

BETYDNINGEN AV SØMLØSHET FOR LOJALITET TIL NETTKANALEN



PEDER INGE FURSETH er dr.polit. og førsteamanuensis ved Institutt for innovasjon og økonomisk organisering, Handelshøyskolen BI. Han er utdannet sosialøkonom og sosiolog, arrangerer innovasjonskurs i Norge og Silicon Valley, og leder BIs forskningsprosjekt kalt Verdi-drevet service innovasjon

SAMMENDRAG

Mange bedrifter øker antallet salgskanaler – spesielt tas Internett i bruk som ny salgskanal i ganske stor skala. Men Internett er ikke bare «nok en kanal» – å etablere denne salgskanalen skaper nye, spesifikke utfordringer for bedrifter som vil være markedsorientert. Vi konsentrerer oss i denne artikkelen om at salgskanalene en bedrift har, bør ha som mål at kundene får det samme inntrykket av bedriften uavhengig av hvilken salgskanal de besøker bedriften i – med andre ord at det er sømløshet mellom kanalene. Sømløshet er et begrep som bør bli mer kjent i faglitteraturen så vel som av praktikere i næringslivet. Dette begrepet har ulike sider, og vi argumenterer for at begrepet må måles ved hjelp av et bestemt sett av indikatorer. Sømløshet påvirker blant annet kundenes lojalitet til bedriften og dens kanaler.

Forskningsproblemet i denne artikkelen er hvor sterk lojaliteten til nettkanalen er for ulike kundetyper, og i hvilken grad sømløshet kan forklare variasjonen i lojalitet mellom kundetyper. De kundetyper vi ser på, er singelkanalkunder og multikanalkunder. Personene som vi har hentet data fra i denne undersøkelsen, er kunder hos norske varehandelsbedrifter.

Det er to bidrag i denne artikkelen. For det første presenteres mål for størrelsen på singel- og multikanalkunder og deres lojalitet til nettkanal hos bedriften de handler hos. For det andre finner vi at en økning i sømløsheten mellom nettkanal og fysisk kanal øker lojaliteten til nettkanalen. Det nye ved sammenhengen mellom sømløshet og lojalitet er at vi operasjonaliserer sømløshet på fire måter, og at vi studerer den for både singel- og multikanalkunder.

INNLEDNING: BETYDNINGEN AV SØMLØSHET FOR LOJALITET TIL NETTKANALEN

Agendaen for forskning innen innovasjon beveger seg mer og mer i retning av hvordan tjenester kan skape verdier (Hauser, Tellis og Griffin 2006, Vargo og Lusch 2007). En av de viktigste innovasjonene for næringslivet de siste årene er Internett. Å ta nettet i bruk som nysalgskanal har blitt svært aktuelt siden båndbredden har økt, forbrukernes kjennskap til Internett-teknologien har økt, og prisen på høyhastighet Internett har falt. Dette har banet veien for at bl.a. varehandelsbedrifter, som tradisjonelt har fokusert på fysiske salgskanaler, kan skape økt verdi for sine kunder ved å tilby tjenester på nettet (Payne og Frow 2004). Nettet fungerer som en viktigere og viktigere informasjons- og salgskanal. Gjennom dette ser vi en av de mest lovende service innovasjonene vokse frem ved at forretningsmodellene til bedriftene legger mer vekt på inntjening ved å bruke tjenester (Furseth 2008). To viktige spørsmål som angår hvordan bedriftene skal ta i bruk Internett som innovasjon er hvorfor en bedrift skal ha flere kanaler, og hvordan de skal integreres med hverandre.

En markedsdirektør i en bokhandlerkjede uttalte følgende i et intervju om hvorfor bedriften ville ha flere kanaler og integrere dem:

Det gjør vi rett og slett fordi vi tror kundene vil komme til å vandre mellom kanalene. Vi tror ikke at det er et subsett av kundene som bare vil være nettkunder, eller at det er et subsett som kun vil handle fra oss via katalog. Vi ser heller for oss en situasjon der hvor du som kunde den ene dagen er innom en butikk, den neste dagen så ringer du og bestiller en bok, og den tredje dagen så er du på nettet. Og da tror vi det er veldig ulogisk at du opplever at det er tre forskjellige virksomheter.

Sitatet, som kom frem i forskningsprosjektet kalt Multikanal-prosjektet, illustrerer hvordan kundene vil vandre mellom kanalene, og at de vil velge den kanalen som passer dem best i øyeblikket. Det markedsdirektøren sikter til i avslutningen av sitatet er at de forskjellige kanalene – butikk, telefon, og Internett – må fremstå som én virksomhet for kundene. Det må være sømløshet mellom kanalene. Hvis kanalene ikke fremstår som én virksomhet vil kundene oppfatte de ulike kanalene en bedrift har som ulogisk oppbygget.

Dette kan svekke bedriftens omdømme og redusere kundenes lojalitet.

Det å øke antallet kanaler en bedrift selger gjennom, gir ikke bare nye muligheter, men reiser en rekke utfordringer. Bedriftene må skaffe seg en strategi både for hver kanal alene og for alle kanalene samlet. Deres bedriftene utvikler strategier for kanalene hver for seg, har de bare en flerkanal-strategi (Coelho og Easingwood 2004, 2008). Det viser seg at kanalene som tilhører én og samme bedrift, ofte ikke er godt nok integrerte med hverandre; de er som «siloe» som det er liten eller ingen utveksling av informasjon mellom.

Det bedriftene bør gjøre, er å integrere kanalenes informasjon og innhold, eller med andre ord å utvikle en multikanal-strategi. En multikanalstrategi er at bedriftene tilbyr kundene flere kanaler å handle i, og at bedriftene integrerer kanalene uten å påvirke kanalen som kundene velger å benytte (Payne og Frow 2004). Payne og Frow (op. cit.) peker på viktigheten av at en integrert multikanalstrategi har støtte av både ledelsen og de ansatte, slik at det ikke oppstår konflikter mellom kanalene.

Vi vil her konsentrere oss om sømløsheten mellom kanalene, det vil si at det er lik informasjon, pris, utvalg og service i samme bedrift uansett hvilken kanal en kunde besøker bedriften i. Vi vil se på betydningen som dette har for lojalitet.

I en intervjuundersøkelse som vi foretok av ledere i norske bedrifter som selger varer eller tjenester gjennom to eller flere kanaler, fikk vi blant annet disse utsagnene:

Vi ønsker å møte kundene våre med samme ansikt i alle kanaler. Et eksempel på en sømløs opplevelse er når en kunde ringer callsenteret og spør hva et produkt koster, og prisen vedkommende får oppgitt, er eksakt den samme som kunden får oppgitt på nettsiden.

Ved en sømløs opplevelse skal ikke kundene merke forskjell mellom kanalene i måten hun/han blir behandlet på. Å kunne kjøpe et produkt på Internett for så å returnere det i butikk er et eksempel på en sømløs opplevelse.

En tredje informant sier at en sømløs opplevelse er når kundene har mulighet til å utføre alle transaksjoner

og all kommunikasjon i alle kanaler. Uttalelsene kom i forbindelse med intervjuer i det nevnte forskningsprosjektet. Her ble ledere i norske varehandelsbedrifter som vi intervjuet, spurt blant annet om hva det betyr at kunden skal ha en sømløs opplevelse på tvers av kanalene.

Det generelle inntrykket fra hva respondentene sier, er at en sømløs opplevelse er når en kunde får det samme tilbudet og den samme servicen uavhengig av kanalbruk, og at sømløshet er viktig for strategiarbeid når en bedrift har to eller flere salgskanaler. At kundene skal få det samme tilbudet, sikter både til pris, utvalg og visuell likhet mellom ulike kanaler. Dette er forhold som påvirker blant annet hvor tilfreds eller hvor lojal en kunde er. En av næringslivslederne vi intervjuet sier at «[g]enerelt sett så har vi sett at tilfredsheten i butikk er høyere enn på web, men lojaliteten er høyere på web enn i butikk». Dermed er det viktig å se nærmere på lojalitet – ikke bare til bedriften, men også til nettkanalen som bedriften har.

Sømløshet er en form for markedsorientering som vokser frem som en følge av den sterke omsetningsveksten på nettet, og økningen i antall salgskanaler aktualiserer arbeidet med å oppnå sømløshet. Sømløshet og lojalitet er aktuelt å se på fordi mange bedrifter i mange bransjer for tiden øker antallet kanaler de selger varer og tjenester i, og en rekke andre bedrifter – store som små – vurderer om de skal gjøre det samme. Ett av de beste eksemplene i Norge på dette er etter vår mening AS Vinmonopolet, som har en nettbutikk samt rundt 240 utsalg landet over. Nettbutikken, som dekker fullsortimentet, er på mange måter godt integrert mot de fysiske butikkene, og varer som er bestilt på nettet kan hentes i ønsket Vinmonopolbutikk, få dem utlevert på postkontoret, eller kundene kan velge å få varene levert hjem. Vinmonopolet.no har mottatt flere priser for sin nettløsning. Det finnes også andre gode eksempler på norske bedrifter med god sømløshet i sin multikanal-løsning, som fotoknudsens.no, colorline.no, og xxl.no.

Forskningsproblemet i denne artikkelen er hvor sterk lojaliteten til nettkanalen er for ulike kundetyper, og i hvilken grad sømløshet kan forklare variasjonen i lojalitet mellom kundetyper. De kundetyper vi ser på, er singelkanalkunder og multikanalkunder.

Det finnes relativt lite forskning om dette problemet, og det finnes lite empiri fra norske bedrifter, selv om

noe finnes i rapporten av Furseth og Samuelsen (2008). Grunnen til det er at det er relativt nytt for bedrifter å ha noen betydelig omsetning i en nettkanal. Mange bedrifter har vært i en testfase av nettkanalen, og da er de lite villige til å gi fra seg data. Vi har imidlertid gjort en studie om dette som det her rapporteres fra. For å få dette til dannet vi et nettverk av bedrifter som ble fulgt gjennom tre år. Vi kommer nærmere tilbake til dette i metodedelen.

Personene som vi har hentet data fra i denne undersøkelsen, er kunder hos norske varehandelsbedrifter. Vi har intervjuet kunder i fem bransjer: bøker, elektronikk, vin, sport, og foto. Disse kundene er spurt om en rekke forhold ved noen av de største handelsbedriftene i Norge, som sømløshet, lojalitet, og handlevaner. I denne studien presenteres først en del sentrale bidrag fra nyere litteratur på feltet, og det utledes så en hypotese. Deretter presenteres mål for sømløshet og for lojalitet både for alle kundene sett under ett og for tradisjonelle kunder, nettkunder, og multikanalkunder. Så gjøres det regresjonsanalyser som utgangspunkt for å teste hypotesen. Til slutt i artikkelen presenteres noen anbefalinger for ledere basert på de empiriske funnene.

TEORI OG HYPOTESE

EKSISTERENDE LITTERATUR

I den markedsføringstradisjonelle litteraturen pekes det på at en distribusjonskanal er et sett av gjensidig avhengige bedrifter som gjør et produkt eller en tjeneste tilgjengelig for sluttbrukere (Stern og El-Ansary 1992; Coelho og Easingwood 2004:1). Innføringen av nyteknologi, som Internett, har satt søkelys spesielt på det siste leddet i distribusjonskjeden, siden bedriftene kan selge til forbrukerne over nettet i tillegg til å selge gjennom en fysisk kanal. I denne artikkelen vil vi bruke begrepet salgskanal i stedet for distribusjonskanal siden det er kundenes handling gjennom nettkanaler som er i fokus.

For å presentere et utvalg av den nye litteraturen som har relevans for problemstillingen, er det etter vår mening formålstjenlig å skille mellom tre tema: internettkanalens status; kundetyper og lojalitetsbygging som del av en multikanalstrategi; og sømløshet mellom salgskanaler.

Når det gjelder det første temaet, om internettkanalens status, peker Steinfield, Adelaar og Liu (2005)

på viktigheten for detaljister av å ha en fysisk kanal i tillegg til en nettkanal. Detaljister med begge typer kanaler har økt tillit i markedet, kundene får redusert risiko av å kjøpe noe på nettet, bedriften dekker shoppingpreferanser bedre, og det kan utarbeides en komplementaritet mellom kanalene. Solveig Wikström (2005) peker på at de tradisjonelle kanalene og nettkanalen i liten grad konkurrerer med hverandre hos samme bedrift, og at det er viktig at bedriftene utvikler en strategi for kanalmiks og kanalintegrasjon. Forfatterne Min og Wolfenbarger (2005) tar for seg fordelene ved å være tidlig ute og sammenligner bedrifter som har både nettkanal og fysisk kanal med bedrifter som bare har en fysisk kanal. De finner at bedrifter med begge typer kanaler har høyere markedsandeler og markedsføringseffektivitet, men de har ikke høyere lønnsomhet. Hughes (2006) peker på at nye kanaler øker kompleksiteten i bedriftenes administrasjon, og at denne «kostnaden» kan være undervurdert.

Kunder som handler i to eller flere kanaler hos en bedrift, kaller vi multikanalkunder, mens kunder som handler alt eller nesten alt i én kanal hos en bedrift som har flere kanaler, kaller vi singelkanalkunder. Det er to typer singelkanalkunder: de tradisjonelle kundene, som hovedsakelig handler i fysisk kanal, og nettkunde- ne, som hovedsakelig handler i nettkanalen.

En strategi handler blant annet om å øke kundenes lojalitet til den enkelte bedrift. Lojalitet er, som Cuthbertson og Bell påpeker (2004: 26), verken enkelt for detaljister å skaffe seg, eller enkelt å avklare hva innebærer. Det finnes forskjellige analytiske begrepsapparat som drøfter ulike sider ved lojalitetsbegrepet, som omtalt for eksempel i Dick og Basu (1994), Cuthbertson og Bell (2004) og Furseth (2005). Det som er felles for forståelsen av lojalitet i disse begrepsapparatene, er at kundene kjøper varer eller tjenester av det samme merket gjentatte ganger.

Verken Payne og Frow, Cuthbertson og Bell eller Dick og Basu kommer opp med strategianbefalinger som etter vår mening er spesifikke nok når det gjelder hva som kan øke lojaliteten til nettkanalen. Det vil si at strategianbefalingene ikke er så spesifikke at bedrifter kan finne ut hvordan de skal henvende seg til kunder som bare handler i én kanal, og til kunder som handler i to eller flere kanaler hos en bedrift. Bedriftene kan heller ikke finne ut hva de skal legge vekt på når det gjelder ulike sider av sømløshet for å øke de ulike kun-

detypenes lojalitet til nettkanalen. I den foreliggende studien vil vi imidlertid fylle noe av dette gapet.

Det tredje viktige temaet i litteraturen i dag – sømløshet – ser vi mer på nedenfor. Ganesh (2004) peker på viktigheten av å tilby kunder et relativt stort antall berøringspunkter med bedriften, og at bedrifter må tilby kundene en uniform opplevelse av kjøpet i alle de kanalene den selger identiske varer.

SØMLØS INTEGRASJON

Det er mulig å skape sømløshet mellom salgskanalene ved å utnytte teknologier. Pant og Wagner (2006) forklarer hvordan «Extensible Markup Language», XML, kan benyttes for å knytte ulike typer kommunikasjonskanaler sammen for deretter å utvikle berøringspunkt. Et berøringspunkt er et medium som bedriften bruker for å interagere med kundene sine. Eksempler på berøringspunkter inkluderer ansatte i forretningene, internettsider, telefonsentre eller et kassaapparat. Et sentralt poeng hos Pant og Wagner er at integrering av berøringspunkter basert på XML-teknologi kan redusere design-, utviklings-, ledelses- og vedlikeholds-kostnader, og dette kan øke sømløsheten. Dholakia, Zhao og Dholakia (2005) finner imidlertid at kunder som hovedsakelig benytter Internett når de skal handle, har en større tilbøyelighet for å ta i bruk andre kanaler. Det er derfor interessant å splitte kundene opp i singel- og multikanalkunder, slik vi gjør i den foreliggende studien.

Michael Ker (2004) publiserte en artikkel i *Chain Store Age* hvor hovedproblemstillingen var kunders forventning om sømløs integrering av kanaler. Kunder forventer å kunne kjøpe et produkt på nettet for så å kunne levere det tilbake i butikk, i tillegg til at de også forventer å kunne kjøpe et produkt online for så å hente det i butikk. Det er viktig at alle transaksjoner er tilgjengelige i alle kanaler. Å arbeide for en sømløs integrasjon av salgskanalene kan resultere i lojale kunder.

Et sentralt tema er hvilken virkning webtjenester har på multikanalintegrasjon, kundenes kjøpsprosess og på hvordan effektivt organisere kjøpsatferd som konkurransefortrinn. Dette er adressert av Ganesh (2004), som bl.a. analyserer hva som gir kunder en god multikanal-handleopplevelse. Ganesh peker på viktigheten av å tilby kunder flere berøringspunkter, som butikker, Internett, telefonsentre, mobil, kiosker og i en viss grad interaktiv TV.

Ganesh mener at bedrifter må sømløst integrere alle salgskanaler sine om de ønsker at kundene skal kjøpe hos dem igjen (Ganesh 2004: 141). Med andre ord er sømløshet en sentral forutsetning for å skape lojalitet hos kundene. Integrasjon mellom Internett og butikk er for eksempel når kunder kan sjekke varebeholdningen for et produkt på Internett og dermed reservere den, for så å hente produktet i butikken. Det kommer også frem av artikkelen at en undersøkelse av 63 bedrifter gjennomført i 2001 viste at selv for seks–sju år siden var de mest lønnsomme kundene multikanalkunder.

Ganesh konkluderer med at bedrifter må tilby en uniform kjøpsopplevelse i alle kanaler. Dette vil maksimere vektleggingen av å holde på kundene og slik forbli konkurransedyktige i fremtiden (Ganesh 2004: 146). En annen konklusjon er at man bør legge mer vekt på ulike segmenteringsstrategier i de ulike salgskanaler, noe som også er gjort i vår studie.

Med bakgrunn i disse innsiktene og avklaringene presenteres hypotesen i artikkelen:

En økning i sømløshet mellom kanalene øker kundenes lojalitet til nettkanalen.

Vi har fire indikatorer for sømløshet i denne hypotesen. Vi vil bruke materialet til å studere om og eventuelt hvordan hver av disse fire indikatorene påvirker kundenes lojalitet til nettkanalen. Indikatorene er (a) visuell likhet mellom nettkanal og fysisk kanal, (b) pris, det vil si likhet i pris for identiske varer som selges både i en bedrifts nettkanal og fysisk kanal, (c) sortiment, det vil si at sortimentet i en bedrifts nettkanal er likt med bedriftens fysiske kanal, og (d) service, det vil si at det er lik servicegrad i både nettkanal og fysisk kanal for samme bedrift. Disse indikatorene er hypotese a, b, c, og d. De effektene vi her ser på, gjelder først alle kunder under ett, og deretter ser vi på effektene for både singel- og multikanalkunder.

DATA OG METODE

UTVALG AV BRANSJER

I denne artikkelen presenterer vi intervjuer fra 500 kunder for hver av de fem detaljistene som i 2006 var med i det nevnte forskningsprosjektet. Detaljistene representerer hver sin bransje: bøker, elektronikk, vin, sport, og foto. Dette er naturligvis ikke en representativ fremstilling av norsk varehandel, som består av en

rekke andre bransjer. På den annen side får vi gjennom et slikt prosjekt, hvor det er mye interaksjon mellom forskerne og næringslivsrepresentantene, mulighet til å samle inn data som ellers kan være vanskelig å få tilgang til. Vi får derfor gått mye dypere enn det er gjort i andre studier, som omhandler flere bedrifter. I dette datasettet er det 2500 kunder fra varehandelen. De fleste kundene ble rekruttert fra bedriftenes egne databaser, og kriteriet for å bli valgt var at de hadde handlet på nettet hos den aktuelle bedriften minst én gang. Mange forbrukere handler i flere av eller i alle de nevnte bransjene. Vi synes derfor det er forsvarlig å slå sammen tall for bransjene.

UTVALG AV MARKEDER

Det sentrale kriteriet for utvalg av markeder var at kundene i denne studien skulle komme fra / ha bosted i Oslo eller Akershus – dels fordi bedriftene fant dette storby-området interessant, og dels fordi vi av praktiske årsaker måtte begrense området hvor det ble gjort intervjuer av kunder i butikker.

DATAINNSAMLING

Informasjon om kundenes lojalitet til nettkanal og fysisk kanal og den betydningen sømløshet har for lojaliteten blir belyst med data fra Multikanal-prosjektet. Dette var et treårig prosjekt som ble gjennomført fra 2005 til 2007, og som var finansiert av Norges forskningsråd. De fleste av kundene som ble rekruttert på nettet, handlet i både fysisk kanal og i nettkanal. Det var også flere av kundene som ble rekruttert på denne måten, som handlet bare i fysisk kanal enn de kundene som handlet bare i nettkanalen.

Kundene er rekruttert fra fem av bedriftene som er med i prosjektet, og de er stilt spørsmål som omhandler sømløsheten og andre forhold i de bedriftene som deltar. Vi slår deretter sammen resultatene for de bedriftene som er varehandelsbedrifter, og ser disse under ett. Dette gjør vi dels for å få bredde når det gjelder representasjon av sektorer innen varehandelsbransjen, og dels for å anonymisere deltagerbedriftene.

MÅL FOR SØMLØSHET OG LOJALITET FOR SINGEL- OG MULTIKANALKUNDER

Singel- og multikanalkunder. For å kartlegge om kundene handler i én kanal eller i flere kanaler, valgte vi å stille et spørsmål med sju svaralternativ. Kundene

ble spurt: «Hvordan handler du hos kjede NN?» De fikk sju svaralternativer:

- handler bare i butikk
- handler det aller meste i butikk
- handler både i butikk og på Internett, men mest i butikk
- handler om lag like mye begge steder
- handler både i butikk og på Internett, men mest på Internett
- handler det aller meste på Internett
- handler bare på Internett.

I den ene enden av skalaen finner vi to svaralternativer for de tradisjonelle kundene, det vil si dem som kun handler i fysisk kanal, eller som handler det aller meste i fysisk kanal. I den andre enden av skalaen finner vi to svaralternativer for nettkundene, det vil si dem som kun handler på Internett, eller som handler det aller meste på Internett. De tradisjonelle kundene og nettkundene utgjør det vi definerer som singelkanalkunder. Etter vår mening er man en singelkanalkunde ikke bare når man handler alt i én kanal hos en bedrift, men man klassifiseres også som singelkanalkunde om man handler det aller meste i én kanal. Det kan altså etter vår oppfatning hende at man handler for et lite beløp eller en sjelden gang i en annen kanal, men at man fortsatt skal oppfattes som en singelkanalkunde. For å illustrere dette: La oss tenke oss at en kunde som regel kjøper flybilletter på nettet. I en situasjon hvor nettet er nede, kan det hende at kunden ringer for å få kjøpt billetten. Etter vår oppfatning blir man ingen multikanalkunde av den grunn, siden kjøpsmønsteret er at man normalt bruker én kanal, og at det er forhold utenfor egen kontroll som gjør at man må bruke en annen kanal.

Det vi kaller multikanalkunder, utgjør de tre midterste av de sju svarkategoriene som ble presentert over. Her ser vi på kunder som sier de handler både i fysisk kanal og nettkanal, selv om det kan variere i hvilken grad de handler i disse kanalene. Vi har tre kategorier multikanalkunder: Noen handler mest i fysisk kanal, andre handler mest på nettet, mens andre sier de handler om lag like mye hos bedriftens fysiske kanal og nettkanal.

Sømløshet. Vi nevnte foran at sømløshet er en av flere faktorer som medvirker til at bedriftene blir mer

kundesentriske. *Sømløshet* er et mål på i hvilken grad fysiske kanal og nettkanal hos én og samme bedrift ligner på hverandre. For kundene er det viktig at de kjenner igjen detaljer ved bedriften selv om de benytter de ulike salgskanalene som bedriften har.

Vi har valgt fire indikatorer for sømløshet, og disse gjelder for en bedrift som har både en nettkanal og en fysisk kanal: (a) visuell utforming, (b) pris, (c) utvalg og (d) service/brukervennlighet. Dette betyr henholdsvis at den visuelle utformingen mellom den fysiske kanalen og nettkanalen er lik, at prisen for de samme varene i de to kanalene er lik, at utvalget er likt, og at service/brukervennligheten av både den fysiske kanalen og nettkanalen er lik.

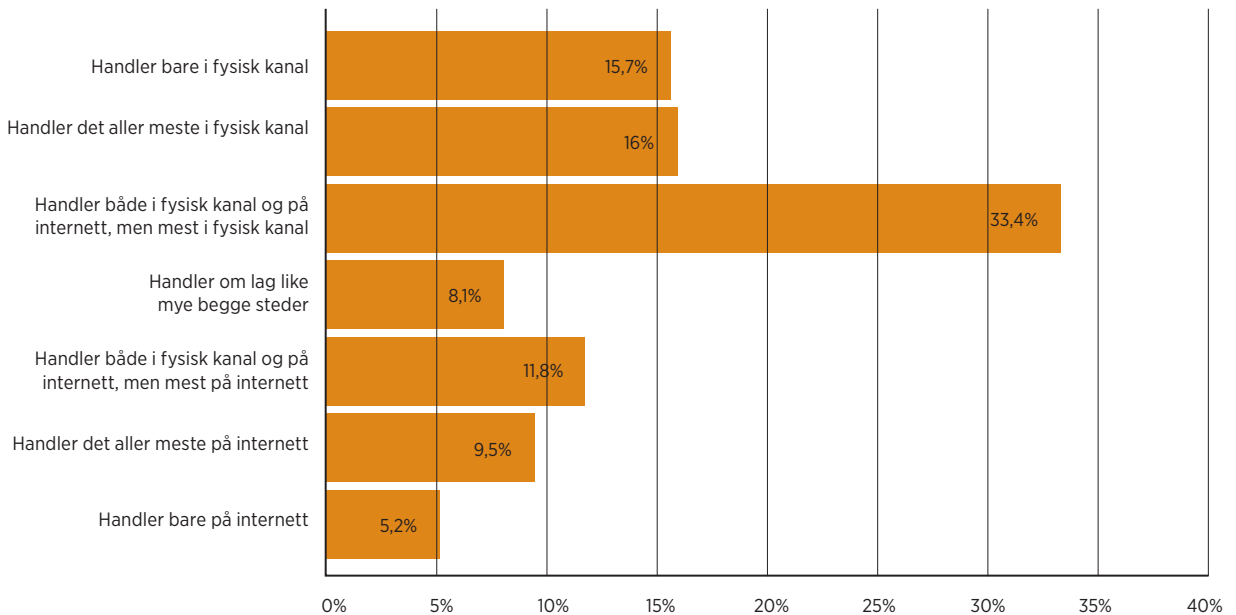
Vi operasjonaliserte sømløshet på den følgende måten. Personene ble stilt spørsmålet: «Hvor lik er kjede NN sin forretning og nettløsning når det gjelder (a) visuell likhet mellom butikk og nett, (b) pris, (c) utvalg, (d) service/brukervennlighet?» De skulle vurdere hver av de fire forholdene på en skala fra 1 til 7, hvor 1 betyr «helt ulik» mens 7 betyr «helt lik». Jo høyere score, jo mer sømløshet. Respondentene hadde også mulighet for å krysse av for «vet ikke». De som krysset av for dette, ble ikke tatt med i analysen.

En økning i sømløshet innebærer, når det gjelder hver av disse indikatorene, dette: Økt «visuell likhet» betyr at bedrifter gjør tiltak som medfører at visuell likhet mellom nettkanal og fysisk kanal øker, for eksempel ved at skrifttype og farger benyttet i de to kanalene blir likere. Økning når det gjelder «pris», betyr at prisene på identiske varer hos i nettkanal og fysisk kanal hos samme bedrift blir likere. Økning i «utvalg» betyr at sortimentet i nettkanalen og den fysiske kanalen hos samme bedrift blir likere. Og økning i indikatoren «service» betyr at servicen i nettkanalen og den fysiske kanalen hos samme bedrift blir likere. Disse forholdene anser vi som dekkende for måten de fleste kundene sammenligner de to kanalene på.

Lojalitet mellom kunde og bedrift dreier seg i markedsføringslitteraturen enten om man vil anbefale en bedrift man selv har handlet hos til familie eller venner, eller det dreier seg om kundene vil bruke samme bedrift neste gang de skal kjøpe samme type vare eller tjeneste. Lojalitet er derfor et sentralt forhold for bedriftene å være opptatt av.

Vi stilte to spørsmål for å fange inn kundenes lojalitet til den enkelte bedrift: «Hvor sannsynlig er det at

FIGUR 1 Handlemønster for varehandelskunder



du vil anbefale kjede NN til familie/venner/bekjente?», og «Hvor sannsynlig er det at ditt neste kjøp av denne typen produkter/tjenester vil skje hos kjede NN?» Respondentene svarte på en skala fra 1 til 7, hvor 1 stod for «svært usannsynlig» og 7 for «svært sannsynlig». Jo høyere score, jo høyere er kundens lojalitet til kjede NN. I regresjonskjøringene slo vi sammen disse to indikatorene for lojalitet.

Som kontrollvariabler har vi kjønn, alder, utdanning og inntekt. Dette er variabler som kan påvirke resultatene, men som vi ikke er interesserte å studere effekten av isolert sett.

RESULTATER

ANDELEN MULTIKANALKUNDER

Av de 2500 varehandelskundene i denne studien viste det seg at de fleste var multikanalkunder. Det er 53,3 % som er multikanalkunder, det er 31,7 % tradisjonelle kunder og 14,6 % internettkunder. Det at flertallet av kunder i varehandelen klassifiseres som multikanalkunder, er i seg selv et viktig funn; de fleste bedrifter klassifiserer så vidt vi vet ikke kundene på denne måten, og de har heller ingen strategi for multikanalkundene. Det vi har sett, er at bedriftene har strategier for

sine tradisjonelle kunder og for sine nettkunder. Men siden *flertallet* av kundene i det utvalget av varehandelsbedrifter vi har med i denne undersøkelsen, klassifiserer seg selv som multikanalkunder, er det viktig for bedriftene å legge merke til de kjennetegnene som presenteres ved multikanalkundene. En presentasjon av handlemønsteret fordelt på sju typer handleatferd er fremstilt i figur 1.

SØMLØSHET VURDERT AV TRADISJONELLE KUNDER, NETTKUNDER OG MULTIKANALKUNDER

En varehandelsaktør uttalte i et intervju som ble gjort i regi av prosjektet, at en sømløs opplevelse «er når kundene har mulighet til å utføre alle transaksjoner, og all kommunikasjon i alle kanaler». Dette representerer en betydelig ambisjon og er en stor utfordring for bedriftene. Men ved å møte denne utfordringen vil bedriftene gi kundene en egenverdi. Denne verdien kommer ikke bare av å legge til en nettkanal til en allerede eksisterende fysisk kanal; det er å kunne gi kundene muligheten til å benytte flere kanaler samtidig, som gir økt verdi.

Tallene for de fire målene for sømløshet er presentert i tabell 1. Vi presenterer tall for hvert av målene for

TABELL 1 Virkning av sømløshet for lojalitet til nettkanalen

	MULTIKANAL- KUNDER	TRADISJONELLE KUNDER	NETTKUNDER	ALLE KUNDER
MODELL NUMMER	1	2	3	4
Lojalitet til nettkanalen	67	48	72	62
a. Visuell likhet				
Effekt	0,15***	0,15**	0,01	0,13***
Score	57	56	62	57
b. Lik pris				
Effekt	0,13***	0,05	0,43***	0,13***
Score	72	69	67	70
c. Likt utvalg				
Effekt	-0,01	0,04	-0,15	-0,01
Score	59	57	64	59
d. Lik service / brukervennlighet				
Effekt	0,24***	0,33***	0,44***	0,32***
Score	63	55	65	61
R ²	16,0 %	22,9 %	46,2 %	21,4 %
N	1332	793	366	2500

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01. Kontrollvariabler er inkludert.

de tre kundetyperne, multikanalkunder, tradisjonelle kunder, og nettkunder, og vi ser også på gjennomsnittet av disse tre kundetyperne. Scorene for de fire målene for sømløshet for alle kundene sett under ett ser vi i modell 4. Visuell likhet har en score på 57, lik pris har en score på 70, likt utvalg har en score på 59, og lik service har en score på 61. Alle scorene gjelder en skala fra 0 til 100, hvor 100 er maksimum på skalaen.

En score for visuell likhet på 57, som kommer frem i modell 4 i tabell 1, betyr at kundene har sammenlignet fysisk kanal og nettkanal, og deres oppfatning er at på en skala fra 0 til 100 så er visuell likhet på 57. Høyest score for sømløshet gjelder pris – den er som nevnt på 70. Det vil si at respondentene har sammenlignet fysisk kanal og nettkanal, og deres oppfatning er at på skalaen for lik pris så scorer bedriftene jevnt 70. Det er lavest score når det gjelder likt utvalg, mens lik service har en score på 61, som er like under gjennomsnittet for de fire indikatorene sett under ett.

Singelkanal- og multikanalkundene har noenlunde like oppfatninger når det gjelder hvor stor likhet det er mellom varehandelsbedriftenes butikker og deres nettløsninger. Det ser vi ved at scorene i de tre kolonnene for de ulike kundetyperne, med noen unntak, er relativt like.

Multikanalkundene har en score på 57 når det gjelder visuell likhet mellom butikk og nett. Dette ser vi i modell 1 i tabell 1. Disse kundene synes det er større likhet mellom pris i fysisk kanal og i nettkanal, siden de har gitt dette en score på 72. Også de tradisjonelle kundene og nettkundene mener at det er pris som er den faktoren innen sømløshet hvor det er størst likhet mellom fysisk kanal og nettkanal. Scorene er 69 for tradisjonelle kunder og 67 for nettkunder, og gjennomsnittet for alle kundetyperne er 70.

Vi ser imidlertid at nettkundene i større grad enn tradisjonelle kunder og multikanalkunder mener at det er høyere grad av visuell likhet mellom butikk og nettløsning. De tradisjonelle kundene mener det er mindre likhet i butikk og på nettet når det gjelder service/brukervennlighet.

KUNDENES LOJALITET TIL NETTKANALEN

Nettkundene i varehandelen er dem som har den største lojaliteten til nettkanalen. På en skala som går fra 0 til 100, hvor 0 er minimum lojalitet og 100 er maksimal lojalitet, så har nettkundene en score på 72, multikanalkundene en score på 67 og de tradisjonelle kundene en score på 48 for lojalitet til nettkanalen.

Mange varehandelsbedrifter har vært relativt forsiktige med å ta i bruk nettet som salgskanal, men med bakgrunn i hva disse tallene sier om lojalitet, bør bedriftene se annerledes på det. Nettkundene og multikanalkundene utgjør 68 % av varehandelskundene i denne studien, og siden det er en klart høyere lojalitet til nettkanalen for disse to kundetyper enn de tradisjonelle kundene, er det viktig å etablere og utvikle en nettkanal.

BETYDNING AV SØMLØSHET FOR LOJALITET TIL NETTKANALEN - ALLE KUNDETYPE NE SETT UNDER ETT

I hypotesen presentert foran ser vi på alle kundetyper under ett. Hypotesen dreier seg om at en økning i sømløshet mellom kanalene øker kundenes lojalitet til nettkanale. Vi skal først bruke hver av de fire indikatorene for sømløshet for alle kundetyper sett under ett og se hvilke som har en statistisk signifikant virkning på lojalitet. Vi skal i neste delavsnitt teste hypotesen for hver av de tre kundetyper. Når vi ser alle kunder under ett, er lojaliteten til nettkanalen på 62 på en skala fra 0 til 100. Det ser vi fra modell 4 i tabell 1.

Som vi ser i modell 4, er det statistisk signifikante effekter av tre av målene for sømløshet på lojalitet til nettkanalen, og disse er «visuell likhet» som har effekt på lojalitet til nettkanalen på 0,13, «pris» som også har en effekt på 0,13, og «service» som har en effekt på 0,32. For alle kundene sett under ett er det service som har størst effekt på lojalitet til nettkanalen. For å tolke dette resultatet nærmere tar vi utgangspunkt i at scoren for lik service for alle kundene sett under ett er 61, at lojaliteten til nettkanalen er 62, og at effekten er 0,32. En økning i lik service med 1 poeng fra 61 til 62 betyr at lojaliteten til nettkanalen for alle kundene sett under ett øker med 0,32 fra 62,0 til 62,32. Dersom indikatoren «lik service» hadde økt med 10 poeng fra 61 til 71 poeng, ville lojaliteten til nettkanalen for alle kundene sett under ett øke med $(10 \times 0,32 =) 3,2$ poeng, fra 62,0 til 65,2 poeng.

For alle kundene sett under ett er det visuell likhet, lik pris og lik service som slår statistisk signifikant ut på lojalitet til nettkanalen. Vi finner derfor støtte for hypotese 1a, 1b, og 1d for alle kundene sett under ett. Vi forkaster hypotese 1c for alle kundene sett under ett.

Spørsmålet er nå om vi ser det samme mønsteret for tradisjonelle kunder, nettkunder og multikanalkunder som for alle kundene samlet. Som vi skal kommentere,

er det ikke alltid slik at selv om en av indikatorene for sømløshet slår signifikant ut for alle kundene sett under ett, at samme indikator slår signifikant ut for hver av de tre kundegruppene.

VARIASJON MELLOM KUNDETYPER FOR BETYDNING AV SØMLØSHET FOR LOJALITET TIL NETTKANALEN

Vi vil her se på effektene som hver av de fire målene for sømløshet har for lojalitet til nettkanalen for hver kundetype. I modell 1 i tabell 1 ser vi hvordan de fire indikatorene for sømløshet påvirker lojaliteten som multikanalkundene har til nettkanalen. Vi finner at visuell likhet, pris og service/brukervennlighet øker lojaliteten til nettkanalen for varehandelsbedriftene med henholdsvis 0,15, 0,13 og 0,24 når effekten måles på en skala fra 0,00 til 1,00. Resultatene er statistisk signifikante.

Når det gjelder multikanalkundene, tar vi utgangspunkt i at scoren for visuell likhet for disse kundene er 57, og at lojaliteten til nettkanalen for kundene er 67. Tolkningen av regresjonsresultatet på 0,15 er at når visuell likhet for multikanalkundene øker med 1 poeng, fra 57 til 58, så øker lojaliteten til nettkanalen med 0,15, fra 67,0 til 67,15. Dersom visuell likhet hadde økt med 10 poeng fra 57 til 67, så ville lojaliteten til nettkanalen øke med $(10 \times 0,15 =) 1,5$ poeng fra 67,0 til 68,5 poeng. Når det gjelder multikanalkundene, vil det ha størst effekt på lojaliteten til nettkanalen å gjøre servicen mellom fysisk kanal og nettkanal likere. Denne effekten er på 0,24.

Vi ventet også at likt utvalg mellom butikk og nett skulle øke graden av lojalitet til nettkanalen for kundene, men vi finner imidlertid ikke støtte for denne forventede effekten, verken for multikanalkunder, tradisjonelle kunder eller nettkunder. Hypotese 1c forkastes for hver kundegruppe, slik den ble for alle kundene sett under ett.

Når det gjelder de tradisjonelle kundene, ser vi fra modell 2 i tabell 1 at visuell likhet og service har statistisk signifikante verdier på henholdsvis 0,15 og 0,33. Dette betyr at disse to indikatorene øker graden av lojalitet til nettkanalen for tradisjonelle kunder. Dette bekrefter hypotesene 1a og 1d for de tradisjonelle kundene. Som for multikanalkundene er det service, med en score på 0,33, som har størst effekt på lojaliteten til nettkanalen. Scoren for lik service er 55 for de tradisjonelle kundene, og deres lojalitet til nettkanalen er som

nevnt 48. Ved å øke servicen med 1 poeng fra 55 til 56 vil lojaliteten til nettkanalen for de tradisjonelle kundene øke fra 48,0 til 48,33. Selv om lik pris har et positivt utslag for alle kundene sett under ett, finner vi ingen slik effekt når vi ser på bare de tradisjonelle kundene.

Når det gjelder nettkundene, ser vi fra modell 3 at lik pris og lik service har statistisk signifikante effekter på lojaliteten til nettkanalen. Scoren for indikatoren lik pris er 67, effekten av lik pris er 0,43, og lojaliteten til nettkanalen er 72. Det betyr at dersom scoren for lik pris økes med 1 poeng, fra 67 til 68, så øker lojaliteten til nettkanalen for nettkundene med 0,43 fra 72,0 til 72,43. Det betyr også at dersom bedriften klarer å øke scoren for lik pris med 10 poeng fra 67 til 77 poeng, så øker lojaliteten til nettkanalen for nettkundene med 4,3 poeng fra 72,0 til 76,3 poeng. Effekten av *lik service, det vil si å gjøre servicen mellom nettkanal og fysisk kanal likere*, er 0,44 for nettkunder. Dersom bedriften ønsker å øke lojaliteten til nettkanalen med utgangspunkt i å bedre sømløsheten, bør den sette søkelys på nettkundene. Selv om indikatoren for visuell likhet slår ut for alle kunder sett under ett, slår den ikke ut når vi bare ser på nettkundene.

KONKLUSJON

Det er to bidrag i denne artikkelen. For det første presenterer vi mål for ulike kundetyper lojalitet til nettkanal hos bedrifter. Det presenteres et detaljert bilde i den forstand at det presenteres mål for lojalitet for både singel- og multikanalkunder. For det andre finner vi at en økning i sømløsheten mellom nettkanal og fysisk kanal øker lojaliteten til nettkanalen. Det nye ved sammenhengen mellom sømløshet og lojalitet er at vi operasjonaliserer sømløshet på fire måter, og at vi studerer sømløshet både for singel- og multikanalkunder. La oss utdype disse punktene noe.

Ledelsen i de bedriftene vi her har studert, har gjennom dette forskningsprosjektet fått data om hvor mange av sine kunder som handler i én av sine kanaler, og hvor mange som handler i to eller flere av dem. Bedriftene får dermed data for kundenes lojalitet til kanalene og hvordan lojaliteten fordeler seg mellom multikanalkunder, tradisjonelle kunder og nettkunder. Vi har funnet at de fleste kundene i varehandelen kan klassifiseres som multikanalkunder, og lojaliteten til nettkanalen er nesten like høy hos multikanalkundene som nettkundene.

Denne studien har en rekke implikasjoner for næringslivsledere. De fleste bedrifter i varehandelen har ikke data for hvor mange av sine kunder som er multikanalkunder, tradisjonelle kunder, eller nettkunder, men bør skaffe seg det. Det kan de gjøre ved å anvende målet for kundetyper som er presentert i denne artikkelen. På den måten kan de legge opp mer relevante strategier for de ulike kundetyperne. Mange av bedriftene skiller bare mellom nettkunder og tradisjonelle kunder, og overser at de fleste kundene faktisk er multikanalkunder.

Lojaliteten til nettkanalen er høyest hos nettkundene, og den ligger på 72 på en skala fra 0 til 100, hvor 100 står for full lojalitet. Det er dermed et betydelig potensiale for bedriftene til å øke lojaliteten til nettkanalen. For å øke kundenes lojalitet overfor nettkanalen bør bedriftene gjøre noe med sømløsheten mellom fysisk kanal og nettkanal. Å bedre sømløsheten kan gjøres på flere måter. Når vi ser alle kunder under ett bør bedrifter bedre sømløsheten ved primært å skape likere *service* i sine egne butikk- og nettkanaler. Vår sterkeste anbefaling til ledere er derfor å se nærmere på servicenivåene de har i sine kanaler, bedre servicenivåene og gjøre dem mer sammenlignbare på tvers av de salgskanaler som bedriften har. Alle kunder sett under ett vurderer det slik at likheten i servicenivået mellom ulike salgskanaler hos samme bedrift har en score på 61 på en skala fra 0 til 100, hvor 100 står for full likhet mellom kanalene. Dette viser at det er et relativt stort potensiale for å øke likheten i service i de ulike kanalene. Ledere bør i tillegg til dette skape både bedre visuell likhet mellom fysisk kanal og nettkanal, og bør skape likere pris på identiske varer i de to kanalene.

Dersom bedriftene i varehandelen ønsker å øke lojaliteten til nettkanalen med utgangspunkt i å bedre sømløsheten, bør de primært fokusere på nettkundene. Bedriften bør nærmere bestemt arbeide for å skape likere pris og likere service mellom fysisk kanal og nettkanal hos nettkundene for å øke lojaliteten til nettkanalen mest. Litteraturen om e-handel bør innarbeide disse funnene og dermed skape et bedre fundament for litteraturen å stå på.

Denne studien har en del begrensninger, men disse kan guide fremtidig forskning for å bedre innsiktene om hvordan singel- og multikanalkunders atferd er. I denne artikkelen har vi sett på hvordan sømløshet påvirker lojalitet til nettkanalen for tradisjonelle kunder,

nettkunder og multikanalkunder. Det er også andre forhold som påvirker lojalitet enn det som her er satt i fokus. Vi har nevnt forhold som hvordan samspill mellom ulike distribusjonskanaler foregår, men det finnes også en rekke andre variabler som påvirker lojalitet. En av de sentrale driverne for lojalitet er tilfredshet, og dette temaet er ikke berørt i denne artikkelen. Det ville være interessant å se hvordan tilfredsheten varierte mellom tradisjonelle kunder, nettkunder og multikanalkunder, og hvordan sømløshet påvirket hver av disse kundetyperes tilfredshet, og hvordan tilfredsheten påvirket lojaliteten

Det ville også vært interessant å se hvor høy tilfredsheten og lojaliteten er til den fysiske kanalen og til bedriften som helhet, og ikke bare til nettkanalen, slik temaet har vært i denne artikkelen. På denne måten ville vi fått et mer helhetlig bilde av betydningen som lojalitet har for de tre nevnte kundegruppene.

En annen begrensning i denne studien er at vi har data bare for kunder i Oslo og Akershus. Det ville vært interessant å se hvordan sømløshet påvirket lojalitet

i lokale markeder over hele Norge, og for eksempel studere om det er ulik atferd når det gjelder lojalitet mellom et storbyområde og mindre markeder. Det kan hende at lojaliteten til de forretningene vi har studert, er høyere i de mindre områdene, og at sømløsheten blir vurdert til å være annerledes der. En innsamling av data både via Internett og via butikker som handler i fysiske kanaler, ville gitt oss et bedre grunnlag å lage strategianbefalinger på.

Alt i alt har vi presentert innsikter om hvordan tradisjonelle kunder, nettkunder og multikanalkunders oppfatter styrken av sømløshet mellom salgskanaler, og hvordan dette påvirker deres lojalitet til disse kanalene. Data som viser disse kundetyperes atferd, blir etter vår mening mer og mer viktig for bedriftene for å forstå sine kunder bedre og kunne manøvrere bedre i de markedene som de er representert på. Utviklingen med at kunder handler i flere kanaler, vil bli sterkere og sterkere i tiden som kommer, og flere og flere bedrifter har derfor behov for innsikter som de som er presentert i denne artikkelen. **M**

REFERANSER

- Coelho, Filipe J. og Chris Easingwood (2004). Multiple Channel Systems in Services; Pros, Cons, and Issues. *The Services Industries Journal*, årgang 24, nr. 5.
- Coelho, Filipe J. og Chris Easingwood (2008). A Model of Antecedents of Multiple Channel Usage. *Journal of Retailing and Consumer Services* 15, s. 32–41.
- Cuthbertson, R. og Bell, R. (2004) Attracting and keeping customers. I: J. Reynolds og C. Cuthbertson (red.): *Retail Strategy: the View from the bridge*. Amsterdam: Elsevier, s 25–51.
- Dick, A.S. og Basu, K. (1994) Customer loyalty: towards an integrated framework *Journal of the Academy of Marketing Science* 22:2, s. 99–113
- Dholakia, Ruby R., Miao Zhao og Nikhilesh Dholakia (2005). Multichannel Retailing: A Case of Early Experiences. *Journal of Interactive Marketing*, årgang 19, nr. 2.
- Furseth, Peder Inge (2008). Serviceinnovasjon: nye perspektiver og anvendelser. *Magma* 5, s. 64–74.
- Furseth, Peder Inge og Elisabeth Samuelsen (2008). *Utvikling av multikanal-strategi: Betydning av sømløshet og samspillet mellom distribusjonskanaler*. Handelshøyskolen BI, Oslo, forskningsrapport nummer 5.
- Ganesh, Jai (2004). Managing Customer Preferences in a Multi-Channel Environment using Web Services. *International Journal of Retail and Distribution Management*, årgang 32, nr. 3, s. 140–146.
- Hauser, John; Gerhard H. Tellis og Abbie Griffin (2006). Research on innovation: A review and agenda for *Marketing Science*. *Marketing Science* 25 (6), s. 687–717.
- Hughes, Tim (2006). New Channels/Old Channels: Customer Management and Multi-Channels. *European Journal of Marketing*, årgang 40 nr. 1/2, s. 113–129.
- Ker, Michael (2004). *Convenience Leads to Loyalty*. Chain Store Age, New York, N. Y. S. 100.
- Min, Sungwook og Mary Wolfenbarger (2005). Market Share, Profit Margin, and Marketing Efficiency of Early Movers, Bricks and Clicks, and Specialists in E-commerce. *Journal of Business Research* 58, s. 1030–1039.
- Pant, Vikramaditya og William P. Wagner (2006). A Framework for XML-based Multi-Channel Contact Point Integration. *Business Process Management Journal*, årgang 12, nr. 3, s. 344–360.
- Payne, Adrian og Pennie Frow (2004). The Role of Multichannel Integration in Customer Relationship Management, *Industrial Marketing Management* 33, s. 527–538.
- Steinfeld, Charles, Adelaar, Thomas og Fang Liu (2005). Click and Mortar Strategies Viewed From the Web. *Electronic Markets*, årgang 15 (3), s. 199–212.
- Stern, Louise W. og Adel I. El-Ansary (1992). *Marketing Channels*, utgave nr. 4. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Vargo, Stephen L. og Lusch (2007). Service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*. DOI 10.1007/s11747-007-0009-6.
- Wikström, Solveig (2005). From E-Channel to Channel Mix and Channel Integration. *Journal of Marketing Management*, 21, s. 725–753.