

Yanina Tsvorn

Digital forretningsutvikling

*Hvordan påvirker omni-kanal strategien
forretningsmodellen til detaljhandelsbedrifter?*

Dato: 29.05.15

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for Samfunnsfag

Sammendrag

For å ha en sterk posisjon i markedet, er bedrifter nødt til å tilby differensiert verdi til kundene gjennom innovasjon og økt forbrukeropplevelse. Hvordan en skal oppnå denne verdien gjennom digital forretningsutvikling er et viktig punkt som blir adressert i denne avhandlingen.

Det vi vet, er at teknologiske trender blir mer og mer integrert ved alle aspekter av handel. Det vi ikke vet, er hvilken påvirkning disse endringene som følger av teknologisk utvikling, har på bedriftens organisering og struktur på lang sikt - forretningsmodellen. På bakgrunn av temaet har jeg formulert følgende problemstilling: «Hvordan påvirker omni-kanal strategien forretningsmodellen til detaljhandelsbedrifter?»

I denne oppgaven har jeg gjennomført en induktiv kvalitativ casestudie. Mitt bidrag er et rammeverk som beskriver påvirkningen av omni-kanal strategi på forretningsmodellen til detaljhandelsbedrifter. Rammeverket kan brukes av ledere i detaljhandelsbedrifter for implementering av omni-kanal strategien.

Abstract

To have a strong position in the market, companies need to offer differentiated value to customers through innovation and increased consumer experience. How to achieve this value through digital business development is an important point that is addressed in this thesis.

What we do know is that technological trends are becoming more and more integrated in all aspects of trade. What we do not know is what impact these changes arising from technological development, have on a longterm corporate organization and structure - the business model. On the basis of the theme I have formulated the following research question : "How does the omni-channel strategy affect the business model of retail businesses?"

In this thesis, I conducted an inductive qualitative case study. My contribution is a framework that describes the influence of omni-channel strategy on the business model of companies in retail. The framework can be used by managers of retail enterprises for implementation of omni-channel strategy.

Forord

Denne avhandlingen ble skrevet våren 2015, som en avslutning på mitt masterstudium i Økonomi og Administrasjon/Siviløkonom ved Høgskolen i Oslo og Akershus.

Masteroppgaven er en obligatorisk del av studiet, og utgjorde 30 studiepoeng. Denne avhandlingen ligger innenfor min valgte hovedretning Organisasjons og Ledelse.

Tema for avhandlingen er digital forretningsutvikling. Etter et halvt år med forskning rundt, og fordypning i dette tema sitter jeg igjen med mye kunnskap, i tillegg til mange spørsmål jeg kunne tenke å forske videre på etter fullført studium.

Med dette vil jeg takke min veileder, Karl Joachim Breunig for veiledning, motivasjon og faglig støtte gjennom mitt arbeid med denne oppgaven. Jeg vil også rette en stor takk til mine informanter som har gjort denne studien mulig å gjennomføre og vært veldig hjelpsomme under intervjuene.

Oslo, 29.05.15

Yanina Tsvorn

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| 1.1 Innledning..... | 7 |
| 1.2 Detaljhandel bransje, bransjeorganisering og bedriften..... | 8 |
| 1.3 Tema..... | 10 |
| 1.4 Problemstilling..... | 10 |
| 1.5 Formål..... | 11 |
| 1.6 Avgrensninger..... | 12 |
| 1.7 Oppgavens videre struktur..... | 12 |
| 2.1 Teori..... | 13 |
| 2.2 Teknologisk trend..... | 14 |
| <i>Omni-kanal strategien.....</i> | <i>15</i> |
| <i>Multi-kanal vs. Omni- kanal.....</i> | <i>16</i> |
| <i>Interaksjon med merkevaren.....</i> | <i>16</i> |
| <i>Prosess omni- kanal.....</i> | <i>17</i> |
| <i>Integrasjonspunktene i omni-kanal strategien.....</i> | <i>17</i> |
| <i>Oppsummering omni- kanal.....</i> | <i>20</i> |
| 2.3 Forretningsmodeller..... | 21 |
| <i>Forretningsmodell og strategi.....</i> | <i>23</i> |
| <i>Gjennomføring og implementering.....</i> | <i>23</i> |
| <i>Forretnings triangulering.....</i> | <i>24</i> |
| <i>Effekt av tid.....</i> | <i>24</i> |
| <i>Innovasjon innen forretningsmodeller.....</i> | <i>25</i> |
| <i>Utvikle nye forretningsmodeller.....</i> | <i>25</i> |
| <i>Oppdagelse, læring og tilpasning.....</i> | <i>26</i> |
| <i>Barrierer for å etterligne forretningsmodeller.....</i> | <i>27</i> |
| <i>Oppsummering forretningsmodeller.....</i> | <i>29</i> |
| 2.4 Endringsprosessen..... | 30 |
| <i>Osterwalder Business Canvas.....</i> | <i>30</i> |
| <i>Produkt dominert syn vs. tjeneste dominert syn.....</i> | <i>30</i> |
| <i>Kompetansebase.....</i> | <i>33</i> |

| | |
|---|----|
| <i>Dynamiske kapabiliteter</i> | 35 |
| <i>Kontinuerlig fornyelse</i> | 35 |
| <i>Oppsummering endringsprosess</i> | 36 |
| 3.1 Metode..... | 37 |
| 3.2 Valg av metode..... | 37 |
| 3.3 Forskningsdesign..... | 39 |
| 3.4 Datainnsamling..... | 40 |
| 3.5 Utforming av intervjuguide..... | 42 |
| 3.6 Analyseenhet..... | 44 |
| 3.7 Utvalg..... | 44 |
| 3.8 Dataanalyse..... | 45 |
| 3.9 utfordringer ved valgt metode..... | 47 |
| 3.10 Casestudier kritikk..... | 48 |
| 4.1 Funn..... | 51 |
| <i>Første ordens konsepter</i> | 51 |
| <i>Andre ordens temaer</i> | 52 |
| <i>Aggregerte dimensjoner</i> | 54 |
| 5.1 Drøfting..... | 55 |
| 5.2 Teknologiske trender..... | 55 |
| 5.3 Forretningsmodeller..... | 62 |
| 5.4 Endringsprosessen..... | 69 |
| 5.5 Oppsummering drøfting..... | 73 |
| 6.1 Konseptualisering..... | 74 |
| 7.1 Konklusjon og videre forskning..... | 77 |

1.1 Innledning

For et par år siden, hvis en forbruker ønsket å kjøpe en TV, ville han gått til et lokalt varehus, sett på de ulike alternativene, og kjøpt en TV. Så kom Internett, og plutselig ble det en helt ny verden av muligheter. Forbrukerne var ikke lenger avhengig av lokale bedrifter for å møte deres behov. Internett tillot dem å søke og kjøpe på nettet. Men utviklingen sluttet ikke der. Bærbare datamaskiner, nettbrett og smarttelefoner ble introdusert. Forbrukerne fikk flere muligheter til å tilfredsstille sine handelsbehov. De kan velge å handle i butikken, eller de kan handle via en stasjonær PC, bærbar PC, smarttelefon, eller smart-TV. De kan lære om et nytt produkt i en e-post eller via sosiale medier, besøke nettstedet fra sin laptop for å lære mer, snakke med noen venner om sine erfaringer med produktet, og til slutt bruke sin smarttelefon for å gjennomføre kjøpet.

Behovet for store fysiske utsalgssteder kommer til å minske med den økende populariteten til virtuelle butikker. Å ha et større helhetlig syn på kundeatferd og behov er forventet å være uvurderlig i å velge optimale utsalgssteder og gi en sømløs opplevelse. Med en sømløs handelsopplevelse bryter detaljhandel ned gamle barrierer som geografi og forbrukernes informasjonstilgang. Detaljhandelen er i endring mot en forretningsmodell rettet til å hjelpe forbrukerne, snarere enn å fokusere bare på transaksjoner og leveranser.

Den økte bruken av ny teknologi som smarte mobile enheter og sosiale nettverk, og den økende betydningen av teknologiske løsninger, skaper nye muligheter og utfordringer for forhandlerne. Siden linjen mellom online og fysiske kanaler er uklart, har en ny tilnærming til kanalintegrering dukket opp, omni-kanal strategi, som har som mål å levere en sømløs kundeopplevelse uavhengig av kanal.

Moderne kommunikasjon og informasjonsteknologi har ført til endring i organisasjonens struktur og forretningsprosesser, som har påvirket konkurransefortrinn for bedrifter. For å ha en sterk posisjon i markedet er bedrifter nødt til å tilby differensiert verdi til kundene gjennom innovasjon og økt forbrukeropplevelse. Hvordan en skal oppnå denne verdien gjennom digital forretningsutvikling, er viktig punkt som blir adressert i denne oppgaven.

Satsingen på digital forretningsutvikling skjer parallelt i mange bransjer. Som et eksempel har DnB innført en total implementering av nettsiden og interaktive tjenester som chat og mail og kundeservice på telefon. Også XXL, Elkjøp og Expert i Norge har virkelig satset på en gjennomført omni-kanal strategi på alle kanaler, hvor kunder lett kan bestille, bytte og returnere varer både på nett og butikk med ulike tjenester som «click-and-collect», «bestill i butikk og få levert hjem» osv. H&M og Lindex er andre eksempler på bedrifter som har flyttet fokuset sitt til omni-kanal, med å tilby «showrooms» og integrerte bestillingssystemer mellom butikk og nettsiden. En annen bedrift som har lyktes med omni-kanal strategien er Apple, men siden «shop og showroom» fysiske utsalgsteder og tilgjengelighet både på nett og i fysiske butikker hos andre elektronikk handlede. Likevel så ser vi at digital forretningsutvikling henger litt etter i detaljhandel. Derfor ønsker jeg å se på en detaljhandelsbedrift som virkelig har satset på omni – kanal strategi de siste årene.

1.2 Detaljhandel bransjen, bransjeorganisering og bedriften

Detaljhandel

Detaljhandel er salg av varer i små partier direkte til forbruker. Som begrep dekker «detaljhandel» over ulike typer av butikker basert på tradisjonell bransjeinndeling. Det var i 2002 ca. 37 000 detaljhandelsbedrifter (unntatt de som selger motorkjøretøyer og motorsykler) i Norge, med en samlet omsetning på 243 mrd. kr, og med til sammen rundt 185 000 ansatte ¹.

Bransjeorganisering

Butikkjedene oppstod ved at selvstendige forretninger innen samme bransje gjorde avtale om organisert samarbeid om innkjøp, markedsføring og/eller finansiering. Disse er blitt en stadig viktigere del av detaljhandelen. Siden 1980-årene har kjedene utviklet seg i retning av stadig sterkere og mer forpliktende samarbeid, særlig mellom grossist- og detaljistleddet (såkalt vertikal integrasjon).

¹ <https://snl.no/detaljhandel>

Kjeder kan ha form av samarbeid mellom selvstendige forretninger (frivillige kjeder), av filialforetak/filialkjeder (heleide butikker) eller av franchising, der en sentral aktør står for markedsføring, produktutvikling o.l., mens selvstendige kjøpmenn deltar, mot å betale en andel av omsetningen. Innen hver enkelt kjede er ofte ulike driftsformer representert (store norske leksikon).

Kjededriften er mest gjennomført innen dagligvarebransjen (bl.a. Rimi, Rema 1000 og Forbrukersamvirkets ulike kjeder). Blant de store kjedene innen faghandelen kan nevnes Libris, G-sport og Jernia, mens 7-eleven og Body Shop er eksempler på utenlandskeide detaljhandelskonsepter som drives på franchise-basis i Norge (store norske leksikon).

Bedriften

Detaljhandelsbedriften jeg skal se nærmere på, er en av de største detaljhandelsbedrifter i Skandinavia. Bedriften startet opprinnelig som en postordrebedrift, hvor den eneste salgskanalen var katalogen. Slik som situasjonen er i dag, så har bedriften salg på flere kanaler: fysisk butikk og nettsiden. De er også en de første som introduserte en nettside der kunden kunne bestille fra, i Norge. Denne bedriften har mange års erfaring innen detaljhandel og har utvidet sitt tilbud og tjenester enormt de siste årene.

Ikke bare at denne bedriften er en av de sterkeste detaljhandelsbedrifter i bransjen, men de fortsetter også med å satse på nye og innovative løsninger for å gi sine kunder en god opplevelse av handel. Heretter bruker jeg betegnelsen «bedrift X», på denne detaljhandelsbedriften hvor jeg skal undersøke påvirkningen av omni-kanal strategi på bedriftens forretningsmodell. Jeg valgte å omskrive opplysningene så bedriften jeg samarbeider med er ikke lenger lett gjenkjennelig. Dette gjør jeg etter en forespørsel fra en av informantene.

1.3 Tema

Dagens forretningsmodeller inneholder betydelige elementer av IT - både som strategisk drivkraft og forutsetning. En IT-strategi skal sikre effektivrealisering av forretningsmodellen. Jeg fant det veldig interessant å se at nye teknologier skaper nye muligheten for læring og det oppstår nye kompetansebehov. Dette igjen påvirker forretningsmodeller til bedriftene som fører til et skift i forretningsmodellen i en mer digitalisert retning.

Slik har jeg kommet frem til et tema jeg finner spennende å forske på og et tema som er veldig dagsaktuelt. Tema for denne avhandlingen er den digitaliserte virkelighet: strategier for en verden full av data, og mer avgrenset – digital forretningsutvikling.

1.4 Problemstilling

Et omfattende litteratursøk viste at det er tre temaer som er hovedfokusområder i dag innen digital forretningsutvikling. Først og fremst – de teknologiske trender i form av ulike digitale strategier har et sterkt fokus innen digital forretningsutvikling. Digitalisering og tilgang til informasjonen har ført til at kundene har fått mer makt enn før og er med på å påvirke bedriften via sosiale kanaler. Interaksjon med kunden og tilbakemeldingen har blitt en viktig del i bedriftens strategiske utvikling, men det er lite skrevet om hvordan selve strategiene kan implementeres.

Det andre hovedområde gikk ut på utforming av digitale forretningsmodeller. Det vi vet er at teknologiske trender blir mer og mer integrert ved alle aspekter av handel. Det vi ikke vet, er hvilken påvirkning disse endringene som følger av teknologisk utvikling, har på bedriftens organisering og struktur på lang sikt - forretningsmodellen. De siste årene har det blitt mer og mer vanlig å implementere IT i flere av bedriftens siloer: i alt fra logistikk rutiner og regnskapssystemer til opplæring av ansatte og interaksjon med kunden på flere nivå.

Det siste hovedområdet som gikk igjen i litteratursøket var påvirkningen av digitale strategier på bedriften. Dette temaet var stort og omfattende, og inkluderte mange felt, alt fra kundeservice, markedsføring til optimalisering av prosesser. Likevel så fant jeg ut at ingen tok opp temaet med påvirkningen av teknologiske trender på bedriftens forretningsmodell. Dette temaet var sterkt underrepresentert og kan nok skyldes av at det er generelt lite oppmerksomhet tildelt til endringsprosess av forretningsmodeller i faglig litteratur tilgjengelig i dag.

Det viste seg at det ikke finnes litteratur som dekker alle disse tre vesentlige felt innen digital forretningsutvikling i samme forskning. Det er et neglisjert problem at forskningsarbeid ofte fokuserer kun på et innsnevret felt, men glemmer de store sammenhengene mellom konteksten og innholdet. Å lage en oppgave, som viser til sammenhengen mellom bedriftens digitale strategi og bedriftens forretningsmodell er noe som ikke har blitt gjort før. Derfor trenger vi å forstå hvordan disse henger sammen. På bakgrunn av mitt litteratursøk og tema, har jeg formulert følgende problemstilling:

Hvordan påvirker omni-kanal strategien forretningsmodellen til detaljhandelsbedrifter?

Problemstillingen min består av tre deler: teknologisk trend i form av omni-kanal strategi, forretningsmodell og praktisk gjennomføring av endringsprosessen som viser til sammenhengen og påvirkningen mellom disse. Dette gjenspeiler tre hovedområder som jeg så i mitt litteratursøk.

Antagelsen her er at omni-kanal strategien er en driver til differensiering, som igjen gir konkurransefortrinn til bedriften og en endring/skift i bedriftens forretningsmodell. Jeg stiller spørsmål ved hvordan denne påvirkningen har foregått og hva utfallet er av denne påvirkningen, for så videre å lage et rammeverk som kan konseptualisere mine funn.

1.5 Formål

Formålet med avhandlingen er å finne ut hvordan digitale strategier påvirker bedriftens forretningsstrategi.

Denne avhandlingen bidrar med et rammeverk ledelsen i bedrifter kan bruke for å gjennomføre omni-kanal strategi og tilpasse sin forretningsstrategi til dagens teknologisk utvikling. Det jeg er mest interessert i er endringene teknologiske skift har ført til i bedriftens struktur. Dette er spesielt interessant, fordi teknologiske endringer ikke bare er en forbedring av eksisterende tilbud, men et helt nytt tilbud, ny måte å nå frem til kundene, som krever endringene i bedriften vi enda ikke er helt klar over. Å kartlegge disse endringene i form av rammeverk kan føre til at bedrifter ikke bare tar i bruk teknologiske trender, men virkelig drar nytte av alle konkurransefordelene en kan få av disse trendene.

1.6 Avgrensninger

Avgrensninger dette studiet har er at oppgaven er situasjonsbestemt og baserer seg på et case. Dermed er generaliserbarheten av studiets funn diskuterbart, selv om en viss overføringsverdi kan finne sted. Oppgaven forholder seg kun til en skandinavisk detaljhandelsbedrift i Norge, og det er diskuterbart om funn er like nyttige i andre land enn Norge, og andre bransjer enn detaljhandel.

1.7 Oppgavens videre struktur

Oppgaven blir delt inn i syv kapitler; innledning, teori, metode, funn, drøfting, konseptualisering og konklusjon. I første kapittelet beskriver jeg avhandlingens tema og problemstilling. Videre avdekker jeg formålet med denne studien og avslutningsvis hvilke avgrensninger studien har. Deretter presenterer jeg aktuell teori og forskning som bygger opp et fundament for utprøving av studiets problemstilling. Kapittel tre handler om studiets metode og valg av datainnsamling og dataanalyse. I kapittel fire finner dere studiets empiri, hvor jeg presenterer studiets funn som ble innsamlet gjennom intervjuer med sentrale personer. Deretter, i kapittel fem blir dataene drøftet i lys av de teoretiske perspektivene og problemstillingen. Videre konseptualiserer jeg mine funn i et rammeverk i kapittel seks. Konklusjonen omhandler studiets hovedfunn sett i lys av problemstillingen, og videre forskning. Intervjuguiden og relevant data vil følge i vedleggene.

2.1 Teori

Her går jeg gjennom relevant teori som blir grunnlaget for drøfting av innsamlede data, og skal hjelpe meg med å svare på min problemstilling. For å kunne utarbeide en signifikant problemstilling, var jeg nødt til å undersøke hva som allerede finnes (tidsskrifter, internett, bøker) av relevant forskning. Meningen med litteratursøket er å utforske hva som finnes om temaet jeg skal undersøke, og utvikle bedre innsikt om temaet. Jeg har delt opp min teoridel i tre hoveddeler, som gjenspeiler min problemstilling: teknologisk trend, forretningsmodeller og praktisk gjennomføring av endringsprosess.

Jeg har gjennomført litteratursøk i ulike databaser på disse søkeordene: omni-channel/omni-kanal og businessmodell/ forretningsmodell. I mitt søk har jeg brukt både norsk betegnelse og engelsk, for å utvide søket. Gjennom dette søket fant jeg en rekke artikler som dekket to av mine temaer i problemstillingen: teknologisk trend og forretningsmodeller. Jeg begrenset mitt søk kun til artikler som er datert ikke lenger enn 10 år tilbake i tid, da jeg er interessert i nye perspektiver på disse søkeordene, samt at omni-kanal er et såpass nytt konsept at det ikke ble tatt i bruk før bare for noen år siden.

På databasen Business Source Elite fikk jeg over 3200 treff på businessmodell/forretningsmodell, og når jeg søkte sammen med mitt andre søkeord, omni-channel/omni-kanal, fikk jeg hele 97 treff. Videre har jeg gått gjennom abstrakt-utdraget av disse artiklene. Enten så handlet artiklene om andre bransjer enn detaljhandel, eller så dekket de andre temaer enn digital forretningsutvikling, eller tok opp problemstillingen fra kundenes/leverandørenes perspektiv. Mitt hovedkriterium var at artikler skulle ha et organisatorisk perspektiv. Kun en artikkel, skrevet av W. Piotrowicz og R. Cuthbertson (2014), var i samsvar med mine kriterier på dette søkemotoret. Etter å ha gjennomført litteratursøk på databasen Web of Science fant jeg kun to artikler som var aktuelle etter mine kriterier: den ene av D.R. Bell, Santiago Gallino og Antonio Moreno (2014) og den andre av D.J. Teece (2010).

Jeg utførte også litteratursøk på Google Scholar og fant en rekke nyttige artikler som var i samsvar med mine kriterier: L.Pophal (2015), C. Zott, R. Amitt og L. Massa (2011), A. Osterwalder, Y. Pigneur og C.L. Tucci (2005), og J. Magretta (2002). Det kommer frem tydelig at omni-kanal strategi er et sjeldent tema, og meget lite er skrevet om omni-kanal strategi og forretningsmodeller. Desto viktigere er det å finne ut mer om denne problemstillingen og sammenhengen mellom disse to.

Videre søkte jeg på faglig litteratur som omhandler om hvordan bedrifter kan utvikle nye forretningsmodeller. Den faglige litteraturen stammer fra pensumbøker og pensumartikler jeg hadde lest gjennom mitt masterstudium. Denne litteraturen dekker praktisk gjennomføring av endringen teknologisk utvikling har ført til hos bedrifter. Avslutningsvis i hvert underkapittel kommer en oppsummering av relevant teori i tabellform.

2.2 Teknologisk trend

Før utvikling av Internett, var det egentlig bare to generiske typer forhandlere. Den første typen var tradisjonelle forhandlere, hvor all produktinformasjon var levert gjennom fysiske butikker, og kunder besøkte butikker for å ta en avgjørelse. Mange forhandlere opererer fortsatt utelukkende i denne kvadranten. Den andre typen var katalogforhandlere, som kan betraktes som en tidlig forløper til dagens rendyrkede nettfornhandlere, der informasjon ble levert direkte til kundene via katalog (i stedet for Internett), og der produktkjøp foregår via levering. Utviklingen av det kommersielle Internett ansporet en vekst i antall rendyrkede Internettbaserte detaljhandelselskaper, med elektronisk overføring av informasjon og kjøp via levering, som eksemplifisert ved Amazon.com (Bell, 2014).

På kundesiden er det økende bruk av sosiale medier. Den mobile kunde kan få tilgang til informasjon og kjøpe noe, hvor som helst, når som helst. Dette har resultert i svar fra forhandlere, som trenger å fjerne barrierer i kanalene og gi god kundeopplevelse på tvers av kanaler i form av tjenester som "click-and-collect", "ordre i butikken, levere hjem", "bestilling på nettet, levering i butikken", "showroom "og andre kombinasjoner av elektroniske og tradisjonelle detaljvirksomheter (Piotrowicz, 2014).

Til tross for disse endringene og de nye trendene, oppfattes kanalintegrasjon som en stor utfordring for detaljister. Problemstillingene omfatter uenighet om fremtiden for digitale kanaler, mangel på en enhetlig opplevelse for kunder på tvers av kanaler, og problemer med lagerstyring og mobil tilgang (Piotrowicz, 2014).

Omni-kanal strategien

Det er der en omni-kanal tilnærming kommer inn. En omni-kanal tilnærming setter kunden, ikke bedriftens siloer, i sentrum for sin strategi. Den erkjenner at mobil og sosiale medier har aktivert kunder til ikke å bare raskt mellom kanaler, men faktisk bruke flere kanaler samtidig. For eksempel å sjekke ut produktomtaler på sin mobiltelefon mens de evaluerer et produkt i en fysisk butikk (Pophal, 2015).

Konseptet dreier seg egentlig om å forstå hvordan eliminere innsats fra kundeopplevelsen. Ved hjelp av data kan vi forstå hvor innsatsen eksisterer i kundeopplevelsen og hvordan vi fjerner, snarere enn legger til innsats. Det er virkelig krevende å integrere et syn på hva en kundeopplevelse er med det aktuelle selskapets merkevare - helt fra hvordan vi snakker til dem for å få dem interessert i produktet eller tjenesten gjennom hvordan vi bringer dem til å kjøpe noe, til hva deres leveringserfaring og etter-kjøps opplevelse var (Pophal, 2015).

Viktigere krever effektiv omni-kanal markedsføring ikke bare innsatsen til dem i tradisjonell markedsføring i en organisasjon. På grunn av omfanget av hva en sann omni-kanal markedsføring kan levere, kreves det en samordnet og koordinert innsats på tvers av flere funksjoner. Siden det å koordinere flere kommunikasjonstaktikker og meldinger kan være komplisert, er det her den virkelige vanskelighet oppstår for de som virkelig er forpliktet til å levere en omni-kanal opplevelse. Det kommer til å ta mye av samarbeidet mellom siloer internt i organisasjoner for å sikre at kommunikasjon er konsekvent fra sosiale medier, til PR, osv. (Pophal, 2015).

Multi-kanal vs. omni-kanal

Forskjellen mellom multi-kanal og omni-kanal baserer seg på tilnærmingen til digitale kanaler. Bedrifter som fokuserer på å maksimere ytelsen til hver kanal -fysisk butikk, telefon, web, mobil - har en multi-kanal strategi. De har sannsynligvis en organisasjonsstruktur som fokuserer på hver kanal, hver med sine egne rapporteringsstrukturer og inntektsmål. Resultatet er konkurranse mellom disse kanalene – noe som genererer friksjon og skaper feiljusterte insentiver (Pophal, 2015).

Hovedskillet mellom multi-kanal og omni-kanal er basert på en taktisk kontra en strategisk tilnærming, hvor en multi-kanal tilnærming reflekterer en mer taktisk innsats. Integrert markedskommunikasjon er et forsøk på å sikre at meldingene forbrukerne får er konsistente på tvers av alle kanaler. Integrering er avgjørende for effektiv, resultatbasert markedsføring uansett hva det er (Pophal, 2015).

En annen ulikhet mellom disse to er at mens multi-kanal har en tendens til å være basert på en inside-out tilnærming (som fokuserer på formidling av interne tilbud utad til markedet), er omni-kanal mer outside-inn vurdering av kundeopplevelsen (som fokuserer på hva markedet har behov på, for så å videre skape dette internt). Det er hvordan en kunde ville se verden, inkludert hva de ville gjøre, potensielt i en fysisk butikk, hvordan de ville engasjere seg med et call center, etc. Det bringer alle disse sammen, det handler egentlig om å koble prikkene (Pophal, 2015).

Interaksjon med merkevaren

I hovedsak erkjenner omni-kanal at kundene engasjerer seg med selskaper eller merker på mange forskjellige måter, på tvers av flere plattformer, og griper den utfordringen dette skaper i form av å sikre en ensartet opplevelse. Mellommenneskelige relasjoner er inngrodd så dypt inn i vår sosiale vev at en kunde vil se hele merkevare som et enkeltforhold, slik at en omni-kanal tilnærming sørger for at kundene får en personlig samtale med merkevaren (Pophal, 2015).

Omni-kanal strategi oppfattes som en videreutvikling av multi-kanal strategi. Mens multikanal innebærer et skille mellom det fysiske og nettbutikk, beveger omni-kanal kunder seg fritt mellom online (PC), mobile enheter, og fysisk butikk, alt innenfor en enkelt transaksjonsprosess. Samtidig bør reisen være enkel og bør bringe en sømløs, enhetlig kundeopplevelse, uavhengig av de kanalene som brukes. Fordi kanalene blir styrt sammen, oppfattes det ikke som interaksjon med kanalen, men med merkevaren (Piotrowicz, 2014).

Prosess omni-kanal

Selskapene må bryte ned siloer for å konkurrere effektivt. Trinnene i prosessen er som følger:

1. Samle inn data fra online og offline kilder for å identifisere de utallige touchpoints som eksisterer
2. Bryte ned siloene som hindrer integrering av alle disse dataene til «virkelig å se kundens reise»
3. Etablere mønstre av atferd ut fra detaljerte data. Faktisk sier han at prosessen vil være mer som "små biter av data enn Big Data".
4. Identifisere hva du vil gjøre, som en merkevare, for å levere en melding som er relevant til rett tid, på rett sted.

For å bli virkelig kanal-agnostiker, må selskapet investere i teknologi, infrastruktur, organisatoriske og markedsføringsendringer som gjør det mulig for flytende bevegelse mellom kanaler, som for eksempel lagerstyring, kundeforhold, databaser, insentiver til ansatte, og meldingstjenester. (Pophal, 2015)

Integrasjonspunkter i omni-kanal strategi

I artikkelen "Introduction to the Special Issue: Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing" tas opp en rekke viktige temaer om integrasjon av IT systemer i detaljhandelen. Videre går jeg gjennom alle disse viktige integrasjonspunktene.

Virkningen av informasjonsteknologi på detaljhandel

I sin nåværende tilstand, bør teknologi utfylle, men ikke erstatte butikkansatte. Teknologien skal løse problemer, ikke skape nye; det bør ikke gjennomføres bare "å være der", men for en definert grunn. Teknologien kan appellere til noen, men ikke til alle kunder. I-butikk-teknologi skal være "usynlig" for kunder og godt testet før gjennomføring for å sikre at feil og problemer er eliminert, da disse raskt kan fremmedgjøre kundene.

Kanalintegrasjon

Kundene forventer en konsekvent, uniform, integrert tjeneste og erfaring, uavhengig av kanalen de bruker; de er villige til å flytte sømløst mellom kanaler - tradisjonelle butikken, på nettet, og mobil - avhengig av deres preferanser, deres nåværende situasjon, tid på dagen, eller produktkategori. Men forhandlere er ofte ute av stand til å levere en slik opplevelse. Selv om en forhandler tilbyr multi-kanal tilgang, er det ofte en "silo"-mentalitet - elektroniske og tradisjonelle kanaler behandles separat, og er ofte styrt av forskjellige personer og avdelinger som ikke fullt ut samarbeider.

Det er manglende integrering i prissetting, kampanjer, markedsføring, merkevarebygging, logistikk og leveranser, og opplevelsen de får på tvers av alle kanaler. I de mest ekstreme tilfeller kan to kanaler konkurrere direkte med hverandre. Kundene er skeptiske til prispolitikk; dermed kan de sjekke prisen på nettet før de kjøper i butikken. I det integrerte alternativet, bør de elektroniske og mobile løsningene trekke kunder til butikkene og oppmuntre dem til ansikt-til-ansikt kontakt, samt gi oversiktlig prising.

Mobile løsninger

Behovet for på-tvers-av-kanaler-integrering er enda mer tydelig når mobile teknologier brukes i butikken. Fordi betydningen av mobile løsninger vokser, bør disse tas med i en omni-kanal strategi. Den "tradisjonelle" barriere mellom fysisk utsalgsted og nettet er uklart, fordi enheter som smarttelefoner og nettbrett kan brukes i butikken. Imidlertid er detaljhandel-nettbutikker og -sider ofte ikke designet eller optimalisert for mobile enheter.

Rollen til sosiale medier

Den mobile revolusjonen, sammen med veksten av sosiale medier, har skapt en situasjon der kundene "bringer" inn i butikken hele sitt sosiale nettverk. Kundene kan sjekke produktenes vurdering, markedsføre et produkt eller en tjeneste, eller ta kontakt med noen (eller en gruppe) for å stille et spørsmål, men også dele i sanntid tanker, meninger, videoer og bilder, samt deres tilfredshet eller misnøye med butikkens tilbud av både produkter eller tjenester. Videre forventer kunder direkte koblinger fra butikken til deres sosiale nettverk, slik at de kan kommentere i sanntid. Dette skaper nye utfordringer, fordi forhandleren ikke har noen direkte innflytelse på ethvert individs sosialt nettverk, som er utenfor forhandlerens eller produsentens merkevarekontroll.

Rolleskift av fysisk butikk

Til tross muligheten til å flytte på tvers av kanaler, ønsker kunder fortsatt å se, føle, ta på, og prøve produktet, så vel som å føle butikkens atmosfære. Imidlertid er den fremtidige rollen til den fysiske butikken ikke klar, og den kan ende opp med å bli bestemt av produktkategori og kundesegment. Den tradisjonelle butikken kan endre sin rolle til en "hub", det sentrale punktet som vil integrere alle salgskanaler.

Integrering av elektroniske og fysiske kanaler inkluderer "click-and-collect," evnen til å bestille og returnere eller bytte varer i butikken, ved hjelp av egen mobil enhet eller selvbetjeningsteknologi levert av forhandleren.

Ulike kundekrav

Det er trivielt å si at ulike kunder har ulike krav; dette kan imidlertid lett bli glemt. Ikke alle kundene ønsker det samme nivået av interaksjon med teknologi. Dette er spesielt synlig når forskjeller mellom generasjoner blir vurdert. "Digitalt innfødte," folk som vokser opp med konstant elektronisk tilgang, kan stå i motsetning til eldre kunder, som kanskje fortsatt foretrekker tradisjonell ansikt-til-ansikt samhandling med ansatte. Dermed er valget av samhandling viktig; kundene bør være i stand til å velge en kanal, fremgangsmåte for å kommunisere med detaljisten, samt tidspunktet. Teknologi i butikken bør utvide kundeopplevelsen, og ikke være en ny barriere for folk mindre kjent med det.

Svaret på slike problemer av mangfold kan være en kombinasjon av de tilgjengelige alternativer i butikken: digital sømløs tilnærming, ekspeditør, og tilgjengeligheten av det fysiske produktet for inspeksjon og utprøvelse.

Redesign av logistikken

Logistikkinvesteringer blir oppfattet som et sentralt tema i kanalintegrering. Når butikken er ansett som en «hub» for detaljvirksomhet, bør forsyningskjedens utforming reflektere dette. Spørsmål som produkttilgjengelighet, returer, leveringsalternativer og lagerstyring på tvers av kanaler skal rettes. Fordi online og tradisjonelle kanaler ofte styres separat, er integrasjon av både fysiske produkter og informasjon nødvendig. Imidlertid kan ulike alternativer også vurderes, for eksempel "showrooming", der produktene bare blir sett på og "opplevd" i butikken og deretter levert direkte til kunden.

Oppsummering omni-kanal strategi:

| | |
|---|--------------------|
| To generiske typer forhandlere: fysiske butikker og katalog | Bell |
| Fjerne barrierer i kanalene og gi god handel opplevelse. Mangel på enhetlig opplevelse på tvers av kanaler. Eliminere innsatsen fra kundeopplevelsen. | Piotrowicz, Pophal |
| Kanalene blir styrt sammen og det oppfattes ikke som interaksjon med kanal, men med merkevaren. | Piotrowicz, Pophal |
| Omni- kanal strategien setter kundene, ikke bedriftens siloer i fokus. Likevel en del samarbeid mellom siloer må til før å få til en velfungerende samordnet og koordinert innsats. | Pophal |
| Bruke kanaler samtidig, ikke kun raskt bytte mellom kanaler. Uklar skille mellom fysisk butikk og nettbutikk. | Pitrowich, Pophal |

| | |
|--|------------|
| Multi-kanal er taktisk, inside –out basert tilnærming, men omni-kanal er en strategisk outside- inn basert tilnærming. | Pophal |
| Butikken har en «hub» funksjon, logistikken er avgjørende. | Piotrowich |
| En viss prosess må følges for å bli kanal agnostiker. | Pophal |

Ut fra oppsummeringen av de aller viktigste punktene i teorien, ser vi at enkelte punkter forskere er enige i, men andre tilfeller har de ulik oppfatning. Både Piotrowics og Pophal er enige i at det er viktig å gi en sømløs opplevelse til kundene. De finner det også at omni-kanal strategi er den som gir en mest sterk samhandling med merkevaren. En annen punkt de er enige i er at dikotomi mellom fysisk butikk og nettbutikk sakte men sikkert forsvinner.

Men når det kommer til hvilke endringer en omni-kanal strategi fører til, så mener Piotrowicz at butikken forandrer seg til en slags «hub» som blir samlingspunktet til alle kanaler. Mens Pophal foreslår at en prosess må følges, med sterk integrering av alle kanaler i hverandre, slik at logistikk, markedsføring osv. henger sammen.

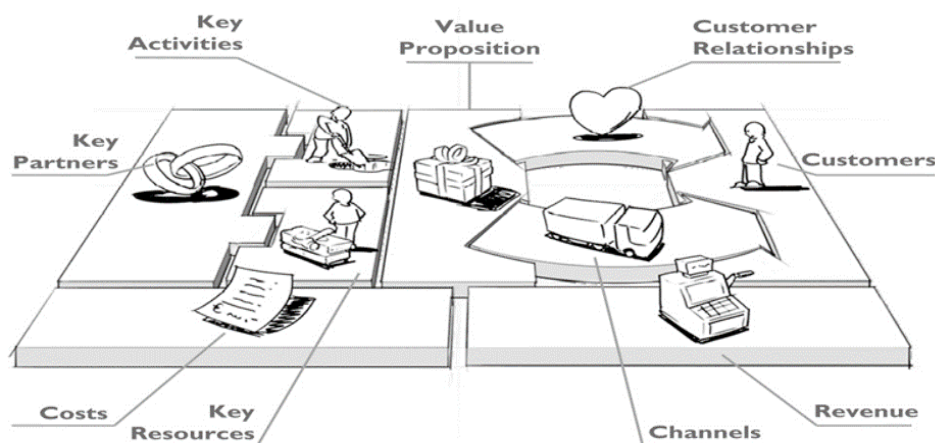
Enkelhet og brukervennlighet står sentralt for denne typen strategi. Det å koble riktig kunde med det rette tilbudet til rett tid og på rett måte er avgjørende for bedriftens digitale suksess.

2.3 Forretningsmodeller

Til tross for den generelle økningen i litteraturen om forretningsmodeller, klarer ikke forskere å bli enige om hva en forretningsmodell er. Vi observerer at forskere ofte vedtar idiosynkratiske definisjoner som passer formålet ved deres studie, men det er vanskelig å forene disse med hverandre. Som et resultat blir den kumulative fremgangen hemmet. På overordnet nivå, har forretningsmodeller blitt referert til som en uttalelse, en beskrivelse, en representasjon, en arkitektur, et konseptuelt verktøy eller modell, en strukturell mal, en fremgangsmåte, et rammeverk, et mønster, og et sett (Zott, 2011).

En forretningsmodell er et konseptuelt verktøy som inneholder et sett med objekter, begreper og relasjoner med mål om å uttrykke forretningslogikken til en spesifikk bedrift. Det er en vurdering av konsepter og relasjoner som tillater en forenklet beskrivelse og representasjon av verdien gitt til kunder, hvordan dette gjøres, og med hvilke økonomiske konsekvenser (Osterwalder, 2005).

For å demonstrere konseptet av forretningsmodeller og utvikling av nye forretningsmodeller, så passer teorien om Osterwalders Business Model Canvas godt inn. Business Model Canvas, ofte kalt Osterwalder-modellen, består av 9 byggeklosser. De hjelper til med å kartlegge kundesegmenter, verdiløfte, kanaler, kunderelasjoner, innteksstrøm, ressurser, kjerneaktivitet, partnere og kostnader. Alle bedrifter bør sette opp en slik plan for å kunne identifisere hvor verdien skapes. Ved å forandre på en av klossene kan selvanalytiske bedrifter komme opp med nye forretningsmodeller for inntjening.²



Figur 1: Business Model Canvas, A. Osterwalder, 2008

Det å opprette en forretningsmodell er ligner altså det å skrive en ny historie. På et eller annet nivå er alle nye historier variasjoner av gamle, universelle temaer som ligger til grunn for all menneskelig erfaring. Tilsvarende er alle nye forretningsmodeller variasjoner av den generiske verdikjeden som ligger til grunn for alle virksomheter. Stort sett har denne kjeden to deler. En del omfatter alle aktiviteter forbundet med å gjøre noe: utforme den, kjøper råvarer, produsere, og så videre. Del to omfatter alle aktiviteter knyttet til å selge noe: å finne og nå kunder, gjennomføre et salg, distribuere produktet eller levere tjenesten.

² <http://www.corpuacademy.com/wwwmedia/courses/course-overviews/business-model-canvas.pdf>

En ny forretningsmodell kan basere seg på å designe et nytt produkt for et udekket behov, som reisesjekker. Eller den kan basere seg på en prosessinnovasjon, en bedre måte å gjøre eller selge eller distribuere en allerede utprøvd produkt eller tjeneste (Magretta, 2002).

En forretningsmodell artikulere logikken, data, og andre bevis som støtter et verdiforslag for kunden, og en levedyktig struktur av inntekter og kostnader for bedriften ved å levere denne verdien. Kort sagt, den handler om fordelene foretaket skal levere til kundene, hvordan den organiserer seg for å gjøre det, og hvordan den vil ta en del av verdien som den leverer. En god forretningsmodell vil gi betydelig verdi for kunden og samle en levedyktig del av dette i inntekter. (Teece, 2010)

Å finne ut hvordan du kan realisere verdier fra innovasjon er et nøkkelement i forretningsmodelldesign. Å finne ut hvordan du kan levere verdi til kunden - og for å realisere verdier mens du gjør det - er de viktigste spørsmålene i utformingen av en forretningsmodell: det er ikke nok å gjøre det første, og ikke det andre. (Teece, 2010)

Forretningsmodell og strategi

Når det gjelder debatten om forskjellen mellom strategi og forretningsmodeller, er bildet mye mindre klart. Noen mennesker bruker begrepene "strategi" og "forretningsmodell" om hverandre. Ofte bruker de det til å referere til alt de mener gir dem et konkurransefortrinn. Likevel viser en gjennomgang av litteraturen at oppfatningen om at forretningsmodeller og strategi er knyttet sammen, men tydelig adskilte, er mer vanlig. En praktisk forskjell beskriver forretningsmodeller som et system som viser hvordan deler av en virksomhet passer sammen, mens strategi også inkluderer konkurranse. I kontrast forstår andre forretningsmodellen som en abstraksjon av en bedrifts strategi som potensielt kan gjelde for mange andre bedrifter. (Osterwalder, 2005).

Gjennomføring og implementering

En annen forskjell mellom strategi og forretningsmodeller som har blitt mindre diskutert hittil er at strategien omfatter gjennomføring og implementering, mens forretningsmodellen er mer om hvordan en virksomhet fungerer som et system.

Forretningsmodell-implementering er et allment neglisjert problem. Feilaktig, etter vår mening, fordi det er viktig konseptuelt å skille modellen (dvs. forretningsidé) og implementering (dvs. den form den tar i virkeligheten). Mange forfattere skriver om vellykkede forretningsmodeller. Men en forretningsmodell kan ikke bli vellykket som sådan. Vi tror at en forretningsmodell kan være mer eller mindre sammenhengende, men da det fortsatt må iverksettes. (Osterwalder, 2005).

Forretningsmodell-implementering og forvaltning inkluderer "oversettelse" av forretningsmodell som en plan i flere elementer, for eksempel en forretningsstruktur (f.eks. avdelinger, enheter, menneskelige ressurser), forretningsprosesser (f.eks. arbeidsflyt (ansvar) og infrastruktur og systemer (f.eks. bygninger, IKT). Videre gjennomføring av en forretningsmodell må finansieres gjennom intern eller ekstern finansiering (f.eks. risikovillig kapital, kontantstrøm osv.). (Osterwalder, 2005).

Forretningstriangulering

Vi forstår forretningsmodellen som en byggeplan som gjør det mulig å designe og realisere forretningsstruktur og systemer som utgjør den operasjonelle og fysiske form selskapet vil ta. Vi kaller dette forholdet mellom strategi, organisering, og systemer virksomhetens trekant, som er stadig gjenstand for ytre press, som konkurransekrefter, sosial endring, teknologisk endring, kunder og juridiske miljø. (Osterwalder, 2005).

Effekt av tid

Forholdet mellom forretningsmodeller og tid er lite diskutert. Uttrykket "selskapets forretningsmodell" refererer til måten et firma driver virksomheten på. Som sådan, er det et øyeblikksbilde og beskrivelse på et bestemt tidspunkt. Men forretningsmodeller endrer seg raskt, som skaper behovet for å finne en mer konseptuell måte beskrive dem på. Noen bedrifter bruker også forretningsmodeller som et konsept for å utvikle seg fra en bestemt tilstand av sin forretningsmodell til en designet og ønsket ny forretningsmodell (Osterwalder, 2005).

Forretningsmodellens stor styrke som et planleggingsverktøy er at den fokuserer oppmerksomheten på hvordan alle elementene i systemet passer til en fungerende helhet. Forretningsmodeller beskriver, som system, hvordan bitene av en virksomhet passer sammen. Men de tar ikke konkurranse i betraktningen. Før eller senere, hver bedrift får konkurrenter. Håndteringen av at konkurransen er strategiens jobb. (Magretta, 2002)

Innovasjon innen forretningsmodeller

For å kunne tjene på innovasjon, trenger forretningspionerer å utmerke seg, ikke bare på produktinnovasjon, men også ved forretningsmodellens design, å forstå forretningsdesignets muligheter, samt kundenes behov og teknologiske baner. Å utvikle en vellykket forretningsmodell er utilstrekkelig for å sikre konkurransefortrinn, siden imitasjon ofte er enkelt: en differensiert (og vanskelig å imitere) forretningsmodell er mer sannsynlig å gi fortjeneste. Forretningsmodell-innovasjon kan i seg selv være en vei til konkurransefortrinn hvis modellen er tilstrekkelig differensiert og vanskelig å gjenskape for nye aktører.

Kort sagt, nyskapende forretningsmodeller vil ikke i seg selv bygge konkurransefortrinn. Men nye forretningsmodeller, eller forbedringer til eksisterende, som nye produkter selv, resultere rofte i lavere kostnader eller økt verdi til forbruker; hvis ikke den lett kan bli kopiert av konkurrenter, kan de gi en mulighet til å generere høyere avkastning til pioneren (Teece, 2010).

Utvikle nye forretningsmodeller

En innovativ forretningsmodell, følge Teece(2010) kan enten lage et nytt marked eller tillate et selskap å skape og utnytte nye muligheter i eksisterende markeder.

Forretningsmodell-innovasjon kan oppstå på en rekke måter:

1. Ved å legge til nye aktiviteter, for eksempel gjennom forover eller bakover integrering; Vi henviser til denne formen av forretningsmodell-innovasjon som «ny aktivitets systeminnhold».
2. Ved å knytte aktiviteter; Vi henviser til denne form av forretningsmodell-innovasjon som ny aktivitet "system-struktur".
3. Ved å endre en eller flere parter som utfører hvilken som helst av de aktiviteter; vi refererer til denne form som virksomhetsstruktur.

Oppdagelse, læring og tilpasning

Det å utforme en ny forretningsmodell krever kreativitet, innsikt, og en god del kunde-, konkurrent- og leverandørinformasjon. En betydelig komponent kan også være taus. En entreprenør kan være i stand til å oppfatte en ny modell, men ikke være i stand til å rasjonalisere og artikulere det fullt. Det er ofte slik at den rette forretningsmodellen ikke kan være tydelig, og læring og justeringer vil være nødvendig: nye forretningsmodeller representerer provisoriske løsninger til bruker / kundebehov foreslått av representanter entreprenører / ledere. En forretningsmodell er foreløpig i den forstand at den vil sannsynlig over tid vil bli erstattet av en forbedret modell som tar fordel av ytterligere teknologiske eller organisatoriske innovasjoner. Den riktige forretningsmodellen er sjelden tydelig tidlig i nye næringer: entreprenører / ledere som er godt posisjonert, som har en god, men ikke perfekt forretningsmodell, men som kan lære og justere, har større sannsynlighet for å lykkes.

Teknologisk endring gir ofte drivkraft for nye og bedre måter å tilfredsstille kundenes behov. Men teknologisk endring er ikke alltid en trigger - eller alltid nødvendig – for å omforme forretningsmodellen. Kort sagt, må man destillere grunnleggende sannheter om kundenes ønsker, kundevurderinger, naturlig og sannsynlig fremtidig oppførsel av kostnader, og mulighetene til konkurrentene når en design er en kommersielt levedyktig forretningsmodell.

De entreprenørene som forstår 'dype sannheter' og kan finne ut hva kundene ønsker og designe en bedre måte å tilfredsstille dem (og bygge bærekraftige organisasjoner for å løse disse kundenes behov) er forretningspionerer. Utvelgelsen / design av forretningsmodeller er et sentralt grunnlag av dynamiske kapabiliteter - kjenne, gripe, og konfigurere ferdigheter er det foretaket trenger hvis de ønsker å synkroniseres med skiftende markeder. Det gjør at de ikke bare prøver å holde seg i live, men å tilpasse seg og selv forme (endre) forretningsmiljø. Dynamiske kapabiliteter hjelper å styre evolusjonen, og bidrar til å forme virksomhetens miljø.

Magretta hevder at forretningsmodeller er "variasjoner på generiske verdikjeden til grunn for alle bedrifter". Dette synet synes å overse at en forretningsmodell bare delvis handler om hvordan organisere verdikjeden - det handler også om å finne ut verdi proposisjon til kunden så vel som verdien i registreringsmekanismen. Åpenbart må næringen utføre ulike aktiviteter i verdikjeden - men hvilke foretaket velger å gjennomføre er veldig mye en forretningsmodell valg.

Gjenkjent (men ikke fullt utviklet her) er forestillingen om at en forretningsmodell ikke kan vurderes i det abstrakte; sin egnethet kan bare bestemmes mot en bestemt virksomhets miljø eller kontekst. Verken forretningsstrategier, business strukturer eller forretningsmodeller kan være riktig kalibrert uten en vurdering av virksomhetens miljø; og selvfølgelig virksomhetens miljø i seg selv er delvis et varibale som kan velges; dvs. bedrifter kan både velge et forretningsmiljø, og velges av det, og de kan også forme sine omgivelser. (Teece, 2010)

Barrierer for å etterligne forretningsmodeller

Denne delen forsøker å vise til de faktorer som påvirker hvor lett det er på annen måte å etterligne forretningsmodeller. På et overfladisk nivå kan alle forretningsmodeller virke lett å imitere. Beskrivelser av en forretningsmodell kan nyte opphavsrettslig vern, men det er lite sannsynlig å være en barriere for å kopiere sin grunnleggende kjerne 'ide'.

Ved implemetering en forretningsmodell kan kreve systemer, prosesser og ressurser som er vanskelig å gjenskape. For det andre kan det være en grad av gjennomsiktighet (opacity eller "usikker imittering") som gjør det vanskelig for utenforstående å forstå i tilstrekkelig detalj hvordan en forretningsmodell er implementert, eller som av elementene faktisk utgjør kilden av kundens aksept (Teece, 2010).

Som beskrevet, er en forretningsmodell mer generisk enn en strategi. Det å velge en strategi er en mer detaljert øvelse enn å designe en forretningsmodell. Strategianalyse er derfor et viktig steg i å utforme en konkurransedyktig og bærekraftig forretningsmodell. Med mindre forretningsmodellen overlever filtrere strategi analyse pålegger, er det usannsynlig å være levedyktig, siden forretningsmodell funksjoner kan lett imiteres (Teece, 2010).

Men å utvikle en vellykket forretningsmodell er utilstrekkelig i seg selv for å sikre konkurransefortrinn. Når implementert, elementer av forretningsmodeller er ofte ganske gjennomsiktede og (i prinsippet) lett å imitere - ja, det er som regel bare et spørsmål om et par år - hvis ikke måneder - før en tydeligvis vellykket ny forretningsmodell utløser imiterende innsats. I praksis blir vellykkede forretningsmodeller svært ofte til en viss grad "delt" av flere konkurrenter (Teece, 2010).

En konkurransestrategi forklarer hvordan du vil gjøre det bedre enn rivalene. Å gjøre det bedre, per definisjon, betyr å være annerledes. Organisasjoner oppnår overlegen ytelse når de er unike, når de gjør noe ingen annen bedrift gjør på en måte som ingen annen virksomhet kan duplisere. Når du kutter vekk sjargong, det er hva strategi handler om - hvordan du skal gjøre det bedre ved å være annerledes. Logikken er enkel: Når alle selskaper tilbyr de samme produktene og tjenester til de samme kundene ved å utføre de samme typer aktiviteter, vil ingen selskap blomstre. Kundene vil dra nytte av, i hvert fall på kort sikt, mens head-to-head konkurranse driver prisene ned til et punkt der avkastningen er utilstrekkelig. Det var nettopp denne typen konkurranse ødeleggende konkurranse, for å bruke Michael Porters - det gjorde i mange Internett-forhandlere, enten de solgte legemidler, eller leker. Alt for mange nystartede selskaper stormet til markedet med identiske forretningsmodeller og ingen strategier for å differensiere seg i forhold til hvilke kunder og markeder for å tjene, hvilke produkter og tjenester å tilby, og hva slags verdi å skape. (Magretta, 2002)

En nøkkel konklusjonen i analysen er at for å være en kilde til konkurransefortrinn, må en forretningsmodell være noe mer enn bare en god logisk måte å drive forretninger på. En modell må være finpusset for å møte spesielle kundebehov. Det må også være ikke-etterlignbar, enten i kraft av å være vanskelig å gjenskape, eller ved å være usmakelig for konkurrentene å kopiere fordi det ville forstyrre relasjoner med eksisterende kunder, leverandører eller viktige alliansepartnere. En forretningsmodell kan være vanskelig for konkurrentene å kopiere av andre grunner også. Det kan være kompliserte prosessstrinn eller sterk beskyttelse av åndsverk, eller organisatoriske strukturer og ordninger kan eksistere som vil stå i veien for å implementere en ny forretningsmodell. God forretningsmodell design og implementering innebærer å vurdere slike interne faktorer samt eksterne faktorer berørte med kunder, leverandører, og den bredere forretningsmiljø. (Teece, 2010)

Oppsummering forretningsmodeller:

| | |
|--|--|
| Forretningsmodell er et konseptuell verktøy som gir en forenklet beskrivelse av verdiforslaget til kundene, hvordan dette gjøres og med hvilke økonomiske konsekvenser. | Zott(2011), Osterwalder(2005), Magretta(2002), Teece(2010) |
| Forretningsmodell forklarer hvordan deler av bedriften henger sammen, mens strategien håndterer eksterne faktorer av ytre press, som konkurranse. | Magretta(2002) |
| Forretningsmodeller er enkle å imitere og er ikke et konkurransefortrinn i seg selv. | Teece(2010) |
| Ved å endre en av klossene i Business Model Canvas, kan bedriften komme opp med en ny og levedyktig forretningsmodell. | Osterwalder(2008) |
| Nye forretningsmodeller kan skaper enten ved å legge til nye aktiviteter eller utvikle produkt. Disse kan foregå ved å legge til nye aktiviteter, knyte aktiviteter eller endre aktiviteter. | Magretta(2002), Teece(2010) |

I min teoridel, er alle forfattere enige i at forretningsmodell er et konseptuell verktøy som gir en forenklet beskrivelse av verdiforslaget til kundene, hvordan dette gjøres og med hvilke økonomiske konsekvenser.

Mens Osterwalder mener at kun ved endre ett av elementene i forretningsmodell kan vi komme opp med et nytt forretningsmodell, så mener Teece at forretningsmodeller er ikke nok i seg selv for å beholde konkurransefortrinn. Han støttes av Magretta som mener at forretningsmodell forklarer hvordan deler av bedriften henger sammen, men det er strategien som håndterer eksterne faktorer av ytre press, f.eks. konkurranse. Slike strategier som omni-kanal strategier.

I følge Teece(2010), så mangler forretningsmodeller teoretisk forankring i økonomi og administrasjon. Ganske enkelt er det ikke etablert plass i økonomisk teori for forretningsmodeller. Klart, er studiet av forretningsmodeller et tverrfaglig emne som har blitt neglisjert - til tross for sin åpenbare betydning, mangler det en intellektuell hjemmel i samfunnsfag eller økonomi og administrasjon.

2.3 Endringsprosess

I denne delen av teorien går jeg gjennom all teori jeg finner relevant i forhold til å utvikle nye forretningsmodeller, selveste tredje tema i min problemstilling: praktisk gjennomføring av endringsprosess.

Osterwalders Business Model Canvas

Business Model Canvas, ofte kalt Osterwalder-modellen, består av 9 byggeklosser. I følge Osterwalder, ved å forandre på en av klossene kan selvanalytiske bedrifter komme opp med nye forretningsmodeller for inntjening. Selve endringsprosessen finner i form av endring i en av klossene i Business Model Canvas, og dette skal holde for å komme opp med ny verdiforslag til kundene.

Produkt dominert syn vs. tjeneste dominant syn

De siste årene har vi sett en skift i bedrifter fra et produkt-dominant syn, hvor konkret produksjon og diskrete transaksjoner var sentrale, til en tjeneste-dominant syn der utvekslingsprosesser, og relasjoner er sentrale. Alle ressurser er nøytrale helt til de blir tatt i bruk. Ressurser er ikke noe som er, de blir til i bedriften.

Operant ressurser er ofte usynlig og uhåndgripelig; ofte er de kjernekompetanse eller organisatoriske prosesser. De er sannsynligvis dynamiske og uendelige og ikke statiske, og endelige, som vanligvis er tilfellet med operande ressurser. Fordi operande ressurser gir effekter,

aktiverer de mennesker både å multiplisere verdien av naturressursene og til å opprette flere operante ressurser.

Tjeneste- dominant syn oppfatter operante ressurser som primære, fordi de er produsenter av effekter. Sett i tradisjonell forstand, fokuserer bedrifter i stor grad på operante ressurser, hovedsakelig varer, som enhet for utveksling.

I sin mest elementære form, er produkt-dominant syn følgende:

1. Formålet med den økonomiske aktiviteten er å lage og distribuere ting som kan selges.
2. For å bli solgt, disse tingene må være forankret med verdi under produksjon og distribusjon prosesser og må tilby forbrukeren overlegen verdi i forhold til konkurrentenes tilbud.
3. Firmaet bør sette alle beslutningsvariablene på et nivå som gjør det mulig å maksimere fortjenesten fra salget av produksjonen.
4. For både maksimal produksjonskontroll og effektivitet, bør produktet standardiseres og produseres borte fra markedet.
5. Produktet deretter kan utvikles før det blir etterspurt, og deretter levert til forbruker med fortjeneste.

Tjenesten-dominant syn innebærer at bedriftens handlinger er en kontinuerlig serie av sosiale og økonomiske prosesser som i stor grad er fokusert på operante ressurser som firmaet kontinuerlig forbedrer.

Tjenesten -dominant syn kan angis som følgende:

1. Identifisere eller utvikle kjernekompetanse, de grunnleggende kunnskaper og ferdigheter av en økonomisk enhet som representerer potensielle konkurransefortrinn.
2. Identifiser andre enheter (potensielle kunder) som kunne ha nytte av disse kompetansene.
3. Dyrke relasjoner som involverer kundene i å utvikle skreddersydde, konkurransebevisende verdi forslag for å dekke spesielle behov.
4. Bearbeide tilbakemeldinger fra markedsplassen ved å analysere økonomiske resultater fra utveksling for å lære hvordan du kan forbedre firmaets tilbud til kunder og forbedre fast økonomisk ytelse.

Dette synet er forankret i og i stor grad i tråd med ressursbasert teori og kjernekompetanse teori. Kjernekompetansen er ikke fysiske eiendeler, men immaterielle prosesser; de er bunter av kompetanse og teknologi, og er ofte rutiner, handlinger eller handlinger som er stilltiende, årsakstvetydige, og idiosynkratiske. I artikkelen viser de til kjernekompetanse som ressurser av høyere orden fordi de er bunter av grunnleggende ressurser. Det også antydes at konkurransefortrinn for bedriftene stammer fra dynamiske kapabiliteter forankret i høy ytelse rutiner som opererer inne i firmaet, forankret i firmaets prosesser, og betinget av sin historie. Det også diskuteres om konkurranse om kompetanse eller konkurransefortrinn som følge av at kompetanse gjør en uforholdsmessig bidrag til kundeopplevd verdi.

Tjeneste- dominant syn er også kunde-sentrisk og markedsdrevet. Det betyr mer enn bare å være forbruker orientert; det betyr å samarbeide med og lære av kunder og å være tilpasningsdyktige til deres individuelle og dynamiske behov. En tjeneste dominant logikk innebærer at verdien er definert av og co-utviklet med forbrukeren i stedet for å være innstøpt i produksjonen.

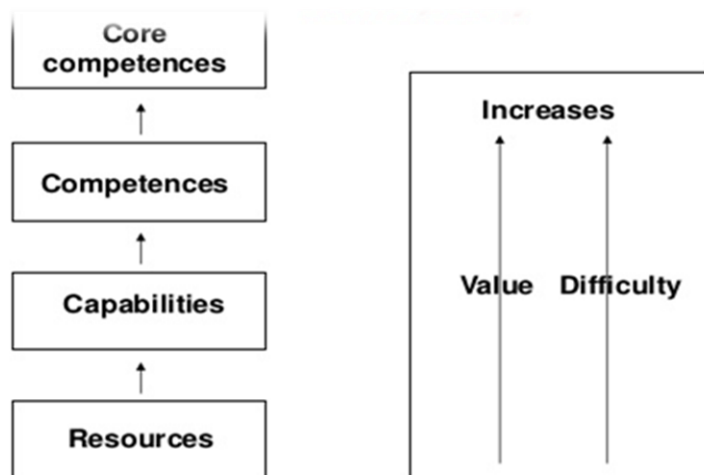
I en tjeneste -dominant syn, hvor formålet med firmaet er ikke å lage og selge enheter av produksjonen, men for å gi tilpassede tjenester til kunder og andre organisasjoner, rollen av produksjonsprosessen endres. Investeringer i produksjonsteknologier begrenser markedets respons.

Historisk sett kan kommunikasjon med markedet karakteriseres som enveis, massekommunikasjon som renner fra tilbudet til markedet eller til segmenter av markedet. Det er behov for at kampanjer må bli en kommunikasjonsprosess preget av dialog, hvor begge partene stiller og svarer på spørsmål. Det hevdes at det er nemlig forbrukerne som stadig å initierer og styrer denne dialogen. Markedsførings teori og kommunikasjons teori er i et veikryss; "[De er] midt i fundamentale endringer. Parallele paradigmeskifter flytte begge felt fra en funksjonell, mekanistisk, produksjons orientert modell til en mer humanistisk, relasjonsbaserte modellen."

Det påpekes at "mange markedsføring roller, særlig i tjenester, er fundamentalt kommunikasjonsstillinger som tar kommunikasjon dypere inn i kjernen av markedsføringsaktiviteter. Den normative målet bør ikke være kommunikasjon til markedet, men å utvikle pågående kommunikasjonsprosesser, eller dialoger, med micromarkets og ideelt markedene i ett.

Fokuset flyttes bort fra materielle og mot immaterielle eiendeler, som for eksempel kompetanse, informasjon og kunnskap, og mot interaktivitet og tilkobling og pågående relasjoner. Orienteringen har flyttet fra produsent til forbruker. Den faglige fokuset skifter fra ting utvekslet til en i prosessen med utveksling. Vitenskapen har flyttet fra et fokus på mekanikk til en på dynamikk, evolusjonære utvikling, og fremveksten av komplekse adaptive systemer (Vargo, 2004)

Kompetansebase



Figur 2: Kompetansehierarki, Javidan, 1998

Vi bruker en illustrasjon (Javidan, 1998) for å diskutere prosessen av kompetanseutvidelse. Modellen er konstruert slik at for å utnytte sin kjernekompetanse best mulig, må underpunktet være tilfredsstillende. Vi ser at jo lengre opp i hierarkiet vi kommer, jo vanskeligere blir det å tilfredsstille kravene, men jo lengre opp man kommer desto høyere verdi har faktoren for kompetansen.

Ressurser Her inngår alt som ligger innad i selskapet som kan brukes til utvikling og støttefunksjoner. Det er det som må ligge i bunn for å kunne bygge videre på. For å gjennomføre sine aktiviteter og for å produsere produkter behøver et selskap ressurser (DeWit, 2010). Selskapets ressursbase betyr alt som er til disposisjon for organisasjonen for å skape verdier. Materielle ressurser er fysiske ting som produksjonshall eller kontanter. Immaterielle ressurser kan ikke tas på, men er iboende og utført av menneskene som arbeider i organisasjonen. Generelt sett kan vi si at materielle ressurser kjøpes, mens immaterielle ressurser må utvikles.

Kapabiliteter (evner) Her handler det som evnen til å kunne utnytte sine ressurser. Det er en serie av forretningsprosesser og rutiner som håndterer interaksjon mellom ressursene.

Kompetanse Det er et resultat av integrasjon mellom forretningsenhetene gjennom deres funksjonelle kapabiliteter og evner.

Kjernekompetanse Kjernekompetanse er den mest verdifulle egenskapen til et selskap, og er det som er den største driveren for et selskap. Kjernekompetansen krever en integrasjon mellom forretningsenheter gjennom egenskaper og kunnskap som organisatorisk læring, involvering og forpliktelse. Evne å forsvare konkurranseevnen er å ha en *bestemt forretningsmodell* som vil si å etablere barrierer som gjør det vanskelig å imitere forretningsmodellen for konkurrenter. For å skape sin egen etterspørsel og slikt sett ha kontroll over sitt eget marked, må det selskapet finne nye produkter og etablerer nye markeder. For å oppnå dette må de kunne kontinuerlig dra nytte av sine interne ressurser og kjernekompetanse. Dette vil gi fordeler som: (1) En bedre match mellom interne styrker og eksterne muligheter. (2) Gir de muligheten til å utforske det eksterne miljøet for identifisere muligheter til å nytte deres styrker (3) Kan lede til nye markeder og nye produkter (Javidan, 1998).

Dynamiske Kapabiliteter

Dynamiske kapabiliteter er evnen til å bruke eksisterende interne og eksterne ressurser for å tilpasse seg endrende miljø. Kapabiliteter kan sees på som noe som skal bygges i organisasjoner og ikke kjøpes. Tilnærmingen favoriserer utvikling av lite kopierbare kombinasjoner av funksjonelle og teknologiske prosesser, F&U, produktutvikling og intellektuell eierskap, produksjon, HR og organisatorisk læring. Dynamisk kapabilitets-tilnærming brukes når graden av teknologisk endring er dynamisk og visse innovative responser er aktuelle i forskjellige situasjoner. (Teece, 1997).

Kontinuerlig fornyelse

For å fortsatt være best kreves det at et selskap følger utviklinger som foregår i miljøet rundt selskapet (DeWit, 2010). Vi skal her se på kontinuerlig fornyelse, dvs. en evolusjonær utvikling fremfor revolusjonære endringer. Kontinuerlig fornyelse er en langsiktig holdning, hvor endringer foregår gradvis og udramatisk, og er kontinuerlig opprettholdt over en lengre tidsperiode.

Selskaper som har en slik holdning har følgende karakteristikk;

- (1) *Kontinuerlig forbedring*: alle innad i selskapet er ukomfortable med dagens status quo, de har en holdning hvor alt kan bli gjort bedre og alle er åpne for endring.
- (2) *Kontinuerlig læring*: alle innad i selskapet ønsker hele tiden å oppgradere sin kunnskapsbase, som vil si ikke bare å anskaffe seg ny informasjon, men også utfordre selskapets aksepterte visdom. De lærer av sine feil.
- (3) *Kontinuerlig tilpasning*: de kontinuerlig justerer seg ift. eksterne endringer og en glidende intern omstilling er ønsket.

Disse tre karakteristikaene har til felles at alle innad i organisasjonen er involvert.

Oppsummering av endringsprosess:

| | |
|---|-------------------|
| Selve endringsprosessen finner i form av endring i en av klossene i Business Model Canvas, og dette skal holde for å komme opp med ny verdiforslag til kundene. | Osterwalder(2008) |
| De siste årene har vi sett en skift i bedrifter fra et produkt-dominant syn, hvor konkret produksjon og diskrete transaksjoner var sentrale, til en tjeneste- dominant syn der utvekslingsprosesser, og relasjoner er sentrale. | Vargo(2004) |
| Kompetanse utvidelsen skjer gjennom identifisering av ressurser, evnen til å utnytte disse ressursene, kompetanseutvikling og kjernekompetanse. | Javidan(1998) |
| Dynamiske kapabiliteter er evnen til å bruke eksisterende interne og eksterne ressurser for å tilpasse seg de endrende omgivelser. | Teece(1997) |
| Kontinuerlig fornyelse består av : kontinuerlig forbedring, kontinuerlig læring og kontinuerlig tilpassning. | DeWit(2010) |

Slik som samfunnet utvikler seg i dag blir utviklingen og innovasjon viktigere enn noen gang. Bedrifter beveger seg vekk fra produkt dominant tilnærming til tjeneste dominant tilnærming, hvor kundene er ikke bare kjøpere, men er aktive deltagere i prosessen gjennom dialog med andre kunder og selskapet. Operande ressurser mister sin aktualitet dersom mennesker søker mer etter løsninger nå, ikke selve produktene. Dermed operante ressurser blir stadig mer viktigere å utvikle for bedriften, ifølge Vargo(2004)

For å utvikle sine operante ressurser er bedriften nødt å starte med kompetanse utvidelse. Denne prosessen er stegvis, hvor nedre steg i prosessen bør være fullt utviklede før en kan utfylle neste steg. Når alle ressurser er i bruk, på riktig sted og på riktig måte, kan bedriften bevege seg videre til å utvikle sine kapabiliteter, kompetanser og til siste del i prosessen, nemlig kjernekompetanse, mener Javidan (1998)

Bedriften befinner seg i endrede miljø og utvikling av dynamiske kapabiliteter er nødvendig for å kunne tilpasse seg til omgivelsene i endring(Teece, 1997). Kontinuerlig fornyelse er i fokus og bedriften gjøre det gjennom læring, tilpasning og forbedring(DeWit, 2010).

3.1 Metode

I dette kapittelet beskriver jeg hva er den beste metoden for å undersøke studiens problemstilling på. Jeg starter med begrunnelsen for min valg av design for oppgaven. Videre forklare jeg min valgt av datainnsamlingsmetode. Deretter forteller jeg mine utvalgsteknikker og teknikker for analyse av data. Avslutningsvis kommer kritikk til valgt metode og kvaliteten i min undersøkelser med tanke på reliabilitet og validitet.

3.2 Valg av metode

Problemstillingen som velges til et forskningsprosjekt, vil senere danne grunnlag for valg av både undersøkelsesdesign og metode som skal anvendes i oppgaven. Den største utfordringen som er knyttet til utviklingen av problemstilling er å få den både spennende, enkel og gjennomførbar (Jacobsen, 2005).

Studiets problemstilling er: «Hvordan påvirker omni-kanal strategien forretningsmodellen til detaljhandelsbedrifter?». Som jeg har tidligere nevnt i innledningen og teoridelen så er min problemstilling delt i tre temaer: teknologisk trend, forretnings modell og praktisk gjennomføring av endringsprosess.

Det er vanlig å skille mellom to ulike hovedformer for metodisk tilnærming, kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Hvilken metode som egner seg best kommer an på hva man skal undersøke og hvilke data man ønsker å innhente. Det er mulig å kombinere metodene, da de ikke er gjensidig utelukkende. (Jacobsen, 2005).

Kvantitativ metode går hovedsakelig ut på å rendyrke sammenhenger mellom årsak og virkning, og å operasjonalisere teoretiske relasjoner på en korrekt måte. Den helt klart mest brukte og viktigste datainnsamlingsmetoden innenfor kvantitativ metode er spørreundersøkelser. Innenfor denne metoden tar man utgangspunkt i en deduktiv tilnærming der man går fra teori til empiri for å teste hypoteser og antakelser. De kvantitative metodene kalles ofte for ekstensive metoder, da de tar for seg mange enheter. Hensikten innenfor denne metoden er å få inn informasjon som er lett å systematisere, som kan overføres til datamaskiner i standardisert form slik at man enklere kan analysere flere samlede enheter (Jacobsen, 2005).

Kvalitativ metode sier noe om kvalitet eller spesielle kjennetegn/egenskaper ved fenomenet som studeres. Denne tilnærmingen er spesielt relevant hvis man skal undersøke fenomener som man ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på, og når man ønsker å forstå fenomenet grundigere (Johannessen, 2011). Innenfor kvalitativ metode tar man utgangspunkt i en induktiv tilnærming der det er fokus på nærhet og helhet til det som skal studeres (Jacobsen, 2005). Det er mest vanlig å ta i bruk datainnsamlingsmetoder som intervju og/eller observasjonsteknikker innen den kvalitative tilnærmingen (Johannessen, 2011).

Ut fra et forskningsperspektiv jeg er meget interessert i kunnskap og informasjonen som er ikke lett tilgjengelig gjennom datamateriell og kan heller ikke samles inn via kvantifiserte datainnsamlingsmetoder som spørreskjema. Jeg skal ikke ha fokuset på overfladiske elementer, det som er mest av interesse for meg er ikke å samle mest mulig data, men å samle mest relevant og dekkende data ut fra min problemstilling. Alle disse oppfatningene kommer best frem gjennom kvalitative metoder, når informanten er med på å bestemme hva som skal diskuteres og forskere kan lytte og samhandle for å få frem kunnskapen. Ved å benytte kvalitative intervju var det mulig å få med nyttig data fra personer som satt inne med mye kunnskap og informasjon. Dermed blir denne beskrivelsen situasjonsbestemt, hvor et kvalitativt forskningsopplegg er benyttet for å kartlegge bakgrunnen for dette konkrete fenomenet.

3.3 Forskningsdesign

«Med design vil vi forstå valg og utforming av regler og fremgangsmåter som vi benytter for å innhente den ønskede informasjon. Design representerer så å si spesifikasjonen av hovedstrategien for informasjonsinnhenting». (Grønhaug, 2009). Designet blir bestemt ut fra formålet med utredningen. Formålet i dette studiet er å skaffe oss oversikt over en avgrenset hendelse, nemlig påvirkningen av omni –kanal strategi på bedriftens forretningsmodell.

Forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan prosjektet skal gjennomføres. Det finnes tre ulike grunnleggende forskningsdesign man kan velge mellom; eksplorerende (utforskende) design, deskriptiv (beskrivende) design og kausal (årsak-virkning) design. Hvilken av disse som velges avhenger av problemets karakter og forskningsprosjektets formål (Saunders, 2007).

Utforskende design brukes som regel når problemstillingens karakter er uklar. Det som ofte kjennetegner denne type design er at man ikke kan sette opp noen klare hypoteser. Men bruker gjerne denne metoden dersom man står ovenfor et fenomen man ønsker å vite mer om, men ikke har klare oppfatninger om hvordan dette kan analyseres.

Deskriptiv design benyttes dersom formålet er å kartlegge en eller flere variabler, eller sammenhengen mellom disse. Hensikten er som navnet tilsier å beskrive situasjonen på et bestemt område. Metoden brukes ofte når man ønsker svar på spørsmål som hva, hvem, hvordan og hvorfor. Innenfor dette designet har man klare hypoteser for hvordan begrepene påvirker hverandre. De fleste spørreundersøkelsene blir lagt innenfor dette designet.

Ønsker man derimot å undersøke effekten av en eller flere uavhengige variabler mot en avhengig variabel, kalles dette for kausalt design. Metoden brukes med andre ord når man ønsker å se på årsakssammenhenger (Selnes, 1999).

Min problemstilling går ut på å finne sammenhenger mellom ulike begreper (omni-kanal og forretningsmodell utvikling) og etter jeg presenterte problemstillingen beskrev jeg en antagelse jeg hadde. Min antagelse går ut på at omni-kanal strategier er en driver til

differensiering, som igjen gir konkurranse fortrinn til bedriften og en endring/skift i bedriftens forretningsmodell. Fordi jeg skal finne sammenheng mellom ulike begreper og har en klar hypotese/antagelse vil jeg bruke deskriptiv (beskrivende) forskningsdesign.

I følge Ringdal (2007) skilles det mellom fem typer undersøkelsesdesign: tverrsnittdesign, langsgående design, casestudier, komparativt design, eksperimentelt design.

Med utgangspunkt i at forsknings designet bærer preg av å være beskrivende, er casestudier et naturlig designvalg for denne oppgaven. Casestudier tar ofte utgangspunkt i et lite antall case (undersøkelsesenheter), og er gjenstand for en intensiv undersøkelse. Casene kan være individer, familier, bedrifter, organisasjoner eller land. En case bør fange opp kompleksiteten i hvert enkelt case. Det vil si at man i casestudier fokusere på det unike og nyanserte, snarere enn på det generelle. (Ringdal 2007)

Det finnes flere måter å definere og formulere en problemstilling på, og derfor flere ulike måter å gjennomføre en undersøkelse på. Problemstillingen min går ut på å finne hvordan omni-kanal strategien har påvirket forretningsmodellen til detaljhandelsbedrift. I følge Yin (2003), «hvordan» og «hvorfor» er spørsmål av en utforskende karakter og dermed bruk av casestudier er mer passende i disse tilfellene.

Formålet med casestudier er å tolke og forstå casene, ikke forklare eller finne årsaker (Ringdal, 2007). Denne oppgaven bygger med andre ord på et fenomenologisk perspektiv, som ifølge Kvale & Brinkmann (2009) tar utgangspunkt i casenes tanker, følelser og opplevelse av en situasjon. Virkeligheten er altså slik de oppfatter den og fremstiller den til oss. Vår oppgave blir å tolke, forstå og beskrive situasjonen ut fra deres perspektiv. Derfor vil jeg foreta en casestudie med en analyseenhet.

3.4 Datainnsamling

Så snart man har utarbeidet en problemstilling, og fastsatt et forskningsdesign og en metode som bygger opp om problemstillingen, må man evaluere hva slags data og informasjon som trengs for å kunne svare på problemstillingen. Vi skiller her mellom tilgjengelig eksisterende data som er samlet inn av andre (sekundærdata) og data som må innhentes av forskerne selv (primærdata) (Jacobsen, 2007).

Til denne oppgaven har jeg valgt å benytte primærdata i form av intervjuene og deltakende observasjon på et års basis. Intervjudata er den overordnede datainnsamlingsmetoden, men siden jeg har få informanter så supplerer jeg mine data med feltarbeid og sekundære kilder. Feltarbeidet foregikk på års basis, og innbar observasjon på stedet, samtaler med ansatte og ledere. Slik bruk av flermetode design, ifølge Ringdal(2007) kan gi god bakgrunn for utviklingen av klare og presise spørreskjemaer og intervju guider. Funn støttes av sekundærdata i form av årsrapporter som er tilgjengelige på bedriftens nettsider, Power Point presentasjoner, uformell korrespondanse mellom forsker og informant og datamateriell utdelt under møtene med informantene.

Dermed en trianguleringsmetode for datainnsamling blir brukt her, hvor informasjonen hentes ut fra flere kilder for å støtte studiets funn. I følge Mathison(1988), så handler triangulering om å bruke multiple metoder, forskjellige datakilder og /eller flere forskere for å styrke validitet av studiets funn. Jeg valgte å bruke en trianguleringsmetode for å innhente mest mulig detaljert og spesifikk informasjon om casetilfellet, og for å støtte mine funn, da jeg kun utførte intervjuene med nøkkelinformanter. Antall nøkkelinformanter er begrenset og dermed beste måte å støtte mine funn på er å ha flere kilder.

Primærdata er ny data som samles inn av den eller de som utfører undersøkelsen, for å kunne besvare en avgrenset og aktuell problemstilling. For å finne de svarene vi søker etter må vi fysisk eller digitalt, gå ut i feltet og finne informasjonen selv. (Jacobsen, 2005). Grunnen til at jeg samler inn primærdata i denne oppgaven er at det finnes svært lite tilgjengelig informasjon som kan gi svar på min problemstilling, siden sammenhengen mellom omni-kanal og forretningsmodeller er tema det er svært lite forsket på.

I følge Jacobsen (2005) og Ringdal (2007) finnes det hovedsakelig tre forskjellige metodeteknikker innen den kvalitative metoden, som brukes i tilknytning til primærdata: samtaleintervju, gruppeintervju og observasjon

Metodeteknikken jeg har valgt å bruke for å samle inn primærdata til denne oppgaven er samtaleintervju og observasjon. I følge Ringdal (2007) har det kvalitative samtaleintervjuet ofte lav grad av standardisering og høy grad av nærhet. Det vil si at forskerne er fysisk nær undersøkelsesenheterne under intervjuet (ansikt-til-ansikt), og at intervjuene er relativt fleksible.

Intervjuene er basert på personlige og åpne samtaler mellom forskerne og undersøkelsesenheter, hvor både intervjuer og respondent kan fortelle, diskutere og kommentere underveis. Hensikten er å innhente en dyp og grundig beskrivelse av det man studerer, slik at man skal kunne få så detaljert og nyansert informasjon som mulig. På grunn av dette er kvalitative samtaleintervju som metodeteknikk, preget av et mindre antall undersøkelsesenheter (Ringdal, 2007).

Det som hovedsakelig skiller det kvalitative samtaleintervjuet fra andre typer samtaler er en metodiske bevissthet rundt spørreformen, en dynamisk bevissthet om interaksjonen mellom intervjuer og respondent, og en kritisk bevissthet rundt det som blir sagt i samtalen (Kvale, 2009). Når det kommer til datainnsamlingen som blir gjennomført ved hjelp av formelle intervjuer, så blir informantene relevante aktører som har kunnskap om situasjonen jeg vil se nærmere på. Jeg kommer til å bruke dybdeintervju med semi-strukturert intervjuguide. For å unngå feilkilder ved intervjuene utformes guiden på en enkel og forståelig måte. Spørsmålene må ikke bli for konkrete, men gi rom for videre diskusjon, oppfølgingsspørsmål og flyt i intervjuet. Hjelpemidler som blir benyttet til å samle inn data: båndopptaker, intervjuguide med noteringsplass.

Deltakende observasjon av bedriftens interne prosesser ble gjennomført på et års basis. Jeg jobbet i bedriften på den tiden og hadde åpen tilgang til systemer, rutinemanualer og logistikk kanaler. Interessant informasjon ble samlet inn i form av notater. Observasjon gir nærhet til elementer i problemstillingen og gir mulighet for å registrere faktorer som andre kanskje ikke legger merke på. Dessverre på påvirker dette min forhold til funn, og min objektivitet i forhold til funn.

3.5 Utforming av intervjuguide

I følge Ringdal (2007) bør alle intervjuer planlegges nøye i forkant, gjerne i form av en utarbeidet intervjuguide. Jo høyere standardisering på intervjuet, jo mer detaljert planlegging og klarer intervjuguide kreves. I sterke standardiserte intervjuer brukes det ofte korte og konsise spørsmål med klare og konkrete svaralternativer, mens det i svake standardiserte intervjuer brukes mer åpne og vide spørsmål der respondentene kan svare lengre og mer utdypende (Ringdal, 2007). Ut ifra dette er min intervjuguide å betrakte som semi-strukturert.

Kvale og Brinkmann (2009) definerer et semi-strukturert intervju som en planlagt, men fleksibel dialog som har til hensikt å innhente beskrivelser av respondentenes opplevelse og erfaring. Altså brukes et semi-strukturert intervju når man søker beskrivelser av hvordan en situasjon oppfattes og forstås.

Semi- strukturert intervjuguide gir en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Intervjuguiden hjelper med å holde oss innenfor temaet og spørsmålene jeg ønsker å fa svar på. Jeg skal også gjennomføre en pre-testing av intervjuguide, slik at jeg kan se om noen spørsmål var utydelige eller vanskelige å tolke med min veileder. Intervjuguiden blir utformet som en spørsmålsliste med tilhørende underspørsmål/underpunkter for å kunne utdype de ulike temaene. Spørsmålene i guiden skal være åpne, og ikke ledende. Rekkefølgen på spørsmålene er også viktig for kvaliteten på intervjuet, og vil jeg benytte en teknikk som gjør at informantene ikke føler seg ukomfortable i intervjusituasjonen, slik at vi bygger en god relasjon mellom intervjuer og intervjuobjekt.

Jeg vil innlede intervjuet ved å presentere meg selv, min oppgave og problemstilling. Deretter samler jeg inn rene fakta som det er enkelt og ukomplisert for intervjuobjektet å svare på. F eks. om respondentenes arbeidsoppgaver og stilling i bedriften, hva respondenten har vært med på å utvikle og hva respondenten har bidratt med. Det er A blokk.

I den midterste delen av intervjuet, B, C, D, stiller jeg mer kompliserte og sensitive spørsmål. Jeg starter B klokke med spørsmål om nettbutikken, samhandling mellom fysisk butikk og nettbutikk. Jeg utspør respondenten også om kunnskapsoverføringen og forandringer det har ført til. Videre beveger jeg meg mot C og D blokken som handler om kjerner av bedriften X sin forretningsmodell, gamle gode katalogen og nysatsingen på sosiale medier.

Mot slutten av intervjuet beveger jeg intervjuetema til selve kjernen i min avhandling, omni – kanal strategier og forretningsmodell. Jeg stiller spørsmål om ressursbruk, forhold mellom produkter og informasjon, påvirkning på kjerneverdiene til bedriften X og påvirkning på bedriftens forretningsmodell av omni – kanal strategien.

3.6 Analyseenhet

Detaljhandel bedriften X i Norge er valgt som kontekst for denne avhandlingen. Selve analyseenheten er endringsprosessen og påvirkning av omni-kanal strategien på forretningsmodellen. Grunn til hvorfor jeg formulerer min analyseenhet på denne måten er fordi det er ikke bedriften jeg skal undersøke, men påvirkningen av denne teknologiske trenden på forretningsmodeller. Bedriften i detaljhandel er kun konteksten jeg forholder meg til, men jeg analyserer ikke bedriften i seg selv, men prosessen som har foregått.

3.7 Utvalg

Et kjennetegn ved de kvalitative metodene er at vi ikke trekker noe utvalg. De som er med i studiet ble valgt ved benyttelse av strategisk utvelging. For å anvende strategisk utvelging bestemmer jeg hvilken målgruppe forskningen skulle rette seg mot for å samle nødvendige data. Det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skulle delta i undersøkelsen. Jeg vil bruke snøballmetoden for å få de mest relevante informantene. Her rekrutterer jeg informanter ved å forhøre om hvilke personer som vet mye om temaet som skal undersøkes, og som jeg burde komme i kontakt med. Disse personene kan igjen vise til andre informanter som det er aktuelt å ha med i undersøkelsen. Utgangspunktet for utvelging av personer/informanter i studiet er med andre ord ikke representativitet, men hensiktsmessighet. Hvis informantene ønsker det, så kan de forbli anonyme. En av informantene ønsket at jeg skulle omskrive opplysningene, slik at hverken bedriftens navn eller informantens navn kom frem, da disse opplysningene er kun for intern bruk.

Under intervjuet brukte jeg noteringsblokk og båndopptakk. Informanten følte seg komfortabel med at jeg bruker disse. Før jeg starter med oppgaven hadde jeg et møte med en konsulent innen e-handel i en norsk IT- bedrift. Jeg fikk kontakt med denne konsulenten gjennom tidligere studentnettverk.

Under dette møtet fikk jeg mer innsikt i hva omni-kanal handler om og hvilke løsninger innen omni-kanal strategi har det blitt mye fokus på. Blant annet så fikk jeg videresendt interessant info fra IT-bedriftens blogg og andre spennende og relaterte saker som «click-and-collect» løsninger og hvorfor bedrifter bør ”gå omni”. Konsulenten anbefalte meg å se på bedriften X, som hadde etter hennes mening en sterk utviklet omni-kanal strategi. Jeg kaller denne informanten for «informant 1».

Jeg fikk kontakt med bedriften X butikkleder i en flaggskip butikk i Norge via min personlig nettverk. Under møtet med butikksjefen fikk jeg innsikt i bedriftens forretningsmodell. Vi har også sett på strategiske fokusområder for bedrift X. Denne informanten fikk betegnelsen «informant 2»

Jeg gjennomførte intervju med on-line salgsmarkedssjef hos bedriften X. Jeg ble viderekoblet med henne via butikksjefen i flaggskip butikk for bedrift X. Hun har ikke vært med fra starten av satsingen, men nettopp derfor etter hun kom inn så startet bedrift X til å satse hardt på omni-kanal strategi. Hovedstrategien kommer fra hovedkontoret i et annet skandinavisk land, men når det gjelder kanaler i Norge så tar hun alle avgjørelser. Hennes jobb går ut på å implementere langsiktig hovedstrategi inn i bedriftens kortsiktig strategi. Denne informanten kaller jeg for «informant 3».

3.8 Dataanalyse

I denne delen av forskningsarbeidet går jeg igjennom datamateriell jeg fikk ut av intervjuene med mine nøkkelinformanter og annen primærdata i form av deltagende observasjon. Jeg også ser på sekundær data i form av årsrapporter, korrespondanse og annen informasjon utdelt på intervjuemøter. Av hensyn til forespørsel til en av informantene så anonymiserte jeg både bedriften og informantene, derfor følger ikke ekstern data i jeg brukte i analysedelen i vedleggene. For at gjøre det enklere at få et overblikk over de innsamlede kvalitative data, valgte jeg at strukturere mine data i tre omganger med utgangspunkt i Gioia(2012) teknikken for dataanalyse: ”første order konsepter”, ”andre ordens temaer” og til slutt ”aggragate dimensjoner”.

I første ordens analyse, gjør vi lite forsøk på å destillere kategorier, siden antall kategorier har en tendens til å eksplodere på starten av en studie. Det kan lett bli 50 til 100 første ordens kategorier som dukker opp, og det store antallet av kategoriene i utgangspunktet blir overveldende. Det er ikke uvanlig å se opp og konkludere, " Jeg er forlagt! " uten fast idé om hvordan å samle alle disse data som ikke ser ut til å henge sammen. Likevel er det viktig å gå seg vill på dette stadiet – som forfatteren er glad i å si. " Du må gå tapt før du kan bli funnet " (Gioia , 2012) .

Som forskningen utvikler seg, starter vi søket etter likheter og forskjeller mellom de mange kategorier. Dette er en prosess som til slutt reduserer kategorier til et mer håndterlig antall (f.eks 25 eller 30) Vi da gir disse kategoriene etiketter eller phrasal beskrivelser og setter opp en matrise for oss. Jeg må stille meg selv spørsmålet: "Er det noen dypere struktur i denne matrisen?". Det er på dette punktet at vi behandler oss som kunnskapsrike agenter som kan (og må) tenke på flere nivåer samtidig (dvs. på nivå med informanten vilkår og koder, og på mer abstrakt, 2-order teoretisk nivå av temaer, dimensjoner og større fortelling- for å besvare det viktige spørsmålet " Hva skjer her?"). Utvikling av tentative svar på dette spørsmålet ved hjelp av en " gestalt analyse " fører til utformingen av andre spørsmål (Gioia, 2012).

I denne andre ordens analyse, er vi nå godt i det teoretiske riket, med spørsmål om de nye temaene foreslår konsepter som kan hjelpe oss å beskrive og forklare fenomener vi observerer. Når en gjennomførbar sett av temaer og begreper er i hånden, undersøker vi om det er mulig å destillere andre ordens temaer enda lenger inn andre order "aggregerte dimensjoner". (Gioia, 2012).

Når vi har et komplett sett med første-ordens konsepter og andre-ordens temaer og aggregerte dimensjoner, da har vi grunnlag for å bygge en datastruktur – som er kanskje den avgjørende skritt i hele vår forsknings tilnærming. Datastrukturen ikke bare tillater oss å konfigurere våre data inn i en fornuftig visuell hjelp, det gir også en grafisk fremstilling av hvordan vi har gått fra rådata til begreper og temaer i å gjennomføre analysene-en viktig del av å demonstrere i kvalitativ forskning. På denne måten, det handler om å bygge en datastruktur som tvinger oss til å begynne å tenke på data teoretisk, ikke bare metodisk.

Sammenfallende med datainnsamling og etter de innledende fasene av analyse, vi også begynner gjennomgang av data, temaer, begreper og dimensjoner og relevant litteratur, ikke bare for å se om det vi finner har presedens, men også om vi har oppdaget nye konsepter. (Gioia, 2012)

Til slutt, i forsøket på å slutføre analysene av dataene, vi alltid må forholde seg til spørsmålet om forskjellige forfattere tolker noe av informasjonen annerledes. Dersom avtaler om noen koder stemmer ikke overens, går vi tilbake til dataene, engasjerer seg i gjensidige diskusjoner, og utvikler nye forståelser for å komme fram til omforente fortolkninger. Vi forener ulike tolkninger og utvikler samtykkende beslutnings regler om hvordan ulike vilkår eller faser skal kodes. Faktisk, når vi gjør det, gjør vi det bare som en annen måte å styrke vår egen tillit til våre påstander og funn. (Gioia, 2012)

3.9 utfordringer ved valgt metode

Problemer som dukket opp ved bruk av kvalitative metoder, er at klassifiseringen av informasjonen som er samlet inn tar mye tid og en god del planlegging. Det er krevende å lage en semi-strukturert intervjuguide uten ledende spørsmål. Styrken ved de semi-strukturerte intervjuene, sammenlignet med strukturelle intervju, er at respondentene ikke tvinges til å tenke på en spesiell måte. Personene trenger ikke å ta hensyn til hvordan spørsmålet er stilt, og de står fritt til å svare slik de selv ønsker. Men dette kan igjen gi meg en del utfordringer til hvordan vi skulle kategorisere og analysere datamaterialet.

Ved en casestudie kan jeg ikke generalisere resultatene uten videre, men generalisering kan finne sted i form av en diskusjon om rimeligheten av å overføre funn fra en situasjon til en annen. På grunn av tids- og kostnadsfaktoren baserer undersøkelsen seg på et lite utvalg, derfor får jeg ikke et representativt utvalg. All forskning og vitenskapelige aktiviteter krever at forskere følger og forholder seg til enkelte etiske prinsipper, dannet innen forskningsmiljøer over tid (Thagaard, 2013). Etske regler er "universale" forventninger til forskerens opptreden, fremgangsmåte, forvaltning og lagring av informasjon. Reglene krever at forskeren viser redelighet og nøyaktighet i presentasjonen av eventuelle resultater og i vurderingsprosessen av tidligere forskeres arbeid (Engelstad, 1998).

3.9 Casestudier kritikk

I forsknings verden har dessverre casestudier fått dårlig rykte. For det første alt for mange ganger forskere som har brukt casemetoden har vært alt for slappe for å følge systematiske prosedyrer, sile vekk usikre resultater eller basert sinne funn under påvirkning av andre faktorer. Men det er også et problem som eksisterer i like stor grad i andre forskningsmetoder som eksperiment og historiefortelling, dermed kan ikke casestudie forvisses kun av den grunn.

For det andre så er det felles syn at funn av casestudier er lite generaliserbare. Hvordan kan en generalisere fra enkelt case? Fokuset derimot bør være ikke på hvor generaliserbare funn er, men om funn kan være aktuelle for andre bedrifter i samme eller lignende bransjer og hvor overførbare funn er.

Til slutt, siste kritikk til casestudier er at disse tar alt for lang tid og forsker sitter med alt for mye data til slutt, som er vanskelig å analysere. Denne kritikken er kanskje rettferdig for casestudier som ble gjort før, men som alt annet, har systematiske prosedyrer for casestudier blitt mer og mer utviklet de siste årene for å kunne gi mer klare og tydelige resultater. (Yin, 2003)

Konstruert validitet

Konstruert validitet handler om i hvilken grad testen måler det den skal måle. Konstruert validitet handler om generalisering, men i motsetning til ekstern validitet, så måler ikke konstruert validitet generalisering fra forsknings kontekst til andre enheter, men generalisering fra forskning til selve konteksten i samme forskningen. Det er tre mulige teknikker for å forbedre forskningen konstruert validitet. Den første er å bruke flere data kilder(datainnsamling). Den andre teknikken går ut på å etablere en kjede av kilder (også relevant under datainnsamling). Siste teknikken handler om å skisse case studiens rapport anmeldelse av nøkkelinformanter. (Yin, 2003)

I denne avhandlingen har jeg brukt flere kilder under datainnsamling, jeg fikk rapporter utdelt og informasjon ettersendt, samt at jeg har sjekket samsvar mellom informasjon jeg har fått og informasjon på nettet. Deltakende observasjon er også med på å supplere datagap. Dermed har jeg tatt i bruk flere kilder enn bare intervjudata.

Intern validitet(indre validitet)

Intern validitet, også kalt indre validitet, er holdbarheten av betingelsene for å trekke slutninger om årsakssammenheng mellom en antatt årsaksfaktor og en antatt virkning av denne. Intern validitet har å gjøre med å gjøre med i hvilken grad vi kan si at det eksisterer et kausalitets forhold. Dvs. i hvilken grad vi kan konkludere med at en effekt kan tilskrives den årsaken vi tror, eller om det kan være andre utenforliggende faktorer som er like sannsynlig. Denne formen for validitet er derfor mest sentral ved eksperimentelle studier og kausalanalyser.

I case studier er intern validitet sjeldent av interesse. I min oppgave kan vi likevel sjekke intern validitet ved å stille oss spørsmålene: «Har vi utelukket alle mulige forklaringer?», « Er studiens funn solide?». I følge Yin(2003), er det flere teknikker en kan bruke for å forsterke studiens intern validitet, bl.a. logiske modeller.

Den interne validiteten er noe svekket i denne avhandlingen, da det kan være bakenforliggende variabler som har trigget endringen av bedrift X sin forretningsmodell. Spørsmålet er om bedriften har selv valgt å sette i gang en omni- kanal strategi, eller var det kundene som egentlig forlanget dette? I følge datamaterialet, så er så klart kundene de som søker etter enklest mulig løsning, men å sette sammen en omni-strategi i stedet for bare å følge en multi-kanal strategi er klart bedriftens valg.

Det er vanskelig å stadfeste hvor solide er studiens funn, da dette er kun enkelt case design som er meget begrenset. Likevel så mener jeg at studiens funn kan brukes videre i forskning for å sjekke om det underligger noen andre viktige triggere, som en pilottest.

Ekstern validitet (ytre validitet)

Ekstern validitet, også kalt ytre validitet, angir i hvilken grad vi kan generalisere resultatene til andre populasjoner og andre kontekster enn dem undersøkelsen gjaldt. Gjelder resultatet for andre personer, i andre situasjoner, og/eller på et annet tidspunkt? Forskjellen mellom ekstern og intern validitet er meget sentral, idet det er et motsetningsforhold. Ønsker vi å maksimere intern validitet, må vi vanligvis slakke på kravene til ekstern validitet, og omvendt. Det er derfor viktig at man har det klart for seg hva som er viktigst; – intern- eller ekstern validitet.

Ekstern validitet kan best bedømmes ved å sammenlikne resultater av ulike undersøkelser om samme problemstilling. Resultater har høy ekstern validitet dersom de er stabile i tid og rom og på tvers av ulike undersøkelser. Eventuelle forskjeller i resultater mellom undersøkelser bør kunne forklares ut fra kjente egenskaper ved undersøkelsesmetodene og variablene i undersøkelsen. Ekstern validitet kan, i en viss grad, kompensere for en mangel på teoretisk bakgrunn. I følge Yin (2003) så handler casestudier ikke så mye om statistisk generalisering som om analytisk generalisering. Derimot denne type generalisering er ikke automatisk uten videre. Hvis det viser seg at teorien som blir testet via flere forskninger og praksis er gyldig, da kan den generaliseres videre. Dermed, ved videre forskning kan denne teorien sjekkes mot andre bedrifter i detaljhandel eller andre bedrifter inne kjeden for bedrift X i utlandet, for å sjekke hvor generaliserbar denne er.

Reliabilitet

Reliabilitet omhandler undersøkelsens pålitelighet og troverdighet, og går på målesikkerhet og målefeil. I en kvalitativ metode vil reliabiliteten for eksempel kunne være forskernes refleksjon over hvordan datainnsamlingen har foregått med tanke på blant annet feilkilder. Reliabilitet omhandler pålitelighet og troverdighet, og går på undersøkelsens målefeil. Den bestemmes av hvordan undersøkelse er gjennomført i forhold til datainnsamling og databehandling. En måte å vurdere reliabiliteten er å vurdere kilder. (Ringdal, 2007).

Denne oppgaven som er basert på kvalitativ forskning og datainnsamling i form av intervju og observasjon svekker en del studiens reliabilitet. Måten jeg vektlegger mine funn kunne ha blitt påvirket av mine egne oppfatninger og meninger om oppgaven. Samt at intervjuobjektene, selv om de er eksperter på sitt felt, kan ha en avvikende mening fra det som andre innen samme felt finner rimelig. Dette for så vidt kunne ha vært justert om vi var flere som skrev denne oppgaven, og om evt. jeg fikk til flere informantene på hvert felt. Dessverre så har tid og kostnadsbegrensinger gjort til at denne oppgaven gir kun overslag over problemstillingen, og ikke går i dybden på alle tre felt. Jeg har brukt Gioia metoden for å vise frem til min tankegang, slik at andre kan følge min forskingsprosess og det styrker studiets reliabilitet.

4.1 Funns

Første orden konsepter

Nedenfor finner dere liste over første ordens konsepter jeg fikk gjennom min analyse av intervjuedata, observasjon og sekundære datakilder. Jeg gikk igjennom rådata og noterte utsang som gikk igjen og igjen, til slutt satt jeg med 22 første ordens konsepter fra mitt datamateriell

Første ordens konsepter informant 1

| |
|---|
| Click – og-collect løsninger, showroom, levering og bytte fra nettsiden i butikk. |
| Fysiske butikkene gir tilfredsstillelse i form av mulighet å ta på og føle varene, samt øyeblikkelig kjøp. Derimot åpner nettsidene for mer informasjon og innhold og vurderinger. |
| Skillet mellom fysiskbutikk og online butikk sakte men sikkert forsvinner. |
| Behov for en sømløs opplevelse, hvor kunden får samme informasjon uansett hvilken kanal som benyttes. |
| Kundene er mer oppsøkende, å se på en vare holder ikke lenger, kunder har behov for å ha mer detaljert informasjonstilgang om andre aspekter ved produkt bruk og forventer service på helt andre måter enn før. |

Første ordens konsepter informant 2

| |
|---|
| Kjernen i forretningsmodell til bedrift X baserer seg på tilbud til kundene. |
| Vår evne er å forstå våre kunder og deres behov. |
| Vi kontinuerlig utvikler vårt produktspekter for å ha en rimelig og bærekraftig tilbud. |
| Effektiv koordinasjon av distribusjon og logistikk. |
| Integrerte salgskanaler med fokus på lik informasjonstilgang, tilgjengelighet og inspirasjon. |
| Praktisk problemløsning via serviceinnstilte butikkansatte og god kundeservice. |
| Optimalisere vår organisasjonsstruktur, styrke vår kultur og våre verdier som problemløser. |

Første ordens konsepter informant 3

| |
|--|
| Omni – kanal strategi går ut på å integrering av langsikt og kortsiktig strategi. Gir mulighet å reagere kjapt på forandringer. |
| Bedrift X er opprinnelig et postordre bedrift, med godt utviklet logistikk system. Derfor utvikling av nettbutikk har vært det neste naturlige steget. |
| Ca 70-80 % sjekket nettbutikken før de handler i fysisk butikk. Nettbutikken har vært med på å trekke folk inn i butikken. |
| Sterk integrasjon av kunnskap mellom ulike plattformer: ansatte i en butikk, chat funksjonen, ask-the-expert, produktinformasjons managere. Stor fokus på å være best på kundeservice, spesielt når det gjelder retur og reklamasjon av varer. |
| Digitalisering av katalogen til bedrift X har ført til større interesse hos yngre målgruppe, samt at kvinneandelen av kjøpere har økt, både i butikk og på nett. |
| Integrasjon i sosiale medier – bedriften ble dratt inn av kundestrømmen. Bedriften er nødt til å overvåke, kontrollere og gi feedbacken på kundenes behov og ønsker. |
| Mange ansatte ble omskolert etter nettbutikken kom, men digitalisert virkelighet med fokus på mersalg og relasjoner når kunden er første i butikken. |
| Endring i kjerneverdiene til bedrift X, vekk fra dingser, mer mot problemløser. |
| Mer fokus på bruk av produktet, enn på selve produktet. Kunnskapsoverføringen til kunden. |
| Omni – kanal strategi handler om å henge med i svingen og følge kundenes behov. |

Andre-ordens temaer

For å gjøre analysemateriell mer håndterlig, gikk jeg gjennom første ordens konsepter og etter noen runder, kunne jeg se at etiketter kunne settes på disse første ordens konsepter. Selve etikettene ble forskningens andre ordens temaer. Etikettene er: produkt, ressurser, verdier, organisasjon, kapabiliteter, integrerte aktiviteter, dynamiske kapabiliteter og konkurransefortrinn. Videre plasserte jeg hver etikett ved tilhørende første ordens konsept.

Andre ordens temaer informant 1

| |
|---|
| Click – og-collect løsninger, showroom, levering og bytte fra nettsiden i butikk.->integrerte aktiviteter |
| Fysiske butikkene gir tilfredsstillende i form av mulighet å ta på og føle varene, samt øyeblikkelig kjøp. Derimot åpner nettsidene for mer informasjon og innhold og vurderinger. -> konkurranse fortrinn |
| Skillet mellom fysiskbutikk og online butikk sakte men sikkert forsvinner. -> dynamiske kapabiliteter |
| Behov for en sømløs opplevelse, hvor kunden får samme informasjon uansett hvilken kanal som benyttes. - > konkurranse fortrinn |
| Kundene er mer oppsøkende, å se på en vare holder ikke lenger, kunder har behov for å ha mer detaljert informasjonstilgang om andre aspekter ved produktenes bruk og forventer service på helt andre måter enn før. - > dynamiske kapabiliteter |

Andre ordens temaer informant 2

| |
|--|
| Kjernen i forretningsmodellen til bedrift X baserer seg på tilbud til kundene. -> ressurser |
| Vår evne er å forstå våre kunder og deres behov. ->ressurser |
| Vi kontinuerlig utvikler vårt produktspekter for å ha en rimelig og bærekraftig tilbud. ->verdier |
| Effektiv koordinasjon av distribusjon og logistikk. - >ressurser |
| Integrerte salgskanaler med fokus på lik informasjonstilgang, tilgjengelighet og inspirasjon. ->integrerte aktiviteter |
| Praktisk problemløsning via serviceinnstilte butikkansatte og god kundeservice. - > kapabiliteter |
| Optimalisere vår organisasjonsstruktur, styrke vår kultur og våre verdier som problemløser. - >organisasjon |

Andre ordens temaer informant 3

| |
|--|
| Omni – kanal strategi går ut på å integrering av langsikt og kortsiktig strategi. Gir mulighet å reagere kjapt på forandringer. ->ressurser |
| Bedrift X er opprinnelig et postordre bedrift, med godt utviklet logistikk system. Derfor utvikling av nettbutikk har vært det neste naturlige steget. ->ressurser |
| Ca 70-80 % sjekket nettbutikken før de handler i fysisk butikk. Nettbutikken har vært med på å trekke folk inn i butikken - >konkurransen fortrinn |
| Sterk integrasjon av kunnskap mellom ulike plattformer: ansatte i en butikk, chat funksjonen, ask-the-expert, produktinformasjons managere. Stor fokus på å være best på kundeservice, spesielt når det gjelder retur og reklamasjon av varer. -> integrerte aktiviteter |
| Digitalisering av katalogen til bedrift X har ført til større interesse hos yngre målgruppe, samt at kvinneandelen av kjøpere har økt, både i butikk og på nett. - > produkt |
| Integrasjon i sosiale medier – bedriften ble dratt inn av kundestrømmen. Bedriften er nødt til å overvåke, kontrollere og gi feedbacken på kundenes behov og ønsker. - >dynamiske kapabiliteter |
| Mange ansatte ble omskolert etter nettbutikken kom, men digitalisert virkelighet med fokus på mersalg og relasjoner når kunden er første i butikken. -> dynamiske kapabiliteter |
| Endring i kjerneverdiene til bedrift X: vekk fra dingser, mer mot problemløser. ->produkt |
| Mer fokus på bruk av produktet, enn på selve produktet. Kunnskapsoverføringen til kunden. ->kapabiliteter |
| Omni – kanal strategi handler om å henge med i svingen og følge kundenes behov. -> konkurranse fortrinn |

Aggregate dimensjoner

De tre aggregate dimensjoner som kommer tydelig frem ut fra dataanalysen av andre-ordens temaer er mine tre hovedtemaer som har gått igjennom hele oppgaven: teknologisk trend, forretningsmodeller og praktisk gjennomføring endringsprosess.

Her er skjema over forhold mellom andre-ordens temaer og aggregate dimensjoner:

| | |
|-------------------------|-------------------|
| Produkt | Forretningsmodell |
| Ressurser | Forretningsmodell |
| Organisasjon | Endringsprosess |
| Verdier | Endringsprosess |
| Kapabiliteter | Endringsprosess |
| Dynamiske kapabiliteter | Teknologisk trend |
| Konkurransefortrinn | Teknologisk trend |
| Integrerte aktiviteter | Teknologisk trend |

5.1 Drøfting

I dette kapitlet drøftes resultater fra intervjuene, opp mot teori som ble presentert i kapittel to. Denne delen består av tre temaer: teknologiske trender, forretningsmodeller og praktisk gjennomføring av endringsprosess.

5.2 Teknologiske trender

Dynamiske kapabiliteter

Skillet mellom fysisk butikk og online butikk sakte men sikkert forsvinner.

Som jeg har tidligere nevnt i teoridelen, ifølge Bell, før advent av Internett, var det egentlig bare to generiske typer forhandlere. Den første typen var tradisjonelle forhandlere, hvor all produktinformasjon var levert offline gjennom fysiske butikker, og kunder besøkte butikker for å ta avgjørelsen. Den andre typen var katalog forhandlere, som kan betraktes som en tidlig forløper til dagens rendyrket nettfornhandlere, der informasjon ble levert direkte til kundene via katalog (i stedet for Internett) og produktkjøp foregår via levering. Bedrift X startet nettopp som typisk postordre bedrift som sendte ut katalogen til sine kunder for å formidle produkttilbudet.

Den økende bruken av mobile enheter og sosiale nettverk gjør den tradisjonelle online-fysisk kanal dikotomi foreldet, og linjene mellom kanaler er uskarpe. Den "tradisjonelle" barriere mellom fysisk utsalgsted og nettet er uklart, fordi enheter som smarttelefoner og nettbrett kan brukes i butikken, mener Piotrowicz og Cuthbertson. Fra disse endringene en ny tilnærming kommer frem, omni-kanal, som vil være mindre fokusert på den kanalen som brukes og mer på samspillet mellom kunde og merkevare. Men før et slikt nivå av kryss-kanal integrasjon kan oppnås, kan være nødvendig for detaljister som har som mål å gjennomføre en omni-kanal, å fokusere på å inkludere mobile og sosiale nettverk som nye kanaler, balansere privatliv og tilpasning, og omstrukturere forsyningskjedens nettverk, men samtidig holde i tankene ulike kundebehov.

Kundene er mer oppsøkende, å se på en vare holder ikke lenger, kunder har behov for å ha mer detaljert informasjonstilgang om andre aspekter ved produktenes bruk og forventer service på helt andre måter enn før.

Det erkjennes at mobil og sosiale medier har aktivert kunder å ikke bare raskt bytte mellom kanaler, men faktisk bruke kanaler samtidig, sier Pophal. Endringene er drevet av nye teknologier, slik som smarte mobile enheter (smarttelefoner og nettbrett) og tilhørende programvare (apps, mobile betalinger, e -valets, e -kuponger, digitale flyers, lokasjonsbaserte tjenester). Det er endringer i IT, reduserte kostnader og tilgang til teknologi, som gir mulighet for tilpassing og prisoptimering. Det er også nye teknologier som blir tilgjengelig i butikken (virtuelle skjermer, virtuelle prøverom, intelligente selvbetjenings kiosker, automater og dynamiske menyer), samt QR-koder, i tillegg til mobile enheter brakt til butikken av kunder, forteller informant 1.

Informant 1 også forteller om økte bruken av «augmented reality» teknologier som involverer smarttelefoner, er sammenslåing av touch-and-feel informasjon i den fysiske verden med online-innhold i den digitale verden. For eksempel vil fysisk detaljhandel bli utvidet med virtuelle innhold tilgjengelig fra smarttelefoner og andre enheter. Hos bedrift X kan forbrukere allerede nå skanne QR-koder på produkter for å se online omtaler, priser og eksklusivt videoinnhold på råd og tips, nevner informant 3.

Eksempler som disse illustrerer hvordan de siste teknologiske fremskritt innen mobil databehandling og utvidet virkelighet visker ut grensene mellom tradisjonell detaljhandel og Internett detaljhandel, slik at butikker er nødt til å samhandle med forbrukerne gjennom flere berøringspunkter og utsette dem for en rik blanding av offline sensorisk informasjon og elektronisk innhold. Informant 1 mener at å holde interaksjonen konsistent på tvers av flere kanaler og sikre en sømløs opplevelse for forbrukerne er den nye utfordringen for detaljhandel. Til tross for de endringer og nye trender, kanal integrering oppfattes som en stor utfordring for detaljister. «Problemstillingene omfatter uenighet om fremtiden for digitale kanaler, mangel på en enhetlig opplevelse for kunder på tvers av kanaler, og problemer med lagerstyring og mobil tilgang», hevdes det i artikkelen til Piotrowich og Cuthbertson.

Integrasjon i sosiale medier – bedriften ble dratt inn av kundestrømmen. Bedriften er nødt til å overvåke, kontrollere og gi feedbacken på kundenes behov og ønsker.

Den mobile revolusjonen, sammen med veksten av sosiale medier, hevdes det i artikkelen til Piotrowich og Cuthbertson, har skapt situasjonen der kundene "bringer" inn i butikken hele sitt sosiale nettverk. Så mye foregår på disse kanalene at bedrift X var bare nødt til å følge etter kunden ut i sosiale medier. De har også jobbet med satsing på Google +, Pintest osv. I dag har bedrift X i Norge, over 92 000 følgere på Facebook – siden sin. Det er også viktig å overvåke hva kundene synes om produktene og ha en kontroll over feedbacken, sier informant 3.

Mange ansatte ble omskolert etter nettbutikken kom, mer digitalisert virkelighet med fokus på mersalg og relasjoner når kunden er først er i butikken.

I sin nåværende tilstand, bør teknologi utfylle, men ikke erstatte butikkansatte, hevder Piotrowicz og Cuthbertson. Informant 3 forteller at bedrift X har en Team – produkt informasjons managere – som finner ut hva er relevant å få med av informasjonen om produktet. Spør mange om samme ting i butikken eller på nettet – så legger de til denne informasjonen i produktbeskrivelsen. De har også innført "ask the expert" funksjon, som kan gi svar til de som lurere på noen spesielle egenskaper ved produktet. Det er viktig at kundene får like god service på alle plattformer og føler seg trygge på informasjonen de får. Hvis de har kjøpt noe på nett – så kan kundene lett levere eller bytte eller reparere varene i butikken.

Integrerte aktiviteter

Integrerte salgskanaler med fokus på lik informasjonstilgang, tilgjengelighet og inspirasjon.

Kundene forventer konsekvent, uniform, integrert tjeneste og erfaring, uavhengig av kanal de bruker; de er villige til å flytte sømløst mellom kanaler-tradisjonelle butikken, på nettet, og mobil-avhengig av deres preferanser, deres nåværende situasjon, tid på dagen, eller produktkategori, mener Piotrowicz og Cuthbertson. I denne nye situasjonen, er betydningen av en en-til-en-forhold mellom forhandler og kunde større, fordi kunden fungerer som et medium mellom seg selv eller seg selv og det bredere sosiale nettverket, som vedlikeholdes selv i butikkmiljø via mobile enheter. Men sammen med utfordringene, er det også muligheter i dette området, for eksempel ansette kunder som talsmenn, involvere dem på ulike stadier av produktdesign (co-creation), og utnytte deres evne til å få tilgang til fokusgrupper for å teste nye produkter og tjenester; eller bruke selv sosiale medier som en ekstra salgskanal (sosial handel). Det har bedrift X gjort, ved å lytte og respondere på kundens ønsker og forespørsler, både via butikk og på nettet. Mange kunder legger ut selv omtaler av produktene, hvordan de har brukt varer og hva de ønsker at butikken skal innføre.

Click – og-collect løsninger, showroom, levering og bytte fra nettsiden i butikk.

I følge Piotrowich, bedrifter trenger å fjerne barrierer i kanalene og gi god kundeopplevelse på tvers av kanaler i form av tjenester som "click-and-collect", "ordre i butikken, levere hjem", "bestilling på nettet, levering i butikken", "showroom " og andre kombinasjoner av elektroniske og tradisjonelle detaljvirksomheter. Det er helt tydelig at ny trend med å være tilgjengelig på flere kanaler blir tatt i bruk i mange ulike bransjer. «Ofte dessverre i kappløp for å være tilgjengelig på flest mulig kanaler, glemmer bedrifter i stedet for å ha en lik sømløs opplevelse på tvers av alle kanaler, som de fleste kundene ønsker seg», informant 2

Stærk integrasjon av kunnskap mellom ulike plattformer: ansatte i en butikk, «chat-funksjonen», «ask- the- expert», produktinformasjons managere. Stor fokus på å være best på kundeservice, spesielt når det gjelder retur og reklamasjon av varer.

Teknologi i butikken bør utvide kundeopplevelsen og ikke være en ny barriere for folk mindre kjent med det, forklarer Piotrowicz og Cuthbertson. De også legger til at fordi online og tradisjonelle kanaler er ofte styres separat, er integrasjon av både fysiske produkter og informasjon nødvendig. Det er der en omni-kanal tilnærming kommer inn.

En omni-kanal tilnærming setter kunden, ikke bedriftens siloer, i sentrum for sin strategi, hevder Pophal. Han hevder også at selskapene må bryte ned siloer til å konkurrere effektivt. Trinnene i prosessen, er som følger:

1. Samle inn data fra online og offline kilder for å identifisere de utallige touchpoints som eksisterer
2. Bryte ned siloene som hindrer integrering av alle disse dataene til «virkelig se kundens reise»
3. Etablere mønstre av atferd på et detaljert data. Faktisk sier han at prosessen vil være mer om "små biter av data enn Big Data".
4. Identifisere hva du vil gjøre, som en merkevare, for å levere en melding som er relevant til rett tid, på rett sted.

Det erkjenner at mobil og sosiale medier har aktivert kunder å ikke bare raskt bytter mellom kanaler, men faktisk bruker kanaler samtidig. For eksempel å sjekke ut produktomtaler på sin mobiltelefon mens de evaluere et produkt på en fysisk butikk. «Det som var overraskende», sier informant 3, «er hvor mange kunder faktisk benyttet «chat- funksjonen» – også mens de var i butikken. Så trygge kundene er på informasjonen de får på nett, at de velger å sjekke nettsiden, mens ansatte i butikken er tilgjengelige i nærheten».

Konkurransefortrinn

Fysiske butikkene gir tilfredsstillelse i form av mulighet å ta på og føle varene, samt øyeblikkelig kjøp. Derimot åpner nettsidene for mer informasjon og innhold og vurderinger.

En digital strategi passer ikke alle. Dette er en spesielt utfordrende for detaljister fordi de ikke kan tilpasse digitale opplevelse for alle type produkt de selger. Den tradisjonelle butikken kan endre sin rolle til en "hub", det sentrale punktet som vil integrere alle salgskanaler. Når jeg spør informant 3 om hva er sammenhengen mellom fysisk butikk og nettbutikk så får jeg svar at disse er godt integrert i hverandre. Blanding av tradisjonelle og elektroniske alternativer er den mest sannsynlige løsningen: "click-and-collect" alternativet (kjøpe online, samle i butikken), og "showroom", interaktive skjermer og elementer som trenger plass for lagring og utstilling. «Bedrift X har lenge operert med utstillingsmodeller», sier informant 1, «og våre utstillingene er de mest kreative og innholdsrike i detaljhandel bransjen,»

Produkter kan også bestilles i butikken (via butikkansatt, støttet av teknologi eller selvbetjeningsteknologi i butikken), deretter levert direkte til hjem eller i samme butikken. Alle slike valg bør støttes av redesignede ende-til-ende-distribusjon og leveringssystemer. Samme gjelder også integrering av markedsføring og logistikk for å sikre produkttilgjengelighet på tvers av kanaler og en pull-ordresystem fra produktet produsenter.

Behov for en sømløs opplevelse, hvor kunden får samme informasjon uansett hvilken kanal som benyttes.

Som jeg har tidligere nevnt i teorien, så har mange bedrifter nå til dags fokuset på å maksimere ytelsen til hver kanal, dermed resultatet blir en konkurranse mellom disse kanalene, i stedet for tettere samarbeid, ifølge Pophal. Ved omni- kanal tilnærmingen oppfattes kundeinteraksjon ikke som interaksjon med kanalen, men med merkevaren, siden kanalene blir styrt sammen strategisk, mener Piotrowich og Cuthberson.

En kunde kan bruke sin egen enhet for å utføre søk, sammenligne produkter, be om råd, se etter billigere alternativer; den økende populariteten til QR-koder og strekkodeskanning, sammen med mobil elektronisk tilgang, har gitt kundene muligheten til å se etter billigere alternativer mens shopping pågår i butikken. Dette har skapt en jevnere balanse i tilgang til informasjon mellom forhandler og kunde, og den nye utfordringen er hvordan man skal svare på det. Et bredt spekter av strategier har vært forsøkt, fra å prøve å forby strekkodeskanning til pris matching. «Men eneste som virker er å få kunden til å handle hos merkevare, og ikke satse på enkelt transaksjoner basert på lavest pris for varen», sier informant 3.

Ca 70-80 % sjekket nettbutikken før de handler i fysisk butikk. Nettbutikken har vært med på å trekke folk inn i butikken.

Omni- kanal konseptet egentlig dreier seg om å forstå hvordan å eliminere innsats fra kundeopplevelsen. Ved hjelp av data kan vi forstå hvor innsatsen eksisterer i kundeopplevelsen og hvordan vi fjerner-snarere enn legger til innsats. «Ca 70-80 % sjekker nettbutikken før de handler i fysisk butikk», forklarer informant 3. «Nettsiden hjalp med å trekke kunder inn i butikken og fyller opp kundenes behov for informasjon og for bedrift X har det ingenting å si hvor de handler, så lenge det er på bedrift X.

Det er lettere å holde oversikt på nettsiden, kundenes søk avslører behovet, og da kan kampanjene justeres etter mest søkte varer. Nettsiden har også mange aspekter som er like den fysiske butikken – kundene kan søke informasjon, lagerbeholdning, komplementære varer og det gir en viss kundeservice følelse til kundene. Nettsiden hjelper å holde kontroll over hvilke varer er det viktig å stille ut i butikken også» - tilfører informant 3.

Omni – kanal strategi handler om å henge med i svingen og følge kundenes behov.

Forskjellen mellom multikanal og omni-kanal virkelig kommer ned til en selskapets tilnærming til digitale kanaler, med fokus å hvert enkel kanal med inside-out tilnærming (multi-kanal), eller sammensetning og flytt mellom kanaler(omni-kanal) med outside- inn tilnærming, hevder Pophal. Han også tilfører at for å bli virkelig kanal agnostiker, må selskapet investere i teknologi, infrastruktur, organisatoriske og markedsføring endringer som gjør det mulig for flytende bevegelse mellom kanaler, som for eksempel lagerstyring, oppfyllelse, kundeforhold databaser, ytelse, ansattenes insentiver, og meldingstjenester. Bedriften X har i mange år vært en postordre selskap, og var en av de første som satset på nettbutikk utvikling. Bedriften har alltid hatt godt utviklet organisasjonsstruktur og lagerstyring som har gjort det lett for de å gå over til omni- kanal strategien.

En ekstra dimensjon er skapt av den økende rolle i butikk teknologier. Dette inkluderer teknologi for kunder, som for eksempel interaktive skjermer, «augmented reality», og "magiske speil", samt teknologier for de ansatte, for eksempel tabletter. Alle slike teknologier bør samhandle fullt med kundeopplevelsen (ikke bare være "en isolert skjermen på et mørkt hjørne", eller i stedet bestemmes av tilgjengeligheten av en elektrisk plugg på veggen).

Men det er en annen utfordring- nye i-butikken teknologier krever ofte store redesign. Dessuten er utformingen ofte fokusert på produktet, produkt sikt, og strømning, ikke på kundeopplevelsen. Teknologi inkludering i butikk miljøet er ikke så komplisert når det gjelder enkle løsninger, som i hovedsak fokuserer på operasjonell forbedring, slik som selvbetjente kasser. Plasseringen av nye og mer komplekse enheter som interaktive veggene i butikken trenger videre undersøkelser for å sikre at de vil bli fullt integrert i butikkens layout.

5.3 Forretningsmodell

Produkt

Digitalisering av katalogen til bedrift X har ført til større interesse hos yngre målgruppe, samt at kvinneandelen av kjøpere har økt, både i butikk og på nett.

Informant 3 forteller at virkninger digitalisering av katalogen til bedrift X hadde på kundene var først og fremst at dette gjort katalog mer vennlig mot den yngre målgruppen. «Kunder oppdaget flere nye varer ved å laste katalogen»- sier hun. Det viser seg at kvinner handler oftere på nett, og kunder synes det er lettvis og gøy å bruke nettkatalogen. Bedrift X gikk fra å være typisk guttebutikk, til å bli mer og mer aktuell for kvinner etter de har laget nettside og digitalisert katalogen. ”Mange sier at hvis de ikke hadde vært på nettsiden, så hadde de aldri tatt turen innom butikken, da de trodde at bedrift X er bare skruer å sånt”, tilfører hun.

Endring i kjerneverdiene til bedrift X, vekk fra dingser, mer mot problemløser.

Ekstra drivkraft har kommet fra veksten av Internett. Grunnleggende spørsmål er om hvordan bedrifter levere verdi til kunden, og hvordan de kan realisere verdier fra å levere nye informasjonstjenester som brukerne forventer ofte å motta uten kostnad. Det har gjort at enkeltpersoner og bedrifter har enkel tilgang til store mengder data og informasjon, og kundemakt har økt, f.eks. shopping har blitt gjort enklere.

Nettet er ikke bare en kilde for lett tilgang til digitale data; det er også en ny distribusjonskanal og for piratkopiering. Mer generelt er internett forårsaker mange «murstein» selskaper til å revurdere sine distribusjonsstrategier - hvis ikke deres hele forretningsmodeller. Å ha en differensiert (og vanskelig å imitere) - men samtidig effektiv-arkitektur for bedriftens forretningsmodell er viktig for etablering av konkurransefortrinn. De ulike elementene må være spesialisert til hverandre, og virke godt sammen som et system. Men når etablert, bedrifter ofte støter på enorme problemer med å endre forretningsmodeller.

En praktisk forskjell beskriver forretnings modeller som et system som viser hvordan deler av en virksomhet passer sammen, mens strategi også inkluderer konkurranse. En forretningsmodell mer generisk enn en strategi, i følge Teece(2010).

En annen forskjell mellom strategi og forretningsmodeller som har blitt mindre diskutert hittil er at strategien omfatter gjennomføring og implementering, mens forretningsmodellen er mer om hvordan en virksomhet fungerer som et system. Vi kaller dette forholdet mellom strategi, organisering, og systemer virksomheten trekant som er stadig gjenstand for ytre press, som konkurransekrefter, sosial endring, teknologisk endring, kunder og juridiske miljø.

Det er viktig at kundene får like god service på alle plattformer og føler seg trygge på informasjonen de får. Hvis de har kjøpt noe på nett – så kan kundene lett levere eller bytte eller reparere varene i butikken. Fokuset har blitt flyttet fra å ha mange unyttige dingser til å ha mindre utvalg (men fortsatt større enn de fleste detaljhandel butikker i bransjen) med nyttige løsninger på hverdags problemer når det gjelder hus artikler, jernvare og elektronikk.

Ressurser

Kjernen i bedrift X sin forretningsmodell baserer seg på tilbud til kundene.

På overordnet nivå, hevder Zott, har forretningsmodell blitt referert til som en uttalelse, en beskrivelse, en representasjon, en arkitektur, en konseptuell verktøy eller modell, et strukturelt mal, en fremgangsmåte, et rammeverk, et mønster, og et sett.

Hvis vi ser på Osterwalder sin definisjon av forretningsmodell, så er en forretningsmodell er en konseptuell verktøy som inneholder et sett med objekter, begreper og relasjoner med målet å uttrykke forretningslogikk av en spesifikk bedrift. Det er en vurdering av konsepter og relasjoner som tillater en forenklet beskrivelse og representasjon av verdien gitt til kunder, hvordan dette gjøres, og med hvilke økonomiske konsekvenser.

«Kjernen i bedriften X sin forretningsmodell er tilbud til kundene. Bedriften baserer seg på et bredt spekter av smarte, praktiske og rimelige løsninger. Basert på en grundig forståelse av kundene og deres behov, kan vi utvikle, og gjennom alle våre salgskanaler gi, et attraktivt tilbud til våre kunder», forteller informant 2.

Bedriften X sin forretningsmodell består av fire viktige punkter, fortsetter han:

1. Forstå kunden

Nøkkelen til å være relevant og lykkes i en stadig mer konkurranseutsatt marked, er vår evne til å forstå våre kunder og deres behov. Med denne kunnskapen kan vi utvikle vårt tilbud og vårt forhold til kunden.

2. Utvikling og innkjøp

Basert på vår kunnskap om kunder og deres behov, vi kontinuerlig utvikler vårt produktspekter. En effektiv innkjøpsorganisasjon, med kontorer i Asia, et nært forhold til våre leverandører og store volum gjør at vi kan ha en rimelig og bærekraftig tilbud.

3. Lager og Distribusjon

Vår distribusjonssenter koordinerer effektiv distribusjon og logistikk, og sørger for at inventar og tjenesten er best mulig.

4. Integrerte salgskanaler

De fleste av våre salg skjer nå gjennom våre butikker, vi også tilbyr våre produkter og møter i en rekke andre integrerte salgskanaler, som telefon, katalog, nettside og mobilapplikasjon.

Tidligere var fokuset for bedrift X fullt og klart på produktene de tilbydde. Bedriften ble fort kjent for å «levere dingser» og tilby meget rimelige alternativer til det folk ellers fant i klassiske jernvarehandlere på den tiden. Det er å tilby bredt spekter av produkter til lavere pris enn fysiske butikkene solgte det for, var essensen i bedriftens forretningsmodell.

Men å utvikle en vellykket forretningsmodell er utilstrekkelig i seg selv for å sikre konkurransefortrinn, mener Teece(2010). Når implementert, brutto elementer av forretningsmodeller er ofte ganske gjennomsiktige og (i prinsippet) lett å imitere - ja, det er som regel bare et spørsmål om et par år - hvis ikke måneder - før en tydeligvis vellykket ny forretningsmodell utløser imiterende innsats.

Vår evne er å forstå våre kunder og deres behov.

Det ble imidlertid også anerkjent i diskusjonene at selv om etterspørselen etter bedre kundeopplevelser kan være økende, er det avhengig av butikken strategi, produkt og merkevare posisjonering (for eksempel lave kostnader versus luksusvarer); dermed er det alltid rom for differensiering i handelen. Samtidig, det er spørsmålet om hvorvidt kundene er villige til å betale mer for en førsteklasses service. Noen av dem ønsker ikke å betale mer, og kan være fornøyd med et lavere nivå av kundeservice til en lavere kostnad. Dermed er det en avveining mellom lav pris og førsteklasses service. Det ble også bemerket at kravene til en enkelt kunde kan endres avhengig av kontekst: tid på dagen, økonomisk situasjon, planer, følelser, som alle vil påvirke samspeillet med forhandleren og den valgte kanalen.

Blant informantene var det en oppfatning om at teknologien skal være "usynlig" og at hovedfokus bør være på folk, produkt, og følelser (butikken atmosfære). Men det var også en sak av teknologikostnader; hvordan kan en forbedret kundeopplevelse rettferdig up-front investeringer, og hvordan det vil påvirke salget? Noen teknologier, for eksempel Wi-Fi, er etterspurt av kunder-de forventer å kunne få tilgang til Internett for gratis mens i butikken som en standard service.

Der en mulighet til å bruke butikken som et sted for å gi en personlig opplevelse som vil tiltrekke seg kunder, uavhengig av kanal som brukes. Rollen til butikken i å tiltrekke seg kunder, men avhenger av produktet karakteristisk og nivå av kundeopplevelsen forutsatt, noe som bør matche kundens behov. Disse behovene er avhengig av nivået på engasjement med produktet og tidligere personlig erfaring. Motivasjonen til å bruke online eller tradisjonelle kanaler kan også være påvirket av den type shopping (utilitaristisk eller hedonic), og dermed som bør vurderes av forhandlere. På spørsmålet om de har foretatt noen vesentlig justeringer fra opprinnelig versjon, forteller informant 3, at de har gitt kundene mulighet for å anmelde produkter, dele sine meninger, chat funksjonen og gjort siden kompatibel for mobilbrukere.

Effektiv koordinasjon av distribusjon og logistikk.

«I vår langsiktige strategiske planlegging, har vi valgt å fokusere på seks områder»- forklarer informant 2 –«hva vi tilbyr kundene, vår kundedialog, vår ekspansjon, vår forsyning, vår tilnærming og våre ansatte. Med våre kunnskapsrike serviceorienterte medarbeidere og et

klart fokus på hvordan vi vil fortsette å styrke og utvikle bedrift X, skaper vi langsiktige bærekraftige verdier for våre kunder, leverandører, ansatte og andre interessenter.»

Vår kunde tilbud. Vi vil være det opplagte valget for praktisk problemløsning ved å optimalisere og revidere kontinuerlig vårt utvalg til våre kunders behov. Vi også utvikler våre tjenester og vår reservedel service for å styrke vårt utvalg av produkter for bærekraftig utvikling

Vår kundedialog. Vi vil øke lojaliteten til våre kunder og tiltrekke seg nye ved å styrke vår god kundeservice, utvikle våre salgskanaler for å være enda mer tilgjengelig og inspirerende og styrke vår merkevare i nye markeder og tydelig kommunisere vår bærekraftig agenda.

Vår ekspansjon. Vi vil fortsette å utvide virksomheten ved å: utvide eksisterende markeder, optimalisere store steder og formater, etablere bedrift X i flere land, der Tyskland er neste i køen. Videre skal vi utvikle vår franchise-modell og vokse i Gulfen og styrke vårt tilbud til bedrifter og lansering av bedrift X Kontor

Vårt produkt forsyning. Vi vil optimalisere forsyningskjeden via mer integrert arbeide med våre foretrukne leverandører og utvikle nye innkjøpsmarkedene og distribusjonsnettverk. Videre ønsker vi å forbedre leveringstider og servicenivåer

Vår måte å arbeide på. Vi vil effektivisere og forenkle måten vi jobber via vurdering og utvikling av våre prosesser og optimalisering av organisasjonsstruktur. Neste steget blir å implementere vår nye virksomheter som skal styrke vår kultur og våre verdier og sikre at vår oppførsel og våre etiske retningslinjer blir fulgt opp.

Våre folk. Vi vil sikre en høy ytelse og kundeorientert organisasjon ved å: styrke lederskap, utvikle ferdigheter og engasjere våre ansatte.

Omni –kanal strategi går ut på å integrering av langsikt og kortsiktig strategi. Gir mulighet å reagere kjapt på forandringer.

Utvelgelsen / design av forretningsmodeller er et sentralt grunnlag av dynamiske kapabiliteter - kjenne, gripe, og konfigurere ferdigheter er det foretaket trenger hvis de ønsker å synkroniseres med skiftende markeder. Det gjør at de ikke bare prøver for å holde seg i live, men å tilpasse seg og selv forme (endring) forretningsmiljø. Dynamiske kapabiliteter hjelper å styre evolusjonen, og bidrar til å forme virksomhetens miljøet, ifølge Teece(2010).

Men å utvikle en vellykket forretningsmodell er utilstrekkelig i seg selv for å sikre konkurransefortrinn, mener Teece(2010). Når implementert, brutto elementer av forretningsmodeller er ofte ganske gjennomsluktige og (i prinsippet) lett å imitere. I følge Osterwalder(2008) ved å forandre på en av klossene kan selvanalytiske bedrifter komme opp med nye forretningsmodeller for inntjening. Forretningsmodeller beskriver, som system, hvordan bitene av en virksomhet passer sammen. Men de tar ikke faktor i en kritisk dimensjon av ytelsen konkurranse. Før eller senere, og det er vanligvis raskere-hver bedrift går inn konkurrenter. Håndteringen av at virkeligheten er strategiens jobb, forklarer i sin artikkel Magretta.

Utvikle en vellykket forretningsmodell er utilstrekkelig for å sikre konkurransefortrinn, siden imitasjon er ofte enkelt: en differensiert (og vanskelig å imitere) forretningsmodell er mer sannsynlig å gi fortjeneste. Forretningsmodell innovasjon kan i seg selv være en vei til konkurransefortrinn hvis modellen er tilstrekkelig differensiert og vanskelig å gjenskape for nye aktører.

Kort sagt, nyskapende forretningsmodeller vil ikke i seg selv, bygge konkurransefortrinn. Men nye forretningsmodeller, eller forbedringer til eksisterende, som nye produkter selv, ofte resultere i lavere kostnader eller økt verdi til forbruker; hvis ikke lett kopiert av konkurrenter, kan de gi en mulighet til å generere høyere avkastning til pioneren, ifølge Teece(2010).

Først implementere en forretningsmodell kan kreve systemer, prosesser og ressurser som er vanskelig å gjenskape. For det andre kan det være en grad av gjennomsluktighet (opacity eller "usikker imitering") som gjør det vanskelig for utenforstående å forstå i tilstrekkelig detalj

hvordan en forretningsmodell er implementert, eller som av elementene faktisk utgjør kilden av kundens aksept, skriver Teece(2010). En konkurransestrategi forklarer hvordan du vil gjøre det bedre enn rivalene. Og gjør det bedre, per definisjon, betyr å være annerledes.

Organisasjoner oppnå overlegen ytelse når de er unike, når de gjør noe ingen andre bedrift gjør på en måte som ingen annen virksomhet kan duplisere, støtter Magretta(2002).

En nøkkel konklusjonen i analysen er at for å være en kilde til konkurransefortrinn, må en forretningsmodell være noe mer enn bare en god logisk måte å drive forretninger på. En modell må være finpusset for å møte spesielle kundebehov. Det må også være ikke-etterlignbar, enten i kraft av å være vanskelig å gjenskape, eller ved å være usmakelig for konkurrentene å kopiere fordi det ville forstyrre relasjoner med eksisterende kunder, leverandører eller viktige alliansepartnere. En forretningsmodell kan være vanskelig for konkurrentene å kopiere av andre grunner også.

Når jeg spør om bedrift X ble mer effektiv med bruk av sine ressurser når de satset på digital forretningsutvikling, får jeg klar svar: ”Ja!” – fra informant 3. Mange ansatte ble omskolert – for å bli mer bevist på den digitale delen av bedriften. Digitalisering har gjort det mulig å planlegge langt i tid, men likevel gi mulighet for å reagere kjapt på forandringer. Det er fortsatt mye jobb internt for å få det til å fungere, siden bedriften var tradisjonell postordre selskap, men digitalisert har definitivt ført til mer effektivisering.

Bedrift X er opprinnelig et postordre bedrift, med godt utviklet logistikk system. Derfor utvikling av nettbutikk har vært det neste naturlige steget.

I følge Magretta(2002), er alle nye forretningsmodeller er variasjoner på den generiske verdikjeden som ligger til grunn for alle virksomheter. Stort sett har denne kjeden to deler. Del en omfatter alle aktiviteter forbundet med å gjøre noe: utforme den, kjøper råvarer, produsere, og så videre. Del to omfatter alle aktiviteter knyttet til å selge noe: å finne og nå kunder, gjennomføre et salg, distribuere produktet eller levere tjenesten. En ny forretningsmodell kan basere seg på å designe et nytt produkt for et udekket behov, som reisesjekker. Eller den kan basere seg på en prosessinnovasjon, en bedre måte å gjøre eller selge eller distribuere en allerede utprøvd produkt eller tjeneste.

En innovativ forretningsmodell, ifølge Teece(2010), kan enten lage en nytt marked eller tillate et selskap å skape og utnytte nye muligheter i eksisterende markeder.

Forretningsmodell innovasjon kan oppstå på en rekke måter:

1. Ved å legge til nye aktiviteter, for eksempel gjennom forover eller bakover integrering; Vi henviser til denne formen av forretningsmodell innovasjon som «ny aktivitets system innhold».
2. Ved å knytte aktiviteter; Vi henviser til dette form av forretningsmodell innovasjon som ny aktivitet system "struktur".
3. Ved å endre en eller flere parter som utfører hvilken som helst av de aktiviteter; vi refererer til denne form for virksomhets struktur

En forretningsmodell er foreløpig i den forstand at den vil sannsynlig over tid vil bli erstattet av en forbedret modell som tar fordel av ytterligere teknologiske eller organisatoriske innovasjoner, mener Teece.

Bedrift X var en av de første som innførte nettbutikk, allerede i 1996, og siden bedriften er opprinnelig en katalog- postordre selskap, så det var naturlig sted videre. Bedriften hadde allerede erfaring med distansehandel og hadde god logistikk, så grunnmuren var på plass. Men det var ikke før i 2012 det virkelig tok av med innføring av nytt plattform, som var første av sitt slag, forteller informant 3. Nettopp denne overgangen har ført til skift i bedriftens forretningsmodell. Det ble lettere å følge opp trender, søke etter spor av neste it-tingene og analysere datamateriell over kjøpspreferanser. Forretningsmodellen, sakte men sikkert beveget seg vekk fra å tilby kun billige varer, til å fokusere på tjenesteyting og kundenes behov.

5.4 Endringsprosess

Organisasjon

Optimalisere vår organisasjonsstruktur, styrke vår kultur og våre verdier som problemløser.
Selskapets ressursbase betyr alt som er til disposisjon for organisasjonen for å skape verdier. Generelt sett kan vi si at materielle ressurser kjøpes, mens immaterielle ressurser må utvikles

intern i bedriften. Bedrift X har opparbeidet seg sterk ressursbase gjennom årene.

De materielle ressursene baserer seg på finansielle ressurser, butikker og lager. Derimot det er de immaterielle som skaper størst verdi, logistikkprogrammer, Bmax, Bmin systemer for bestilling og nettverk av leverandører gjør bedriften til en maskin når det gjelder logistikk og varehåndtering.

Kapabiliteter handler det som evnen til å kunne utnytte sine ressurser. Det er en serie av forretningsprosesser og rutiner som håndterer interaksjon mellom ressursene. Rutinene butikkene har på varepåfyll, varebestilling og håndtering av retur og reklamasjon er plettfrie. Ansatte er godt informert og opplært gjennom interaktive systemer og personlige «faddere» til å håndtere disse prosessene.

Kompetanse det er et resultat av integrasjon mellom forretningsenhetene gjennom deres funksjonelle kapabiliteter og evner. Kompetanse ligger fullt hos ansatte, som er også bedriftens sterkeste ressurs. Alle områder i butikken har egne stasjoner med folk som har ekstra god kompetanse innen spesifikt dette området. Likevel er det rom for rulleringen mellom stasjoner, for å drive opplæring og kunnskapsdeling mellom ansatte. Bedrift X har også sterk utviklet intranett, som gir rom for kommentarer, innspill i form av diskusjonsforumer, informasjonstilgang innen ulike temaer, opplæringsvideoer osv for ansatte.

Kjernekompetanse er den mest verdifulle egenskapen til et selskap, og er det som er den største driveren for et selskap. Dette er et evne å forsvare konkurranseevnen er å ha en bestemt forretningsmodell som vil si å etablere barrierer som gjør det vanskelig å imitere forretningsmodellen for konkurrenter. Kjernekompetanse ligger i bedriftens sterke merkevare, som har blitt bygget gjennom årene.

Videre spør jeg om denne omni-kanal strategien har bidratt til mer samkjørt forhold mellom fysiske butikker og servicekompetansen hos ansatte. Informant 3 svarer at dynamikken ble definitivt forandret. Ansatte utfører bedre kundeservice, de har tilgang til mer informasjon og føler at de er i "førersette".

Det har gitt ansatte mulighet å drive mersalg, når kunden allerede har bestemt seg for produktet på forhånd gjennom informasjonssøk på flere kanaler, er det lettere å tilby de berømte skruene. Kundene er mer forberedt på kjøp, mens butikkansatte kan hjelpe med andre ting, som inspirer kunden, gi praktiske tips og heller selge mer opplevelse enn produktet. Servicetjenester har blitt mer viktige enn selve produktet. Do it yourself har blitt populær de siste årene og ved å følge informasjonen via filmer og bilder på interne og eksterne kanaler gir ansatte bedre serviceopplevelse til kundene.

Verdier

Vi kontinuerlig utvikler vårt produktspekter for å ha en rimelig og bærekraftig tilbud.

Siste spørsmålet mitt går ut på hvilken påvirkning hadde omni-kanal satsingen på bedrift X sin forretningsmodell. Denne påvirkningen har ført til en mer digitalt butikk, forteller informant 3, omni- kanal tilnærmingen har blitt topp prioritet på alle møter – fordi den fungerer, den gir resultater som er vesentlig bedre enn multi-kanal strategi. Omni- kanal strategi handler om å fronte, henge med i svingen og følge kundene. Forretningsmodellen handler fortsatt om å følge kundenes behov, men nå en den enda mer fokusert på hva er virkelige behov og hvordan kan bedriften tilfredsstillende denne på best mulig måte.

Kapabiliteter

Praktisk problemløsning via serviceinnstilte butikkansatte og god kundeservice.

Dynamiske kapabiliteter er evnen til å bruke eksisterende interne og eksterne ressurser for å tilpasse seg endrende miljø, ifølge Teece(1997). Den består av tre deler: kontinuerlig forbedring, kontinuerlig læring og kontinuerlig tilpasning. Bedrift X kontinuerlig forbedrer seg via feedbacken fra kundene og oppdatering av systemer. Bedriften oppgraderer medarbeidernes kunnskapsbase via interaktive spill og videoer om produktene og bruk av disse produktene, samt serviceordninger. Bedrift X kontinuerlig tilpasser seg til eksterne omgivelser for å møte kundenes behov og endringer i eksterne faktorer.

En vellykket strategi i implementering av teknologi bør være på linje med kunden, forhandler, og produsenten av produktet. Problemet oppstår om hvem som skal være ansvarlig for integrasjon av kundeopplevelsen: forhandleren, produsenten, eller teknologileverandøren. Butikkansatte bør trekkes inn som teknologibrukere, og løsninger som kan støtte dem.

Samtidig er butikkansatte oppfattet som en potensiell barriere for implementering av teknologi; dermed blir trening og teknologi forfremmelse blant ansatte nødvendig. Teknologien bør utfylle, ikke erstatte butikkansatte, mener Piotrowicz og Cuthbertson.

Mer fokus på bruk av produktet, enn på selve produktet. Kunnskapsoverføringen til kunden.
De siste årene har vi sett en skift i bedrifter fra et produkt-dominant syn, hvor konkret produksjon og diskrete transaksjoner var sentrale, til en service-dominant syn der utvekslingsprosesser, og relasjoner er sentrale.

Bedrift X har gått vekk fra produkt dominat syn med operande ressurser, som går ut på å selge skjerm et viss produkt, uten å følge med på markedet, til en tjeneste dominantsyn som prioriterer identifisering og utvikling av kjernekompetanse og dyrke relasjoner med kundene.

Dette synet er forankret i og i stor grad i tråd med ressursbasert teori og kjernekompetanse teori. Kjernekompetansen er ikke fysiske eiendeler, men immaterielle prosesser; de er bunter av kompetanse og teknologi, og er ofte rutiner, handlinger eller handlinger som er stilltiende, årsakstvetydige, og idiosynkratiske. I artikkelen viser de til kjernekompetanse som ressurser av høyere orden fordi de er bunter av grunnleggende ressurser (Javidan, 1998) Det også antydes at konkurransefortrinn for bedriftene stammer fra dynamiske kapabiliteter forankret i høy ytelse rutiner som opererer inne i firmaet, forankret i firmaets prosesser, og betinget av sin historie. Det også diskuteres om kompetanse eller konkurransefortrinn som følge av at kompetanse gjør en uforholdsmessig bidrag til kundeopplevd verdi.

På spørsmål om denne omni-kanal strategien har påvirket kjerneverdiene til bedrift X, svarer informant 3, at det har absolutt forandret bedrift X fra produkt bedrift til tjenestebedrift. Nå handler det mer om å presentere produktet, vise hvordan denne skal brukes, hvordan kunden kan gjøre dette selv. Det er ikke lenger nok til å se og kjenne på produktet, kunden ønsker å bli vist og forklart hvordan produktet skal brukes for å nå best mulig resultat. Det har oppstått en vis kunnskapsdeling med kunden.

5.5 Oppsummering drøfting

Tidligere i teoridelen fant jeg ut at teorien sier at alle nye forretningsmodeller er variasjoner på de gamle. En ny forretningsmodell, ifølge Magretta(2002), kan basere seg på to deler. Aktivitet forbundet med å gjøre noe: utforme og produsere produktet. Og aktivitet forbundet med å selge noe: finne og nå kundene, gjennomføre et salg, distribuere produkter. Bedrift X har alltid fokusert på prosessinnovasjon ved å selge noe, en bedre måte å selge eller distribuere en allerede utprøvd produkt. Med å årene har det bare blitt mer og mer tydelig at det er tilleggstjenester ved salgsgjennomføring som blir mer prioritert og etterspurt av kundene.

Ifølge Teece(2010) er en forretningsmodell mer generisk enn en strategi. Utvikle en vellykket forretningsmodell er utilstrekkelig for å sikre konkurransefortrinn, siden imitasjon er ofte enkelt: en differensiert (og vanskelig å imitere) forretningsmodell er mer sannsynlig å gi fortjeneste. Forretningsmodell innovasjon kan i seg selv være en vei til konkurransefortrinn hvis modellen er tilstrekkelig differensiert og vanskelig å gjenskape for nye aktører, ifølge Teece(2010).

En forretningsmodell er foreløpig i den forstand at den vil sannsynlig over tid vil bli erstattet av en forbedret modell som tar fordel av ytterligere teknologiske eller organisatoriske innovasjoner. Utvelgelsen / design av forretningsmodeller er et sentral grunnlag av dynamiske kapabiliteter - kjenne, gripe, og konfigurere ferdigheter er det foretaket trenger hvis de ønsker å synkroniseres med skiftende markeder. Det gjør at de ikke bare prøver for å holde seg i live, men å tilpasse seg og selv forme (endring) forretningsmiljø. Dynamiske kapabiliteter hjelper å styre evolusjonen, og bidrar til å forme virksomhetens miljøet.

Gjenkjent (men ikke fullt utviklet her) er forestillingen om at en forretningsmodell ikke kan vurderes i det abstrakte; sin egnethet kan bare bestemmes mot en bestemt virksomhets miljø eller kontekst, mener Teece(2010).

Osterwalder(2008) mener at ved å forandre kun på en av klossene kan selvanalytiske bedrifter komme opp med nye forretningsmodeller for inntjening. Men er det virkelig så enkelt?

Kan en skifte ut noe i organisasjonens struktur og inntjenings modeller uten å måtte forandre andre «klossene»? Og kan dette virkelig gi et enestående konkurransefortrinn som er vanskelig å imitere. Her nemlig kommer omni – kanal tilnærmingen inn. Omni – kanal tilnærmingen lærer oss at for å ta en enestående konkurransefortrinn har bedriften behov for å ha en sømløs tilnærming, gjennom alle kanaler som er samkjørt med hele bedriften, ikke kun enkelt stående siloer.

Hvis vi går igjennom prosessen som Grescovich foreslo i artikkelen til Pophal, så ser vi hvordan selskapet kan bryte ned siloer og konkurrere effektivt ved hjelp av omni-kanal strategien. Først og fremst må bedriften samle data online og offline for å identifisere de utallige touchpoints som eksisterer. Bedrift X har gjort det igjennom Team som jobber med produktbeskrivelser og responsen fra butikken, kundenes søk på nettet og kundenes bestillinger og kommentarer.

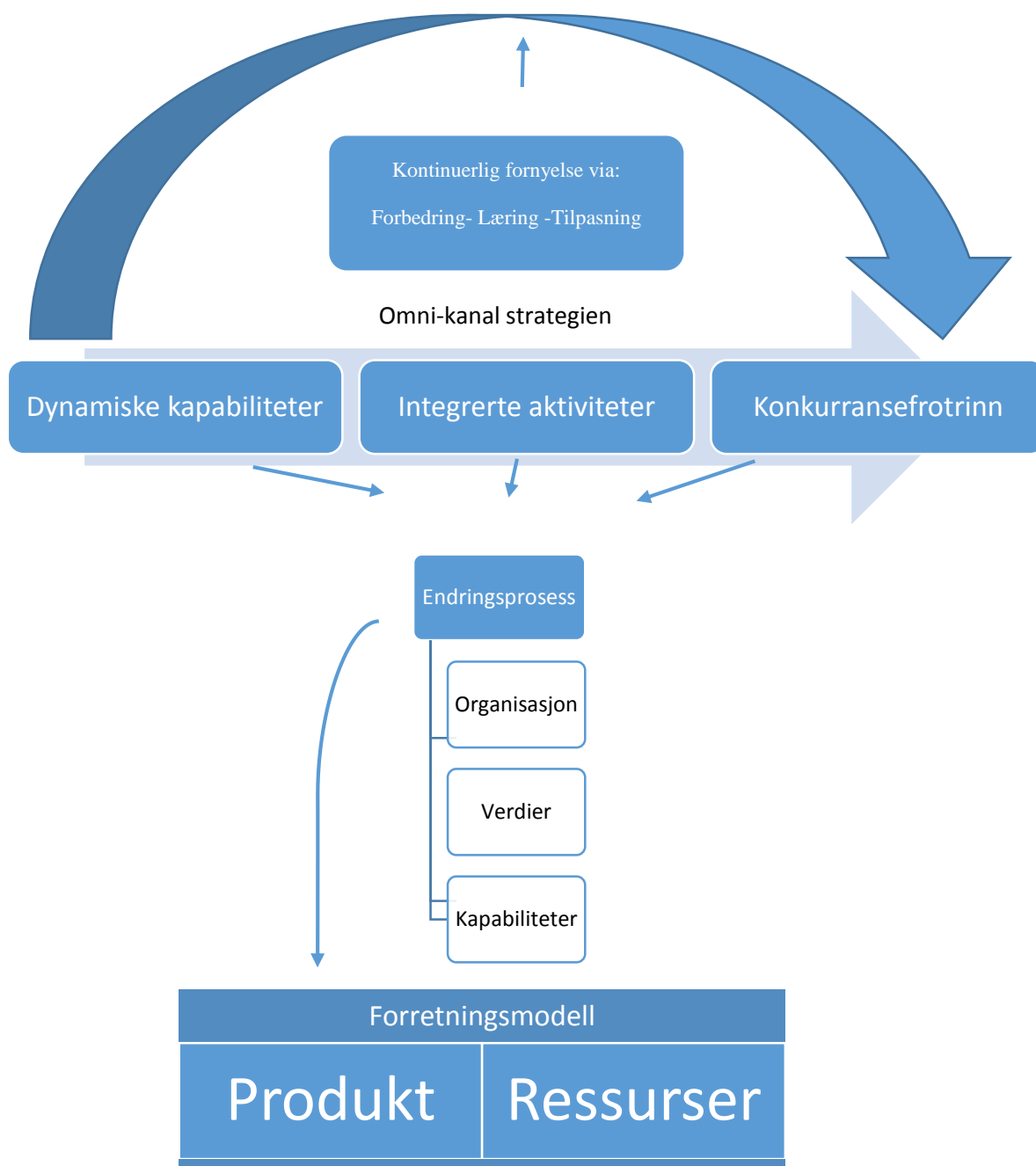
Neste steget er å bryte ned siloene som hindrer integrering av alle disse dataene til «virkelig se kundens reise». Ved å innføre «ask the expert» og «chat – funksjonen» har bedriften løst denne problemmen med glans ved å gi kundene lettere tilgang til kommunikasjon med ansatte i bedriften. Tredje steget er å etablere mønstre av atferd på et detaljert data. Prosessen vil være mer om "små biter av data enn Big Data". Ved å følge kundenes søk på nett kan bedrift X lett styre kampanjer og utstillinger i butikken for å treffe mest mulig riktig hos målgruppen.

Siste punktet handler om å identifisere hva du vil gjøre, som en merkevare, for å levere en melding som er relevant til rett tid, på rett sted. Ved å følge en klar og samkjørt felles styring av kanaler, med samme kampanjer og vareutvalg og muligheter har bedrift X fått til en tydelig og fornuftig omni – kanal strategi.

6.1 Konseptualisering

Rammeverk

For å beskrive praktisk gjennomføring av endringsprosessen i bedriftens forretningsmodell som har skjedd hos bedriften X etter de har tatt i bruk omni-kanal tilnærmingen, lager jeg et rammeverk. Dette rammeverket kan brukes videre av andre bedrifter som har lignende ressursbase som bedriften X og ønsker å gjennomføre omni-kanal strategi.



I bunnen av modellen finner vi bedriftens forretningsmodell, som er grunnlag for alle systemer, prosesser og aktiviteter i bedriften. Modellen baserer seg på bedriftens ressurstillgang og produktverdiforslaget. Bedriftens ressurser er både immaterielle og materielle ressurser bedriftene er i besittelse av. Er ikke bedriften i stand til å identifisere og forvalte sine ressurser, så har bedriften svar forretningsmodell. Produktverdiforslaget går ut på den differensierte verdien bedriften tilbyr til kundene.

Har ikke bedriften noe annerledes de tilbyr til kundene, så er levetiden av forretningsmodellen begrenset. I følge Teece (2010), så er ikke forretningsmodellen i seg selv en konkurransefortrinn, da alle forretningsmodeller er lett imiterbare på lang sikt. Det er implementering av forretningsmodellen som har betydning. Denne delen er relativt statisk og passiv, forandringen oppstår sjeldent, og disse er som regel skyldes av påvirkning fra eksterne faktorer, som f.eks. i vårt modell – teknologiske trender.

Øverst i modellen har vi et teknologisk trend, i dette tilfellet omni- kanal strategi, men denne trenden kan byttes ut med andre teknologiske trender, som f.eks. digitalisering av tilbudet, innføring av selvbetjenings verktøy osv. Omni – kanal strategien er aktiv og i stadig påvirkning. Strategien kan forandres raskt, ved hjelp av aktiviteter av kontinuerlig fornyelse som går ut på forbedring, læring og tilpasning. Kontinuerlig fornyelse i form av forbedring går ut på kjennskap til bedriftens rutiner og logistikken, og med det forbedring av eksisterende tilbudet med nye løsninger, som bedriften X har gjort med «chat- funksjon» og «team» av produkt eksperter. Kontinuerlig læring åpner for feedbacken mellom partene, slik som kommentarfeltet på nettsiden, samarbeid i butikken og internett og feedbacken fra kundene i butikken. Tilpasning til kontinuerlig fornyelse åpner for endringer i alle former. Endringer som ikke bare møter kundenes ønsker og preferanser, men også forbedrer verdiforslaget til kundene og bedriftens konkurransefortrinn.

Faktorer i omni-kanal strategien, består av dynamiske kapabiliteter, integrerte aktiviteter og konkurransefortrinn. Dynamiske kapabiliteter er direkte utvikling av bedriftens ressurser, som skaper kapabiliteter og identifiserer og utvikler kjernekompetanse i bedriften. Videre utvikling skjer i form av integrering av aktiviteter i ulike kanaler, slik at en sømløs opplevelse kan tilbys til kundene på tvers av kanaler. I følge teorien (Magretta, 2002), så tar ikke forretningsmodellen høyde for konkurranse, det er strategiens jobb. Dermed gjennomføring av en helhetlig og samkjørt omni-kanal strategi gir bedriften en konkurransefordel som er vanskelig for konkurrenter å oppnå på kort sikt. Få bedrifter har ressurser og villighet til å ta i bruk denne strategien, da den er tids og kostnads krevende, samt at en viss overvåking av alle siloer i bedriften må finne sted. Dermed gir bedriften er differensiert produktverdi forslag til kundene.

I midten av modellen finner vi endringsprosessen, som er koblingspunktet mellom omni-kanal strategien og bedriftens forretningsmodell. Endringsprosess består av bedriftens organisasjonsstruktur, bedriftens verdier og kapabiliteter ansatte er i besittelse av. Denne prosessen skjer samtidig disse tre boksene. Når organisasjonsstrukturen endes, enten bedriften blir splittet i siloene, eller siloene blir koblet sammen (som i dette tilfellet), så gir dette ringvirkninger på bedriftens verdier og kapabiliteter til ansatte. Blir informasjonsflyten mer åpen, så får flere ansatte muligheten til å disponere bedriftens ressurser, på tvers av bedriftens siloer. Alle disse punktene blir påvirket av omni-kanal strategien, og selve endringsprosessen går direkte på ending i bedriftens forretningsmodell.

For å avslutte, for det første kan jeg konkludere med at innføring av omni- kanal strategien har ført til endringer forretningsmodellen til bedriften X. Omni-kanal strategien gir en konkurransefordel ved at innføring av denne strategien krever organisatoriske endringer i bedriftens siloer, for en mer samkjørt samarbeid og koordinering, slik at kunden handler hos merkevare og ikke kanal. For det andre ser vi en klar skift i produktverdiforslaget til kundene fra produkt dominert syn til tjeneste dominertsyn. Om denne skyldes omni-kanal strategien, eller om omni-kanal strategien kommer ut av skift i bedriftens syn på sine tilbud er vanskelig å fastsette. Avslutningsvis, bedriftens resurser blir også tatt i bruk på en annen måte nå, det er mer fokus på ansattenes kompetanse og kompetansedeling mellom medarbeidere og kunder, på alle kanaler som er involvert.

7.1 Konklusjon og videre forskning

Gjennom denne oppgaven har jeg funnet ut at bedriftens sin opprinnelige forretningsmodell baserte seg på postordre – katalog system. Bedriften hadde fokuset på produkter de tilbydde, hvor produktbredde og priser på disse var viktigste faktorer.

Ettersom teknologien utvikler seg stadig, har bedrift X satset mer og mer på implementering av nye teknologier i bedriftens organisasjons struktur. Logistikkprogrammer ble utviklet og i 1996 lanserte bedriften nettbutikk.

Ikke før i 2012 bedriften har virkelig satset på flytt igjennom kanaler og integrert begge systemer, nettbutikken og fysiske butikker, i samme enhet. Etter dette ble fokuset relokert til å få en sømløs opplevelse for kundene, med enkel flytt gjennom kanaler.

Kundene ønsket å ha tilgang til alle kanaler og bedriften har virkelig satset på å utvikle en helhetlig strategisk tilnærming, som gjorde at kundene startet å handle hos merkevare, og ikke hos en viss prioritert kanal. Det er like god informasjonstilgang uansett hvilken kanal kundene velger. Det er ingen konkurranse mellom kanalene, bedriften har gått vekk fra silo mentaliteten og dikotomi mellom nettbutikk og fysisk butikk for å gi en best mulig kundeservice i bransjen – nemlig omni – kanal strategi.

Forretningsmodeller er veldig statiske i forhold til bedriftens strategisk plan, som er i forandring hele tiden. Men akkurat denne skift, fra en mentalitet til en annen har gitt bedriften en ny forretningsmodell som ikke lenger baserte seg på produktene. Med sterkere satsing på omni – kanal strategien har bedrift X skiftet fokus til tjenester i form av produkthåndtering og opplæring av kunder. Bedriften satset mer på kunnskapsoverføringen til kunden og utviklingen av sterkere relasjonelle bånd mellom bedrift og kundene. Dette støtter teorien av Vargo(2004), at bedriften nå gjennomgår en skift fra produkt dominert syn til tjeneste dominert syn.

Ifølge Osterwalder(2008)så holder det å forandre kun på en av blokkene i forretningsmodellen for å lage et nytt forretningsmodell. Jeg fant at det ikke holder fullt i sin grad til å forandre kun på ett av blokkene for å ha en forretningsmodell som gir en konkurransefortrinn som blir vanskelig å imitere. I følge Teece (2010), forretningsmodeller er enkle å kopiere. Uten en god implementeringsplan, forretningsmodeller er lite verdt i seg selv. Dermed, bedriften er nødt til å ha en parallell endring i flere blokker, slik som omni-kanal strategien foreslår, for å nå sterk konkurransefortrinn og differensiere seg fra andre bedrifter. Dette gir en enestående synergi, som er vanskelig å etterligne på kort sikt.

Slike store strukturelle omvendinger krever sterke finansielle ressurser, gode kapabiliteter og kompetanse hos ansatte, utvikling av kjernekompetanse hos ansatte. Kontinuerlig fornyelse er noe bedriften bør ha fokus på, og det er vanskelig å gjennomføre uten dynamiske kapabiliteter.

Dermed, ved å satse på omni-strategien har bedrift X fått til det så få bedrifter kan vise frem- en helhetlig samkoordinering mellom alle siloer i bedriften og unik merkevare verdi som gir en sterk og varig konkurranse fortrinn som er vanskelig å imitere for andre bedrifter på kort sikt.

Svaret på min problemstilling «Hvordan påvirker omni-kanal strategien forretningsmodellen til detaljhandelbedrifter?» er at omni-kanal strategien får bedriften til å tilby en sømløs handelopplevelse for kundene, uansett hvilken kanal kundene bruker. Dermed bedriften fokuserer ikke lenger kun på enkelttransaksjoner, men på relasjoner mellom kunden og bedrift. Vi ser en skift fra produkt dominert syn til tjeneste dominert syn i detaljhandelsbedrifter som bruker omni-kanal strategien.

Basert på resultater som har fremkommet på bakgrunn av analyser i denne avhandlingen har jeg avdekket flere muligheter for videre forskning. Da jeg i denne avhandlingen ser kun på påvirkningen omni-kanal strategi hadde på bedriftens forretningsmodell så hadde det vært en naturlig steg videre til å se nærmere på forretningsmodellen på ulike områder. Det er ikke bare forretningsmodellen i sin helhet som har forandret seg, men også enkelt områder, som bedriftens ressurser, organisasjonens struktur, verdier, ansattenes kompetanser og verdien kundene sitter med. Det er også mulig å gjennomføre denne oppgaven med vinkel som gir mer innsyn i kundenes oppfatningen i forhold til bedriftens gjennomføring av omni-kanal strategi.

Jeg har i denne studien tatt utgangspunkt i en norsk detaljhandel bedrift. Det kunne derfor vært spennende å gjennomføre flere komparative undersøkelser i ulike bransjer, eller flere bedrifter innenfor samme bransje både i Norge og i andre land. Her kan både kulturforskjeller i de ulike bransjene og landene skape andre forutsetninger og forklaringer.

Med dette er det derfor rom for å forske videre på forskjeller i oppfatning og påvirkning i ulike bransjer og på tvers av landegrenser, for å finne ulikheter som kan avklare hvordan påvirkningen er, før man videre studerer hva omni- kanal strategi påvirker. Dette kan være med på å bidra til funnene i denne avhandlingen, da jeg ikke kontrollerer for alle mulige variabler som faktisk kan ha en effekt på forretningsmodellen. Her kommer organisasjonskultur og subjektive perspektiver inn, i tillegg til ledelse og bransje/arbeidsoppgaver.

For bedriftsledere ville det vært interessant å bruke disse funn for å justere sin forretningsmodell i henhold til satsing på omni-kanal strategier.

Refferanseliste:

Amit R. and Zott C.(2012), Creating Value Through Business Model Innovation, spring 2012, VOL.53 NO.3,

Bell D.R, Gallino S and Moreno A(2014) How To Win In A Omnichannel World , MIT Sloan Management review, VOL . 5 6 NO. 1

DeWit B., Meyer R.(2010): Strategy process, content and context 4. Edition, 2010, s.247, 183

Engelstad, F. (1998). Samfunn og vitenskap: Samfunnsfagenes fremvekst, oppgaver og arbeidsmåter (2. utg). Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Gioia D.A., Corley K.J., Hamilton A. L.,(2012) Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology,Organizational Research Methods, 16(1) 15-3

Grønhaug K. , Troye V.S. (2009): Utredningsmetodikk, Hvordan skrive en utredning til glede for bade deg selv og andre, Otta: Tano A/S

Javidan, Mansour, (1998), Core Competence: What Does it Mean in Practice? , Long Range Planning, Vol. 31

Jacobsen, D. I. (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kvale, S. Brinkmann, S. (2009): Det kvalitative forskningsintervju. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Magretta J.(2002), Why Business Models Matter? Harvard Business Review. May2002, Vol. 80 Issue 5, p86-92. 7p. 2 Color Photographs.

Mathison S.(1988), Why Triangulate? EDUCATIONAL RESEARCHER March 1988 vol. 17 no. 2 13-17

Osterwalder A, Pigneur Y., Tucci C. L.(2005), Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept., Communications of AIS, Volume 15, Article

Piotrowicz W. ,Cuthbertson R, (2014) Introduction to the Special Issue: Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing, , International Journal of Electronic Commerce, Volume 18, Number 4, pp. 5-16

Pophal L.(2015) Multichannel vs. Omnichannel Marketing:Is There a Difference, and What Does It Mean to You?

Ringdal, K. (2007). Enhet og mangfold – samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. Bergen: Fagbokforlaget.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). Research methods for business students. (4. utg.). Edinburgh: Pearson Education Limited.

Selnes, F. (1999). Markedsundersøkelser. Otta: Tano Aschehoug.

Thagaard. T. (2009). Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. Bergen: Fagbokforlaget

Teece D.J., (2010) Business Models, Business Strategy and Innovation, Volume 43, Issues 2–3, April–June 2010, Pages 172–194,

Teece, D.J., Pisano, G., and Shuen, A., (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal

Vargo S.L., Lusch R.F.(2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing Vol.68 (January 2004),1–17

Yin, Robert K.(2003) Case study research, design and methods, (3.edt.), USA: Sage Publications Ltd.

Zott C, Amit R., Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future Research, Journal of Management, Vol. 37 No. 4, July 2011 1019-1042

Internettreferanser:

<http://ww.corpuacademy.com/wwwmedia/courses/course-overviews/business-model-canvas.pdf> - Osterwalder 2008

<https://snl.no/detaljhandel> - Store Norske Leksikonet

Vedlegg:

Vedlegg 1 – Spørreskjema

Intro

Dette intervjuet er et ledd i en masteravhandling som handler om påvirkning av omni-kanal strategi på bedriftens forretningsmodell.

Både din identitet og bedriften kan anonymiseres om det er ønsket, hvoraa jeg setter et nummer på informanten og bedriften får et fiktivt navn.

Under dette intervjuet skal jeg bruke båndopptaker, men du har mulighet å stoppe meg når som helst, så kan jeg slå av båndopptakere, eller avbryte intervjuet om det er ønskelig.

Intervjuguide

A) Om respondenter

1. Kunne du presentere kort deg selv og hvilken stilling du har i bedriften?
2. Hvor lenge har du jobbet for bedrift X i Norge?
3. Har du vært med på å planlegge digital forretningsutvikling til bedrift X?
 - Har du vært med på nettbutikk oppstarten i 2012-2013?

B) Nettbutikken

4. Hvorfor valgte dere å satse på nettbutikk? Hva var grunnlaget? Gi eksempler
 - Produkt
 - Ressurser
 - Organisasjon
 - Verdier
 - Kunder

- Teknologeutvikling
- Konkurransen

5.Hva er sammenhengen mellom fysisk butikk og nettbutikk?

- Hvordan spiller disse sammen? Gi eksempler
- Hvordan er flyten mellom disse (oppfyller de hverandre eller det likhet i informasjonstilgang?)
- Var det bevist strategi med ta på:
 - Ressurser og ressursallokering
 - Produktsatsing
 - Organisasjonens utvikling

6.Hvordan foregikk kunnskapsoverføringen fra ansatte til nettplattform? Møtte dere på noen utfordringer underveis?

- Kjernekompetanse (hva kunden har behov for)
- Dynamiske kapabiliteterer (mer enn kun specs)
- Kontinuerlig fornyelse av kunnskapen(spm&svar)

7.Har dere foretatt justeringer/forandringer fra opprinnelig versjon?

- Kan du utdype hvilke og hvorfor?

B) Katalog

8.Hvilke virkning hadde digitalisering av katalogen til bedrift X?

- Nedgang i kundestrømmen i butikkene eller omvent – økning som skyldes at folk har lettere tilgang til informasjon?

C) Sosiale medier

9. Hva var grunnlaget for at bedrift X ble også synlig på sosiale kanaler?

- Facebook
- Instagram
- Twitter

D) Omni – channel og forretningmodel

10. Ble dere mer effektive med bruk av ressurser i organisasjonen når dere satset på digital forretningsutvikling? Gi eksempler

11. Har denne strategien bidratt til en mer samkjørt forhold mellom fysiske produkter og servicekompetansen hos de ansatte? (med tanke på produkt – ressurs) Gi eksempler.

- Gjort jobben lettere for de ansatte
- Gitt kundene riktig og nødvendig informasjon på nett

12. Har denne strategien påvirket kjerneverdiene til bedrift X? Gi eksempler.

13. Hvilken påvirkning hadde satsing på omni-channel strategi for forretningsmodellen til bedrift X? Gi eksempler