

NHH



NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, høsten 2018

Integrasjon av fysisk butikk og nettbutikk

En casestudie av kanalintegrasjon i Stormberg

Madeleine Hamre og Rebekka Berg Haugland

Veileder: Christine B. Meyer

Masterutredning i Strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Den norske varehandelen er i utvikling, og stadig flere av bedriftene som driver både fysiske butikker og nettbutikker forsøker nå å integrere disse kanalene for å møte de nye kundekravene. Samtidig hevdes det at de norske bedriftene er digitalt umodne og henger etter på dette området, og det er dette som har vært bakgrunnen for denne masterutredningen. Formålet har vært å studere hvilke elementer som påvirker integrasjonen av fysisk butikk og nettbutikk, og hvordan de påvirker graden av integrasjon mellom kanalene. For å kunne besvare dette har vi sett nærmere på den norske sport- og fritidsbransjen, og gjennomført en kvalitativ casestudie av Stormberg. Dataene er samlet inn gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer av sentrale personer i kjeden.

Masterutredningen har med utgangspunkt i etablert teori og informasjonen som kom frem i intervjuene, funnet tre overordnede områder som er avgjørende for kanalintegrasjonen i Stormberg; IT-systemene, logistikken og organisasjonskulturen. Vi har videre identifisert elementer innenfor disse områdene som ser ut til å påvirke graden av integrasjon mellom Stormberg sine salgskanaler. Funnene viser at elementene innenfor logistikken, de gitte leveringsalternativene og returordningen, klart viser et integrert samspill mellom kanalene og kan tyde på høy grad av kanalintegrasjon i Stormberg, men mangelen på et samlet system for lagerbeholdning trekker i retning av lav grad av kanalintegrasjon. Innenfor organisasjonskulturen er det samarbeidet mellom de ansatte, støtten fra ledelsen og deres felles forståelse av verdien av integrasjon som ser ut til å påvirke kanalintegrasjonen positivt, og til tross for noe uklarhet hos de ansatte indikerer dette høy grad av kanalintegrasjon. Videre finner vi at løsningen Webshop-in-shop og kommunikasjonsplattformen Facebook at Work er løsninger som tydelig har en positiv påvirkning på integrasjonen av de fysiske butikkene og nettbutikken, og ser ut til å veie opp for noen av det som svekker kanalintegrasjonen.

Det er særlig systemene som brukes og manglende samsnacking mellom dem som ser ut til å svekke integrasjonen av kanalene. I samme retning trekker et manglende integrert informasjonssystem, og det at de ikke er i stand til å dele kundedata på tvers av sine kanaler. Samtidig finner vi at Stormberg er i en endringsprosess hvor det gjennomføres tiltak som kan tenkes å bidra til økt kanalintegrasjon ved å lette på mange av utfordringene de står overfor i dag knyttet til integrasjonen av sine kanaler.

Forord

Denne masterutredningen er skrevet som en del av vår mastergrad i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Utredningen er skrevet innen profilen Strategi og ledelse og utgjør 30 studiepoeng. Arbeidet med oppgaven har vært både lærerikt og interessant, og det har vært en spennende høst hvor vi har opplevd mye.

Vi ønsker å takke de ansatte i Stormberg for bidrag til oppgaven og en hyggelig mottakelse på hovedkontoret og i butikkene. Deres bidrag har vært avgjørende for vår oppgave og vi vil derfor rette en spesiell takk til de som tok seg tid til å stille opp til intervju og ga oss en bedre innsikt og forståelse av Stormberg.

Videre ønsker vi å rette en takk til vår veileder Christine B. Meyer for gode og konstruktive tilbakemeldinger gjennom arbeidet med oppgaven. Takk for at du har vært så tilgjengelig og bidratt med hjelp og innspill når vi har hatt behov for det.

Vi vil også takke familie og venner for støtte og god hjelp gjennom vårt arbeid med oppgaven. Denne støtten har vært av stor betydning for oss denne høsten. Til slutt vil vi takke hverandre for et godt samarbeid gjennom hele prosessen.

Bergen, 19. desember 2018

Madeleine Hamre

Madeleine Hamre

Rebekka Berg Haugland

Rebekka Berg Haugland

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	4
1. INNLEDNING	7
2. KONTEKST	9
2.1 DEN NORSKE VAREHANDELEN.....	9
2.2 SPORT- OG FRITIDSBRANSJEN	10
2.3 STORMBERG	11
3. TEORI	12
3.1 KANALER	12
3.1.1 Salgskanaler	13
3.2 KANALSTRATEGI.....	14
3.2.1 Flerkanalstrategi	14
3.2.2 Kanalintegrasjon og kanalkoordinasjon	14
3.3 OMNIKANAL.....	17
3.3.1 Sømløshet – kundenes oppfatning av kanalintergrasjon	18
3.3.2 Konsekvensene av manglende kanalintegrasjon	19
3.3.3 Showrooming og webrooming	20
3.3.4 IT-systemer	21
3.3.5 Logistikk.....	24
3.3.6 Organisasjonen.....	26
3.4 OPPSUMMERING	28
4. METODE	29
4.1 TILNÆRMING	29
4.2 FORSKNINGSDESIGN	29
4.2.1 Forskningsmetode.....	30
4.2.2 Forskningsstrategi.....	30
4.2.3 Tidshorisont	31
4.3 DATAINNSAMLING	31
4.3.1 Sekundærdata	31
4.3.2 Semistrukturert dybdeintervju	32
4.4 DATAANALYSE.....	34
4.4.1 Transkribering.....	34

4.4.2	<i>Tematisk analyse</i>	35
4.5	EVALUERING	36
4.5.1	<i>Validitet</i>	36
4.5.2	<i>Reliabilitet</i>	37
4.6	FORSKNINGSETIKK	39
5.	BESKRIVELSE	41
5.1	OMNIKANALBESKRIVELSE.....	41
5.2	IT-SYSTEMER	43
5.2.1	<i>Innsamling og bruk av kundedata</i>	44
5.3	LOGISTIKK.....	45
5.3.1	<i>Returordning</i>	46
5.3.2	<i>Varesortiment og lagerbeholdning</i>	47
5.4	ORGANISASJONSKULTUR.....	49
5.4.1	<i>Kommunikasjon</i>	49
5.4.2	<i>Samarbeid</i>	51
5.4.3	<i>Måling og motivasjon</i>	53
6.	ANALYSE	56
6.1	FORSTÅELSE AV OMNIKANAL	56
6.2	IT-SYSTEMER	58
6.2.1	<i>Innsamling og bruk av kundedata</i>	60
6.2.2	<i>Oppsummering</i>	61
6.3	LOGISTIKK.....	62
6.3.1	<i>Leveringsalternativer</i>	62
6.3.2	<i>Returordning</i>	63
6.3.3	<i>Lagerbeholdning</i>	64
6.3.4	<i>Oppsummering</i>	66
6.4	ORGANISASJONSKULTUR.....	66
6.4.1	<i>Samarbeid</i>	66
6.4.2	<i>Støtte og visjon</i>	70
6.4.3	<i>Måling og motivasjon</i>	71
6.4.4	<i>Oppsummering</i>	74
7.	AVSLUTNING	75
7.1	KONKLUSJON	75
7.2	HVA ER DET STORMBERG KAN LÆRE OSS?	76

7.3	METODISKE BEGRENSNINGER.....	77
7.4	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	78
8.	VEDLEGG	80
8.1	INFORMASJONSSKRIV	80
8.2	INTERVJUGUIDER.....	84
8.2.1	<i>Intervjuguide - daglig leder Stormberg AS.....</i>	<i>84</i>
8.2.2	<i>Intervjuguide - butikksjef.....</i>	<i>87</i>
8.2.3	<i>Spørsmål sendt til daglig leder Leketøy Stormberg Inter AS</i>	<i>90</i>
8.3	FIGURER.....	91
	LITTERATURLISTE.....	92

1. Innledning

Den norske varehandelen er under stor utvikling, og teknologi og digitalisering spiller en stor rolle i denne utviklingen. Ikke bare har den endret måten butikkene er nødt til å drive på, den har også påvirket forbrukerne. Dagens forbrukere er mer digitaliserte og mange av kjøpene som før ble gjennomført i de fysiske butikkene forgår nå på nett, og vi ser en utvikling hvor butikkene er nødt til å omstille seg dersom de skal møte kundenes krav. Nå ønsker kundene å kunne bevege seg fritt og sømløst mellom de ulike kanalene til en bedrift, hvilket innebærer fri bevegelse mellom de fysiske butikkene og nettbutikken (Neslin et al., 2006). Dette stiller krav til de bedriftene som driver gjennom flere kanaler, ettersom kundene nå forventer å bli møtt på tvers av disse kanalene, og vi ser en utvikling hvor skillet mellom fysisk butikk og nettbutikk viskes sakte, men blir stadig mindre tydelig. For å kunne møte de endrede vilkårene og tilfredsstille kundenes høye krav og forventninger om en sømløs kjøpsopplevelse, velger mange bedrifter nå å ta i bruk en omnikanalstrategi (Hallgårde & Andersson, 2016).

Den norske varehandelen ser likevel ut til å ligge bak i arbeidet med å skape en sømløs kjøpsopplevelse for kundene. Blant de norske bedriftene er begrepet omnikanal fortsatt et ganske nytt fenomen, og ser foreløpig ikke ut til å være godt nok implementert. En større undersøkelse gjennomført av PA Consulting viser at de norske bedriftene henger langt etter når det kommer til å være en omnikanal og tilby kundene sømløshet mellom sine kanaler, og de beskrives som digitalt umodne (Virke, 2017). Dette kan sies å være svært kritisk for de norske bedriftene, da det påpekes at omnikanalfunksjoner som tidligere ble ansett som gode tilleggsfunksjoner nå er blitt noe de må ha. Spørsmålet er ikke lenger om de skal ha en omnikanalstrategi eller ikke, men heller hvordan den skal implementeres på en mest mulig effektiv måte (Bell, Gallino & Moreno, 2014). Det er mange bedrifter som forsøker å implementere en omnikanalstrategi, men det er få som har lyktes (Kumar, Lange & Silen, 2017). I en studie gjennomført av PwC i 2015 fant de at kun 16% av de studerte selskapene kunne sies å ha klart å implementere en slik strategi (Hallgårde & Andersson, 2016).

Litteraturen og forskningen av omnikanalbegrepet er fremdeles noe uklar. I store trekk dreier det seg om å implementere løsninger som integrerer kanalene slik at kundene kan bevege seg sømløst mellom de ulike kanalene til bedriften, men hva det innebærer å drive flere kanaler og hvordan de skal integreres er fremdeles uklart. De fleste bedrifter som driver flere kanaler opererer med en kombinasjon av fysisk butikk og nettbutikk, og ettersom det hevdes at de norske bedriftene henger etter og er umodne på dette området, ønsker vi spesifikt å ta for oss

denne tematikken blant norske bedrifter. Vi ønsker derfor å se nærmere på hva det innebærer for en norsk bedrift å operere gjennom fysisk butikk og nettbutikk, og hva som ligger til grunn for at disse kanalene skal integreres på en god måte. Basert på dette har vi utarbeidet følgende problemstilling:

Hvilke elementer påvirker integrasjonen av fysisk butikk og nettbutikk, og hvordan påvirker de graden av integrasjon mellom kanalene?

For å besvare problemstillingen vil vi anvende dette på sportskjeden Stormberg og benytte oss av dem som casebedrift. Grunnen til at vi ønsker å ta for oss denne tematikken i den norske sport- og fritidsbransjen er at dette er en bransje i stor endring hvor man hører om butikker og kjeder som må legges ned i et stadig tøffere konkurransemiljø med svekkede marginer, økt netthandel og stadig høyere krav fra forbrukerne. Valget av Stormberg som casebedrift skyldes at de er en godt etablert aktør i denne bransjen som opererer gjennom både fysiske butikker og nettbutikk. Stormberg sin nettbutikk har blant annet blitt kåret til årets nettbutikk i Norge og er derfor interessante å ta for seg som casebedrift.

Målet er å se nærmere på hvilke elementer som påvirker kanalintegrasjonen i Stormberg, og hvordan de påvirker graden av integrasjonen mellom kanalene. Ved å studere dette vil vi kunne oppnå en dypere forståelse for hvordan en aktør i den norske sport- og fritidsbransjen evner å integrere sine kanaler i praksis.

Denne studien vil være av kvalitativ metode og følge et eksplorerende forskningsdesign. I denne forbindelsen har vi intervjuet fem personer ansatt i Stormberg og lest rapporter utarbeidet av Hovedorganisasjonen Virke, e-Handelsrapporten 2017 og handelsrapporten 2018/2019, PostNord og DIBS, for en forståelse for bransjen de opererer i.

Vår oppgave består av sju kapitler. I kapittel 1 har vi introdusert oppgaven og presentert tema og problemstilling, og videre vil vi i kapittel 2 beskrive oppgavens kontekst. I kapittel 3 vil vi legge frem relevant teori som vi har benyttet i oppgaven, før vi i kapittel 4 forklarer vår metodiske tilnærming og begrunner disse valgene, samt vurderer oppgavens reliabilitet, validitet og forskningsetiske aspekter. Videre vil vi i kapittel 5 presentere våre funn som legger grunnlaget for analysen vi gjennomfører i kapittel 6. Avslutningsvis vil vi i kapittel 7 komme med en konklusjon, samt ta for oss begrensninger ved oppgaven og hva man kan lære av Stormberg, før vi presenterer forslag til videre forskning.

2. Kontekst

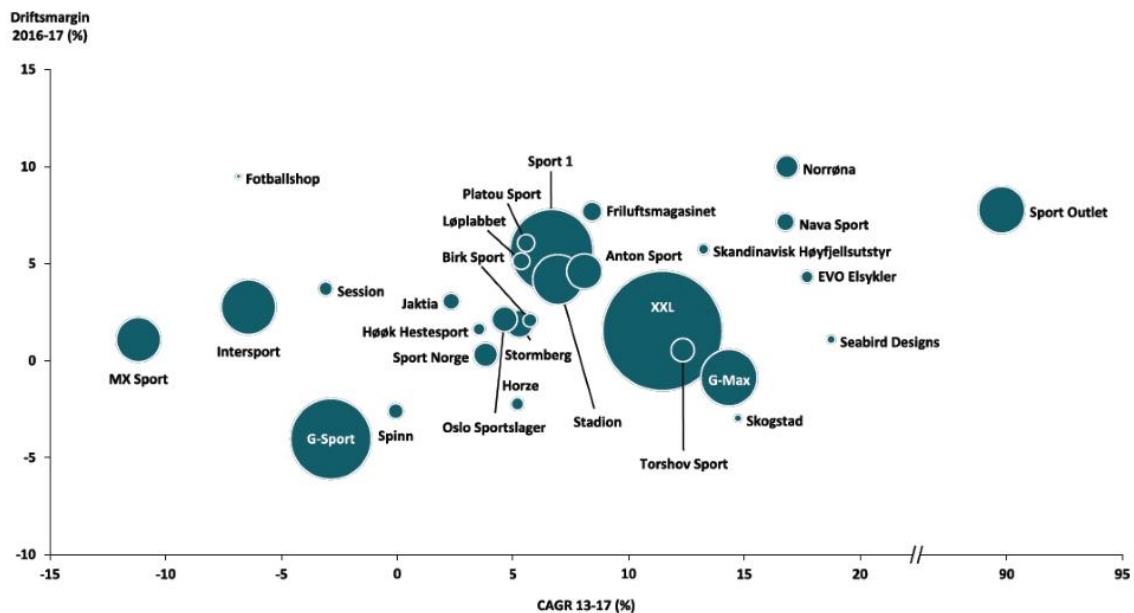
I dette kapittelet vil vi i hovedsak legge frem informasjon hentet fra Hovedorganisasjonen Virke sin e-handelrapport for 2017 og Handelsrapporten for 2018/2019, i tillegg til rapporter fra DIBS og PostNord. Vi har også hentet informasjon fra Stormberg sine egne nettsider.

2.1 Den norske varehandelen

Detaljhandelen er i stadig endring og mye skyldes den teknologiske utviklingen. Bruken av Internett har blant annet endret vilkår og virkemidler for både salg og kommunikasjon (Fredriksen & Sørebo, 2017), samt at bruken av digitale verktøy har endret måten kunden handler på. Kunden er nå blitt mer digitalisert (Virke, 2018) og har i større grad tatt i bruk digitale verktøy som en erstatning eller komplement til det tradisjonelle kjøpet i fysisk butikk (Egels-Zandén, Hagberg & Sundstrom, 2016). Konsekvensen av denne endringen har vært at mange av de fysiske butikkene har opprettet nettbutikker eller flyttet sin virksomhet på nett. Ifølge Virke (2018) er 68% av de norske butikkjedene også registrert med nettbutikk, og mye viser at de fysiske butikkene opplever nedgang. De senere trender viser at nettoetableringer og konkurser samlet gir en nedgang i butikkmassen, og det forventes at den opplevde nedgangen i fysiske butikker vil fortsette. Selv om denne trenden har fått mange til å komme med spådommer om de fysiske butikkenes død, er det likevel mye som tyder på at de fysiske butikkene fremdeles vil bestå. Utviklingen viser at det går mot færre, men større butikker målt i omsetning.

Den teknologiske utviklingen har resultert i løsninger som gjør det stadig viktigere for bedriftene å integrere sine kanaler. Internett har blitt en naturlig kanal å benytte seg av, og netthandelen i Norge er i sterk vekst. Både kjøpekraften og den digitale modenheten blant de norske forbrukerne er høy, og det forventes at de vil handle på nett for rekordhøye 144,8 milliarder kroner i 2018 (DIBS, 2018). Gjennom Internett har forbrukerne fått økt tilgang på informasjon og med det har de fått mer makt (Internetretailing, 2017). Samtidig som de er i en fysisk butikk har forbrukerne mulighet til å søke i den samme aktørens nettbutikk, eller de kan søke etter informasjon hos en konkurrerende aktør. Denne atferden trekkes frem i både Virke sine rapporter og i PostNord (2018) sin rapport som en tydelig trend i varehandelen i dag. Det ser også ut til at forbrukerne forventer å kunne bevege seg sømløst mellom de ulike kanalene til en bedrift, samt at løsninger blir skreddersydd til sitt behov (Virke, 2018).

2.2 Sport- og fritidsbransjen



Figur 1: Oversikt over aktører i sport- og fritidsbransjen (Virke, 2018)

Sportsbransjen har hatt sterk vekst de seneste årene, og er en av vekstvinnerne i norsk varehandel. I kategorien sport og fritid var konsumet på nett nærmere 2 milliarder kroner i andre halvår av 2016 (Virke, 2017), og bransjen hadde i perioden mellom 2013-2017 en gjennomsnittlig årlig vekst på 6%. Veksten som har vist seg i perioden skyldes blant annet at både trening og fritidsaktiviteter ute i naturen sammen med en sunn livsstil har blitt mer trendy, samtidig som at tidsriktig sportsutstyr har fått en større plass innen mote og livsstilbildet. I 2017 var bransjen preget av sterk konkurranse og betydelig marginfall, men har samtidig profitert på det endrede motebildet.

Den norske sport- og fritidsbransjen preges av to store kjedekonstruksjoner, XXL og Gresvig, med flere mindre, spesialiserte og nisjepregede kjeder. Netthandelen i bransjen er svært utbredt, og 84% av sportskjedene har en nettbutikk. Sportsbransjen preges videre av strukturelle endringer, hvor blant annet kjeden MX Sport legges ned, og Sport 1 kjøper opp Løplabbet. Det har vært en stor nedgang i antall fysiske butikker, samtidig som gjennomsnittsstørrelsen på butikkene har økt. Framveksten av stormarkeder ser ut til å ha ført til en vanskeligere konkurransesituasjon for de mindre sportsbutikkene, og konverteringen fra små butikker til stormarkeder, med XXL og Gresvig som pådrivere, har påvirket strukturen i bransjen (Virke, 2018). Videre selger produsenter og leverandører i større grad egne produkter direkte til forbrukerne, enten kun gjennom egne fysiske butikker, eller i kombinasjon med en nettbutikk.

2.3 Stormberg

Stormberg er en av mange bedrifter i den norske sport- og fritidsbransjen, og er blant de mindre bedriftene som finnes på markedet. Av Figur 1 blir Stormberg rangert som nr. 10 etter omsetning. Til tross for dette er de Norges største sports- og turmerkevare målt i antall solgte produkter (Stormbergbloggen, u.å). Bedriften har et utvalg innen sports- og turtøy, med fokus på å være rimelige samtidig som kvaliteten skal være god, og de har en nettbutikk og over 40 fysiske butikker i hele Norge (Stormbergbloggen, u.å). De har i likhet med andre aktører i bransjen måttet legge ned noen fysiske butikker, men de har samtidig etablert nye, og nylig ble det også gjennomført større strukturelle endringer (Petter, 2018). Gründer og eier Steinar J. Olsen har gått over til å bli arbeidende styreleder, hvor det fokuseres på Stormbergs strategi. Tidligere markedssjef og salgssjef går over til daglig leder for Stormberg AS og vil ha ansvaret for alle Stormberg sine salgskanaler som inkluderer kundesenter, kommunikasjon, markedsføring, e-commerce og visuell kommunikasjon. Mens logistikksjefen går over til å bli daglig leder for Leketøy Stormberg Inter AS med ansvar for design, produksjon, innkjøp, import, lager og logistikk.

Stormberg har også et fokus på hvordan teknologien påvirker detaljhandelen, og Steinar J. Olsen ga allerede i 2014 uttrykk for behovet for å integrere de fysiske butikkene og nettbutikken:

Vi må hele tiden sørge for å tilpasse oss handlemønsteret og henge med i de teknologiske svingene. Vi må lytte til Kunden og se hvor vinden fører oss. Svarene vi så langt har fått fra våre Kunder har ført til at vi dette året har åpnet nettbutikk i 21 nye land, og Stormbergs fysiske butikker og nettbutikken vil fremover smelte sammen i enda større grad. (Olsen, 2014)

3. Teori

I dette kapittelet vil vi presentere relevant teorigrunnlag for oppgaven. Vi vil først definere hva en kanal er, hvilke ulike typer som finnes og hvordan de brukes. Her vil vi ta for oss salgskanaler hvor vi ser på nettbutikk og fysisk butikk. Vi vil deretter redegjøre for de ulike kanalstrategiene med hovedfokus på omnikanalstrategien, før vi ser på relevant teori om kanalintegrasjon knyttet til IT- systemer, logistikk og organisasjonen.

3.1 Kanaler

Det finnes flere ulike definisjoner på kanaler, og en definisjon kan være at det er en «mekanisme for kommunikasjon, tjeneste og fullføring av transaksjoner» (Berry et al., 2010, s. 155 fritt oversatt), mens en annen er “a customer contact point, or a medium through which the firm and the customer interact”(Neslin et al., 2006, s. 96). Felles for definisjonene er likevel at de alle dreier seg om ulike metoder som detaljister kan ta i bruk for å kommunisere, interagere, eller gjennomføre transaksjoner med kundene (Goersch, 2002; Mehta, Dubinsky & Anderson, 2002; Yrjölä, 2014).

En grunnleggende måte å skille mellom kanaler på er ved å ta utgangspunkt i bruksområde, og det kan skilles mellom hvorvidt kanalen i hovedsak brukes til å gjennomføre et kjøp eller til å samle informasjon (Dholakia et al., 2010). I vår oppgave vil vi basere oss på denne inndelingen, og sett fra et bedriftsperspektiv vil vi dermed skille mellom kanaler som hovedsakelig brukes til å gjennomføre salg, salgskanaler, og de som hovedsakelig brukes til å kommunisere informasjon ut til kundene, kommunikasjonskanaler. Fokuset i denne oppgaven vil være på salgskanalene, men denne inndelingen utelukker likevel ikke muligheten for at bedriftene kan kommunisere informasjon gjennom salgskanalene.

Ifølge Dholakia et al. (2010) er det også mulig å skille kanalene på andre viktige dimensjoner, og Yrjölä (2014) påpeker at kanalene kan være ulike i hvor tilgjengelige de er, hvorvidt kommunikasjon foregår i samtid eller ikke, kanalens evne til å tilpasse kundegrensesnittet, samt hvor lett den er å bruke. En annen viktig forskjell er evnen en kanal har til å låse inn kundene for å hindre at de ikke går til en konkurrerende detaljist, og til å samle informasjon om kundenes atferd (Dholakia et al., 2010). De ulike kanalene vil ha ulike styrker og svakheter, og de kan kombineres slik at styrken ved en kanal kompenserer for svakheten ved en annen kanal (Achabal, Skaggs, Badgett, Chu & Kalyanam, 2005). Ved å tilby mange kanaler kan de iboende

svakhetene ved hver kanal motvirkes (Bell, Gallino & Moreno, 2016), dersom man har en forståelse av disse svakhetene og av hvordan kanalene kan fungere som komplementer (Dholakia et al., 2010). Det er også viktig å forstå forskjeller og likheter i kundenes forventninger til kanalene og tjenestene som tilbys (Dholakia et al., 2010).

3.1.1 Salgskanaler

Salgskanaler brukes i hovedsak for å anskaffe et produkt, og typiske eksempler på slike kanaler er fysiske butikker og nettbutikker (Neslin & Shankar, 2009; Yrjölä, 2014). Disse kanalene skiller seg fra hverandre i deres evne til å levere produkter og informasjon, hvilket ifølge Bell, Gallino og Moreno (2013) er de to viktigste funksjonene til en kanal. Det finnes også andre salgskanaler som kataloger og apper, men vi vil i vår oppgave kun fokusere på salgskanalene fysisk butikk og nettbutikk.

Fysisk butikk

En fysisk butikk er en offline løsning, hvor det handler om å levere og kapre verdier gjennom en fysisk kanal (Wiener, Hoßbach & Saunders, 2018). Dette innebærer lite fleksibilitet da man er bundet til et geografisk område med begrensede muligheter til å flytte etter behov (Kongsholm & Frederiksen, 2018), og valg av lokalisering og butikklokale er avgjørende for vareutvalg og driftskostnader (Bell et al., 2014). Samtidig er en av fordelene med denne salgskanalen muligheten for personlig kontakt mellom detaljist og kunde, noe som gjør det lettere for detaljisten å bygge tettere relasjoner med nye kunder eller pleie eksisterende relasjoner (Yrjölä, 2014). En annen fordel er at kunden kan bruke sansene til å innhente nødvendig informasjon før et eventuelt kjøp, og de har mulighet til å anskaffe produktet umiddelbart (Bell et al., 2014).

Nettbutikk

En nettbutikk er en online løsning som innebærer større fleksibilitet for både detaljisten og kundene, da den ikke er begrenset til et geografisk område eller et butikklokale. Dette kan være kostnadsbesparende for detaljisten ettersom den har mulighet til å sentralisere håndteringen av varelageret, noe som vil gjøre den i stand til å oppnå mer korrekte prediksjoner av kundeetterspørselen og unngå kostnadene ved feilprediksjoner (Bell et al., 2014). En annen fordel er at detaljisten kan tilby kundene et større vareutvalg (Agatz, Fleischmann & van Nunen, 2008). Videre medfører også nettbutikken stor bekvemmelighet for kundene, som ifølge Huré, Picot-Coupey og Ackermann (2017) er evnen kjøpsopplevelsen har til å redusere både tiden og

innsatsen som kreves for å utføre kjøpet. På den annen side kan ikke nettbutikken tilfredsstille behovene for bruk av sansene i kjøpssituasjonen (Levy & Weitz, 2009), og den største begrensningen vil derfor være usikkerhet hos kundene knyttet til kjøpet (Bell et al., 2013).

3.2 Kanalstrategi

En kanal gir ulike metoder for kommunikasjon, interaksjon og transaksjon med kunden, og en kanalstrategi dreier seg om å velge den kanalen eller de kanalene som tillater detaljisten å interagere og kommunisere med ønsket målgruppe (Metrobranding, u.å.). Det er mulig for en detaljist å drive én kanal og benytte seg av en enkeltkanalstrategi, eller den kan kombinere bruken av flere kanaler i en flerkanalstrategi (Yrjölä, 2014). Vi vil kun fokusere på flerkanalstrategien.

3.2.1 Flerkanalstrategi

En flerkanalstrategi innebærer å ta i bruk flere kanaler for å skape verdi for detaljisten og kunden, men det skaper også økt kompleksitet for detaljisten (Yrjölä, 2014). Det må tas høyde for at flere kanaler skal nå ut til flere kundesegmenter med ulike behov, og for detaljisten blir det en avveining mellom økt tilgjengelighet og service, og konflikter blant kanalmedlemmene (Ailawadi & Farris, 2017). Videre vil en flerkanalstrategi også kunne øke antall kontaktpunkter (Stone, Hobbs & Khaleeli, 2002), noe som ifølge Neslin et al. (2006) er en måte for bedriften og kunden å interagere på. Dette vil derfor gi flere muligheter for interaksjon med kundene, samt øke salget ved å appellere til nye kunder (Lewis, Whysall & Foster, 2014), og Mirsch, Lehrer og Jung (2016) påpeker at en slik strategi er nøkkelen til å tilfredsstille kundenes endrede behov. Ifølge Ailawadi og Farris (2017) fokuserer en flerkanalstrategi på å håndtere og optimere prestasjonen til hver enkelt kanal, mens Lewis et al. (2014) påpeker at strategien innebærer integrasjon av kanalene.

3.2.2 Kanalintegrasjon og kanalkoordinasjon

Lewis et al. (2014) beskriver en flerkanalstrategi som bruk av to eller flere integrerte kanaler til å selge produkter og tjenester, men litteraturen er noe tvetydig når det kommer til å definere kanalintegrasjon. Det bestrides om hvorvidt det betyr "*mutual support, complementarity, interaction, cooperation or interchangeability*" (Picot-Coupey, Piveteau & Huré, 2016, s. 339), og én måte å definere kanalintegrasjon på er å ta utgangspunkt i Tate, Hope og Coker (2005, s.

148) sin definisjon av funksjonell integrasjon som viser til “[...] *the degree to which channels share common organizational resources within a multi-channel environment*”. Dette innebærer at kanalene deler funksjonelle avdelinger som finans, markedsføring og logistikk. I tråd med denne definisjonen, definerer Bendoly et al. referert i Mirsch et al. (2016) kanalintegrasjon som “[...] *the degree to which various channels in a channel environment interact with one another*”. Begge disse definisjonene av kanalintegrasjon innebærer en form for interaksjon mellom de ulike kanalene i en organisasjon. Goersch (2002, s. 749) definerer på sin side kanalintegrasjon som “[...] *the simultaneous and consistent employment by a retailing organization [...] such that customers derive a seamless experience when they switch channels during the interaction with the retailer*”, som i større grad tar for seg kundenes perspektiv av kanalintegrasjon, og er noe vi vil komme tilbake til senere i avsnitt 3.3.1.

Et annet begrep som benyttes i litteraturen om flerkanalstrategier er kanalkoordinasjon. Nesten identisk med Goersch (2002) sin definisjon, definerer Pentina og Hasty (2009, s. 360-361) kanalkoordinasjon som: “[...] *simultaneous and consistent employment of online, store, and (where applicable) catalog channels.*”. Kanalkoordinasjon innebærer beslutninger om hvorvidt en detaljist sine kanaler skal være separate eller integrerte (Neslin et al., 2006). Denne avveiningen dreier seg blant annet om beslutninger rundt elementer som pris, produktutvalg (Gallino & Moreno, 2014; Neslin et al., 2006) levering og retningslinjer for retur (Zhang et al., 2010). Ifølge Goersch (2002) er det integrasjonen av disse elementene som avgjør om en kanal er koordinert og integrert. Ifølge Cao og Li (2015) handler kanalkoordinasjon om hvordan kanalene brukes og styres, og at det er dette som vil være avgjørende for koordinasjonen mellom dem.

Definisjonene av kanalintegrasjon og kanalkoordinasjon viser at begrepene brukes om hverandre, ettersom kanalkoordinasjon brukes til å beskrive mange av de samme elementene som andre forskere definerer som kanalintegrasjon. Det kan likevel se ut til at kanalkoordinasjon dreier seg om integrasjon på et mer overordnet nivå, om selve kanalene, og at det heller er de enkelte elementene innenfor en kanal som kan vurderes etter hvor integrerte de er (Neslin et al., 2006; Neslin & Shankar, 2009; Saghiri, Wilding, Mena & Bourlakis, 2017; Zhang et al., 2010). Samtidig ser det ut til at begrepet kanalintegrasjon også brukes om kanalene på et overordnet nivå, basert på hvor integrerte de enkelte elementene i kanalen er (Goersch, 2002). Slik ser det ut til at det er kanalene som omtales som integrerte, og ikke elementene.

Vi vil i denne oppgaven ta utgangspunkt i Goersch (2002) hvor det som avgjør om en kanal er koordinert eller integrert, påvirkes av i hvilken grad de ulike enkeltelementene (som inngår i å drive flere kanaler) er integrert eller ikke. Vi vil derfor omtale en kanal som integrert eller ikke uavhengig av om dette skyldes elementene som inngår eller måten de brukes på, som i henhold til Cao og Li (2015) ville vært kanalkoordinasjon. Videre, basert på dette og med inspirasjon fra Huré et al. (2017), vil vi plassere de ulike kanalstrategiene basert på grad av integrasjon på følgende måte:



Figur 2: Flerkanalstrategier og grad av kanalintegrasjon, inspirert av Huré et al. (2017)

Gjennom en litteraturstudie har Mirsch et al. (2016) kommet frem til at det finnes tre hovedformer for flerkanalstrategier; multikanalstrategi, krysskanalstrategi og omnikanalstrategi, som skiller seg fra hverandre etter hvor integrerte og koordinerte de er. Ifølge Neslin et al. (2006) strekker graden av kanalkoordinasjon seg som et spekter mellom full separasjon og full koordinasjon, og gir eksempler på hvordan kanalene enten kan håndteres som separate bedrifter eller som koordinerte, hvor den ene støtter den andre.

Multikanalstrategi

I all hovedsak innebærer en multikanalstrategi at bedriften tilbyr flere kanaler, men at disse ikke er integrerte (Fredriksen & Sørebo, 2017; Kongsholm & Frederiksen, 2018; Mirsch et al., 2016), og dermed blir behandlet som separate enheter hvor fokuset ligger på hver enkelt kanal (Fredriksen & Sørebo, 2017). Kanalene har også egne funksjoner som styres av ulike team med forskjellige mål, og ettersom det ikke er noen kobling mellom kanalene er det heller ingen utveksling av data mellom dem (Mirsch et al., 2016).

Krysskanalstrategi

Denne strategien går et steg videre fra multikanalstrategien og innebærer at kunden kan bytte mellom visse, men ikke alle kanalene som er tilgjengelige fra detaljisten (Mirsch et al., 2016). Mirsch et al. (2016) påpeker at en kritisk karakteristikk ved strategien er at det finnes en viss

grad av interaksjon og integrasjon mellom kanalene, men at de ikke er fullt integrerte (Fredriksen & Sørebo, 2017). Til slutt vil ikke data kunne deles på tvers av alle kanalene og kontaktpunktene (Mirsch et al., 2016).

Omnikanalstrategi

En omnikanalstrategi kan sies å være svært radikal sammenlignet med de øvrige. Her er skillet mellom alle kanaler og kontaktpunkter visket bort (Brynjolfsson, Hu & Rahman, 2013), noe som innebærer at kundene fritt kan bevege seg mellom dem, og bruke kanalene om hverandre (Mirsch et al., 2016). En annen viktig karakteristikk ved en omnikanal er integrasjonen av data på tvers av kanalene, som innebærer at databasene får tilgang til mer data som kan brukes til å gi innsikt i transaksjoner og interaksjoner (Mirsch et al., 2016).

3.3 Omnikanal

Det er vanskelig å finne én klar definisjon av hva en omnikanal er, ettersom det ikke er noen konsensus i litteraturen. Begrepet omnikanal ble først introdusert av Darrell Rigby i 2011, hvor han definerte det som «*an integrated sales experience that melds the advantages of the physical stores with the information-rich experience of online shopping*» (Rigby referert i Picot-Coupey et al., 2016, s. 340). Denne definisjonen er det flere forskere som har tatt utgangspunkt i siden. Brynjolfsson et al. (2013) hevder at utviklingen mot en sømløs omnikanalopplevelse visker ut skillet mellom fysisk butikk og nettbutikk, og fører til at verden blir ett eneste stort showroom uten vegger. På lik linje med dette definerer Kongsholm og Frederiksen (2018) en omnikanal som en friksjonsfri kommunikasjons- og kjøpsprosess på tvers av mange kanaler. De beskriver en omnikanalstrategi som en krysskanalstrategi kjørt helt til kanten, noe som tyder på at det som skiller de to strategiene er graden av integrasjon, noe som illustreres i *Figur 2*. En annen definisjon tar for seg mulighetene for synergieffekter og bedre prestasjoner, og definerer omnikanal som «*the synergetic management of the numerous available channels and customer touchpoints, in such a way that the customer experience across channels and the performance over channels is optimized*» (Verhoef, Kannan & Inman, 2015, s. 176).

Til tross for at det ikke finnes én definisjon som forskerne er enige om, er det likevel flere elementer som går igjen i beskrivelsen av en omnikanalstrategi. Et av de viktigste elementene er at kanalene som benyttes skal være integrerte. Hovedfokuset i en omnikanalstrategi er å gi kundene en sømløs kjøpsopplevelse, noe som innebærer at kunden oppfatter detaljisten som

helhetlig og integrert, uavhengig av hvilken kanal de bruker (Fredriksen & Sørebo, 2017; Rigby, 2011; Verhoef et al., 2015; Yrjölä, Spence & Saarijärvi, 2018). Et annet viktig element som går igjen i beskrivelsen av en omnikanal er at detaljisten optimerer sin bruk av flere kanaler og drar nytte av de fordelene som finnes ved hver enkelt kanal.

3.3.1 Sømløshet – kundenes oppfatning av kanalintergrasjon

Stadig flere detaljister opererer gjennom flere kanaler, og det er en tydelig utvikling som viser at kundene ønsker en opplevelse av sømløshet mellom disse kanalene. Sømløshet kan sies å være en kundeorientert beskrivelse av kanalintegrasjon (Huré et al., 2017), og innebærer at skillene mellom kanalene viskes ut slik at kundene kan bevege seg fritt og uanstrengt mellom dem (Brynjolfsson et al., 2013). I tillegg påpeker Goersch (2002) viktigheten av at kundene opplever konsistens mellom kanalene, som kan defineres som kundenes opplevde sammenheng mellom dem (referert i Huré et al., 2017). Dette impliserer at en godt integrert detaljist fremstår sømløs og konsistent for kundene, og at den derfor bør strebe etter konsistens mellom sine kanaler (Berman & Thelen, 2004; Huré et al., 2017). I tråd med dette påpeker Goersch (2002) at det er først når detaljisten klarer å tilby en konsistent og overlegen kjøpsopplevelse at fordelene ved kanalintegrasjon kan realiseres. Derfor bør detaljister planlegge for konsistens i varemerke, kundeinformasjon og kundeopplevelse på tvers av sine kanaler (Stone et al., 2002), i tillegg til konsistens i produktutvalg og priser (Berman & Thelen, 2004; Goersch, 2002; Oh, Teo & Sambamurthy, 2012) for å oppnå høyere grad av kanalintegrasjon. Dette kan oppnås ved å sørge for at produktbeskrivelser, produktkategorier, priser og rabatter er konsistente i de ulike kanalene (referert i Oh et al., 2012).

En annen måte detaljisten kan fremstå helhetlig og sømløs for kunden på er gjennom bruk av krysspromotering, hvor den bruker én kanal til å promotere en annen (Berman & Thelen, 2004; Neslin & Shankar, 2009; Zhang et al., 2010). Slik vil detaljisten kunne styrke kundenes oppfatning av sammenheng mellom kanalene, og gjøre dem mer oppmerksomme på de andre kanalene detaljisten tilbyr (Goersch, 2002). Men det kan også ifølge Berman og Thelen (2004) oppmuntre de ansatte til å tenke på bedriften i form av et enhetlig bilde på tvers av kanalene. Eksempler på krysspromoteringer er å sende skreddersydde nyhetsbrev på e-post basert på kundenes kjøp i fysisk butikk, og å tilby kundene muligheten til å bruke nettsiden til å sjekke lagerbeholdning i fysisk butikk (Berman & Thelen, 2004). Ifølge Wiener et al. (2018) er en måte å legge bedre til rette for krysspromotering på ved å integrere avdelingene for HR, IT og markedsføring på tvers av kanalene. Integrasjon av slike støttefunksjoner vil gjøre det mulig

for detaljisten å utnytte skalafordeler ved å dele ansatte og andre ressurser på tvers av kanalene, noe som fører til lavere operasjonelle kostnader.

Det er flere fordeler knyttet til kanalintegrasjon, og Oh et al. (2012) påpeker blant annet at de detaljistene som klarer å håndtere de integrerte tjenestene på en effektiv måte vil være i bedre stand til å betjene kundenes behov. Pentina og Hasty (2009) viser til at høy grad av koordinasjon og integrasjon mellom kanalene kan skape synergier som gir fordeler for begge kanalene, samtidig som det har positiv innvirkning på bunnlinjen. Mens Anne Marianne (2013) viser til at kanalintegrasjon også kan være en kilde til konkurransefortrinn ved å gjøre bedriften i stand til å dra fordeler av både synergiene og komplementaritetene mellom kanalene. I tråd med dette finner Herhausen, Binder, Schoegel og Herrmann (2015) at kanalintegrasjon fører til konkurransefortrinn og synergier mellom kanaler, heller enn kannibalisering.

3.3.2 Konsekvensene av manglende kanalintegrasjon

Detaljister som ikke integrerer sine kanaler, men heller driver dem separat og uavhengig av hverandre, kan ende opp med å skade forholdet til sine kunder (Stone et al., 2002). Det kan også føre til unødvendige kostnadsøkninger da det er kostbart å drive separate ordreoversikter og kundeserviceoperasjoner, samt å ha ansatte med overlappende evner og kunnskap (Stone et al., 2002). Videre vil manglende kanalintegrasjon kunne føre til ineffektive og suboptimale beslutninger som kan resultere i inkonsistente kommunikasjons- og prisingsbeslutninger, og overforbruk av ressurser (Neslin et al., 2006). Dette overforbruket skyldes manglende hensyn til synergieffekter mellom kanalene, og kan føre til at detaljisten bruker unødvendig mye ressurser på de samme kundene gjennom flere kanaler, istedenfor å optimere ressursbruken på tvers av kanalene. Neslin og Shankar (2009) poengterer også viktigheten av å vurdere de økonomiske fordelene ved kanalintegrasjon opp mot kostnadene.

Konsekvensene av manglende konsistens

Kundenes opplevelse i én kanal påvirker deres syn på hele detaljisten, og det er derfor viktig å møte kundenes forventninger i alle kanaler (Yrjölä, 2014). I likhet med dette finner Huré et al. (2017) at verdien av en omnikanal kommer av verdien fra flere kontaktpunkter, ikke kun ett. Kontaktpunktene vurderes ikke i isolasjon, men heller slik at verdien av ett kontaktpunkt balanseres av verdien fra andre kontaktpunkter, og mangel på opplevd konsistens og sømløshet mellom disse vil kunne svekke verdien av kjøpsopplevelsen. Dette impliserer at konsistens mellom kanalene er en forutsetning for sømløshet (Huré et al., 2017). I tråd med dette finner

Kwon og Lennon (2009) at manglende konsistens i produktutvalg og tjenester mellom en detaljist sin fysiske butikk og nettbutikk vil kunne svekke detaljisten sin merkevare. I forbindelse med kanalintegrasjon blir det derfor viktig at merkevaren både utnyttes og kommuniseres konsistent på tvers av kanalene (Pentina & Hasty, 2009; Tate et al., 2005).

Videre er det også viktig at priser og produktutvalg er konsistent mellom kanalene (Berman & Thelen, 2004). Ulikt produktutvalg kan danne et inkonsistent bilde av detaljisten og dermed svekke opplevelsen av sømløshet, men samtidig påpekes det at et helt likt produktutvalg kan resultere i tap av salgsmuligheter (Berman & Thelen, 2004). I tilfeller hvor enkelte produkter kun er tilgjengelig i én kanal bør det derfor være informasjon om produktene i begge kanaler (Goersch, 2002; Oh et al., 2012). Videre vil manglende konsistens i priser og produktutvalg kunne virke begrensende på kundenes valg av kanal, samt skape forvirring og irritasjon (Goersch, 2002; Wolk & Ebling, 2010)

3.3.3 Showrooming og webrooming

Vi ser at forskningen viser både fordeler og utfordringer med kanalintegrasjon. Ifølge Herhausen et al. (2015) er det fortsatt uklart hvilken effekt det har på kanalene, og påpeker at fordelene ved kanalintegrasjon ikke er helt uten risiko og potensielle ulemper. Det kan blant annet føre til en økt søkeatferd (engelsk: research shopping), som beskrives som kundenes tendens til å søke i en kanal og kjøpe i en annen kanal (Verhoef, Neslin & Vroomen, 2007). Dette kan enten dreie seg om showrooming, hvor kunden, ser, føler og prøver produktene i en fysisk butikk, men kjøper på nett (Ailawadi & Farris, 2017), eller det kan dreie seg om webrooming, hvor kunden søker etter informasjon på nett og gjennomfører kjøpet i fysisk butikk (Verhoef et al., 2015).

Mye av årsaken til at denne søkeatferden er mulig, skyldes Internett (Granados & Gupta, 2013) og tredjeparter (Egels-Zandén et al., 2016). For det første har Internett gjort det lettere å innhente informasjon, og som Granados og Gupta (2013) påpeker, leder dette mot et marked med full informasjon og økt transparens i priser. Dette har dermed gjort det enklere for kunden å søke etter priser, anmeldelser, og andre potensielle selgere i forbindelse med enkjøpsbeslutning. Også tredjeparter har gitt kundene bedre tilgang til prisinformasjon, og gjort det lettere å sammenligne priser hos ulike detaljister (referert i Egels-Zandén et al., 2016). Det er ikke bare kunden som oppnår fordeler av dette, detaljisten vil også få større tilgang til informasjon om priser og tilbud hos konkurrentene (Fredriksen & Sørebo, 2017).

Søkeatferd er en kilde til både muligheter og bekymring ifølge Neslin et al. (2006). Muligheten baserer seg på detaljisten sin evne til å oppmuntre kundene til å søke i nettbutikken før de besøker den fysiske butikken, ettersom de da vil være mer mottakelig for kryss-salg. Også Ailawadi og Farris (2017) ser muligheter med showrooming og webrooming, og mener at slik atferd må støttes dersom målet til detaljisten er å tilby kundene en omnikanalopplevelse. Denne støtten innebærer blant annet at ansatte i de ulike kanalene må bli belønnet for å støtte og bidra til et salg, selv om det ikke nødvendigvis er de som gjennomfører salget. På den annen side er bekymringen med søkeatferd at kundene vil søke på nettsiden til én detaljist, men gjennomføre kjøpet hos en annen detaljist (Neslin et al., 2006). En annen utfordring er de ansattes prestasjoner, da funnene til Rapp, Baker, Bachrach, Ogilvie og Beitelspacher (2015) antyder at showrooming er negativt relatert til en ansatt sine salgsprestasjoner og effektivitet. Dette fordi de opplever at de har færre muligheter til å gjennomføre salg når kundene kommer i butikken kun for å søke etter informasjon, noe som kan gjøre at de blir usikre på egne evner og sin arbeidsfremtid. Videre finner de at kryss-salg har en modererende effekt på denne sammenhengen mellom showrooming og salgsprestasjoner, og dermed kan dempe effektene av showrooming.

3.3.4 IT-systemer

En bedrift kan ha mange ulike systemer som kan tas i bruk for å gjøre arbeidet lettere og mer oversiktlig, og som videre fører til lavere kostnader og effektivisering av driften (ActiveBusinessSolutions, u.å). Uavhengig av hvilke systemer som velges, finner Oh et al. (2012) at IT-systemer spiller en viktig rolle i å gjøre en detaljist som driver flere kanaler i stand til å integrere ressursene sine. Stone et al. (2002) påpeker blant annet at teknologi er nøkkelen til å implementere en integrert flerkanalstrategi, og evnen informasjonsteknologi har til å integrere aktiviteter og tilbud på tvers av kanalene, vil ifølge Oh et al. (2012) kunne gjøre detaljister i stand til å forbedre forholdet med sine kunder og egne prestasjoner.

I en forretningsmodell kan det være mange forskjellige systemer. For bedriften som helhet tas det ofte i bruk ulike former for ERP-systemer, Enterprise Resource Planning systemer. Dette systemet skal bidra til å effektivisere prosesser og informasjonsflyt på tvers av hele bedriften (Oracle, u.å) ved å ta seg av de funksjonelle områdene og integrere de ulike funksjonene som regnskap, produksjon, salg og kundebehandling (ActiveBusinessSolutions, u.å). Den sentrale funksjonen er en database som støtter flere funksjoner som brukes av de ulike enhetene i organisasjonen (Oracle, u.å), og det skal bli lettere å utveksle informasjon.

Utfordringer ved håndtering av IT-systemer

I forbindelse med å oppnå kanalintegrasjon vil det å bruke teknologi og utarbeidelse av IT-strukturer innebære utfordringer. For å kunne tilby kundene en sømløs kjøpsopplevelse påpeker Luo, Fan og Zhang (2016) at det kreves en tett integrasjon mellom ulike forretningsområder og deres forretningsprosesser. De viser videre til at det er IT-applikasjoner, spesifikke systemer, som tas i bruk i bedriften som gjør kanalintegrasjon mulig. Videre påpeker Mirsch et al. (2016) at IT-systemet blant annet må skape en infrastruktur som er i stand til å håndtere de nye kravene og evnen til å drive integrasjon, og Lewis et al. (2014) påpeker også at den må kunne støtte et flerkanaltilbud. Dette innebærer blant annet et IT-system som både integrerer data på tvers av alle kanaler og tillater at dataene analyseres holistisk (Lewis et al., 2014; Zhang et al., 2010). Det er utfordrende å bygge et integrert IT-system, og Luo et al. (2016) viser at både IT-applikasjonene og ERP-systemet vil ha en signifikant effekt på bedriftens evne til å identifisere og skreddersy tilbud til å kunne tilfredsstille kundene gjennom en hvilken som helst kanal kunden selv foretrekker å bruke.

Til tross for at det finnes både flere og bedre muligheter til å behandle, organisere og analysere data påpeker Stone et al. (2002) at en teknologi ikke vil være i stand til å gjøre alt. Ettersom de tilbudte teknologipakkene ofte ikke vil være nok til å møte bedriftens behov, påpeker de at det er nødvendig å ta i bruk en blanding av tilgjengelig verktøy, og videre integrere ytterligere systemer for å få dem integrert med allerede eksisterende systemer. Utfordringen knyttet til dette blir derfor å finne et system som gjør det mulig å oppnå det de ønsker (Stone et al., 2002). Videre blir det ifølge Stone et al. (2002) essensielt å involvere et teknisk team tidlig i prosessen for å unngå kostbar omforming av design i etterkant. Det å utvikle og justere eksisterende IT-systemer vil være en ulempe for bedriften sammenlignet med bedrifter som ikke er bundet av restriksjonene som IT-systemet utgjør (Kersten, Seiter, von See, Hackius & Maurer, 2017).

Studier viser at det er spesielt problemer knyttet til «legacy systems» som skaper utfordringer for bedriftene (Lewis et al., 2014). Det krever mye vedlikehold å holde dem oppdatert (Techopedia, u.å), og store investeringer for å oppgradere dem (Chen, Cheung & Tan, 2018). Et legacy system er ikke et konkret system i seg selv, men sett i et IT-perspektiv dreier det seg om bruk av utdaterte datasystemer, programmeringsspråk eller applikasjonsdatavare heller enn bruk av de oppdaterte tilgjengelige versjonene (Techopedia, u.å). Bruken av slike systemer kan skyldes at data ikke kan endres til nyere- eller standardformater, eller at systemene i seg selv ikke lar seg oppdatere (BusinessDictionary, u.å). Videre kan begrepet legacy systems også

assosieres med de prosessene som ikke lenger kan brukes i nåværende situasjon eller kontekst, og det trenger ikke å være knyttet til alder til tross for at det dreier seg om en utdatering (Techopedia, u.å). Utfordringene knyttet til dette kan være at systemene ikke lenger er i stand til å møte organisasjonens krav eller at de ikke er kompatible med nyere systemer (Techopedia, u.å).

Innsamling og bruk av data

For at kundene skal oppleve bedriften som integrert påpeker Goersch (2002) at bedriften må gjøre det mulig for dem å få tilgang til egen personlig informasjon på tvers av alle kanalene. Dette forutsetter at bedriften kan samle inn informasjon i alle kanaler, integrere data og bruke dem til å støtte salg på tvers av kanalene. Bedriftene må kunne samle inn både relevant og nyttig kundedata (Payne & Frow, 2004; Zhang et al., 2010), og det er ved hjelp av kundedata at detaljisten kan skape personlige miljøer for kunden (Goersch, 2002). Ved bruk av flere kanaler kan detaljisten samle inn mer data da dette øker mulighetene for interaksjon med kunden (Fornari, Fornari, Grandi, Menegatti & Hofacker, 2016) i tillegg til at det gjør det mulig å utvide kundebasen (Fornari et al., 2016). Datainnsamling fra flere kilder gir detaljisten bedre muligheter til å forstå kundenes transaksjoner og interaksjoner (Brynjolfsson et al., 2013), og gjennom et kjøp kan man ifølge Grewal, Roggeveen og Nordfält (2017) få tilgang på et mangfold av informasjon. Dette innebærer *transaksjonelle data* som pris betalt, mengde kjøpt og innhold, *konsumentdata* som alder, kjønn og familiesammensetning, samt *data om miljøet* som for eksempel temperatur. Ved å integrere slike data og gjøre dem tilgjengelig på tvers av kanalene, kan detaljisten være i stand til å tilby verdiøkende tjenester til kundene, som for eksempel skreddersydde nettsider (Oh et al., 2012).

Tilgangen på data er ikke lenger en begrensning for detaljistene, men det er heller bruken av dem som kan være begrensende (Brynjolfsson et al., 2013). Det er ifølge Grewal et al. (2017) de detaljistene som på en effektiv måte klarer å hente ut innsikt fra dataene, og basert på det gjøre bedre prediksjoner om kundenes atferd og skreddersy bedre tilbud, som vil kunne være i stand til å øke sin lønnsomhet. Videre er det viktig at detaljisten vet hvilken innsikt de skal trekke ut av dataene og at dataene kan kobles sammen og analyseres holistisk (Mirsch et al., 2016; Zhang et al., 2010). Uten systemer som tillater en holistisk analyse av dataene blir det vanskelig å få full oversikt over kundene, og det blir vanskelig å tilby et konsistent servicenivå på tvers av kanalene (referert i Lewis et al., 2014).

For å kunne drive flere kanaler på en effektiv måte er det nødvendig å ha et informasjonssystem som deler data om kunder, priser og inventar på tvers av kanalene (Berman & Thelen, 2004). Det er ifølge Tate et al. (2005) særlig viktig med gode informasjonssystemer i en bedrift som opererer gjennom flere kanaler, grunnet kompleksiteten ved å behandle data fra flere kilder. Videre påpekes det at investeringer i et integrert informasjonssystem gjør det mulig å få tilgang til oppdatert kundedata i alle kanaler. Ifølge Payne og Frow (2004) bør kundeinformasjon som samles på tvers av alle kanaler integreres i et dataregister slik at organisasjonen kan gjenkjenne tidligere interaksjoner med kundene uavhengig av deres valg av kanal. Ved å skape felles databaser på tvers av kanalene og forstå kundenes preferanser for bruk av kanalene, vil bedriftene kunne skape bedre kjøpsopplevelser (Pentina & Hasty, 2009). Dersom de derimot ikke lykkes i å koble data fra flere kilder sammen, kan de ifølge Zhang et al. (2010) gå glipp av den virkelige verdien knyttet til de kundene som benytter seg av flere kanaler.

Selv om teknologi er en viktig del knyttet til oppnåelse av kanalintegrasjon, fremgår det av Fredriksen og Sørebo (2017) at etableringen av et omnikanalkonsept handler om mer enn bare teknologiinvesteringer. Det handler blant annet om investeringer i omnikanalkompetanse, og det trengs innsikt i hvordan man kan integrere informasjon om prising, og levering på tvers av kanalene som tas i bruk. Kumar et al. (2017) påpeker videre at ferdigheter er mer enn bare systemer eller programvare, og at bedriftene derfor også må gjøre menneskene i stand til å operere effektivt i omnikanalen.

3.3.5 Logistikk

For en detaljist som opererer gjennom flere kanaler, vil logistikken innebære evnen til å behandle ordre fra flere kilder på en effektiv måte (Tate et al., 2005). Det å sette sammen et effektivt distribusjonssystem i en omnikanal vil medføre utfordringer, og en av de største er å utforme prosesser som gjør detaljisten i stand til å gjennomføre og støtte en sømløs logistikk på tvers av alle kanalene (Hübner, Holzapfel & Kuhn, 2016). Det påpekes av Handfield, Straube, Pfohl og Wieland (2013) at viktigheten av salg på nett har påvirket de tradisjonelle fysiske butikkene, og ført til at leveringsprosessen ikke lenger er lineær. Videre viser de til at kunden forventer en perfekt levering, høy leveringsreliabilitet, mer skreddersydde og komplekse løsninger, samt muligheten til å kunne søke, kjøpe og returnere varer på tvers av en rekke ulike kanaler (Berman & Thelen, 2004; EY, 2015). Kundene må kunne velge den kanalen de foretrekker, og de må blant annet kunne bruke nettbutikken til å bestille produkter og den

fysiske butikken til å hente dem, samt ha muligheten til å løse inn kuponger i både fysisk butikk og nettbutikk (Oh et al., 2012).

Grunnet disse kundekravene er detaljistene nødt til å utvikle nye distribusjonssystemer slik at de kan betjene kundene gjennom flere kanaler (Hübner et al., 2016), noe som kan være utfordrende ettersom dette medfører økt kompleksitet (Handfield et al., 2013). For å lykkes som en omnikanal må detaljistene ifølge Bell et al. (2014) ta i bruk leveringsstrategier som reduserer friksjonen i hvert steg av kundenes kjøpsprosess, og de må kunne tilby kundene leveringsalternativer som sørger for at produktene leveres på en mest mulig bekvemmelig og kostnadseffektiv måte. Kundene kan anskaffe varer gjennom ulike leveringsprosesser og metoder (Hübner et al., 2016), men Bell et al. (2014) legger hovedsakelig til grunn to anskaffelsesmetoder. Den ene metoden innebærer at kundene handler produktene selv i butikk, mens den andre innebærer at produktene blir levert til kunden, og begge medfører ulike utfordringer både for kundene og for detaljistene. Vi vil her fokusere på utfordringene for detaljistene.

Den første metoden, hvor kundene kommer til fysisk butikk og handler, innebærer beslutninger om hvor butikkene skal lokaliseres og selve utformingen av dem. Det er viktig at de er tilgjengelig for kundene og at de er store nok til å romme inventar, hvilket innebærer det Bell et al. (2014) betegner som eiendomskostnader. For å oppnå salg må detaljisten ha de rette varene i de rette butikkene til rett tid, og en av utfordringene blir derfor å predikere etterspørselen for hver butikk og hvert produkt. Det er større usikkerhet knyttet til å predikere etterspørselen på butikknivå enn på et høyere aggregert nivå, noe som kan resultere i kostnader grunnet overflødig kapasitet eller tap av salg grunnet mangel av produkter. Den andre anskaffelsesmetoden Bell et al. (2014) legger til grunn innebærer at kundene får varene levert, enten fra et sentralt distribusjonssenter eller i noen tilfeller fra butikk. Levering fra et sentralt distribusjonssenter kan redusere detaljisten sine kostnader da det kan lokaliseres på et rimelig område, og det kan gjøre det lettere å predikere kundenes etterspørsel fordi det tillater prediksjoner på et mer aggregert nivå. Videre er det mulig å redusere kostnadene knyttet til levering ved at detaljisten oppnår synergieffekter gjennom felles bruk av infrastruktur og ressurser (Oh et al., 2012).

Videre basert på det faktum at kunden verdsetter fleksibiliteten til å kunne bevege seg mellom de ulike kanalene, og fullføre ordre på tvers på en bekvemmelig og integrert måte (Oh et al., 2012) påpeker Goersch (2002) at dette krever et integrert logistikksystem. Han påpeker videre

at dette også kreves for å kunne tilby informasjonstjenester som å sjekke lagerstatus i fysisk butikk på nettsiden, og for de ulike «Hent i butikk»-løsningene. Tate et al. (2005) viser videre til viktigheten av gode informasjonssystemer som holder informasjonen både oppdatert og konsistent, og påpeker at et internt integrert informasjonssystem vil være et krav for å kunne håndtere logistikken. Et slikt system vil også sørge for konsistens på tvers av kanalene.

En annen faktor som kompliserer håndteringen av logistikken, og som det også må tas hensyn til er returordningene (Hübner et al., 2016). Denne må ifølge Hübner et al. (2016) kunne håndtere det relevante volumet av returer, ettersom de fleste nettkundene forventer en lett og bekvemmelig måte å returnere produktene på. Som det påpekes av de Brito og Dekker (2002) gir returene kundene en mulighet til å angre på kjøpet og kan derfor bli sett på som en refusjonsgaranti for kundene. Nettbutikken er spesielt utsatt for en høy returrate ettersom det ikke er mulig for kunden å prøve eller føle produktet før kjøp (Agatz et al., 2008). Returer har derfor blitt ansett som en uunngåelig kostnad ved å drive forretninger (Hübner et al., 2016), og det blir en avveining mellom kundeservice i form av retur og operasjonskostnader (Agatz et al., 2008).

3.3.6 Organisasjonen

Kanalintegrasjon krever en organisasjonsmodell som kan tilpasse mennesker, prosesser og teknologi til å møte denne koordinerte tilnærmingen til kanalstyring (Stone et al., 2002). For å oppnå kanalintegrasjon og møte utfordringene ved å drive flere kanaler, må blant annet de organisatoriske prosessene redefineres til å overkomme organisatoriske barrierer, redusere operasjonelle kostnader, øke effektiviteten, og forbedre kundenes opplevelser. Dette vil ha implikasjoner for organisasjonsstrukturen, og ulike strukturer medfører ulike utfordringer og spenninger (Wiener et al., 2018). Med en desentralisert struktur vil det tilrettelegges for et større fokus og mer fleksibilitet til å tilpasse seg unike konkurransesituasjoner i hver enkelt kanal (Yrjölä, 2014; Zhang et al., 2010). Samtidig påpekes det at en slik struktur også fører til duplikate team og interne konflikter på tvers av kanaler, som igjen kan skape inkonsistente kundeopplevelser mellom kanalene grunnet manglende integrasjon. Videre påpeker Zhang et al. (2010) at valget av organisasjonsstruktur ikke er et enten eller valg, men at det heller dreier seg om i hvilken grad de individuelle funksjonene skal integreres eller standardiseres. I forbindelse med dette er det også nødvendig med støtte fra ledelsen i bedriften, som må ha en klar visjon av hvordan kanalintegrasjon skal skape verdi for organisasjonen, og hvor det må gjøres endringer (Stone et al., 2002).

Intern konflikt og konkurranse

En detaljist som opererer gjennom flere kanaler ville kunne oppleve utfordringer knyttet til interne konflikter mellom kanalene og innad i kanalene (Steinfeld, Harry & Adelaar, 2002; Wiener et al., 2018; Zhang et al., 2010). Når en nettbutikk og en fysisk butikk integreres kan det potensielt oppstå konflikt dersom de har ulike måter å nå ut til kundene på som konkurrerer med hverandre (Steinfeld et al., 2002). Videre kan interne konflikter oppstå som følge av forskjellige arbeidsmetoder og prioriteringer hos de ansatte (Wiener et al., 2018). For å redusere de interne konfliktene, påpeker Yrjölä et al. (2018) at ledelsen er nødt til å vurdere prestasjonsmålene og belønningene, og innarbeide en intern kultur som motiverer til koordinasjon, samt arbeide for å hindre konkurranse mellom kanalene. Dersom de ansatte heller ser på kanalene som komplementer til bedriftens overordnede mål og at de jobber samlet som en bedrift, vil det kunne føre til mindre konkurranse mellom kanalene ifølge Berman og Thelen (2004). De påpeker også at det i en velintegret flerkanalstrategi er et enhetlig syn på bedriften.

Måling

En annen utfordring er hvordan organisasjonen skal foreta ulike målinger, blant annet hvordan den skal måle salget til hvert enkelt kanalmedlem på tvers av kanalene (Ailawadi & Farris, 2017), og hvordan den skal måle suksessen til hver enkelt kanal (Lewis et al., 2014). For førstnevnte problem er det ifølge Ailawadi og Farris (2017) en utfordring at kanalmedlemmene gjerne vil bli anerkjent og belønnet for de salgene som de støtter langs kjøpsprosessen, selv om det salget ble gjennomført i en annen kanal. Samtidig vil de ansatte være mindre fornøyd med å måtte dele sin egen transaksjonsinntekt med et annet kanalmedlem som påstår å ha bidratt til kjøpet, og dette er derfor også en utfordring. Når det gjelder sistnevnte problem, å måle suksessen til de enkelte kanalene, påpeker Lewis et al. (2014) at dette vil kunne være spesielt utfordrende dersom bedriften eksempelvis benytter seg av prestasjonsmål basert på hvor mye salg en enkelt kanal genererer. De påpeker at målinger basert på en kanal sin andel av bedriftens totale salg ikke nødvendigvis tar høyde for de ulike kanalenes innflytelse på salg, og derfor ikke gir en sann refleksjon av prestasjonene til hver enkelt kanal. Som Mirsch et al. (2016) påpeker kan noen kanaler være ulønnsomme i isolasjon mens de likevel i en omnikanalsetting kan bidra og støtte den overordnede prestasjonen. Hvordan bedriften på en passende måte skal kunne kreditere en kanal for salgene den har gjennomført, er derfor et vanskelig spørsmål. Ifølge Wiener et al. (2018) kan det introduseres insentiver som gjør det mulig for de ulike kanalene å delta i den samlede suksessen til bedriften, for å redusere spenningen mellom dem. Det å utforme et ideelt kompensasjonssystem som oppmuntrer til slik krysskanalkoordinasjon

medfører også utfordringer, og ifølge Zhang et al. (2010) må det utformes på en effektiv måte for å kunne minimere konfliktene og belønne samarbeid på tvers av kanalene.

3.4 Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett på det relevante teorigrunnlaget for vår oppgave. Gjennomgangen startet ved å se på ulike kanaler, hvor vi i denne oppgaven har et fokus på de to salgskanalene fysisk butikk og nettbutikk. Vi har sett at det er grunnleggende forskjeller mellom dem, og at det finnes ulike måter å kombinere bruken av dem på. I hovedsak finnes det tre strategier som kombinerer bruken av flere kanaler, hvor det som skiller dem er graden av kanalintegrasjon. Fokuset i denne oppgaven er på en omnikanalstrategi.

Videre ser vi på hva en omnikanalstrategi er, og finner at begrepet er noe uklart. Likevel er integrasjon mellom kanalene felles for begrepet og det handler om å skape en sømløs opplevelse for kunden. Vi har også sett at forvirrede kunder, tap av synergieffekter og økte kostnader er konsekvensene av en manglende kanalintegrasjon. Deretter har vi tatt for oss kanalintegrasjon innenfor områdene, IT-systemer, logistikk og organisasjonskultur. For IT-systemene er det viktig med en godt integrert infrastruktur, en felles database og deling av data på tvers av kanalene. Mens det er flere elementer som er viktige for logistikken, blant annet leveringsalternativer og returmuligheter, samt at et integrert informasjonssystem vil være av betydning. Til slutt, i forbindelse med organisasjonskulturen, kan intern konflikt og konkurranse påvirke graden av kanalintegrasjon, og det blir viktig at ledelsen har en forståelse av verdien av kanalintegrasjon.

4. Metode

I dette kapittelet vil vi presentere de metodiske valgene og vurderingene for vår oppgave. Først vil vi gjøre rede for studiens tilnærming og forskningsdesign før vi forklarer hvordan vi har gått frem for å samle inn dataene og hvordan vi har analysert dem. Avslutningsvis vil vi evaluere kvaliteten på vår studie ved å diskutere validitet og reliabilitet, samt forskningsetiske aspekter.

4.1 Tilnærming

Forskningsprosjektet vil involvere bruk av teori, og måten den brukes på vil være avgjørende for hvilken tilnærming som brukes (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Etersom fenomenet vi studerer; integrasjonen av fysiske butikker og nettbutikker, er et relativt åpent tema og teorien viser at det er uklarhet knyttet til bruken, er formålet vårt å få dypere forståelse for fenomenet. Det finnes en del teori om kanalintegrasjon, men vi vil i vår studie forsøke å se på dette i en konkret bedrift som ikke har blitt studert tidligere. I studien tar vi derfor utgangspunkt i noe teori for å en overordnet forståelse for temaet, hvilket er i henhold til Saunders et al. (2016), og vi har dermed valgt å kombinere en induktiv og deduktiv tilnærming.

4.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan man skal gå frem for å besvare problemstillingen (Saunders et al., 2016). Problemstillingen er ganske åpen og utforskende da den forsøker å besvare hvilke elementer som påvirker integrasjonen av fysisk butikk og nettbutikk i Stormberg, samt hvordan de påvirker graden av integrasjon mellom kanalene. I tillegg er teorien noe uklar og dette indikerer et forskningsdesign som gir muligheten til å gå i dybden for å skaffe både innsikt og forståelse om kanalintegrasjon. Vi har derfor valgt et eksplorerende forskningsdesign da dette ifølge Saunders et al. (2016) kan bidra til å gi oss en bedre forståelse av et fenomen. Valgene vi har tatt av hva og hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, vil være med utgangspunkt i behovet for å få en dypere forståelse. Forskningsdesignet er også valgt fordi det tillater fleksibilitet og endringsmuligheter (Saunders et al., 2016), ettersom det kan være et behov for å endre planen etter hvert som forskningen gjennomføres.

4.2.1 Forskningsmetode

Formålet med studien er å utforske integrasjonen av salgskanalene i Stormberg, og det vil dermed være behov for å skaffe en dypere innsikt og forståelse for hvordan Stormberg håndterer kanalintegrasjon. Bruken av en kvalitativ metode vil derfor være å foretrekke fremfor en kvantitativ metode, ettersom denne metoden tar i bruk ikke-numeriske data og studerer deltakernes meninger og forholdene mellom dem (Saunders et al., 2016). Ved å innhente informasjon om hvordan ledelsen tenker og hvilke elementer de anser som viktige for å integrere kanalene, vil dette gi viktig innsikt som kan bidra til å besvare vår problemstilling. Et kjennetegn ved en kvalitativ metode er at den er fleksibel (Thagaard, 2018), og det vil være passende med vårt eksplorerende forskningsdesign. Vi trenger å kunne gå frem og tilbake, og endre på planen dersom det oppdages nye innfallsvinkler basert på informasjon fra Stormberg.

4.2.2 Forskningsstrategi

En forskningsstrategi er en plan for hvordan forskeren vil gå frem for å besvare problemstillingen (Saunders et al., 2016). Det finnes flere ulike forskningsstrategier, men ettersom vi har valgt en kvalitativ tilnærming, hvor hensikten er å utforske et fenomen og oppnå dypere innsikt og forståelse, har vi valgt å gjennomføre en casestudie. Med denne forskningsstrategien vil vi kunne oppnå rikholdig informasjon om Stormberg (Thagaard, 2018). En slik strategi vil også ha kapasiteten til å generere innsikt fra studien av et fenomen i sin virkelige kontekst, noe som er i tråd med vår studie (Saunders et al., 2016).

Case

Yin (2009) definerer en casestudie som en dyptgående studie av et emne eller fenomen i sin virkelige kontekst. Da studien vår kun dreier seg om Stormberg og har som hensikt å finne ut hvilke elementer som påvirker kanalintegrasjon, samt hvordan de påvirker graden av integrasjon mellom kanalene, kan studien karakteriseres som et «single-case» studie (Saunders et al., 2016). Videre, ettersom Stormberg er en av mange aktører i den norske sport- og fritidsbransjen som har både nettbutikk og fysisk butikk, vil de kunne sies å representere et normalt tilfelle, og vil derfor etter Yin (2009) være et representativt eller typisk case.

Datainnsamlingen i vår studie vil foregå gjennom intervjuer av ansatte i Stormberg, og de vil dermed være våre kilder til relevant data om Stormberg og fenomenet vi studerer. Videre vil vår case kunne sies å være holistisk ettersom vi ser på hvilke elementer som påvirker integrasjonen i Stormberg som helhet (Saunders et al., 2016). Dette viser også at det bare er én

analyseenhet som velges, og en svakhet ved det er at vi i svært liten grad kan generalisere og resultatet blir mindre robust (Johannessen et al., 2016). Dersom vi hadde hatt bedre tid kunne det vært interessant og foretatt en “multiple-case” studie hvor vi tok for oss flere aktører innenfor sport- og fritidsbransjen og sammenlignet deres håndtering av kanalintegrasjon. Da ville vi i større grad vært i stand til å identifisere avgjørende elementer for kanalintegrasjon, men gitt begrensninger i tid og ressurser, samt lav responstrate, falt valget på en “single-case” studie.

4.2.3 Tidshorisont

Da denne studien forsøker å besvare hvilke elementer som påvirker integrasjonen av fysisk butikk og nettbutikk, og hvordan de påvirker graden av integrasjon mellom kanalene, kan det være passende å foreta en tverrsnittstudie, som ifølge Saunders et al. (2016) innebærer innsamling av data på ett gitt tidspunkt. Dette vil da gi oss et oversiktsbilde over situasjonen i Stormberg på det gitte tidspunktet. Svakheten er at det ikke kan sies noe om utviklingen, og vi må være svært forsiktige med å trekke konklusjoner basert på dette (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Ettersom tid vil være en knapp ressurs vil det bli vanskelig å gjennomføre en longitudinell studie hvor vi tar for oss flere tidspunkter (Saunders et al., 2016), og en tverrsnittsundersøkelse er derfor mer passende i vårt tilfelle.

4.3 Datainnsamling

For å kunne besvare problemstillingen må det samles inn data som reflekterer virkeligheten av det som undersøkes (Johannessen et al., 2016), og vi har derfor et behov for å samle inn data om hva Stormberg gjør i forbindelse med integrasjonen av sine salgskanaler. Dette viser til et behov for dybdeinformasjon om Stormberg, og basert på dette har vi derfor valgt å bruke semistrukturerte dybdeintervjuer som innsamlingsmetode for data. Det påpekes av Saunders et al. (2016) at det å ta i bruk flere kilder for å hente inn data kan skape en bedre dybdeforståelse, og vi valgte derfor å benytte sekundærdata i tillegg. Dette for å skaffe en forståelse for bransjen og konteksten Stormberg opererer i.

4.3.1 Sekundærdata

For å oppnå dybdeforståelse av fenomenet som studeres, kan det ifølge Saunders et al. (2016) være en fordel å bruke data fra flere kilder. Vi benyttet oss av ulike rapporter som handlet om

varehandel på nett og i fysisk butikk, og som tok for seg utviklingen og ulike trender blant aktørene og blant forbrukerne. Dette er informasjon som i utgangspunktet er samlet inn til et annet formål enn vår studie, og kan dermed kategoriseres som sekundærdata (Saunders et al., 2016). Fordelen med slike data er at de er samlet inn uavhengig av oss som forskere (Thagaard, 2018), men vi må samtidig være kritiske til bruken av dem. Sekundærdataene ble hovedsakelig brukt til å få en bedre forståelse av bransjen og konteksten Stormberg opererer i. Rapportene fra Hovedorganisasjonen Virke hadde begrenset adgang, mens rapportene fra PostNord og DIBS var åpne.

4.3.2 Semistrukturert dybdeintervju

I vår studie ser vi på hvilke elementer som påvirker integrasjonen av fysisk butikk og nettbutikk, og hvordan de påvirker graden av integrasjon mellom salgskanalene i Stormberg, en tematikk som kan sies å være av kvalitativ natur og som i liten grad er blitt studert tidligere. For å besvare problemstillingen vår best mulig trenger vi derfor data som kan gi oss dypere innsikt i denne tematikken. Gitt at vi har et utforskende forskningsdesign hvor vi ønsker å utforske et fenomen i en gitt kontekst, trengte vi en intervjuform som tillot oss å være fleksible i intervjusituasjonen. Etersom vi ønsket at intervjuobjektene skulle kunne resonnerer med oss og gi oss informasjon som vi ikke kunne vite på forhånd at vi trengte, samtidig som vi hadde enkelte spørsmål vi ønsket svar på, valgte vi derfor semistrukturerte dybdeintervjuer, som i henhold til Saunders et al. (2016) vil være passende for et slikt formål.

Utvalg

Et kjennetegn ved kvalitative studier er at de som oftest består av et begrenset antall personer eller enheter (Thagaard, 2018), noe som også er tilfellet for vår studie. Derfor har vi vært klar over viktigheten av at utvalget vårt er hensiktsmessig for problemstillingen slik at det, til tross for at det er lite, kan gi en oss en forståelse av integrasjonen av salgskanalene i Stormberg (Thagaard, 2018). For å få en forståelse av dette var vi avhengig av å intervjuer noen i Stormberg med innsikt og kunnskap, og i tillegg trengte vi informasjon om viktige momenter som fremgikk av forskning og rapporter vi hadde lest oss opp på. Intervjuobjektene ble dermed valgt på bakgrunn av deres antatte innsikt og kunnskap om disse momentene vi ønsket informasjon om. Personene i seg selv var ikke av relevans, men heller deres stilling og innsikt i Stormberg. Vi fokuserte først på å komme i kontakt med sentrale personer i ledelsen, samtidig som vi ønsket å snakke med ansatte som opplevde integrasjonen av salgskanalene i praksis. Her vurderte vi butikksjefer som mest relevant for oss.

Intervjuobjektene i vårt utvalg består av tre personer med sentrale ledelsesroller i Stormberg, og to butikksjefer med ansvar for hver sin Stormbergbutikk. Personene vi intervjuet i ledelsen var daglig leder i Stormberg AS, kommunikasjonssjefen i Stormberg AS, og daglig leder i Leketøy Stormberg Inter AS. Når det gjelder butikksjefene vi intervjuet så var den ene butikksjef for Stormbergbutikken på Sørlandssenteret i Kristiansand, mens den andre var butikksjef for to Stormbergbutikker i Bergen, en på Xhibition og en på Bergen Storsenter.

Videre i oppgaven vil vi omtale de ulike intervjuobjektene på følgende måte:

Daglig leder 1	Daglig leder i Stormberg AS
Daglig leder 2	Daglig leder i Leketøy Stormberg Inter AS
Kommunikasjonssjef	Kommunikasjonssjef i Stormberg AS
Butikksjef 1	Butikksjef på Sørlandssenteret
Butikksjef 2	Butikksjef på Xhibition og Bergen Storsenter

Intervjuguide

Før vi gjennomførte de semistrukturerte dybdeintervjuene utarbeidet vi en intervjuguide, og forberedte oss til intervjuene ved å lese etablert forskning og litteratur, i tillegg til aktuelle rapporter om fysisk og digital varehandel i Norge. På denne måten fikk vi en bedre forståelse av forholdene Stormberg opererer i, og vi fikk identifisert temaer vi anså som viktige for vår studie. Disse brukte vi videre som utgangspunkt for vår intervjuguide, hvilket er i tråd med Saunders et al. (2016). Spørsmålene ble sortert etter de identifiserte temaene, og vi forsøkte å balansere åpne spørsmål om hvert tema med oppfølgingsspørsmål som oppfordret intervjuobjektene til å formulere seg mer konkret eller utdype sine erfaringer (Thagaard, 2018). Det ble gjort flere revideringer i utarbeidelsen av intervjuguiden før vi kom frem til det endelige resultatet, og fokuset var på å formulere åpne spørsmål som skulle gi intervjuobjektene mulighet til å snakke fritt om temaene. Derfor forsøkte vi å forhindre spørsmålsformuleringer som kunne legge føringer på intervjuobjektene svar, da det begrenser intervjuobjektene svaralternativer (Thagaard, 2018). Ettersom vi hadde noen holdepunkter i teori som vi ønsket å se nærmere på, bestod ikke intervjuguiden av bare en liste med temaer.

Gjennomføring

I forkant av intervjuene fikk intervjuobjektene tilsendt informasjonsskriv med informasjon om studien, samt deres rettigheter i forbindelse med deltakelse. Informasjonsskrivet ble signert av

intervjuobjektene før gjennomførelsen av intervjuene for å skape trygghet hos deltakerne om kredibiliteten til studien og oss som forskere. Ettersom vi planla å ta lydopptak og dermed ville besitte personopplysninger (Kvale & Brinkmann, 2015), registrerte vi derfor prosjektet hos NSD, Norsk senter for forskningsdata, og fikk det godkjent.

Under intervjuene ble det gjort lydopptak for å sikre at all informasjonen som kom frem under intervjuene ble registrert. Dette ga oss mulighet til å gå tilbake og lytte på det som ble sagt, og var en forsikring for både intervjuobjektene og oss om at det som ble sagt under intervjuet skulle bli gjengitt riktig i studien. En annen grunn til at vi valgte å ta lydopptak var for å skape bedre flyt i intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015), da dette gjorde at vi slapp å notere det som ble sagt. Som en ekstra forsikring om at intervjuene ble tatt opp og at filene ble lagret, tok vi lydopptak med to mobiltelefoner ettersom det er risiko for både tekniske og menneskelige feil (Kvale & Brinkmann, 2015).

I forkant av noen av intervjuene sendte vi ut intervjuguiden på forhånd til de som ønsket det. Alle intervjuene ble gjennomført med ett intervjuobjekt av gangen, hvor begge forskere var til stede og like delaktige. Intervjuene hadde en varighet på 40-67 minutter, noe som var nok tid til at vi fikk stilt de spørsmålene vi ønsket og som ga intervjuobjektene mulighet til å gi utdypende svar eller komme med tilføyelser utover våre spørsmål.

4.4 Dataanalyse

For å kunne besvare problemstillingen ble dataene som vi samlet inn gjennom de semistrukturerte intervjuene analysert, og analyseprosessen foregikk ved å bearbeide tekst (Johannessen et al., 2016). Analysen for intervjuene startet med transkribering, før vi sorterte dataene tematisk og tolket dataene.

4.4.1 Transkribering

Vi gjennomførte en transkribering av intervjuene så raskt som mulig etter endt intervju, både for å kunne ha omgivelsene og inntrykket ferskt i minne. Ettersom data preges av forståelsen vi utvikler mens vi er ute i felten (Thagaard, 2018), tok vi også notater knyttet til tanker om selve intervjuet og gjennomføringen. I transkriberingen hadde vi som hensikt å få en eksakt gjengivelse av det som var blitt sagt (Saunders et al., 2016), og vi valgte blant annet å inkludere pauser, mindre fyllord, som «eh», «mhm» og gjentakelser. Vi valgte derimot å fjerne noen av

de gangene vi som intervjuere gav uttrykk for samtykkende «mmm». Ettersom vi var to som delte på transkriberingen av de fire intervjuene sørget vi for at begge hørte gjennom intervjuene og leste den andres transkripsjon for å øke påliteligheten til dataene (Se avsnitt 4.5.2 for nærmere evaluering av reliabilitet). Noe vi ofte merket var at muntlige formulerte uttrykk virket usammenhengende og preget av gjentakelser når det ble transkribert direkte (Kvale & Brinkmann, 2015), hvilket gjorde det litt utfordrende å tolke. Det var denne transkripsjonen av intervjuene vi tok utgangspunkt i for sitatene som brukes, og disse ble sendt til intervjuobjektene for godkjenning.

4.4.2 Tematisk analyse

For å få en dypere innsikt og forståelse av kanalintegrasjonen, og for å kunne være i stand til å besvare problemstillingen vår, valgte vi å gjennomføre en tematisk analyse. Dette fordi den blant annet tillater fleksibilitet (Saunders et al., 2016), noe vi trengte ettersom vi var åpne for ny innsikt, og etter hvert som vi så at temaene vi hadde lagt til grunn på forhånd måtte endres på. Analysen tillater også å bevege seg mellom induktiv og deduktiv tilnærming (Saunders et al., 2016) hvilket også er i tråd med vår tilnærming. Gjennom de semistrukturerte dybdeintervjuene ble det samlet inn store mengder data basert på vårt ønske om å forstå integrasjonen av kanalene og skaffe en dypere innsikt i Stormberg. Ettersom vi hadde utarbeidet en intervjuguide med potensielle temaer som det kunne være interessant å studere, hadde vi noen overordnede temaer som utgangspunkt for hvordan vi skulle sortere innholdet i intervjuene. Til tross for dette endte vi opp med å fjerne noen av disse temaene da de, basert på de innsamlede dataene, viste seg å være mindre relevante for problemstillingen. Samtidig fant vi nye momenter innenfor disse temaene som viste seg å være mer relevante, noe som Saunders et al. (2016) også viser til kan være tilfellet i en tematisk analyse.

Gjennomføring

Etter at transkriberingen var gjennomført tok vi for oss hvert av intervjuene og oppsummerte dem i separate dokumenter som vi navnga med samme «kode» som vi brukte på de ulike intervjuobjektene for å beholde anonymitet. Deretter gikk vi sammen gjennom hvert av disse oppsummerende dokumentene, og sorterte innholdet etter temaene vi kom frem til under utarbeidelsen av intervjuguiden, samtidig som vi også sorterte etter nye relevante undertemaer som vi oppdaget underveis. Disse temaene ble områdene vi tok videre utgangspunkt i, og de undertemaene vi oppdaget ble elementene vi analyserte nøyere. Sorteringene vi hadde gjort ble skrevet inn i egne separate dokumenter og navngitt etter gjeldende område, slik at dataene ble

mer håndterlig, og det ble lettere for oss å behandle dem separat. Videre, for å kunne gjenkjenne hvem som hadde sagt hva og skille mellom utsagnene på en tydelig måte, benyttet vi oss av fargekoder som representerte de ulike intervjuobjektene. Etter at de ulike områdene var valgt og alle intervjuene var sortert, kunne vi gjennomføre en tematisk analyse av meningsinnholdet i dataene (Thagaard, 2018). Denne metoden lot oss sammenligne data der alle intervjuobjektene hadde noe å si om det samme området, og slik var vi i stand til å utvikle en dypere forståelse (Thagaard, 2018).

4.5 Evaluering

Flere faktorer kan ha påvirket både metoden og gjennomføringen av studien. Alt fra menneskelige feil til faktorer utenfor vår kontroll (Saunders et al., 2016) kan ha hatt innvirkning på våre resultater og på konklusjonen. Vi har gjennom hele forskningsprosessen derfor forsøkt å ta hensyn til disse feilkildene og forsøkt å minimere dem, da det spesielt stilles strengere krav til en kvalitativ studie som baserer seg på tolkninger fra intervjuobjekt og forsker (Thagaard, 2018). For å vurdere kvaliteten i vår oppgave gjøres dette med hensyn til reliabilitet og validitet, og vi vil avslutningsvis diskutere det etiske perspektivet knyttet til studien.

4.5.1 Validitet

Validiteten av vår studie vurderes etter hvorvidt den kvalitative metoden vi har benyttet faktisk måler det vi har hatt som hensikt å måle, og avgjør dermed studiens gyldighet, og det skilles ytterligere mellom intern validitet, ekstern validitet og begrepsvaliditet (Saunders et al., 2016). Den interne validiteten vil ikke være relevant å diskutere gitt vårt utforskende design, da den tar sikte på å måle den kausale sammenhengen mellom to variabler (Saunders et al., 2016). Det vil i det følgende derfor diskuteres ekstern validitet og begrepsvaliditet.

Ekstern validitet

Den eksterne validiteten handler om i hvilken grad de funnene som gjøres kan være gyldige i andre sammenhenger, og om de kan generaliseres til andre relevante kontekster (Saunders et al., 2016). Ettersom vår studie kun tar for seg ett case, Stormberg, med en kvalitativ datainnsamling, vil det være vanskelig å kunne trekke noen generelle konklusjoner da vi vil ha opparbeidet kunnskap som kan sies å være spesiell for Stormberg og bransjen de opererer i. Dette indikerer derfor lav ekstern validitet.

Det vil være vanskelig å argumentere for at de strategiske beslutningene Stormberg har tatt i forbindelse med integrasjonen av sine fysiske butikker og nettbutikk vil være gjeldende og tilsvarende for en annen aktør i en annen bransje. Dette fordi integrasjonen mellom kanalene i stor grad vil avhenge av beslutninger tatt i ulike gitte kontekster som kan tenkes å være svært forskjellige. Tilsvarende vil det være vanskelig å si at funnene i denne studien kan generaliseres til andre relevante kontekster ettersom beslutningene som tas vil være nært knyttet til Stormberg.

Videre er også kunnskapen opparbeidet basert på Stormberg sine egne tanker og håndtering av kanalintegrasjonen. Utvalget er lite, da hensikten var å skaffe dypere innsikt (Thagaard, 2018), og dette kan derfor ikke sies å være representativt. Ettersom vi kun har tatt utgangspunkt i Stormberg, har vi derfor ikke breddekunnskap innenfor sport- og fritidsbransjen og dette gjør det også vanskelig å kunne si noe på generell basis. Vi ønsket i utgangspunktet å studere flere aktører da det kunne gitt oss bredere innsikt i bransjen, men da det ikke lot seg gjøre grunnet lav responsrate og begrensninger i tid og ressurser, blir resultatene våre mindre robuste og generaliserbare.

Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet handler om hvorvidt begrepene er operasjonaliserte, altså om det har samme betydning for alle (Saunders et al., 2016). Her vil det være relevant å diskutere hvorvidt intervjuobjektene hadde samme forståelse og oppfatning av begrepet omnikanal. Da noe av hensikten med vår studie var å undersøke hva deltakerne selv mente omnikanalbegrepet innebar og betydde, lot vi derfor være å definere det. Dette fordi en fremlegging av definisjonen av omnikanal i intervjusituasjonen ville gjort det vanskelig å oppnå denne innsikten i deltakernes forståelse av begrepet. På den annen side fører dette til en lavere begrepsvaliditet fordi den felles forståelsen av begrepet svekkes, men det kan samtidig tenkes at det uansett ville vært vanskelig for oss å gi en klar definisjon av begrepet omnikanal ettersom teorien er uklar rundt hva begrepet faktisk innebærer.

4.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om studien som gjennomføres er pålitelig og hvorvidt den kan sies å generere konsistente funn (Kvale & Brinkmann, 2015). For vår kvalitative studie, med semistrukturerte dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode, kan det forekomme en del ting som kan påvirke et troverdig funn. Som Thagaard (2018) påpeker vil dataene som samles inn

kunne påvirkes av oss som forskere grunnet vår egen tolkning av omgivelsene. For å øke troverdigheten har vi hatt fokus på å gjøre forskningsprosessen transparent (Thagaard, 2018) slik at den lettere kan vurderes av andre.

Trusler mot reliabilitet kan være knyttet til forskerfeil og forskerbias (Saunders et al., 2016), som dreier seg om korrekthet i resultatene og hvordan vi oppfattet dem. Vi har vært klar over hvordan vi som forskere kan ha påvirket resultatene, og for å øke kvaliteten har vi vært bevisst på vår tolkning av informasjonen som fremkom av intervjuene. Som Thagaard (2018) påpeker vil en svakhet ved en tematisk analyse være at innholdet løsrives fra konteksten de blir sagt i, og vi hadde derfor et fokus på dette i analysearbeidet. For å sørge for at det som ble sagt ble tolket så korrekt som mulig diskuterte vi oss gjennom utsagnene og i hvilken sammenheng de ble sagt. Slik forsøkte vi å unngå at intervjuobjektene svar ble tatt helt ut av kontekst. Selv om intervjuobjektene snakket om de samme temaene var det ofte i ulike kontekster, hvilket gjorde det noe utfordrende å sammenligne i etterkant.

Videre kunne vi, ved å være to stykker som sjekket hverandre, sikre en mer korrekt tolkning av det som ble sagt. Under hele prosessen ble lydopptakene aktivt brukt og var til stor hjelp da vi kunne gå tilbake å høre på dem dersom vi var usikre på hva som egentlig ble sagt og hvordan det ble sagt. For å sikre ytterligere korrekthet sendte vi de sitatene vi ønsket å bruke til intervjuobjektene for godkjenning. Her fikk de muligheten til å komme med tilbakemelding, trekke tilbake eller endre utsagnet dersom de ønsket. To av intervjuobjektene benyttet seg av denne muligheten.

Under selve intervjuet hadde vi fokus på at vår holdning og tilstedeværelse kunne påvirke intervjuobjektene. For å skape en bedre atmosfære startet vi med å introdusere oppgaven, formålet og betydningen av deres deltakelse. Vi sørget også for å informere om deres rettigheter, og om opptakene, for å sikre at intervjuobjektene kunne snakke fritt om Stormberg uten å være bekymret for hvordan vi skulle bruke deres innsikt og meninger. Men også for å hindre at de ikke bevisst eller ubevisst selekterte informasjonsdeling i svarene fordi de var i tvil om hvordan vi skulle bruke deres innsikt (Saunders et al., 2016).

Videre kan også deltakerbias og deltakerfeil utgjøre en trussel (Saunders et al., 2016). Intervjuene ble gjennomført på ulike steder, hvor intervjuene med daglig leder 1 og kommunikasjonssjefen ble gjennomført på Stormberg sitt hovedkontor, mens intervjuene med begge butikksjefene ble gjennomført på offentlige cafeer ettersom de ikke hadde pauserom

tilgjengelig. Dette kan ha påvirket butikksjefenes svar og deres inntrykk av oss som forskere i større grad enn det som var tilfellet for daglig leder 1 og kommunikasjonssjefen. Ettersom det var noe mer bråk og forstyrrelser i omgivelsene kan det ha hatt en påvirkning på intervjusituasjonen og på dataene vi samlet inn. Semistrukturerte dybdeintervjuer er påtrengende av natur (Saunders et al., 2016) og kan derfor være en viktig faktor knyttet til intervjuobjektens vilje til å dele informasjon. Ettersom vi ønsket informasjon om arbeidsplassen deres, kan dette ha hatt en innvirkning på denne delingsviljen, men på en annen side er ikke dette data av svært sensitiv personlig karakter, noe som kan tenkes å ha gjort det lettere å dele informasjonen vi trengte.

Vurderingen av studiens reliabilitet er også en vurdering av hvorvidt andre forskere vil komme frem til de samme resultatene, dersom studien gjentas eller utføres av andre forskere med de samme metodene (Thagaard, 2018). Dette kan tenkes å være vanskelig ettersom resultatene er avhengig av både oss som forskere og intervjuobjektene. Til tross for at vi hadde en intervjuguide, fungerte denne kun som en retningslinje for temaer vi ønsket å komme inn på, og vi lot samtalen flyte fritt. I denne sammenheng kom vi med oppfølgingsspørsmål der vi ønsket en fordykning, og det ble ofte et ganske stort avvik på det vi snakket om og rekkefølgen vi hadde satt opp temaene i intervjuguiden. Det var med andre ord stor fleksibilitet i intervjuene som ledet oss til svarene vi fikk, og det kan derfor sies at det vil være vanskelig å oppnå repliserbarhet (Thagaard, 2018) i funnene.

4.6 Forskningsetikk

Forskningsetikk handler ifølge Saunders et al. (2016) om standarder for forskerens atferd, og har som hensikt å bevare rettighetene til de som berøres av forskningsprosjektet. Ved gjennomføring av en kvalitativ studie er det også forventet at det utvises en større etisk praksis (Thagaard, 2018). Ettersom vi gjennomførte en kvalitativ studie med semistrukturerte dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode var dette derfor noe vi forsøkte å ta høyde for gjennom hele forskningsprosjektet. Dette påvirket videre de valgene vi tok knyttet til metode, datainnsamling, lagring og analyse.

I planleggingsfasen utarbeidet vi blant annet et informasjonsskriv og sørget for å innhente intervjuobjektens informerte samtykke (Kvale & Brinkmann, 2015). I skrivet ble det informert om hva en deltakelse ville bety for dem, hvordan vi planla gjennomføringen, hensikten med undersøkelsen samt deres rettigheter. Dette for å sikre at de hadde korrekt informasjonsgrunnlag

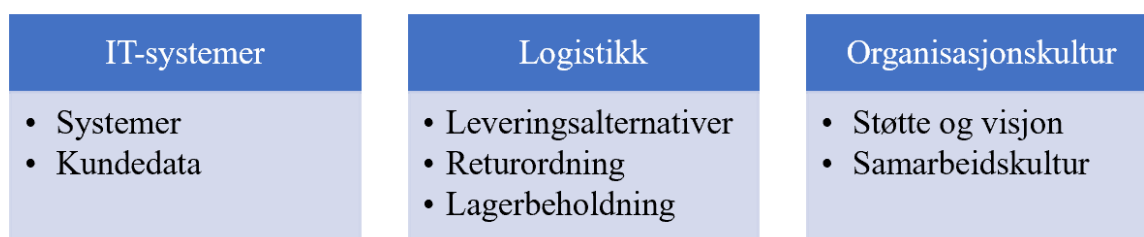
å fatte beslutningen om deltakelse på, og fordi det i større grad sikrer at de involverte deltar frivillig (Kvale & Brinkmann, 2015).

Ettersom vi ønsket intervjuene på lydopptak, innebar dette behandling av personopplysninger (Thagaard, 2018). Vi meldte derfor prosjektet vårt til Norsk senter for forskningsdata, NSD, og fikk tillatelse før vi gjennomførte intervjuene. Gjennom denne innmeldingen kunne intervjuobjektene være trygge på at studien ble gjennomført i henhold til satte retningslinjer, i tillegg til at studiens troverdighet økte (Kvale & Brinkmann, 2015). Videre jobbet vi for konfidensialitet, både når det gjaldt lagring og behandlingen av data, gjennom hele forskningsprosessen. Dette for å hindre at noen ble skadelidende av forskningen (Saunders et al., 2016). I tillegg sørget vi for å oppbevare intervjufilene og transkriberinger på en lokal harddisk på egne maskiner i tråd med skolens retningslinjer, og disse ble ikke på noe tidspunkt lastet opp på nettbaserte løsninger.

For å sikre redelighet og nøyaktighet i presentasjonen av forskningsresultatene (Thagaard, 2018) brukte vi en del tid på å høre på intervjuene, og vi hadde diskusjoner om hva som ble sagt og i hvilken kontekst. Dette for å unngå å overanalysere dataene eller bli for subjektive. Vi sendte også sitater vi skulle bruke til godkjenning av intervjuobjektene, med mulighet til å godkjenne, endre eller trekke dem, for å sikre at de var enige i sitatbruken. Til slutt vurderte vi også kildene nøye, og sørget for god kildekritikk og korrekt kildehenvisning (Thagaard, 2018).

5. Beskrivelse

I dette kapittelet vil vi legge frem funnene fra de semistrukturerte dybdeintervjuene. Basert det som fremkom i intervjuene ble det klarere hvilke områder som så ut til å være de viktigste for kanalintegrasjonen. Dette la derfor føringer på den videre sorteringen og beskrivelsen som legges frem i dette kapittelet. Innenfor hvert område ble det også identifisert elementer som påvirker kanalintegrasjonen, og det er dette vi vil ta utgangspunkt i, både i beskrivelsen og analysen.



Figur 3: Identifiserte områder og elementer som påvirker kanalintegrasjonen i Stormberg

Vi vil først legge frem intervjuobjektens beskrivelse av begrepet omnikanal, før vi presenterer de ulike områdene: IT-systemer, logistikk og organisasjonskultur

5.1 Omnikanalbeskrivelse

I forbindelse med deres forståelse for begrepet omnikanal, var det noe ulik oppfatning, og på spørsmålet: «*Hvordan vil du beskrive en omnikanalstrategi?*» blir det lagt frem forskjellige svar.

Daglig leder 1 påpeker at en omnikanal er kundedrevet, og at det er kundene som fremtvinger behovet for kanalen. Det handler ikke om hvordan Stormberg ønsker at det skal være eller hva systemene kan legge opp til. I beskrivelsen av en omnikanal trekker hun frem likhet som spesielt viktig, og forteller at den enkle, korte varianten av det rett og slett handler om en friksjonsløs opplevelse for kunden. I dette legger hun at kunden opplever Stormberg likt i alle kanaler, at de kan få løst de samme problemene og få dem løst på samme måte. Uavhengig av om man henvender seg til butikk eller nettbutikk skal kunden kunne oppleve den samme stemmen i alle kanaler. Daglig leder 1 sier at:

[...] det viktigste vi kan fokusere på fremover er å løse alle frustrasjoner knyttet til prosesser hos oss. Enten for kunden eller for oss internt. På den måten fjerner vi friksjon og små forskjeller som i dag finnes per kanal, da vil jeg si at vi kan kalle oss en omnikanal fullt ut [...]

Kommunikasjonssjefen forteller at målet er å fremstå som én, hvor alle er Stormberg, uavhengig om dette er en fysisk butikk eller nettbutikk. Videre legger hun til at de i størst mulig grad ønsker å få vekk skillet mellom de fysiske butikkene og nettbutikken: «[...] om du henvender deg til oss i en fysisk butikk eller om du henvender deg gjennom chattefunksjonen på kundesenteret så skal det være det samme». Det handler om å gjøre det enklest mulig for kunden, og det er noe de jobber med. I likhet med dette mener daglig leder 2 at kundenes valg av kanal ikke skal ha noe å si for deres opplevelse av Stormberg:

For oss er det å gi kunden en sømløs kjøpsopplevelse uavhengig av om han handler på nett eller i butikk. Man skal f.eks. kunne kjøpe en vare på nett og bytte og returnere i butikk. Rabattkoder og kundefordeler skal kunne opptjenes og brukes både i butikk og på nett.

Han påpeker at Stormberg per i dag har mange av disse løsningene, men at de jobber for å passe enda bedre inn i omnikanalbegrepet.

Butikksjef 1 forklarer omnikanal med at de forsøker å ha det så sømløst som mulig mellom fysisk butikk og nettbutikken. Han mener at omnikanal handler om at Stormberg skal være én samlet enhet: «Omnikanalstrategien i Stormberg er at vi skal tenke på oss som én stor butikk, hele nettbutikken og alle de fysiske butikkene, og ikke bare femti fysiske og en nettbutikk», og gir Webshop-in-shop som et godt eksempel på Stormberg som en omnikanal. Butikksjef 2 forteller på sin side at begrepet omnikanal er ganske nytt, men at hennes forståelse av en omnikanal er at:

[...] vi skal bli mer ett fellesskap på en måte, nettbutikk og fysiske butikker, og alt skal gå veldig sømløst. Du skal kunne klikke deg inn over alt, eller gå innom butikken og bruke nettbutikken som et verktøy i butikk, og du kan bruke butikken som et verktøy i nettbutikk [...]

5.2 IT-systemer

I forbindelse med det å være en omnikanal og tilby kundene samme opplevelse på tvers av kanalene, sier daglig leder 1 at det finnes mange gode systemer som kan ulike ting, men at det ofte er systemutfordringer knyttet til dette, og sier:

[...] når systemene skal begynne å samsnakke, så er de ikke satt opp til det, og der kommer ofte utfordringen. Selv om ønsket er sterkt, og alle har samme mål og samme retning, så er det ofte systemene som står litt i veien, så til tross for at systemene hentes inn for å gjøre kundeopplevelsen bedre og at vi internt skal jobbe bedre med kundedataene og med varedata og alt det her, så ender vi opp med [...] at vi har dataene, men vi får ikke brukt dem på en fullgod måte fordi systemene ikke samsnakker ordentlig.

Det å få systemene til å snakke sammen og bruke dem på en god måte er ifølge daglig leder 1 blant de mest grunnleggende utfordringene knyttet til det å drive flere kanaler. I Stormberg har de ganske mange systemer dersom man teller med alle de små tingene og systemene som ligger på toppen. Hun tenker likevel at de overordnet har 4 eller 5 forskjellige store systemvarianter, hvor noen snakker godt sammen, mens andre står litt på siden. Det er et stort arbeid å få dem til å snakke samme språk, og hun sier: «Ofte vil kasseløsningen være på ett system, nettbutikk på et annet og du må bruke et tredje for å samkjøre disse. Kall det gjerne en oversetter i mellom dem.»

Daglig leder 1 forklarer at løsningen de har i dag innebærer at deres kassasystem i fysisk butikk og nettbutikkens plattform står veldig fristilt fra hverandre, og at det er lang vei til målet om å få dem til å snakke sammen. Samtidig skriver daglig leder 2 at de jobber med å skifte ut både ERP-systemet og POS-systemet, som betyr at alle butikkene får nye kassasystem og dataprogram. Disse endringene skal ifølge daglig leder 1 gjøre det lettere for Stormberg å bruke data på en bedre måte, og det nye kassasystemet skal gjøre dem i bedre stand til å kjenne igjen kundene i fysisk butikk. Kommunikasjonssjefen påpeker at de hele tiden jobber med å forbedre systemene for å få til en god samkjøring, og at dette gjelder alt fra kasseløsningene i butikk til logistikk og lager. Det er en prioritet å finne de systemene som ser ut til å være rigget for fremtiden og som snakker bedre sammen, ifølge daglig leder 1. Slik mener hun de kan spare mye arbeid for de ansatte som nå må gjøre dette manuelt.

Daglig leder 1 forteller også at det ikke bare er utfordringer knyttet til å få systemene til å snakke sammen, men også knyttet til størrelse, og sier:

[...] det er når du vokser at du får utfordringer med å følge tempo, fordi da skal du ut på tvers av mange flater og du skal justere noe der du allerede har systemer [...] Noen av de er ganske tunge, det ligger masse data der og det er vanskelig å flytte. Det er utfordrende og det påvirker både internt og eksternt når en gjør sånne ting [...]

Hun forklarer at som en helt ny aktør, uavhengig av bransje, så står man helt fritt til å velge de systemene som både er nye og tilpasset, noe som vil være en fordel for de nye aktørene, sammenlignet med de etablerte. På spørsmålet om hva hun ville gjort annerledes dersom hun kunne startet med blanke ark, er systemene noe av det første hun trekker frem. Daglig leder 1 sier at hun i større grad hadde valgt andre systemer enn de som brukes i dag, og at hun ville satset enda hardere på det digitale: «Tiden vi er i nå gjør at vi stadig må øke vår digitale kompetanse i alle kanaler». Samtidig påpeker daglig leder 1 at det skjer veldig mye på teknologifronten, men sier likevel at: «[...] det er ikke sånn at gresset alltid er grønnere på den andre siden på systemvalg heller [...]». Hun forteller også at teknologi er et utrolig komplekst kompetanseområde og at de ansatte er nøkkelen til at ting fungerer så godt som det gjør: «Et system er jo ikke verdt noen ting hvis ikke det dyttes inn fornuftige ting». Stormberg har ulike team og det er det teamet som håndterer systemene som sørger for at de kommer i mål som omnikanal, og daglig leder 1 presiserer at:

[...] alle kan ha de samme systemene, det handler om hvordan menneskene som bruker dem klarer å håndtere dem. Et system er ikke verdt mer enn du gjør det til selv, og du må kunne strekke i systemet, utfordre det og være kreativ [...] Hvordan kan vi bruke det på en bedre måte.

Daglig leder 1 syns den teknologiske utviklingen er utrolig spennende: «Vi skal hele tiden strekke oss etter å teste, være fremme på stolen, bruke ny teknologi og være innovatører. Vi har mulighet til å snu oss raskt, og den skal vi passe på å bruke». I tråd med dette sier butikksjef 1 at Stormberg er en av de mer innovative bedriftene han vet om, og at de hele tiden prøver og tester ut nye ting.

5.2.1 Innsamling og bruk av kundedata

Når det kommer til det å samle inn data om kunden forteller daglig leder 1 at de, som alle andre, har en kundeklubb. I den forbindelse sier begge butikksjefene at kundene kan registrere seg med et telefonnummer og e-postadresse, og at de får tilsendt nyhetsbrev og kampanjer. Butikksjef 1 trekker blant annet frem jevnlig oppdateringer om kampanjer og rabattkoder når

du har bursdag som fordeler ved å være medlem. Butikksjef 2 påpeker at det også er mulig for kunden å melde seg på nyhetsbrev knyttet til nettbutikken. Kunden kan med dette være medlem av Stormberg sin kundeklubb i den fysiske butikken, i tillegg til å være registrert for å motta nyhetsbrev fra nettbutikken.

Videre når det kommer til bruken av kundedataene poengterer butikksjef 1 at det er ulike muligheter for dette i nettbutikken og i de fysiske butikkene. Nettbutikken har større muligheter til å registrere kundenes bevegelser ettersom de bruker algoritmer. De fysiske butikkene har ikke den samme muligheten til å registrere slik informasjon, og butikksjef 1 sier at det derfor er vanskelig å vite noe om kundene og deres kjøpshistorikk. Til tross for at Stormberg registrerer kundenes telefonnummer, påpeker butikksjef 2 at dette ikke blir brukt til noe annet enn å kontakte kundene vedrørende bestillinger. Daglig leder 1 mener dette har et større potensiale, og ønsker å kunne bruke disse kundedataene på en bedre og smartere måte, da det kan føre til en bedre kjøpsopplevelse for kunden. Slik det er i dag så vet ikke Stormberg om en kunde som kommer inn i en fysisk butikk har vært i andre fysiske butikker, om de har vært i nettbutikken eller om de har tatt kontakt på Stormberg sine Facebooksider. Dersom de fysiske butikkene kunne hentet frem mer informasjon om kundene basert på deres telefonnummer, mener daglig leder 1 at de vil få bedre tilgang på kundedata og de kan gjenkjenne kunden. Da kan de vite hvem kunden er, hva de handlet, når de handlet og hvor. Hun sier videre at de ansatte da heller kunne ha kommet med tips basert på deres handel og tidligere historikk, heller enn de generelle tipsene og kommentarene som alle andre får, og på denne måten skape en mer skreddersydd opplevelse.

Daglig leder 1 forteller også om andre ønsker for bruk av data på en smartere og bedre måte. Eksempler hun trekker frem er å kunne gi kunden beskjed dersom det er aktuelle tilbud i den nærmeste Stormbergbutikken, og at hver butikk er mer unik og tilpasser seg markedet. Hun sier også at de ønsker å kjenne omgivelsene kunden er i. Når det kommer til nettbutikken forteller hun at målet er en personalisert opplevelse hvor butikken skal oppleves forskjellig fra kunde til kunde basert på produktene de har kikket på og kjøpt, og annen informasjon som er tilgjengelig om kunden på nett.

5.3 Logistikk

Logistikken i Stormberg er skilt ut i et eget selskap, Leketøy Stormberg Inter AS, hvor det er daglig leder 2 som har ansvaret. Kommunikasjonssjefen forteller at han har ansvaret for hele

logistikkprosessen, som innebærer alt fra produksjon til varelagerhåndtering og nettbestillinger i Norge. Daglig leder 2 forklarer at Stormberg sin logistikk og lagerhåndtering fungerer slik at i det en kunde bestiller en vare i nettbutikken så opprettes det automatisk en ordre i deres ERP-system, som videresender ordren til WMS-systemet som brukes på lageret til å plukke varer. Her plukkes varene fra Autostore, en automatisk lagerløsning, før de sendes videre med transportøren til utleveringsstedet. Stormberg bruker hovedsakelig Bring til å frakte varer.

På vårt spørsmål om hva som er viktig med et logistikksystem for å holde seg konkurransedyktige og skape sømløshet for kundene, er det flere ting daglig leder 2 trekker frem. Logistikksystemet må kunne håndtere store mengder varer og være i stand til å eskaleres ut fra skiftende omsetning. I tillegg mener han det er viktig at: *«Kunden må ha mulighet til å velge ulike leveringsalternativer og kunne spore varer fra den forlater lageret til den er fremme på utleveringsstedet».*

Når en kunde handler i Stormberg sin nettbutikk kan de velge mellom ulike leveringsalternativer, de kan velge å hente pakken sin i en Stormbergbutikk, på et annet utleveringssted eller de kan få den levert hjem. Alle intervjuobjektene beskriver en utvikling hvor stadig flere kunder handler i nettbutikken og velger å få produktene levert til en Stormbergbutikk. Derfor mener daglig leder 1 at det er viktig for Stormberg å ha butikker i de store byene, nettopp fordi flere kunder henter pakkene sine i fysisk butikk. Der har kundene mulighet til å legge igjen innpakningen til resirkulering, de får prøvd produktet de har bestilt, og de får hjelp til å kjøpe passende tilleggsprodukter. Dette trekker daglig leder 1 frem som fordeler vet at kundene henter pakkene sine i butikk.

5.3.1 Returordning

Returordningen til Stormberg gir kundene to returalternativer. Ifølge daglig leder 2 kan kundene velge å registrere forsendelsen i Stormberg sin returportal og bruke den forhåndsbetalte returetiketten som følger med varene til å sende dem tilbake til sentrallageret. Der blir varene behandlet av en egen returavdeling som oppretter en kreditnota før varene tilbakeføres til lageret. Det andre alternativet er at kundene returnerer varene i en av Stormberg sine fysiske butikker, som resulterer i at butikken blir sittende igjen med produktet og må justere sitt lager. Butikksjef 1 opplever denne returordningen som uproblematisk og sier at returvarene de mottar blir arbeidet inn i varesortimentet i butikken. Dette gjelder også de varene som de ikke har fra før, og varer som blir hengende i lang tid blir satt ned i pris. Butikksjef 2 sier på sin side at hun

tidvis kan ha problemer med plassmangel i butikken, særlig i sesongskiftene. Selv om returvarene ikke ser ut til å være hovedårsaken til dette tar de fortsatt opp plass, og hun forklarer at sentrallageret i utgangspunktet ikke tar tilbake varer fra butikkene, men at de etter hvert har forstått at det er nødvendig: «*De har jo sett det selv, for vi bygger mindre og mindre lagre [...]»*. Da får butikkene mulighet til å sende enkelte varer tilbake til sentrallageret, eksempelvis sommervarer som ikke er blitt solgt, og dette er en mulighet butikksjef 2 er glad for at de har. Butikksjef 1 benytter seg derimot ikke av denne muligheten, og sier: «*Det er ikke noe vi returnerer til nettbutikken, det gjør vi aldri»*.

Når det kommer til utfordringer knyttet til det å drive flere salgskanaler, sier daglig leder 2 at en av de største utfordringene til de fysiske butikkene er returvarene de mottar fra kundene. Samtidig sier han at det også er en fordel:

Det returneres en del varer som butikkene ikke fører, og dermed må de selges til rabatterte priser. Samtidig så er det en fordel for logistikken at man returnerer varer til butikk fordi dette er en rimeligere og raskere behandling sammenliknet med retur til lager.

5.3.2 Varesortiment og lagerbeholdning

Butikksjefene sier at beslutninger om varesortimentet i butikkene hovedsakelig blir tatt sentralt. Butikkene er rangert i A, B, C og D-butikker basert på omsetning og størrelse, og butikksjef 2 forteller at denne rangeringen avgjør hvilke varer hver butikk får tilsendt. En A-butikk vil eksempelvis få inn alt av produktnyheter som en Stormbergbutikk skal ha. Selv om det er lagt opp til at mye av varesortimentet er forhåndsbestemt, poengterer butikksjef 1 at han likevel har mulighet til å påvirke sortimentet i sin butikk. Han forklarer at han kan gå inn i Stormberg sin nettbutikk og se etter nyheter, for så å sende en bestilling før varene blir sendt til ham automatisk. I tråd med dette sier butikksjef 2 at hun også har mulighet til å påvirke mengden varer som sendes til hennes butikker. I perioder hvor det er plassmangel kan hun gi tilbakemelding om hva butikkene har plass til, eller hun kan be om at butikken går ned i rangering.

Rangeringen av Stormberg sine butikker innebærer at de ikke kan ha det samme vareutvalget, og som en løsning på denne begrensningen viser daglig leder 1 til at alle butikkene har en Webshop-in-shop-løsning. Denne løsningen gjør det mulig for kundene å handle på nett i den fysiske butikken, og slik vil de ha tilgang til hele Stormberg sitt sortiment i alle Stormbergbutikkene. Dette mener daglig leder 1 er spesielt viktig for de mindre butikkene som

har begrenset med plass. Butikksjef 1 påpeker at dersom kundene skulle oppleve at en butikk ikke har den varen de ønsker, eller det er feil farge eller størrelse, så har de en iPad i butikk hvor de ansatte kan vise kundene hele Stormberg sitt sortiment på nett. Ved bruk av Webshop-in-shop kan de bestille inn varer til kundene helt uten forpliktelser:

[...] vi henter det bare fra lageret og holder det av til kunden, så kommer de innom og prøver det. Hvis de ikke vil ha det så tar vi det tilbake igjen, og de har ikke betalt en krone for noen ting. Det er et kjempefint virkemiddel som vi bruker veldig mye [...]

Også butikksjef 2 er positiv til Webshop-in-shop-løsningen: «Jeg syns det er en veldig bra mulighet for butikken, og jeg merker at kundene liker veldig godt å kjøpe selv på nettet og komme å hente i butikk. Det ser jeg på mengden pakker som blir tilsendt oss hver uke». Videre sier butikksjef 1 at han ikke opplever noen problemer med løsningen, og at de fleste pakkene som kundene bestiller blir hentet. Hvis noen pakker derimot skulle bli liggende i butikk uten at noen kommer og henter dem, blir produktene plassert ut i butikken for salg.

Når det gjelder lagerbeholdningen til de fysiske butikkene sier butikksjef 2 at: «[...] sånn som det er i dag så sender vi ikke varer via butikk. Hvis det er noe en annen butikk ikke har og det er tomt på lager, men jeg har det de trenger, så sender vi ikke det via butikkene». Både butikksjef 1 og 2 påpeker at de ikke har mulighet til å sjekke lagerbeholdningen til andre butikker enn sin egen. Det finnes heller ingen slik oversikt i Stormberg sin nettbutikk som tillater kundene å sjekke lagerbeholdning på tvers av kanalene, men butikksjef 1 påpeker at dette er en løsning som ikke er særlig utbredt i kles- og sportsindustrien. Butikksjef 2 har heller ikke opplevd at kundene har etterspurt denne løsningen, men sier samtidig at de gjerne spør om de ansatte kan sjekke om et produkt finnes i en annen butikk.

Stormberg jobber nå med en løsning hvor det skal være mulig å få en oversikt over lagerbeholdningen i de fysiske butikkene. Butikksjef 2 forklarer at denne løsningen blir slik at en butikk skal kunne legge ut en forespørsel om en vare, og så kan de andre butikkene gå inn i et system og finne denne forespørselen. Dersom en annen butikk har det aktuelle produktet så sender de det til butikken som sendte forespørselen, og det er den butikken som sendte produktet om får registrert salget. Slik mener butikksjef 2 at butikkene kan utnytte hverandre på en bedre måte, og hun legger til at det er de nye kassasystemene som skal legge bedre til rette for dette. Butikksjef 1 mener den kommende løsningen vil gjøre det mulig for Stormberg å selge varene sine på en bedre måte:

Da tar vi det et skritt videre slik at vi kan selge fra hele sortimentet fra hele Norge, og ikke bare fra nettbutikken eller vår butikk. Da kan vi plutselig åpne opp for alle de millionene med varer som ligger rundt omkring i Norge.

Det er RFID-teknologi som ligger til grunn for en slik lagerbeholdningsløsning. Begge butikksjefene forteller at denne teknologien gjør at varetellingene kan gjennomføres både raskere og med høyere korrekthet, og at de nå gjennomfører varetellinger annenhver uke istedenfor en gang i året. Dette gjør at varebeholdningen blir mer riktig og oppdatert. Tidligere var de nødt til å skanne hver enkelt vare for hånd, men butikksjef 1 opplyser at de nå kan foreta en varetelling av opptil 10 000 produkter på rundt 30 minutter. Butikksjef 2 er også positiv til RFID-teknologien og den kommende lagerbeholdningsløsningen, og gir uttrykk for at disse implementeringene er et steg nærmere mot å bli en omnikanal.

5.4 Organisasjonskultur

Daglig leder 1 sier at Stormberg nylig har gjennomført en strukturendring, og tror at de med den nye organisasjonsstrukturen er godt rigget for et tettere samarbeid. Nå er strukturen mer spisset, hvor kommunikasjon, merkevare og kundeservice er blitt samlet i Stormberg AS, mens logistikk med vareflyt, toll, lager og økonomi er skilt ut i selskapet Leketøy Stormberg Inter AS. Til tross for en todeling, hvor støttefunksjonene er flyttet ut i et annet selskap, forteller daglig leder 1 at alle jobber på et felles kontor, og hun opplever at den nye strukturen har fungert fint så langt. Hun påpeker også hvor fort organisasjonen kan endres fra ett rigg til et annet, og hvor viktig det er å kunne ha den muligheten. Stormberg er i stand til å snu seg raskt og gjøre de endringene som er nødvendige for å justere fokuset dit det trengs, enten om det skulle gjelde organisasjonen eller systemene, og hun sier:

[...] for Stormberg så har det alltid vært en styrke at vi kan endre oss så fort, og at vi er tilpasningsdyktige, og der har vi en veldig flink gründer som er ledestjernen på endring. Han er ekstremt flink på å se muligheter, gjøre justeringer og gjøre de i et ganske høyt tempo. En arv vi andre nå skal leve opp til, som gir oss et fantastisk spillerom [...]

5.4.1 Kommunikasjon

Den interne kommunikasjonen i Stormberg er noe daglig leder 1 påpeker som et viktig aspekt, spesielt i forhold til endring. Hun sier også at den er veldig viktig for å sørge for at et budskap

som fortelles i én kanal forsterkes i en annen, og for at alle internt er opptatt av det samme. Videre påpeker hun at den interne kommunikasjonen handler om tverrfaglighet, og sier at de jobber tett sammen på salg, kundeservice og grafisk. Det jobbes mye med den interne kommunikasjonen i Stormberg, og kommunikasjonssjefen sier at de har mulighet til å kommunisere på forskjellige måter, men at det er Facebook at Work, Facebook sin egen intranettløsning, som brukes som hovedkommunikasjonsplattform. Denne plattformen er et viktig verktøy, og daglig leder 1 forklarer at de har egne grupper hvor de ansatte kan kommunisere og kommentere. Hun mener Facebook at Work er et løft for den interne kommunikasjonen med god informasjonsflyt fra dem på servicekontoret, ettersom det ikke er alt som egner seg på e-post. Med Facebook at Work blir det mer levende og dynamisk å dele informasjon, blant annet med bruk av filmer og livesendinger.

Kommunikasjonssjefen opplever at det gjennom Facebook at Work skapes en arena hvor de ansatte kan prate på tvers av både geografiske områder, fagområder og stillinger. På denne måten er det ikke noe hinder for å få til en dialog, og gjennom plattformen får de i større grad til en toveis-dialog. Slik mener kommunikasjonssjefen at Facebook at Work er et nyttig verktøy sammenlignet med et intranett hvor det bare pøses ut informasjon. I tråd med dette forteller butikksjef 2 at det er lett å finne informasjon i plattformen, og at det er spesielt nyttig for dem som jobber lite da det blant annet legges ut alt av spørsmål og rutiner. Butikksjef 1 opplever at det er stor takhøyde på Facebook at Work, og at de ansatte stiller masse spørsmål og kommer med tilbakemeldinger. I tråd med dette sier kommunikasjonssjefen:

[...] vi har mye engasjement fra alt fra deltidsansatte til butikksjefer [...]. Der kan alle få lov til å stille spørsmål, der kan alle være med å kommentere, der kan alle like eller stille kritiske spørsmål hvis de har det, og få oppklaringer på ting de lurer på.

Butikksjef 1 forteller at kommunikasjonen mellom de fysiske butikkene og med nettbutikken stort sett foregår gjennom Facebook at Work eller av og til via e-post. Butikksjef 2 sier videre at kommunikasjonen også kan foregå via telefon eller gjennom chattefunksjonen til nettsiden til Stormberg, og sier: «[...] vi går inn på chatten slik som dere gjør, som kunde, så vi blir på en måte kunde til nettbutikken vi også [...] eller så ringer vi dem, de er veldig effektive sånn sett». Hun opplyser også om muligheten for å kontakte nettbutikken på e-post, men synes det er lettere å bare ta kontakt med dem på chatten da de er tilgjengelige der med en gang, og hun vet at hun får raskt svar. Ellers sier hun at butikksjefene er flinke til å kontakte hverandre, og at

de bruker hverandre til å snakke om hvordan det går og eventuelt hvilke utfordringer de har. Både butikksjef 1 og 2 opplever at det er stor åpenhet i Stormberg.

Når det kommer til kontakten med og respons fra ledelsen opplever begge butikksjefene denne som god. Butikksjef 2 sier: «*Det er bare en mail eller en telefon unna, så får du som regel veldig kjapt svar*». Butikksjef 1 viser her til fordelene ved at Stormberg er et eget merke, og forteller at han kan komme med innspill til forbedringer knyttet til produktene. Han opplever takhøyden i Stormberg som stor og sier: «*Vi kan maile en person opp og så blir det faktisk endret på*». Kommunikasjonen og informasjonsflyten fra ledelsen knyttet til endringer i organisasjonen kan derimot se ut til å være noe ujevn, basert på det butikksjef 2 forteller. I forbindelse med de større endringene opplever hun at det prates om dem, men at det kommer lite informasjon før de plutselig skal gjennomføres. Hun syns dette kan gjøre det vanskelig å forstå seg på endringene, og sier at hun opplevde dette i forbindelse med implementeringen av RFID-teknologien og de nye kassasystemene. Likevel tror hun ikke dette vil være tilfellet med veien mot å bli en omnikanal.

I forbindelse med endringer i Stormberg forteller også kommunikasjonssjefen at det er en intern utfordring å sørge for at alle ansatte får det de trenger av informasjon. Dette er også noe daglig leder 1 påpeker, og forteller at det derimot ikke er noe problem å kommunisere til de som er på hovedkontoret. Det å kommunisere tydelig og godt, skape stolthet i det som gjennomføres, trygghet i endringene som skjer og se hver enkelt butikk og ansatt, er noe hun trekker frem som det viktigste i endringene som gjennomføres. Det er viktig å kommunisere godt rundt dette grunnet usikkerhet og spørsmål de ansatte måtte ha. En annen intern utfordring er ifølge kommunikasjonssjefen å sørge for at alle er involverte, ettersom ledelsen ikke får den daglige fysiske kontakten og kan treffe dem like enkelt.

5.4.2 Samarbeid

I Stormberg er det fokus på samarbeid og fellesskap og det er ifølge daglig leder 1 viktig at alle samsnakker;

[...] for å lykkes så må vi ha at alle internt er enige om at det er veien til mål, [...] og for at kunden skal oppleve det gjennom alt vi gjør, så må [...] alt i fra annonser til valg av media vi satser på og samarbeidspartnerne vi jobber med samsnakke og ha samme språk og måte det jobbes på.

For å få til et samarbeid og bevege oss mot samme mål påpeker daglig leder 1 at de har mange dyktige ansatte som er nøkkelen til at det fungerer som det gjør. Det jobbes blant annet i team, hvor hun trekker frem et utrolig dyktig grafisk team med foto, et e-commerceteam og et kundesenter som hun selv mener strekker seg i vinkel for kundene for å løse problemer og finne gode løsninger. Hun forteller også at de arbeider tett sammen på de ulike områdene som salg, kundeservice, grafisk og kommunikasjon. Videre forteller hun om en kreativ og inspirerende fløy som sitter på hovedkontoret og holder et høyt tempo, og årsaken til at det fungerer så bra som det gjør tror hun skyldes stemningen. Hun påpeker at det er de som gjør det gøy å gå på jobb. Dette mener hun er det som blant annet fører til at kundene får en god kundeopplevelse, og mye grunnet at de samsnakker godt på tvers. Videre påpeker hun at tverrfagligheten er viktig, at de er synkrone på at det den ene gjør hjelper den andre. Hun forteller at de er flinke til å spørre hverandre om de trenger hjelp, og at de selv tar initiativ til å spørre andre. Et slikt miljø tror hun er viktig i en flyktig og endringskrevende tilværelse som de selv befinner seg i. Butikksjef 1 trekker også frem arbeidskulturen som avgjørende for å skape en god kundeopplevelse:

[...] bare hvordan du prater til en kunde er veldig viktig. Så vi jobber med det også, og da er trivsel i butikk og kulturen vi har i butikkene våre ekstremt viktig. Så har vi det jo fryktelig gøy på jobb, [...] vi ler veldig mye og har det veldig morsomt, og gjør ting sammen på fritida og skaper en kultur som smitter over på kundene våre som kommer inn

Når det kommer til forholdet mellom de ulike salgskanalene i Stormberg, mener begge butikksjefene at organisasjonen fungerer som én, og sier at de ikke opplever en direkte konkurranse. Butikksjef 1 sier: «Vi er jo Stormbergere alle sammen og, i alle fall de fleste jeg kjenner som jobber i Stormberg, har et enormt eierskap til jobben vår og til Stormberg». Han opplever mye mindre konkurranse mellom butikken og nettbutikken i dag, og påpeker at dette har vært mer fremtredende på tidligere arbeidsplasser. Dette forteller han skyldtes at nettbutikken ofte kunne utkonkurrere dem på pris, og opplevde det som kjedelig å miste salg til nettbutikken. I Stormberg synes han dette fungerer bedre fordi de kan møte prisene i nettbutikken, og de kan bruke Webshop-in-shop til å bestille varer til kundene og butikksjef 1 sier at: «[...] det er ikke oss mot nettbutikken i Stormberg, som det har vært andre steder jeg har jobbet...Vi ser på den [nettbutikken] som et supplement til hva vi har i butikken allerede».

Butikksjef 2 opplever heller ikke intern konkurranse i den forstand, men sier det av og til kan bli litt konkurranse likevel fordi de selv gjør det til en konkurranse:

Jeg liker jo å ha best omsetning av alle, og det vil alltid være en intern konkurranse sånn sett. Men vi jobber sammen som en felles kjede, og ønsker at det skal gå best mulig hos alle uansett. Men du vil jo alltid være best, uansett om det er samme konto det går inn til så ønsker du å ligge på toppen.

Videre sier butikksjef 2 at dersom de ikke har et produkt kunden er på jakt etter, forsøker hun ofte å få til et salg i egne butikker først, før hun ringer rundt til de nærmeste butikkene. Samtidig avhenger dette av hva kunden ønsker, og hun understreker at hun alltid velger det alternativet som passer kundens ønsker og behov. Hun sier at hun helst bruker Webshop-in-shop før hun ringer til andre butikker, slik at kunden forhåpentligvis kommer tilbake til hennes butikk. I forbindelse med konkurranse tenker butikksjef 2 at de som fysisk butikk også har noen fordeler. Det er ifølge henne fortsatt mange som ønsker hjelp og veiledning når de handler, og som setter pris på serviceopplevelsen de får i fysisk butikk. I tillegg til at det fremdeles finnes kunder som er opptatt av å kjenne og føle på produktene.

5.4.3 Måling og motivasjon

Stormberg sender nyhetsbrev til sine kunder i fysisk butikk og på nett, og daglig leder 1 sier at dette er et viktig verktøy for å skape trafikk i sine salgskanaler. Det å kunne måle og vite om en annonse har medført salg i fysisk butikk mener daglig leder 1 kan være vanskelig:

Selv om vi gjør mye målinger og analyser i dag, så kan vi alltid bli bedre. Det er komplekst å kunne måle verdien fra analogt til digitalt, og andre veien. Så annonser for våre fysiske butikker går derfor primært digitalt.

Showrooming og webrooming

På spørsmålet om utfordringer i forbindelse med showrooming og webrooming, mener daglig leder 1 at det bare skal være en styrke for Stormberg at kundene opplever at de kan gå i butikk og kikke dersom de er usikre. Her påpeker hun at det er viktig at Stormberg legger til rette for at kundene kan se på og prøve varene ettersom det kan stimulere til flere kjøp:

[...] min teori er at hvis du da [...] velger å gjøre det, å gå og prøve i butikk, se deg rundt, ta på varen, bestiller det hjem, så uten å ha noen tall på det, så vil jeg bare gjette

på at det er stor sannsynlighet for at den kunden velger å hente pakken sin i den butikken for nettopp å kanskje handle mer eller få hjelp til ting, eller være sikker på størrelsen og bytte [...]

Daglig leder 1 tenker at dette heller vil skape en form for lojalitet hos kunden. At kunden vet hvor han skal handle og det legges til rette for at han finner de varene som ønskes. I forbindelse med dette trekker hun frem eksempler som at kunden har mulighet til å legge igjen innpakningen for resirkulering, at de kan prøve og kvalitetssikre produktet med en gang, og eventuelt bytte eller returnere det, som momenter som kan bidra til å legge til rette for kunden. Hun påpeker at denne synergien mellom fysisk butikk og nettbutikk blir stadig viktigere, og fremfor å være bekymret for showrooming og webrooming sier daglig leder 1: «[...] det er ikke viktig hvor kunden handler varen sin så lenge han velger Stormberg [...]».

Showrooming og webrooming er en atferd begge butikksjefene har opplevd. Butikksjef 1 sier at han kunne oppleve at kunden kom inn i butikken og kikket, men så gå gikk igjen fordi varen var billigere på nett, oftere før. Nå poengterer han at samspillet mellom de fysiske butikkene og nettbutikken har blitt bedre:

[...] det er ikke ofte lenger nå at jeg må sjekke for en kunde som mener de har sett det billigere på nett. Det har det vært en del caser fra tidligere, men det er det veldig lite av nå. Vi har blitt veldig flinke til å følge opp det, at vi kjører de samme kampanjene på nett og i butikk.

Butikksjef 2 opplever på sin side at nettbutikken og de fysiske butikkene av og til kjører ulike kampanjer. Hun forklarer at nettbutikken kjører kampanjer oftere og har større muligheter for å skifte dem, mens de i fysisk butikk ofte har samme kampanje over lengre tid. Angående ulike kampanjer sier hun: «[...] foreløpig så er det meningen, men når vi blir en omnikanal da skal alt være helt likt. Da skal du, uansett hvor du går, finne den samme prisen». Det å ha like priser er ifølge daglig leder 2 en utfordring, og skriver: «Vi tilstreber lik pris for varer både i butikk og på nettbutikk, men ofte så blir ikke dette samkjørt så bra som man skulle ønske [...]».

Holdningen knyttet til showrooming og webrooming ser ut til å være noe forskjellig for butikksjefene. Her sier butikksjef 2 at det kan oppleves litt urettferdig dersom nettbutikken tjener penger på en kunde som de ansatte i butikken har brukt lang tid på å hjelpe. Likevel sier

hun: «[...] vi tenker jo at vi vinner på det i det lange løp vi også, og vi opplever jo ofte at kunden kanskje handler i nettbutikken, og kommer inn til oss og returnerer [...]». Hun forteller også om muligheten de har til å snakke med kunden og tipse om andre produkter når de kommer innom for å hente produktene de har bestilt, enten fra nettbutikken eller gjennom Webshop-in-shop-løsningen. Dette gir dem muligheten til å tilby kunden noe ekstra ettersom de kan snakke med dem, noe nettbutikken ikke kan.

Butikksjef 1 forteller på sin side at de ikke er særlig bekymret over showrooming, og sier at mye skyldes Webshop-in-shop-løsningen. Denne løsningen gir dem i fysisk butikk muligheten til å bestille det kunden ønsker fra nettbutikken, og så er det hans egen butikk som får salget registrert og sier: «Før vi hadde den løsningen [Webshop-in-shop] så mistet butikken på en måte salg til nettbutikken fordi de spesifikt ikke kunne holde av varer til en kunde». Samtidig presiserer han at de aldri mister et salg til nettbutikken i den forstand, men at salget heller gis til en søsterbutikk. Han sier også at det er morsommere for dem selv å kunne klare deres mål for dagen og få høyere salgstall: «Det er ikke så veldig motiverende for de som står i butikk å stå og selge noe hvis de ikke får det på sin bunnlinje». Men han poengterer at dette ikke er tilfellet i Stormberg, og at Webshop-in-shop gjør det mer motiverende for de ansatte i butikk. På sin tidligere arbeidsplass sier han at han opplevde at de fysiske butikkene og nettbutikken var veldig delt.

6. Analyse

I dette kapittelet vil vi gjennomføre en analyse av funnene presentert i kapittel 5. Basert på det som er fremlagt i beskrivelsen og i lys av teori, vil vi se nærmere på de tre områdene som ble identifisert som viktige for kanalintegrasjonen; IT-systemer, logistikk og organisasjonskultur. Innenfor hvert område vil vi gjøre en samlet analyse av hvilke elementer som påvirker integrasjonen av kanalene og hvordan de påvirker graden av integrasjon mellom dem.

Vi starter med å ta for oss en diskusjon av forståelsen av selve omnikanalbegrepet før vi går videre og ser på de tre områdene.

6.1 Forståelse av omnikanal

Det ser ut til å være noen forskjeller i intervjuobjektene forståelse av hva en omnikanal er og hva det innebærer. Til tross for dette, kan det likevel trekkes frem noen likheter mellom svarene. For det første ser det ut til at alle er innforstått med at dette innebærer at organisasjonen kan tilby kundene en sømløs opplevelse, hvor de skal kunne bevege seg fritt mellom de fysiske butikkene og nettbutikken. Kommunikasjonssjefen sier at det handler om å få vekk skillet mellom kanalene, noe som klart viser til en sømløs opplevelse. Hvorpå daglig leder 1 sier at det skal bli friksjonsløst å bevege seg mellom fysisk butikk og nettbutikk som også peker i samme retning. Det daglig leder 2 sier om at det ikke skal spille noen rolle hvor kunden handler og at de kan bruke kundefordeler på tvers av kanalene, tyder også på et fokus på å fjerne skillene. Gitt det butikksjef 1 sier om at alle skal bli én stor butikk, kan også vise at han oppfatter en omnikanal som at det skal bli lettere for kundene å bevege seg mellom kanalene, og butikksjef 2 sitt svar om at de skal tenke på seg selv som én stor butikk indikere det samme.

Av det intervjuobjektene trekker frem som viktige kjennetegn med en omnikanal, kan det derfor se ut til at dette samsvarer med forklaringen til Brynjolfsson et al. (2013) som peker på at skillet mellom fysisk og nett viskes ut. Til tross for at det kan se ut som en overordnet konsensus i det de legger i begrepet omnikanal, ser det likevel ut til at vi kan trekke et skille mellom det ledelsen, daglig leder 1, daglig leder 2 og kommunikasjonssjefen, sier og det butikksjef 1 og butikksjef 2 sier. Ledelsen ser ut til å ha et større fokus på likhet og kundenes opplevelse av konsistens, mens butikksjefene har et større fokus på en samlet følelse internt. Av dette virker det som at ledelsen sin beskrivelse av omnikanal har et større kundefokus, mens butikksjefene retter fokuset mer internt.

For ledelsen kan man se at det i større grad legges vekt på å skape konsistens i hele organisasjonen. Det at daglig leder 1 forklarer at kunden skal oppleve samme stemme i alle kanaler og at oppgaver skal løses på samme måte uavhengig av hvilken kanal man henvender seg i, tyder på dette. Det samme kan sies om kommunikasjonssjefen sin forklaring da hun tydelig forklarer at det skal være det samme om kunden henvender seg til en fysisk butikk eller til kundesenteret gjennom chat. For daglig leder 2 er ikke fokuset på konsistens like tydelig, men det kan likevel argumenteres for at han mener det er viktig ettersom han sier at kundefordeler skal kunne brukes i begge kanaler. Dette kan derfor indikere at det ikke er noen forskjell på hvilken kanal man bruker.

Butikksjefene trekker også frem, i likhet med ledelsen, at kundene skal kunne bevege seg sømløst mellom fysisk butikk og nettbutikk. På den annen side legger de mer vekt på å være samlet som én enhet, noe som ikke tyder på et like stort fokus på konsistens som det ledelsen har. Det butikksjef 1 sier om at de skal tenke på seg selv som én stor butikk og ikke som to separate kanaler illustrerer denne enhetsfølelsen, og i likhet med dette sier også butikksjef 2 at de skal bli ett fellesskap. Samtidig trekker hun også frem at kunden kan bruke fysisk butikk og nettbutikk uavhengig av hverandre, som kan vise til den konsistensen som ledelsen trekker frem.

Årsaken til at det er forskjeller mellom ledelsen og butikksjefenes fokus på omnikanal, kan trolig skyldes at butikksjefene selv har ansvaret for en fysisk butikk og dermed vil kunne sies å være mer tilknyttet til den gitte kanalen. Ledelsens forklaring på hva som skal oppnås i forbindelse med Stormberg sin utvikling mot å bli en omnikanal, ser ut til å ha resultert i et økt fellesskapsfokus hos butikksjefene, og ikke et så stort fokus på konsistens mellom salgskanalene. Det at ledelsen ser på likhet og konsistens som det viktigste kan antakelig skyldes at de har et mer overordnet perspektiv og ønsker at kundene skal kunne bevege seg fritt mellom kanalene. Ettersom de har det overordnede blikket kan det derfor tenkes at de ikke vil ha en større tilknytning til den ene eller den andre kanalen.

På bakgrunn av det intervjuobjektene har sagt kan det se ut til at hovedfokuset ligger på å tilby kunden en sømløs kjøpsopplevelse og at Stormberg skal oppleves som en helhetlig, integrert organisasjon både internt og eksternt. Det kan derfor se ut til at deres oppfattelse av begrepet stemmer overens med det som kan sies å være hovedfokuset i en omnikanalstrategi (Fredriksen & Sørebo, 2017; Kongsholm & Frederiksen, 2018; Rigby, 2011; Verhoef et al., 2015), og at

alle har en forståelse av hvordan kanalintegrasjonen skal kunne skape verdi, noe som tyder på en større grad av integrasjon av kanalene.

6.2 IT-systemer

Stormberg har i dag mange forskjellige systemer hvor 4-5 av dem kan kategoriseres som hovedsystemer etter det daglig leder 1 sier. Som Luo et al. (2016) påpeker er det disse spesifikke systemene Stormberg tar i bruk som skal gjøre kanalintegrasjon mulig. Basert på det daglig leder 1 sier om at plattformen nettbutikken står på i dag og kassasystemet i de fysiske butikkene er veldig fristilt fra hverandre, viser derimot en separasjon av de to systemene. Daglig leder 1 opplyser at det kreves et tredjesystem som kan oversette mellom disse to systemene, og separasjonen av dem kan derfor tyde på at de per i dag ikke har funnet eller valgt et godt nok tredjesystem som kan løse denne oppgaven på en god måte. Dette er i tråd med det daglig leder 1 sier om at de ikke får brukt data på en fullgod måte ettersom systemene ikke samsnakker ordentlig, noe som også hindrer dem i å kunne gjøre kundeopplevelsene bedre. Det kan derfor se ut til at systemene de har valgt ikke evner å skape en infrastruktur som driver en kanalintegrasjon som Mirsch et al. (2016) beskriver som viktig. Dette kan derfor bidra til å forklare hvorfor det blir en separasjon heller en integrasjon mellom kanalene på dette området.

Ifølge daglig leder 1 er den største utfordringen å få systemene til å snakke sammen slik at de kan brukes på en god måte. Det blir opplyst at Stormberg bruker mye tid på å få dette til, og kan underbygge det faktum at det er en stor utfordring å bygge et integrert IT-system (Zhang et al., 2010). Som både Oh et al. (2012) og Stone et al. (2002) viser til, vil IT-systemene være viktig for å kunne oppnå kanalintegrasjon. Det ser ut til at Stormberg sitt valg av systemer ikke bidrar til å oppnå dette, da de ikke ser ut til å ha et velintegrert IT-system. Til tross for at systemene skal kunne bidra til kanalintegrasjon ser det heller ut til å være noe som står i veien for å kunne oppnå full integrasjon mellom kanalene, dette kan også underbygges av at daglig leder 1 påpeker at det er IT-systemene som hindrer dem i å bli en omnikanal.

Gjennom intervjuet med daglig leder 1 ble systemene nevnt relativt ofte, både i forbindelse med utfordringer og i forbindelse med hva hun ville gjort annerledes dersom hun fikk starte med blanke ark. Det at det prates mye om hva som kunne vært bedre og annerledes kan derfor tyde på at systemene Stormberg har i dag ikke møter eller tilfredsstillter deres behov, og at systemenes funksjoner setter begrensninger for hva de ønsker å oppnå. Dette spesielt i forbindelse med å kunne registrere informasjon om kunden i fysisk butikk for så å kunne bruke

denne innsikten til å gi kunden skreddersydde tilbud og veiledning, heller enn en standard dialog og generelle tips. Det at daglig leder 1 trekker frem systemene som det første hun skulle ønske var annerledes, kan også illustrere viktigheten av systemene og viser at de ikke lenger møter deres krav og ønsker. Systemene kan derfor omtales som legacy systemer. Disse er ifølge Chen et al. (2018) kostbare å oppgradere og kan derfor være en forklarende årsak til hvorfor Stormberg har de systemene de har, til tross for at de ikke nødvendigvis fremmer integrasjon mellom salgskanalene. En annen årsak kan være at den nødvendige teknologien ikke er tilgjengelig. Basert på det daglig leder 1 sier om å teste ny teknologi og være fremme på stolen kan derimot vise at de faktisk forsøker og er villig til å ta i bruk ny teknologi. Dette kan også underbygges av at butikksjef 1 opplever Stormberg som svært innovative. Mangelen på et integrert IT-system kan derfor tyde på begrensinger knyttet til den teknologiske utviklingen, heller enn en passiv holdning.

IT-systemene som brukes viser en separasjon mellom fysisk butikk og nettbutikk. På den annen side benytter Stormberg seg av kommunikasjonsplattformen Facebook at Work som derimot kan tyde på en integrasjon mellom kanalene. I henhold til Tate et al. (2005) dreier kanalintegrasjon seg om i hvilken grad en organisasjon deler organisatoriske ressurser på tvers av sine kanaler. Det kommunikasjonsjefen forteller om at plattformen skaper en arena hvor det kommuniseres på tvers av geografisk plassering, stilling og fagområder, kan også tyde på at de ansatte kommuniserer på tvers av kanalene. Ettersom det også fortelles at alle ansatte er inkludert på plattformen kan det derfor argumenteres for at Facebook at Work er en felles organisatorisk ressurs som brukes av hele organisasjonen, uavhengig av kanal, og dermed indikerer kanalintegrasjon. Det kan derfor se ut til at Stormberg tar i bruk en kommunikasjonsplattform som gjør dem mer integrerte.

Til tross for mangelen på et integrert IT-system ser det ut til at Stormberg tar grep for å løse denne utfordringen. Det daglig leder 1 sier om at det er en prioritet å finne systemer som snakker sammen og at det skjer en utskiftning av både ERP-systemene og POS-systemene, kan vise at det jobbes mot en økt kanalintegrasjon. Akkurat hva denne utskiftningen vil gjøre for Stormberg og hvordan den påvirker infrastrukturen er ikke noe vi kan si noe sikkert om. Likevel, ettersom denne endringen ifølge daglig leder 1 skal gjøre dem i bedre stand til å gjenkjenne kundene i fysisk butikk og utnytte data bedre, kan det se ut til at data i større grad vil kunne deles på tvers av organisasjonen og salgskanalene. Det kan derfor argumenteres for at dette vil kunne øke graden av integrasjon mellom fysisk butikk og nettbutikk. Samtidig vil det også, i henhold til

Luo et al. (2016), kunne ha en positiv effekt på Stormberg sin evne til å identifisere og skreddersy tilbud.

6.2.1 Innsamling og bruk av kundedata

Stormberg har en flerkanalstrategi hvor de driver flere fysiske butikker og en nettbutikk, og er dermed i en posisjon hvor de kan interagere med kundene gjennom flere kontaktpunkter. De skal derfor i henhold til Fornari et al. (2016) ha muligheten til å samle inn store mengder data om kundene. Likevel basert på det daglig leder 1 sier om at Stormberg har tilgang på kundedata, men at det er utfordrende å bruke dem på en god måte, viser i tråd med Brynjolfsson et al. (2013) at det er bruken av, og ikke tilgangen på data som er en begrensende faktor.

Gjennom Stormberg sin kundeklubb i fysisk butikk registreres nye medlemmer med telefonnummer og e-postadresse, noe som kan sies å være relativt begrenset og overflattisk informasjon. I nettbutikken har de derimot flere muligheter til å registrere data, blant annet gjennom bruk av algoritmer, noe som indikerer at Stormberg som helhet har tilgang på mer detaljert kundedata. Til tross for dette kan det se ut til at de fysiske butikkene ikke har tilgang til dataene som samles inn i nettbutikken, ettersom daglig leder 1 sier at de hverken kan hente frem data om kundenes aktivitet der eller at de kjenner kjøpshistorikken til kundene. Manglende deling av kundedata mellom Stormberg sine salgskanaler kan dermed, i henhold til Lewis et al. (2014), tyde på at de ikke har et integrert IT-system. Datainnsamling fra flere kilder kan ifølge Brynjolfsson et al. (2013) gi Stormberg enestående muligheter til å forstå kundenes transaksjoner og interaksjoner, men det kan argumenteres for at mangelen på et integrert IT-system svekker Stormberg sin mulighet til å oppnå full forståelse for kundene, særlig de som handler både i fysisk butikk og i nettbutikk. Dette fordi de uten integrerte systemer vil kunne ha vanskeligheter med å koble sammen data og gjennomføre en holistisk analyse, hvilket i henhold til Lewis et al. (2014) er nødvendig for å få en oversikt over kundene som beveger seg mellom kanalene.

Som det fremgår av intervjuet med både daglig leder 1 og kommunikasjonssjefen, finnes det heller ikke noe system hvor salgskanalene kan hente informasjon om henvendelser hos kundeservice. Ettersom det ser ut til at Stormberg ikke kan gjenkjenne og hente opp informasjon om kundenes tidligere interaksjoner i de ulike kanalene, kan det i henhold til Payne og Frow (2004) derfor tyde på at de ikke har informasjon integrert i et felles dataregister på tvers av kanalene. Dette indikerer derfor en lavere grad av integrasjon mellom kanalene. Videre,

ettersom de ikke evner å koble sammen data på tvers av kanalene, kan det i henhold til Zhang et al. (2010) argumenteres for at Stormberg går glipp av den virkelige verdien av kundene som benytter seg av flere av deres kanaler, da de ikke oppnår den nødvendige oversikten over alle sine kunder. Dermed kan det bli vanskelig å tilby et konsistent servicenivå på tvers av kanalene, hvilket kan svekke kundenes opplevelse av Stormberg som en helhetlig organisasjon.

Samtidig som IT-systemene er viktig for kanalintegrasjonen i Stormberg, påpeker daglig leder 1 at det er menneskene som betyr noe. Det at hun sier at det er dyktige kollegaer som er nøkkelen til at det fungerer som det gjør, viser blant annet en forståelse for andre områder enn IT-systemer. Dette kan derfor sies å være i tråd med Fredriksen og Sørebo (2017) som viser til at omnikanalkonseptet handler om mer enn kun teknologiinvesteringer. Daglig leder 1 sier at systemene kun er støttefunksjoner til det som puttes inn av de ansatte, noe som tydelig viser at det ikke er systemene i seg selv som er viktig, men at det heller er de ansatte og kunnskapen bak systemene som er avgjørende. Dette kan videre underbygges av det hun sier om at det er de som håndterer og bruker systemene som er av betydning for å bli en omnikanal, og at alle kan ha de samme systemene.

6.2.2 Oppsummering

Den største utfordringen for Stormberg ser ut til å være å få systemene i de ulike kanalene til å samsnakke, og å bruke systemene og innsamlede data på en tilfredsstillende måte. Vi ser blant annet at plattformen for nettbutikken er svært fristilt fra kassasystemene i de fysiske butikkene, hvilket indikerer at Stormberg per dags dato ikke har et godt nok tredjesystem som kan oversette mellom systemene i de to salgskanalene. Det fremgår av teori at IT-systemene er viktig for å oppnå kanalintegrasjon, og vi finner her at IT-systemene i Stormberg sitt tilfelle ser ut til å være en faktor som svekker integrasjonen mellom salgskanalene. Konsekvensene av separate IT-systemer som ikke samsnakker på en tilfredsstillende måte er at det hindrer Stormberg fra å tilby kundene skreddersydde tilbud, samt at forståelsen av kundene svekkes, og det er særlig forståelsen og verdien av kundene som handler på tvers av salgskanalene som svekkes. Kommunikasjonsplattformen Facebook at Work som en felles organisatorisk ressurs ser likevel ut til å indikere noe grad av kanalintegrasjon, og utskiftningen av ERP-systemene og POS-systemene tyder på at Stormberg beveger seg mot større grad av kanalintegrasjon.

6.3 Logistikk

6.3.1 Leveringsalternativer

Kundene til Stormberg har ulike måter de kan anskaffe seg produkter på. I tråd med de to anskaffelsesmetodene Bell et al. (2014) legger til grunn, kan også kundene i Stormberg velge å handle i en av Stormberg sine fysiske butikker eller de kan handle i nettbutikken og få produktene levert hjem. Hver anskaffelsesmetode byr på ulike utfordringer for Stormberg, og som Bell et al. (2014) påpeker vil det være en utfordring for de fysiske butikkene å ha de rette varene i de rette butikkene til rett tid. Det er naturlig at butikker av ulik størrelse og omsetning ikke kan ha det samme vareutvalget ettersom det rett og slett er fysiske begrensninger knyttet til hva de har plass til. Det kan likevel se ut til at Stormberg har funnet en løsning på dette ved å ta i bruk Webshop-in-shop, som tillater de fysiske butikkene tilgang til et større sortiment. Det at denne løsningen gir dem mulighet til å bestille inn varer fra nettbutikken dersom det er noe butikken mangler, kan derfor se ut til å fungere som en forlengelse av de fysiske butikkenes varesortiment til å gjelde hele sortimentet til Stormberg. Slik ser det ut til at Stormberg benytter nettbutikken sin styrke til å kompensere for de fysiske butikkenes begrensninger knyttet til lagerbeholdningen, og det vil kunne skape konsistens i vareutvalget på tvers av kanalene. Dette viser tydelig et fungerende samspill mellom de to salgskanalene, hvor Webshop-in-shop ser ut til å føre til en høyere grad av kanalintegrasjon. Videre, ettersom det kan være en kostnad knyttet til det å mangle varer i fysisk butikk, kan det derfor argumenteres for at de med denne løsningen kan forhindre at butikkene taper salg ved at de kan bestille manglende varer fra nettbutikken.

I tillegg til den nevnte anskaffelsesmetoden har kundene også mulighet til å kjøpe produkter i nettbutikken og hente dem i en fysisk Stormbergbutikk. Ved å tilby kundene muligheten til å handle på nett og hente pakken i fysisk butikk, gis kundene en mulighet til å bruke nettbutikken til å søke etter informasjon og orientere seg før de gjennomfører kjøpet, samt at de får muligheten til å bruke den fysiske butikken før de tar med seg varen hjem. Som daglig leder 1 sier har kundene i fysisk butikk mulighet til å prøve produktene, få tips og hjelp av Stormberg sine ansatte, samt bytte eller returnere produktet med en gang dersom det er ønskelig. Dette viser at kundene kan bruke begge salgskanalene om hverandre, og med en slik «Hent i butikk»-løsning ser det ut til at Stormberg evner å gjennomføre og støtte en sømløs logistikk på tvers av sine kanaler og skape en integrert kjøpsopplevelse som smelter sammen fordelene ved å handle

på nett og i fysisk butikk. I henhold til Hübner et al. (2016) indikerer dette at de to salgskanalene er integrerte.

6.3.2 Returordning

Returordningen til Stormberg innebærer at produkter som er kjøpt i en fysisk butikk kan returneres i hvilken som helst av Stormberg sine fysiske butikker, uavhengig av hvor de ble kjøpt. Videre kan produkter som er kjøpt i nettbutikken også returneres i alle Stormberg sine fysiske butikker, i tillegg til at de kan sendes tilbake til nettbutikken. Av dette kan vi se at returordningene tillater kundene å kjøpe produkter i én kanal og returnere dem i en annen, noe som ifølge Goersch (2002) krever et integrert logistikkssystem. Det at kundene har denne muligheten kan dermed tale for at Stormberg sitt logistikkssystem er integrert. Videre ser det ut til at returordningen legger til rette for at kundene kan bevege seg fritt mellom Stormberg sine salgskanaler, ettersom de har mulighet til å kjøpe og returnere varer på tvers av kanalene. I henhold til Brynjolfsson et al. (2013) sin definisjon kan det argumenteres for at returordningen skaper en sømløs opplevelse for kundene ettersom det gjør det mulig for dem å bevege seg fritt mellom Stormberg sine kanaler. Stormberg sin returordning vil dermed tyde på et integrert logistikkssystem noe som igjen indikerer høy grad av integrasjon mellom de fysiske butikkene og nettbutikken.

Til tross for at returordningen ser ut til å være en fordel for kundene da den tilbyr dem sømløshet og fleksibilitet, kan den se ut til å være mindre fordelaktig for Stormberg. Som Hübner et al. (2016) påpeker er returer ansett som en uunngåelig kostnad ved å drive forretninger, og basert på det daglig leder 2 sier om at returvarer er en av de største utfordringene til Stormberg sine fysiske butikker, og at de ofte må selges til rabatterte priser fordi butikkene ikke har produktene fra før, ser dette ut til å være tilfellet for Stormberg. Det å måtte selge produkter til rabatterte priser kan naturlig nok sies å være lite lønnsomt, og dersom det er tilfellet at returvarer oftere må settes ned i pris enn andre varer fordi butikkene ikke har dem i sortimentet fra før, kan også dette tyde på at returordningen vil være en kostnad for Stormberg.

På den annen side kan returordningen også se ut til å være fordelaktig for Stormberg, ettersom daglig leder 2, samtidig som han gir uttrykk for at returvarer er et stort problem for de fysiske butikkene, også sier at det er rimeligere og raskere enn at kundene returnerer varer til sentrallageret. Videre fremgår det av Hübner et al. (2016) at returordningen er kritisk for kundetilfredsheten, og det kan argumenteres for at Stormberg sin returordning kan sies å være

tilfredsstillende for kundene da den tillater dem å returnere i den kanalen de måtte ønske. Dermed kan det se ut til at det er fordelaktig for Stormberg å tilby dette.

6.3.3 Lagerbeholdning

Som begge butikksjefene fortalte har ikke de fysiske butikkene til Stormberg muligheten til å se informasjon om hverandres lagerbeholdning, og det er heller ingen oversikt over de fysiske butikkens lagerbeholdning i nettbutikken. Dette viser at de mangler en løsning som tillater dem å sjekke lagerbeholdningen på tvers av salgskanalene eller innad mellom de fysiske salgskanalene. Ettersom de mangler en slik mulighet kan dette derfor tyde på at de ikke har et integrert informasjonssystem internt som Tate et al. (2005) og Goersch (2002) viser er nødvendig i denne sammenhengen for å kunne tilby kunden denne muligheten. I henhold til Tate et al. (2005) kan det derfor argumenteres for at dette vil kunne gjøre Stormberg mindre konsistente på tvers av kanalene, og dermed svekke integrasjonen mellom de fysiske butikkene og nettbutikken.

Dersom vi ser mangelen på en integrert løsning for lagerbeholdning i sammenheng med det butikksjef 1 og 2 sier om at varer ikke sendes mellom butikkene, samt at de i utgangspunktet ikke returnerer varer til sentrallageret, kan det også tyde på at de fysiske butikkene sitter på en beholdning av varer som er låst til den bestemte butikken. Dermed kan det se ut til at de fysiske Stormbergbutikkene rundt omkring i Norge sitter på varer som kun er tilgjengelig for kundene i et begrenset geografisk område, uten at de har noe etablert system eller praksis for å sende varene til hverandre. Butikksjefene forteller at varer som blir hengende lenge i butikk settes ned i pris for at de skal bli solgt, og basert på dette vil mangelen på en integrert lagerbeholdningsløsning kunne tenkes å medføre en kostnad for Stormberg. Det at butikksjef 1 sier at de kan spare millioner når de får muligheten til å kunne sende varer seg imellom og se hverandres lagerstatus kan også underbygge det faktum at denne mangelen påfører dem kostnader.

Videre vil også mangelen på en slik løsning kunne tenkes å ha en innvirkning på Stormberg sine kunder. Til tross for at butikksjef 2 ikke har opplevd at kundene har etterspurt muligheten til å sjekke lagerbeholdning på nett, sier hun samtidig at de gjerne spør om de ansatte kan sjekke om et produkt finnes i en annen butikk. Dette er likevel noe som kan tyde på at det er en løsning kundene ønsker. Muligheten til å bruke nettsiden til å sjekke lagerbeholdningen i fysisk butikk trekkes frem av Berman og Thelen (2004) som et eksempel på krysspromotering, og som kan

bidra til å styrke kundenes oppfatning av sammenheng mellom en detaljist sine kanaler. En integrert lagerbeholdningsløsning kan derfor være en måte for Stormberg å fremstå som mer integrerte og sømløse for kunden, men dette er ikke en mulighet de benytter seg av. Hvorvidt dette er et bevisst valg fra deres side eller om det skyldes andre årsaker kan vi ikke si noe sikkert om, men mye kan tyde på at det frem til nå har vært utfordringer med teknologi og systemer som har hindret Stormberg fra å tilby en slik løsning, og ikke en passiv holdning. Dette kan både underbygges ved det butikksjef 1 sier om at en slik løsning ikke er så utbredt i kles- og sportsindustrien, og det daglig leder 1 sier om at de er fremme på stolen for å teste ny teknologi.

Til tross for at Stormberg ikke har mulighet til å sjekke lagerbeholdning og sende varer på tvers av sine salgskanaler, noe som indikerer lav grad av kanalintegrasjon, kan RFID-teknologien trekkes frem som en mulig løsning på dette problemet. Ettersom butikksjefene sier at RFID-teknologien gjør det mulig å gjennomføre varetellinger oftere slik at varelageret blir mer riktig og holder seg oppdatert, vil denne teknologien i henhold til Tate et al. (2005) legge til rette for en bedre håndtering av logistikken. Dermed skal RFID-teknologien gjøre det mulig for Stormberg å tilby en integrert lagerbeholdningsløsning hvor det er mulig å sjekke lagerstatusen til de fysiske butikkene i nettbutikken, samt gjøre det mulig for de fysiske butikkene å sende varer seg imellom. Med en slik løsning kan det dermed tenkes at Stormberg i større grad vil kunne koble de rette produktene til de rette butikkene og kundene. Dette vil kunne være lønnsomt for Stormberg og positivt for kundene da de, som Berman og Thelen (2004) påpeker, vil kunne styrke kundenes opplevelse av Stormberg som en helhetlig organisasjon på tvers av salgskanalene.

Det at RFID-teknologien gjør det mulig å tilby en løsning hvor de fysiske butikkene kan sjekke hverandres lagerbeholdning og sende varer seg imellom vil i henhold til Goersch (2002) tyde på at Stormberg er på vei mot et mer integrert logistikksystem, da dette er en forutsetning for å kunne tilby en slik løsning. Videre skal den nye lagerbeholdningsløsningen legge til rette for en Klikk&Hent-løsning, som ifølge butikksjef 2 skal gjøre det mulig for kundene å gå inn i nettbutikken og reservere varer i fysisk butikk. En slik løsning vil gjøre det mulig for kundene å bevege seg fritt mellom Stormberg sine salgskanaler, og kan sies å være nok et steg mot større integrasjon mellom de fysiske butikkene og nettbutikken.

6.3.4 Oppsummering

Det ser ut til at Stormberg i stor grad klarer å integrere salgskanalene sine ved at kundene tilbys muligheten til å handle i nettbutikken og hente varene i fysisk butikk, samt muligheten til å handle i én salgskanal og returnere i en annen. Dette er også noe som tyder på et integrert logistikksystem. Denne ordningen ser ut til å være en kilde til både utfordringer og fordeler for Stormberg, men er samtidig positiv for integrasjonen av de fysiske butikkene og nettbutikken. Likevel er mangelen på en lagerbeholdningsløsning hvor de kan sjekke lagerbeholdning på tvers av salgskanalene noe som tyder på en lavere grad av kanalintegrasjon. Det tas likevel grep og ved hjelp av RFID-teknologi, skal de snart skal være i stand til å tilby en slik løsning. I tillegg ser det ut til at de med Webshop-in-shop løsningen løser mange av de sentrale utfordringene i fysisk butikk, og som i så måte øker integrasjonen av kanalene. Til tross for forskjeller i vareutvalget mellom nettbutikken og de fysiske butikkene fungerer løsningen som en forlengelse og skaper konsistens i vareutvalget.

6.4 Organisasjonskultur

Stormberg sin organisasjonsstruktur består av to selskaper med ulike ansvarsområder. Basert på det daglig leder 1 forteller om at kommunikasjon, merkevare og kundeservice er blitt mer samlet i Stormberg AS, mens logistikk med vareflyt, toll, lager og økonomi er flyttet ut til Leketøy Stormberg Inter AS, viser også at det er et skille mellom selskapenes funksjoner. Det at Leketøy Stormberg Inter AS håndterer både nettbestillinger, varehåndteringen ved lageret og transport av varer ut til butikkene kan likevel tyde på at det tas i bruk en slags integrert varehåndtering, ettersom dette selskapet tar seg av funksjoner som vil være gjeldende for begge kanalene. I henhold til definisjonen til Tate et al. (2005) vil det kunne argumenteres for at det er en integrasjon av kanalene ettersom det kan sies at de her deler organisatoriske ressurser. Da disse ressursene deles på tvers av kanalene, kan det også tenkes at det vil kunne bidra til å redusere de operasjonelle kostnadene.

6.4.1 Samarbeid

Felles mål

Som tidligere nevnt er Facebook at Work Stormberg sin hovedplattform for kommunikasjon, og det kan se ut til at denne også tillater dem å jobbe mot et felles mål. På plattformen deles det blant annet informasjon, spørsmål, rutiner, retningslinjer og videoer. Ettersom innholdet kan

sies å være svært relevant for de ansatte for å kunne lære seg nye ting og holde seg oppdatert, kan det derfor tenkes at denne plattformen vil kunne bidra til å skape en felles forståelse og innsikt blant de ansatte. Da alle er inkludert og vil kunne se det som lastes opp og med det få tilgang til de samme opplysningene, kan det argumenteres for at denne løsningen vil kunne gjøre de ansatte i bedre stand til å oppnå samme innsikt og med det jobbe sammen mot et felles mål. Om begrepet kanalintegrasjon faktisk innebærer samarbeid som det legges frem i definisjonen referert i Herhausen et al. (2015) vil det kunne argumenteres for at dette også viser til en integrasjon mellom kanalene.

For at Facebook at Work videre skal kunne fungere som en delingsplattform som letter på samarbeidet vil det likevel være en forutsetning at den faktisk brukes. Basert på det kommunikasjonssjefen sier om at hun opplever at det skapes en arena hvor de i større grad får til en to-veis dialog, kan det derfor tyde på at det ikke bare sendes ut informasjon, men at det også kommer respons. Mye tyder derfor på mye engasjement og aktivitet på plattformen, og det kan argumenteres for at denne plattformen i større grad bidrar til kanalintegrasjon. Plattformen ser derfor ut til å øke kanalintegrasjonen på to måter, den ene grunnet økt samarbeid og den andre grunnet at det er en felles organisatorisk ressurs som deles på tvers av organisasjonen.

Samarbeid fremfor intern konflikt

En sentral utfordring for Stormberg som en detaljist som driver flere kanaler og forsøker å integrere disse, kan være interne konflikter både mellom kanalene og innad i kanalene. Ettersom Stormberg er delt inn i to selskaper med ulike ansvarsområder kan dette tenkes å skape både forskjeller i arbeidsmetode og prioriteringer hos de ansatte, og i henhold til Wiener et al. (2018) vil det kunne skape interne konflikter. Det ser likevel ikke ut til at Stormberg har problemer knyttet til dette grunnet det daglig leder 1 forteller om hvordan de arbeider. Det hun sier om at de arbeider på et felles kontor og at de jobber tett sammen og samsnakker godt på tvers av selskapene, indikerer et godt samarbeid heller enn problemer, til tross for inndelingen. Mye kan også tyde på en god arbeidskultur ettersom daglig leder 1 sier at det er god stemning og gøy å gå på jobb. Dette ser også ut til å være tilfellet innad i de fysiske butikkene da butikksjef 1 sier at de har det fryktelig gøy på jobb. Det at han sier at de gjør ting på fritiden kan også vise til det faktum at de er en gjeng som trives med hverandre. Det kan derfor argumenteres for at utfordringer knyttet til konflikter og ulikheter mellom kanalene ikke ser ut til å være en utfordring for Stormberg.

I forbindelse med forholdet mellom de enkelte kanalene forteller butikksjef 2 at de er flinke til å kontakte og bruke hverandre dersom de lurer på noe. Basert på det at de faktisk tar kontakt med hverandre og bruker hverandre, kan tyde på at det er et fungerende samarbeid mellom butikkene. Det samme kan også sies om forholdet mellom nettbutikken og de fysiske butikkene ettersom butikksjef 2 sier at kommunikasjonen med nettbutikken er både effektiv og enkel. Det at hun påpeker at hun raskt får svar og at de selv blir kunder til nettbutikken, kan vise til at nettbutikken er villig til å hjelpe uavhengig av hvem «kunden» er. Dette tyder på en vilje til å hjelpe og at det er en kultur for samarbeid. Det kan derfor basert på det som fortelles om kommunikasjonen se ut til at det også er et godt samarbeid mellom kanalene, heller enn konflikter. At daglig leder 1 sier at de ansatte er synkrone på at det man gjør hjelper de andre og er svært flinke til å spørre om de trenger hjelp før de er blitt spurt, kan også underbygge det faktum at det ser ut til at det er en kultur for å samarbeide. Som Yrjölä et al. (2018) påpeker kan en god intern kultur som motiverer til koordinasjon kunne føre til mindre konflikter, og det ser ut for at Stormberg har klart å skape en slik kultur. Det at butikksjefene sier at det både er stor åpenhet og takhøyde i Stormberg kan også tyde på at de har et åpent miljø for å kunne dele og underbygge den gitte kulturen. Det at butikksjef 1 spesifikt sier at det ikke finnes dumme spørsmål kan også underbygge og trekke i samme retning, og det kan derfor se ut til at denne kulturen er noe som motiverer til samarbeid heller enn konkurranse. Det kan derfor basert på dette også argumenteres for at den interne kulturen er noe som fremmer samarbeidet.

Av alt det som fremkommer av kulturen i Stormberg er det lite som tyder på konflikter mellom de to salgskanalene. I henhold til Steinfield et al. (2002) kan en konsekvens av kanalintegrasjon være konflikter basert på ulike arbeidsmetoder, men det ser ikke ut til at dette gjelder Stormberg. Kulturen peker derimot på en samarbeidskultur, og det kan derfor tenkes at dette er et element som, i stedet for å hindre integrasjonen mellom fysisk butikk og nettbutikk, heller bidrar til økt integrasjon.

Samarbeid fremfor intern konkurranse

Det er mye som tyder på at Stormberg har en god intern kultur for samarbeid fremfor konkurranse, noe som kan underbygges av det at begge butikksjefene beskriver Stormberg som én helhetlig organisasjon, samt at de ikke opplever direkte konkurranse mellom kanalene. I henhold til Berman og Thelen (2004) vil det være mindre grad av konkurranse mellom kanalene hos detaljister med en velintegreert flerkanalstrategi, og dette tyder derfor på at Stormberg har dette.

Som butikksjef 1 forteller opplever han ikke like stor konkurranse med nettbutikken som han gjorde på tidligere arbeidsplass, noe som indikerer et godt forhold mellom Stormberg sine salgskanaler. Det at han trekker frem Webshop-in-shop-løsningen som en årsak til dette kan dermed tyde på at Stormberg har funnet en løsning som i større grad legger til rette for samarbeid og hindrer konkurranse mellom kanalene. At det tas i bruk en løsning som fremmer nettbutikken i de fysiske butikkene er et tydelig eksempel på krysspromotering, som i henhold til Berman og Thelen (2004) kan føre til at de ansatte ser på organisasjonen som en helhet på tvers av kanalene. Ettersom begge butikksjefene mener at Stormberg fungerer som en enhet, og at de ikke opplever noen direkte konkurranse mellom kanalene, kan det derfor argumenteres for at Webshop-in-shop-løsningen er en forklarende årsak. Dette kan sies å være spesielt gjeldende for butikksjef 1 som ser ut til å ha et helhetlig syn på organisasjonen da han sier at han nå ser på nettbutikken som et komplement, samt at han føler et stort eierskap til arbeidet og sier at de alle er Stormbergere.

Selv om det ser ut til å være en veldig sterk enhetsfølelse innad i Stormberg, ser det også ut til at det er foretrukket å få til et salg i egen butikk først. Butikksjef 1 gir uttrykk for at det er morsommere å få til et salg i egen butikk først slik at de når sine mål. Det samme kan også sies å være tilfelle for butikksjef 2 ettersom hun forteller at hun først forsøker å gjennomføre et salg hos seg selv dersom det er mulig. Spesielt det hun sier om at hun heller ønsker å bruke Webshop-in-shop-løsningen fremfor andre butikkenheter kan underbygge det faktum at det likevel er noe intern konkurranse. Men selv om det kan se ut for at det er noe konkurranse, må det påpekes at butikksjef 2 fortalte at hun var glad i konkurranse, og likte å være best. Dette kan derfor være en forklaring til atferden om ønsket om å kapre et salg i egen butikk, og ikke nødvendigvis grunnet manglende kanalintegrasjon og intern konkurranse. I samme retning trekker det at butikksjef 1 også sier at ting har endret seg og han opplevde det var mer konkurranse før.

I henhold til Berman og Thelen (2004) vil det blant annet kunne være mindre konkurranse mellom kanalene dersom de ansatte heller ser på kanalene som komplementar til bedriftens overordnede mål og jobber samlet som en bedrift, og mye tyder på at alle i Stormberg er klar over hvilket mål og retning de har. Som det fremgikk under diskusjonen av omnikanal under avsnitt 6.1, ser alle ut til å ha en overordnet felles forståelse for hva dette innebærer, som er at kundene skal oppleve sømløshet mellom Stormberg sine kanaler og at de fysiske butikkene og nettbutikken skal jobbe sammen mot dette. Til tross for noen ulikheter, ser det ut til at alle internt er opptatt av det samme. Det kan derfor argumenteres for en mer velintegrert strategi,

og en større grad av integrasjon mellom kanalene ettersom det ser ut til at Stormberg jobber som en felles enhet.

6.4.2 Støtte og visjon

Som det påpekes av Stone et al. (2002) er støtte fra ledelsen også nødvendig for å oppnå kanalintegrasjon og gå mot en organisasjonsmodell som kan tilpasse mennesker, prosesser og teknologi. Det at butikksjef 2 sier at det er lett å få tak i ledelsen, spesielt driftssjefen, og at hun får raske svar, viser at ledelsen er til stede og tilgjengelige for å hjelpe. Det kan argumenteres for at dette vil kunne bidra til en følelse av en støttende ledelse, og videre at butikksjef 1 sier at de kun er en e-post unna å få endret produkter, viser også at de blir hørt. Det kan derfor se ut for at ledelsen i stor grad er støttende når det gjelder informasjon og produksjon, og det kan derfor være rimelig å anta at de også vil være støttende i forbindelse med integrasjonen mot å bli en omnikanal. Dette kan underbygges ved det butikksjef 1 sier om at han ikke føler noe press på å bli en omnikanal, men at det bare er gøy. Av det som fortelles om ledelsen kan det derfor se ut til at de i stor grad er støttende, og i henhold til Stone et al. (2002) vil det være viktig for å kunne oppnå kanalintegrasjon. Dette kan dermed sies å være noe som bidrar til økt integrasjon mellom kanalene.

Et annet aspekt som Stone et al. (2002) trekker frem som en viktig del for kanalintegrasjonen er at ledelsen har en klar visjon av hvordan kanalintegrasjon skal skape verdi for organisasjonen, samt hvor det er nødvendig å foreta endringer. Som daglig leder 1 opplyste var det systemene som var en av de største utfordringene knyttet til det å drive flere kanaler, og mye tydet på at de valgte systemene ikke tillot en kanalintegrasjon. Det at det nå gjennomføres en utskiftning av ERP-systemene og POS-systemene som skal kunne gjøre Stormberg i bedre stand til å gjenkjenne kunden og bruke dataene bedre, kan indikere at forståelsen for hvilke endringer som må gjøres og hvor de må gjøres er på plass. I samme retning trekker det at de arbeider mye med å få systemene til å snakke sammen og at det er en prioritet å finne gode systemer, samt det kommunikasjonssjefen sier om at de hele tiden arbeider med å forbedre systemene for å få til en god samkjøring. Det ser også ut til å være klart for ledelsen hvordan kanalintegrasjonen skal kunne skape verdi for Stormberg. Det at daglig leder 1 påpeker at det er systemene som står i veien for å kunne bruke data på en fullgod måte og være i stand til å skape gode kundeopplevelser, viser forståelse for verdien av dette. Det at hun også sier at hun ønsker å kunne være i stand til å skreddersy løsninger til kunden i større grad viser også dette.

På bakgrunn av det som blir sagt kan det dermed se ut til at ledelsen har et ganske klart syn på hvordan kanalintegrasjonen skal skape verdi for Stormberg.

Videre er det viktig at også de andre ansatte i Stormberg, ikke bare ledelsen, ser verdien i kanalintegrasjon og vet hvilke endringer som skal gjennomføres. Når det gjelder utskiftningen av kassasystemet kan det se ut til at informasjonen ovenfra ble noe knapp basert på det butikksjef 2 sier om at det kom nokså lite informasjon før løsningen plutselig skulle implementeres. Dette til tross for at kommunikasjonen mellom ledelsen og butikksjefene beskrives som både god og rask. Det at butikksjef 2 også sier at hun ikke har kjennskap til hvordan det nye kassasystemet skal utnytte data bedre og hvordan det fungerer, kan tyde på en mindre klar visjon av hvordan dette skal skape verdi. Dette kan også vise til en mindre klar kommunikasjon rundt det praktiske knyttet til implementeringen og effektene av den. Som daglig leder 1 påpeker er det utfordrende å formidle informasjon til alle butikkene i forbindelse med en endring, og dette kan sies å være et eksempel på denne utfordringen.

Gitt det som gjøres og tiltakene som legges til grunn kan det dermed argumenteres for at Stormberg jobber med kanalintegrasjon og er på vei mot å bli en omnikanal. Til tross for indikasjoner på en mindre forståelse angående den praktiske bruken av det nye systemet, ser det likevel ut til at begge butikksjefene har en klar visjon av hvordan integrasjonen skal tilføre verdi for Stormberg som helhet. Det at butikksjef 2 opptil flere ganger i intervjuet gjentar at det er mye som vil bli bedre når Stormberg blir en omnikanal, kan indikere at hun har en forståelse for retningen de beveger seg i og hvilken verdi dette gir. Til tross for noe usikkerhet ser det ut til at uklarhetene primært dreier seg om praktiske forhold som implementeringen av kassasystemet, ikke selve verdien av å være en omnikanal.

6.4.3 Måling og motivasjon

Som det fremkommer av Lewis et al. (2014) er det et problem knyttet til å måle salg på tvers av de ulike kanalene og dette bekrefter også daglig leder 1 ved at hun sier at det er komplekst å kunne måle verdien fra analogt til digitalt, og andre veien. Videre basert på det butikksjef 1 sier om at det er lite motiverende og kjedelig å miste salg til nettbutikken, kan også vise at det er en utfordring knyttet til dette. Mye tyder likevel på at Stormberg har funnet en løsning på denne utfordringen ved bruk av Webshop-in-shop. Det at Stormberg tar i bruk Webshop-in-shop-løsningen kan i henhold til Berman og Thelen (2004) være et eksempel på krysspromotering

hvor den fysiske butikken fremmer nettbutikken og dens varelager i egen fysisk butikk. Men ettersom den fysiske butikken beholder salget, til tross for at det bestilles fra nettbutikken, kan det derimot sies å være noe som oppmuntrer til krysskanalkoordinasjon, noe som Zhang et al. (2010) påpeker vil være ideelt for et kompensasjonssystem. Gitt det butikksjef 1 sier om at han bruker Webshop-in-shop-løsningen ofte, og at det ikke er noe problem å henvise kundene til nettbutikken, kan derimot tyde på at han ikke er redd for å fremme nettbutikken i egen fysisk butikk.

Videre, gitt det butikksjef 1 sier om at det før var lite motiverende og at de ikke kunne møte prisen til nettbutikken, men at de med dette systemet både kan møte pris og beholde salget, kan derimot indikere at det nå er blitt mer motiverende for de ansatte. Det at salget registreres på dem selv kan derfor tenkes å være en motivasjonsfaktor som i større grad belønner samarbeid mellom kanalene. Det kan derfor argumenteres for at systemet er utformet effektivt, og vil som Zhang et al. (2010) påpeker derfor kunne bidra til å minimere de interne konfliktene. Systemet ser derfor ikke ut til å virke hemmende for hverken samarbeidet eller motivasjonen, og det kan derfor videre argumenteres for at dette vil gjøre kanalene mer samkjørte. Dette kan dermed se ut til å være noe som fører til økt grad av integrasjon mellom Stormberg sine salgskanaler.

Showrooming og webrooming

Som Neslin et al. (2006) påpeker kan søkeatferd være en kilde til både muligheter og bekymring. Mye tyder at dette er en mulighet heller enn en bekymring for Stormberg, ettersom både daglig leder 1 og butikksjef 1 sier at de ikke er bekymret over atferden. Det at daglig leder 1 spesifikt sier at det bare skal være en styrke at kundene kan gå i butikken å kikke dersom de er usikre, og at Stormberg skal legge til rette for det, viser at de behandler denne atferden som en mulighet. Videre, basert på at hun tror kunden vil komme tilbake og at de da har mulighet til å både hjelpe og rette opp i eventuelle feil og mangler, tyder på at daglig leder 1 er klar over muligheten de har til å påvirke og eventuelt stimulere til kryss-salg.

Årsaken til at showrooming og webrooming ikke føles bekymringsverdig kan her tilskrives Webshop-in-shop-løsningen, ettersom butikksjef 1 trekker frem løsningen som begrunnelse for hvorfor han ikke anser showrooming som en trussel. Gitt det butikksjef 1 sier om at de får registrert salget på egen butikk, kan derfor tyde på at de blir belønnet for å få til et salg, til tross for at kunden kanskje hadde intensjoner om å fullføre kjøpet i nettbutikken. Som Ailawadi og Farris (2017) påpeker må de ansatte bli belønnet for å støtte og bidra til et salg, og basert på det butikksjef 1 forteller om løsningen kan det derfor argumenteres for at Webshop-in-shop

medfører belønning og på denne måten bidrar til å dempe bekymringene. Det at det også påpekes av butikksjef 1 at løsningen er motiverende, ser ut til å være motstridende med Rapp et al. (2015) som finner at showrooming er demotiverende og påvirker de ansatte negativt.

Det kan likevel se ut til å være noe bekymring rundt denne søkeatferden gitt det butikksjef 2 sier. Det at hun sier at det oppleves som urettferdig dersom nettbutikken ender opp med et salg til tross for at det er de ansatte i hennes butikk som har brukt tid på kunden, indikerer at showrooming fører til en større grad av separasjon mellom kanalene. Dette er i motsetning til det daglig leder 1 sier om at det ikke spiller noen rolle hvor kunden handler så lenge den velger Stormberg. Det kan likevel påpekes at butikksjef 2 tror at de vinner på showrooming på lang sikt noe som tyder på at hun ser på Stormberg som en felles enhet. Det at hun også påpeker at nettkundene kommer innom butikken og at hun da har mulighet til å tilby dem noe ekstra, indikerer at hun ser muligheten til å kunne benytte seg av et potensielt kryss-salg. Det ser altså ut til å være en forståelse for kundenes søkeatferd og at Stormberg skal fungere som en integrert helhet, til tross for at det kan oppleves noe urettferdig.

Selv om butikksjef 2 sitt syn på showrooming og webrooming er noe annerledes enn både daglig leder 1 og butikksjef 1, er det likevel mye som tyder på at Stormberg er i stand til å tilby kundene en omnikanalopplevelse, ettersom det kan argumenteres for at denne søkeatferden i stor grad støttes. Dette er i henhold til Ailawadi og Farris (2017) noe av det som må til for å kunne tilby en slik opplevelse. Som Herhausen et al. (2015) påpeker er det uklart hvilken effekt kanalintegrasjon har på de ulike kanalene. For Stormberg sin del ser det ikke ut til å medføre store potensielle ulemper, det ser heller ut som at de i stor grad støtter og utnytter de mulighetene søkeatferden medfører. Stormberg legger til rette for at kundene kan bevege seg fritt mellom de fysiske butikkene og nettbutikken, og slik kan de handle produkter og søke etter informasjon i den kanalen de måtte ønske.

Som Granados og Gupta (2013) påpeker så har Internett ført til lettere tilgang på informasjon og økt transparens i priser, noe som har gjort det lettere for kundene å få en oversikt over ulike aktører og sammenligne dem etter pris. Av dette ser vi at den økte tilgangen på informasjon også legger til rette for at kundene kan sammenligne priser på tvers av salgskanalene til én enkelt aktør, noe som kan ha følger for Stormberg da de ikke ser ut til å være konsistente i pris på tvers av sine kanaler. Basert på det daglig leder 2 sier om at de ikke alltid evner å samkjøre prisene i fysisk butikk og på nett, og det butikksjef 2 sier om at de har ulike kampanjer, kan det derfor tyde på at de to salgskanalene ikke er integrerte. Ved å operere med ulike priser og

kampanjer kan Stormberg fremstå som inkonsistente for kunden, og i henhold til Huré et al. (2017) tyder dette på at Stormberg er mindre integrert. Konsekvensene av dette er at kundenes kjøpsopplevelse og sømløsheten mellom salgskanalene svekkes, og dette kan føre til misnøye hos kundene. På den annen side påpeker butikksjef 1 at samkjøringen av priser og kampanjer har blitt bedre, men han gir samtidig uttrykk for at det fortsatt er tilfeller hvor dette ikke er samkjørt, hvilket indikerer at det fremdeles er noe som hindrer kanalene fra å bli fullstendig integrerte på dette området.

6.4.4 Oppsummering

Ledelsen ser ut til å ha en god forståelse av hvordan kanalintegrasjonen skal være verdiskapende for Stormberg, og hvilke endringer som må gjøres for at det skal oppnås. Et konkret eksempel på dette er beslutningen om å bytte ut ERP-systemene og POS-systemene slik at de blir i bedre stand til å kjenne igjen kundene og bruke dataene de samler inn. Det ser også ut til at begge butikksjefene, til tross for indikasjoner på en mindre forståelse av det praktiske knyttet til de nye systemene, har en klar visjon av hvordan kanalintegrasjonen og omnikanalstrategien skal skape verdi for Stormberg som helhet. Det at butikksjefene også opplever ledelsen som støttende og tilgjengelig trekker i retning av økt kanalintegrasjon. Videre ser det ut til å være et godt samarbeid både mellom de to selskapene Stormberg AS og Leketøy Stormberg Inter AS, og mellom de fysiske butikkene og nettbutikken, noe som går mot teorien om interne konflikter og konkurranse i forbindelse med kanalintegrasjon. Det at det kjøres ulike kampanjer og priser tyder derimot på en lavere grad av integrasjon mellom salgskanalene.

7. Avslutning

I dette avsluttende kapittelet vil vi legge frem vår konklusjon, før vi tar for oss hva vi kan lære av Stormberg og deretter de metodiske begrensningene ved studien. Til slutt vil vi komme med forslag til videre forskning.

7.1 Konklusjon

Vi har undersøkt sportskjeden Stormberg med hensikt å utforske hvordan de legger til rette for integrasjon mellom sine fysiske butikker og nettbutikk ved å ta utgangspunkt i relevant teori om kanaler og kanalintegrasjon. Vi har samlet inn data gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer av sentrale personer i Stormberg, og vår studie har avdekket at de mest essensielle områdene for integrasjonen av deres fysiske butikker og nettbutikk er deres IT-systemer, logistikk og organisasjonskultur, og innenfor hvert område har vi identifisert elementer som har påvirket kanalintegrasjonen.

Elementene innenfor logistikken, de gitte leveringsalternativene og returordningen, viser klart et integrert samspill mellom kanalene, og vil derfor kunne sies å karakterisere Stormberg med høy grad av kanalintegrasjon. I samme retning trekker også samarbeidet, og ledelsens støtte og den felles forståelsen ledelsen og de ansatte har av selve kanalintegrasjonen, som viser både retning og klarhet. Til tross for noe uklarhet som kan tenkes å påvirke, er helheten om hvilken retning de skal gå i og hvordan de skal oppnå kanalintegrasjon, så pass klar at også dette peker mot en høy grad av integrasjon mellom kanalene. Facebook at Work og Webshop-in-shop er løsninger som tydelig påvirker kanalintegrasjonen positivt, hvor Webshop-in-shop ser ut til å være svært avgjørende. Bruken og implementeringen av løsningen ser ut til å ha løst sentrale problemer knyttet til både søkeatferd og intern konkurranse ved å fremme en enhetsfølelse og redusere intern konkurranse. Graden av kanalintegrasjon kan derfor argumenteres for å være høy. Likevel er det andre elementer som tydelig virker i motsatt retning, spesielt systemene Stormberg bruker i dag svekker graden av kanalintegrasjon. Bruken viser en flerkanalstrategi med en klar grad av separering. I samme retning trekker et manglende integrert informasjonssystem og lagerbeholdningsløsning, samt at de ikke er i stand til å dele kundedata på tvers av kanalene sine. Basert på dette kan det argumenteres for at graden av kanalintegrasjon er lav.

Da det finnes elementer som trekker Stormberg i retning av separate kanaler, og disse påpekes av flere som svært kritiske for å kunne oppnå kanalintegrasjon, er det vanskelig å argumentere for at Stormberg sine kanaler er fullt integrerte. Internt vil dette kunne lede til unødvendige kostnadsøkninger, dobbeltarbeid og overforbruk av ressurser, heller enn en optimal ressursbruk. Til tross for dette ser det likevel ut til at de har oppnådd en høy grad av integrasjon mellom kanalene. Spesielt Webshop-in-shop og Facebook at Work ser ut til å øke graden av integrasjon og kompensere for mangelen på et integrert IT-system som svekker kanalintegrasjonen. Selv om de ikke har oppnådd full kanalintegrasjon i dag, kan både utskiftningen av ERP- og POS-systemene, samt bruken av RFID-teknologi trekkes frem som viktige tiltak. Dette viser at mangelen på integrerte systemer og løsninger kan skyldes både begrensninger i den teknologiske utviklingen og finansiering, og ikke en passiv holdning. Både de løsningene som er tatt i bruk og de nevnte tiltakene ser ut til å løse de viktige hindringene vi identifiserte for kanalintegrasjon, og det kan derfor argumenteres for at det er mye som tyder på at de er på riktig vei mot en full integrasjon av de fysiske butikkene og nettbutikken. For at Stormberg skal være i stand til å hente ut verdien av kanalintegrasjon, er det likevel kritisk at også kundene opplever Stormberg som integrerte. Etersom de i dag har tilfeller hvor salgskanalene opererer med ulike priser og kampanjer, kan dette tenkes å svekke kundenes oppfattelse av Stormberg som en integrert organisasjon.

7.2 Hva er det Stormberg kan lære oss?

Vi ser av casestudien at Stormberg ikke har oppnådd full integrasjon mellom sine kanaler, og det kan pekes på elementer som hindrer dem i å nå dette målet. Likevel ser vi at de tar i bruk gode løsninger som integrerer kanalene på en hensiktsmessig måte der de, til tross for noe separasjon, får til et godt samarbeid på tvers av kanalene.

Som det fremgår av teorien vil det kunne oppstå konflikter mellom kanalene, både grunnet arbeidsmetoder og forskjeller mellom de ulike kanalene. Det ser likevel ut til at Stormberg ved å legge til rette for en god intern kultur og samarbeid, i stor grad har lyktes med å samle de ansatte og arbeide mot et felles mål. Det kan altså se ut for at konfliktene dermed unngås. Samarbeidet er et element ved organisasjonskulturen som virker å være avgjørende for integrasjonen av Stormberg sine kanaler, og lærdommen av dette er at man bør tilstrebe en kultur som fremmer og legger til rette for samarbeid på tvers av kanalene. Her kan kommunikasjonsplattformen trekkes frem som en god løsning på hvordan de samkjører de

ansatte og bidrar til å samle dem, og av dette ser vi viktigheten av å legge til rette for kommunikasjon på tvers av kanalene. Stormberg tar også i bruk en løsning som fremmer bruken av den ene kanalen i den andre, og her er Webshop-in-shop-løsningen et konkret eksempel. Denne løsningen ser ut til å ha løst de interne utfordringene knyttet til konkurranse, som ifølge teori kan oppstå ved kanalintegrasjon. Ved å legge til rette for at de ansatte kan registrere nettbestillinger og salg i egen fysisk butikk, har dette ført til økt motivasjon hos de ansatte og at de ser på salgskanalene som komplementar til hverandre heller enn konkurrenter. Løsningen kan sies å være i tråd med teori om bruk av krysskanalpromotering, samt at det å utforme et system som tillater kanalene å delta i organisasjonen sin samlede suksess vil være positivt. Av dette viser casestudien at det vil være hensiktsmessig for kanalintegrasjonen å ta i bruk en slik løsning.

Casestudien viser i tråd med teori om kanalintegrasjon at det er store utfordringer knyttet til IT-systemer i forbindelse med integrasjon av kanalene. Dette gjelder både i forbindelse med legacy systemer samt å få systemene til å snakke sammen, og viser at det bør være en prioritet dersom man skal oppnå full kanalintegrasjon. Konsekvensene av separate IT-systemer er at data ikke kan deles på tvers av kanalene og utnyttes til det fulle, og slik vil den fulle verdien av å ha en flerkanalstrategi gå tapt for detaljisten, som også kan sies å være tilfellet for Stormberg. Likevel ser de her ut til å kompensere for dette med en svært god arbeidskultur. Det vi kan trekke ut fra dette er at det til tross for mangel på integrerte systemer eller andre kritiske elementer som kan stå i veien for full kanalintegrasjon, likevel er mulig å kompensere for dette ved å fokusere på andre områder og ta i bruk bedre løsninger.

7.3 Metodiske begrensninger

Gjennom vår kvalitative studie har vi forsøkt å finne elementer som bidrar til kanalintegrasjon og anvendt det på en praktisk case. Grunnet tidsbegrensninger har vi ikke hatt mulighet til å se på flere områder ved organisasjonen, og i den forbindelse kan det tenkes at det finnes viktige elementer på andre områder som kunne hatt påvirkning på våre funn. Til dette bør det også nevnes at vårt innsyn i systemene i Stormberg var svært begrenset, og dette kan ha virket inn på vår tolkning av integrasjonen mellom deres kanaler.

En annen begrensning knytter seg til studiens utvalg. Grunnet lav responsrate har vi ikke fått anledning til å se på flere aktører, hvilket gjør at funnene vår blir veldig spesifikke for

Stormberg, og i liten grad kan generaliseres. De identifiserte elementene kan likevel sies å være gjeldende for andre aktører i sport- og fritidsbransjen, så vel som andre bransjer, men effekten av kanalintegrasjonen vil trolig være spesifikk for Stormberg.

Ettersom vi ønsket å se på kanalintegrasjon fra bedriften sitt synspunkt har vi tatt for oss integrasjonen mellom fysisk butikk og nettbutikk internt i Stormberg. Samtidig er et annet svært viktig element knyttet til kanalintegrasjon, kundenes oppfatning av bedriften og kjøpsopplevelsen som tilbys. Vi skulle gjerne undersøkt hvordan kundene opplever Stormberg og kartlagt deres ønsker og behov for å kunne gi et enda bedre bilde av hvordan kanalintegrasjonen i Stormberg skaper verdi for kundene. Dette kan derfor ha gitt oss et begrenset syn på integrasjonen, da kundeaspektet blir utelatt.

Bruken av begrepet omnikanal kan også ha vært en feilkilde. Begrepet er uklart i utgangspunktet, og at det finnes mange ulike tolkninger og forståelser av hva det innebærer. Dermed er det naturlig å forvente at også intervjuobjektene har ulik forståelse av dette begrepet noe vi ønsket å kartlegge og få informasjon om. Derfor valgte vi å ikke definere omnikanal, noe som kan ha ført til at de ulike intervjuobjektene og vi som skal analysere innholdet fra intervjuene har hatt ulik forståelse av hva begrepet innebærer.

7.4 Forslag til videre forskning

Til tross for et begrenset utvalg og mindre robuste funn, kan casestudien likevel vise til sentrale elementer som kan sies å være gjeldende for andre aktører som forsøker å oppnå kanalintegrasjon. Hvordan det konkret skal gjennomføres og legges til rette for kanalintegrasjon avhenger av den enkelte bedrift sine behov og forutsetninger, da det foreløpig ikke finnes én korrekt fremgangsmåte. Et aktuelt tema for videre forskning kan derfor være gå i dybden på de enkelte elementene, og studere hvordan disse elementene påvirker bedriftens evne til å integrere kanalene, samt hvordan man bør gå frem for å integrere dem på en optimal måte. I den sammenheng kan det være interessant å ta for seg flere bedrifter i ulike kontekster, og kartlegge hvilke elementer som inngår i deres arbeid med kanalintegrasjon. Dette kan dermed skape en klarere forståelse av disse elementene og hvordan disse fungerer i ulike kontekster.

For å få en enda dypere forståelse av hva som bidrar til en vellykket kanalintegrasjon, kan det være interessant å studere flere aktører over en lengre tidsperiode. Slik vil det være mulig å si

noe om utviklingen av de ulike elementene som påvirker integrasjonen, og finne ut hvilken effekt de har på integrasjonen over tid og om de må justeres kontinuerlig etter behov. Et forslag til videre forskning er derfor å studere flere aktører over tid og foreta en longitudinell studie for å kartlegge denne utviklingen.

Da kanalintegrasjon også har en effekt på kundene, og i så måte er svært avgjørende for bedriftenes, kan det også være aktuelt for videre forskning og gjennomføre en undersøkelse av kundene til disse aktørene. Dette for å finne ut hvilke elementer som er av størst betydning for kanalintegrasjonen, og om dette er ulikt for de ulike aktørene eller mellom ulike bransjer. For å finne den virkelige verdien av kanalintegrasjon er derfor kundenes oppfatning og opplevelse av bedrifter med ulik grad av integrasjon noe som kunne vært interessant å ta for seg i videre forskning.

8. Vedlegg

8.1 Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

Samspillet mellom bruk av fysisk butikk og nettbutikk i Stormberg?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan en aktør i den norske sports-/og fritidsbransjen håndterer samspillet mellom bruken av de fysiske butikkene og nettbutikken. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målet for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Bakgrunn og formål

Vi er to masterstudenter fra Norges Handelshøyskole som skal skrive en masteroppgave om samspillet mellom fysiske butikker og nettbutikker i den norske sports-/og fritidsbransjen. Vi har valgt å se nærmere på Stormberg, og mer spesifikt ønsker vi å ta for oss hvordan dette samspillet påvirker bedriftenes konkurransevne, hvilke beslutninger som må tas og hvilke strategiske vurderinger som legges til grunn for disse beslutningene. Målet er å finne ut hvordan Stormberg håndterer samspillet mellom fysiske butikker og nettbutikker som en aktør i den norske sports-/og fritidsbransjen.

Foreløpig har vi utarbeidet følgende problemstilling:

Hvilke utfordringer står norske aktører i sports- og fritidsbransjen overfor i arbeidet med å tilby en sømløs kjøpsopplevelse? Og i hvilken grad har aktørene oppnådd integrasjon mellom de ulike kanalene?

Prosjektet er en del av masterstudiet ved Norges Handelshøyskole innenfor hovedprofilen Strategi og ledelse. Prosjektet gjennomføres av studentene Madeleine Hamre og Rebekka Haugland, med veiledning av professor Christine B. Meyer

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Som daglig leder i Stormberg AS, vil du besitte bred og innsiktsfull kunnskap og informasjon som vil hjelpe oss med å besvare vår problemstilling. Denne kunnskapen vil kunne belyse den valgte tematikken på en god måte, og basert på din ansettelse og stilling i Stormberg får du spørsmål om å delta i vårt forskningsprosjekt.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i forskningsprosjektet innebærer at vi gjennomfører et semistrukturert dybdeintervju, hvor du vil få mulighet til å få tilsendt en intervjuguide på forhånd. Intervjuet vil ta ca. 1,5 time, litt avhengig av hvor mye tid du kan avse. Spørsmålene er i hovedsak åpne med mulighet for egne innspill, og vil omhandle det strategiske aspektet ved drift og beslutninger. Det vil i noen tilfeller kunne bli ettersendt noen tilleggs spørsmål dersom noe er uklart eller vi trenger mer informasjon. Det vil bli gjort både lydopptak og notater av intervjuet, og dette vil bli oppbevart på en forsvarlig måte av de ansvarlige for forskningsprosjektet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet, og all informasjon som samles inn vil kun bli behandlet av personer som er ansvarlige for forskningsprosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert eller slettet etter ønske. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg, hverken overfor oss eller din arbeidsgiver.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål angående prosjektet, ta kontakt med prosjektansvarlige.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Kun de ansvarlige for forskningsprosjektet vil ha tilgang til dine opplysninger.

For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene vil vi foreta noen forhåndsregler. Intervjuene vil midlertidig lagres på private telefoner og datamaskiner med personlig kodelås, som kun eieren av enheten besitter. Dette vil være i tråd med NHH sine rutiner og retningslinjer. Vi vil også navngi intervjuet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Prosjektet vil bli publisert, og du vil kunne gjenkjennes i publikasjonen ettersom masteroppgaven vil publisere på NHH Brage, det åpne institusjonelle arkivet ved Norges Handelshøyskole. Personlige opplysninger som vil publiseres er navn og arbeidsstilling.

Prosjektoppgaven leveres 20.12.2018, men vi vil beholde personopplysninger og lydopptak frem til 01.03.2019 i påvente av sensur, eventuell klage og etterprøvbarehet. Prosjektslutt blir derfor 01.03.2019. I forbindelse med dette er det fremdeles bare prosjektveileder og ansvarlige studenter som har tilgang til personopplysningene, notater og intervjuet. Etter prosjektslutt 01.03.2019 vil alt slettes/makuleres.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Prosjektet er meldt inn til NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, og det er blitt vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Dersom du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med Norges Handelshøyskole ved Christine B. Meyer, christine.meyer@nhh.no, Rebekka Haugland, rebekka.haugland@student.nhh.no eller Madeleine Hamre, madeleine.hamre@student.nhh.no

Personvernombud ved Norges Handelshøyskole: personvernombud@nhh.no
NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost personverntjenester@nsd.no eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Veileder

Christine B. Meyer

NHH

E-post:

christine.meyer@nhh.no

Studenter

Rebekka Haugland

NHH

E-post:

rebekka.haugland@student.nhh.no

Madeleine Hamre

NHH

E-post:

madeleine.hamre@student.nhh.no

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Samspillet mellom bruk av fysisk butikk og nettbutikk i Stormberg», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i semistrukturerte dybdeintervjuer
- å svare på eventuelle ettersendte spørsmål på mail, dersom uklarhet
- at opplysninger om meg kan publiseres på det åpne institusjonelle arkiv ved Norges Handelshøyskole slik at jeg kan gjenkjennes basert på navn og stilling

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 01.03.2019

(Signert av prosjektdeltaker)

(Dato)

8.2 Intervjuguider

8.2.1 Intervjuguide - daglig leder Stormberg AS

Hvordan vil du beskrive en omnikanal-strategi?

- Hva mener du det handler om?

Hva er forholdet mellom de fysiske butikkene og nettbutikken?

- Hvordan tenker du at dette samspillet skal være?
- Hva er funksjonen til de to salgskanalene?
- Opplever du at de jobber sammen eller mot hverandre?

Hva er de største utfordringene ved å drive flere salgskanaler?

- Hvorfor?
- Hva er de største utfordringene ved å drive fysisk butikk?
- Hva er de største utfordringene ved å drive nettbutikk?

Hvordan tror du utviklingen av de fysiske butikkene og nettbutikkene i den norske sportsbransjen blir fremover?

- Hvilke utfordringer vil denne utviklingen medføre for deres fysiske butikker og nettbutikk?
- Hvordan vil dere satse på de fysiske butikkene i forbindelse med denne utviklingen?
(Andel av budsjettet, lønnsomhet, kostnader)
 - Hvordan jobber dere for å fremdeles gjøre den fysiske butikken attraktiv? (Eks: Events, konkurranser, fordeler ved å møte opp i butikk)
 - Hva er dine tanker rundt trenden om at butikkene går fra å være rene handelskanaler til opplevelseskanaler?
- Hvordan vil dere satse på nettbutikken i forbindelse med denne utviklingen?
 - Hvordan jobber dere for å gjøre nettbutikken attraktiv og lett å bruke?
(Investering i teknologi, IT-systemer)
 - Er det noen begrensninger for hvordan dere ønsker å utvikle nettbutikken grunnet tidligere beslutninger?

Hvordan har kundenes handlemønster og preferanser utviklet seg?

- Hvordan påvirker dette deres fysiske butikker og nettbutikk og måten dere driver på?
- Hvordan tror du kundenes preferanser vil utvikle seg fremover?

Opplever dere showrooming og webrooming som et problem? Hvordan håndterer dere dette?

- Ved showrooming og webrooming kan vurderingen av lønnsomheten til de to salgskanalene bli misvisende, ettersom én kanal kan være årsaken til et salg i en annen kanal. Hvordan løser dere dette?

Hvordan bruker dere sosiale medier og andre kommunikasjonskanaler?

- Hva er grunnen til at dere bruker disse kanalene?

Hvor er dere om 5 år? Hvorfor? Hvordan skal dere jobbe frem til det?

Hvis du kunne startet med blanke ark, hva ville du gjort da? Hva ville vært annerledes?

- Hvorfor gjør dere ikke disse endringene nå? Hva er utfordringene?

Organisasjonsstruktur

Hvordan har dere valgt å organisere dere i dag?

- Hvorfor har dere strukturert dere på denne måten? Hvilke vurderinger ligger bak?
- Hvilke utfordringer opplever dere med denne strukturen?
- Hva var bakgrunnen for strukturendringen dere gjorde for noen mnd siden?

Integrasjon

Hvordan er kommunikasjonen og samarbeidet i organisasjonen på tvers av kanalene og mellom de ulike nivåene?

- Hvordan deler dere kunnskap og erfaringer med hverandre, har dere systemer for dette?
- Er det noen utfordringer knyttet til samarbeidet mellom kanalene? Hvilke konsekvenser har dette for samspillet mellom kanalene?

Konkurransen

- Hvordan opplever dere konkurransen på markedet i dag?
 - Hvordan har konkurransen utviklet seg frem til nå? (tøffere/svakere, nye aktører)

- Hvordan jobber dere for å dempe konkurransen? (strategier for å skille seg fra konkurrentene)
- Hvordan tror du konkurransen vil utvikle seg fremover? Hvordan vil denne utviklingen påvirke dere?
- Hvordan ser dere på utenlandske aktører?

IT-systemer

IT-systemer blir nevnt og trukket frem som viktige elementer for god integrasjon.

- Kan du fortelle litt om deres IT systemer?
- Hvordan bidrar dette til den sømløse kjøpsopplevelsen
- Hvilke utfordringer er knyttet til dem?

8.2.2 Intervjuguide - butikksjef

Hvordan vil du beskrive en omnikanal-strategi?

- Hva mener du det handler om?
- Hvordan mener du Stormberg passer inn i denne beskrivelsen?

Hvordan opplever du samspillet mellom den fysiske butikken og nettbutikken?

- Hvordan opplever du at nettbutikken påvirker deres butikk? (positivt/negativt, kannibalisering)

Hva vil du beskrive som en god kjøpsopplevelse?

- Hva gjør dere for å kunne tilby kunden dette?

Hvordan opplever dere kundene i dag?

- Har dere merket noen stor endring de siste årene?
- (Mer/mindre krevende, preferanser, forventninger, måten de interagerer med butikken og hvor)

Hva gjør dere for å påvirke kundenes kjøpsprosess?

- Hva gjør dere for å tiltrekke kundene til deres butikk? (pris, utvalg, kunnskap/kompetanse, kundeservice, lokal tilpasning)
- Gjør dere noe spesielt for å påvirke kunden **under** kjøpet?
- **Etter** kjøpet?

Vi ser en utvikling hvor kundene bruker internett og fysisk butikk om hverandre i kjøpsprosessen, hvor de bruker den ene kanalen til å samle inn informasjon, men gjennomfører kjøpet i motsatt kanal.

- Hvordan ser dere på showrooming og webrooming, og hva mener du om dette?
- Hvordan påvirker dette de ansatte i butikken? (Påvirker lønssystemet de ansatte?)

Hvor mye beslutningsmyndighet har du som butikksjef?

- På hvilke områder er du fri til å gjøre som du selv vil, og hvor mye kommer ovenfra?
- Varesortiment, lokale tilbud

Integrasjon

Hvordan opplever du kommunikasjonen og samarbeidet på tvers av kanaler og mellom de ulike nivåene i Stormberg?

- Hvordan deler dere kunnskap og erfaringer med hverandre, har dere systemer for dette?
- Er det noen utfordringer knyttet til samarbeidet mellom kanalene?
- Opplever du at ledelsen i Stormberg fremmer/oppfordrer til samarbeid og kommunikasjon mellom fysisk butikk og nettbutikk?

Opplever du at din butikk er en del av en større enhet, eller at dere bare er én av mange butikker i Stormberg. På hvilken måte?

IT-systemer

IT-systemer blir nevnt og trukket frem som viktige elementer for god integrasjon.

- Kan du fortelle litt om deres IT systemer?
- Hvordan bidrar dette til den sømløse kjøpsopplevelsen
- Hvilke utfordringer er knyttet til dem?

Når en kunde handler på nett er det lettere å registrere og samle data om kunden, men i fysisk butikk har man ikke helt den samme muligheten til det.

- Hvilke muligheter har dere til å samle informasjon om kundene i fysisk butikk? (app, lojalitetsprogram)
- Blir kundeinformasjon delt mellom de fysiske butikkene?
- Blir kundeinformasjon fra nettbutikken delt med dere?

Konkurransen

Hvordan oppleves konkurransen på markedet i dag? Hvor kommer konkurransen fra (bransje)? Og hvem er konkurrentene (aktører)?

Hvordan håndterer dere utfordringer knyttet til at kunder raskt kan flytte over til konkurrentene?

- Gjør dere noe for å skape byttekostnader? (lojalitetsprogrammer, fordeler for lojale kunder)

Hvordan fungerer lagersystemene deres?

- Har dere samtidslager?
 - JA: Hvilke følger har dette for dere? (må returer registreres raskere, ofte feil i tallene?)
 - NEI: Hvorfor ikke? Hvilke utfordringer skaper dette for dere?

Kan du fortelle litt om hvordan returprosessen fungerer?

- Hva er de største utfordringene knyttet til dette?
 - Kostnader knyttet til retur til sentrallager, vanskelig å selge varen som ble tatt i retur

Hvordan fungerer Webshop-in-shop løsningen?

- Hvilke utfordringer opplever dere knyttet til dette?

8.2.3 Spørsmål sendt til daglig leder Leketøy Stormberg Inter AS

Hvordan vil du beskrive en omnikanal-strategi? Hva mener du det handler om, og hvordan passer Stormberg inn i dette?

Hva er viktig med et logistikksystem for å kunne skape en sømløs kjøpsopplevelse for kunden, og holde seg konkurransedyktig?

Kan du i korte trekk fortelle om Stormberg sin logistikk og lagerhåndtering?

- Hvordan håndteres bestillinger, returer og levering til fysisk butikk og til nettkunder?

Hva er de største utfordringene knyttet til logistikken ved å drive gjennom flere salgskanaler, og hvordan påvirker disse utfordringene samspillet mellom de fysiske butikkene og nettbutikken?

- Er det noe som er mer utfordrende med den ene salgskanalen enn den andre?

Hvordan tror du utviklingen av de fysiske butikkene og nettbutikkene i den norske sportsbransjen blir fremover?

- Hvordan vil dette påvirke logistikken i Stormberg?
- Hvordan vil dere sikre at det fremdeles er et samspill mellom salgskanalene?

Hvordan vil du si at kundenes preferanser og handlemønster har utviklet seg, og hvordan tror du utviklingen blir fremover?

- Hvordan påvirker denne utviklingen deres logistikksystemer?

8.3 Figurer

Tallmateriale til figur 1

Kjede	CAGR 13-17	Driftsmargin 2016-17	Omsetning 2017
XXL Sport	11,5 %	1,5 %	4 469 653
Sport 1	6,7 %	5,6 %	2 174 094
G-sport	-2,9 %	-4,0 %	2 055 388
G-Max	14,3 %	-0,9 %	1 025 423
Intersport	-6,4 %	2,7 %	957 382
Stadion	6,9 %	4,2 %	808 432
MX sport	-7,7 %	1,1 %	643 954
Sport Outlet	79,6 %	7,8 %	566 835
Anton Sport	8,1 %	4,6 %	415 131
Stormberg	5,3 %	1,9 %	253 297
Oslo Sportslager	4,6 %	2,1 %	217 682
Sport Norge	3,8 %	0,3 %	198 720
Torshov Sport	12,3 %	0,5 %	188 437
Norrøna	16,8 %	10,0 %	177 471
Friluftsmagasinet	8,4 %	7,7 %	134 688
Nava Sport	16,8 %	7,1 %	114 511
Platou Sport	5,6 %	6,0 %	108 731
Løplabbet	5,4 %	5,1 %	104 267
Jaktia	2,3 %	3,0 %	100 156
Spinn	-0,1 %	-2,6 %	87 524
Bergans	#DIV/0!	5,3 %	85 422
Session	-3,1 %	3,7 %	72 637
Birk Sport	5,7 %	2,1 %	72 404
Horze	5,2 %	-2,2 %	61 286
EVO elsykler	17,7 %	4,3 %	57 893
Høøk Hestesport	3,5 %	1,6 %	57 245
Skandinavisk Høyfjellsutstyr	13,2 %	5,7 %	44 153
Seabird Designs	18,7 %	1,1 %	31 576
Skogstad	14,7 %	-3,0 %	25 564
Fotballshop	-6,9 %	9,5 %	12 569
SWAG	-58,9 %	-24,7 %	563
Driftsmargin 2016-17 er summen av driftsresultat i 2016 og 2017 dividert med omsetning i 2016 og 2017			
CAGR 13-17 er gjennomsnittlig årlig vekstrate i perioden 2013-17			
Platou, Torshov og Navaer kjeder i Stadion som er splittet ut			
Anton Sport og Skandinavisk er kjeder i Sport1 som er splittet ut			

Litteraturliste

- Achabal, D. D., Skaggs, L. J., Badgett, M., Chu, J. & Kalyanam, K. (2005). *Cross-channel optimization - A strategic roadmap for multichannel retailers*. IBM. Hentet fra <https://www-935.ibm.com/services/us/imc/pdf/ge510-6204-cross-channel-opt-exec-sum.pdf>
- ActiveBusinessSolutions. (u.å). Hva er et ERP system? Hentet 15.12 2018 fra <https://www.activebs.com/Default.aspx?ID=2470>
- Agatz, N. A. H., Fleischmann, M. & van Nunen, J. A. E. E. (2008). E-fulfillment and multi-channel distribution – A review. *European Journal of Operational Research*, 187(2), 339-356. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2007.04.024>
- Ailawadi, K. L. & Farris, P. W. (2017). Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions. *Journal of Retailing*, 93(1), 120-135. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.003>
- Anne Marianne, S. (2013). The Issue of Multichannel Integration, A Key Challenge for Service Firms in a Context of Multichannel Services Distribution, 6(2), 160-167. <https://doi.org/10.5539/ibr.v6n2p160>
- Bell, D. R., Gallino, S. & Moreno, A. (2013). Inventory Showrooms and Customer Migration in Omni-channel Retail: The Effect of Product Information. Hentet fra <https://pdfs.semanticscholar.org/eed8/31b4c6f7437f2de3d30f1a4a6020892b6933.pdf>
- Bell, D. R., Gallino, S. & Moreno, A. (2014). How to Win in an Omnichannel World. *Fall 2014, 2018*. Hentet fra <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-win-in-an-omnichannel-world/>
- Bell, D. R., Gallino, S. & Moreno, A. (2016). Offline Showrooms in Omni-Channel Retail: Demand and Operational Benefits, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2370535>
- Berman, B. & Thelen, S. (2004). A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(3), 147-156. <https://doi.org/10.1108/09590550410524939>
- Berry, L. L., Bolton, R. N., Bridges, C. H., Meyer, J., Parasuraman, A. & Seiders, K. (2010). Opportunities for Innovation in the Delivery of Interactive Retail Services. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 155-167. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.001>
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J. & Rahman, M. S. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *Magazine: Summer 2013, 2018*. Hentet fra <https://sloanreview.mit.edu/article/competing-in-the-age-of-omnichannel-retailing/>
- BusinessDictionary. (u.å). legacy system. Hentet 15.12 2018 fra <http://www.businessdictionary.com/definition/legacy-system.html>
- Cao, L. & Li, L. (2015). The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. *Journal of Retailing*, 91(2), 198-216. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.005>
- Chen, Y., Cheung, C. M. K. & Tan, C.-W. (2018). Omnichannel business research: Opportunities and challenges. *Decision Support Systems*, 109, 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.03.007>
- de Brito, M. & Dekker, R. (2002). *Reverse Logistics - a framework*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Dholakia, U. M., Kahn, B. E., Reeves, R., Rindfleisch, A., Stewart, D. & Taylor, E. (2010). Consumer Behavior in a Multichannel, Multimedia Retailing Environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 86-95. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.005>
- DIBS. (2018). *Norsk e-handel*. Dibs.no. Hentet fra <https://info.dibs.no/norsk-ehandel-2018>

- Egels-Zandén, N., Hagberg, J. & Sundstrom, M. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694-712. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2015-0140>
- EY. (2015). Re-engineering the supply chain for the omni-channel of tomorrow [Whitepaper]. Hentet 14.12.2018 fra <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-re-engineering-the-supply-chain-for-the-omni-channel-of-tomorrow/%24FILE/EY-re-engineering-the-supply-chain-for-the-omni-channel-of-tomorrow.pdf>
- Fornari, E., Fornari, D., Grandi, S., Menegatti, M. & Hofacker, C. F. (2016). Adding store to web: migration and synergy effects in multi-channel retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(6), 658-674. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2015-0103>
- Fredriksen, J. I. & Sjørebø, Ø. (2017). Omnikanal varehandel. *Magma econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 4, s. 59-78. Hentet fra <https://www.magma.no/omnikanal-varehandel>
- Gallino, S. & Moreno, A. (2014). Integration of Online and Offline Channels in Retail: The Impact of Sharing Reliable Inventory Availability Information. *Management Science*, 60(6), 1434-1451. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1951>
- Goersch, D. (2002, juni). *Multi-channel Integration And Its Implications For Retail Web Sites*. Innlegg presentert ved Conference on Information Systems, Gdansk, Polen. hentet fra <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.107.8423&rep=rep1&type=pdf>
- Granados, N. & Gupta, A. (2013). Transparency strategy: Competing with information in a digital world. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 37(2), 637-641. Hentet fra <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84876883047&partnerID=40&md5=5c8e4b913b83b20c2ed5b7385ad5f457>
- Grewal, D., Roggeveen, A. L. & Nordfält, J. (2017). The Future of Retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>
- Hallgärde, J. & Andersson, A. (2016). Omnichannel Retail [White paper]. Hentet 15.12.2018 fra https://cdn2.hubspot.net/hubfs/3942688/Report-omnichannel-retail-2016-1.pdf?__hssc=228523970.5.1536750450546&__hstc=228523970.37b09e7480f4b068782c079d82844810.1536750450545.1536750450545.1536750450545.1&__hsfp=2586722265&hsCtaTracking=dca2a903-9e97-4923-b906-4d9a2816108d%7C4196064c-0824-485a-9953-1d27c3791f1d
- Handfield, R., Straube, F., Pfohl, H.-C. & Wieland, A. (2013). *Trends and Strategies in Logistics and Supply Chain Management: Embracing Global Logistics Complexity to Drive Market Advantage*. Hamburg: DVV Media Group. Hentet fra <https://research.cbs.dk/en/publications/trends-and-strategies-in-logistics-and-supply-chain-management-em>
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M. & Herrmann, A. (2015). Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration. *Journal of Retailing*, 91(2), 309-325. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.009>
- Huré, E., Picot-Coupey, K. & Ackermann, C.-L. (2017). Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 314-330. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.08.011>
- Hübner, A., Holzappel, A. & Kuhn, H. (2016). Distribution systems in omni-channel retailing. *Business Research*, 9(2), 255-296. <https://doi.org/10.1007/s40685-016-0034-7>

- Internetretailing. (2017). *A performance ranking of Europe's Top500 ecommerce and multichannel retailers*. emota.eu: Internetretailing. Hentet fra <https://www.emota.eu/media/1235/ireu-top500.pdf>
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kersten, W., Seiter, M., von See, B., Hackius, N. & Maurer, T. (2017). *Trends and Strategies in Logistics and Supply Chain Management – Digital Transformation Opportunities*. Hamburg: DVV Media Group. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/317567258_Trends_and_Strategies_in_Logistics_and_Supply_Chain_Management_-_Digital_Transformation_Opportunities
- Kongsholm, L. B. & Frederiksen, M. M. (2018). *Total Ret@il* Pej gruppens forlag.
- Kumar, R., Lange, T. & Silen, P. (2017). Building omnichannel excellence [White paper]. Hentet 15.12.2018 fra <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/building-omnichannel-excellence>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kwon, W.-S. & Lennon, S. J. (2009). Reciprocal Effects Between Multichannel Retailers' Offline and Online Brand Images. *Journal of Retailing*, 85(3), 376-390. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.05.011>
- Levy, M. & Weitz, B. A. (2009). *Retailing Management* (7. utg.). Boston, Mass: McGraw-Hill/Irwin.
- Lewis, J., Whysall, P. & Foster, C. (2014). Drivers and Technology-Related Obstacles in Moving to Multichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 43-68. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180402>
- Luo, J., Fan, M. & Zhang, H. (2016). Information Technology, Cross-Channel Capabilities, and Managerial Actions: Evidence from the Apparel Industry. *Journal of the Association for Information Systems*, 17, 308-327. <https://doi.org/10.17705/1jais.00429>
- Mehta, R., Dubinsky, A. & Anderson, R. (2002). Marketing channel management and the sales manager. *Industrial Marketing Management* 31. Hentet fra https://www.academia.edu/28947186/Marketing_channel_management_and_the_sales_manager, 429-439.
- Metrobranding. (u.å). Kanalstrategi. Hentet 15.12 2018 fra <https://www.metrobranding.no/tjenester/strategi/kanalstrategi/>
- Mirsch, T., Lehrer, C. & Jung, R. (2016, juni). *Channel integration towards omnichannel management: A literature review*. Innlegg presentert ved Pacific Asia Conference on Information Systems, Chiayi, Taiwan. hentet fra <https://aisel.aisnet.org/pacis2016/288>
- Neslin, S., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., L. Teerling, M., Thomas, J. & Verhoef, P. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research - J SERV RES*, 9, 95-112. <https://doi.org/10.1177/1094670506293559>
- Neslin, S. & Shankar, V. (2009). Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 70-81. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2008.10.005>
- Oh, L.-B., Teo, H.-H. & Sambamurthy, V. (2012). The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance. *Journal of Operations Management*, 30(5), 368-381. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.03.001>
- Olsen, S. J. (2014). Nettbutikkene forandrer samfunnet [Blogginlegg]. Hentet 15.12.2018 fra <https://www.stormberg.com/blog/2014/04/16/nettbutikk/>

- Oracle. (u.å). What is ERP? Hentet 15.12 2018 fra
<http://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/what-is-erp.shtml>
- Payne, A. & Frow, P. (2004). The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 527-538.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.02.002>
- Pentina, I. & Hasty, R. W. (2009). Effects of Multichannel Coordination and E-Commerce Outsourcing on Online Retail Performance. *Journal of Marketing Channels*, 16(4), 359-374. <https://doi.org/10.1080/10466690903188021>
- Petter. (2018). Ny ledelse i Stormberg [Blogginnlegg]. Hentet 15.12.2018 fra
<https://www.stormberg.com/blog/2018/04/06/ny-ledelse-i-stormberg/>
- Picot-Coupey, K., Piveteau, L. & Huré, E. (2016). Channel design to enrich customers' shopping experiences: Synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective – the Direct Optic case. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(3), 336-368. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2015-0056>
- PostNord. (2018). *E-commerce in the Nordics 2018*. PostNord. Hentet fra
https://www.postnord.com/globalassets/global/sverige/dokument/media/rapporter/e-commerce-in-the-nordics-2018_eng_low.pdf
- Rapp, A., Baker, T. L., Bachrach, D. G., Ogilvie, J. & Beitelspacher, L. S. (2015). Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. *Journal of Retailing*, 91(2), 358-369.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.007>
- Rigby, D. K. (2011). The Future of Shopping. *Innovation*, 2018. Hentet fra
<https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping>
- Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C. & Bourlakis, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77, 53-67.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.025>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7. utg.). New York: Pearson Education.
- Steinfeld, C., Harry, B. & Adelaar, T. (2002). The Dynamics of Click-and-Mortar Electronic Commerce: Opportunities and Management Strategie. *International Journal of Electronic Commerce*, 7(1), 93-119. Hentet fra
<http://thomasadelaar.nl/pubs/steinfielddbouwmanadelaar.pdf>
- Stone, M., Hobbs, M. & Khaleeli, M. (2002). Multichannel Customer Management: The Benefits and Challenges. *The Journal of Database Marketing*, 10(1), 39-52.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jdm.3240093>
- Stormbergbloggen. (u.å). Om Stormberg [Blogginnlegg]. Hentet 15.12.2018 fra
<https://www.stormberg.com/blog/om-stormberg/>
- Tate, M., Hope, B. & Coker, B. (2005). The Buywell Way: seven essential practices of a highly successful multi-channel e-tailer. *Australasian Journal of Information Systems*, 12(2), 147-163. <http://dx.doi.org/10.3127/ajis.v12i2.88>
- Techopedia. (u.å). Legacy System. Hentet 15.12 2018 fra
<https://www.techopedia.com/definition/635/legacy-system>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse; En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K. & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Verhoef, P. C., Neslin, S. A. & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), 129-148. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.11.002>

- Virke. (2017). *e-Handelsrapporten 2017*. Hovedorganisasjonen Virke.
- Virke. (2018). *Handelsrapporten 2018/2019*. Hovedorganisasjonen Virke.
- Wiener, M., Hoßbach, N. & Saunders, C. (2018). Omnichannel businesses in the publishing and retailing industries: Synergies and tensions between coexisting online and offline business models. *Decision Support Systems*, 109, 15-26.
<https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.01.008>
- Wolk, A. & Ebling, C. (2010). Multi-channel price differentiation: An empirical investigation of existence and causes. *International Journal of Research in Marketing*, 27(2), 142-150. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2010.01.004>
- Yrjölä, M. (2014). Value Creation Challenges in Multichannel Retail Business Models. *Journal of Business Models*, 2(1), 89-104. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/273020429_Value_Creation_Challenges_in_Multichannel_Retail_Business_Models
- Yrjölä, M., Spence, M. & Saarijärvi, H. (2018). Omni-channel retailing: propositions, examples and solutions. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10.1080/09593969.2018.1445657, 1-18.
<https://doi.org/10.1080/09593969.2018.1445657>
- Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh, T. J. & Weitz, B. A. (2010). Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 168-180. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.002>