn hva kunden ønsker seg, men dette er på grunn av at man kan få de fleste av Sofa Company sine produkter spesialdesignet slik at produktet innfrir alle ønsker kunden måtte ha. De tilbyr også muligheten til å bygge sin egen sofa, i så fall vil kunden måtte gjøre dette på nettsiden deres, eller på datamaskin i showroom, og showroom-lokasjonen vil da heller fungere som et sted for inspirasjon og hjelp av ansatte enn opplevelse av et forutbestemt produkt.

SixBondStreet har et betydelig større produktsortiment enn Sofa Company. Dermed har de ikke alle produktene sine på utstilling i showroom. Nøyaktig prosentandel av hvor mye som er på utstilling vet vi ikke, men en kjapp sammenligning mellom tilgjengelige varer på nett og varer utstilt så er det en god del. En stor andel av varer som ikke er utstilt i showroom ser ut til å være små interiørvarer og dekorasjonsprodukter. Sofa, seng, stol og puffer virker som er mer prioritert i forbindelse med utstilling ettersom det antageligvis er et større behov for utprøving av disse produktene, sammenlignet med behovet for å se et dekorasjonsprodukt. På lik linje som Sofa Company tilbyr også SixBondStreet mulighet for spesialdesign ved valg av farge, tekstil, ben-valg etc.

Måten produktene var utstilt på, var den største merkbare forskjellen mellom de to showroom-lokasjonene. SixBondStreet presenterte produktene sine som i et hjem. Ved presentasjonen av en ferdigoppstilt seng så hadde de lagd et ferdig designet soverom ved hjelp av sine andre produkter. Ved presentasjonen av en ferdigoppstilt sofa så hadde de lagd en ferdig designet stue med dekorative bilder på veggen, ferdig stylet sofabord, pledd, puter etc. Denne fremstillingen virket inspirerende, og man fikk virkelig se potensialet til et produkt. Mens i Sofa Company sitt showroom så virket det som om det var et større fokus på å vise frem hvert enkelt produkt enn å nødvendigvis dyrke inspirasjon. SixBondStreet sin fremstilling tar åpenbart opp mer plass, men samtidig så får man et mer inspirerende inntrykk av produktene, sammenlignet med Sofa Company.

4.5 Oppfyllelsesmuligheter

Oppfyllelse i forbindelse med omnikanal varehandel handler hovedsakelig om å motta et kjøp og vi vil derfor diskutere hvilke oppfyllelsesmuligheter Sofa Company og SixBondStreet tilbyr sine kunder i 4.5.1 Vi har valgt å inkludere leveringstid, leveringsalternativer og retur i dette kapittelet ettersom dette er viktige steg før selve oppfyllelsen av kjøpet. Leveringstiden (4.5.2) avgjør hvor lenge en kunde må vente før oppfyllelse kan skje og visse leveringsalternativer (4.5.3) kan gjøre oppfyllelsen enklere og tryggere for kunden. Retur er heller ikke til å unngå i forbindelse med oppfyllelse. Noen kan være misfornøyde med varen og vil gjennomføre en retur, mens andre kan føle seg trygg på å bare ha muligheten til å

returnere produktet. Det er ikke tvil om at returmogigheter er svært viktig innen varehandel generelt, derfor vil vi i 4.5.4 se på returpolicyene til begge organisasjonene.

Men prosessen fra bestilling til levering inneholder vanligvis noen flere steg, som eksempelvis hvordan man vil få varen levert.

4.5.1 Sentralisert varelager og oppfyllelse med hjemlevering

Begge organisasjonene benytter seg av et sentralisert lager og tilbyr dermed hovedsakelig hjemlevering. Altså kan man ikke ta med seg varene deres rett fra showroom-lokasjonen. Det finnes derimot noen unntak hos begge organisasjonene. Hos både SixBondStreet og Sofa Company kan man kjøpe småartikler (puter, pledd, diverse dekorasjonsartikler og pleieprodukter) direkte i showroom-lokasjonen og få det med seg hjem med en gang. Som nevnt tidligere så er det en del av SixBondStreet sine produkter som ikke er utstilt i showroom, altså vil man måtte bestille disse småartiklene på lik måte som man må med større produkter. Tepper, bord, sofa, stoler, puffer, benker etc. som organisasjonene selger må bestilles og leveres på et senere tidspunkt, men det finnes også unntak her. Som det fremkommer på Facebook-profilen deres så har begge organisasjonene arrangert lagersalg. I Sofa Company sin historikk ser vi at i forbindelse med showroom-lokasjonen i Sandvika har det blitt arrangert kun et lagersalg som var i 2021, mens SixBondStreet har dette som en årlig begivenhet. SixBondStreet gir følgende beskrivelse til sitt lagersalg-arrangement:

«Lagersalg er bærekraftig! Er du klar? Mange aktører ønsker ikke å kjøre lagersalg da det kan skade merkevaren. Vi i SixBondStreet mener det stikk motsatte. Det å arrangere lagersalg sikrer at alle våre produkter får et nytt hjem, selv de med små skavanker. Lagersalg er en bærekraftig måte å gi B-varer, returvarer og utstillingsmodeller en ny sjanse. På SixBondStreet sitt lagersalg kan du kjøpe møbler og interiør med opptil 50-80% rabatt. Denne gangen har vi et enda bredere utvalg av møbler og interiør enn tidligere. Kjøp en spennende mix av sofa, lenestoler, sofabord, hyller, konsollbord, spisebord, spisestoler, interiørartikler og mye mer!! Møbler og interiørartikler er i svært god stand og er hovedsakelig produkter fra fotoshoot, utstilling, retur varer, vareprøver og B-varer.» (SixBondStreet, 2021).

Mens Sofa Company (2021) gir denne beskrivelsen til arrangementet: «Vi tømmer lageret for b-varer og med opptil 70% avslag! Sees vi der? Alle møbler må hentes samme dag, og det er kun mulig med kortbetaling».

Basert på hva organisasjonene selv skriver på facebook-arrangementet så virker det ut som om hovedmotivasjonen for dette salget er å bli kvitt returvarer og skape mer plass i showroom-lokasjonen til for eksempel nye kolleksjoner. For kundene er dette en perfekt mulighet å få varer til en billigere pris samtidig som de får muligheten til å ta med produktet hjem uten ventetid.

4.5.2 Leveringstid

Ettersom begge organisasjonene i all hovedsak opererer med forsinket oppfyllelse i form av at kundene som oftest må vente en viss tid fra bestilling til mottakelse av vare, så er leveringstid viktig. Dette er hva de to organisasjonene selv skriver om egen leveringstid på nettsidene deres:

«Leveringstidene hos SixBondStreet vil variere etter lagerført sortiment og bestillingsvarer. Vi produserer etter dine ønsker og behov, og leveringstidene vil variere fra de ulike produsentene. Leveringstid er oppgitt under hvert enkelt produkt på nettsiden.» (SixBondStreet, 2022e).

«Dersom varen er på vårt sentrallager vil man kunne forvente levering ifra 5-14 dager etter bestilling alt etter hvor man bor og bestillings-tidspunkt i forhold til vår transport. Bor man i Nord-Norge kan det gå noen ekstra dager. Er varen ikke på lager, kan det ta alt fra 3-12 uker før varen kan leveres. Når du legger bestillingen får du informasjon om når varen forventes på lager.» (Sofa Company, 2022c).

SixBondStreet gir ikke like utdypende informasjon om leveringstid som Sofa Company gjør, men etter å ha undersøkt ulike produkter på nettsiden deres virker det som det varierer mellom 8-10 uker og 12-14 ukers leveringstid på produkter som ikke er på lager.

4.5.3 Leveringsalternativer

Oppfyllelse av kjøp burde skje på en beleilig og enkel måte for kunden samtidig som pris burde være innenfor kundens vurdering av hva som er rimelig. Begge organisasjonene har til felles å tilby gratis levering av produkter, men betingelsene for å få gratis levering er forskjellige. Sofa Company tilbyr gratis levering på alle produkter som er for store til å sendes som småpakkelevering, mens SixBondStreet tilbyr gratis levering på alle ordre over 10 000kr. I begge gratis levering inngår kun levering til fortau/dør, allikevel tilbyr de muligheten for innbæring og SixBondStreet tilbyr også mulighet for montering. Disse alternativene kommer da med ekstra kostnader. Sofa Company tilbyr innbæring for 699kr, mens SixBondStreet tilbyr innbæring for 400kr. For 1200kr kan kunder av SixBondStreet få varene montert. Dette tilbudet har ikke Sofa Company.

Ved kjøp av artikler som kan sendes som småpakkelevering, gjelder andre priser. SixBondStreet sender småartikler med Postnord med en vekt opptil 35kg. Man må da betale 99kr for å få varen levert til et Postnord utleveringssted. Om man vil få varen levert hjem på døren må man betale mer og prisen avgjøres av vekt. Sofa Company tar 179kr for frakt av småpakkelevering. Man får da varen levert helt hjem. Vi vil også påpeke at begge organisasjonene tilbyr betaling gjennom Klarna, noe som bidrar med en trygghet over at man ikke trenger å betale øyeblikkelig og man kan også dele opp betalingen over flere måneder.

4.5.4 Retur

Returpolicyen til SixBondStreet er som følgende:

«Du kan annullere eller endre din bestilling innenfor 3 virkedager etter bestilling helt eller delvis uten betingelser eller kostnader. Hos SixBondStreet har du rett til å angre kjøpet ditt inntil 30 dager etter den dagen du mottar produktene. Du skal bare huske å sende varen i samme stand og i original emballasje innen fristens utløp til SixBondStreet. Vi gjør deg oppmerksom på at bare varer i original emballasje kan byttes, derfor er det viktig at du tar vare på emballasjen til du er helt sikker på kjøpet. Du velger fritt om du vil bytte til en annen vare eller ha pengene tilbake. Ved kjøp av varer som er bestilt i spesifikke mål, farge og/eller tekstil, må du påse at ordren er i henhold til ønskede spesifikasjoner. Hvis du velger å avbestille eller endre bestillingen etter 3 virkedager, vil vi beregne et avbestillingsgebyr på

25% av den avbestilte varens pris. Dette skjer fordi produktet håndlages til deg og etter tre dager vil det være for sent å endre produksjonen. Dersom du ønsker å angre et kjøp av en spesial bestilling etter mottatt ordre, men innenfor angreretten på 30 dager, vil vi beregne et avbestillingsgebyr på 50% av gjeldende produktverdi. SixBondStreet vil ikke dekke frakt ved retur eller endring av ordre. Interiørvarer som er kjøpt og hentet i vårt showroom, kan byttes/returneres i showroom.» (SixBondStreet, 2022a).

Returpolicyen til Sofa Company er som følgende:

«Angreretten forutsetter at du senest innen 14 dager etter at du (eller en annen tredjemann enn transportøren) mottar leveransen gir oss melding om dette (angrefrist) på email eller pr post. Dersom du ikke har mottatt angrerettsskjema enten i ordrebekreftelsen eller ved levering av produktene, utvides denne fristen til tre måneder. For at angreretten skal kunne gjøres gjeldende, må produktet være levert tilbake til oss i originalemballasje (da denne utgjør en del av verdien på produktet) og varen i samme stand som ved mottak. Det er dessverre ikke mulig å returnere et produkt uten originalemballasje eller med beskadiget emballasje. Angreretten gjelder for varer kjøpt hos oss unntatt «Bygg din egen» varer. «Bygg din egen» er en spesial bestilling som produseres helt eksklusivt til deg. Du betaler derfor et depositum på 50% av møbelets pris i forbindelse med bestillingen. Som utgangspunkt kan spesial-bestillinger ikke annulleres, men skulle det likevel skje, vil depositumet ikke bli refundert. Alle produkter skal leveres tilbake til oss innen rimelig tid. Eventuell returforsendelse må betales av kunde.» (Sofa Company, 2022a).

Det finnes mange likheter i hvordan begge organisasjonene har utformet sine returpolicyer, men også en noen få forskjeller. SixBondStreet har utvidet angreretten til 30 dager slik at kundene deres har lengre tid på å bestemme seg om de vil ha varen eller ikke. De har samme betingelser vedrørende original emballasje og angreretten ved spesialbestillinger er også veldig like, annet enn at SixBondStreet tilbyr muligheten for endring eller avbestilling av spesial bestilling innen tre dager for 25% av varens pris. Videre har de til felles at ingen av de dekker kostnader for returen.

4.6 Integrasjon på tvers av kanaler

Vi har ved flere anledninger påpekt at kanalintegrasjon er selve kjernen i omnikanal varehandel. En god kanalintegrasjon er avgjørende for å kunne skape en sømløs shoppingopplevelse. Det er også viktig for å unngå showrooming-atferden hvor kunder utnytter showroom-lokasjonen for inspiseringsformål for så å kjøpe et lignende, billigere produkt fra en annen online aktør i markedet.

Li et al. (2020) er blant de som nevner at utstilt nettbrett/datamaskin i showroom-lokasjonen er en viktig kilde for å øke sannsynligheten for kjøp etter inspiseringsformål. Dette kombinert med henvisning og rådgivning fra butikkmedarbeidere vil øke kjøps sannsynligheten. Det første man ser da man entrer Sofa Company sin showroom-lokasjon er en stor pc-skjerm med en skjermsparer som sier «Kjøp dine nye møbler her». Datamaskinen tar deg direkte til nettsiden deres og man kan enkelt bestille ønskede produkter. SixBondStreet har også denne muligheten i sin showroom-lokasjon, men istedenfor en stor datamaskin har de et nettbrett.

For å forenkle kjøpsprosessen enda mer samtidig som man kan øke kjøps sannsynlighet kan man bruke QR-koder. Det var kun en av showroom-lokasjonene som hadde QR-koder til produktene sine og det var SixBondStreet. De hadde riktignok kun QR-koder til noen produkter, ikke alle. Disse kodene tok deg direkte til det bestemte produktet i nettbutikken deres og på denne måten ble det enkelt å se informasjonen om produktet, som for eksempel leveringstid og lagerstatus.

Gao og Su (2017) gjorde det klart og tydelig hvor viktig informasjon om produktets tilgjengelighet er og at nettsiden bør gi informasjon om dette. Både Sofa Company og SixBondStreet sine nettsider bidrar med denne typen informasjon, men de gjør det i ulik grad. På SixBondStreet sin nettside representerer en grønn prikk ved siden av produktets navn at varen befinner seg på lager. Når man klikker seg inn på den bestemte varen får man også opp nøyaktig hvor mange som finnes på lager og hvilke tekstiler som er på lager. Man kan også ta i bruk et filter i nettbutikken slik at det kun vises produkter som er på lager. Sofa Company har brukt mange av de samme løsningene, men på en litt annen måte. Eksempelvis så har de ikke noe grønn prikk som signaliserer at varen er på lager når man blar seg igjennom alle produktene deres. Denne informasjon finner man når man trykker seg inn på det bestemte produktet. Da får man opp om varen er tilgjengelig på lager og om det er mer eller mindre enn

5skt som er tilgjengelig. De viser ikke nøyaktig antall på lager slik SixBondStreet gjør. Sofa Company gir også informasjon om forventet levering til det bestemte produktet og man kan filtrere søket slik at man kun får opp varer som er på lager. En stor forskjell mellom SixBondStreet og Sofa Company sin informasjon på nettsiden og integrasjon med showroom-lokasjonen, er Sofa Company sin informasjon om hvor hvert produkt er utstilt. Når man klikker seg inn på et bestemt produkt på Sofa Company sin nettside så kan man enkelt finne ut om produktet er utstilt i showroom-lokasjonene nærmest en selv. Dette forhindrer potensielle bomturer ved at en forbruker besøker et showroom med en intensjon om å inspisere et bestemt produkt som viser seg å ikke være utstilt.

4.7 Oppsummering av likheter og forskjeller

Nedenfor har vi utarbeidet en tabell som viser organisasjonenes likheter og forskjeller i sin implementering av en omnikanal strategi ved bruk av showroom. Vi har utarbeidet tabellen med et formål om å vise hovedpunktene på en kortfattet og konkret måte.

	SixBondStreet	Sofa Company
Synlighet og beliggenhet av showroom	<ul style="list-style-type: none"> • Avsidesliggende vei. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rett ved togstasjon og knutepunkt for kollektivtransport.
Showroom som destinasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Arrangerer kundekvelder. • Interiørdesignere/stylisten som butikkmedarbeidere. • 30 minutter gratis interiørkonsultasjon. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arrangerer kundekvelder. • Hyggelige butikkmedarbeidere.
Produktpresentasjon og sortimentstrategi	<ul style="list-style-type: none"> • Deler av sortimentet på utstilling. • Mulighet for spesialbestillinger. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hele sortimentet på utstilling. • Mulighet for spesialbestillinger.

Oppfyllelses- muligheter	<ul style="list-style-type: none"> • Kun hjemlevering med unntak av småartikler. • Lagersalg med umiddelbar tilfredsstillelse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kun hjemlevering med unntak av småartikler. • Lagersalg med umiddelbar tilfredsstillelse.
Leveringstid	<p>Vare på lager:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informasjon er utilgjengelig. <p>Utsolgt vare og spesial bestilling:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 8-14 uker. 	<p>Vare på lager:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5-14 dager. <p>Utsolgt vare og spesial bestilling:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3-12 uker.
Leverings- alternativer	<ul style="list-style-type: none"> • Gratis levering for ordre over 10 000kr. • Levering med innbæring: 400kr (om prisen er over 10 000kr). • Levering med montering: 1200kr (om prisen er over 10 000kr). <p>Småpakker:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Post i butikk: 99kr • Hjemlevering: Avgjøres av vekt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gratis levering for ordre som ikke kan sendes som småpakker. • Levering med innbæring: 699kr. • Småpakker helt hjem: 179kr.
Retur	<ul style="list-style-type: none"> • Åpent kjøp 30 dager etter oppfyllelse. • Må sendes i original emballasje. <p>Spesial bestilling:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avbestille innen 3 dager: Gebyr på 25% av varens pris. • Retur innen 30 dager: 50% av produktverdi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Åpent kjøp 14 dager etter oppfyllelse. • Må sendes i original emballasje. <p>Spesial bestilling:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gebyr på 50% av varens pris.

Kanal- integrasjon	<ul style="list-style-type: none"> • All retur må betales av kunde. 	<ul style="list-style-type: none"> • All retur må betales av kunde.
	<ul style="list-style-type: none"> • Sanntidsinformasjon om tilgjengelighet. • Nettbrett i showroom for kjøp online. • QR-koder koblet til produkt i nettbutikk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sanntidsinformasjon om tilgjengelighet. • Datamaskin i showroom for kjøp online. • Informasjon om hvor produktet er utsilt.

Tabell 3: Oppsummering av likheter og forskjeller mellom Sofa Company og SixBondStreet

Denne tabellen tydeliggjør alle likhetene som finnes mellom disse to organisasjonene og showroom-lokasjonene deres. Likhetene gjør det enklere å trekke frem viktige egenskaper ved showroom-konseptet, men vi burde allikevel fremheve noen av de viktigste forskjellene her. Leveringstiden er betydelig lenger hos SixBondStreet noe som kan by på negative konsekvenser. Som påpekt i teorigjennomgangen er mangel på umiddelbar tilfredsstillelse den store ulempen med showroom og man burde sørge for å ha en akseptabel leveringstid etter kundens forventning. Videre er det store forskjeller i selve sortiment og sortimentstrategi. SixBondStreet har et mye større sortiment enn Sofa Company og av den grunn har de ikke plass til å ha alt på utstilling slik Sofa Company har. De har også et mer eksklusivt, lukrativt og dyrere sortiment enn Sofa Company. Den viktigste forskjellen mellom disse to showroom-lokasjonene er derimot ikke sortiment eller leveringstid, men anstrengelsene med å gjøre showroom til en unik destinasjon, som SixBondStreet sitt tilbud om gratis interiørkonsultasjon. Dette ser vi på som en betydelig forskjell.

5 Diskusjon

I dette kapitlet vil vi oppsummere hovedfunnene som ble identifisert i analysen (5.1). Vi vil også diskutere disse funnene opp mot tidligere forskning og teori innenfor omnikanal varehandel, før vi kommer med implikasjoner (5.2), studiens begrensing (5.3) og forslag til videre forskning (5.4).

5.1 Hvilke egenskaper ved konseptet er viktig for suksessfull etablering av showroom?

Det ble tydelig i analysen at det finnes flere likheter enn forskjeller i hvordan SixBondStreet og Sofa Company har valgt å implementere showroom i sin omnikanalstrategi. Likhetene blant disse to gir oss et bedre grunnlag for å kunne identifisere viktige egenskaper for suksessfull etablering av showroom. Egenskapene som ble identifisert som sentrale er følgende: Sentral beliggenhet og god synlighet, opplevelsessentriske begivenheter, tilfredsstillende produktpresentasjon og sortimentstrategi, gode oppfyllelsesmuligheter og god kanalintegrasjon. Disse egenskapene underbygges også av tidligere forskning.

For å kunne gi en god begrunnelse på hvorfor vi trekker frem nøyaktig disse egenskapene som sentrale, må vi først og fremst avklare formålet med et showroom i en omnikanalstrategi. Dette må vi gjøre siden egenskapene til showroom er med på å generere de ønskede effektene og sørger for å oppfylle formålet til showroom. Formål og ønskede effekter kan åpenbart variere mellom ulike forhandlere, men innen litteraturen som omhandler omnikanal varehandel er det et spesielt fokus på kunders usikkerhet og produktretur. Flertallet av forskningsartiklene i denne studien har til felles å nevne usikkerhet og produktretur, og de understreker at å minimere disse mest mulig er som regel et høyt prioritert mål for aktører innen varehandel, spesielt de aktørene som er nettbaserte (e.g., Bell et al., 2018a; Li et al., 2020; Nageswaren et al., 2020; Yang et al., 2020). Gjennom SixBondStreet og Sofa Company sine egne begrunnelser kan det tolkes at redusert usikkerhet er et mål de vil oppnå ved bruk av showroom. Selvom de ikke direkte nevner noe om produktretur kan det allikevel tenkes at de har et ønske om å redusere dette også. Produktreturer er i mange tilfeller kostbare, så derfor antar vi at det er uønsket med en høy andel returer. Videre ser vi i litteraturen at både merkekjennskap, lojalitet, kundetilfredshet og kundeanskaffelse kan være effekter fra

showroom (e.g., Bell et al., 2018b; Cotarelo et al., 2020; Li et al., 2020). Hvilke effekter og hvilke mål organisasjonen oppnår med bruk av showroom vil påvirkes av hvilke egenskaper showroom-lokasjonen besitter.

Det er helt naturlig at valg av plassering av en ny fysisk tilstedeværelse, enten det gjelder en tradisjonell butikk eller et showroom, vil på mange måter være avgjørende for hvor suksessfull den nye tilstedeværelsen vil bli. Sofa Company og SixBondStreet hadde allerede etablert en online tilstedeværelse og skaffet seg en kundebase før de tok steget med å etablere et showroom. I et slikt tilfelle kan det tenkes at de siktet seg inn på en plassering som var sentral for eksisterende kunder, samt synlig for potensielle nye kunder. Slik som Bell et al. (2014) påpekte i sin artikkel, så vil reisekostnader vurderes i forhold til om kunder besøker showroom-lokasjonen eller ikke. Dermed er sentralitet en viktig egenskap for å generere trafikk og muligens mer salg. Dette støttes også av Li et al. (2020) som også påpekte at synlig beliggenhet er en viktig egenskap for å tiltrekke seg nye kunder. Eksempelvis kan en sentral og synlig beliggenhet føre til impulsbesøk. Både Sofa Company og SixBondStreet har valgt sentrale plasseringer til sine showroom, selvom synligheten til disse er forskjellig.

I litteraturen blir showroom til stadighet forbundet med et sted som tilbyr unike sensoriske opplevelser. Det skal by på gode kundeopplevelser som kan være med på å dyrke lojalitet og kundetilfredshet, slik Bell et al. (2020) illustrerte i sin studie, der de identifiserte en korrelasjon mellom besøk til showroom og økt salg i form av at kunden kjøpte inn mer, oftere og fra flere produktkategorier. Dette underbygget hva de fant ut i sin 2018(b) studie hvor de argumenterte for at gjester som besøkte showroom-lokasjonen ble mye mer knyttet til merket og oppslukt i en merkeopplevelse, enn de som kun handlet online. Dette har mye med interaksjonen med både sted og butikkmedarbeidere som fungerer som «ansiktet utad» for organisasjonen. Ved at de følte seg mer knyttet til stedet, styrket dette lojalitet. Både SixBondStreet og Sofa Company har gjennomført ulike innsatser for å skape opplevelsessentriske begivenheter for sine kunder. De har begge hatt arrangementer som eksempelvis kundekvelder. Gjennom disse opplevelsessentriske kundekveldene som er ment for inspirasjon kan det være en effektiv løsning til å både tiltrekke seg nye kunder, samt styrke forholdet til sine eksisterende kunder. Det kan også tenkes at det kan være med på å redusere usikkerhet også ved at man lærer mer om produkter og design generelt. Disse arrangementene er riktignok noe som ikke skjer hele tiden. Interiørtjenestene til SixBondStreet derimot, er et tilbud de har for sine kunder til enhver tid. Kunden kan selv velge om de vil gjennomføre

konsultasjonen via video, telefon eller oppmøte i showroom, men uavhengig av dette valget så vil de være i kontakt med en interiørdesigner som jobber i showroom-lokasjonen, så et forhold vil opprettes mellom disse to individene og kunden vil automatisk føle seg mer knyttet til butikken etter en slik tjeneste. Spesielt om man har utnyttet 30 minutter gratis konsultasjon. Dette kan sees på som en smart strategi for å både øke salg og styrke lojalitet og tilfredshet. Denne formen kan også anses som den høyeste graden av informasjon som fjerner mesteparten av usikkerhet for kunden. Det at SixBondStreet skilte seg ut fra Sofa Company med denne tjenesten og interiørdesignere som butikkmedarbeidere, kan også tenkes å være en av årsakene til hvorfor SixBondStreet føltet mer som et samlingspunkt for likesinnede enn hva det føltet hos Sofa Company. SixBondStreet hadde en sterkere følelse av fellesskap blant de besøkende i butikken og føltet mer som et sted som dyrker inspirasjon. Samtidig som det virket som et sted kunder besøkte uten et spesielt formål. Sofa Company virket ut til å være et sted hvor kundene dro for å se på et spesielt produkt eller fordi de var på bestemt utkikk etter en ny sofa. Det virket ikke som om kundene var der for ren inspirasjon og for å kikke rundt uten noe formål, slik som kundene til SixBondStreet. Det er verdt å påpeke at det er mulig vi hadde endt opp med et annerledes inntrykk om vi hadde besøkt stedene flere ganger og til ulike tidspunkter, men etter det besøket vi gjennomførte og kundene vi observerte, var det dette inntrykket vi satt igjen med.

Den ideelle situasjonen for enhver kunde som besøker showroom-lokasjonen er å kunne inspisere sitt ønskede produkt. Park et al. (2021) var en av de som nevnte at det antas at enhver kunde har et sett med ønskede funksjoner og egenskaper til et bestemt produkt, og at høyeste grad av selvtillit og minst mulig usikkerhet kommer om nøyaktig disse egenskapene og funksjonene er utstilt i showroom. Derfor har både produktpresentasjon og sortimentstrategi mye å si. Både Sofa Company og SixBondStreet har utnyttet plass best mulig ved å ha ferdigmonterte produkter med ulike stoff- og tekstilprøver ved siden av produktet. Begge tilbyr hvert produkt i mange ulike farger og tekstiler, og ettersom man også kan spesialbestille hos begge aktørene, blir det umulig å ha alt på utstilling. Park et al. (2021) argumenterer for at full utstilling av alle egenskaper ikke er nødvendig så lenge man har akseptable erstatninger. Altså vil det oppfattes som en tilfredsstillende utstilling ved å ha spesifikke egenskaper som små prøver ved siden av det ferdigmonterte produktet. Det er også viktig å påpeke at type produkt avgjør hvilken grad av informasjon som vil oppfattes som tilfredsstillende for kunden. Både Bell et al. (2014) og Du et al. (2019) påpekte i sine studier at produkter med mange ikke-digitale attributter ofte trenger høyere grad av informasjon før

kjøp. Dette kan være en forklaring på hvorfor SixBondStreet har valgt å fylle showroom-lokasjonen sin med sofaer, senger, stoler og slike produkter hvor det ofte er behov for inspisering og utprøving før kjøp, fremfor en rekke dekorasjonsprodukter. Som tidligere nevnt har de et mye større produktsortiment enn Sofa Company, så i motsetning til Sofa Company har de ikke alle produktene sine utstilt. Dette er ikke nødvendigvis en negativ ting ettersom SixBondStreet sitt sortiment inneholder mange dekorasjonsvarer hvor det muligens er et mindre behov for å inspisere før kjøp. Park et al. (2021) understreker at innen omnikanal blir både helsortiment og delsortiment brukt i utstilling og det finnes fremdeles ikke noe klart svar på at den ene strategien er bedre enn den andre. Organisasjoner er forskjellig og må ta stilling til sine egne omstendigheter før de tar beslutninger om hva som vil fungere best for dem. Poenget her er at de må kjenne sine kunder og redusere situasjoner hvor kunder ikke får noe grad av selvtillit ved å besøke showroom, fordi de har en ugunstig sortimentstrategi.

I forhold til produktpresentasjon ble det observert en klar forskjell mellom SixBondStreet og Sofa Company ved at sistnevnte hadde en enklere presentasjonsstil. Vi forklarte dette i analysen, men for å se hvilke effekter det kan frembringe, forklarer vi det igjen.

SixBondStreet hadde en helhetlig og inspirerende presentasjonsstil på sine produkter. De hadde lagd fullbyrdede «rom». Måten de presenterte produktene på førte til at man fikk flere idéer som kunde, så det kan tenkes at en slik presentasjonsstil kan bringe mersalg. Dette kan også være en av årsakene til at SixBondStreet fungerer som et samlingspunkt for inspirasjon mer enn hva Sofa Company gjør.

Videre har denne studien identifisert gode oppfyllelsesmuligheter som en viktig egenskap og dette er i høy grad basert på tidligere forskning, samt observerte løsninger som blir brukt av både SixBondStreet og Sofa Company. Det er et spesielt fokus rettet mot leveringstid og returmuligheter både for forbrukeren og forskere innen varehandel. Ved etablering av showroom vil showroom-lokasjonen fungere som en konkurrent mot andre møbelforretninger med en fysisk tilstedeværelse. Disse møbelforretningene har muligens et lokalt varelager og vil kunne tilby umiddelbar tilfredsstillelse i større grad enn hva showroom-lokasjonen kan. Dermed vil det være viktig å kunne tilby en leveringstid som i det minste er innenfor kundens forventninger, slik både Park et al. (2021) og Cotarelo et al. (2020) understrekte i sine studier. Ved etablering av showroom burde man ha en leveringstid som kan konkurrere med vanlige møbelforretninger. Det er dermed verdt å påpeke at i dagens møbelindustri har det blitt mer vanlig å måtte vente før kunden får oppfylt sitt kjøp, spesielt i tilfeller hvor man skal ha større

produkter (sofa, spisebord, etc.). Det kan også tenkes at lengre leveringstid og mangel på umiddelbar tilfredsstillelse vil være mer godtatt av kunden så lenge man får eksklusive varer, eksempelvis gjennom spesialbestillinger, slik både Sofa Company og SixBondStreet tilbyr. Eksklusivitet kan også være en god bekjemper mot showrooming-atferd (Li et al., 2020). Dessuten er det flere viktige egenskaper til showroom-konseptet som skal gjøre det mer fristende for forbrukere å velge et showroom ovenfor en tradisjonell butikk, annet enn kun leveringstid.

Returmulighetene blir ofte overveiet i løpet av kjøpsprosessen til forbrukeren. Forskere har identifisert det som en viktig og til tider avgjørende komponent for om kjøp i det hele tatt blir gjennomført. Det er bred forskning på området og det er naturlig å konkludere med at viktigheten med returpolicy varierer fra type industri og type produkt. Gode returmuligheter gir en sikkerhet for kunden, i den forstand at om produktet ikke stiller til forventningene så kan man returnere produktet. Denne sikkerheten er nok viktig for kunder flest, uavhengig av hva man kjøper, men det kan tenkes at det er spesielt viktig ved kjøp av store møbler som skal stå i ens hjem og hvor kostnaden er betydelig. Både SixBondStreet og Sofa Company tilbyr relativt like returmuligheter. Ved mindre produkter kan man levere direkte tilbake til butikken, ved større kan man tilbakesende til lager imot betaling for frakt. Dette kan antas å være normal returpolicy for møbelbutikker generelt. Videre antar vi at returmulighetene vil være mindre viktig for kunder som besøker showroom-lokasjonen, enn kunder som kun handler over nett, ettersom besøket til showroom vil trolig ha styrket selvtillit til kjøpet og redusert usikkerheten. På en annen side, i tilfeller hvor kunden ikke har fått inspisert sitt ønskede produkt med alle sine ønskede egenskaper, og derav ikke fått høyeste grad av selvtillit, vil returmuligheten være betryggende. Men den fungerer nok som en mer avgjørende egenskap for online kunder. Videre kan det tenkes at showroom-lokasjonen kan oppleve økt besøk og de positive konsekvensene som kommer av det, ved at online kunder som handler små produkter på nett har muligheten til å returnere direkte i butikk. Dette kan bidra med lojalitet og merkekjennskap (Bell et al., 2018b, Li et al., 2020).

Siste egenskapen som har blitt identifisert som viktig er god kanalintegrasjon. Dette er en egenskap som er bredt diskutert i litteraturen og de fleste forskningsartiklene brukt i denne studien har til felles å nevne viktigheten med en god integrasjon (e.g., Akter et al., 2021; Asmare & Zewdie, 2022; Davis-Sramek et al., 2020; Rodriguez-Torrico et al., 2020).

Uavhengig av hva årsaken bak etablering av showroom er, vil det fungere som en

informasjonsgivende kanal. Som vi har påpekt ved flere anledninger så fører høyere grad av informasjon ofte til positive effekter innenfor varehandel. I omnikanal varehandel handler det om å kunne gi forbrukere informasjon og oppfyllelse på den beste måten for hvert enkelt individ, og for å kunne gjøre dette, kreves det en god kanalintegrasjon. Målet er at kanalintegrasjon er så god at de ulike kanalene kan oppfattes som én kanal. Hickman et al. (2019) var de som nevnte at kunder ser organisasjoner som én enhet, samme hvor mange kanaler de opererte med, og siden upresisheit og inkonsekvent informasjon på tvers av kanaler fører til mer usikkerhet, bør man ha god integrasjon. Informasjonen burde være lik over alle kanalene og det burde også være implementert digitale verktøy som forenkler samhandlingen mellom fysisk og online tilstedeværelse, samt øker sannsynlighet for kjøp. For eksempel SixBondStreet som har QR-koder festet til produktene sine i showroom-lokasjonene, slik at kunden enkelt kan finne produktet på nettsiden, se tilgjengelighet, forventet levering og eventuelt legge inn en bestilling. Sofa Company hadde ikke QR-koder, men i nettbutikken deres hadde de en enkel oversikt over hvor hvert produkt var utstilt, slik at kunden unngår bomturer og slipper unødvendige reisekostnader. Perfekt kanalintegrasjon er svært vanskelig og utfordrende å oppnå, og det er heller ikke perfektjon man som regel sikter etter, men en god nok integrasjon som gjør det enkelt for kunden å tilegne seg informasjon.

Alle egenskapene er sentrale ved etablering av showroom og det er summen av alle disse egenskapene som fører til en suksessfull etablering, slik vi ser SixBondStreet og Sofa Company har fått til. Allikevel kan det argumenteres for at en god kanalintegrasjon stiller som en spesielt viktig egenskap, ettersom god integrasjon kan bidra med den høyeste formen for informasjon, samt at det kan få kunder til å besøke showroom-lokasjonen.

5.2 Implikasjoner

Denne oppgaven bidrar med teori på showroom og omnikanal varehandel i Norge. Det er lite tidligere forskning på dette området hvor fokuset ligger på implementering av strategien i bedrifter i Norge. Vi tar for oss egenskaper ved showroom som er viktig ved implementering og identifiserer faktorer som har gitt suksess for to norske bedrifter.

Vi kartlegger ut ifra funn i studien hvilke egenskaper som er viktig for suksessfull etablering av showroom spesifikt i to norske bedrifter. Det er naturlig og logisk at dette kan overføres til andre bedrifter i samme bransje som ønsker å utnytte effektene som showroom kan gi.

Dermed kan denne avhandlingen gi teoretiske bidrag til forskning på implementering av showroom i norske bedrifter, og hvilke egenskaper som øker suksessfaktoren.

Videre bidrar disse funnene med en rekke ledelsesmessige implikasjoner. Det kan være en kostbar, tidskrevende og utfordrende prosess å tilegne seg disse egenskapene. Eksempelvis, en sentral beliggenhet og god synlighet kan komme med høye kostnader. Forhandleren må også ta stilling til om de ønsker å lokalisere seg et sted hvor majoriteten av tidligere kunder eksisterer, eller om de vil lokalisere seg et annet sted for å tiltrekke nye kunder og øke merkekjennskapen. Sentralitet vil vurderes ulikt for mange, derfor kan det være utfordrende å identifisere hva som vil anses som sentralt for eksisterende og potensielle kunder. For å kunne tilby kundene sine opplevelsessentriske begivenheter må ledere bruke ressurser på å ansette kunnskapsrike butikkmedarbeidere. Dette kan være en tidskrevende prosess, og trening og utvikling av kompetanse vil komme med kostnader. Ledere må også finne ut hvordan de ønsker å skille seg fra ordinære butikker og tilby unike opplevelser, noe som er bevist å være en utfordrende prosess. Allikevel vil den mest utfordrende og muligens dyreste egenskapen å tilegne seg være god kanalintegrasjon. Som tidligere forskning påpeker så har dagens ledere for lite kompetanse og de besitter ikke kunnskapen til å oppnå høy kanalintegrasjon. Det finnes også ledere som ikke ser poenget med en slik integrasjon. Slik integrasjon kan også komme med høye kostnader ved investering av teknologi og ulike digitale verktøy for å oppnå høy kanalintegrasjon. Selvom disse egenskapene kan være vanskelig å oppnå, så er det viktig å påpeke at verdien av egenskapene vil være verdt det.

5.3 Studiens begrensninger

Det finnes flere begrensninger knyttet til en kvalitativ tilnærming som vi har brukt i denne oppgaven. Ofte er det problematisk å generalisere funn fra kvalitativ forskning. Når det er sagt er ikke vårt mål å kunne generalisere funnene, men heller å gå spesifikt inn i to møbelbedrifter og analysere deres omnikanalstrategi og showroom for å identifisere egenskaper som kjennetegner denne strategien og gjør den hensiktsmessig i denne bransjen. Selv om målet ikke har vært å generalisere, kan det tenkes at funnene har en viss overførbarhet i lignende bedrifter under like forhold. I tillegg har denne oppgaven de generelle begrensningene knyttet til kvalitativ metode som at observasjoner og datainnsamlingen er forholdsvis subjektiv, det er ofte et lite utvalg i forhold til kvantitativ forskning og det kan ofte stilles spørsmål til kvaliteten i arbeidet siden det er en subjektiv tilnærming. Det kan alltid stilles spørsmål til om vi har gjort riktige tolkninger og vurdering under datainnsamling og arbeidet med studien, da vi som forskere er det viktigste instrumentet i en kvalitativ tilnærming.

En annen begrensning som vi kan knytte til oppgaven er grad av innsikt vi fikk i de to bedriftene. Vi klarte ikke å inngå et samarbeid med bedriftene som førte til at all datainnsamling var basert på observasjon av de fysiske butikkene og innsamling av dokumenter som var tilgjengelig for oss. Siden vi fikk avslag på et samarbeid valgte vi å heller ikke ta kontakt med de ansatte i butikkene og gjennomføre intervju da vi var på besøk. Dette kunne muligens gitt oss mer innsikt, og kan da vurderes som en begrensning. Ved å inngå et samarbeid ville vi kunne skaffet oss ytterlig innsikt i bedriftenes implementering av strategien og styrket funnene. Det kan tenkes at å utføre en observasjon per butikk kan være en begrensning, men vi så det ikke som hensiktsmessig å utføre flere observasjoner av butikkene da vi hadde mest fokus på den fysiske oppbyggingen og oppsettet av butikken, noe som ikke vil forandres over en kort periode.

Vi har gjennomført en casestudie hvor vi har analysert to enkeltcaser. Det øker kvaliteten på studien å analysere mer enn én case i et generaliseringsperspektiv. Det kan derimot sjeldent generaliseres ut ifra to caser som vi har brukt, så det er naturlig at dette kan vurderes som en begrensning ved studien. Ved å inkludere flere møbelbedrifter som benytter seg av showroom og omnikanalstrategi, ville dette styrket funnene i studien.

5.4 Forslag til videre forskning

Et spennende utgangspunkt for videre forskning hadde vært å inkludere flere bedrifter i møbelbransjen for å øke antall caser og dermed ha mer datainnhold for sammenligningsgrunnlag. Da hadde det vært tydeligere hvilke egenskaper som er viktig i et slikt konsept og det kunne økt generaliserbarheten til funnene. Noe som vi ikke hadde mulighet til å studere i denne avhandlingen var de faktiske effektene som showroom skaper. Dette er et område vi ønsket å utforske, men så det som lite gjennomførbart uten samarbeid med bedriftene. Dermed hadde dette vært en spennende og interessant problemstilling å se nærmere på.

Det hadde vært interessant å se videre på viktigheten av de egenskapene vi identifiserer. Dette kan bygges videre på funn vi har gjort og det hadde vært mulig å underbygge de egenskapene vi identifiserer ved å gjennomføre andre undersøkelser. Ved andre undersøkelser er det også mulig å identifisere andre egenskaper som kan være viktig. Dette kunne blitt gjort ved en kvantitativ tilnærming der kunder får ytret sine meninger om de ulike egenskapene eller ved et samarbeid med de aktuelle bedriftene. Som nevnt i begrensninger ved studien, er det mulig å gjøre tiltak for å skaffe mer innsikt på området, og med mer innsikt ville det kanskje dukket opp flere egenskaper som vi ikke har klart å identifisere.

6 Konklusjon

Målet med denne masteroppgaven var å identifisere viktige egenskaper ved konseptet for å oppnå suksessfull etablering av showroom. For å besvare denne problemstillingen, gjennomførte vi observasjoner og dokumentstudier til to ulike caser. Vi dro til showroom-lokasjonene til SixBondStreet og Sofa Company hvor data ble hentet inn via observasjoner. Videre fant vi informasjon via deres online kanaler som nettbutikk, Facebook og Linked-In. Basert på informasjonen vi til slutt endte opp med, samt all teorien vi på forhånd hadde lest, identifiserte vi fem viktige egenskaper ved showroom-konseptet til både SixBondStreet og Sofa Company. Disse fem egenskapene er: 1) Sentral beliggenhet og god synlighet, 2) opplevelsessentrisk begivenheter, 3) tilfredsstillende produktpresentasjon og sortimentstrategi, 4) gode oppfyllelsesmuligheter, og 5) god kanalintegrasjon. Basert på tidligere forskning kan vi anta at summen av disse egenskapene fører til høy kjøps-selvtillit og redusert usikkerhet gjennom høy grad av informasjon; kundetilfredshet, merkekjennskap og kundeanskaffelse; og sist men ikke minst, lav returandel. Disse funnene tror vi kan hjelpe forhandlere i det norske markedet som ønsker å etablere showroom.

Referanseliste

- Akter, S., Hossain, T.M.T. & Strong, C. (2021). What omnichannel really means?, *Journal of Strategic Marketing*, (29)7, 567-573,
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1937284>
- Asmare, A. & Zewdie, S. (2022). Omnichannel retailing strategy: A systematic review. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, (32)1, 59-79,
<https://doi.org/10.1080/09593969.2021.2024447>
- Bell, D. R., Gallino, S. & Moreno, A. (2014). How to Win in an Omnichannel World. *MIT Sloan Management Review*, 56(1), 44-54.
- Bell, D.R., Gallino, S. & Moreno, A. (2018a). Offline Showrooms in Omnichannel Retail: Demand and Operational Benefits. *Management Science*, (64)4, 1629-1651.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2684>
- Bell, D.R., Gallino, S. & Moreno, A. (2018b). The Store Is Dead – Long Live the Store. *MIT Sloan Management Review*, (59)3, 1-8.
- Bell, D.R., Gallino, S. & Moreno, A. (2020). Customer Supercharging in Experience-Centric Channels. *Management Science*, 66(9), 4097-4107.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3453>
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (Fifth Edition). Oxford University Press.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J. & Rahman, M. S. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*, reprint nummer 54412.
- Chang, Y. P. & Li, J. (2022). Seamless experience in the context of omnichannel shopping: scale development and empirical validation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102800>

- Cotarelo, M., Calderón, H. & Fayos, T. (2021). A further approach in omnichannel LSQ, satisfaction and customer loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*, (49)8, 1133-1153. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2020-0013>
- Davis-Sramek, B., Ishfaq, R., Gibson, B. J. & Defee, C. (2020) Examining retail business Model transformation: a longitudinal study of the transition to omnichannel order fulfillment. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 50(5), 557-576. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2019-0055>
- Du, S. Wang, L. & Hu, L. (2019). Omnichannel management with consumer disappointment aversion. *International Journal of Production Economics*, (215), 84-101. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.05.002>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Fredriksen, J. I. & Sjørebø, Ø. (2017). Omnikanal varehandel. *Magma*, (4), 59-78. <https://old.magma.no/omnikanal-varehandel>
- Gao, F. & Su, X. (2017). Online and Offline Information for Omnichannel Retailing. *Manufacturing & Service Operations Management*, (19)1, 84-98. <http://dx.doi.org/10.1287/msom.2016.0593>
- Gibbert, M., Ruigrok, W. & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465-1474. <https://doi.org/10.1002/smj.722>
- Hajdas, M., Radomska, J. & Silva, S. C. (2022). The omni-channel approach: A utopia for companies? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102131>
- Hickman, E., Kharouf, H. & Sekhon, H. (2020). An omnichannel approach to retailing: demystifying and identifying the factors influencing an omnichannel experience. *The international review of retail, distribution and consumer research*, 30(3), 266-288. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1694562>

- Hübner, A., Amorim, P., Fransoo, J., Honhon, D., Kuhn, H., Martinez de Albeniz, V. & Robb, D. (2021). Digitalization and omnichannel retailing: Innovative OR approaches for retail operations. *European Journal of Operational Research*, 294(3), 817-819.
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2021.04.049>
- Jena, S. K. & Meena, P. (2022). Shopping in the omnichannel supply chain under price competition and product return. *Journal of Retailing and Consumer Services*, (65), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102848>
- Lee, Z. W. Y., Chan, T. K. H., Chong, A. Y.-L., & Thadani, D. R. (2019). Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality. *Industrial Marketing Management*, 77, 90-101.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.12.004>
- Li, G., Zhang, T. & Tayi, G. K. (2020). Inroad into omni-channel retailing: Physical showroom deployment of an online retailer. *European Journal of Operational Research*, (283), 676-691. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.11.032>
- Meyer, C. B. (2001). A Case in Case Study Methodology. *Field methods*, 13(4), 329-352.
<https://doi-org.ezproxy1.usn.no/10.1177/1525822X0101300402>
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3. utg.). Los Angeles: Sage.
- Nageswaren, L., Cho, S-H. & Scheller-Wolf, A. (2020). Consumer Return Policies in Omnichannel Operations. *Management Science*, (66)12, 5558-5575.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3492>
- Park, J., Dayarian, I. & Montreuil, B. (2021). Showcasing optimization in omnichannel retailing. *European Journal of Operational Research*, (294)3, 895-905.
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.03.081>
- Rigby, D. K. (2011). The Future of Shopping. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping>

Rodríguez-Torraco, P., Apadula, L. T., San-Martín, S. & Cabezudo, R. S. J. (2020). Have an omnichannel seamless interaction experience! Dimensions and effect on consumer satisfaction. *Journal of Marketing Management*, 36(17-18), 1731-1761.

<https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1801798>

Savin-Baden, M. & Major, C. H. (2013). *Qualitative research: The essential guide to theory and practice*. Routledge.

SixBondStreet. (2021). *Lagersalg*. Facebook. Hentet 01.05.2022 fra

<https://fb.me/e/4ICCET2Fx>

SixBondStreet. (2022a). *Angre og endre kjøp*. Hentet 01.05.2022 fra

<https://sixbondstreet.no/pages/anger-av-kjop>

SixBondStreet. (2022b). *Bli proff på styling av sofabord*. Facebook. Hentet 30.04.2022 fra

<https://fb.me/e/36p8fQHqd>

SixBondStreet. (2022c). *Innlegg*. Linked-In. Hentet 29.04.2022 fra

https://www.linkedin.com/posts/sixbondstreet_interi%C3%B8rtjeneste-activity-6916880209593937920-

[B9vf?utm_source=linkedin_share&utm_medium=member_desktop_web](https://www.linkedin.com/posts/sixbondstreet_interi%C3%B8rtjeneste-activity-6916880209593937920-B9vf?utm_source=linkedin_share&utm_medium=member_desktop_web)

SixBondStreet. (2022d). *Interiørtjenester*. Hentet 30.04.2022 fra

<https://sixbondstreet.no/pages/interiortjeneste>

SixBondStreet. (2022e). *Levering*. Hentet 01.05.2022 fra

<https://sixbondstreet.no/pages/levering>

SixBondStreet. (2022f). *Om oss*. Hentet 28.04.2022 fra <https://sixbondstreet.no/pages/om-oss>

Sofa Company. (2018). *Design event i Sandvika*. Facebook. Hentet 30.04.2022 fra

<https://fb.me/e/3iBTLmTei>

Sofa Company. (2021). *Lagersalg*. Facebook. Hentet 01.50.2022 fra <https://fb.me/e/2jfXhpf4>

Sofa Company. (2022a). *Angrefrist*. Hentet 01.05.2022 fra <https://sofacompany.com/nb-no/angrefrist>

Sofa Company. (2022b). *Innlegg*. Linked-in. Hentet 29.04.2022 fra <https://www.linkedin.com/company/sixbondstreet/posts/?feedView=all>

Sofa Company. (2022c). *Levering*. Hentet 01.05.2022 fra <https://sofacompany.com/nb-no/levering>

Sofa Company. (2022d). *Vårt konsept*. Hentet 29.04.2022 fra <https://sofacompany.com/nb-no/om-sofacompany/vart-konsept>

Von Briel, F. (2018). The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study. *Technological Forecasting & Social Change*, 132, 217-229. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.02.004>

Yang, Y., Gong, Y., Land, L. P. W. & Chesney, T. (2020). Understanding the effects of physical experience and information integration on consumer use of online to offline commerce. *International Journal of Information Management*, (51), 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.102046>