



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

## Hvordan håndteres utfordringen fra netthandel?

Emnekode: EK206      Dato: 22.05.14

Kandidatnr.: 8

Totalt antall sider: 76

## **Abstract:**

Today's Norwegian retail trade experience that it's markets are changing. More and more consumers are choosing to make their purchases on the internet. This has led to the Norwegian retail trade to have little growth, while e-commerce has steadily increased it's market share. In 2013, there was an increase of 30% in bankruptcies of Norwegian retail trade compared to what it was in 2012. Some of these businesses have been constantly experiencing competition from online retailers as they have lesser setup costs and in turn price their products much cheaper.

This thesis examines how Norwegian retail trade faces this challenge and the methods by which they remain competitive with internet shopping. To gain insight into how businesses are coping with the competition, I interviewed four companies based in different market situations.

Online shopping has made the industry exposed to much tougher competition, from having local competitors to competitors worldwide.

Especially susceptible to this competition are companies having competitors that have international guarantee, items that are easy to transport and goods where there are large price differences between Norwegian and foreign suppliers. To be competitive against online trade, companies must be innovative and look at new opportunities that have opened up with the development of technology. Perhaps the best way to go about this method is to change business model. Whatever situation you are in and what resources you have, there is always room for improvement.

## **Forord:**

Denne bacheloroppgaven som utgjør 15 studiepoeng er en del av en avsluttende studie i økonomi og ledelse ved Handelshøyskolen i Bodø (HHB). Profileringskurset som forfatteren av denne oppgaven har er E-commerce ved Universitetet i Darwin, Australia. Temaet i oppgaven er hvordan kan den tradisjonelle varehandelen håndtere utfordringen fra netthandelen?

I oppgaven går jeg inn på hvordan tradisjonell varehandel (brick and mortar) opplever konkurransen fra netthandelen. Her vil jeg se på fordeler som netthandelen kan ha i forhold til den tradisjonelle varehandelen hvor kunde og selger må møtes fysisk i en fysisk butikk. Hvordan er det muligheter for varehandelen å ta opp kampen?

Jeg ønsker å takke flere personer som har bidratt med imøtekommenhet og velvilje for at de har vært med på å belyse områder i oppgaven som jeg ønsket å besvare. Ønsker derfor å takke min veileder og førsteamanuensis Frode Fjelldal- Solberg som har veiledet meg. Jeg ønsker også å takke alle intervjuobjektene som har gjort det mulig for meg å gjennomføre denne utredningen.

Handelshøyskolen i Bodø, 22. mai 2014

---

Robin Bøgeberg

## Sammendrag

I denne studien har jeg sett på hvordan varehandelen i Norge opplever konkurransen fra netthandelen. De senere år har netthandelen opplevd stor vekst mens veksten i den tradisjonelle varehandelen har vært vesentlig mindre en forventet. En av grunnen kan være at folk har vært skeptiske til å bruke penger etter finanskrisen, men det er ikke hele forklaringen. Netthandelen har tatt store markedsandeler fra de tradisjonelle bedriftene og vi ser et dynamisk marked hvor det er store endringer. Dette skaper både muligheter og utfordringer for Norsk varehandel.

Opgaven omfatter empiriske undersøkelser ved fire forskjellige bedrifter som opererer i ulike markeder. Ved å se på disse ser vi klart at bedriftene opplever konkurransen fra netthandelen veldig ulikt. Måten de har tilpasset seg konkurransesituasjonen viser at det er mange forskjellige metoder for å kunne konkurrere i markedet. Ved hjelp av sine forretningsmodeller og markedsførings strategier får vi et innblikk i hvordan de fire bedriftene opptrer i markedet og hvordan de ser på utfordringene som de opplever.

Funn jeg har gjort viser at det er mange faktorer som avgjør hvordan konkurransen i de forskjellige markedene er. Noen bransjer er rett og slett mer utsatt fordi det er flere konkurrenter både lokalt, nasjonalt og internasjonalt som kjemper om de samme kundene. Netthandelen har gjort markedene mer transparente samtidig som transaksjonskostnadene til forbrukerne har sunket. Dette gjør at kjøpsprosessen til forbrukerne har endret seg og har medført store utfordringer for norske virksomheter ettersom markedssituasjonen er endret. For at forbrukerne skal være villige til å handle på den tradisjonelle måten i tradisjonelle norske bedrifter, må servicen være av en slik karakter at forbrukerne syntes det er verdt det. Hvis ønsket verdi ikke er til stede er det kun mulig å selge produktet fordi forbrukerne ikke har informasjon om alternativene. For å kunne ta opp kampen mot netthandel må bedrifter være innovative når det kommer til forretningsmodellen samtidig som de må se på nye muligheter som har åpnet seg med utviklingen av ny teknologi.

## Innholdsfortegnelse

.....	0
Abstract: .....	i
Forord: .....	ii
Sammendrag.....	iii
Innholdsfortegnelse .....	iv
1.0 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	2
1.2 Trender i varehandelen.....	2
1.3 Formål .....	5
1.4 Problemstilling .....	6
1.5 Avgrensninger .....	7
1.6 Struktur av oppgaven .....	7
2.0 Teori .....	8
2.1 Utviklingen av e-handel og elektroniske markeder.....	8
2.2 Forbruk og livstil i e-markedene .....	9
2.3 E-Marketing .....	10
2.4 Transaksjonskostnader .....	12
2.5 Nye forretningsmodeller og e-handel.....	15
2.6 n-samfunnet.....	17
2.7 Hva er en forretningsmodell?.....	17
2.8 Kjøpsatferd.....	25
2.9 Forbrukertrender.....	28
3.0 Metode.....	31
3.1 Samfunnsvitenskapelig metode.....	31
3.2 Kvantitativ vs. kvalitativ metode .....	31
3.3 Metodevalg.....	33
3.4 Forskningsdesign.....	33
3.4.1 Dybdeintervju.....	34
3.4.2 Utvalgsstrategi.....	34
3.4.3 Intervjuguide .....	35
3.4.4 Rekruttering.....	35
3.5 Evalueringen av kvalitativ undersøkelse.....	35

3.6 Analysemetode .....	37
4.0 Resultater.....	38
4.1 Deltagere i den kvalitative undersøkelsen.....	38
4.1.1 Virke – utgiver av handelsrapporten (kvantitativ) .....	39
4.1.2 Posten og Bring utgiver av E-handelsrapporten 2013 (kvantitativ).....	40
4.2 Forskningsspørsmål 1. Hvordan opplever varehandelen konkurransen fra netthandel?....	40
4.2.1 Analyse på hvordan varehandelen opplever konkurransen fra netthandel.....	42
4.3 Forskningsspørsmål 2. Hvilke markedsføringskanaler bruker bedriftene i spørreundersøkelsen og hvordan bruker de kanalene?.....	43
4.3.1 Analyse på hvilke markedsføringskanaler bedriftene i spørreundersøkelsen bruker og hvordan de bruker kanalene?.....	48
4.4 Forskningsspørsmål 3. Har forretningsmodellen noe å si får suksessen i markedet? .....	51
4.4.1 Analyse på om forretningsmodellen har noe å si får suksessen i markedet? .....	54
4.5 Forskningsspørsmål 4. Hvordan tror de at varehandelen vil se ut i fremtiden?.....	55
4.5.1 Analyse på hvordan de tror varehandelen vil se ut i fremtiden.....	56
4.6 Diskusjon.....	58
5.0 Konklusjon .....	68
Forslag til videre forskning: .....	70
Litteraturliste .....	71
Vedlegg 1: Intervju guide med Per Jacobsen, Jula.....	73
Vedlegg 2: Intervju guide med Silje Ekeberg Falk, Jula.....	74
Vedlegg 3: Intervju guide med Chris Løvold, Komplett Fritid.....	75
Vedlegg 4: Intervju guide Hos oss to .....	76

## 1.0 Innledning

Varehandelen er en av de største og raskest voksende næringene i norsk økonomi og hadde i 2012 en omsetning på 1 406 milliarder kroner. I dag står handelen for 7,2 % av verdiskapningen i Norge og er en viktig bidragsyter til landets verdiskapning og sysselsetting (Virke 2013). Tall som Statistisk sentralbyrå (SSB) kom med for 4. kvartal 2013 viste at det var 367 000 som jobbet i varehandelen. Dette er 2000 færre enn for 4. kvartal 2012. Samtidig er det flere bedrifter nå en i september 2013 som rapporterer om svakere markedsutvikling og nedbemanning (Virke, 2013a).

De siste årene har Norske handelsbedrifter opplevd at de stadig opererer i et tøffere landskap, hvor de presses fra flere kanter. Presset kommer horisontalt gjennom konkurranse fra egen og i økende grad andre bransjer, vertikalt ved at produsenter etablerer egne butikker og detaljister tar kontroll i grossistledet og digitalt ved økende konkurranse fra netthandlere. Dette presset påvirker både pris og lønnsomhetsbildet (Virke, 2013a).

I 2013 var det nesten 30 % flere konkurser i varehandelen, og Virkes prognoser for 2014 viser at flere bransjer vil få det tøft. Ifølge Virkes prognoser forventer de en svak vekst på bare 2,5 % i varehandelen i 2014 (Solberg, 2014).

I dagens informasjonssamfunn er kundenes vei til kjøp mer kompleks en noensinne og Norske handelsbedrifter opplever at de beveger seg i et multikanal landskap, der den fysiske butikken bare er en av mange mulige salgskanaler (Virke, 2013c). Den viktigste fordelen ved multikanalstrategi er bedre tilgjengelighet og et større geografisk nedslagsfelt. Ved at det har åpnet helt nye måter å kommunisere på har det ført til at bedriftene er nærmere sine kunder en tidligere. Dette skaper mange nye muligheter, men er også veldig utfordrende.

Den nye teknologien som er kommet har gitt oss smarttelefoner og tablets blant annet, som gjør at vi opplever nye mobile måter å handle på, mens sosiale medier har gitt oss nye online plattformer å gjøre det fra. Kundene har i dag mulighet til å få full oversikt og tilgang til uante mengder varer og tilbud. Utviklingen som har vært i e-handel har vært eksplosiv og de siste årene har netthandel blitt en sentral del av folks liv. Netthandelskunder krever stadig mer ved at de forventer å kunne handle når som helst, hvor som helst og i hvilken kanal som helst – fysisk og digitale (Virke, 2013c).

E-handelen har i dag en sterk posisjon i forhold til tradisjonell handel og posisjonen vil bare bli sterkere. I dag handler 8 av 10 nordmenn fysiske varer på nett, og 8 av 10 norske nettbutikker forventer økt salg det kommende året. Samtidig som den norske e-handelen vokser, vokser også den internasjonale e-handelen noe som gjør at handelslekkasjen vokser

(Posten & Bring, 2013). Ofte opplever salgspersonell i varehandelen å bli konfrontert av kunder med hva varene koster på nettet. Og utvalget man finner av varer og tjenester på internett er stadig voksende. I tillegg er et kjøp kun noen tastetrykk unna mens man sitter hjemme i sofaen eller på hytta. Dette gjør at den tradisjonelle varehandelen mister markedsandeler og medfører at fler og fler opplever den økende konkurransesituasjonen som for sterk. Derfor er det viktig for den tradisjonelle varehandelen å skape muligheter med å være innovative og kunne tilby varer og tjenester som forbrukerne verdsetter.

## **1.1 Bakgrunn for valg av tema**

Jeg var utveksling student i Darwin, Australia, og der valgte e-commerce som valgfag. Dette var et fag som jeg fant veldig interessant. Jeg syntes det er veldig fasinende hvordan netthandel kan nå så mange forbrukere og ha så lave kostnader ved å utnytte de fordelene som netthandel har. Etter å ha lest flere artikler i diverse aviser og rapporter om konkurransen som den tradisjonelle varehandelen opplever fra netthandelen, både innenlands og internasjonalt, bestemte jeg meg for å skrive bacheloroppgave om dette temaet. I og med at markedene har forandret seg så fort, har jeg konsentrert meg om nyere fag litteratur rundt temaet og sett på rapporter som kom ut for året 2013 som omhandler norsk varehandel og netthandel.

## **1.2 Trender i varehandelen**

De siste årene har varehandelen opplevd en reduksjon i produktivitsveksten som var driveren for økonomisk vekst på 90 tallet. Den veksten som var på 90 tallet kan i stor grad tilskrives innovasjon gjennom nye forretningsmodeller som kjedesamarbeid og franchisedrift. Det ble tatt i bruk ny teknologi som bidro til datastyrt prising, utstrakt selvbetjening og mer effektiv lagerstyring. Samtidig var det en revolusjon innen logistikk og innkjøp, med sentraliserte engros funksjoner og lager, forenkling og rasjonalisering av transport, samtidig som det ble en reduksjon i antall leverandører og varestrømmer. Det ble også lengre åpningstider, økt tilgjengelighet og større varehus. Dette bidro til høy produktivitsvekst i handelsnæringen og hadde stor vekst frem til 1998 hvor veksten begynte å avta (Virke, 2013a).

De siste årene har et sentralt trekk ved varehandelen vært at man har gått fra mindre selskaper med få enheter og produkter til store foretak med mange ansatte, stort volum og store



markedsandeler. Dette har skjedd raskt og har ført til at butikkstrukturen preges av økt konsentrasjon gjennom stadig flere og større varehus og et mer grovmasket butikknett (Virke, 2013a).

På 50 tallet startet det en trend hvor fiskebutikken, melkehandleren og slakteren slo seg sammen. Dette er det vi kaller bransjeglidning og i dag er foregår dette i vesentlig større skala og har bidratt til supermarkeder og megastores slik som Coop Hypermarked, store spotskjeder som bl.a XXL og IKEA. Grunnen til bransjeglidningen var at det var behov for ny vekst og bedre omsetning per kvadratmeter for å dekke faste kostnader og derfor var det naturlig å lete etter nye kategorier som kunne øke omsetningen og gi bedre lønnsomhet. Men etter alle disse årene med bransjeglidning har det blitt vanskeligere og vanskeligere å finne tiltak som kan forsvares og dette er et problem for enkeltbransjer og aktører (Virke, 2013a).

Det er også blitt mer og mer vanlig med vertikal integrasjon, der produsenter blir butikker og omvendt. Ta dagligvarehandelen f.eks. Her er den tradisjonelle modellen med produsentstyrte distribusjonssystemer blitt utfordret av et system hvor detaljistkjeder tar mer kontroll over produksjon og distribusjon. Dette har de gjort ved å ta over grossist og distribusjonsfunksjonene, enten gjennom oppkjøp eller langsiktige kontrakter (Virke, 2013a).

En annen faktor er at kjøpesenterbransjen i Norge stadig er i vekst og den samlede omsetningen i denne bransjen er over en tredjedel av den samlede butikkomsetningen. Kjøpesentrene er lokalisert inne i byer og tettsteder og har gjerne stor påvirkning på eksisterende sentrumshandel. Ved at de mest populære butikkene flytter inn i kjøpesenteret, etterlater disse seg tomme lokaler i sentrumsgatene og medfører som oftest til redusert kundegrunnlag som igjen gir lavere omsetning for de gjenværende butikkene. Ved at det blir mange tomme lokaler gjør at det også blir vanskeligere å etablere nye butikker siden et område med tomme lokaler gir et inntrykk av forfall. Samtidig blir varehandelskjeder større og tar mer av omsetningen i norsk varehandel som igjen medfører til en tøffere bransje (Virke, 2013a).

Noen andre trender som har stor innvirkning på varehandelsbransjen er netthandelen og det vi kaller grenseløs varehandel. Netthandelen vokser og utgjør en stadig større del av den totale detaljhandelen. I Norge er det lite kunnskap om hvor rask denne veksten er, og om hvor mye nordmenn handler for via nettet eller hvor mye av norsk detaljhandels omsetning som

skjer via netthandel. En analyse som FDIHs 'Dansk e-handelsanalyse' har utført viser at danskenes kjøp fra innenlandske e-handelsbutikker steg med 14 % fra 2011 til 2012, mens e-handelen fra utenlandske butikker steg med hele 40 %. I Norge har vi per dags dato ingen statistikk som gir et nøyaktig bilde av hvor mye av detaljhandelen som skjer via netthandel men det er rimelig å anta at det er samme tendens i Norge (Virke, 2013a).

Også nordmenns konsum i utlandet øker kraftig. I 2012 ble nordmenns konsum av varer i utlandet beregnet til 41,5 milliarder kroner. Det utgjør så mye som 9 % av det vi legger igjen i butikkene i Norge og tilsvarer 16 000 arbeidsplasser i butikkhandelen dersom handelen hadde foregått i Norge. Hvis dagens vekst fortsetter vil nordmenns samlede kjøp av varer i utlandet dobles på 10 år (Virke, 2013a).

Varehandelen har blitt en internasjonal næring gjennom globaliseringen både på produksjonssiden og markedssiden. Det er flere norske handelsbedrifter som har blitt internasjonale aktører. Samtidig er Norge et attraktivt marked for utenlandske handelsbedrifter på grunn av vår økonomiske velstand. Denne globaliseringen og internasjonal integreringen har gjort at kompetanse, informasjon, entreprenørskap, nye produkter og konsepter har kunnet utvikle seg. Ved at norske handelsbedrifter investerer i utlandet og utenlandske handelsbedrifter investerer i Norge vil kunnskapsnettverket øke. Dette bringer med seg potensielt gode ideer, produkter, konsepter og forretningsmodeller, som skaper nye benchmarks for norske bedrifter (Virke, 2013a).

Fremtidens handel ser ut til å være preget av to trender: digitalisering og opplevelser. Disse er ikke separerte trender eller alternative strategier. De bygger på hverandre ved at digitalisering gjør det mulig å skape opplevelse (Virke, 2013a). I dag er handelsbransjen på vei mot et nytt paradigme hvor man ser på nye konkurransemessige fordeler hvor en i større grad gir kundene det de faktisk vil ha. Retail 2,0 er mer kundesentrisk i forhold til retail 1,0 som har en mer logistikk sentrisk tilnærming. Kundedata som blir innhentet brukes for å avdekke hva som får kundene til å handle og man tilrettelegger markedsføringen mot kundenes behov. Ved hjelp av Big Data kan man lage mer treffsikre annonser og kundene vil oppleve at informasjonen og tilbud er mer relevant. Dette skaper en bedre handleopplevelse for kundene (Virke, 2013a). I dag forventer mange av forbrukerne at fysiske butikker også tilbyr sine varer på nett. De som ikke klarer å tilfredsstille disse forventningene vil kunne miste salg og markedsandeler til

nettbutikkene. Men samtidig ønsker også forbrukerne at nettbutikkene har fysiske butikker som det er mulig å oppsøke for råd og veiledning (Posten & Bring, 2013).

Detaljhandelen har utviklet seg svakt de siste årene, mens netthandelsbedriftene forteller om stor vekst og optimisme. Av bedriftene i Norge forventer 66 % av dem at nettkanalen er den som vil vokse mest det kommende år, mens 21 % forventer at den fysiske butikken vil vokse mest. Det er særlig de som har under 20 % av omsetningen sin gjennom e-handel som forventer at omsetningsdelen skal øke betraktelig de neste to årene. Av de bedriftene som ikke tilbyr e-handel, svarer 2 av 10, at de skal starte opp med det i løpet av to år. Samtidig vokser kunnskapen om hva som kreves for å starte nettbutikk blant dem som ikke har planer om å starte med e-handel (Posten & Bring, 2013).

### **1.3 Formål**

Formålet med denne oppgaven er å se på hvordan den tradisjonelle varehandelen i Norge opplever og hvordan de håndterer utfordringen fra netthandelen. Ved å se på hvordan forskjellige bedrifter opplever konkurransen fra netthandel og hva de gjør for å takle denne konkurransen, vil jeg få et innblikk i hverdagen til bedrifter som er på forskjellige ståsteder i konkurransemarkedet. Samtidig ønsker jeg å avdekke om man må ha netthandel for å kunne konkurrere i fremtidens marked og hvem som må starte med netthandel for å konkurrere i markedet.

## 1.4 Problemstilling

Tema i denne bacheloroppgaven er å se på hvilke innvirkninger netthandel har på varehandelen i Norge. Grunnlaget for utredningen er å finne muligheter og utfordringer som varehandelen har i dagens dynamiske marked. Markedet har de siste årene utviklet seg drastisk og forandringene i markedet har forandret seg svært raskt. Hvilke konsekvenser har dette hatt for varehandelen og hvordan ser fremtiden i varehandelen ut?

Hovedproblemstillingen er som følger:

### *Hvordan håndteres utfordringen fra netthandel?*

Ut ifra problemstillingen har jeg følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan opplever bedrifter netthandelen som konkurrent?

Her vil jeg se på hvordan de forskjellige bedriftene i undersøkelsen opplever netthandelen som konkurrent og hvordan de forholder seg til det i markedet.

2. Hvilke markedsføringskanaler bruker bedriftene og hvordan bruker de kanalene?

Her vil jeg se på de ulike markedsføringskanalene som bedriftene i undersøkelsen bruker, hvorfor de bruker de ulike kanalene, om de ulike markedsføringskanalene har noen fordeler, om investeringer i markedsføringen har noe med hvilket marked man opererer i og hvordan kompetanse og ressurser innvirker på markedsføringen som blir gjort.

3. Har forretningsmodellen noe å si for suksessen i markedet?

Her vil jeg se på forretningsmodellen til de ulike bedriftene i undersøkelsen og se om de har gjort noen forandringer på forretningsmodellen eller om de planlegger å gjøre endringer. Hvorfor har de eventuelt gjort forandringer og hva har dette betydd for bedriftene i undersøkelsen?

4. Hvordan tror bedrifter i varehandelen at fremtiden ser ut?

Her vil jeg se på hvordan de ulike bedriftene ser på fremtiden i varehandelen og se om de har samme oppfatning på utviklingen i varehandel markedet.

## **1.5 Avgrensninger**

På grunn av tid og omfang har det vært nødvendig å ta en rekke avgrensninger og forutsetninger. Dette er et så stort tema og det er så mange utslagsdrivende faktorer som kan spille inn, noe som gjør at markedet forandrer seg helt. Derfor har jeg ikke tatt med valutasvingninger, inflasjon, renter, konjunkturer, tollsatser, politikk, konkurranse fra utlandet osv. Jeg har derimot sett på hvordan aktørene ser på utfordringen fra netthandelen slik markedet er i dag. Teorien i oppgaven er valgt ut på bakgrunn av hva jeg finner relevant for å kunne se på problemstillingen.

## **1.6 Struktur av oppgaven**

Oppgaven er bygd opp med totalt fem kapitler. Disse er innledning, teori, metode, resultater og konklusjon. Teori delen består av forbruk og livstil i e-markedene hvor jeg fokuserer på e-marketing og transaksjonskostnader for å se hvordan dette markedet fungerer i forhold til det tradisjonelle markedet. Deretter ser jeg på forretningsmodeller og hvordan kjøpsadferden har endret seg før jeg avslutter teoridelen ved å se på forbrukertrender nå i dag. Metoden forklarer hvordan jeg har gått frem i forskningsprosessen og fungerer som et bindeledd mellom teoridelen og resultater. På bakgrunnen av teorien følger et case studie hvor jeg ser på hvordan bedrifter i fire forskjellige posisjoner i markedet forholder seg til netthandel og presenterer funn som jeg gjør. Funn jeg gjør i case studie vil jeg så diskutere opp i mot teorien som er i oppgaven før jeg sammenligner svarene fra bedriftene og hva som kommer frem i handelsrapporten 2013 og e-handelsrapporten 2013, for å se om det er samme oppfatning om utviklingen i varehandelen. Vil så trekke konklusjon ut i fra funn jeg har gjort for å kunne svare på forskningsspørsmålet.

## 2.0 Teori

### 2.1 Utviklingen av e-handel og elektroniske markeder.

Elektronisk handel har eksistert i lang tid, også før vi fikk Internett. Det ble tidligere kalt EDI, electronic document interchange, eller elektronisk dokumentutveksling på norsk. EDI var løsninger som gjorde det mulig å overføre informasjon direkte fra selgers database til kjøperens, og motsatt. Ved å bruke EDI kunne man levere bestillinger, få informasjon om varenes tilgjengelighet og egenskaper, leveringsbetingelser og aktuelle leveranser. På noen måter fungerte dette systemet bra men hadde noen klare begrensninger. Den aller største begrensningen var mangelen på standarder noe som gjorde at det ble laget mange bransje vise løsninger. Det var f.eks. en løsning for dagligvaresektoren i Norge og en for den europeiske bilindustrien osv. Dette gjorde at e-handelen nesten kun var for eksperter og organisasjoner som hadde stort volum og stabile samarbeids forhold. Hvis en ønsket og bytte ut en leverandør ble det store bytte kostnader i form av ny systemutvikling og nye tilpasninger. På 1990 tallet ble det store forenklinger av den eksisterende handelen ettersom fremveksten av Internett økte. Internett gjorde at alle fikk tilgang til den samme infrastrukturen for kommunikasjon. Dermed vokste det frem et mangfold av sjangere, arenaer for handel og forskjellige måter å drive handel på. Det ble særlig satt fokus på utvikling av nye tjenester og forretningsmodeller (Krokan, 2010).

Noen av de største pionerne i utviklingen av de nye elektroniske markedene er Amazon, eBay, Google, Dell og andre amerikanske nettbutikker. Ved å se på disse ser man også mye av e-handelens historiske fremvekst, om kampen mellom etablerte aktører og nye ideer, om forretningsmodeller som mange aktører ikke hadde troen på, men som absolutt har vist seg å være levedyktige over tid (Krokan, 2010).

E-handelen bidrar til at transaksjonskostnadene senkes samtidig som den gjør markedene mer transparente. En av forutsetningene i markedsøkonomien er at kundene i prinsippet er fullt orientert om alternative produkter, deres egenskaper, priser, leveransevilkår og andre aktuelle forhold. Ved at det er kommet søkemotorer og ulike agenttjenester er markedene blitt mere effektive (Krokan, 2010).

En undersøkelse som eVolve i (2007) utførte viser at de aller fleste som skal handle et produkt som koster over 1000 kroner, startet handelen ved å søke på nettet. Ved å se på hva

andre kunder og eksperter mener om produktene, samtidig som de kan se priser fra ulike leverandører, blir kundene forberedt på en helt annen måte enn tidligere når de skal gjennomføre selve kjøpet, enten det skjer i en butikk eller på nettet. Ved hjelp av det digitale nettsamfunnet blir kundene nå bedre orientert om alternative produkter og produktenes egenskaper enn i industrisamfunnet da handelen foregikk på andre måter (Krokan, 2010).

## **2.2 Forbruk og livstil i e-markedene**

Det har tatt lang tid å få folk flest til å bruke nettet og måten man utfører en rekke daglige gjøremål har endret seg drastisk. Selv om det er store forskjeller på hvordan enkelte har tatt i bruk ny teknologi og tjenester, blir alle mennesker berørt av endringene på en eller annen måte. Men det er ikke alle som er komfortable med den nye teknologien på nettet. Derfor har det oppstått en rekke digitale skiller, som viser forskjeller mellom grupper som bruker og utnytter de nye mulighetene, og andre grupper som ikke gjør det. Mange søker på nettet når de skal kjøpe varer og tjenester, særlig hvis det er det markedsførere kaller høyinvolveringsprodukter. Da er det enklere å undersøke på nettet for å vurdere hvilke valg man har. Ofte er det slik at man velger å kjøpe varene i butikken når den aktuelle handelen finner sted, selv om man har sjekket priser og muligheter på nettet. At folk søker informasjon på nettet har stor betydning for de som arbeider i butikkene. Stadig oftere opplever salgspersonell å bli konfrontert av kunder hva varene koster på nettet. Og blir det for stor forskjell velger stadig vekk flere å gjøre kjøpet på nettet (Krokan, 2010).

For de som driver med både tradisjonell handel og har nettbutikk er utfordringene store. Mens nettbutikkene kan holde lagerkostnadene, leiekostnadene og kostnadene for arbeidskraft på et minimum så må hybridbutikkene i tillegg håndtere kostnadene ved å ha de tradisjonelle butikkene. Dette gjør at presset på varehandelen er økende ettersom flere skaffer seg denne erfaringen. Spesielt hvis det gjelder varer der produsentene har internasjonale garantiordninger, varer som er lett å transportere og varer der det er stor prisforskjeller mellom norske og utenlandske leverandører (Krokan, 2010).

Ved at stadig flere handler på nett gjør at handelen i de fysiske butikkene endrer seg fordi et kjøp i utlandet antakelig er et tapt salg i Norge. Derfor er det en stor utfordring for mange norske virksomheter ettersom markedssituasjonen endres. Når en ikke lengre kan konkurrere på pris, er økt servicegrad et mulig konkurransefortrinn. For at man skal være villig til å

betale litt mer for servicen må den være av en slik karakter at det blir verdt det. Hvis ønsket verdi for kunden ikke er til stede er det kun mulig å selge det norske produktet fordi brukerne ikke har informasjon om alternativene. Dette er et ubetinget gode for forbrukerne. De opplever at de får billigere varer og bedre service enn de ellers ville hatt. Sett fra tilbyderens side er det derimot motsatt. Ikke bare opplever de økt konkurranse, men de opplever en konkurranse som gjør at transaksjonskostnadene ved å handle hos konkurrentene på nett blir lavere enn i den tradisjonelle butikken. Samtidig har nettbutikkene bygget inn produktvalg-systemer som gjør at de kan utnytte nettverkseffekter og senke transaksjonskostnadene ytterligere (Krokan, 2010).

## **2.3 E-Marketing**

Markedsføring har blitt vitenskap, der selv varenes plassering i butikkhyllene er blitt spesialisert. Hvor skal varene stå i butikken og på hvilken hylle? Hvilke varer skal stå ved siden av hverandre for å skape et optimalt salg? Dette er spørsmål som ikke lengre er basert på intuisjon, sunn fornuft og skjønn, men på empiriske modeller og datasimuleringer (Krokan, 2010).

Markedsføring er også strategi og makt, makt til blant annet å holde andres produkter vekke fra hyllene, og det er makt til å holde andre aktører ute av markedene når de ønsker å konkurrere med de etablerte aktørene. I Norge har man strenge lover og regler 4.1.2 Konkurranseloven § 11 som skal hindre at dominerende aktører misbruker sin posisjon (Krokan, 2010; Regjeringen, 2012).

Men i det digitale nettsamfunnet er de tradisjonelle spillereglene endret, rett og slett på grunn av de underliggende økonomiske mekanismene som skifter fra den industrielle til den digitale nettverks logikk (Krokan, 2010).

Mye av kampen som utspiller seg på nett er å være dominerende i de mest trafikkerte nettsidene med bannerannonser, og andre virkemidler basert på tradisjonelle annonseteknikker. Problemet med denne type annonser er at det er umulig å måle effekten av dem. Man kan spørre folk hvilke annonser de har sett, og man kan måle om det er noen økning i salget, men man kan ikke vite nøyaktig hvem den enkelte annonse treffer, eller lage en direkte tilbakemelding mellom annonse og et eventuelt kjøp. Disse har også veldig lave responsrater, som oftest klikker under en promille på dem. Mange argumenterer at slike



annonser har en merkebyggende effekt, mens andre handler ut ifra en forventning om hva kollegaene ville forvente at man skal gjøre (Krokan, 2010).

Det har vist seg at mange som skal designe markedsstrategier på nett, tar med seg de samme mekanismene som de bruker i industrisamfunnet, hvor massekommunikasjonens logikk er dominerende (Krokan, 2010).

Drivkraften bak Googles kontekstsensitive annonsesystem, Adwords er at det dukker opp annonser som er relevant med det man søker etter. Disse annonsene har en mye høyere klikkrate enn bannerannonser, rett og slett fordi produktet sannsynligvis er mye mer interessant og treffende. Disse to annonsetypene har svært forskjellig betalingsmodell ettersom bannerannonser vanligvis betales etter hvor den står, hvor lenge og hvor mange mennesker som ser på nettsiden, mens Adwords betales etter hvor mange som klikker på annonsen (Krokan, 2010).

I starten var annonsene veldig enkle, tekstbaserte, og krevde ikke så mye grafisk kompetanse. Men i dag er det vesentlig mer avansert. Nå har man muligheter for å kjøpe aktuelle søkeord gjennom auksjoner, men det er ikke alltid at den som betaler høyest pris som vinner. Dette er en strategi som Google har for å belønne de som har hatt et langsiktig kundeforhold til Google, de som har aktuelle produkter og sider som er aktuelle i forhold til søkeordet. Ved å gjøre dette har Google klart å bygge opp trygghet og lojalitet i forhold til brukerne av tjenestene, istedenfor å gi etter for annonsørens ønsker. Dette har vist seg å være en smart strategi, og Google har i dag over 80 % markedsandel globalt når det kommer til denne type annonse (Krokan, 2010).

En stadig større del av annonse-kronene blir i dag brukt på nettet, og det er derfor viktig å skjønne hvilke mekanismer som skiller gode og dårlige annonsører, hvilke søkeord som er viktige, og hvordan annonsekampanjer bør utformes. Ettersom menneskers forbrukeratferd er endret, er det viktigere for tilbydere av varer og tjenester å få en god rangering av søkemotorene når kundene søker etter produkter (Krokan, 2010).

Dette er ikke enkelt fordi Google bruker algoritmer som ofte blir endret på. I praksis har det vist seg at det er flere forskjellige forhold som bestemmer rangeringen og derfor har det oppstått en rekke spesialiserte virksomheter som bygger på denne kompetansen. Noen av forholdene er bestemte ut ifra hva som står på sidens tittelfelt, hvor ofte det aktuelle ordet går igjen, særlig i starten av dokumentet, hvilke metatagger som er benyttet, og ikke minst hvor mange lenker det er som peker til den aktuelle siden utenfra. Hvis man ikke er flink til å gjøre jobben med søkemotoroptimalisering, eller at det er flere andre som er bedre en deg vil man

ikke kunne få like god oppmerksomhet som de som er rangert høyest på Google (Krokan, 2010).

Hvis man bruker kun bannerannonse og de mer tradisjonelle uttrykksformene som er adoptert fra «mainstream media» er det også større sjanse for at andre og mer spesialiserte aktører vil kunne overta markedet fra de tradisjonelle aktørene. Derfor er utfordringen for de tradisjonelle aktørene å skaffe seg kompetanse innenfor e-marketing, både på det operative og det strategiske planet. Dette bygger på den digitale økonomiens logikk, hvor man har lave transaksjonskostnader, muligheter for å skape nettverkseffekter og increasing returns (Krokan, 2010).

## **2.4 Transaksjonskostnader**

Transaksjonskostnader ble for første gang beskrevet av økonomer på 50 tallet, og som er blitt mest kjent gjennom Oliver Williamson i artikkelen Transaction Costs Economics.

Transaksjonskostnader er kostnader/ressurser (tid og penger) forbundet med at en kunde gjør en transaksjon. Arne Krokan indikerer at det finnes seks ulike typer transaksjonskostnader: søk, informasjon, forhandling, beslutning, evaluering og tvangskostnader (Krokan, 2010; Williamson, 1981).

### Søkekostnader

Søkekostnader handler om å finne fram til aktuelle alternativer. I det digitale nettsamfunnet senkes generelt søkekostnadene fordi vi får tilgang til andre informasjonskilder og andre handelsprosesser. Ved å søke etter en eller flere typer varer på nettet kan Google Checkout hjelpe deg å finne aktuelle leverandører, omtaler av produktene og annen evaluering. Det er også mange bedrifter som bruker ulike former for recommender systems, slik som collaborative filtering som senker søkekostnadene for varer og tjenester. Et godt eksempel på noen som driver med collaborative filtering er Amazon. De er kjent for å ha et svært effektivt system for å anbefale produkter, basert på tidligere kunders erfaringer. De har et system som i statistikken blir kalt clusteranalyse, hvor de sorterer ulike grupper i enheter som er homogene eller mest mulig like ut fra gitte kriterier. Måten de sorterer de forskjellige gruppene kan være så enkelt som ut fra alder, kjønn og bosted eller ut ifra hva en har kjøpt eller sett på tidligere i en nettbutikk. Ved at Amazon analyserer tidligere handelsdata eller transaksjonsdata i butikken kan de anbefale bøker til nye kunder. Dette systemet blir mest brukt av bedrifter som

har mange produkter å velge mellom, og i systemer hvor det er mange transaksjoner. For at dette skal fungere er man avhengig av å kunne innhente erfaringsdata fra svært mange kunder. For norske nettbutikker er dette en utfordring og særlig for nystartede butikker. Disse metodene er med på å redusere både søke- og informasjonskostnadene knyttet til kjøpsprosessen (Krokan, 2010).

### Informasjonskostnader

Informasjonskostnader er kostnader som påløper når vi trenger mer detaljert informasjon om produkter, priser, leverandører, produktegenskaper osv. Før var det butikkene selv som sto for denne type informasjon, men internett har åpnet nye muligheter gjennom effektive søketjenester. Søketjenestene gjør det mulig å finne produktomtaler både fra eksperter og brukere. Ved at nettbutikker kan legge til rette for at kundene selv kan evaluere produktene og at andre brukere kan lese denne informasjonen, skapes det en konkurransefordel for de mest konkurransedyktige butikkene i forhold til andre butikker. Hvis man har gode beskrivelser av varene, kan kundene lett fristes til å velge en slik butikk framfor andre mer tradisjonelle butikker. Før var det oftest ekspeditørene i butikkene som hadde best produktkunnskap mens i dag er det flere måter å tilegne seg kunnskap på. På nettet har de forskjellige nettbutikkene ofte gode tips og råd og det finnes også forskjellige nettsamfunn som omhandler forskjellige temaer slik som hjem og hytte. Her kan du utveksle og spørre andre om tips og råd, enten det handler om hvordan ulike arbeidsoppgaver utføres, erfaringer med forskjellige leverandører, hvor en kan handle billig eller bare vise fram det en har gjort så langt. De siste årene har det også blitt veldig populært med blogger (Krokan, 2010).

### Forhandlingskostnader

Forhandlingskostnader oppstår når en skal forhandle om vilkårene for leveranse, pris, tidspunkt, tilleggstjenester, service osv. I industrisamfunnet ble disse senket ved at man standardiserte priser og leveransevilkår (fast pris). Ved digitale informasjonssystemer på internett har det blitt mulig å gjennomføre variable priser, for eks. bundling eller auksjon. Det er også mulighet for privatpersoner å bruke de samme mekanismene for innkjøp som de profesjonelle aktørene bruker. Dette ved å innhente tilbud på oppdrag fra forskjellige profesjonelle tilbydere gjennom nettsider som mittanbud.no. Denne åpenheten resulterer i at informasjon- og forhandlingskostnadene kan senkes. Nå kan oppdragsgiver få flere tilbud fra flere leverandører, og på den måten få en bedre oversikt over hva prisnivået for tjenesten er (Krokan, 2010).

### Beslutningskostnader

Når du har funnet frem til alternative produkter eller tjenester er det tid for å ta et valg. De trinnene man går gjennom før et kjøp blir betegnet som kjøpsprosessen, og de ulike typene transaksjonskostnader blir knyttet opp til hvert av disse trinnene i kjøpsprosessen. Ved å ta i bruk en database kan beslutningskostnadene bli redusert. Ta f.eks. commodity tjenester som er varer og tjenester som er like, enkelt substituerbare eller utbyttbare slik som strøm og teletjenester. Ved at du oppgir ditt forbruk vil en rekke kalkulatorer hente inn data fra ulike leverandører i sann tid. Denne dataen vil kunne vise deg hva du kan vinne eller tape på ved å bytte leverandør. De kan også hjelpe deg i bytteprosessen, der du trenger kun taste inn privat data for å bytte leverandør. Strømkalkulatoren er eksempel på en tjeneste som reduserer søkekostnader, informasjonskostnader, forhandlingskostnader og beslutningskostnader (Krokan, 2010).

### Evalueringskostnader

Når du har utført kjøpet og mottatt varen, er det tid for å undersøke produktet for feil eller mangler. Noen varer og tjenester er svært lette å undersøke mens andre kan være svært vanskelige. Ta f.eks. kjøp av en bruktbil. Du vil da innhente mest mulig informasjon før du handler men du kan ikke være sikker på at informasjonen du får er riktig. Derfor må det foretas svært grundige undersøkelser på forhånd. Da kan du ta bilen med på et verksted å få en tilstandsrapport men denne er ofte svært dyr og gir heller ingen garanti for at det ikke finnes svakheter ved produktet. Ofte er det slik at man blir emosjonelt betatt av et produkt og tenker at den bilen skal jeg bare ha. Da er det mange som ikke gjør de nødvendige undersøkelsene, noe som kan skape store utfordringer senere (Krokan, 2010).

### Tvangskostnader

Når du og selger er uenige om leveransen og dere må gå gjennom prosessen på nytt får man det man kaller tvangskostnader. Den beste måten å unngå tvangskostnader på, er ved å bruke ressurser på informasjon om produktet før man handler. Men ofte er det slik at du ikke har anledning til å teste produktet før du kjøper det. Generelt bidrar gode informasjonstjenester på nettet til mindre tvangskostnader. Det er f.eks. mulig å prøve digitale tjenester slik som e-bøker og dataprogrammer før man handler dem slik at du kan finne ut om dette er noe du vil kjøpe eller ikke. Det fine med digitale tjenester er at det ikke medfører en ekstra kostnad for verken tilbyder eller kjøper ved uttestingen. Eneste transaksjonskostnaden som blir brukt er fra kjøper som bruker tid på å vurdere produktet (Krokan, 2010).

I mange tilfeller er transaksjonskostnadene knyttet til kjøp så store at man ikke gjør noe kjøp, eller at en gjør kjøp hvor en kunne fått både lavere pris og bedre kvalitet dersom man hadde hatt informasjon om diverse alternativer (Krokan, 2010).

## 2.5 Nye forretningsmodeller og e-handel

For at tjenester på nett skal fremstå som mer nyttig enn ved tradisjonelle varer og tjenester, må man kunne bruke nettets fordeler. Ved å bruke internett kan en skape kommunikasjonskostnader som nesten er null, ved at det ikke utføres arbeid i heldigitale tjenester og ved at en kan senke transaksjonskostnader, oppnå nettverksfordeler og i tillegg få fordeler ved increasing returns (Krokan, 2010).

I den tradisjonelle markeds verden er det ofte slik at man må velge mellom å fremføre et rikt budskap til noen få, eller enklere budskap til mange. En produsent av eksklusive båter lager ofte en brosjyre om de forskjellige båtene de har, med vakre fargebilder av detaljer som skal bringe leserne i kjøpmodus, fordi bilder og tekst trigger tankene om hvordan det ville vært å bruke den aktuelle båten til sommeren. Kostnadene ved å produsere slike eksklusive brosjyrer er svært høye, og derfor blir ikke brosjyrene sendt til alle i Norge, men kanskje delt ut til spesielt interesserte på en messe, eller til folk som oppsøker båtprodusentens utstillinger. Denne uttrykksformen kaller Evans og Wurster for richness i boken *Blown to Bits* (1999), og de viser hvordan denne står i motsetning til reach i den tradisjonelle industrielle verden, det vil si antall personer en kan påvirke med et budskap (Evans & Wurster, 1999; Krokan, 2010).

Kostnadene ved å bruke aviser, ukeblad og reklametid på TV-kanaler er høye og derfor må annonsørene alltid gjøre avveininger av hvor mange de skal nå, hvem de skal nå og hvordan budskapet skal formidles. Ved å ta i bruk internett går det nå an å bruke rike medieformater som når mange. Ta f.eks. IKEA som nå har tatt i bruk netthandel. Ikea har alltid vært en av de virksomhetene som har brukt mest penger på å sende ut store fine kataloger til mange, og de har oppnådd både reach og richness gjennom dette. Ved å produsere og distribuere disse katalogene har kostnadene vært formidable men de har også hatt en vanvittig høy omsetning. Likevel vil IKEA mest sannsynlig kunne tjene på å tilrettelegge for handelen via internett og under vil man kunne se noen av effektene som f.eks. møbelbutikker og lignende kan oppnå ved å ta i bruk internett (Krokan, 2010).

Ved å bruke internett kan man øke informasjonsinnholdet i produktene ved å vise mange eksempler på hvordan hvert produkt kan brukes. Kundene kan også bestille varene på nett, hvor kundene velger selv om de vil ha varene levert på døren eller hente varene i butikken. Samtidig kan komplekse produkter, slik som kjøkkeninnredninger, badrom osv. settes sammen ved hjelp av virtuelle produktmodeller, hvor man bygger sitt eget kjøkken eller bad omtrent som i et dataspill. Denne funksjonaliteten øker ikke bare visualiseringsmulighetene, som er hva richness handler om, men den senker også kundenes transaksjonskostnader. Ved å la brukere legge inn bilder av sine kjøkken og bad og fortelle hvordan og hvorfor de har kombinert ulike skap, dører, speil, benkeplater osv. kan kunder gi råd til nye kunder. På denne måten blir det bygget nettverkseffekter, samtidig som man bygger ytterligere på richness dimensjonen (Krokan, 2010).

Ved å bruke det man kaller web 2.0 som er en relativ ny type funksjonalitet kan man bruke sosiale nettverkstjenester for å øke reach med høyere troverdighet enn før. Hvis man akkurat har kjøpt et nytt kjøkken f.eks. kan forretninger bruke plugginn-modul til Facebook som gjør det mulig å dele sitt nye kjøkken med sine venner. Man kan også lagre kundehistorikk og tilby produkter på basis av hva kunder har handlet tidligere, og hva som passer til det nye kjøkkenet. Det er større sannsynlighet for at kunder vil kjøpe noen av disse produktene enn at de blir å kjøpe et annet tilfeldig produkt (Krokan, 2010).

Ved hjelp av internett kan man også ta i bruk det som Don Tapscott (1997) kaller business web. Hvis man f.eks. selger møbler kan dette kobles opp mot spesielle situasjoner når folk handler møbler. To situasjoner som er veldig nærliggende er når folk pusser opp eller skal flytte. Ved å utvide forretningsmodellen kan forretninger som selger møbler og diverse alliere seg med andre partnere som kan tilby digital rådgivning. Dette ved f.eks. å kunne tilby en modul som lar kundene tegne rommet eller boligen som en skal pusse opp for å se hvordan den vil ta seg ut med ulike farger og bistå med råd om fargevalg basert enten på kunnskap, hvilke farger som er moderne eller gjennom direkte kontakt med egne rådgivere. Det er også muligheter for å alliere seg med eiendomsmeglere og tilby visualiseringssystemer som ikke bare gir selgeren, men også dem som skal kjøpe leiligheten mulighet for å pusse opp virtuelt og møblere med møbler fra møbelbutikken. Investeringer i en slik modul vil kunne utgjøre en liten del av selskapets investeringskostnader, grensekostnadene ville være lave og tilleggsverdien høy. Perspektivene i eksemplet er at tjenester skal ha en verdi som gjør dem verdifulle for brukere, og gjerne mer verdifulle enn konkurrentenes tjenester (Krokan, 2010).

## 2.6 n-samfunnet

I 2008 og 2009 slo finanskrisen til for fullt og viste at problemer som oppsto i en del av verden, også får konsekvenser for andre steder, blant annet Norge. Derfor kan ikke forretningsmuligheter og tilhørende forretningsutvikling lengre bare ses ut fra lokale forhold, men må vurderes i et mye større perspektiv. Særlig de som selger bits, men også dem som selger fysiske varer som kan sendes på en enkel måte eller tjenester som kan ytes andre steder enn der de initieres, burde være oppmerksomme. Stadig flere mennesker ser fordelene av å handle på nett ettersom infrastrukturen i global e-handel blir bedre og bedre. Dette har stor innvirkning for hvordan vi kan skape salg, hvem konkurrentene er og kommer til å bli, og ikke minst hvordan vi skal forholde oss til kundene. Hvordan fremveksten av global e-handel skaper et nytt konkurransebilde har ulike konsekvenser for ulike typer virksomheter og bransjer. Det er allerede store omveltninger i samfunnet og hvilke produkter og hvordan man tjener penger har endret seg drastisk de siste årene. For å kunne forstå hvordan samfunnet har endret seg, må vi vite hva en forretningsmodell er, hvilke typer av forretningsmodeller som finnes, og hvordan man kan designe nye forretningsmodeller som utnytter mulighetene i nettverkene (Krokan, 2010).

## 2.7 Hva er en forretningsmodell?

I boken vekstbedriften (Dahle, Dagestad, & Verde, 2012) har David Watson blitt sitert.

“En forretningsmodell beskriver et selskaps operasjoner, innbefattet alle dets deler, funksjoner og prosesser, som resulterer i kostnader for selskapet og verdi for kunden”.

(David Watson, 2005)

Dette er kun en av flere definisjoner. Hvis man slår opp forretningsmodell i forskjellige bøker vil man finne ulike tilnærminger til hva en forretningsmodell er, hvilke typer forretningsmodeller vi har, hva en forretningsmodell består av og hvordan vi kan bruke den (Dahle et al., 2012). Men til felles for de alle er at forretningsmodellen forklarer hvordan bedriften leverer verdi til kunder, lokker kundene til å betale for en gitt verdi, og omdanner disse utbetalingene til fortjeneste. Forretningsmodellen forklarer derfor ledelsens antakelser

om hva kundene ønsker, hvordan de vil ha det, og hvordan en bedrift kan organisere seg for å etterkomme disse behovene, få betalt for disse, og skape en fortjeneste (Wikipedia, 2013).

“Today countless innovative business models are emerging. Entirely new industries are forming as old ones crumble. Upstarts are challenging the old guard, some of whom are struggling feverishly to reinvent themselves”.

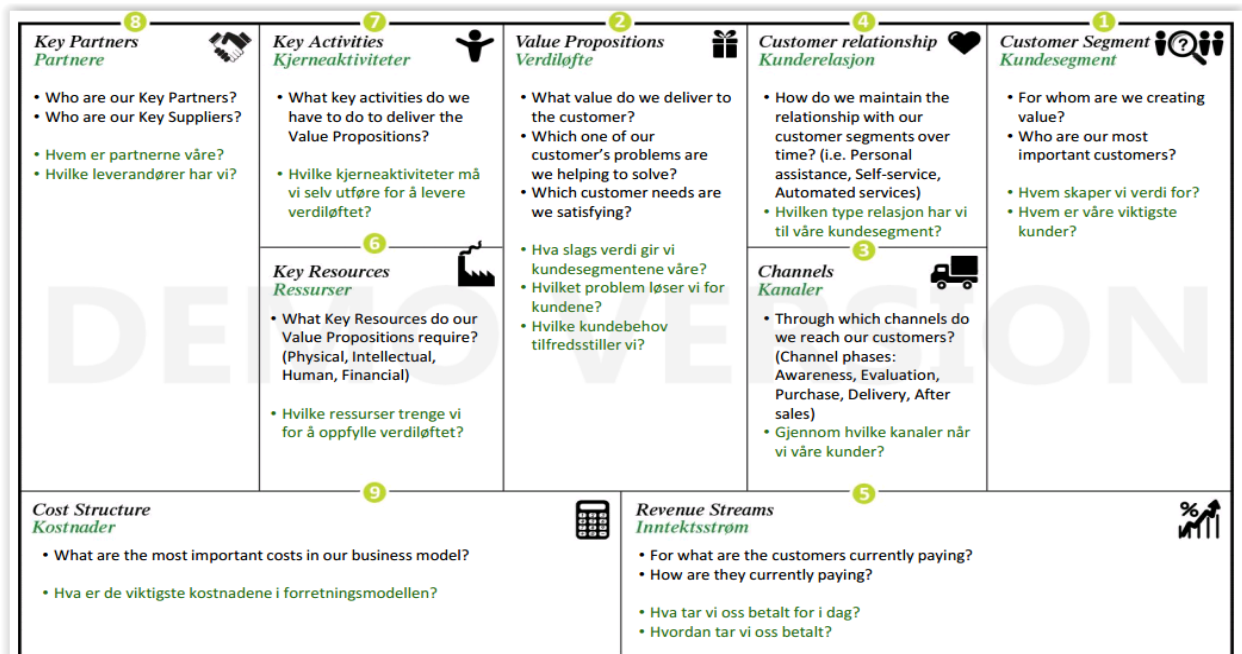
(Osterwalder & Pigneur, 2010)

Som en ny analyseenhet, skiller forretningsmodellen seg fra eldre analyseenheter som produkt, selskap, industri eller nettverk. Chesbrough (2007) mener at dagene hvor vi kunne se på innovativ teknologi som en kilde til konkurransefortrinn er talte, og at vi i dag må heller fokusere på forretningsmodell innovasjon. I undersøkelsen The IBM Global CEO Study (2006) som er utført av IBM, viser at forretningsmodell innovasjon anses som fundamentet for å skape ny og differensiert verdi for selskaper. I undersøkelsen kommer det frem at selskaper som fokuserer på forretningsmodell innovasjon har en betydelig større avkastning enn selskaper som fokuserer på andre typer innovasjon slik som produkt-, tjeneste-, markeds- og prosessinnovasjon. Forretningsmodell innovasjonen blir ikke bare sett på som en metode for å oppnå vekst og lønnsomhet, men også som en effektiv metode for å håndtere trusler fra konkurrenter (IBM, 2006).

Ifølge Krokan gjør teknologiutvikling og sosiale prosesser at forretningsmodeller stadig er i utvikling. Dette på grunn av nye redskaper og nye arbeidsprosesser og måten man kan bruke teknologien på ny måte og hvordan denne bruken fører til forandringer i sosiale sammenhenger. For å skape bærekraftige forretningsmodeller må man kunne se samspillet mellom teknologi, forretningsutvikling og organisatoriske prosesser, og kunne analysere de sosiale prosessene slik at de kan understøtte bruken av de nye tjenestene (Krokan, 2010).



I 2009 kom Alexander Osterwalder og Yves Pigneur ut med boken Business Model Generation. De forklarer forretningsmodeller ved hjelp av ni blokker. Disse er kundesegment, verdiløfte, kanaler, kunderelasjoner, inntektsstrøm, ressurser, kjerneaktiviteter, partnere og kostnader.



Figur1: Forretningsmodell lerret (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Denne modellen viser hvordan de har bygget opp det de kaller forretningsmodell lerret. Modellen de har laget skal hjelpe forretninger/bedrifter med å diskutere og designe nye forretningsmodeller ved å se på de ulike blokkene. Det er i dag flere hundre forskjellige forretningsmodeller og det dukker stadig opp nye innovative modeller. Hvis man ser på de ulike blokkene i modellen til Osterwalder og Pigneur (2009) er det enklere å forstå hva en forretningsmodell er, og hvordan man kan skape innovative modeller som resulterer i bedre konkurranse vilkår og lønnsomhet.

**Kundesegment**

- Hvem skaper vi en verdi for?
- Hvem er de viktigste kundene?

Kundesegmentene definerer de forskjellige grupper av mennesker eller organisasjoner som bedriften har som mål å betjene. Kundene er hjertet av enhver forretningsmodell. Uten lønnsomme kunder kan ingen selskap overleve lenge. For å tilfredsstille kundene, kan et selskap gruppere dem i forskjellige segmenter med felles behov, felles atferd, eller andre attributter. En forretningsmodell kan definere en eller flere store eller små kundesegmenter. En organisasjon må gjøre en bevisst beslutning om hvilke segmenter man ønsker å betjene og hvilke segmenter man kan ignorere. Når denne beslutningen er gjort, kan forretningsmodellen bli designet rundt spesifikke kundebehov (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Kunde grupper representerer et segment hvis:

- Deres behov krever eller rettferdig gjør et bestemt tilbud.
- De krever forskjellige typer relasjoner.
- De er villige til å betale for ulike deler av tilbudet.
- De blir nådd gjennom bestemte kanaler.

Noen typer av kundesegmenter er:

- Massemarked
- Nisje marked
- Segmenter
- Diversifisert

### **Verdi**

- Hvilken verdi leverer vi til kundene?
- Hvilke problemer hjelper vi kundene med å løse?
- Hvilke kundebehov løser vi?
- Hvilke produkter og service leverer vi til kundesegmentene?

Verdi beskriver hvilke produkter og tjenester som skaper verdi for kundesegmentene. Verdien man tilfører er grunnen til at kunder velger et selskap fremfor noen andre. Den tilførte verdien løser kundenes problem eller tilfredstiller kundenes behov. Noen verdier kan være nyskapende og representerer en nytt tilbud. Andre kan være lik andre tilbud i eksisterende marked, men har ekstra funksjoner og egenskaper (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Noen typer tilført verdi er:

- Nyheter på markedet
- Tilpasset til kunde
- Design
- Pris
- Risiko reduserende
- Brukervennlighet
- Bedre produkter og tjenester
- "Får jobben gjort"
- Merke/status
- Kostnadsreduserende
- Tilgjengelighet

- Kanaler**
- Hvilken kanaler ønsker kundene å bruke?
  - Hvordan når vi kundene nå?
  - Hvordan er våre kanaler integrert?
  - Hvilke kanaler fungerer best?
  - Hvilke kanaler er kostnads reduserende?
  - Hvordan integrerer vi kanalene med kundenes rutiner?

Kanaler beskriver hvordan et firma kommuniserer med kundesegmentene og hvordan kanalene skaper en verdi for kundene. Med kommunikasjon, distribusjon og salgskanaler kan selskaper tilføre verdi for kunder slik at de velger et selskap fremfor noen andre. Kanaler som et firma velger spiller en svært viktig rolle i kundeopplevelsen (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Kanalene tjener flere funksjoner:

- Bevisstgjør selskapets produkter og tjenester til kundene.
- Hjelper kundene til å vurdere et selskaps verdier
- Hjelper kundene med å kjøpe bestemte produkter og tjenester
- Leverer en verdi til kundene
- Kundestøtte etter kjøp

Noen kanaler er:

- Salgsteam
- Egne butikker
- Forhandlere
- Internett
- Partnere

- Kunderelasjoner**
- Hvilken relasjon ønsker de ulike kundesegmentene at vi skaper og vedlikeholder?
  - Hvilke relasjoner har vi etablert?
  - Hvilke kostnader har relasjonene?
  - Hvordan er relasjonene integrert med resten av forretningsmodellen?

Kunderelasjoner beskriver hva slags forhold et selskap etablerer med definerte kundesegmenter. Et selskap bør avklare hva slags forhold den ønsker å etablere med hvert kundesegment. Relasjoner kan variere fra personlig til automatisert. Hvordan relasjonen mellom selskap og kunde er, har stor innvirkning på kundeopplevelsen (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Kunderelasjoner kan være drevet av følgende motivasjon:

- Kunde kjøp
- Kundelojalitet
- Mersalg

Noen måter å inngå kunderelasjoner på:

- Personlig assistanse
- Automatiserte tjenester
- Dedikert personlig assistanse
- Selvbetjening
- Samarbeid med kunder
- Samfunn/forum

- Inntektsstrømmen**
- Hvilken verdi ønsker kundene å betale for?
  - Hva betaler kundene for i dag?
  - Hvordan betaler kundene i dag?
  - Hvordan ønsker kundene å betale?

Inntektsstrømmen representerer penger som et selskap genererer fra hver kunde. Hvis kundene utgjør hjertet i en forretningsmodell, da er inntektsstrømmen dens arterier. Selskap må spørre seg selv hvilke verdier de kan gi kundene, og hvilke verdier kundene er villige til å betale for. Ved å besvare dette vil firmaer kunne generere større inntektsstrømmer fra kundesegmentene ved å legge mer til rette for kundene. Ønsker kundene faste priser eller ønsker de dynamiske priser. Hvilket forhold har kundene til produktene? Ønsker de eierskap

til produktet, ønsker de å betale ut ifra hvor mye de bruker produktet, ønsker de abonnement eller ønsker de å leie produktet osv.

Ved å møte kundene på deres premisser er det muligheter for å øke salget og generere større inntekter (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- Ressurser**
- Hvilken ressurser kreves for å skape de ønskede verdier?
  - Distribusjons kanaler?
  - Kunde relasjoner?
  - Inntektsstrømmer?

Ressurser beskriver de viktigste ressursene som kreves for at en forretningsmodell skal fungere. Alle forretningsmodeller krever ressurser. Ved hjelp av disse ressursene kan bedrifter tilby verdier, nå markeder, opprettholde relasjoner med kundesegmenter og skaffe inntekter. Avhengig av hvilken type forretningsmodell man har er det ulike ressurser som er viktige å ha. En mikrobrikke produsent har f.eks. et kapitalkrevende produksjonsanlegg, mens en mikrobrikke designer fokuserer mer på menneskelige ressurser.

Viktige ressurser kan være fysiske, økonomiske, intellektuelle, eller menneskelig.

Viktige ressurser kan eies eller leases av selskapet eller ervervet fra sentrale samarbeidspartnere (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- Kjerneaktiviteter**
- Hvilke kjerneaktiviteter kreves for å skape ønskede verdier?
  - Distribusjons kanaler?
  - Kunde relasjoner?
  - Inntektstrømmer

Kjerneaktiviteter beskriver de viktigste tingene en bedrift må gjøre for at forretningsmodellen skal fungere. Hver forretningsmodell krever en rekke sentrale aktiviteter som må operasjonaliseres på best mulig måte. Akkurat som ressursene må også kjerneaktivitetene kunne tilby verdier, nå markeder, opprettholde relasjoner med kundesegmenter og skaffe inntekter. Avhengig av hvilke type forretningsmodell man har, er det ulike aktiviteter som er viktige. Ta f.eks. Microsoft. Deres kjerneaktivitet er å kunne utvikle programvare mens for PC-produsenten Dell er kjerneaktiviteten forsyningskjeden (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- Partnere**
- Hvem er våre partnere?
  - Hvem er våre leverandører
  - Hvilke ressurser krever vi av partnere?
  - Hvilke kjerneaktiviteter utfører våre partnere?

Partnere beskriver nettverket av leverandører og partnere som trengs for at forretningsmodellen skal fungere. Selskaper skaper partnere av mange grunner, og partnerskap er blitt en viktig hjørnestein i mange forretningsmodeller. Selskaper som inngår allianse gjør det for å optimalisere forretningsmodellen, redusere risiko eller for å tilføre ressurser til selskapet (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Partnerskap kan skilles inn i fire forskjellige typer:

- Strategisk allianse med andre bedrifter som ikke er konkurrenter.
- Strategisk allianse med konkurrenter. (Sammen står vi sterkere)
- Samarbeid med andre for å starte opp med nye forretnings muligheter.
- Kjøper – selger relasjon for å sikre faste leveranser.

Noen grunner for å skaffe partnere:

- Optimalisering og stordrifts fordeler.
- Reduksjon av risiko og usikkerhet.
- Tilføre enkelte ressurser eller aktiviteter som en mangler.

- Kostnader**
- Hvilke kostnader er viktigst i vår forretningsmodell?
  - Hva koster ressursene vi trenger?
  - Hva koster aktivitetene vi trenger?

Kostnader beskriver alle kostnader man har ved forretningsmodellen når det kommer til å skape verdier, leveranse verdier, opprettholde relasjoner og generere inntekter av kostnadene. Slike kostnader kan enkelt bli kalkulert etter at man har definert viktige ressurser, nøkkelaktiviteter og nøkkel partnerskap. Noen forretningsmodeller er mer ressurs krevende en andre. Kostnadene bør minimeres i hver forretningsmodell, men kostnadene kommer også an på hvilken forretningsmodell man velger (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Ofte er det slik at hvis du spør andre hva en forretningsmodell er for noe vil du få forskjellige svar fra samtlige. Hvis f.eks. fem personer setter seg ned ved et bord og skal gjøre om på forretningsmodellen, og de ikke er innforstått med hva en forretningsmodell er for noe, så er det enkelt at det blir mye bla, bla, bla og ikke noen god kommunikasjon for å finne en løsning. Ved å bruke forretningsmodell lerretet er det muligheter for å skape mange forskjellige ideer i løpet av kort tid og ved å se på de ulike alternativene og velge den forretningsmodellen som fungerer best er det mulighet for å skape bedrifter/firmaer som har stor suksess ("Alex Osterwalder - From Business Plan to Business Model," 2011).

## **2.8 Kjøpsatferd**

Skal man markedsføre seg riktig er det viktig å forstå hvordan forbrukeren tenker, og hva som påvirker forbrukerens handlinger. Det holder ikke bare med riktig pris og kvalitet, dette fordi forbrukeren ikke alltid tenker rasjonelt. Forbrukeren lar seg ofte styre av følelser.

For å kunne beskrive hvorfor forbrukerne gjør de handlingene som de gjør, må vi se på drivkreftene, altså motivasjonen bak handlingene. Denne motivasjonen kommer av at forbrukeren opplever et behov. For å kunne tilfredsstille dette behovet er det viktig at selger kan komme med et incentiv, altså med andre ord komme med et lite puff som gjør at forbrukeren går til innkjøp av varer/tjenester som tilfredsstill disse behovene. Disse incentivene kan være et godt pristilbud, lage fristende annonser eller reklamefilm osv.

Ved å se på Maslow sin teori om kan man få en bedre forståelse av hvorfor mennesker er styrt av forskjellige behov alt avhengig av hvilken situasjon man befinner seg i. Den er bygd opp slik at når et behov på det laveste nivået er tilfredsstillt, utløser det behov på et høyere trinn.

Slik fortsetter det til man når høyeste trinn. Kunnskap om behovspyramiden er helt grunnleggende for en markedsfører. Når han vet hvordan mennesket styres av behov, vil man kunne appellere til behovene og ikke fokusere så mye på selve produktet (Nørgaard & Olsen, 2007).



Figur2: Behovspyramiden (Hansen, 2012)

Når man skal markedsføre produkter/tjenester er det også viktig å forstå hvordan forbrukere selekterer ut det som er interessant for dem. Dette kaller man selektiv persepsjon. Dette gjør man fordi man ikke har mulighet til å huske alt sammen. Forbrukere har en tendens til å lese reklame eller stoff som støtter det dem tror på og å velge bort det dem ikke tror på. De velger også bort det som er ubehagelig. Derfor er det en utfordring for markedsføreren å formulere budskapet på en slik måte at det ikke blir valgt bort (Nørgaard & Olsen, 2007).

I markedsteorien sier man at det er tre viktige forhold som spiller inn når forbrukeren bestemmer seg for et kjøp. Dette er kulturelle forhold, sosiale forhold og personlige forhold. Kulturelle forhold er ideer, verdier, regler og normer som forbrukerne tilegner seg fra andre i samfunnet som dem lever i. Det trenger ikke være geografisk kulturer, det kan også være kulturer på tvers av landegrensene. Vi har f.eks. religiøse kulturer og musikkulturer, og innenfor en kultur kan det oppstå det man kaller en subkultur. Det er også kulturer innenfor bedrifter. Hvilken kultur man har påvirker forbrukerens handlemåte.

Sosiale forhold er det vi tenker på når forbrukeren tilhører eller er medlem av grupper, såkalte referansegrupper, som er med på å bestemme kjøpsatferden. Det er to forskjellige grupper og de er primærgrupper og sekundærgrupper. Primærgruppen består av familie, venner, kollegaer, naboer osv. Denne gruppen har sterk påvirkningskraft når det kommer til forbrukerens holdninger og atferd. Sekundærgrupper kan være et religiøst samfunn, fagforening eller lignende. Disse har ikke like sterkt påvirkningskraft som primærgruppen. I de forskjellige gruppene har de andre sine formeninger om hvordan man skal oppføre seg, og forbrukeren velger ofte ut produkter etter den rollen og status som forbrukeren har. Personlige forhold er slik som alder, fase i livet, yrke, livstil og personlighet. Alle disse er også med på å spille inn når forbrukeren bestemmer seg for et kjøp (Nørgaard & Olsen, 2007).



Når en forbruker skal kjøpe seg et nytt produkt/tjeneste foregår det ofte en lang prosess. Desto dyrere og viktigere varen/produktet er, jo lengre tid tar prosessen som oftest. Denne prosessen kaller man kjøpsprosessen og innehar fem trinn.

1. *Problemerkjennelse* er når du innser at du har behov for noe som kan løse et problem for deg.
2. *Informasjonssøking* er når man søker etter det produktet/tjenesten som kan hjelpe deg med å løse problemet. Ofte brukte kilder man bruker til informasjonssøking er personlige kilder som familie, venner og medelever, kommersielle kilder slik som reklame og samtaler med forhandlere, nøytrale kilder slik omtaler i massemedia og testrapporter, og erfaring fra egne undersøkelser og bruk av produktet/tjenesten.
3. *Vurdering av alternativer* er når man ser på de ulike alternativene man har, og setter de opp mot hverandre før man trekker en beslutning.
4. *Kjøpsbeslutning* er når man har bestemt seg for et produkt/tjeneste og går til innkjøp av dette.
5. *Bedømming* er fasen etter at man har gått til innkjøp av produktet/tjenesten. Dersom forbrukeren er fornøyd med kjøpet, vil forbrukeren sikkert kjøpe det samme neste gang. Dessuten vil kjøperen snakke positivt om det til andre og på den måten drive med gratis markedsføring for selgeren.



Figur3: Kjøpsprosessen (Holan, 2013)

## 2.9 Forbrukertrender

Bevisst eller ubevisst lar vi oss styre av forbrukertrender. Disse trendene griper tak i livstilen og påvirker på flere måter. Det kan være hverdagen til folk, folks holdninger og folks atferd som forbrukere. Trendene er hele tiden i utvikling og former forbrukernes måte å tenke, føle og handle på. Trendene forandrer rett og slett samfunnet og menneskene. Ved å kjenne og forstå trender gir det muligheter innen både produkt og tjenesteutvikling. Med å være kreativ når det kommer til kommunikasjon, kan det åpne seg mange attraktive muligheter i markeder, når man skal selge produkter, tjenester og merkevarer (Virke, 2013a).

Forskere ved Handelshøyskolen BI, Professor Tor W. Andreassen og førsteamanuensis Line L. Olsen og førsteamanuensis Giulia Calabretta ved Delft Universitetet i Nederland har gjennomført en forskningsstudie som identifiserer fremvoksende trender blant forbrukere. De har funnet at spesielt åtte trender vil styre oss og denne kartleggingen som de har gjort kan hjelpe bedrifter til å bli mer treffsikre når de utvikler og lanserer nye produkter og tjenester i markedet. Forskerne har vært opptatt av å dekke trender som er fremvoksende, og som antas vil vokse og påvirke våre liv i sterkere grad i årene som kommer. Trendene er funnet ved å gjøre analyser av sentrale fenomener og endringer som har oppstått i samfunnet de siste årene innen teknologi, miljø, økonomi, politikk og sosiale områder. De har også gjennomført dybdeintervjuer med 15 håndplukkede eksperter innenfor innovasjon og teknologisk endring. Disse ble intervjuet både som eksperter og som forbrukere (Farbrot, 2013).

### Trend 1: Alltid på farten

På grunn av den økte konkurransen innen flyindustrien, åpningen av Øst-Europa, utvidelsen av EU og økt kjøpekraft, er stadig flere på farten. Ofte beveger vi oss fra sted til sted for kortere eller lengre perioder og distanser. Dette kan være på grunn av profesjonelle årsaker eller private slik som utdanning eller ferie. Det er blitt billigere å forflytte seg samtidig som det er enklere og raskere. Ved at verden har blitt så digitalisert når det kommer til tjenester og omfattende elektroniske sosiale nettverk, gir det mindre personlig stress og forhindrer at relasjoner går i oppløsning som følge av økende mobilitet (Farbrot, 2013).

### Trend 2: Alltid tilkoblet

Ved fremveksten av smarttelefoner vil vi kunne koble oss på nettet for informasjon og tjenester hvor som helst og når som helst. Den rådende oppfatningen er at alle immaterielle tjenester og sosiale nettverk skal være tilgjengelige til enhver tid. Samtidig blir de

teknologiske gjenstandene slik som mobiler stadig mindre, kraftigere og dermed mer portable (Farbrot, 2013).

### Trend 3: Avkastning på tid

Vi føler at tiden er knapp og vi ønsker full uttelling på vår tidsbruk. Derfor velger vi å bruke tid på aktiviteter som gir mulighet for selvrealisering, effektivitet og velbehag og lykke. For og oppnå mer tid omprioriterer vi oppgaver eller aktiverer familie, venner og kjente for deling av oppgavene. Vi kjøper også tid ved å investere i maskiner og teknologi, f.eks. smartphones og tablets, eller tjenester slik som Molly Maid slik at man gjør flere nye ting samtidig som de gamle blir gjort. Tiden som blir frigjort balanserer vi mellom oss selv, familie, venner og jobb (Farbrot, 2013).

### Trend 4: Kvalitetsinformasjon raskere

Ved at mye har blitt digitalisert og at distribusjonskostnadene har sunket har det blitt en eksplosjon av daglig informasjon, f.eks. nyheter og underholdning. Samtidig er sosiale medier blitt stadig viktigere kanaler for oppdatering av hva venner, familie og kjente foretar seg. Får og øke avkastningen på tid har forbrukerne begynt å ta i bruk effektive verktøy som filtrerer og organiserer informasjonen de mottar. Forskerne ser en klar trend at vi beveger oss fra å ville ha mye informasjon til relevant informasjon (Farbrot, 2013).

### Trend 5: Å leve i nuet

Folk er engasjerte og bruker penger på aktiviteter som gir umiddelbar belønning og fordeler. I tidligere generasjoner var det mer naturlig å investere i utdanning, familie og karriere for så å nyte pensjonstilværelsen. I dag er det mer naturlig å leve i nuet samtidig som man investerer. Før var det mer normalt å ta en lang og god ferie en gang i året mens vi i dag heller vil ha flere, men kortere ferier slik som weekend opphold i storbyer. Før var opplevelsesbasert konsum ekstraordinært og uforglemmelig, mens i dag har vi mindre tid til å minnes og gjenoppleve opplevelsene siden vi haster av sted til neste opplevelse (Farbrot, 2013).

### Trend 6: Se på meg nå!

Vi viser gjerne frem våre ferdigheter og hvordan vi mestrer kunnskap. Forbrukerne oppnår tilfredshet og status ved å kultivere kropp og sjel og ved å imponere et større publikum med kunnskapen vi kan, heller enn hva vi konsumerer. Ved å gjøre dette oppleves en glede og velbehag (Farbrot, 2013).

#### Trend 7: Personvern

Forbrukerne legger igjen en rekke elektroniske spor når dem har konstant tilgang til internett. Selv om tilgangen til internett blir sett på som noe positivt, er den negative siden av informasjonssamfunnet en økning i sannsynlighet for misbruk av informasjon og straffbare handlinger slik som identitetstyveri f.eks.

Derfor er folk blitt avventende med å dele sensitiv informasjon for å begrense hva andre kan samle inn av opplysninger om dem, samtidig som folk kjøper programvarer som sletter elektroniske fotavtrykk når de er på nett (Farbrot, 2013).

#### Trend 8: Varig livsstil

På det personlige plan handler denne trenden om å leve et bedre liv. Vi ønsker å kunne leve et aktivt liv lengre, være attraktiv for den andre part lengre, unngå kostholds relaterte sykdommer som diabetes, eller skjelettskader senere i livet, eller unngå så lenge som mulig å være avhengig av andre.

På samfunnsplan handler det om å redusere forbruk, gjenbruk og gjenopprette. I praksis ser man dette gjennom for eksempel ønske om å redusere CO2-utslipp ved å kjøre kollektivt eller fly mindre eller at man kjøper kortreist mat (Farbrot, 2013).

### **3.0 Metode**

I dette kapitlet vil jeg gå inn på forskningsprosessen som er brukt i oppgaven. Her vil jeg presentere metodevalg jeg har gjort, drøfte hva metode er og se på de ulike forskningsmetodene som brukes i oppgaven, herunder kvalitativ og kvantitativ metode. Jeg vil også drøfte oppgavens datamateriale når det kommer til validitet og reliabilitet. Metodene som er valgt vil legge grunnlaget for en god forskningsprosess, og hjelpe meg med å kartlegge hvordan tradisjonell varehandel (brick and mortar) i Norge håndterer utfordringen fra elektronisk handel.

#### **3.1 Samfunnsvitenskapelig metode**

Metode stammer fra ordet *methodos*, og betyr å benytte en bestemt rute mot et mål. Ved å bruke samfunnsvitenskap skal det bidra med kunnskap om virkeligheten. For å tilegne seg informasjon om den sosiale virkeligheten og hvordan denne informasjonen skal analyseres, må man bruke samfunnsvitenskapelig metode. Det er særdeles viktig når en driver med forskning at forskeren legger til grunn den objektive sannheten og ikke sine egne antakelser om virkeligheten. For at antakelser man gjør i forskningen skal kunne gjøres allmenngyldig må forskningen oppfylle mange vitenskapelige krav, og det er nettopp dette samfunnsvitenskapelig metode skal hjelpe forskeren med. Når man har samlet inn relevant informasjon for forskningen skal man analysere hva informasjonene forteller. En viktig forutsetning i forskningsprosessen vil være at de funnene som blir gjort, ikke nødvendigvis er å betrakte som solide bevis, men derimot som konklusjoner ut i fra tolkninger og analyser som er gjennomført i den aktuelle undersøkelsen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011)

#### **3.2 Kvantitativ vs. kvalitativ metode**

I samfunnsvitenskapelig metode er det to ulike metoder, kvantitativ og kvalitativ metode. Den kvantitative metoden er opptatt av å skaffe seg breddekunnskap om fenomenet som skal studeres og benytter andre metoder for datainnsamling en kvalitativ metode. I den kvantitative metoden brukes det ofte spørreundersøkelser og statistiske – og økonomiske modeller som er målbare, og som kan representeres i tall. Denne metoden er ofte nyttig i tilfeller der man ønsker et stort kvantum av representanter. Men da må undersøkelsen kunne gi et klart bilde av virkeligheten og utvalget må være representativt for undersøkelsen. Kvantitativ metode har en

høy grad av struktur som kjennetegn og gir derfor lite fleksibilitet. Dette på grunn av at spørreundersøkelsene utarbeides før datainnsamlingen og kan ikke endres i etterkant (Johannessen et al., 2011).

Kvalitativ metode bruker andre metoder for å samle inn data enn den kvantitative metoden og innsamling av kvalitative data er kjennetegnet ved stor grad av åpenhet og fleksibilitet. De vanligste formene for datainnhenting ved kvalitativ metode er dybdeintervju og observasjon. Hvis man ønsker å tilegne seg fyldige og detaljerte beskrivelser rundt det som studeres da er det mest hensiktsmessig å bruke dybdeintervju. Da stiller intervjueren, her forskeren, spørsmål til informanten. Ofte har intervjueren en intervjuguide, men vedkommende trenger ikke følge den slavisk. Ofte er det slik at strukturen i intervjuet endres. Dette kan skje hvis informanten bringer et tema på banen på et tidligere tidspunkt enn planlagt. Da er det ofte mer naturlig å følge opp der og da. Intervjueren/forskeren kan også stille oppfølgingsspørsmål og utdypingsspørsmål i løpet av intervjuet hvis det kommer frem nye og interessante temaer som kan være verdt å følge opp. Av og til kan intervjuene bære mer preg av samtale enn av intervju. Dybdeintervju egner seg spesielt bra hvis forskeren ønsker å se på menneskelige erfaringer og oppfatninger ved et fenomen. Informanten har også innflytelse på hvordan det kvalitative intervjuet forløper og har full oversikt av hva som kommer frem av informasjon (Johannessen et al., 2011).

Observasjon benyttes dersom fenomenet skal studeres utenfra for å kunne observere menneskers aktiviteter, atferd og/eller handlinger. Tidsperioden som benyttes varierer alt ettersom hvor kompleks studie er og hva forskeren ønsker å oppnå. Noen ganger kan observasjonen være enkel å gjennomføre mens andre ganger kan det være en stor prosess får og få gjennomført observasjonen. Denne metoden brukes gjerne når det ønskes direkte tilgang til fenomenet som skal undersøkes (Johannessen et al., 2011).

Forskningsprosessen for både kvantitativ og kvalitativ metode er de samme.

1. Forberedelse
2. Datainnsamling
3. Dataanalyse
4. Rapportering

### **3.3 Metodevalg**

I denne oppgaven har jeg valgt både kvalitativ og kvantitativ metode. Jeg har valgt kvalitative intervjuer hos et firma som har netthandel, et firma som har hatt netthandel, et firma som verken har eller har hatt netthandel og et firma som ligger i distrikts Norge for å få frem litt forskjellige synspunkter rundt netthandel. I tillegg bruker jeg kvantitativ data fra Handelsrapporten til Virke (2013) og E-handelsrapporten til Posten og Bring (2013). Den teorien som er i oppgaven består av tilgjengelig litteratur fra skolebiblioteket og Google Scholar.

I denne oppgaven er jeg ute etter data som gir innsikt i den tradisjonelle varehandelen i Norge og hvordan og hvorfor netthandelen tar markedsandeler fra den tradisjonelle varehandelen. For å samle relevant empiri til oppgaven har jeg benyttet intervju av fire forskjellige bedrifter. De jeg har intervjuet er Adm. dir. Per Jacobsen og markedskoordinator Silje Ekeberg Falk ved Jula AS, Monika Kristensen og Nina Elden ved interiørbutikken Hos oss to i Bodø, Chris Løvold, leder for nettbutikken ved Komplet Fritid i Bodø og Johan Bernhart Bøgeberg ved Bøgeberg Landhandel i Lebesby kommune, Finnmark. Grunnen til at jeg har valgt disse er at jeg vet at de er i forskjellig markedssituasjon slik at jeg får synspunkter fra ulike vinkler. De kvalitative intervjuene blir betegnet som myk data, men har også hentet inn det som betegnes for hard data gjennom årsrapportene til Virke og Posten. Ved å bruke kvalitativ og kvantitativ metode vil jeg kunne både gå i bredden og i dybden slik at jeg får en forståelse av temaet, og få et klarere innblikk på hvordan den tradisjonelle varehandelen kan ta opp kampen mot netthandelen.

### **3.4 Forskningsdesign**

Forskningsdesignet må utformes på bakgrunn av problemstillingen. For å kunne oppnå gode resultater i form av en skriftlig rapport må undersøkelsen som blir utført kunne gi svar som kan belyse problemstillingen. Derfor er det meget viktig at spørsmål knyttet til hva og hvem som skal undersøkes er utformet i forskningsdesignet (Johannessen et al., 2011).

I denne oppgaven vil forskningen basere seg på både kvalitativ data og kvantitativ data i form av intervjuer og rapporter. Den myke dataen som blir funnet ved dybdeintervjuene vil bli satt opp mot den harde dataen fra årsrapportene til Virke og Posten. Dette for å kunne se på hvordan de forskjellige bedriftene ser på konkurransen som utspiller seg i varehandelen, og

om bedrifter har samme syn på utviklingen i Norsk varehandel, lik den som kommer frem i årsrapportene til Virke (2013) og Posten (2013).

Denne oppgaven er bygget opp som en casestudie. I en casestudie blir det innhentet en mengde data og informasjon fra en rekke forskjellige kilder over en tidsperiode. Dette for å tilegne seg dybdekunnskap Ved at forskeren får bedre kunnskap om caset som studeres, kan det gi forskeren andre perspektiver enn det forskeren hadde før datainnsamlingen ble igangsatt (Johannessen et al., 2011).

### **3.4.1 Dybdeintervju**

For å tilegne seg kunnskap om fenomenet som studeres, gjennomfører man intervju hvor intervjuer stiller informanter spørsmål som kan bidra med å belyse forskningsspørsmålet (Johannessen et al., 2011). Ved kvalitativt intervju er hensikten å finne sentrale personer som har kunnskap om temaet og som kan bidra med å fortelle hva de gjør og hva de føler. Relevante spørsmål som stilles er som regel knyttet opp mot faktaopplysninger, oppførsel, tro eller holdning rundt fenomenet (Robson, 2011). I denne oppgave har jeg valgt å utforme intervjuene etter det som man kaller semistrukturert oppbygging, dette for å kunne få et godt utbytte av dybdeintervjuene. For og kunne opprettholde en rød tråd i intervjuene har jeg benyttet meg av forskjellige intervjuguider. Dette gir meg mulighet til å bevege meg frem og tilbake, samtidig som jeg har muligheten for å stille oppfølgingsspørsmål hvis det er noe jeg vil ha utdypet, og som er jeg finner relevant for forskningen. Semistrukturert intervjuguide er den mest anvendte formen for kvalitative intervjuer (Johannessen et al., 2011).

### **3.4.2 Utvalgsstrategi**

Problemstillingen i denne oppgaven er ganske bred og det er mange forskjellige forretnings typer og forretninger som deltar i varehandelen i Norge. For å kunne gi svar på forskningsspørsmålet er utvalgsstrategien man gjør veldig viktig. Utvalgsstrategien er med på å sikre relevans og validitet i forhold til det man ønsker å finne ut (Halvorsen, 2008) Ettersom jeg ønsker å se på problemstillingen fra forskjellige perspektiv har jeg valgt å bruke strategisk utvelging av intervjuobjekter. Dette for å kunne innhente relevant data i forhold til forskningsspørsmålet. Jeg tatt for meg en bedrift som har netthandel, en som har hatt netthandel, men som har lagt den ned, en som ikke har netthandel og en butikk som ligger i



distrikts Norge. Ved de forskjellige bedriftene har jeg utført dybdeintervjuer med de som kan bidra med relevant informasjon for å belyse temaet i oppgaven fra forskjellige perspektiv.

### **3.4.3 Intervjuguide**

Intervjuguiden lager en ramme for de temaene som bør blir tatt opp under intervjuet. Man må ikke følge denne slavisk men den er der for å hjelpe. Ofte er det slik at intervjuet blir mer som en samtale og man må bevege seg frem og tilbake. Ulempen med dette er at analysearbeidet blir mer omfattende, og ikke like systematisk. Derfor er det til stor hjelp å ha utarbeidet en intervjuguide, slik at kommunikasjonen mellom forsker og informant går relativt problemfritt. Dette gjør at det blir enklere for forskeren å fortolke og strukturere datamaterialet. En ting som er veldig viktig ved kvalitativt intervju, er at intervjuer må passe på og ikke legge ord i munnen på informanten. Informanten må selv kunne stå fritt til å komponere sine egne svar ved å kunne utdype sine relevante erfaringer og holdninger (Johannessen et al., 2011).

### **3.4.4 Rekruttering**

Siden problemstillingen er så breidd, var det problemer med å finne ut hvilke bedrifter som kunne være aktuelle å undersøke. Samtidig var det ikke alle som ble spurt som hadde anledning, eller som ville delta i undersøkelsen av ulike grunner. Derfor bestemte jeg meg for å bruke de kontakter jeg har, altså personlig rekruttering, for å kunne få tak i forskjellige bedrifter som kunne være aktuelle å intervjuer for å belyse problemstillingen i oppgaven. Ved å bruke intensive utvalg fikk jeg tak i bedrifter som er i ulike markedssituasjoner når det kom til temaet netthandel. Dette var veldig viktig for meg siden jeg da kunne få ulike synspunkter. Ved å intervjuer ulike bedrifter som opererer i ulike markeder syntes jeg at oppgaven kan gi en pekepinn på hvordan diverse butikker opplever konkurransen fra netthandelen.

## **3.5 Evalueringen av kvalitativ undersøkelse**

I kvalitative undersøkelser mener Yin (2003) at reliabilitet og ulike validitetsformer er kriterier for kvalitet. Guba og Lincoln (1985, 1989) derimot mener at undersøkelser må vurderes på en annen måte enn kvantitative undersøkelser. De mener at ved kvalitative studier er det ikke snakk om enten eller, men både og. For å få god kvalitet på den kvalitative

undersøkelsen bruker de begreper som pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse som mål. Ved enkelte kvalitative undersøkelser er både reliabilitet og validitet relevant, mens det andre ganger er en særegen logikk ved kvalitative studier (Egon G & Yvonna S, 1985, 1989; Yin, 2003).

Reliabilitet er knyttet opp mot data som brukes, måten de samles inn på og hvordan man bearbejder dem. Men reliabilitet er ikke så hensiktsmessig å bruke ved kvalitativ forskning. Dette på grunn av at det er samtalen som styrer datainnsamlingen og ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker. Det er også umulig for en annen forsker å duplisere en annen kvalitativ forskers forskning. Dette på grunn av observasjoner som blir gjort, er verdiladede og kontekstavhengige. Dessuten så er det forskeren selv som er instrumentet i studie, og det er ingen forskere som har lik erfaringsbakgrunn og man vil derfor tolke data forskjellig. For å styrke påliteligheten ved forskningen som er gjort må forskeren kunne gi en inngående beskrivelse av konteksten- gjerne i form av casebeskrivelse- og en åpen og detaljert framstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen. Ved å legge vekt på et mer hensiktsmessig kriterium for evalueringen kan også påliteligheten styrkes. Vi er da inne på validitets begrepet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2005).

I kvalitative studier kan vi ikke måle resultatet og derfor er ikke kvalitative studier pr. definisjon valide. Men validitet kan også dreie seg om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke: «...i hvilken grad våre observasjoner virkelig avspeiler de fenomener eller variabler som interesserer oss» (Pervin 1984:48). For å øke sannsynligheten for at forskningen skal gi troverdige resultater viser Cuba og Lincoln (1985) til to teknikker som de kaller vedvarende observasjon og triangulering. For å forstå et fenomen må man forstå konteksten. Derfor må man investere nok tid til å bli godt kjent med felten, slik at man kan skille mellom relevant og ikke relevant informasjon og bygge opp tillit. Dette er hva dem kaller vedvarende observasjon og som vil øke validiteten. Metodetriangulering er når forskeren bruker ulike metoder under feltarbeidet – f.eks. både observasjon og intervju. Forskeren kan også ta utgangspunkt i flere settinger for å danne seg et klarere bilde av konteksten. For å styrke troverdigheten kan også forsker tilbakeføre resultatene til informantene for å få bekreftet resultatene, eller la kollegaer analysere det samme datamaterialet for å se om de kommer fram til samme fortolkning (Egon G & Yvonna S, 1985; Johannessen et al., 2005; Pervin, 1984)

### **3.6 Analysemetode**

I denne undersøkelsen bruker jeg både kvalitativ metode og kvantitativ metode. Dette gjennom intervjuer med fire forskjellige bedrifter som er i ulike markedsituasjoner og gjennom årsrapporten til Virke (handelsrapporten 2013) og årsrapporten til Posten og Bring (e-handelsrapporten 2013). Teorien som jeg har i oppgaven vil jeg sammenligne med det som har kommet frem i intervjuene og hva som står i rapportene. Ved å gjøre det på denne måten kan jeg se om det er likens oppfatninger om utfordringer i Norsk varehandel og om netthandel er fremtiden.

## **4.0 Resultater**

I dette kapitlet presenteres de forskjellige funn som er gjort ved de kvalitative intervjuene. Funnene vil bli presentert ved å analysere hva respondentene har svart under hvert forskningsspørsmål. Under diskusjon vil jeg se på svarene jeg har fått opp mot teorien og de kvantitative rapportene til Virke (handelsrapporten 2013) og Posten (e-handelsrapporten 2013). Dette for å se om bedriftene har samme syn på utviklingen i Norsk varehandel, og om deres oppfatning på konkurransen er lik den som kommer frem i rapportene. Hvordan ser de på utfordringen fra netthandelen? Ved å gjøre det på denne måten vil jeg kunne tilegne meg innsikt og kunnskap om Norsk varehandel.

Siden jeg har intervjuet fire forskjellige bedrifter som er i ulike markedsituasjoner har jeg måtte stille noen forskjellige spørsmål. Svarene jeg har fått har jeg transkribert og utdrag av svarene har jeg satt inn under forskningsspørsmålene jeg har i oppgaven. Svarene har jeg på best mulig måte direkte sitert fra lydbånd fra intervjuene. Det ble brukt intervju guide ved intervjuene for å ha en rød tråd i intervjuet, men samtalene gikk løst og ledig ved flere av dem.

### **4.1 Deltagere i den kvalitative undersøkelsen**

I denne forskningen har jeg utført kvalitative intervjuer hos et firma som har netthandel, et firma som har hatt netthandel, et firma som verken har eller har hatt netthandel og et firma som ligger i distrikt Norge for å få frem litt forskjellige synspunkter rundt fenomenet netthandel.

De som er med i undersøkelsen er:

- Adm. dir. Per Jacobsen og Silje Ekeberg Falk, markedskoordinator ved Jula. Denne bedriften har tidligere hatt netthandel men har nå lagt den ned.
- Chris Løvold, leder for nettbutikken ved Komplet Fritid.
- Monika Kristensen og Nina Elden ved interiørbutikken Hos oss to i Bodø. Denne bedriften har ikke nettbutikk.
- Johan Bernhart Bøgeberg, daglig leder av Bøgeberg Landhandel i Lebesby kommune, Finnmark. Denne butikken ligger i distrikt Norge og har ikke nettbutikk.

### **4.1.1 Virke – utgiver av handelsrapporten (kvantitativ)**

Virke som utgir handelsrapporten ble stiftet 1.januar 1990 av fem organisasjoner: Handelens Arbeidsgiverforening, Norges detaljistforbund, Norges Grossistforbund, Norges Handelsstandsforbund og Norske Agenter landsforbund. I dag er Virke den nest største hovedorganisasjonen i næringslivet og representerer over 17 000 virksomheter. Deres grunntanke er at arbeidslivet virker bedre når arbeidsgiver og arbeidstaker går sammen om å skape verdier. De første fem årene etter sammenslåingen kom gradvis flere servicevirksomheter til og i dag representerer de nesten hele bredden i næringslivet. For å sikre ivaretagelse av de ulike områdene innen handel – har de delt varehandelen inn i fire bransjeområder – (dagligvarehandel, mote og fritid, byggevare og faghandel) – der disse har egne bransjedirektører og styrer med representanter fra bransjen (Virke, 2013b). Virke er en av fire hovedorganisasjoner på arbeidsgiversiden og deltar i det norske trepartssamarbeidet (arbeidsgiverne, arbeidstakerne og regjeringen), bl.a. gjennom Regjeringens kontaktutvalg, Arbeids- og pensjons politisk råd, samt bransjesamarbeid og ulike utvalg som tar opp spørsmål knyttet til norsk arbeidsliv (Virke, 2013d).

Gjennom dette samarbeidet blir rammevilkårene i norsk arbeidsliv utviklet bl.a. for små og mellomstore bedrifter, forenkling, forskning, utvikling og innovasjon. Virke arbeider også aktivt overfor Stortinget og er høringsinstans i alle saker av betydning for bredden av norsk næringsliv. Virke arbeider for en arbeidsmiljølov som er bedre tilpasset dagens og morgendagens arbeidsliv og en ny kompetansepolitikk der det som foregår i arbeidslivet står mer sentralt (Virke, 2013d).

Norsk e-Handelsbarometer er den mest omfattende analysen av Norske forbrukeres bruk av netthandel. De har fulgt 1000 personer som hver 14. dag har rapportert inn til TNS Gallup hva de har handlet på nett av varer og tjenester, og dermed har Virke fått et innblikk i hvilke vare- og tjenestekategorier som det handles mest av på nett, hvem som handler på nett, hvilke nettbutikker som er de mest populære og hvor mye som blir handlet fra utenlandske nettbutikker (Virke, 2013c).

#### **4.1.2 Posten og Bring utgiver av E-handelsrapporten 2013 (kvantitativ)**

“Posten Norge AS er et nordisk post- og logistikk-konsern som utvikler og leverer helhetlige løsninger innenfor post, kommunikasjon og logistikk, med Norden som hjemmemarked. Markedet møter de med to merkevarer, Posten og Bring. Posten betjener privatkunder i det norske markedet hvor de har ansvaret for den daglige postdistribusjonen og det landsdekkende postkontornettet. Bring retter seg mot bedriftskunder innen post og logistikk i Norden og består av forretningsområder med ulik spisskompetanse. Konsernet har over 20.000 medarbeidere og ca. 1400 salgssteder i Norge, i form av postkontor og post i butikk” (Posten Norge, 2014b). I 2012 ble divisjon E-handel opprettet for å styrke Posten Norges satsing i det sterkt voksende netthandelsmarkedet. Denne divisjonen har ansvaret for konsernets tjenestetilbud innen netthandel, samt kundeansvar for de største nordiske netthandelskundene. Divisjonen skal bidra til at kundene skal lykkes ved netthandel ved å kunne levere fleksible tjenester, løsninger og konsepter som er utviklet ut fra både kundens og mottakerens perspektiv. Divisjonen utgir blant annet Posten og Brings nordiske netthandelsrapport som analyserer netthandelsmarkedet i Norge, Sverige og Danmark. Rapporten tar for seg forbrukere og trender, kartlegger generelle netthandelsmønstre og ser på hvordan bedrifter selv forholder seg til handel på nett (Posten Norge, 2014a). “I årets undersøkelse har Ipos MMI intervjuet totalt 4000 forbrukere i Norge, Sverige, Danmark og Finland. De har også intervjuet rundt 750 bedrifter i Norge, Sverige og Danmark, hvorav 450 bedrifter som selger varer og tjenester via internett. Bedriftsintervjuene er gjennomført over telefon og intervjuene med privatpersonene på nett. Posten og Bring har i samme periode dybdeintervjuet et utvalg av eksperter innen netthandel i Norge, Sverige og Danmark” (Posten & Bring, 2013).

#### **4.2 Forskningsspørsmål 1. Hvordan opplever varehandelen konkurransen fra netthandel?**

Adm. dir. Per Jacobsen i Jula:

*Vi vet at noen av konkurrentene våre er der, men vi vet jo også at det ikke er noe kjempe suksess fordi kostnadene blir for store. Vi hadde tidligere netthandel, men fant fort ut at hvis netthandel skulle lønne seg må man ha varer som ikke veier så mye for da blir leveransen fort*

dyr. Mye av varesortimentet vi har er veldig store ting og kan fort veie mellom 50 til 200 kilo. Når kundene måtte betale for sendingene hjem til seg selv ble varene betraktelig dyrere, og man kunne like greit gått til en konkurrent i nærmiljøet. Det vi også la merke til var at siden det var ganske dyrt å få tilsendt disse produktene gikk netthandelen ned. For det er først og fremst de store produktene vi har som har store prisforskjeller i forhold til konkurrentene. Dette medførte at Jula fikk misfornøyde kunder som syntes at varene ble for dyre og omsetningen ble nesten halvert i løpet av en del år. Og da fant vi ut at det ble billigere å bygge nye varehus også selge for 100 millioner der, enn å drive med netthandel som krevde masse håndtering og faktisk medførte til masse misfornøyde kunder fordi avgiften med forsendelsene ble så dyre. Det var mange kunder, spesielt i starten, som var veldig lei seg for at vi sluttet med netthandelen. Dette fordi det var veldig behagelig og enkelt å få kjørt produktene hjem, men når de hørte prisen og vi forklarte prisen så forstod de det. Så ja, det er vel sånn at kunden ønsker seg alt. Aller helst ser jo kundene at ting blir plukket og sendt hjem til dem. Samtidig måtte vi faktisk ha bygget en fysisk butikk på lagret i Skara og det en stor jobb å plukke frem varene.

#### Chris Løvold, leder for nettbutikken ved Komplett Fritid i Bodø:

Tiden har forandret seg. Så det er klart konkurransen nå kontra 10 år siden er langt større. Med netthandel så eliminerer du bort både bygrensa og landegrensa. Så markedet er større, men konkurransen er også større. I sportsbransjen er konkurransen nå veldig tøff. Markedet er riktig nok også stort, det omsettes for mellom 12-15 milliarder innenfor markedet sport og fritidsliv pr. år. Men det er jo ikke tvil om at mulighetene er større med netthandel. Det er jo en rekke nasjonale aktører og nå ser man jo også internasjonale aktører komme inn på det norske markedet. Hadde ikke vi startet opp med netthandel tror jeg ikke vi hadde vært her i dag. I dag har butikken en omsetning på rundt ca. 18 millioner. Noe vi har hatt i mange år. Nettbutikken omsetter i dag for nesten dobbelt så mye som butikken. Vi ligger på en total omsetning i år på ca. 50 millioner.

#### Monika Kristensen og Nina Elden ved interiørbutikken Hos oss to i Bodø:

Konkurransen fra netthandel er jo der og den blir vi sikkert til å legge merke til mer og mer. Og det må vi ta stilling til etter hvert bl.a.- om det er noe vi skal gjøre med. Men forretningsfilosofien vår var å starte en trivelig butikk, du skulle møte folk som visste hva de selger, og vi

*skulle yte service. Det var det som var viktig for oss. Så det har jo gått bra, faktisk bedre og bedre. Vi har satsa på merker som ikke er i Bodø fra før, og det gjør vi bevist siden vi ikke vil konkurrere mot noen som selger ting som er en suksess. Det har vi bevisst styrt unna.*

Johan Bernhart Bøgeberg på Bøgeberg Landhandel i Lebesby kommune, Finnmark:

*Vi har ikke lagt merke til noe konkurranse fra netthandel, men samtidig er det svært vanskelig for oss å legge merke til denne. Vi har ikke noen målinger på salget av diverse varer. Det vi vet er at salget faktisk bare har gått opp.*

*Bøgeberg Landhandel er et møte punkt for lokal befolkningen og de vil ikke at en av de få plassene hvor man får handlet inn det de trenger skal gå konkurs. Samtidig er det posthuset i samme bygg. Jeg vil tippe rundt 80 % er faste kunder.*

*Vi har kafeèn hvor folk setter seg ned og tar en slarv over kaffekoppen. Og så prøver vi på å ha alt til enhver. Vi har ikke bare kolonialvarer, vi har også det man trenger av maling for å pusse opp hus og båt. Også har vi ulike varer som trengs i hjemmet. Vi har så å si det meste man trenger.*

#### **4.2.1 Analyse på hvordan varehandelen opplever konkurransen fra netthandel.**

Jula:

Jula vet at de har konkurrenter som har netthandel, men de vet også fra egne erfaringer at det ikke er en kjempe suksess. Jula har et stort vare sortiment og mange varer veier mellom 50 til 200 kilo. Hvis kundene skal betale frakt på vareforsendelsen blir varene fort like dyre eller dyrere enn hvis kunden dro til nærmeste forhandler. Det er først og fremst de store produktene som Jula har, som har de største prisforskjellene i forhold til konkurrentene. Derfor fant Jula ut at det var bedre å bygge mange varehus, enn å drive netthandel som krevde masse håndtering og faktisk medførte til masse misfornøyde kunder fordi avgiften med forsendelsene ble så dyre.



### Komplett Fritid:

Komplett Fritid har mange konkurrenter både nasjonalt og internasjonalt ved at det er mange forhandlere i markedet både via tradisjonelle butikker og netthandel. Ved og bare å ha en butikk var dette en butikk som var veldig sårbar for konkurranse ettersom de tidligere bare solgte varer til folk i Bodø og omegn. For å møte konkurransen har de valgt å satse på netthandel for å kunne overleve i markedet. Fra og bare å ha et lite marked som kunder har de nå kunder over hele landet og de sender også pakker ut i Norden. Komplett Fritid har lagt merke til at det har kommet flere aktører inn på markedet, også internasjonale aktører. Fordelen ved netthandel er at markedet blir veldig transparent og veldig ærlig. Men samtidig er netthandelen en mer utro handels kanal. Dette fordi neste butikk er bare et tastetrykk unna.

### Hos oss to:

De har lagt merke til at konkurransen fra netthandelen eksisterer, og at de vil sikkert legge merke til den mer og mer. De vil ta stilling til hvordan de skal håndtere konkurranse fra netthandelen etter hvert, ved å forandre på forretningsmodellen.

### Bøgeberg Landhandel:

Ved Bøgeberg Landhandel har de ikke lagt merke til noe konkurransen fra netthandelen, men de sier også at det er vanskelig for dem å legge merke til denne. Dette fordi at de ikke har noen målinger på salget av diverse varer. Samtidig har salget gått opp de siste årene.

## **4.3 Forskningsspørsmål 2. Hvilke markedsføringskanaler bruker bedriftene i spørreundersøkelsen og hvordan bruker de kanalene?**

### Silje Ekeberg Falk, markedsadministrator Jula:

*Vi har kampanjeblader som kommer ut annenhver uke, vi bruker TV-spots, vi bruker online markedsføring og Jula katalogen som kommer ut to ganger i året. Vi har også en del plakater rundt omkring på ulike fotball arenaer og trav arenaer. Vi bruker også lokal avisene når vi skal ha åpninger av nye varehus. All markedsføring vi gjør blir målt for å se hva som*

*fungerer eller ikke fungerer. Så det er et stort fokus område for oss og vi er veldig bevisst på antall visninger.*

*Når det gjelder kampanjebladene som står for den største delen av markedsføringen har vi kontroll ved hovedkontoret ved at vi ser på antall besøkende, hvor mange prosent kampanje artikler som står for det totale salget under en periode og det resterende kjøpet. Så vi har full kontroll ved denne. Vi har også undersøkelser som viser hvordan effekten er på våre kundeaviser og hvordan kundene opplever dem. Når det gjelder online, slik som banner annonser osv. så har vi Google analyse som det største verktøyet vi bruker der. Ved å ha banner annonser på VG`s nettside kan vi møte kunder som kanskje aldri før har hørt om Jula. Når det gjelder TV reklame så er det rapporter som TV selskapene lager og sender oss. Når det gjelder Jula Club så har vi full kontroll og vi driver og videreutvikler dette systemet i dag. Her får vi vite hva kundene handler, hvor mye de handler, hvilke kategorier osv. Alt dette gjør vi selv. Arena reklamen blir også målt etter hvor ofte den blir vist på TV under f.eks. håndball kamper eller på travbanen osv. Så vi har faktisk full kontroll på det meste som vi kan ha full kontroll på.*

*Den største andelen av markedsføringsbudsjettet går til kundeavisene. Vi kan vel si at 45 % av markedsførings budsjett går til kundeavisen, 25 % til TV, 10 % til katalog og 20 % til annet.*

*Det er jo klart at TV er dyrt, og det er også online annonser. Katalogen er jo også en gigantisk produksjon så det er veldig vanskelig å si hva kostnadene er, men den største totale kostnaden vi har er på kampanjeblader.*

*Vi åpnet vårt første varehus i Norge i 2008 og da kunne vi ikke gå ut med riks dekkende reklame i Norge når vi kun hadde noen få varehus. Det ville blitt for kostnadskrevende. Men når vi nå har etablert oss i hele Norge så nå kan vi kjøre et mye større trykk på kampanjene fordi kostandene blir fordelt på flere varehus. Derfor går vi ut med et mye større trykk på TV kampanjer i dag en det vi har gjort tidligere. Når det gjelder online så har vi hatt et fokus på dette fordi vi vet at dette er fremtiden og vi kan ikke tape denne. Det er ingen hemmelighet at mange sitter med sine smart telefoner, Ipader eller ulike andre medier foran TVèn slik at vi må også vise at vi finnes online i dag og ikke bare i trykte medier og på TV. Klikker du på annonsen blir du linket inn til vår hjemmeside. Vi vil forsøke å lokke våre kunder inn på våre hjemme sider som igjen er en salgskanal slik at kundene ser hva vi har og besøket til våre varehus blir enklere.*

*Jula Club er også en stor salgskanal for oss. Vi har nesten 1 million medlemmer i Norge, Sverige og Polen. Dette gjør at vi har veldig mye kunnskap om våre kunder, og vi sender ut*

*bonusbrev, nyhetsbrev osv. Så dette er en veldig viktig kanal for oss slik at vi kan nå våre kunder slik at de kommer til våre varehus og besøke oss. Når vi sender ut bonusbrev, nyhetsbrev osv. går det meste gjennom E-post men vi bruker også å sende en del SMS hvis det er en spesiell Jula kampanje og lokale kampanjer.*

#### Adm. dir. Per Jacobsen i Jula:

*Alle vet om Clas Olson, alle vet om Biltema, men alle vet dessverre ikke om Jula enda. Og det er mye av jobben vi gjør nå ved å møte nye folk på nye medier og først og fremst da gjennom kundeavisen. Men så har ca. 50 % a husstandene i Oslo satt lapp på postkassen om at de ikke ønsker reklame. Disse har vi ikke hatt problemer med å treffe før for da var det ikke sånne lapper, så da putta vi kundeavisen i alle postkassene. Men nå får vi bare truffet 50 %. Og vi tror at en del av de 50 % vi ikke når, de vil også ha bruk for våre varer, men hvordan skal vi få fortalt de det? Og det er da vi begynte å teste banner annonser. Vi søker da spesielt etter de kanalene som har mange lesere slik at vi treffer flest mulige. Og kanskje det viktigste er jo TV, det har vi brukt mye penger nå, og det er bankers. Altså, det funker. Da hører folk om oss, og vi er veldig opptatt av at vi skal ha prisprodukt, det som heter kjøpsutløsende reklame. Det skal være sånn at når du ser et eller annet produkt, skal du tenke oi, det kunne jeg tenke meg. Også drar du til varehuset og finner produktet som du har lyst til å kjøpe, og så ser du samtidig det store vareutvalget vi har.*

*Og litt morsomt er det med tanke på satsningen til Jula i Polen. Der startet vi for 3 år siden. Det første året gikk veldig trått, kjempe trått. Oj det var sånn, kan vi drive butikk her? Vi sendte ut kundeaviser, men de var ikke vant til kundeaviser. Så vi til og med skrev, her er et gratis produkt hvis du tar med denne kundeavisen til butikken. Men det var jo nesten ingen som kom. For de var ikke vant til kundeavis som salgs salgskanal, så da gikk vi på store boards og TV istedrt, og da kom salget.*

#### Chris Løvold, leder for nettbutikken ved Komplett Fritid i Bodø:

*Vi markedsfører ikke i de tradisjonelle kanalene, men bruker sosiale medier, nyhetsbrev og priskalkulatorer på Kelkoo.*

*I enkelte kanaler, på internett, bannerannonser, på de største portalene så er du jo faktisk oppi priser som er langt høyere enn lokale tidsskrifter. Grunnen til det er besøk, og på nett så har du mye verktøy til å segmentere annonsen. Annonserer du i AN så går det ut til de*

*husstandene som abonnerer, ikke sant. Og når du annonserer på nett så kan du tilpasse annonsene etter alder, interesse og litt mer spesifikke ting. Så du har jo virkemidler som kan rette markedsføringen litt mer konkret når du bruker internett. Vi har veldig mye verktøy til det. Vi bruker cookies, gjennom et tredjepart system som heter sørvis mail per i dag, som fanger kundene opp i handlekurv, ikke sant. La oss si du har lagt noe opp i handlekurven også forsvinner du. Da går det ut etter 3 timer også ut i en epost til oss hvor vi tar vare på handlekurven. Så sånn sett vet vi hva kundene ønsker. Og da kan vi legge til rette for tilbud på denne varen. Det analyserer vi nesten hver dag.*

*Vi har tusenvis av kilder som kunder kommer igjennom. Det vil si at de kommer via søkemotor, o via priskalkulator, fra blogger og fra produktsøk. De kommer egentlig fra hele linja. Det vi har lagt mest vekt på det er organisk søk. Altså å være lesbare fra Google og andre søkemotorer. Så den største trafikk kilden og omsetningskilden vi har er organisk trafikk. Altså trafikk vi ikke betaler for.*

*Fordelen er jo at alt er veldig transparent, samtidig veldig ærlig. Det er jo klart du får ærlige kunder når de ikke står face to face med deg. Du har Kelkoo som en er priskalkulator blant annet. Vi er rangert som bransjeleder innenfor kundetilfredsstillelse. Faktisk har vi 97 % av 100 % i score. Og det er tilbakemeldinger som Kelkoo som en tredjepart sender ut til kunder etter kjøp for å rangere og gi tilbakemeldinger.*

*Det er klart at alt er veldig mye mer transparent. Samtidig så opplever man netthandel som en mer utro handels kanal om man kan si det sånn. Veien fra en butikk til en annen er bare et tastetrykk unna. Du må liksom ikke kjøre en mil til neste by ikke sant, eller neste butikk.*

*Vi har også markedsføring i nasjonale media, slik som når vi var på TV i fjor, hvor vi samarbeidet med Lars Monsen i tillegg til annen markedsføring på internettet. Alt dette drar butikken nytte av.*

*Vi innførte nettpriser i butikk, noe som vi nå har gått tilbake fra. Nå har butikken sine priser og nettbutikken sine priser. Så det har egentlig gått smertefritt. Det har egentlig vært med å styrke posisjonen til butikken. Men vi har jo enkelte henvendelser fra kunder som reagerer på forskjellen i prisene fra nettbutikken og butikken. Men vi sender jo ikke kundene hjem eller hiver de ut døra. Da er vi litt rund i kantene og gir dem nettpris i butikken. Det kan være folk som ikke kan handle på nettet og slike ting, så da hjelper vi de. I tillegg har vi hjelpeselgere i*

*butikken som hjelper kundene med å søke i nettbutikken. Vi har i dag en del varer i nettbutikken som vi ikke har fysisk i butikken. Det er fordi vi oppbevarer de fleste varer på lager. Enten i form av egne lagerhus eller felles lager sammen med andre bedrifter. Vi har verken plass eller kapasitet til å stille ut alle varene våre.*

*Løvold eller Komplette Fritid nå har alltid vært en faghandel. Og det er jo klart at det å skulle gjenspeile den servicen og fag kunnskapen på internett er utfordrende. Det er noe vi jobber med hver dag. Detaljerte produktbeskrivelser, attester, anmeldelser og lignende. Det er mye enklere å selge varer når du står face to face med kunden og kan rettlede og veilede.*

#### Monika Kristensen og Nina Elden ved interiørbutikken Hos oss to.

*Vi er på Facebook og vi har en del annonser i bransjeblader og interiør magasiner. Det første året brukte vi x antall 1000 i aviser og sånn. Men vi syntes det var slitsomt, fordi vi syntes det er vanskelig, fordi vi syntes det vanskeligste er markedsføringen. Og alle vil ha en bit, alle vil tjene penger, og når du har sakt ja med å gi lillefingeren så skal de stikke av med hele armen etter hvert. Det er veldig, veldig slitsomt, og vi gjorde en beslutning på å kutte ut all avisannonse. Vi hadde store profil annonser, vi hadde halvside, helside og vi hadde konkrete tilbud men vi har ikke lagt merke til noe forskjell på salget.*

*Vi selger ganske mye gjennom vår Facebook side. Og da sender vi en god del varer rundt i landet. Det er jo hyggelig at vi går rundt med en enkel mobiltelefon og knipser noen bilder og at det blir såpass godt mottatt. At folk bestiller varer hos oss det er jo kjempe bra det. Men det blir jo en litt annen ting enn å drive med netthandel.*

*Men så må det jo sies at vi er to 50 åringer, og teknologien klarer vi ikke å følge med på. Vi er veldig glad vi er på Facebook, vi klarer å ta et bilde å legge det ut, skrive, og ta imot beskjeder og alt det der. Men der har vi sikkert en liten bakdel med at vi ikke er sulten på alt. Hasj tag og alt det andre, vi er ikke der. Dessuten har vi ikke tid. Vi er jo bare oss to.*

#### Johan Bernhart Bøgeberg på Bøgeberg Landhandel i Lebesby kommune, Finnmark:

*Vi har ikke markedsføring i det hele tatt. For oss lønner det seg ikke. Vi selger ikke på nettet, vi selger jo bare til kunder som besøker oss. Og i området omkring oss så kjenner de til Bøgeberg Landhandel.*

*Men lengre unna har vi konkurrenter, det har vi jo. Vi har sportskjeder rundt oss som selger sportsfiske utstyr og andre kolonialkjeder, men de er fort en 2 timers kjøretur unna.*

*Vi har mye forskjellig i butikken og det vi merker er at folk handler mye på impuls når de er innom butikken vår.*

#### **4.3.1 Analyse på hvilke markedsføringskanaler bedriftene i spørreundersøkelsen bruker og hvordan de bruker kanalene?**

##### Jula:

Jula er et stort konsern som har mange butikker rundt i Norge, Sverige og Polen, og har valgt en masse markedsførings strategi (udifferensiert markedsføringsstrategi) hvor de ønsker og nå flest mulige kunder. De bruker kampanjeblader, TV reklame, online markedsføring, Jula katalogen, annonser i lokal aviser, Jula Club og plakater på ulike fotball arenaer og travbaner. De er veldig bevisst på at de ønsker å nå ut til flest mulig fordi de ønsker at flere skal bli kunder.. All markedsføring de utfører kontrollerer de ved hjelp av analyser. Dette for å ha mest mulig kontroll og oversikt over hvordan kundene responderer på de ulike kanalene som de bruker i markedsføringen. Analysene forteller dem også en god del om kjøpsprosessen og kjøpsatferden til kundene. Noen av analysene gjør de selv mens noen analyser får de utført av andre. Kampanjebladene som de gir ut hver 14 dag analyserer de ved hjelp av å se på hvor mange besøkende og hvor mange prosent av salget som kampanje varene utgjør i løpet av denne perioden. De gjør også undersøkelser på effekten av kundeavisene og hvordan kundene opplever dem. Før var det slik at Jula kunne legge kundeavisen og Jula katalogen i alle postkasser, men nå er det mange som har reservert seg mot reklame i postkassene. Dette medførte at det var mange kunder som ikke fikk reklamen. For å løse dette problemet har Jula valgt å intensivere markedsføringen i andre kanaler. Blant annet ved hjelp av online markedsføring. Online markedsføringen skjer gjennom banner annonser i medier på internett som har mange lesere slik at de kan treffe flest mulige. Disse bannerannonsene gjør at Jula kan nå ut til folk som kanskje aldri har hørt om Jula eller vet om det store sortimentet de har. Når folk trykker på annonsen blir de overført til Jula sine nettsider hvor man kan søke på hele sortimentet. Fra denne nettsiden som er en salgskanal kan man ikke bestille varer men man kan se hvilke varer Jula kan tilby og om varene er tilgjengelig i nærmeste Jula varehus. Denne kanalen bruker de for å gjøre kjøpsprosessen enklere for kundene. Online markedsføringen analyserer de ved hjelp av Google analyse som gir dem en masse informasjon. De bruker

også TV reklame som en masse markedsføringskanal hvor de reklamerer for varer som står i tilbudsavisene. Dette gjøres for å tiltrekke seg kunder og gjøre folk bevisst på sortimentet Jula har. Reklamen som de har på forskjellige idretts arenaer blir målt etter hvor ofte reklame skiltet blir vist på TV. I forhold til TV reklame og plakater på idrettsarenaer får de rapporter som viser hvor mange ganger og hvor mange personer som har sett reklamen. Disse rapportene er det TV selskapene selv som lager og sender til Jula. De har også Jula Club som gir kundene 1 % på alle varer de kjøper samtidig som kunder får tilbudspriser på en rekke varer. Ved at kundene bruker Jula kortet hver gang de handler får Jula mye informasjon om kjøpsatferden til kundene. De får informasjon om hva kundene handler, hvor mye de handler, hvilke kategorier osv. All denne analysen gjør de selv. Jula Club har i dag nesten 1 million medlemmer og er en viktig salgskanal for Jula. Ved å sende ut bonusbrev, nyhetsbrev osv. kommer kundene til Jula varehuset for å benytte seg av tilbud de har fått, samtidig som kundene kjøper andre varer også.

Slik det kommer frem i intervjuet med Jula ser vi at markedsføringen har store kostnader, og de har derfor valgt å fordele markedsføringen over flere kanaler for å gjøre markedsføringen mest mulig effektiv. Det kommer også frem at man kan ha et mye større trykk på markedsføring når man har flere varehus å fordele kostnadene på. Det kommer også frem at ulike land responderer forskjellig på reklame. Hvordan forbrukere bestemmer seg for kjøp kommer mye an på kulturelle forhold, sosiale forhold og personlige forhold. Jula har bredd kompetanse i bedriften og store ressurser tilgjengelig noe som gjør at de kan drive med differensiert markedsføring i mange kanaler.

### Komplett Fritid:

Når vi ser på hvordan Komplett Fritid markedsfører seg ser vi en helt annen metode for markedsføring. De har hva man kaller en mer differensiert markedsføringsstrategi. Ved differensiert markedsføringsstrategi konsentrerer man seg mer om segmenter i markedet som kan være aktuelle kunde. Komplett Fritid bruker nesten ikke de tradisjonelle kanalene ved markedsføring, men bruker nettsiden, sosiale medier, nyhetsbrev, søkemotorer og ulike priskalkulatorer slik som Kelkoo. De har også hatt en del markedsføringen i nasjonale media, slik som når de var på TV i fjor, og samarbeidet som de har med Lars Monsen.

Det Komplett Fritid har konsentrert seg om er det man kaller organisk søk på nettet. Det betyr å være lesbar fra Google og andre søkemotorer. Dette er den største trafikk kilden og omsetningskilden til Komplett Fritid. Kundene som Komplett Fritid har kommer gjennom flere tusen kilder på nettet. Som oftest kommer de gjennom søkemotorer, priskalkulatorer,

produktsøk og blogger på nett. Ved og segmenter annonsene på internett, kan de tilpasse annonsene etter alder, interesse og mer spesifikke ting. De bruker også cookies, slik at de får innblikk i hva kundene søker etter og får på denne måten innsikt i kjøpsprosessen og kjøpsatferden til kundene. Gjennom et tredjepart system får de innsikt i hva kundene legger i handlekurven. Hvis kundene legger noe i handlekurven og går ut av nettsiden uten å fullføre kjøpet, får Komplet Fritid beskjed om dette. På den måten ser de spesifikt hva kunden har vært og sett på slik at de kan legge til rette for et tilbud på denne varen. Dette er noe de analyserer hver dag. Ved å bruke priskalkulatorer slik som Kelkoo får de tilbakemeldinger på hvordan kundene opplevde kjøpet. Og der har Komplet Fritid en score på 97 av 100 %. Ved at de har en slik høy score medfører at det er enklere for nye kunder å gjøre kjøp av Komplet Fritid ved at de ser at dette er en forhandler de kan stole på. Fordelen ved netthandel er at markedet blir veldig transparent og veldig ærlig. Men samtidig er netthandelen en mer utro handels kanal. Dette fordi neste butikk bare er et tastetrykk unna.

Komplet Fritid eller Løvold som det het tidligere har alltid vært en faghandel. Beslutningen om å starte opp med netthandel har gitt dem en rekke utfordringer fordi det er utfordrende å gjenskape den servicen og fagkunnskapen som de besitter. Dette er noe de jobber med hver dag ved å gi bedre produktbeskrivelser og motta gode attester og anmeldelser fra kundene. De syntes det er mye enklere og selge varene når de står face to face med kunden og de vet behovet deres. Da er det enklere å rettlede og veilede.

En annen utfordring som de også har hatt er at de tidligere hadde like priser i butikk og nettbutikk. Men nå har de gått tilbake på dette og har forskjellig pris på nett og i butikk. Etter at de startet med ulike priser har de mottatt noen få henvendelser fra kunder som har reagert på dette. Men da hjelper de kunden ved å gi dem nettpriis i butikken. De har også hjelpeselgere i butikken som hjelper kundene å leite på nettnutikken. Dette fordi Komplet Fritid ikke har alle varene fysisk i butikken, men enten på lager eller på et annet lager i samarbeid med andre bedrifter.

Komplet Fritid har brukt mer resurser en de trodde de skulle bruke ved oppstarten av nettbutikken, men begynner nå å få avkastning på investeringen.

#### Hos oss to:

Ved interiørbutikken Hos oss to har de prøvd ut mange forskjellige kanaler for å øke salget uten at det har gitt noen særlig avkastning. Så nå har de nesten sluttet med å annonsere, og satser heller på at servicen de gir, gjør at kundene sprer ordet om servicen de har mottatt og hvor fornøyd de er med varene (word of mouth). Når de annonserer så er det eventuelt i



bransjeblader og interiør magasiner. Ved å annonsere i disse kanalene treffer de folk som er interessert i interiør. Ved å annonsere i disse kanalene treffer de folk som er interessert i interiør. De bruker også Facebook ved å legge ut bilder av nyheter som er kommet i butikken, og har hatt en del salg rundt i landet ved å bruke denne formen for markedsføring. Men samtidig syntes de at det er vanskelig å følge teknologien, så dette er den eneste kanalen de mestrer på sosiale medier.

#### Bøgeberg Landhandel:

Ved Bøgeberg Landhandel har de ikke noe markedsføring i det hele tatt. Dette er fordi lokalbefolkningen kjenner godt til butikken og har nesten ingen andre valg når det kommer til å velge butikk å handle i. Hvis kundene vil handle en annen plass må de kjøre flere timer. Ved at Bøgeberg Landhandel har en stor bredde i vareutvalget har de så å si alt man trenger. På en måte kan man nesten si at Bøgeberg Landhandel har monopol. Ved at de også fungerer som en møteplass for lokal befolkningen gjør at folk som er innom butikken ofte handler på impuls.

### **4.4 Forskningsspørsmål 3. Har forretningsmodellen noe å si får suksessen i markedet?**

#### Adm. dir. Per Jacobsen i Jula:

*Vi kan jo si at i utgangspunktet startet Jula konsernet ved salg av kappsager og dette kan du lese om på Jula sine hjemmesider. I kjølvannet av oljekrisen midt på 70-tallet startet Lars-Göran Blank produksjon av Jula-kappsagen. Ideen hentet Lars-Göran fra sin morfar Otto, som laget kappsager til vedproduksjon for vedgassbiler under andre verdenskrig. Rundt omkring i Skara og Vara i Sverige hvor Jula startet opp hadde de masse ved. Men det var knapphet på olje, så da ble det til at man fyrte med ved. Dette gjorde at etterspørselen for kappsager skjøt i været, og man utvidet med flere forskjellige modeller. Når sagblader, motorer og deler trengtes å byttes, ba kundene om reservedeler, og det medførte at man begynte å lagere de mest etterspurte delene. Disse delene ble sendt ut via post til kundene, og dermed hadde Julas postordrevirksomhet sett dagens lys. Historien bak navnet er at gården de drev virksomheten fra, lå på en plass som het juletorp, derav navnet Jula. På*

*internett kan du se et bilde av et lite lager med et skilt Jula industri og masse vedkløyvere og kombikløyvere utenfor.*

*I tillegg til reservedeler begynte noen å etterspørre andre ting slik som kompressorer. Dette ballet på seg så i 1985 åpnet Jula en liten butikk slik at folk kunne kjøpe dette. Deretter ble det bare flere produkter, men hovedsakelig verktøy først og fremst.*

*Den første katalogen som ble laget var på 8 sider og etter dette har katalogen bare blitt større og større. For etter 1985 da det ble flere kunder og etterspørselen etter forskjellige varer økte, begynte Jula å kjøpe inn varer fra forskjellige leverandører rundt omkring i verden. På denne tiden var konkurransen mindre siden det ikke fantes noe som het Jernia f.eks, men det var jo andre jernvarehandlere rundt omkring, men de var ofte veldig dyre. I og med at Jula konsentrerte seg om få produkter ble dette veldig billig og de kjøpte heller ikke inn mer en de kunne selge videre. På denne måten trengte man ikke noen store fordelings lager.*

*Men etter hvert som bedriften ble større og større har Jula måtte starte opp med varehus, og i dag er Jula en kjede med over 60 varehus i 3 forskjellige land.*

*Jeg var på en handelskonferanse som Virke har en gang i året. Der var det flere som holdt foredrag og alle sa at de som ikke hadde netthandel måtte få ut fingeren og komme i gang. Og da kommer jo spørsmålet til meg da. Hvorfor kuttet vi ut med netthandel? Det var for oss en enkel strategisk beslutning. Dette fordi mange av varene vi selger er veldig store og en vareleveranse fra Jula kan fort veie mellom 50 til 200 kg. Vi har jo store ting som kompressorer, snøfresere, malersprøyter osv. som veier en god del. Hvis kundene må betale for sendingene hjem til seg selv hadde dette gjort at varene ble betraktelig dyrere, og man kunne bare gått til en konkurrent i nærmiljøet. Det er ikke slik at man bestiller en hammer, for det får man jo kjøpt hvor som helst. Derfor har Jula heller konsentrert seg om å starte opp med mange varehus slik at det ikke blir så langt for kundene å dra hvis de ønsker billige varer. Hvis det skal lønne seg med netthandel må man ha varer som ikke veier så mye for da blir det ikke leveransen så dyr.*

Chris Løvold, leder for nettbutikken ved Komplet Fritid i Bodø:

*Siden vi startet nettbutikk så har den endret seg drastisk. Firma Løvold har holdt til på kaia i 76 år og har lange tradisjoner. Vi hadde 70 års jubileum det året vi startet nettbutikken. Det*

*er klart at hele tankegangen når det gjelder markedsføring og innkjøp har delvis endret seg i form av at det var mer varer på lager til en hver tid. Nye merker har kommet inn i sortimentet. Også er det nye funksjoner i organisasjonen som har kommet til. Tiden har forandret seg. Konkurransen er klart større nå kontra for bare 10 år siden. Med netthandelen så eliminerer du bort både bygrensa og landegrensa. Markedet er større, men konkurransen er også større. Det er jo en rekke nasjonale aktører og nå ser man jo også internasjonale aktører komme inn til Norge. Hadde ikke vi startet opp med netthandel tror jeg ikke vi hadde vært her i dag. I dag har butikken en omsetning på rundt ca. 18 millioner. Noe vi har hatt i mange år. Og nettbutikken i dag er nesten dobbelt så stor som butikken. Vi ligger på en omsetning i år på ca. 50 millioner.*

Monika Kristensen og Nina Elden ved interiørbutikken Hos oss to.

*Vi ser jo at leddene mellom tilbyder og forhandler forsvinner mer og mer. Før var vi jo flere forhandlere i Norge, men nå kutter de gjerne i ledd slik at vi forholder oss mye mer direkte til leverandørene. For eksempel har Nederland agenter i Norge, hvor de har sett på omsetningen, og har sett at dette er et land med gode muligheter, for Norge er jo ekstreme på interiør. Da kutter de gjerne litt på mellomleddene, noe som er forståelig siden det har med økonomi å gjøre. De største har vel egentlig gjort det mer eller mindre fullstendig mens de små er vel enda i en sånn innøvings fase for alt handler jo om navn. Også ser vi jo det at via web shop og nettet så går det egentlig greit uten dette mellomleddet. For 4 år siden når vi skulle til Amsterdam så var vi i en som sauer i følge, dro jo omtrent med en reiseleder fra Gardemoen og sånn. Og det er jo helt borte i dag siden man kan finne varer som kan være aktuelle å ha i butikken på nettet.*

Johan Bernhart Bøgeberg på Bøgeberg Landhandel i Lebesby kommune, Finnmark:

*Nei, den er slik den alltid har vært. Det er ikke så store forandringer som er skjedd utenom at vi har tatt inn flere varer slik at man har litt av alt. Ser ikke noe behov for det i og med at det fungerer veldig bra slik vi gjør det i dag. Dessuten er det ikke så mye vi kan gjøre.*

#### **4.4.1 Analyse på om forretningsmodellen har noe å si får suksessen i markedet?**

##### Jula:

Vi ser at Jula har hatt en vekst over mange år hvor de har tatt inn flere og flere varer inn i sortimentet fra forskjellige leverandører. Samtidig har de startet opp flere tradisjonellen butikker hvor kundene og selger må møtes i en fysisk butikk. De hadde en periode postordre men dette gikk de bort ifra når de hadde mange nok varehus til at det ikke var så langt til nærmeste Jula varehus. De har også prøvd ut netthandel men fant ut at dette ikke var noe suksess og la ned denne og satset heller på flere varehus og ekspansjon til andre land slik som Norge og Polen. De har hele tiden hatt fokus på å være bransje leddende på pris. Ved å legge ned netthandelen har de igjen hatt en formidabel vekst å de har nå varehus i hele Sverige, nesten hele Norge og noen i Polen. For Jula konsernet har det vært viktig å forandre på forretningsmodellen for å kunne konkurrere i markedet.

##### Komplett Fritid:

Hvis ikke Komplett Fritid hadde startet opp med netthandel tror ikke de at de hadde vært der de er i dag. For dem var det kritisk å endre på forretningsmodellen etter at konkurransen var blitt så stor både nasjonalt og internasjonalt. Samtidig har de tatt inn flere varer i sortimentet, men har kuttet ned på store lagerbeholdninger. I dag er omsetningen dobbel så stor i nettbutikken enn den er i butikken.

##### Hos oss to:

Hos oss to har leddene forsvunnet noe som gjør at varene ikke trenger å gå gjennom så mange ledd. Dette gjør varene billigere både for importørene og forbrukerne. Samtidig er det agenter fra utenlandske interiør butikker/designere som har sett Norge som et attraktivt marked som gjør at det er enklere å få til avtaler. I dag er det også enklere å søke etter varer som kan være aktuelle i butikken ved å gå på nettet. Før måtte de ofte reise rundt til distributørene for å se på varer som kunne være aktuelle å ta inn i sortimentet. Forretningsmodellen til Hos oss to har ikke forandret seg siden de startet opp men markedet rundt har forandret seg. Ved at distributører har forandret på forretningsmodellen har leddene forsvunnet noe som gjør at bedriftene får andre samarbeidsvilkår. Dette har medført at det er mye mer direkte kommunikasjon mellom selger og forhandler.

#### Bøgeberg Landhandel:

Ved Bøgeberg Landhandel har ikke forretningsmodellen forandret seg så mye utenom at de har tatt inn flere varer, slik som maling og diverse. De føler at det ikke er så mye de kan forandre på siden de har den beliggenheten de har med den kundegruppen som er i området.

#### **4.5 Forskningsspørsmål 4. Hvordan tror de at varehandelen vil se ut i fremtiden?**

##### Adm. dir. Per Jacobsen i Julia:

*De som fortalte om dette på handelskonferansen i fjor var veldig klar over at netthandel kommer til å ha en stor vekst og at merkevare produsenten etter hvert også kommer til å gå inn der å selge sine egne produkter. Jeg tror også på vårt område at det vil bli mere netthandel, og,- at det kommer flere aktører. Men jeg tror det begrenser seg på grunn av størrelsen på produktene. Og etter hvert så tror jeg at når man skal kjøpe et stort produkt så tror jeg man gjerne vil se og kjenne på det. Ta f.eks. Komplett.no. I min verden ville jeg gått i en vanlig butikk, sjekka litt mål og kvalitet og så kanskje kjøpt det på Komplett.no. Men jeg kunne ikke bare gått på Komplett.no og bestilt uten å sjekke først. Jeg måtte liksom kjenne litt på det og se på det. Men igjen, jeg tror det også endrer seg, men med småvarer er det mye lettere. Så jeg tror først og fremst litt mindre produkter, dyre produkter som kommer ti å øke mest på netthandel. Det er klart hvis en DVD spiller koster 3000 kroner på Komplett.no og en lignende modell koster 4000 kroner hos Elkjøp, og det koster 100 kroner i frakt så er ikke det så ille. Men hvis du kjøper 2 hammere til 59 kroner pr. stk. og hver hammer veier 2 kg. så vil jo fort hammerne koste nærmere 250 kroner med frakt. Da blir gevinsten liksom spist opp, så for våre produkter så er ikke netthandel det lureste. Det er mye billigere for kunden å kjøpe produktet i varehuset.*

##### Chris Løvold, leder for nettbutikken ved Komplett Fritid i Bodø:

*Jeg er overbevist om at den utviklingen vi ser nå på netthandel vil fortsette. Jeg er 24 år nå og har vært med egentlig siden man fikk pc`n hjemme. Den yngre generasjonen er vokst opp med internett. Det er mer naturlig for dem å gjøre research og annet på nett enn å gå i en fysisk butikk. Jeg tror ikke at butikkene forsvinner. Det tror og håper jeg jo ikke. Men at internett*

*kommer til å spise store markedsandeler det er det ikke noe tvil om. Alt indikerer jo på det. Og hovedgrunnen er at alt blir tilgjengelig hjemme i stua..*

Monika Kristensen og Nina Elden ved interiørbutikken Hos oss to.

*Ja den som kunne spådd det hadde blitt rik. Vi tror jo selvfølgelig at dette med netthandel vil bli større. Men vi snakker jo veldig mye med folk, vi er jo en slik type butikk som tar oss litt tid til å prate med folk og. Alle er jo enig når man snakker om dette med netthandel, at vi må jo stoppe opp og tenke oss litt om hva slags samfunn vi vil ha. Hvor vil vi hen? Vil vi ha det slik at vi bare sitter hjemme og bestiller og få levert varene eller vil man gå ut å treffe folk og kunne se og kjenne. Vi har jo pratet med en dame som jobber på en gullsmed butikk her i Bodø. Der kommer det inn folk og bruker masse av hennes tid, og hun viser de, og forteller de og informerer de i det hele tatt. Også sier de takk for det og sier at de skal bestille det på nettet. Så det er jo klart at kanskje ting er billigere på nettet men du mister mye også.*

Johan Bernhart Bøgeberg på Bøgeberg Landhandel i Lebesby kommune, Finnmark:

*Nei det er jo stadig utvikling men hvordan det går det vet vi ikke.*

#### **4.5.1 Analyse på hvordan de tror varehandelen vil se ut i fremtiden.**

Jula:

Per Jacobsen var sist år på Virke`s handelskonferanse hvor det ble gjort klart for deltakerne at netthandelen vil ha stor vekst og at merkevare produsentene etter hvert kommer til å selge sine egne produkter. Han tror at det vil komme flere aktører på banen og at det vil bli mere netthandel, men at det vil begrense seg på grunn av størrelsene på produktene. Men han tror også at noen forbrukere vegrer seg for å handle på internett siden man ikke kan se og føle på varene før kjøpet. Men det vil nok endre seg når folk blir mere vant til denne kanalen. De varene han ser for seg vil bli solgt på internett er produkter som ikke er så store samtidig som de er dyre. Så lenge varene er betraktelig billigere på internett sier det seg selv hvor kjøpet vil finne sted. Men for småvarer som er billige og varer som veier mye vil det fortsatt lønne seg å handle hos forhandlerne i den tradisjonelle varehandelen.

### Komplett Fritid:

Chris Løvold er overbevist at utviklingen med netthandel vil fortsette og at kundene bare vil bli mer og mer vant til å gjøre research og annet på internett enn å gå i en fysisk butikk. At internett vil spise markedsandeler fra den tradisjonelle varehandelen er det ingen tvil om, og hovedgrunnen er at alt blir tilgjengelig. Men han tror ikke den tradisjonelle varehandelen forsvinner.

### Hos oss to:

Damene Hos oss to tror at også at netthandel vil bli større. Men samtidig mener de at folk må stoppe opp å tenke på hva slags samfunn vi vil leve i. De har også lagt merke til kunder som bruker kompetansen til varebutikker, for så å gå hjem å bestille varene på internett. De er fullt klar over at at varer kanskje er billigere på internett, men man mener at man mister mye kontakt med omverden hvis man bare skal sitte hjemme og bestille varer.

### Bøgeberg Landhandel:

Johan Bernhart ser at det er en utvikling i markedet, men at fremtiden er vanskelig å spå.

## 4.6 Diskusjon

### Konkurranse fra netthandel:

Vi ser helt tydelig at de forskjellige bedriftene i undersøkelsen opererer forskjellig i markedet og at de opplever konkurransen i de ulike markedene på svært forskjellige måter. Hvordan de opererer i markedet kommer an på størrelsen på bedriften, og hvilke ressurser de innehar. Forretningsmodellen de forskjellige bedriftene har valgt er på bakgrunn av hva de tror og mener er den beste måten for dem å konkurrere i markedet og som gir dem den største profitten. Når det kommer til hvordan de opplever konkurransen fra netthandelen ser vi klart at de opplever denne forskjellig. Mye av grunnen til at bedrifter opplever konkurransen fra netthandelen forskjellig er at de er i forskjellige markedsituasjoner når det kommer til hva de selger, konkurrenter og hvilken beliggenhet de har. Noen bransjer er rett og slett mer utsatt enn andre fordi konkurransen er større ved at det er flere konkurrenter både lokalt, nasjonalt og internasjonalt som kjemper om de samme kundene.

Hvordan konkurransen fra netthandel er har mye å si på hvilke varer man selger. Noen varer er enklere å distribuere og har ikke så store frakt kostnader, mens andre varer har store fraktkostnader som gjør at varene ikke lønner seg og selge over nett.

Når vi ser på disse fire bedriftene ser vi at de har forskjellige utfordringer når det kommer til konkurransen fra netthandel. Jula har selv prøvd en forretningsmodell hvor de hadde netthandel, men fant ut at dette var en kanal som ikke fungerte i det markedet de opererer i. De satser heller på varehus litt på utsiden av de store byene slik at de ikke har så store utgifter på lokaler. Ved at de tar inn varer fra flere forskjellige distributører presses også innkjøpsprisene ned, slik at de kan tilby billigere varer. Jula vet at det er andre konkurrenter på markedet men vet også at kostnadene ved å drive netthandel er stor. Samtidig som mange av varene får så store fraktkostnader ved seg slik at det ikke lønner seg å bestille varene på internett. Dette gjør at de ikke vil oppleve noe særlig konkurranse fra netthandel i nærmeste fremtid.

Komplett Fritid derimot vil nok kunne oppleve noen utfordringer etter hvert. Dette på grunn av at de må dra med seg kostnadene fra den tradisjonelle butikken, noe som gjør det vanskeligere å konkurrere mot andre rene nettbutikker. I dag ligger Komplett Fritid midt i sentrum hvor de har store husleie kostnader og begrenset lagerplass. Hvis de skal kunne konkurrere med andre nettbutikker må de ha samme kostnadsstruktur, hvilket vil si at



lagerkostnadene må holdes nede ved å etablere lagre på steder der husleien er billig. Spesielt vil de oppleve større konkurranse hvis det kommer utenlandske nettbutikker som har internasjonale garantiordninger og varer der det er stor prisforskjell mellom norske og utenlandske leverandører (Krokan, 2010). Men så lenge konkurransen ute står og de er så gode på det å være lesbar på søkemotorer, og segmentere ut annonser, vil denne bedriften fortsette å gå bra.

Den butikken som er mest utsatt for konkurranse fra netthandel er nok interiør butikken Hos oss to. I dag er det mange store interiør kjeder, både nasjonalt og internasjonalt som har begynt med nettbutikk. Hvis noen andre butikker kommer på markedet som selger varene billigere, eller at forbruker trendene skifter vil Hos oss to oppleve større konkurranse. De er også veldig avhengig av å ta inn de riktige varene for at kundene skal handle hos dem. Derfor må de hele tiden fokusere på trender og kunne tilby varer som de andre konkurrentene ikke har. Samtidig må de være veldig fokusert på god på service og kunne bidra med mye kompetanse.

Ved Bøgeberg Landhandel har de heller ikke opplevd noe konkurranse fra netthandel. Men at netthandelen tar markedsandeler fra denne butikken er jeg overbevist om. Grunnen til at de ikke har lagt merke til netthandelen er nok fordi at de ikke har noen målinger på salget. Grunnen til at jeg regner med at netthandelen tar markedsandeler er for det første er det et mye større vareutvalg på internett samtidig som flere får øynene opp for denne måten å handle på. For det andre har ikke Bøgeberg Landhandel alt av produkter og da må man handle andre steder. Siden det er en lang vei til nærmeste sted å handle kan det være enklere for folk å bestille varer på internett. Men om lokal befolkningen bestiller varer på nettet eller kjører andre steder betyr ikke noe særlig for dem så lenge de har økning i salget. For å demme opp for konkurransen kan de utvide produkt spekteret, noe som igjen betyr at kostnadene blir større for Bøgeberg Landhandel. Dette tror jeg ikke ville være en god strategi. Om dette kunne vært en god strategi tror jeg ikke. Bøgeberg Landhandel har vært drevet i mange år og de har stor kunnskap om hva de lokale kundene vil ha. Så lenge kundene er lojale og ikke ønsker at den eneste butikken i nærområde skal gå dårlig, tror jeg denne butikken vil fortsette å gå bra.

#### Markedsføring:

I undersøkelsen har alle lagt merke til at kjøpsatferden til kundene har forandret seg etter at internett har utviklet seg og netthandel har fått sin inntreden. Ved utviklingen av internett har

alle sammen tilgang til den samme infrastrukturen for kommunikasjon, og det har medført at det har oppstått arenaer for handel og forskjellige måter å drive handel på (Krokan, 2010). E-handelen bidrar til at transaksjonskostnadene senkes samtidig som den gjør markedene mer transparente (Krokan, 2010). Nå er det mange forskjellige søkemotorer og ulike agenttjenester som gjør markedene mer effektive. Nettsamfunnet har gjort at kundene nå blir bedre orientert om alternative produkter og produktenes egenskaper enn det de gjorde i industrisamfunnet (Krokan, 2010). Samtidig har kjøpsprosessen til forbrukerne blitt enklere (Krokan, 2010; Nørgaard & Olsen, 2007) og transaksjonskostnadene blir mindre (Krokan, 2010).

Ved markedsføringen ser vi at de ulike bedriftene bruker forskjellige metoder. Hvordan de markedsfører seg kommer an på hvordan de har lagt opp forretningsmodellen, kanalvalg, størrelsen på bedriften, kundegrunnlag, kompetanse og ressurser som er tilgjengelig i bedriften (Osterwalder & Pigneur, 2010). Det er også stor forskjell i informasjonen som de ulike selskapene har om kjøpsatferden og kjøpsprosessen til sine kunder (Nørgaard & Olsen, 2007).

Jula konsentrerer seg om udifferensiert markedsføringsstrategi (Mosseberg & Sundstrøm, 2013) gjennom en rekke kanaler for å kunne nå hele befolkningen med reach og richness i både Norge, Sverige og Polen (Krokan, 2010). De bruker kampanjeblader, TV reklame, online markedsføring, Jula katalogen, annonser i lokal aviser, Jula Club og plakater på ulike fotball arenaer og travbaner. De har et massivt markedsføringsbudsjett i forhold til de andre selskapene i undersøkelsen, samtidig som de har bred kompetanse i bedriften. Ved at de har mange butikker kan de spre kostnadene ved markedsføringen. Derfor kan de bruke mange kanaler samtidig for å nå flest mulige kunder, samtidig som kjøpsprosessen for kundene blir enklere. Dette ved at kundene blir opplyst gjennom flere kanaler hvilke valg de har og hvilke alternativer de har (Krokan, 2010; Nørgaard & Olsen, 2007). All markedsføring de gjør kontrollerer de ved å se på analyser som forteller dem hvordan kundene responderer på de ulike kanalene. Ved hjelp av analysene får de også innsyn i kjøpsatferden og kjøpsprosessen til kundene (Krokan, 2010; Nørgaard & Olsen, 2007). Ved å ha varehus i tre forskjellige land har de blitt oppmerksomme på at kunder responderer forskjellig på reklame. I Polen måtte de ta i bruk andre markedsføringskanaler enn i Norge og Sverige på grunn av at de ikke var vant til den måten Jula reklamerte på. Dette på grunn av at de kulturelle, sosiale og personlige forhold er forskjellige i Polen enn i Skandinavia (Nørgaard & Olsen, 2007).

I motsetning til Jula har Komplet Fritid et mer spinkelt markedsføringsbudsjett. De bruker en mer differensiert markedsføringsstrategi (Mosseberg & Sundstrøm, 2013) for å nå de målgruppene eller segmentene de ønsker. De bruker ikke de tradisjonelle markedsføringskanalene, men bruker det man kaller organisk søk på nettet. Det betyr å være lesbar fra Google og andre søkemotorer. I dag blir stadig større deler av annonse-kronene brukt på nett, og det er derfor viktig å skjønne hvilke mekanismer som skiller gode og dårlige annonsører, hvilke søkeord som er viktige, og hvordan annonsekampanjer bør utformes (Krokan, 2010). Ettersom menneskers kjøpsatferd og kjøpsprosess er endret, er det viktigere for tilbydere av varer og tjenester å få en god rangering av søkemotorene når kundene søker etter produkter (Krokan, 2010; Nørgaard & Olsen, 2007). Dette er ikke enkelt fordi Google bruker algoritmer som ofte blir endret på. I praksis har det vist seg at det er flere forskjellige forhold som bestemmer rangeringen. Hvis man ikke er flink til å gjøre jobben med søkemotoroptimalisering, eller at det er flere andre som er bedre en deg vil man ikke kunne få like mye oppmerksomhet (Krokan, 2010). Drivkraften bak Googles kontekstsensitive annonsesystem, Adwords er at det dukker opp annonser som er relevant med det man søker etter (Krokan, 2010). Ved at Komplet Fritid segmenter annonsene på internett, kan de tilpasse annonsene etter alder, interesse og mer spesifikke ting. De kan rett og slett rette markedsføringen direkte mot segmentene. Disse annonsene har en mye høyere klikkrate enn bannerannonser, rett og slett fordi produktet sannsynligvis er mye mer interessant får forbrukeren (Krokan, 2010). Kunder som Komplet Fritid har kommer gjennom flere tusen kilder på nettet. Som oftest kommer de gjennom søkemotorer, priskalkulatorer, produktsøk og blogger på nett. Dette viser at Komplet Fritid er veldig dyktige på å være lesbar i de viktigste kanalene. Ved at kundene gir tilbakemelding på kjøp på f.eks. priskalkulatoren Kelkoo, kan nye kunder se ratingen til Komplet Fritid før de bestemmer seg for kjøp. Jo bedre rating, desto mer stoler kundene på bedriften. Netthandelen gjør markedet veldig transparent og veldig ærlig (Krokan, 2010). Komplet Fritid jobber kontinuerlig med å gi bedre produktbeskrivelser, samtidig som de har stort fokus på og motta gode attester og anmeldelser fra kundene. Dette medfører at kjøpsprosessen og transaksjonskostnadene til kundene blir enklere og mindre (Krokan, 2010; Nørgaard & Olsen, 2007). De bruker også cookies får og fange opp hva kundene ser på og hva de legger i handlekurven. På denne måten får de informasjon om kundenes kjøpsatferd (Nørgaard & Olsen, 2007). Har kunden lagt noe i handlekurven uten å gjennomføre kjøpet kan de skreddersy tilbud til kunden. Før var det samme pris i butikken og i nettbutikken, men nå har de ulike priser. Dette fungerer veldig bra selv om de har hatt noen få reaksjoner (Krokan, 2010). Alle markedsføringskanaler som

Komplett bruker analyserer de hver eneste dag, på denne måten har de god oversikt over hvordan kanalene fungerer. Analysene får de ferdig laget fra Google og andre søkemotorer. Ved interiørbutikken Hos oss to har de prøvd ut mange forskjellige kanaler for å øke salget uten at det har gitt noen særlig avkastning. De få gangene de annonserer bruker de kanaler som treffer kundene, slik som interiør magasiner osv. Det de satser mest på er at servicen de gir kundene gjør at kundene blir fornøyde og sprer ordet om den servicen de har mottatt (word of mouth). De bruker også sosiale medier slik som Facebook. Gjennom denne kanalen selger de en god del. Dette er en kanal som er gratis å bruke og som gjør at de har mulighet til å nå kundene sine på sosiale medier. Her får de lagt ut nyheter i butikken samtidig som de får feedback på hvordan kundene opplever butikken og servicen. På den måten kan de få et innblikk i både kjøpsatferden og kjøpsprosessen (Nørgaard & Olsen, 2007).

Ved Bøgeberg Landhandel har de ikke noe markedsføring i det hele tatt. Dette fordi lokalbefolkningen kjenner godt til denne butikken. Ønsker kundene annet varesortiment må de kjøre i flere timer.

#### Forretningsmodellen:

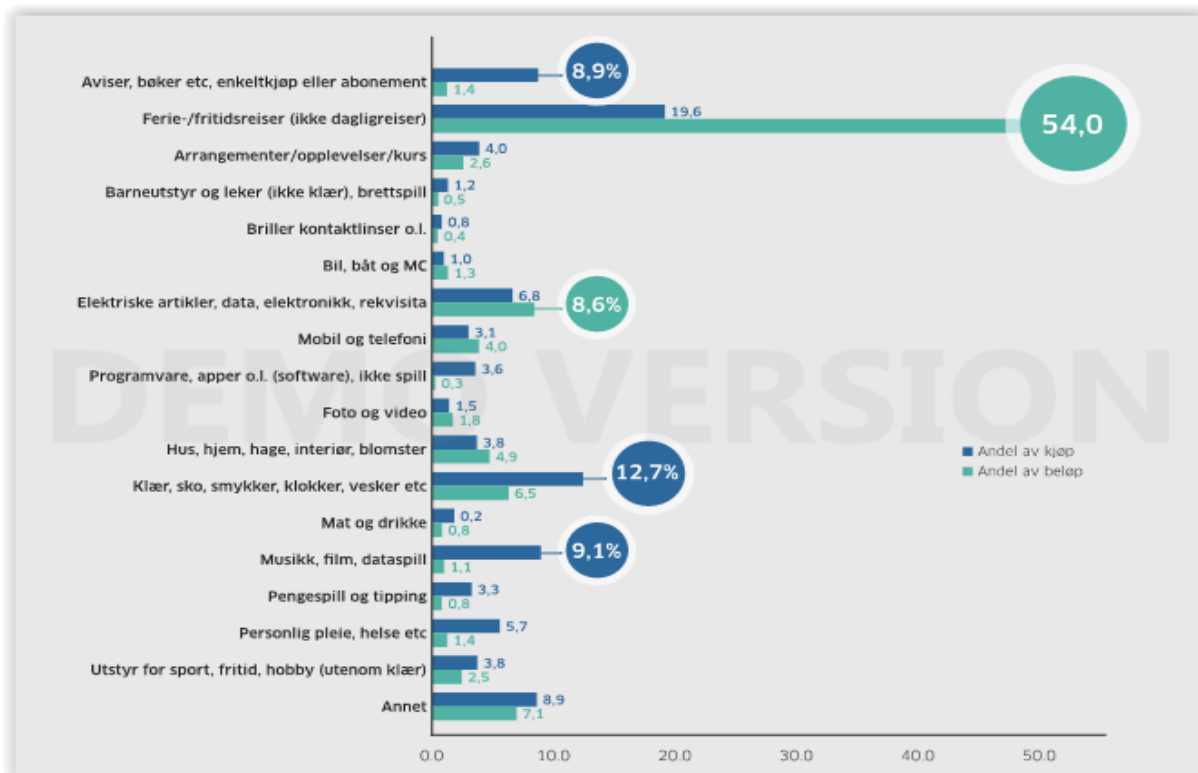
I undersøkelsen er det to bedrifter som har sett seg nødt til å forandre på forretningsmodellen for å kunne konkurrere i markedet. Jula hadde før bare varehus, men prøvde å starte opp med netthandel. Dette viste seg å være en svært uheldig beslutning siden det ikke ble noen suksess i det hele tatt. For dem passet det ikke med netthandel siden kundene opplevde at varene ble mye dyrere samtidig som Jula brukte mye resurser på å utvikle nettbutikken. Derfor valgte de en helt annen strategi for å kunne bli tilgjengelig for kundene. Nå satser de heller på å bygge flere varehus i de største byene slik at kundene ikke må reise langt for å komme til nærmeste varehus. Dette er en forretningsmodell som har fungert veldig bra og omsetningen totalt fordelt over alle varehusene har gått opp. Den andre bedriften som måtte forandre på forretningsmodellen er Komplett Fritid. De hadde ikke noe særlig valg en å ta steget å starte opp med netthandel hvis ikke hadde de mest sannsynlig ikke eksistert i dag. I dag sender de varer over hele Norge og utover landegrensene. I dag er omsetningen i nettbutikken dobbel så stor i forhold til butikkens omsetning. Av de spurte var det kun Hos oss to som vurderer å forandre på forretningsmodellen. Dette på grunn av at de hadde begynt å legge merke til økende konkurranse fra netthandelen og de måtte snart sette seg ned for å se på hvordan de kunne stoppe denne utviklingen. Men de hadde ikke noen konkrete forslag til hvordan de skulle forandre forretningsmodellen slik situasjonen var i dag. I dag finnes det flere hundre

forskjellige forretningsmodeller. Derfor har man utrolig mange valg som kan snu opp ned på bedrifter hvis man gjør om på forretningsmodellen. For å skape en bærekraftig forretningsmodell må man kunne se samspillet mellom teknologi, forretningsutvikling og organisatoriske prosesser, og kunne analysere de sosiale prosessene slik at de kan understøtte bruken av de nye tjenestene. Det har vist seg at selskaper som fokuserer på forretningsmodell innovasjon har en betydelig større avkastning enn selskaper som fokuserer på andre typer innovasjon slik som produkt-, tjeneste-, markeds- og prosessinnovasjon. Forretningsmodell innovasjonen blir ikke bare sett på som en metode for å oppnå vekst og lønnsomhet, men også som en effektiv metode for å håndtere trusler fra konkurrenter.

Når det kommer til hvordan de tror varehandelen vil se ut i fremtiden er de alle enige om at netthandelen vil ta større markedsandeler i fremtiden. Men de er ikke så sikker på hvordan de vil bli berørt av denne siden markedet er vanskelig å forutsi. Men at det fortsatt vil være tradisjonell varehandel er de sikre på, selv om netthandel vil tar markedsandeler fra dem.

#### Sammenligning med rapportene:

Når man sammenligner funnene jeg har gjort ved de kvalitative intervjuene og hva som kommer frem i rapportene til Virke og Posten, ser jeg at de har mye av den samme oppfatningen på utviklingen i Norsk varehandelen. Det som er blitt presentert i rapporten til Virke er resultater fra perioden mai, juni og juli 2013. Her får man et innblikk i netthandel og rapporten viser at netthandelen vokser og utgjør en stadig større del av den totale detaljhandelen. Rapporten viser at total e-handel i perioden mai, juni og juli var på 27,2 milliarder kroner. Av dette utgjorde varer ca. 38 %, mens tjenester utgjorde ca. 62 %. Gjennomsnittlig brukte hver person 6930 kroner på netthandel i perioden og gjennomsnittet per kjøp var 1520 kroner. Av de spurte i undersøkelsen var det nesten 50 % som oppga at de hadde handlet på internett i løpet av en to ukers periode (Virke, 2013a). Når man skal analysere disse tallene må man ha i bakhodet at dette er perioder hvor folk har ferie. Vi ser i figuren at størstedelen av kjøpene og beløpene er gjort på ferie og fritidsreiser. Samtidig er det mange som handler i utenlandske nettbutikker. Dette gjør at handelslekkasjen blir større. Et kjøp i utlandet er antakelig et tapt salg i Norge.

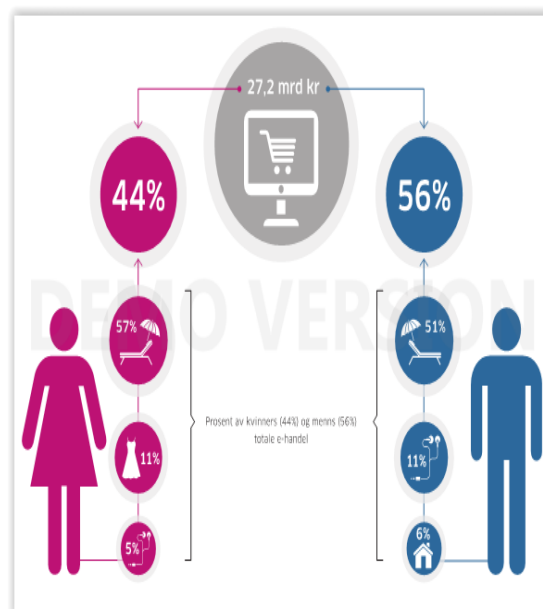


Figur 4: Netthandel fordelt på kategorier som viser andel i kjøp og beløp i % (Virke, 2013a)

I løpet av perioden mai, juni og juli brukte menn mer penger enn kvinner på netthandel hvor fordelingen var menn 56 % og kvinner 44 %. Menn brukte i gjennomsnitt 7835 kroner på netthandel mens kvinner brukte 6027 kroner.

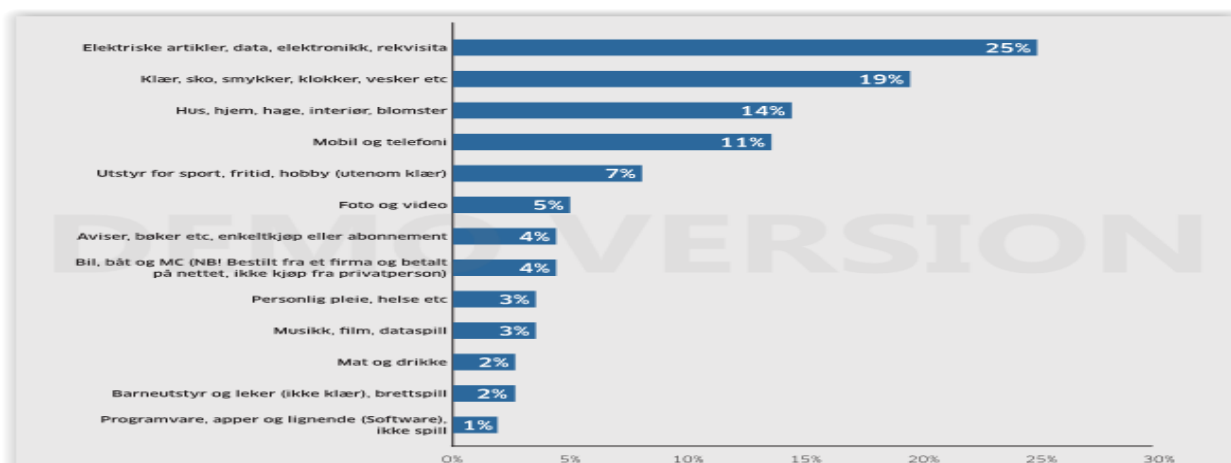
Gjennomsnittsbetøp for kjøp var 1699 kroner for menn og for kvinnene var gjennomsnittsbetøpet 1340 kroner.

Det er stor forskjell på hvilke varekategorier menn og kvinner handler mest av på nett, men hos begge kjønn er ferie og fritidsreiser på topp. På andre plass hos menn, med 11 % av varekjøp, går til elektriske artikler, data, elektronikk og rekvisita. Deretter følger kategorien hus, hjem, hage, interiør og blomster med 6 %, mens 3 % går til kategoriene sport og fritid. Kvinnene derimot bruker 11 % på klær, sko, smykker, klokker, vesker etc. Deretter følger elektriske artikler med 5 %.



Figur 5: Fordeling i % hva menn og kvinner bruker penger på ved netthandel (Virke, 2013a)

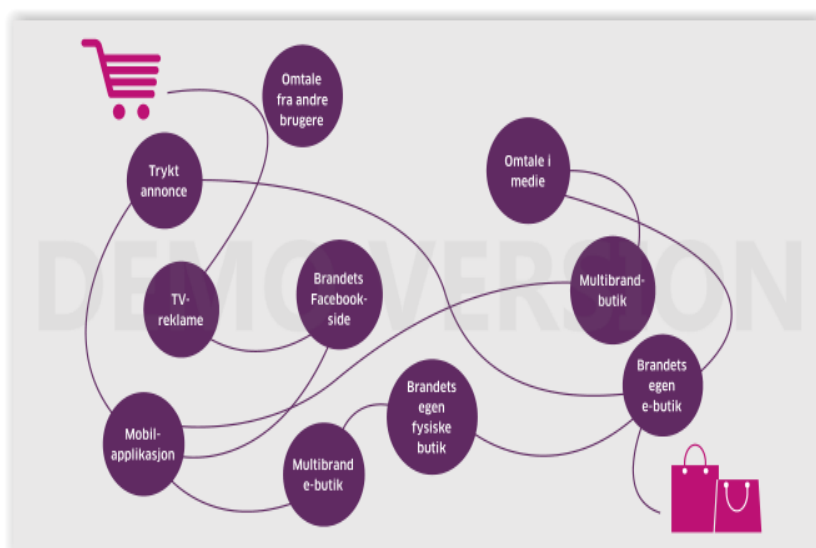
9,5 milliarder kroner i varekjøp gjort i mai, juni og juli fordelt over de ulike varekategoriene.



Figur 6: Kjøp av varer på nett etter omsetning (Virke, 2013a)

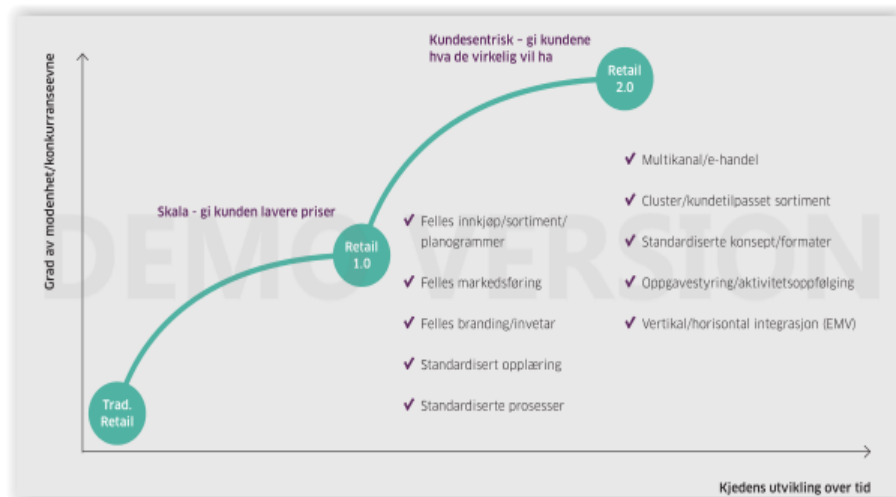
I dag er kundenes vei til kjøp mer kompleks en noensinne og Norske handelsbedrifter må kunne bevege seg i en multikanal landskap, der den fysiske butikk bare er en av mange mulige salgskanaler. I dag gir smarttelefoner og tablets oss nye mobile måter å handle på, mens sosiale medier gir oss nye online plattformer å gjøre det fra. Ved bruk av den nye teknologien kan kundene nå få oversikt og tilgang til uante mengder varer og tilbud samtidig som de kan handle 24/7. Forbrukerne er raske i å ta i bruk nye teknologier, og det er derfor viktig at norske handelsbedrifter følger denne utviklingen (Virke, 2013a). Ved at bedrifter klarer å tilrettelegge for en multikanal kan kundene bevege seg mellom de ulike kanalene.

Veien til kjøp er blitt mer kompleks og kan ikke lengre fremstilles som en lineær prosess, men kan f.eks. se slik ut.



Figur 7: Veien til kjøp (Virke, 2013a)

Dette har både Jula, Komplett Fritid og Hos oss to tatt inn over seg og prøver på best mulig måte å nå kundene gjennom flere kanaler. Men måten de gjør det på er forskjellig på grunn av at de bruker forskjellige markedsføringskanaler og strategier. Dette fordi at de har ulike kundegrupper, ulike ressurser, ulik kompetanse og ulike forretningsmodeller blant annet.



Figur 8: Retailers modenhetskurve (Virke, 2013c)

I flere tiår har det vært fokus på å bli større og skape mer profesjoniserte kjeder gjennom skalatenkning og fokus på stordriftsfordeler. Gjennom dette har mange klart å skape et enhetlig og profesjonelt tilbud som både er prismessig og kvalitetsmessig bedre enn det mange av de små tradisjonelle aktørene kan tilby. Kjeder innenfor dagligvare, sport og elektronikk er kjeder som har kommet lengst i denne utviklingen og som har presset andre aktører til å bli mer innovative for å kunne tilby kundene et sterkere verdiforslag. I dag har mange bedrifter kommet til et punkt hvor avkastningen er avtagende og konkurransen tvinger aktører til å tenke nytt for å skille seg fra hverandre. Dette modenhetsnivået kaller man retail 1,0. Men i dag er handelsbransjen på vei mot et nytt paradigme hvor man ser på nye konkurransemessige fordeler hvor en i større grad gir kundene det de faktisk vil ha. Retail 2,0 er mer kundesentrisk i forhold til retail 1,0 som har en mer logistikk sentrisk tilnærming (Virke, 2013a). Kundedata som blir innhentet brukes for å avdekke hva som får kundene til å handle og man tilrettelegger markedsføringen mot kundenes behov. Ved hjelp av Big Data kan man lage mer treffsikre annonser og kundene vil oppleve at informasjonen og tilbudet er mer relevant. Dette skaper en bedre handleopplevelse for kundene.

Mens Bøgeberg Landhandel kun driver tradisjonell varehandel er interiørbutikken Hos oss to på nivået med retail 1.0. Men de prøver med de få ressursene de har å bevege seg mot retail



2.0 gjennom å markedsføre seg på sosiale medier. På Facebook får de tilbakemeldinger om hvordan kundene opplever sortimentet og kundeservicen deres. Ved å bruke denne kanalen får de masse feedback som de kan gjøre analyser av, slik at de har mulighet til å forstå kjøpsatferden til kunden. Jula og Komplet Fritid derimot er på nivået retail 2.0 med sine forretningsmodeller hvor de gjør en rekke analyser gjennom de forskjellige markedsføringskanalene. På denne måten kan de forstå mer av kjøpsatferden til kundene og kunne tilby kundene hva de ønsker (Per E. Nørgaard & Bengt E. Olsen 2008).

Avgjørende for nettbutikkene er at de er oversiktlige og har riktig informasjon lett tilgjengelig. For den lille andelen som ikke handler på nett, er de største barrierene manglende informasjon om leverings- og returmuligheter, priser og sikkerheten ved kjøp. Ved at nettbutikker har denne informasjonen lett tilgjengelig bidrar det til å skape trygghet og forutsigbarhet for forbrukerne, som igjen fører til at de ønsker å handle. For å lykkes med å få kunder inn i nettbutikkene er det viktig å forstå hvordan folk orienterer seg. Ved å være synlig og ligge langt fremme i kundenes bevissthet gjør sjansene større for at forbrukerne velger akkurat deg (Nørgaard & Olsen, 2007). Når forbrukerne skal finne frem til det produktet de ønsker å kjøpe på nett er det flere forskjellige orienteringskanaler som blir tatt i bruk. De viktigste er omtaler på internett, butikkens hjemmesider og søkemotorer (Krokan, 2010). Derfor er det viktig at forbrukerne har forhåndskjennskap til nettbutikken og at synligheten ved søk er optimal (Posten & Bring, 2013)

Dette er noe Komplet Fritid er veldig dyktige på. Hjemmesiden deres er veldig enkel å forstå og det står klart og tydelig prosesser ved kjøp og reklamasjon som skaper trygghet for kundene. Ved at de også bruker Kelkoo som viser ratingen på kundetilfredsheten gjør at kundene også stoler på butikken. De er også veldig fokusert på at hjemmesiden deres skal være oversiktig og at de får bra omtaler på nettet samtidig som de hele tiden prøver å være synlig på søkemotorer.

## 5.0 Konklusjon

Denne forskningen ser på hvordan norske varehandels bedrifter håndterer utfordringen fra netthandel. Siden 90 tallet når alle fikk tilgang til samme infrastruktur for kommunikasjon har det vært store forandringer i varehandelsbransjen. Dette har medført at det er vokst frem et mangfold av sjangere, arenaer for handel og forskjellige måter å drive handel på.

Ved å bruke den teknologien som har vokst frem har det dukket opp stadig nye innovative forretningsmodeller som forandrer konkurranse bildet. Mange av de nye forretningsmodellene benytter seg av elektronisk handel for å senke transaksjonskostnadene til forbrukerne samtidig som markedene blir mer transparente. Søkemotorer som Google og ulike agenttjenester gjør at markedene blir mer effektive. Ved at forbrukere kan se hva andre kunder og eksperter mener om produktene, samtidig som de får adgang til et større marked hvor de kan sammenligne priser fra ulike leverandører, gjør at forbrukerne blir forberedt på en helt annen måte enn tidligere. Dette gjør at kjøpsprosessen til forbrukerne har endret seg og har medført til store utfordringer for tradisjonelle varehandel ettersom markedssituasjonen er endret.

Hvordan bedrifter opplever konkurransen fra netthandel er forskjellig. Dette fordi bedrifter opererer i ulike markeder hvor de opplever konkurransen fra netthandelen på svært forskjellige måter. Mye av grunnen til at bedrifter opplever konkurransen fra netthandel forskjellig er at de er i forskjellige markedssituasjoner når det kommer til hva de selger, konkurrenter og hvilken beliggenhet de har. I dag er det varehandelsbedrifter som selger varer som er enkle å distribuere og som ikke har store fraktkostnader som opplever den største konkurransen fra netthandel. Netthandelsbedrifter opplever nettverkseffekter og increasing returns, samtidig som de har lave lager kostnader. Dette gjør at de kan tilby varer til en lavere pris. Når den tradisjonelle varehandelen ikke lengre kan konkurrere på pris, er økt service grad mulig konkurransefortrinn. For at forbrukerne skal være villig til å betale litt mer, må servicen være av en slik karakter at forbrukerne syntes det er verdt det. Hvis ønsket verdi ikke er til stede er det kun mulig å selge produktet fordi forbrukerne ikke har informasjon om alternativene. De som er marginvinnere i markedet er de som har innovative konsepter som utnytter trender, fyller hull og behov som er i markedet. Derfor må bedriftene i norsk varehandel kunne forstå hva kundene ønsker, ha riktig produkt sammensetning og kunne tilby ønsket verdi.

For å kunne konkurrere er det viktig at man kjenner til og forstår trender. Ved å være kreativ når det kommer til kommunikasjon, kan det åpenbare seg mange muligheter i markedet.

Hvordan bedrifter markedsfører seg kommer an på hvordan de har lagt opp

forretningsmodellen, kanalvalg de har gjort, størrelsen på bedriften, kundegrunnlag, kompetanse og ressurser som er tilgjengelig i bedriften. I dag er vi på vei inn i et nytt paradigme hvor man ser på nye konkurransemessige fordeler hvor en i større grad gir kundene det de faktisk vil ha. Ved hjelp av kundedata som analyseres kan markedsføreren forstå hva kundene ønsker og tilrettelegge markedsføringen mot kundenes behov. På denne måten kan bedriftene lage mer treffsikre annonser og kundene opplever at informasjonen og tilbud er mer relevant. Bedrifter tar også i bruk multikanal strategier for å nå flest mulige kunder.

Ved å være innovative og se på muligheter i markedet kan man gjøre om på forretningsmodellen noe som gjør at bedriften stiller sterkere enn konkurrentene. For å skape en bærekraftig forretningsmodell må man kunne se samspillet mellom teknologi, forretningsutvikling og organisatoriske prosesser, og kunne analysere de sosiale prosessene slik at de kan understøtte bruken av de nye tjenestene. Det har vist seg at selskaper som fokuserer på forretningsmodell innovasjon har en betydelig større avkastning enn selskaper som fokuserer på andre typer innovasjon slik som produkt-, tjeneste-, markeds- og prosessinnovasjon. Forretningsmodell innovasjonen blir ikke bare sett på som en metode for å oppnå vekst og lønnsomhet, men også som en effektiv metode for å håndtere trusler fra konkurrenter.

I henhold til problemstillingen, vil jeg trekke frem den mest åpenbare innvirkningen netthandel har på norsk tradisjonell varehandel. Netthandel har gjort at bransjen oppleves som mye tøffere hvor man har gått fra å ha lokale konkurrenter til konkurrenter over hele verden. Spesielt utsatt for denne konkurransen er bedrifter som har konkurrenter som har internasjonale garantiordninger, varer som er lett å transportere og varer der det er stor prisforskjeller mellom norske og utenlandske leverandører. For å ta opp kampen mot netthandelen må bedrifter være innovative og se på nye muligheter som har åpnet seg med utviklingen av teknologien. Kanskje den aller beste måten er å gjøre om på forretningsmodellen. Uansett hvilken situasjon man er i og hvilke ressurser man har så er det alltid muligheter for forbedringer. Forskningen har også vist oss at ikke alle er utsatt for konkurranse fra netthandel. I dagens medier kan man lett få inntrykk av at netthandel er noe alle må starte opp med for være konkurransedyktig. Men slik er det ikke. Det spørres på hvilken markedsituasjon du er i og om du eventuelt har ressurser til å starte opp med netthandel. Før du tar det skrittet burde du tenke deg godt om to ganger ettersom det kan være fallgraven din.

## **Forslag til videre forskning:**

Forslag til videre forskning er å se dypere på forretningsmodeller og muligheter ved å forandre på forretningsmodellen. Må man ha netthandel for å få utbytte av de nye forretningsmodellene? Samtidig er markedsføring alltid viktig å se på. For å kunne konkurrere i varehandel må du kunne markedsføring.

## Litteraturliste

- Alex Osterwalder - From Business Plan to Business Model. (2011). fra <http://www.youtube.com/watch?v=jMxHApqcmoU>
- Dahle, Yngve, Dagestad, Sjur, & Verde, Patrick. (2012). Vekstbedriften: forretningsidé, forretningsmodell, forretningsplan. Oslo: Universitetsforl.
- Egon G, Guba, & Yvonna S, Lincoln. (1985). Effective evaluation. San Francisco: Jossey-Bass.
- Egon G, Guba, & Yvonna S, Lincoln. (1989). Fourth generation evaluation. Newbury Park: Saga Publications.
- Evans, P, & Wurster, T.S. (1999). Blown to Bits. Boston: Harvard Business School.
- Farbrot, Audun. (2013, 04.01). Åtte trender som vil styre oss, Forskning.no. Hentet fra <http://www.forskning.no/artikler/2013/januar/344435>
- Hansen, Svein J. (2012). Behov og Motivasjon. Hentet fra <http://ad-venalicium.blogspot.no/2012/09/behov-og-motivasjon.html>
- Holan, Mette. (2013). Forbrukermarkedet – kjøpsprosessen. 2013, fra <http://ndla.no/nb/node/106990?fag=102781>
- IBM. (2006). Expanding the Innovation Horizon The Global CEO Study 2006 Hentet fra <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/ceostudy.pdf>
- Johannessen, Asbjørn, Christoffersen, Line, & Tufte, Per Arne. (2005). Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, Asbjørn, Christoffersen, Line, & Tufte, Per Arne. (2011). Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. Oslo: Abstrakt forl.
- Krokan, Arne. (2010). Den digitale økonomien: om digitale tjenester, forretningsutvikling og forretningsmodeller i det digitale nettsamfunnet. [Oslo]: Cappelen akademisk forl.
- Mosseberg, Lena, & Sundstrøm, Malin. (2013). Markeds-førings-boka. Sverige: Cappelen Damm AS.
- Nørsgaard, Per E., & Olsen, Bengt E. (2007). Markedsføring og ledelse 1. Oslo: J.W. Cappelens Forlag.
- Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Yves. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Pervin, Lawrence A. (1984). Personality. New York: Wiley.
- Posten, & Bring. (2013). E-handelsrapporten 2013 Hentet fra <http://www.bring.no/hele-bring/netthandel/gode-rad-om-netthandel/attachment/418772?ts=14130e0e0d0>

Posten Norge. (2014a). E-handel. fra <http://www.postennorge.no/om-posten/virksomheten/postens-merkevarer/segmenter/e-handel>

Posten Norge. (2014b). Kort om Posten. fra <http://www.postennorge.no/om-posten/fakta>

Regjeringen. (2012). Konkurranseloven. fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/dok/nouer/2012/nou-2012-7/5/1/2.html?id=672277>

Robson, Colin. (2011). Real world research: a resource for users of social research methods in applied settings. Chichester: Wiley.

Solberg, Thomas. (2014, 24.03.2014). Varehandel-konkurser økte med 30 prosent i fjor, E24. Hentet fra <http://e24.no/naeringsliv/varehandel-konkurser-oekte-med-30-prosent-i-fjor/22825771>

Virke. (2013a). Handelsrapporten 2013 Hentet fra [http://www.virke.no/omvirke/konferanser/Documents/Handelsrapporten\\_2013.pdf](http://www.virke.no/omvirke/konferanser/Documents/Handelsrapporten_2013.pdf)

Virke. (2013b). Historie-Fra handel til hovedorganisasjon for norsk næringsliv. fra <http://www.virke.no/omvirke/historie/Sider/default.aspx>

Virke. (2013c). Norsk ehandelsbarometer 2013 Hentet fra [http://www.virke.no/omvirke/konferanser/Documents/Handelsrapporten\\_2013.pdf](http://www.virke.no/omvirke/konferanser/Documents/Handelsrapporten_2013.pdf)

Virke. (2013d). Virke påvirker for medlemmene. fra <http://www.virke.no/virkemener/virkspaavirkningskraft/Sider/default.aspx>

Wikipedia. (2013). Forretningsmodell. fra <http://no.wikipedia.org/wiki/Forretningsmodell>

Williamson, Oliver. (1981). The Economics of Organization. The American Journal of Sociology, 87(3), 548-577.

Yin, Robert K. (2003). Applications of case study research. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

## **Vedlegg 1: Intervju guide med Per Jacobsen, Jula**

1. Hvordan har forretningsmodellen til Jula forandret seg de siste årene?
2. Hvorfor gikk Jula vekk fra netthandel?
3. Hvilken fordeler i markedet har Jula med å være en tradisjonell varehandel hvor kunde og selger må møtes fysisk i en fysisk butikk?
4. Har Jula lagt merke til økt konkurranse i markedet nå som netthandel har blitt så populært?
5. Har dere fått tilbake meldinger fra kunder at de ønsker at Jula starter opp med netthandel igjen?
6. Er det aktuelt for Jula å starte opp med netthandel igjen?
7. Har Jula ressursene som trengs hvis de ønsker å starte opp med netthandel?
8. Jula har en hjemmeside som hjelper kundene å søke etter varer og som viser om varen er tilgjengelig i de forskjellige varehus.
9. Har Jula noen verktøy som viser hvordan kunder søker og hva kundene søker etter?
10. Hvordan markedsfører Jula seg og måler dere effektiviteten av denne markedsføringen?
11. Hvordan tror dere at varehandelen vil se ut i fremtiden?

## **Vedlegg 2: Intervju guide med Silje Ekeberg Falk, Jula**

1. Hvordan markedsfører Jula seg?
2. Har dere noen målinger på de forskjellige markedsføringskanalene?
3. Hvilken verktøy bruker dere for å måle de forskjellige markedsføringskanalene?
4. Hvilke kostnader er det ved de forskjellige markedsføringskanalene?
5. Bruker dere noen verktøy på Jula sine hjemmesider for å se hva kundene søker etter?
6. Hvordan fungerer banner annonsene?
7. Hvordan bruker dere Jula club?
8. Hvordan velger dere tilbudsvarer?



### **Vedlegg 3: Intervju guide med Chris Løvold, Komplet Fritid**

1. Hvordan har forretningsmodellen i Komplet Fritid forandret seg de siste årene?
2. Hvorfor har forretningsmodellen forandret seg?
3. Hvilken fordeler har dere opplevd med den nye forretningsmodellen?
4. Har det krevd masse ressurser for å gjøre om på forretningsmodellen?
5. Har dette ført til vekst og eventuelt hvor stor vekst?
6. Har dette ført til flere ansatte i Komplet Fritid?
7. Hvilke tilbakemeldinger får dere fra kundene etter at dere startet opp med netthandel?
8. Hvem er deres konkurrenter og har det blitt flere konkurrenter innen fritidsartikler?
9. Har det vært vanskelig å kombinere den tradisjonelle butikken og nettbutikken?
10. Hvordan tror dere at varehandelen i Norge vil se ut i fremtiden?

#### **Vedlegg 4: Intervju guide Hos oss to**

1. Hvordan opplever dere konkurransen fra andre interiørbutikker?
2. Har dere opplevd at dere har fått flere konkurrenter etter at netthandelen og diverse medier slik som blogger har vokst på internett?
3. Hvordan markedsfører dere interiørbutikken?
4. Har dere noen gang tenkt på å starte opp med netthandel?
5. Hvordan tror dere at fremtidens varehandel vil se ut?