

KAROLINE KLATRAN

# DIGITAL INNOVASJON

utfordrer e-handelsaktører

**MASTEROPPGAVE**

Oslo, September 2018



**Studieprogram:** Master i organisasjon og ledelse,  
spesialisering i strategi og forretningsutvikling.

**Institutt for:** Industriell økonomi og teknologiledelse (IØT).

 **NTNU**  
Kunnskap for en bedre verden



# **DIGITAL INNOVASJON UTFORDRER E-HANDELSAKTØRER**

**KAROLINE KLATRAN**

MASTER I ORGANISASJON OG LEDELSE, SPESIALISERING I STRATEGI OG  
FORRETNINGSUTVIKLING

INSTITUTT FOR INDUSTRIELL ØKONOMI OG TEKNOLOGILEDELSE

SEPTEMBER, 2018



# FORORD

Denne oppgaven skrives som en avsluttende del av en mastergrad i organisasjon og ledelse med spesialisering i strategi og forretningsutvikling ved instituttet for industriell økonomi og teknologiledelse, ved NTNU Trondheim. Valg av tema for denne oppgaven falt på mitt interesseområde rundt endringer, innovasjon og forretningsutvikling for å skape konkurransefortrinn og lønnsomhet i bedrifter. Oppgaven har gitt meg verdifull kunnskap som jeg kommer til å ta med meg videre i arbeidslivet.

Flere personer har bidratt med støtte og råd gjennom denne oppgaven, og fortjener en stor takk. Først og fremst vil jeg takke informantene i undersøkelsen som i sin hektiske hverdag, gjorde dette prosjektet mulig. Videre vil jeg takke min kjære samboer og diskusjonspartner, Magnus Nøstvik Karlsen, som har støttet meg gjennom noen svært intensive år med studier ved siden av jobb. Jeg vil også rette en stor takk til veileder Øyvind Bjørgum for råd og konstruktive tilbakemeldinger. De siste månedene før innlevering har vært svært hektiske så jeg ønsker å takke min mor, Hanne Klatran og terapivalpen Karma, for arbeidsro og støtte i deres hjem.

Til slutt vil jeg gjerne takke min arbeidsgiver, Skydda Norge, kollegaer og ikke minst min nærmeste sjef, Vegard Aune, som har gitt meg muligheten til å ta dette studiet, samt gitt meg tid og fleksibilitet i en allerede hektisk arbeidshverdag slik at det var mulig å fullføre prosjektet.

Dette resultatet hadde ikke vært mulig uten dere!

Oslo, September 2018

Karoline Klatran



# SAMMENDRAG

Denne oppgaven tar for seg konkurransesituasjonen til norske e-handelsaktører hvor hensikten er å undersøke hvordan økende digitalisering, globalisering og nye trender påvirker deres forretningsmodeller. Oppgaven belyser viktigheten av at e-handelsaktører innehar innovasjonsfokus internt og driver forretningsmodelleksperimentering, som verktøy for å takle endringer og ta tak i muligheter som oppstår grunnet økende digitalisering og globalisering.

Handel anses som en nokså enkel næring, og er av den grunn lite studert. Det har derfor vært interessant å se på konkrete tiltak norske e-handelsaktører tar for å posisjonere seg i en stadig mer konkurranseutsatt bransje. Utvalget i undersøkelsen består av fem informanter, hvor fokuset gjennom intervjuene har vært å få en dypere forståelse av hvordan disse bedriftene skaper, leverer og kaprer verdi, og hvordan de planlegger å respondere på teknologiske trender, markedstrender og global konkurranse.

Litteraturen antyder at forretningsmodellinnovasjon ofte blir nedprioritert til fordel for produktinnovasjon. Empiriske funn tyder på at effekten av innovasjon i det daglige og overordnet organisatorisk, har en betydelig påvirkning på forretningsmodeller og fremtidsperspektiv. Aktører som innehar kjennskap til kunden og markedet, teknologisk kompetanse, endringsvillighet og organisatorisk smidighet vil ha potensiell kilde til konkurransefortrinn. Funnene indikerer også at bedrifter er avhengig av at ledere skaper en innovasjonskultur for å oppnå posisjon over gjennomsnittet i sin bransje, og dermed grunnlag for å skape varig konkurransefortrinn.

Undersøkelsen har begrensninger og er langt fra en komplett analyse, men anses å være et relevant bidrag til utviklingen av nye problemstillinger for videre forskning rundt utfordringer og muligheter for norske e-handelsaktører.





# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>1.</b>	<b>INTRODUKSJON.....</b>	<b>1</b>
1.1	POSISJONERING OG PROBLEMSTILLING .....	2
1.1.1	OPERASJONALISERING AV PROBLEMSTILLING.....	5
1.2	OPPGAVENS STRUKTUR.....	6
<b>2.</b>	<b>DIGITALISERING AV HANDEL.....</b>	<b>9</b>
2.1	DIGITALE INNOVATØRER.....	10
2.2	TEKNOLOGISKE TRENDER .....	11
2.2.1	TRENDENES EFFEKT PÅ E-HANDEL .....	14
2.3	GLOBALISERING OG MARKEDSENDRINGER .....	18
2.3.1	VERDIKJEDER ENDRES.....	18
2.3.2	KRYSSKANALSTRATEGI .....	20
2.3.3	RETTE TIL Å BLI GLEMT.....	23
2.4	E-HANDEL I NORDEN.....	24
2.4.1	DET DIGITALE SKIFTET .....	26
<b>3.</b>	<b>TEORETISK RAMMEVERK.....</b>	<b>27</b>
3.1	FORRETNINGSMODELLINNOVASJON.....	27
3.1.1	VERDISKAPING GJENNOM FORRETNINGSMODELLINNOVERING.....	29
3.1.2	BUSINESS MODEL FRAMEWORK.....	30
3.1.2.1	FORRETNINGSMODELLEKSPERIMENTERING .....	32
3.1.3	DISRUPTIVE INNOVASJONER.....	34
3.1.3.1	DISRUPTIVE FORRETNINGSMODELLER.....	36
3.2	FORRETNINGSMODELLINNOVASJON I E-HANDELEN.....	39
3.2.1	FORRETNINGSMODELLER I E-HANDELEN.....	40
3.2.2	KANALKONFLIKTER I VERDIKJEDEN.....	42
3.3	DISKUSJON AV DET TEORETISKE RAMMEVERKET .....	45
<b>4.</b>	<b>METODE.....</b>	<b>49</b>
4.1	VALG AV METODE .....	49
4.2	FORSKNINGSSTRATEGI- OG DESIGN.....	50
4.3	UTVALG OG UTVALGSPROSEDYRE.....	52

4.3.1	<b>REKRUTTERING</b> .....	53
4.3.2	<b>INFORMANTER</b> .....	55
4.3.2.1	<b>ACANDO – INDIREKTE E-HANDEL</b> .....	55
4.3.2.2	<b>KOMPLETT – DIREKTE E-HANDEL</b> .....	56
4.3.2.3	<b>POSTNORD – INDIREKTE E-HANDEL</b> .....	56
4.3.2.4	<b>ATELES – INDIREKTE E-HANDEL</b> .....	56
4.3.2.5	<b>BLUSH – DIREKTE E-HANDEL</b> .....	57
4.4	<b>INTERVJU</b> .....	57
4.4.1	<b>INTERVJUGUIDE</b> .....	57
4.4.2	<b>GJENNOMFØRING AV INTERVJU</b> .....	58
4.4.3	<b>FORSKER SIN ROLLE</b> .....	59
4.5	<b>BEARBEIDELSE AV DATA</b> .....	60
4.5.1	<b>SENTRALE KRAV TIL DATA</b> .....	61
4.5.1.1	<b>VALIDITET</b> .....	61
4.5.1.2	<b>RELIABILITET</b> .....	62
4.6	<b>FORSKNINGSETIKK</b> .....	63
4.7	<b>KRITISK REFLEKSJON AV METODE</b> .....	64
<b>5.</b>	<b>RESULTATER</b> .....	<b>67</b>
5.1	<b>TEMAER</b> .....	68
5.1.1	<b>TEMA I: GLOBALISERING OG KONKURRANSESTRATEGI</b> .....	68
5.1.2	<b>TEMA II: INNOVASJON, TEKNOLOGI OG TRENDER</b> .....	76
5.1.3	<b>TEMA III: FORRETNINGSMODELL- OG TJENESTEUTVIKLING</b> .....	83
5.2	<b>VURDERING OG KVALITET PÅ STUDIEN</b> .....	87
<b>6.</b>	<b>DISKUSJON</b> .....	<b>89</b>
6.1	<b>MILJØ, SAMARBEID OG LOKAL TILHØRIGHET I MØTE MED GLOBALISERING</b> .....	90
6.2	<b>BEVISSTGJØRING RUNDT TRENDER MED ET FREMTIDIG PERSPEKTIV</b> .....	95
6.3	<b>FORRETNINGSMODELLINNOVASJON OG ENDRINGSVILLIGHET SOM GRUNNLAG FOR OVERLEVELSE</b> .....	98
6.4	<b>BESVARELSE AV PROBLEMSTILLING</b> .....	102
6.4.1	<b>ET OVERORDNET PERSPEKTIV</b> .....	105
<b>7.</b>	<b>AVSLUTNING</b> .....	<b>109</b>
7.1	<b>OPPGAVENS BEGRENSNINGER</b> .....	110

7.2	VIDERE FORSKNING.....	111
<b>8.0</b>	<b>REFERANSELISTE.....</b>	<b>113</b>

## TABELLOVERSIKT

TABELL 1. <b>KJENNETEGN AV FORRETNINGSMODELLTYPER – BUSINESS MODEL FRAMEWORK.....</b>	<b>31</b>
TABELL 2. <b>OVERSIKT OVER INFORMANTER .....</b>	<b>59</b>
TABELL 3. <b>ILLUSTRASJON AV ET UTVALG KODER– TEMA I .....</b>	<b>69</b>
TABELL 4. <b>ILLUSTRASJON AV ET UTVALG KODER– TEMA II .....</b>	<b>77</b>
TABELL 5. <b>ILLUSTRASJON AV ET UTVALG KODER – TEMA III .....</b>	<b>83</b>

## FIGUROVERSIKT

FIGUR 1. <b>KRYSSKANALSTRATEGI.....</b>	<b>20</b>
FIGUR 2. <b>HENRIK KNIBERG – «EARLIEST TESTABLE/USABLE/LOVABLE» .....</b>	<b>106</b>

## VEDLEGG

VEDLEGG A: <b>LITTERATURSØK</b>	
VEDLEGG B: <b>INFORMASJONSSKRIV TIL INFORMANTER</b>	
VEDLEGG C: <b>SAMTYKKEERKLÆRING</b>	
VEDLEGG D: <b>INTERVJUGUIDER</b>	
VEDLEGG E: <b>KODEARK</b>	



# 1. INTRODUKSJON

Handel har en lang og endringsrik historie. I industrisamfunnet måtte man sørge for å få betalt for produkter og tjenester slik at kostnader og en viss fortjeneste ble dekket. Ved å bli gode på å håndtere ressursfaktorene som skapte grunnlaget for produksjonen, kunne man kanskje oppnå en høyere fortjeneste enn konkurrentene – og konkurrentene fant man i nærmiljøet, eller i beste fall noen kilometer eller mil unna, (Krokan, 2015, ss. 22-23). Det var med andre ord en helt annen konkurransesituasjon tidligere. I dagens informasjonssamfunn, kunnskapssamfunn eller digitale nettsamfunn, er konkurransesituasjonen en helt annen. Handelsnæringen har endret seg og i følge Gramstad, Helland og Saebi vil detaljhandelen i Norge endre seg mer de neste fem årene enn de forrige femti, (2017, s. 32). Det samme må derfor handelsaktørene gjøre.

Vi lever på mange måter i en overgangsfase mellom et tradisjonelt industrisamfunn og et digitalt nettsamfunn. Stadig flere varer og tjenester blir digitale, eller blir påvirket av digitale tjenester, ved at hele eller deler av salgs- og kjøpsprosesser foregår på nett. En studie utført av Sannes og Andersen ved handelshøyskolen BI (2016) viser at norske ledere bruker mindre tid på å diskutere digitalisering og teknologi enn både amerikanske og asiatiske kollegaer. Norske bedrifter bruker også IT-budsjettene i mye større grad til å vedlikeholde gamle og utdaterte systemer, fremfor å utvikle nye løsninger og forretningsmodeller. Det kanskje mest oppsiktsvekkende med studien er norske bedrifter sin sviktende virkelighetsoppfatning. Undersøkelser omkring hvordan norske bedrifter bedømmer *egen* innsats viser at de fleste mener de selv ligger langt fremme hva gjelder digitalisering; med andre ord ser man seg selv som fremragende, mens man i virkeligheten ligger etter, (Sannes & Andersen, 2016).

I takt med urbanisering og globalisering trekkes markeder tettere sammen og konkurransen i ulike markeder blir tøffere. Vi har det siste tiåret bevitnet en ekstrem vekst rundt e-handel i Norge, hvor det fra 2013 til 2016 var en omsetningsstigning på 50%, noe som gjør at mange ulike bransjer konkurranseutsettes, (DIBS Payment Services, 2016), (Evensmo, 2016). I følge PostNords rapport, *Netthandel i Norden*, handlet nordmenn for hele 50,1 milliarder kroner på nett i 2016 hvorav det er varekategoriene klær og sko, medieprodukter, hjemmeelektronikk,

skjønnhet og helse, sport og fritid og dagligvarer som det blir handlet mest av, (PostNord AS, 2017). Netthandel mellom forbrukere (*C2C, consumer to consumer*) har også hatt en sterk vekst i Norge de siste årene med lanseringen av appene *Tise, LetGo, Shpock* og *Facebook Marketplace* som konkurrenter til Finn-torget, hvor man kan kjøpe og selge hva som helst, hvor som helst, med et par enkle tastetrykk. E-handelseksperter i DIBS Payment Systems, Patrick Müller, argumenterer for at det kan være en god idé å rette blikket mot USA når det gjelder fremtidige trender på e-handel. Generelt trives B2C-selskaper (*business to consumer*) mer med e-handel enn B2B (*business to business*), som har vanskeligere for å omstille seg og digitalisere sin forretningsdrift. Müller forklarer at utviklingen innebærer at flere B2C-selskaper begynner å spise seg inn på B2B-markedet, da de allerede har kontroll på sine digitale prosesser. «Trendene har fått det amerikanske næringslivet til å ta i bruk et nytt konsept: H2H, eller *human til human*», (DIBS Payment Services, 2017, s. 25). Med andre ord er det ikke nødvendigvis hensiktsmessig å skille mellom om sluttbrukeren er en privatperson eller en bedrift – de digitale kjøpsmulighetene må uansett være på plass når det er mennesker som står for innkjøpet.

Norsk handel er i endring og det er vanskelig å tenke seg ting man ikke får kjøpt på Internett per dags dato. Etablerte forretningsmodeller utfordres og den tradisjonelle inndelingen av bransjer blir stadig mindre relevant ettersom ny teknologi fjerner inngangsbarrierer, (Høie, Vandvik, Orgeret, Skjerve, & Larsen, 2017). «Fremveksten av Internett og dets digitale tjenester har ført til større åpenhet eller transparens, som igjen har skapt utfordringer for de tradisjonelle virksomhetene og deres forretningsmodeller», (Krokan, 2015, s. 23). Med bakgrunn i dette sees det som svært interessant å gå dypere inn i hvordan digitalisering og nye trender innen handel vil påvirke utviklingen av og fremtidens handlemønstre i Norge.

## 1.1 POSISJONERING OG PROBLEMSTILLING

Det er forsket mye på forretningsmodeller og digitale trender tidligere, men handel er lite studert og grunnen til dette er kanskje at det oppfattes som en nokså enkel næring, (Gramstad, Helland, & Saebi, 2017, s. 11). Det er allikevel slik at handel som næring sysselsetter 370 000 i Norge, og ettersom spesielt e-handel har gjennomgått en kraftig utvikling de seneste årene sees det som aktuelt og svært interessant å undersøke hvordan handlemønsteret vil utvikle seg videre og hva de etablerte e-handelsaktørene må gjøre for å overleve i et stadig tøffere

marked. Som mange andre næringer tidligere står handelsnæringen nå ovenfor en omstilling, og med tanke på antall sysselsatte i denne næringen sees dette som vitalt for Norge. Gramstad et al. beskriver det slik: «Lykkes vi ikke med omstilling i handelen, lykkes vi ikke i Norge – verken med å opprettholde full sysselsetting eller å omstille oss til et lavutslippssamfunn», (2017, s. 11).

Oppgaven posisjonerer seg hovedsakelig mot norsk handel, men vil også ta utgangspunkt i rapporter og utviklingstrekk fra andre land som for lengst har satt fokus på denne utviklingen, (Muth, 2015). Mange tradisjonelle og etablerte bedrifter kommer fra relativt konservative bransjer sammenlignet med den øvrige digitale hverdagen vi lever i, og ettersom ny teknologi fjerner inngangsbarrierer blir bransjetilhørighet i stadig mindre grad relevant. I stedet for å fokusere på én spesiell bransje vil heller denne oppgaven ta sikte på hvordan digitalisering og globalisering, som allerede har snudd opp ned på alt fra underholdning- og mediebransjen til transport, mat og overnatting, vil påvirke fremtidens handlemønstre i detaljhandelen. Oppgaven vektlegger å forstå hvilke konsekvenser dette har for e-handelsaktører, mer enn hvilke konsekvenser det har for enkeltindivider og i et større samfunnsmessig perspektiv.

Med bakgrunn i ovennevnte vil denne oppgaven gjennomgå forskjellige aspekter ved digitalisering og globalisering i sammenheng med handlemønstre i Norge. Oppgaven vil forsøke å gi svar på hvordan norske e-handelsaktørers forretningsmodeller kan videreutvikles ved å dra nytte av nye muligheter samt overvinne hindre som oppstår i et marked i rask endring. For å gjøre dette vil oppgaven forsøke å besvare følgende problemstilling:

***«Hvordan påvirker økende digitalisering, globalisering og nye trender norske e-handelsaktørers forretningsmodeller?»***

Oppgaven tar for seg et relativt komplekst tema med mange ulike forskningsvinkler. Grunnet det store skillet i utviklingen på de bransjene som allerede har blitt hardt rammet av «digitaliserings-tsunamien», som platebransjen, kontra de som er relativt uberørte, sees det interessant å forske videre på detaljhandelen som helhet, hvorav e-handel derfor blir bransjen. For å definere og konkretisere forskningsvinkler er det også utarbeidet tre forskningsspørsmål som underbygger problemstillingen.

Fokuset omkring kostnader er økende, og gjennomsliktigheten mer tydelig. Den konstante tilgangen til Internett gjør sammenligning av produkter, tjenester og ikke minst priser mer

transparente, noe som har ført til at både forbrukere ønsker å kutte ledd i verdikjeden, samtidig som flere bedrifter opplever å bli forbigått grunnet økt konkurranse eller mangel på digital tilstedeværelse. Bakgrunn for valg av tema er derfor knyttet til utfordringer omkring «digitaliseringspress» i egen bedrift, men også interesse knyttet til hva slags strategi og hvilke virkemidler man bør ta i bruk for å overleve. Det første forskningsspørsmål vil derfor være markedsrelatert og undersøke *«hvordan økende konkurranse fra globale selskaper påvirker norske e-handelsaktører?»*.

Det er også verdt å vektlegge at norsk handel står overfor store utfordringer, der både økte krav om å sette bærekraft høyere opp på agendaen og digitalisering utfordrer tradisjonelle forretningsmodeller, (Gramstad et al., 2017, s. 18). Derfor er det (minst) en todelt utfordring norsk handel står overfor, og disse aspektene er nært knyttet til hverandre. Denne oppgaven vil ha hovedfokus på sistnevnte, men det sees likevel hensiktsmessig å ha et åpent sinn og derfor ikke utelukke miljø- og bærekraftaspektet. Som følge av den digitale utviklingen skapes det nye trender som kan ha påvirkning for norske e-handelsaktører. Blant annet har utvikling av roboter allerede snudd opp ned på mange lagre, og utviklingen av IoT (*Internet of Things*) og kunstig intelligens bidrar til å effektivisere manuelle prosesser. Oppgavens andre forskningsspørsmål vil derfor være teknologirelatert og undersøke *«hvordan teknologiske trender vil påvirke fremtidens handlemønster?»*.

Det tredje forskningsspørsmålet er forretningsrelatert i form av hva e-handelsaktører kan tilby for å utvikle sin forretningsmodell. Delingsøkonomien har bidratt til at salg av tjenester er en økende trend, og kan enten tilbys alene eller i kombinasjon med produktsalg. Tjeneste som trend er underbygget med utgangspunkt i tre ulike argumenter, hvorav det første er det grønne argumentet som omhandler at det å leie eller dele er mer bærekraftig enn å eie. Det andre argumentet er relasjonsbasert som omhandler at ved å tilby en tjeneste vil man skape en endring i kundeforholdet, ved at aktøren vil kunne knytte et mer langvarig forhold til kunden. Det tredje argumentet er forretningsbasert og går på at økt gjenkjøpsrate er å foretrekke fordi fremtidig omsetning og inntjening fra kundene blir mer forutsigbar. Det tredje forskningsspørsmålet vil derfor undersøke *«hvordan norske e-handelsaktører arbeider med utvikling av tjenester, og hvordan dette påvirker deres forretningsmodeller?»*.



### 1.1.1 OPERASJONALISERING AV PROBLEMSTILLING

Å presisere aktuelle begrep eller nøkkelbegrep er viktig arbeid i forbindelse med utarbeidelsen av problemstillingen. I forskning kreves også et høyt presisjonsnivå, og det kan derfor være hensiktsmessig å inkludere en beskrivelse av den faghistoriske utviklingen av nøkkelbegrepene, (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 56). Denne begrepsliggjøringen vil bestå av først å identifisere nøkkelbegrep, deretter finne begrepens etymologi (opprinnelse) og se på teoretiske definisjoner. Deretter vil det redegjøres for hvilken mening nøkkelbegrepene vil ha i denne oppgaven og på denne måten operasjonalisere problemstillingen, (Johannessen et al., 2016, ss. 55-58). I ovennevnte problemstillingen sees det aktuelt å identifisere nøkkelbegrepene *digitalisering, trender* og *e-handel*.

I denne oppgaven brukes *nye trender* om nye teknikker eller tendenser som har oppstått og blitt benyttet de siste årene i forbindelse med utviklingen av handel på Internett. Aktuelle trender vil presenteres nærmere i oppgavens kapittel to. *Digitalisering* har minst to betydninger; den ene omhandler å digitalisere en fysisk prosess, hendelse eller fenomen i form av tallverdier. Det andre går på å erstatte manuelle eller fysiske oppgaver med digitale løsninger, (Store Norske Leksikon, 2017). I denne oppgaven er det sistnevnte betydning som vil gjelde, altså hvordan tidligere manuelle prosesser blir digitale f.eks. automatisert datastyrt lagerhold.

Begrepene trend og digitalisering vil kunne skli over hverandre, men digitaliseringsbegrepet blir i denne oppgaven benyttet som et mer overordnet begrep rundt prosesser som forenkles, struktureres eller automatiseres fordi de blir digitale, f.eks. kunstig intelligens i form av *chatbots*. Chatbots kan defineres som et dataprogram som ved hjelp av kunstig intelligens simulerer menneskelig konversasjon muntlig eller skriftlig, altså en sammensetning av en chat og en *bot*; forkortelse for robot, (Oxford Dictionaries, 2018). Mens trender kan være samfunnsmessig trender innen handel som fokuset på bærekraftig handel eller «leie i stedet for å eie»-konseptet til «nabobil». Grunnen til at disse begrepene lett kan skli litt over hverandre er at f.eks. chatbots kan være en teknologisk trend samtidig som det er en digitalisering av en kundeservicetjeneste.

Begrepet «e-handel» vil bli brukt konsekvent gjennom oppgaven når Internett blir brukt til å kjøpe, selge, transportere eller dele data, varer eller tjenester. Ved bruk av begrepet

hjemmeside vil dette være ensbetydende med en nettside uten mulighet for handel. For oppgaven vil *e-handel* eller *e-Commerce* ha samme betydning, men det er verdt å merke seg at enkelte intervjuobjekter for oppgaven benytter e-Commerce i en bredere betydning, nettopp om alt som omfavner handel uten fysisk tilstedeværelse, gjerne i kombinasjon av IoT, f.eks. handel ved å snakke inn bestillinger i stedet for å taste, eller automatiserte bestillinger gjort av sensorer. I boken *Electronic Commerce 2018* redegjør Turban m.fl. for samme utfordring hvorav de velger å bruke e-Commerce på samme måte som definisjonen over på e-handel, mens e-Business blir benyttet som en bredere definisjon av e-Commerce som også innebærer kundeservice, samarbeid med andre partnere og e-læring, (Turban, et al., 2018).

## 1.2 OPPGAVENS STRUKTUR

Oppgaven følger sekvensen på en tradisjonell undersøkelse, og for å sikre en god struktur og rød tråd er besvarelsen delt opp i henholdsvis introduksjon, tema, teori, metode, resultater, diskusjon og avslutning.

Innledningsvis har oppgavens overordnede tema blitt presentert, hvor det er blitt gjort rede for hvorfor dette er interessant og aktuelt på forbrukernivå så vel som på samfunnsnivå. I oppgavens kapittel to vil det bli redegjort for økende digitalisering og hvordan dette kan påvirke norsk handel, ved først å gi noen illustrative eksempler på digitale innovatører som radikalt har endret ulike bransjer, for deretter å redegjøre for begreper og trender knyttet opp mot digitalisering, teknologi og e-handel. På denne måten får man en oversikt over hvilke muligheter og utfordringer som foreligger på bakgrunn av de teknologiske skiftene som skjer i samfunnet. Videre vil det bli redegjort for hvordan globalisering og markedsendringer påvirker. Avslutningsvis i kapittelet vil det fokuseres nærmere på e-handelsperspektivet, mer presis status omkring e-handel i Norden ved å presentere funn fra aktuelle rapporter og relevante undersøkelser.

For å holde en rød tråd gjennom oppgaven vil det i kapittel to redegjøres for flere aktuelle eksempler på bransjer og aktører som har vært gjennom store endringer og innovasjoner grunnet digitalisering. Enkelte av eksemplene vil bli tatt opp igjen i kapittel tre hvor de knyttes opp mot relevante teorier som fremlegges her.

Kapittel tre vil redegjøre for oppgavens teoretiske rammeverk. Det vil starte med å ta for seg tidligere forskning og tre ulike teorier rundt forretningsmodellinnovasjon, henholdsvis av Christoph Zott & Raphael Amit, Henry Chesbrough og Clayton Christensen. Grunnet omfang vil oppgaven hovedsakelig ta for seg eksisterende virksomheter, heller enn nye aktører. Strategi for nye aktører er et eget fagfelt, men det vil likevel være behov for å se på hvordan etablerte bedrifter kan unngå å bli utkonkurrert av nye aktører eller forretningsmodeller. Oppgaven vil derfor berøre strategier benyttet av såkalte *disruptive* aktører, av den enkle grunn at det kan være mye å lære ved å se på hvordan nykommere etablerer seg, og i visse tilfeller erobrer hele markeder. *Disruptiv* defineres her som noe som er banebrytende og forstyrrende mot det eksisterende, (Christensen, 1997). Videre vil det redegjøres for ulike forretningsmodeller i e-handelen presentert av Michael Rappa (2010). Deretter vil det sees nærmere på utfordringer som kan oppstå mellom ulike kanaler når e-handel introduseres som en markedskanal. Avslutningsvis i kapitlet vil det teoretiske rammeverket som omhandler forretningsmodellinnovasjon diskuteres opp mot hverandre, for å søke etter fellestrekk mellom de ulike teoriene.

Kapittel fire vil ta for seg oppgavens metode. Innledningsvis vil valg av metode og forskningsdesign presenteres. Deretter vil det redegjøres for bakgrunnen for utvalg og utvalgsprosedyre, med en kort presentasjon av analyseenhetene og informantene. Heretter følger en presentasjon av hvordan intervju ble gjennomført steg for steg, og avslutningsvis presenteres bearbeidelse av data, forskningskvalitet og refleksjon av metoden.

I oppgavens kapittel fem vil de empiriske funnene bli kategorisert og presentert i henhold til temaer utarbeidet under kodingsprosessen, og sist vil det bli gjort en vurdering av studien. Med utgangspunkt i dette vil kapittel seks ta for seg diskusjonsdelen. Med formål om å besvare forskningsspørsmålene, vil empiri drøftes opp mot det teoretiske rammeverket med utgangspunkt i tre fokusområder, som består av sentrale aspekter på tvers av sub-temaer og hovedtemaer. Videre vil problemstilling forsøkes besvares ved å summere forskningsspørsmål i et mer helhetlig perspektiv. Deretter vil det overordnet bli redegjort for sentrale fremtidige utfordringer samt drøftes hvordan norske e-handelsaktører kan beherske disse utfordringene. Avslutningsvis i oppgaven vil noen avsluttende kommentarer presenteres, før det drøftes rundt oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning.

I hvert kapittel vil det innledningsvis bli redegjort kort for struktur og innhold i det kommende kapitlet; dette for å få en tydelig oversikt og rød tråd gjennom alle kapitler. Det er gjennom hele oppgaven blitt drøftet for å få flere vinkler og synspunkter fra de teoretiske perspektivene og de empiriske resultatene med utgangspunkt i problemstilling og forskningsspørsmål.

## 2. DIGITALISERING AV HANDEL

Økende digitalisering og mangel på adaptasjon er hovedårsaken til at halvparten av alle selskapene på Fortune 500-listen har blitt borte siden år 2000. Det ventes enda større endringer på denne listen de neste ti årene. Hvem overlever? Hvem har merkevarestyrke, strategisk kompetanse og innovasjonskraft til å gå riktig vei? Har norske selskaper evne og kapital til å innovere og satse globalt? I dette kapitlet vil oppgavens tema bli presentert ved å se på bakgrunn for generelle digitale trender og teknologiske utviklingstrekk på tvers av bransjer. Videre vil det redegjøres for ulike begreper, trender og status omkring e-handel i Norden, som det sees hensiktsmessig å redegjøre for før presentasjonen av resultater og diskusjonskapitlet.

Som nevnt innledningsvis sysselsetter handelsnæringen i Norge hele 370 000 arbeidsplasser og er med dette den største private sysselsetteren i Norge. Totalt bidrar handelsnæringen med 9 prosent av den samlede verdiskapningen i Fastlands-Norge, og er med andre ord helt essensiell for norsk næringsliv, (Gramstad et al., 2017, s. 11). Handelsnæringen er i en endringsprosess hvor den tradisjonelle handelen snus på hodet grunnet digitale løsninger, robotisering og innovative aktører. Kundens forventninger til kjøpsopplevelsen endrer seg, og det stilles krav til å kunne handle hva de vil, hvor de vil og når de vil. Handelskategoriene som nevnt innledningsvis har hittil blitt hardest rammet av de nye kundekravene og forventningene, men de er neppe de siste som skal gjennom en omveltning.

Ser man rent konkret på dagligvarehandelen, har denne handelskategorien merket drastiske endringer de seneste årene, hvorav følgende eksempler kan være illustrative. *Kolonial.no* ble startet i 2013 og reklamerer med at de kun har 4,43% høyere priser enn Rema1000 med over 5000 varer å velge mellom, (Kolonial.no AS, 2017), (Enhver.no, 2016). Dersom kundene ikke ønsker å plukke varene selv kan man bestille ferdig oppskrifter med et enkelt tastetrykk fra ovennevnte, men også her har noen spesialisert seg på ukemenyer som man kan bestille fra f.eks. *retthjem.no*, *godtlevert.no* eller *kolonihagen.no* som et økologisk alternativ. For innbyggerne i mange av de største byene har det også kommet et rosa matbud som tar over gatene, nemlig den tyske aktøren *Foodora*, som leverer måltider på sykkel fra mer enn 6500 restauranter i ti land, (Foodora GmbH, 2017).

## 2.1 DIGITALE INNOVATØRER

Mens bruk av ny teknologi tidligere primært har hatt et industrielt eller produksjonsfokus, legger digitaliseringen i større grad vekt på samspill og roller i samfunnet. En bransje som har merket seg dette er musikkbransjen som kanskje best beskrives som en bransje som har vært gjennom en bølge av påfølgende forretningsmodellinnovasjoner. Ikke bare har denne bransjen gått fra å selge produkter i butikk til å selge det digitalt slik som i kles- og skobransjen, men endringen har her gått helt ned på måten man konsumerer musikken på. Fra kassetter og CD-er, nedlastning av lydfiler, til iTunes og ikke minst Tidal og Spotify, har hele bransjen endret seg opptil flere ganger hvor det i dag er de sistnevnte digitale forretningsmodellene som dominerer i økende grad. Da svenske Spotify ble lansert var de en av de første aktørene som hadde stor suksess med «strømmemodellen», hvor de lot brukerne velge mellom et fast månedlig beløp eller reklamebasert abonnement. Denne forretningsmodellen baserte seg på en ny hypotese om at kunder ikke nødvendigvis ønsker å *ei* musikken, men at det holdt å ha *tilgang* via ulike abonnementstjenester – en «all-you-can-eat»-modell. Dermed endret de en hel bransje og måten å drive forretning på, (Jørgensen & Pedersen, 2017), (Krokan, 2015, ss. 27-28). På denne måten smelter den virtuelle verden sammen med den fysiske, og utfordrer alt man trodde man visste om handel. For norsk handel vil digitaliseringen ha en utstrakt effekt både på hvordan man selger og formidler varer og tjenester, noe som innebærer både utfordringer og muligheter for nye aktører så vel som for eksisterende bedrifter, (Gramstad et al., 2017, ss. 17-19).

En annen aktør som er et svært godt eksempel på innovasjon er Netflix, som i dag er kjent for å tilby strømming (*streaming*) av filmer og tv-serier. Netflix ble opprinnelig etablert på slutten av 1990-tallet som et selskap som tilbød kundene å leie DVD-er via nettet, og dette skjedde som en reaksjon på at en av gründerne fikk et purregebyr for sen levering, (Jørgensen & Pedersen, 2017). Gina Keating brukte uttrykket «don't let your company get netflixed» når hun i 2012 skrev bok om tragedien som beskriver Blockbusters sin noe passive holdning i en tid Netflix rullet ut sitt DVD-konsept mot hjemmemarked, (Harrington, 2013). En tydelig konsekvens av Netflix sin seiersgang med sin streamingtjeneste var at den børsnoterte utleiegigant gikk konkurs. Blockbuster klarte ikke å fornye seg og ble derfor et offer for Netflix sine innovative løsninger, (Jørgensen & Pedersen, 2017). «Blockbuster has become the punchline to a bad joke», (Harrington, 2013). Keating sa i et CNN intervju (2013) at det

var to konsepter Blockbuster ikke fikk til å gå opp. Det ene var spørsmålet «hvorfors vil noen vente på en video i posten når det bokstavelig talt er en Blockbuster-butikk innen 1 mil radius av 95% av Amerikas husstander?». Det andre var en rapport de hadde som tilsa at nettleiemarkedet aldri ville vokse utover 3-4 millioner mennesker, og på denne tiden hadde Blockbuster en kundemasse på omkring 60 millioner unike brukere hvorav rundt 20 millioner var aktive. Ut ifra dette er det to lærepenger Kevin Harrington mener det er verdt å ta med seg. Nummer en; aldri anta at din forretningsplan – uansett hvor solid eller vellykket den er for øyeblikket – vil fungerer for alltid. Heller aldri anta at en forretningsplan eller produkt vil være på toppen et år fra nå. Nummer to; følg alltid med på konkurrentene dine og ha et åpent sinn slik at man er fleksibel nok til å reagere raskt i samsvar med den neste store ideen, (Harrington, 2013). Bedrifter som ikke innoverer, og forandrer seg når det trengs, står i derfor fare for å bli det Gina Keating kaller å bli *netflixed*. På samme måte kan man si at det skjer en *uberfisering* i markedet etter at Uber spiste opp mye av taxinæringen med sin disruptive tjeneste. De radikale skiftene som har preget blant annet underholdningsbransjen og taxinæringen later til å ha skapt en bekymring i alle bransjer om at neste radikale innovasjon venter rundt neste sving.

## 2.2 TEKNOLOGISKE TRENDER

Digitaliseringen er det største samfunnsskiftet siden industrialiseringen. Det er ikke revolusjonerende at digitalisering endrer måten mennesker lever, arbeider eller kommuniserer på, men det som er interessant med den økende digitaliseringen er at det skjer grunnleggende teknologiske skift på tvers av næringer og bransjer. Dette endrer måten selskaper drives på, hvordan man skaffer kunder og hvordan man gjør forretninger. Industri 4.0 beskriver den såkalte fjerde industrielle revolusjonen, hvor Internett smelter sammen med produksjon og produkter. Innen denne samlebetegnelsen finner man teknologier som 3D-printing, blockchain, roboter, big data og analysekapasitet, maskinlæring og kunstig intelligens, og tingenes Internett, (Jørgensen & Pedersen, 2017), (Gramstad et al., 2017, s. 18).

Begrepet tingenes Internett (*Internet of Things - IoT*) går ut på at produkter selv kommuniserer med hverandre for å forenkle prosesser, f.eks. at mobilen kommuniserer med kjøleskapet for å automatisere dagligvarehandelen. Denne utviklingen gjør at produkter selv

kommuniserer med maskiner for å gi de instruksjoner og vil føre til at fremtidens maskiner organiserer seg selv, leverandørkjeder vil sette seg selv sammen og bestillinger vil bli direkte konvertert til fabrikkinstruksjoner, (Muth, 2015). Med andre ord er det ikke lenger bare enkelt-teknologiene som får betydning, men også samspillet dem i mellom. Digitaliseringen av produksjon vil derfor føre til mindre rutinearbeid utført av mennesker som erstattes av maskinarbeid, som igjen vil føre til nye typer samarbeid og økt teknologisk og organisatorisk kompleksitet. I følge Frauke vil mennesker i fremtiden ta rollene som *overvåkere*, mer enn *doere*, (2015).

Et annet begrep som er viktig å redegjøre for er kunstig intelligens (*Artificial Intelligence - AI*). Det finnes ulike definisjoner på intelligens, og de fleste dreier seg om menneskelig intelligens som evnen til å forstå, lære, resonnerer, løse problemer, innse, ta avgjørelser osv. Alan Turing, kjent for å ha knekt tyskernes Enigma-kode for de allierte under andre verdenskrig, regnes som grunnleggeren av teoretisk datateknologi og kunstig intelligens. Turing publiserte i 1950 en artikkel hvor han beskrev en test for hva som må til for at en maskin skal kalles intelligent, (Store Norske Leksikon, 2017). Kort fortalt går testen ut på at mennesker kommuniserer med en maskin som skal utgi seg for å være et menneske ved hjelp av kun tastatur og skjerm. I 2014 klarte dataprogrammet, Eugene Goostman, å overbevise 33% av en jury om at det var en 13 år gammel gutt og ble dermed det første programmet til å bestå Turing-testen, (BBC News, 2014). Det er flere som vil argumentere for at datamaskiner ikke kan ha en personlighet, sjel eller være intelligente, men det er nettopp her ordet "kunstig" kommer inn. I boken *Kunstig Intelligens* av Jim Tørresen forklarer han at kunstig intelligens handler om å utvikle datasystemer som kan gi en mest mulig intelligent oppfattelse, resonnering og respons, (2013, s. 8). «Et viktig element er evnen til å lære av eksempler og forbedre egen oppførsel gjennom utprøving av ulike konfigurasjoner av systemer. Vi snakker om selvlærende systemer», (Tørresen, 2013, s. 14).

I dagens nettsamfunn omgir vi oss med en rekke hjelpemidler som datamaskiner, smarttelefoner og industriroboter for å hjelpe oss med avanserte utregninger, kommunikasjon med omverden samt automatisering av mye rutinearbeid. Det blir stadig forsket på muligheter for at avanserte dataprogrammer i økende grad kan ta over flere av menneskers oppgaver, og robotene blir derfor gradvis mer avanserte og intelligente. Fabrikker ble i stor grad



automatisert for flere tiår siden, og bilene blir i dag stort sett satt sammen av roboter. Enn så lenge er det mennesker som kjører de ut av fabrikken, men med tanke på at både Tesla, Google, Uber og andre store teknologiselskaper forsker på førerløse biler er det ikke lenge til vi møter på helautomatiske biler ute i trafikken, også i Norge, (E24, 2016), (Tørresen, 2013, ss. 8-9). Forsker ved Universitet i Agder, Morten Goodwin, mener at kunstig intelligens vil erstatte mennesket innen mange yrker, blant annet produksjon, kirurgi, våpenindustri, militær, forskning og undervisning. «Det minibanken gjorde for bankfunksjonærene, vil den kunstige intelligensen gjøre for minst halvparten av dagens yrker», (Goodwin, 2016). IT-professoren, Moshe Vardi, mener at vi er på vei mot en 50-75% arbeidsledighet grunnet robotisering og intelligente systemer. For eksempel vil taxinæringen gradvis bli utradert, og om 25 år vil «folk som kjører se merkelige ut – det vil se ut som hest og kjerre», (Hoff-Elimari, 2017, s. 12). I Singapore er hotellresepsjonister erstattet av roboter, og YouTube tekster filmer automatisk til stor fortvilelse for oversettingsbyråene. Kunstig intelligens har blitt forsket mye på de siste årene, noe som gjør at den blir bedre enn mennesker på flere og flere områder. «Snart lærer den oss noe vi aldri vil glemme: Vi er alle utkonkurrert av kunstig intelligens», (Goodwin, 2016).

*Big Data* eller stordata er et begrep som brukes om store eller komplekse datasett som er utfordrende å strukturere, styre og analysere med vanlig dataprosesseringsverktøy. Big data har en eller flere av følgende karakteristikk; høyt volum, høy hastighet eller stor variasjon. Dataene kan komme fra sensorer, enheter, video/lyd, nettverk, transaksjonsprogrammer, websider eller sosiale medier - hvorav mye av det genereres i sanntid, i veldig stor skala, (IBM, 2018). Som nevnt tidligere er dagens vinnere digitale, og mange av de lever av noe helt annet enn salg av produkter– nemlig tjenester og personopplysninger generert av big data. Apple, Facebook, Netflix, Amazon og Google demonstrerer en innovasjonskraft som tar pusten fra selskaper hvis største investeringsramme er nedbemanning, sluttpakker og omstrukturering. Disse bedriftene er symboler på digitale innovatører som endrer den ene bransjen etter den andre og mye av informasjonen de lever av henter de helt automatisk. Facebook sine apper henter informasjon om hvor du er, hva du søker etter og hva du ser på – også selv om appen er avslått. De største aktørene henter data som gjør at de kan kartlegge brukernes vaner, handlemønstre og interesser. «Og siden dette er data vi gir fra oss «frivillig», har de fleste av oss ikke gitt noen tillatelse til å oppbevare eller å utnytte disse dataene»,

(Krokan, 2015, s. 83). Så ved å benytte seg av samspillet mellom kunstig intelligens og big data kan man designe kundevennlige tjenester, mens attribusjonsteknologier effektiviserer markedsføringen og forklarer hvor omsetning og nye kunder kommer fra, (Mystore.no, 2017), (Storehaug, 2017). Videre vil utviklingen av IoT øke bruk av datamengde i fremtiden, slik at kombinasjonen av big data og kunstig intelligens mest sannsynlig blir enda mer relevant.

### 2.2.1 TRENDENES EFFEKT PÅ E-HANDEL

Det interessante for denne oppgaven er hvordan de ovennevnte trendene kan påvirke e-handel og hverdagen til e-handelsaktører. Videre vil det her redegjøres for hvordan konkrete virkemidler kan bidra for å lykkes med effektiv e-handel. I følge Mystore, Norges største plattformleverandør innen e-handel, vil kunstig intelligens for e-handel først og fremst gi økonomiske fordeler, enten i form av økt omsetning eller ved å kutte kostnader. Intelligente systemer kan implementeres i flere ledd på e-handel, som f.eks. på lager, logistikk, markedsføring, økonomi eller annet, (Mystore.no, 2017). På selve e-handelsplattformen kan kunstig intelligens benyttes på flere måter; øke frekvens eller volum i salg, bedre og raskere kundestøtte (*chatbots*), registrere statistikk på kjøp, forlatte produkter (*abandoned products*) og visninger (*views*) eller automatisere utformingen av «ofte stilte spørsmål» (*Frequently Asked Questions – FAQ*).

#### **Chatbots**

Å bygge og opprettholde god kundekontakt kunne tidligere være så enkelt at man tilegnet en ansvarlig kontaktperson til å ta seg av spørsmål og henvendelser. Det siste tiåret har dette endret seg ved at mye av kundekontakten går over chat-løsninger på e-handel, hjemmesider eller via sosiale medier hvor Facebook tok steget ved å opprette *pages* for omgående respons på kundehenvendelser. Behovet var fortsatt der for at noen fysisk satt og svarte på henvendelsene. Nå er ting i ferd med å endre seg igjen og denne gangen med hjelp fra kunstig intelligens, (Inbenta, Business Insider, 2016). Facebook er fortsatt på banen, og etter at de lanserte chatbot-plattform for Messenger gikk mer enn 11 000 chatbots online på denne løsningen. Siden dette har chatbots også spredt seg til andre meldingsmedier som WhatsApp, Slack, Snapchat og Skype, og siden meldingsapper overgår sosiale-medier apper i popularitet (vekst), vil disse tallene mest sannsynlig fortsette å øke, (Inbenta, Business Insider, 2016). Gartner Summits antyder at 85% av all kundekontakt vil bli håndtert uten menneskelig

interaksjon innen 2020, hvorav chatbots er antatt å være den mest brukte kundeapplikasjonen innen kunstig intelligens de neste fem årene, (Inbenta, Business Insider, 2016). Dette er knyttet opp mot det Tørresen kaller selvlærende systemer, som benyttes for å optimalisere og effektivisere kundeservice. En chatbot kan også utvikles i et e-handelsperspektiv ved å simulere en butikkansatt f.eks. ved valg av størrelser, utvalg e.l. og vil bli smartere og mer effektiv ettersom at den lærer av hver eneste henvendelse. Men av denne grunn vil det også ta tid å utvikle en selvstendig og effektiv chatbot; «Vi har svarene, men hva er spørsmålene. Det er mange ord og fraser som chatboten må lære seg. Det er for eksempel over 200 måter å si hei på», (Sinding, 2017).

### **Casebasert resonnering**

Big data og kunstig intelligens i bruk med *marketing automation* eller *campaign automation* – systemer kan være et svært effektivt salgsverktøy. Ved å lære systemer hvilke produkter som ofte selges sammen, eller sees av samme forbrukere, kan man sette triggere for utsendelser av e-poster ved bruk av markedsautomatiserte e-poster. Maskinen lærer seg at dersom en kunde ser på et produkt, vil den også være interessert i aktuelt tilbehør og dette er en form for det Tørresen kaller *casebasert resonnering*. Altså en metode for søk eller optimalisering basert på statistiske egenskaper og mer regelbaserte metoder. Casebasert resonnering går ut på å løse et nytt problem ved å huske en tidligere lignende situasjon og gjenbruke informasjon og kunnskap om den situasjonen, (Tørresen, 2013, ss. 21-22). Videre kan big data bli benyttet for masseutsendelser av personlig, kundetilpasset informasjon.

### **Kunnskap som supplement til produkt**

På samme måte som chatbots blir benyttet som et selvlærende system kan et kunnskapscenter eller FAQ-side bli utviklet av selvlærende systemer som lærer seg hva kunder som oftest spør om. Digitaliseringen endrer ikke bare på kanalene forbrukerne bruker ved handel, men også forventninger til kjøpsreisen. «En konsekvens av digitaliseringen er at vi som forbrukere har blitt stadig mer kunnskapsrike, siden vi enkelt kan søke opp informasjonen om produktene vi ønsker å kjøpe», (Gramstad et al., 2017, s. 22). Derfor er kunnskap essensielt, da det kan forenkle forbrukere sin reise ved å minimere søkekostnader både rundt kvalitet, pris, etiske og miljømessige forhold. I tillegg er det flere aktører som forenkler hverdagen til kundene ved å bygge opp egne faktabanker eller kompetansesentre. Internett gir enorme muligheter til informasjonsinnhenting, men det kan være utfordrende å systematisere og sammenligne all

informasjonen man finner om en type produkt. Prisjakt og Trivago er eksempler på aktører som forsøker å løse dette ved å samle inn prisinformasjon fra ulike tilbydere på én side. Her kommer også «markedsplasser» inn som en ny trend som tar sikte på å la kundene slippe å lete etter produkter andre steder. Markedsplasser samler flere tilbydere på samme side, og på denne måten bruker man kunnskap som supplement til handel på nett, (Gramstad et al., s. 22).

### **Oversettelser**

Som nevnt tekster YouTube allerede filmer automatisk, og denne åpenheten vil også bli mer merkbar på e-handelsløsninger da digitale tjenester kan oversettes automatisk fra et språk til et annet. Som andre selvlærende systemer blir disse oversettelsesprogrammene også stadig bedre og gjør at varebeskrivelser, leveransevilkår og lignende kan oversettes automatisk. Dermed endres også store globale aktører sin tilgang til norske markeder ved å utvikle språkspesifikke sider «fordi slike tjenester bidrar til å senke transaksjonskostnader og gjøre dem lettere tilgjengelig for norske kunder», (Krokan, 2015, s. 52). På samme måte kan det skape muligheter for norske e-handelsaktører til å bre seg utover landegrensene.

### **«Fake News»**

Intelligensteknikker har vist seg å kunne skrive nyhetsartikler som leserne av New York Times ikke klarer å skille fra tilsvarende artikler skrevet av menneskelige journalister, (Goodwin, 2016). Mange B2C- og B2B-bedrifter bruker innholdsmarkedsføring (*eng: content marketing*) for å drive e-handelsreisen videre. Verdien med innholdsmarkedsføring innen e-handel ligger i å hjelpe kunder å ta beslutninger basert på informasjon utover produktets egenskaper og funksjoner, (Episerver, 2017). På samme måte som å produsere falske nyheter (*fake news*) kan intelligente maskiner lære seg å plukke opp relevant informasjon på Internett knyttet til bedriftens produkter eller tjenester og på denne måten supplere med kunnskap og markedsføring i form av automatisert innholdsmarkedsføring på nettsider. «Just like search was a decade ago and social was five years ago, content marketing is the next digital media revolution», (de Vries, 2012).

### **Konverteringsrate**

For å forstå forholdet mellom markedsføring og salg på e-handel er det viktig å ta for seg begrepet «konverteringsrate». Det handler om å få besøkende kunder til å bli betalende kunder, og her kan kunstig intelligens ha en stor påvirkning. Konverteringsrate er et svært

omdiskutert tema spesielt rundt e-handel. Personalisering er spesielt viktig i handel generelt, men på e-handel er dette spesielt viktig for å øke konverteringsraten samt for å få en høyere andel returnerende kunder. Kunstig intelligens kan utføre personalisering på e-handel i form av skreddersydde søkeresultater og tilbud for hver enkelt kunde mer effektivt og presist enn statiske og generiske forslag man selv velger ut. Resultatene man er ute etter fremheves umiddelbart og resultatene man ikke visste man var ute etter fremheves som forslag, (Mystore.no, 2017). «For å tilpasse løsningene til personalisering, har fokuset for kunstig intelligens i netthandel blitt, kort sagt, å analysere hva kunder har gjort og dermed forutse hva de kommer til å gjøre», (Mystore.no, 2017). Dette gjøres ved å hente inn store mengder data for deretter å analysere og se mønstre som benyttes til å styre store mengder sannsynlighetsberegninger for mest realistiske utfall. Ved å benytte kunstig intelligens her rapporterer ulike løsninger treffsikkerhet på opptil 99%, (Mystore.no, 2017).

### **Datainnsamlingsteknologier**

Det siste tiåret har det skjedd en betydelig utvikling på tvers av sosiale medier og ulike datainnsamlingsmetoder som overvåker hva man bruker datamaskinen eller mobilen til. Denne informasjonen brukes videre til å skreddersy produkter eller tjenester basert på interesser, noe som har ført til at disse koblingene, f.eks. mellom nettaviser og sosiale medier, skaper helt nye økosystemer. «Facebook er selve kroneksempelen på denne utviklingen, der de har åpnet hele plattformen med dens innhold for tredjeparts utviklere», (Krokan, 2015, s. 58). Forretningsmodellen går her ut på å samle inn informasjon om brukerne som er så gode og personaliserte at brukerne ønsker å få tilbud knyttet til dette. Dette skaper enorme utfordringer for de tradisjonelle annonsørene. Et eksempel på dette er Google som i USA fikk inn flere annonsekroner i første halvår av 2012, enn det hele den samlede avis- og magasinbransjen fikk, (Krokan, 2015, ss. 58-59).

Med andre ord vil de aspektene som er mest relevante med utgangspunkt i e-handel inkludere aspektene klassifisering, søk, optimalisering og personalisering. En av vitenskapens største pionerer, Galileo Galilei, er kjent for å ha sagt at man bør måle det som kan måles, og gjøre målbart det som ikke kan måles. Om man ikke benytter seg av sporingsverktøy får man ikke oversikten over det aktuelle omfanget av potensielle kunder, og dersom man ikke måler om aktiviteter fungerer eller ikke, vet man heller ikke hva som kan forbedres, (Nordlie, 2018).

## 2.3 GLOBALISERING OG MARKEDSENDRINGER

Mange land har utformet strategier for å forberede seg på den digitale utvikling; Tyskland har startet prosjektet «Industrie 4.0», Nederland satser på «Smart Industry» og Sverige har satt i gang programmet «Made in Sweden 2030» hvor de satser på å bli go-to-landet for bærekraftig produksjon, (Muth, 2015). Hva så med Norge?

Digitaliseringen av handel medfører at norske selskaper blir mer utsatt for internasjonal og ny konkurranse. Pris på og tilgjengelighet av produkter er blitt transparent. Derfor skaper også ny teknologi nye trusler hvorav handelsselskaper, produsenter og grossister opplever stort press for å tilpasse seg til de nye rammebetingelsene. Som følge av globalisering kan derfor etablerte verdikjeder brytes ned.

Teknologiske fremskritt har forbedret industriens produktivitet og satt produsentene i stand til å frembringe et stadig bredere produkt – og tjenestespektrum. Resultatet er at tilbudet overstiger etterspørselen i stadig flere bransjer. Trenden i retning av økt globalisering forsterker denne utviklingen. Etter hvert som handelshindre bygges ned mellom land og regioner og informasjon om produkter og priser blir tilgjengelig samtidig over hele kloden, forsvinner nisjemarkeder og monopoler i stigende takt, (Kim & Mauborgne, 2010, s. 21).

Krokan argumenterer for at digitale tjenester krever en digital strategi og kompetanse for å kunne utnytte fordelene. Bakgrunnen for dette er både fordi aktører blir mer globale, og dermed blir også konkurransebildet større enn tidligere. «Det hjelper ikke å være god eller veldig god dersom andre er bedre. Slik er det digitale nettsamfunnets forretningslogikk», (Krokan, 2015, s. 100).

### 2.3.1 VERDIKJEDER ENDRES

Da e-handel begynte å vokse frem var det flere bedrifter som omfavnet dette i tro om at man nå kunne gå direkte på kunder og spare penger ved å kutte ledd i verdikjeden. Internett skulle skape enkelhet og direkte linjer, og eksperter spådde at produsenter skulle komme i direkte kontakt med sluttbrukere. Mellomledd eksisterer fortsatt, men det konvensjonelle synet på mellomledd ser forbi hvorfor de egentlig eksisterer i dagens marked da rollene har endret seg. De løser kundenes problemer, og derfor også produsentene sine. Posisjonene mellomledd har mellom de ulike gruppene bidrar til å skape verdi og ta betalt for det. Ved å flytte makten fra produsentene til kundene, som Internett gjør, skapes det faktisk en enorm økning i

tjenesteyting, (Anderson & Anderson, 2002, s. 254). Disse nye mellomleddene passer ikke de tradisjonelle kategoriene, da de tilfører noe helt nytt. Anderson & Anderson beskriver det slik:

The proper response to the Web for suppliers is to embrace channel partners, not replace them; the proper response for channel intermediaries is to leverage, rather than dread, Web-enabled commerce. Providers will get closer to their customers, all right, but not by a direct path, (2002, s. 54).

Google Shopping er et eksempel på et nytt digitalt mellomledd som reduserer det Krokan definerer som kontraktrisikoen for brukere. Dette kan sees som en forretningsidé i seg selv med to ulike funksjoner. I tillegg til å redusere kontraktrisikoen, reduserer Google Shopping også søke-, informasjons- og beslutningskostnader for brukerne. Dette gjør de ved at dataene er kvalitetssikret, sortert og presentert på en slik måte at man får de beste kvalitetsvurderingene fra andre brukere, hvilke butikker tidligere kunder har vært mest tilfredse med ved hjelp av rangeringer og lignende, (Krokan, 2015, ss. 53-54). Den største gevinsten med å spesialisere seg på forbrukerdata får kundene tilbake i form av reduserte søkekostnader. Men grunnet at tilbudet av nettbutikker vokser og ikke alle er like flinke på søkeoptimalisering eller *Google-vennlighet* kan man oppleve at noen mellomledd er lettere å finne enn de som faktisk leverer de aktuelle varene eller tjenestene. Enten det gjelder handlende kunder eller kunder som bare sjekker priser på nett og handler i fysiske butikker, blir uansett søkemotoroptimalisering et svært viktig område. Ettersom konkurransen med de globale aktørene også øker er det viktig for e-handelsaktører å redusere risikoen for kundene for å handle. «Alle som skal handle, må ha nødvendig tillit til leverandørene. Slik tillit bygges opp over tid gjennom at det skapes et omdømme», (Krokan, 2015, s. 55).

Amazon gikk fra å være en nettbasert bokhandel til å bli et globalt varehus. Når en først har infrastrukturen for handel, logistikkapparatet og en etablert merkevare, er det naturlig å utvide varesortimentet til også å inkludere varer som selges sammen, selv om de tilhører ulike varegrupper. Et illustrativt eksempel er Epoq – den nylanserte kjøkkeninnredningen til Elkjøp; de selger allerede hvitevarer til kjøkken, så hvorfor skal kundene måtte dra et annet sted for å kjøpe kjøkkeninnredningen? Dette kalles aggregeringseffekter, altså effekter som utspiller seg fordelaktig for forbrukere om tilbydere har en rekke ulike produkter og tjenester man kan velge mellom. Bokhandler, som Amazon opprinnelig var, har store aggregeringseffekter, og dersom du kan få alle mulige bøker i den samme bokhandelen, er det mindre sannsynlig å handle andre steder. Dette er Amazon sin forretningsidé. Det skal være

lett å handle, de skal gi god service, ha gode priser og et overlegent stort utvalg av boktitler, (Krokan, 2015, s. 82).

Begrepet *disintermediering* blir brukt om verdikjeder som blir forkortet fordi mellomledd som ikke lenger har en fornuftig begrunnelse blir borte, (Krokan, 2015, s. 87). Dette kan eksempelvis skje dersom en disruptiv innovasjon der helt nye tjenestemodeller gjør at gamle aktørers opparbeidede fordeler gjennom etablert teknologi, distribusjonskanaler og det en kan kalle tradisjon, blir borte. Ofte er det i tilknytning til slik nyskaping at det er nye aktører som etablerer de nye alternativene. Derfor sliter flere av de tradisjonelle leddene med å finne sine roller i de nye verdinettverkene. Begrepet *reintermediering* betegner derimot noe som skaper oppgaver for nye mellomledd, (Krokan, 2015, s. 87). Hvorfor skal Norwegian betale provisjon til flybilligst.com når de kan selge reiser direkte selv? Svaret ligger i at det er en verdikjende tjeneste for kundene og uten å samarbeide vil man miste kunder til konkurrenter.

### 2.3.2 KRYSSKANALSTRATEGI

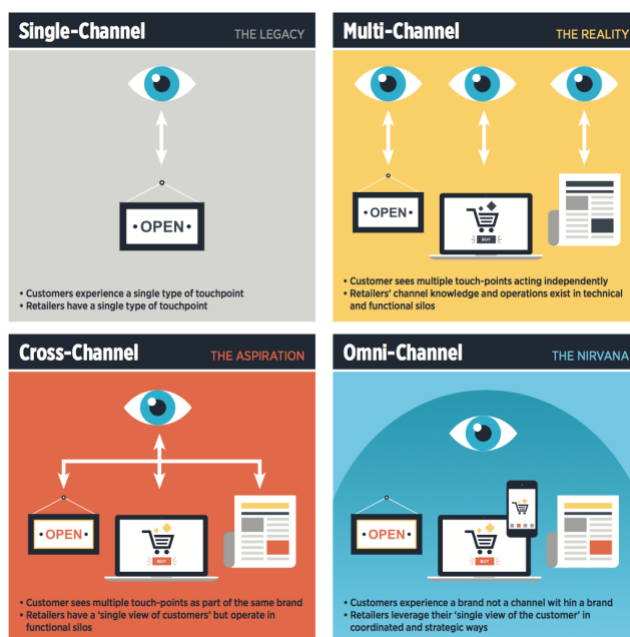
Økende handel via nett har ført til nye muligheter og utfordringer rundt hvilke kanaler man skal benytte for å treffe kundene. Det handler ikke lenger bare om å treffe kundene der de er, men å treffe de med rett budskap der de er.

Digitaliseringen øker kundenes forventninger til kjøpsreisen, og uavhengig om en handler i en fysisk butikk eller på nett er det viktig å synkronisere denne informasjonen slik at man kan forutsi, forstå og besvare kundens individuelle

ønsker og behov. For å lykkes med dette må man

ha en klar kanalstrategi som i aller høyeste grad fokuserer på kunden.

**Multikanalhandel** (*multi-channel*) er et uttrykk som benyttes når nettbutikker og fysiske butikker samspiller, hvor tilbud er levert i flere kanaler. Kommunikasjonen i en



Figur 1. Krysskanalstrategi



multikanalstrategi er ikke konsistent hvor enheter eller kontaktpunkter (*touchpoints*) opererer uavhengig, (Digital Doughnut, 2015). **Krysskanalhandel** (*cross-channel*) er kundeopplevelser hvor flere kontaktpunkter og enheter er benyttet for å gjøre kjøpet. Kundene opplever her at alle interaksjoner med bedriften er en del av samme merkevare.

**Omnikanalhandel** (*omni-channel*) er optimale kundeopplevelser og det de fleste gjerne sikter etter. Dette er hvor man bruker flere kanaler for å engasjere kunden og der kommunikasjon er både konsistent og sømløs på tvers av kontaktpunkter, (Digital Doughnut, 2015, s. 5).

Med andre ord kan kunden se en bedrift eller et varemerke i mangfoldige kanaler (multikanalnærvær), f.eks. i en fysisk butikk, katalog, e-handel, mobilapplikasjon og sosiale medier. Man er der kunden er, som er en ønsket tilstand. Utfordringen er at man ved en multikanalstrategi behandler hver kanal som separate enheter i stedet for én integrert helhet, som er tilfelle ved en omnikanalstrategi. Ulempen ved å separere kanalene er at det blir vanskelig å skape et homogent bilde av hver enkelt kunde sitt adferds- og handlemønster. Konsekvensen blir da at verdifulle kundeopplysninger blir sittende fast i «siloe», heller enn å frigjøres og integreres i en datadrevet helhet – en omnikanal. Ved å lykkes med en omnikanalstrategi synkroniserer man markedsføring og kommunikasjon med kunden gjennom alle kontaktflater - uten barrierer, (Ward, 2017). I følge en undersøkelse gjort av Digital Doughnut og Episerver sier 95% av markedsførere at en «flerkanalstrategi» er viktig for bedriften, men kun 73% har en strategi på plass – og bare 30% er svært sikre på at de kan levere i henhold til denne strategien, (Digital Doughnut, 2015, s. 9).

Det finnes i dag mange ulike måter å handle på, og forbrukere har derfor blitt vant til å ha mange valgmuligheter og ikke minst kunne gå på tvers av kanaler. Dersom man handler nye høyttalere i den fysiske butikken til HiFi-klubben, ligger dette kjøpet også lagret når du logger deg inn på deres nettsider, og videre kommunikasjon og tilbud baseres seg på tidligere kjøp, (Frisch, 2017). I følge omnikanal-ekspert, Kasper Holst, vokser bedrifter som har omstilt seg til omnikanal-opplevelser, mer enn rene nettbutikker, de såkalte *pure-players*, (Frisch, 2017). «I en vellykket omni-channel strategi går plukking, kundeservice, levering og returfunksjoner på tvers av alle kanaler», (Frisch, 2017). Den fysiske butikken er ofte bra for impuls kjøp, i tillegg er den også et viktig verktøy for nettbutikken som et ekstra alternativ for levering og retur. «Det skaper synergi mellom butikken og nettbutikken når handelen kan starte på nett og ende opp i butikken, der kunden kan returnere sine varer og samtidig øke muligheten for

impulskjøp», (Frisch, 2017). Den fysiske butikken blir på denne måten et slags lager og showroom for nettbutikken hvor kunder kan se og prøve, samt returnere online-kjøp. En studie fra UPS viser at 81% av forbrukere som handler på nett forventer enten å kunne returnere varen i butikk, eller at de kan returnere varer til nettbutikken med en returetikett som er generert og betalt av nettbutikken, (Newman, 2015). Multikanal er mer et forretningsrettet syn på kjøpsopplevelsen, mens omnikanal er markedsføring gjennom konsumentenes øyne. «(...) the answer for many businesses on how to become omni-channel is to not immediately go omni-channel», (Newman, 2015). Med dette menes at nøkkelen er å ha et godt tak om hver og en kanal før man binder alle sammen. Å starte en omnikanalstrategi kan handle mer om å velge den riktige kanalen og verktøyet, i stedet for å bruke alt i verktøykassa samtidig. «**Omni-channel is multi-channel done right**», sier John Bowden, Time Warner Senior VP of Customer Care, (Hyken, 2017).

NetOnNet er et eksempel på en aktør som tidligere var pure-player på nett, hvor lavkoststrategien var knyttet opp mot at de kunne kutte prisene fordi varene kom «rett fra lagerhylla». Nylig har de åpnet butikker på Liertoppen, Alnabru og i Sandnes, men i stedet for å fortsette med «lagerhylla-konseptet» kaller de dette for *lagershop* til fordel for butikk. Det er nærliggende å tro at de så det nødvendig å kombinere butikker med e-handel, og årsaken til dette kan være grunnet to andre begreper som har vokst frem i takt med digitaliseringen. **Nettrooming** er et begrep som benyttes når en person søker informasjon om et produkt på nett, for deretter å dra i en fysisk butikk for å handle. I *Netthandel i Norden 2017* oppgir nesten halvparten av de nordiske forbrukerne at de benytter seg av dette i dag, hvorav 35% nordmenn sier de benytter seg av dette på hjemmeelektronikk foran 33% på klær og sko, (PostNord AS, 2017, s. 13). Nettrooming kan virke lite fordelaktig for de e-handelsaktørene som kun fokuserer på e-handel og har en oversiktlig side, da kunder kan gå inn her kun for å hente informasjon, for deretter å dra i konkurrerende fysisk butikk for å handle produktet. På denne måten kan en flerkanalstrategi være svært positivt for aktører med fysisk og digital tilstedeværelse da kundene har mulighet til å finne lagerstatus i butikk og hente det på dagen, eksempler på dette er Expert sitt konsept Click&Collect, NetOnNet sine Lagershoper eller Elkjøp sitt konsept Collect@Store, (Expert, 2017), (NetOnNet, 2016), (Elkjop.no, 2017).

**Showrooming** er et annet begrep som blir mer og mer utbredt, og dette handler om at forbrukere prøver eller ser på et produkt i en fysisk butikk for så å kjøpe det på Internett.

Akkurat denne kategorien kan det være mer utfordrende å gjøre noe med, da det kan være flere som tester produktene i butikker og handler rimeligere fra f.eks. eBay. Kristin Anfinsen, utviklingssjef for e-Commerce i PostNord Norge, beskriver det slik:

De norske forbrukerne forventer seg i stadig større grad å kunne bruke mobil og fysisk butikk sømløst. De vil handle, bytte og returnere varer i den kanalen som passer dem best i øyeblikket. Stadig flere nordmenn bruker mobilen til å sjekke priser mens de er i en fysisk butikk, (PostNord AS, 2017, s. 33).

### 2.3.3 RETTEN TIL Å BLI GLEMT

Med de nye teknologiske trendene vokser det også frem et behov for å beskytte oss som forbrukere. På Fortune 500-listen i 2013 var seks av topp 10 oljeselskap, mens i 2016 var det ett igjen blant topp 10 og hele 51 teknologi- og telekommunikasjonsselskaper totalt, hvorav flere livnærer seg på nettopp personopplysninger, (Fortune 500, 2016).

I denne oppgaven sees det som essensielt å se på potensielle utfordringer ved den raske utviklingen. Det er vanskelig å vite hvilke som kommer i fjern fremtid, men i 2018 vil det nye EU-direktivet GDPR sette regler og retningslinjer for hvordan man kommuniserer med kunder og oppbevarer personopplysninger. GDPR er en forkortelse for *General Data Protection Regulation* som trådte i kraft 25.05.2018 i Europa. Kort fortalt vil dette gi enkeltpersoner nye rettigheter og bedrifter nye plikter hva gjelder å ivareta personopplysninger. Som de fleste andre digitale tjenester og løsninger har personvernopplysninger blitt et viktig virkemiddel for å oppnå ønsket effekt rundt salg og målrettet markedsføring. På samme måte vil e-handel også merke effekten av dette da det blir utfordrende å hente ut informasjon om kunder og potensielle kunder, samtidig som at det stilles krav til at bedriftene må kunne fremvise lagret informasjon om kunder, (Datatilsynet, 2018). I følge Krokan «oppstår utfordringene med å forstå om [datainnsamlingsteknologier] er lovlig eller ikke fordi teknologiutviklingen på dette området har «gått fra» lovverket. I dag har vi teknologi som gjør jobben på andre måter enn en kunne tenke seg den gang lovverket ble lagd», (2015, s. 30). På denne måten skaper ny teknologi både nye økonomiske og organisatoriske utfordringer. Det er derfor viktig å hensyn ta loven ved utviklingen og bruk av digitale løsninger i fremtiden. Forbrukere har retten til å bli glemt.

## 2.4 E-HANDEL I NORDEN

Amazon kjøpte høsten 2017 opp tre tomter i Sverige samt sikret seg domenet amazon.se, noe som førte til at rykter begynte å florere om at e-handelsgiganten var på vei inn i Norden med egne lager, (Di Digital, 2018), (ComputerSweden, 2017). Dette har fått nordiske e-handelsaktører til å våkne. På en konferanse i mars 2018 sa Anton Hagberg, direktør for Komplet Marketplate, følgende om de globale e-handelsgigantene: «De kommer. Det er bare å forberede seg. Ja, utenlandske aktører har utfordringer rundt toll og avgifter i Norge, men før eller siden kommer noen til å knekke den koden også», (Hagberg, 2018). Nordiske aktører bør derfor ståsette og forberede seg på en ny konkurransesituasjon fra globale e-handelsgiganter. Den raske utviklingen av e-handel har skapt en ny modell for hvordan man gjør forretninger og dette påvirker alle aspekter av innkjøpsmønster, markedsføring og strategi. E-handel gir markedsførere utallige nye muligheter, som reduserte kostnader, tilgang til nye markedssegmenter og muligheten til å sende ut skreddersydd informasjon til enorme kundesegment samtidig.

Rapporten *Netthandel i Norden 2017* er utformet av PostNord og presenterer de nordiske forbrukernes netthandelsvaner og preferanser. Den er basert på en forbrukerundersøkelse gjennomført av TNS SIFOs nettpanel i Norge, Sverige, Danmark og Finland i perioden februar 2016 til januar 2017, hvor tilsammen 89 223 respondenter har svart, (PostNord AS, 2017). I Norge tar undersøkelsen utgangspunkt i personer mellom 18-79 år som har tilgang til Internett (97%), hvorav resultatene viser at det er 2,4 millioner forbrukere som handler på nett, noe som utgjør en andel på 65% av utvalget. Det anslås også at det handles for rundt 213,6 milliarder NOK årlig på netthandel. Undersøkelsen tar ikke for seg nettsalg mellom privatpersoner, men som nevnt tidligere har det det siste året også vært rettet mye oppmerksomhet rundt dette i forbindelse med lanseringen av Tise, Shpock som er utviklet av finn.no og LetGo. Hva angår produkter og utvalg viser resultatene fra *Netthandel i Norden 2017* at de mest populære varene som ble handlet på nett i Norden generelt sett er klær og sko, hjemmeelektronikk og medier. Dette er lignende resultater man har sett de siste årene, men i følge Håkan Ericsson, konsernsjef i PostNord, vil man se en videre utvikling av at jo mer modne nettkundene blir, desto flere typer varer velger de å kjøpe på nett. Akkurat nå ser man en utvikling der nordiske nettkunder begynner å handle større og tyngre varer, for eksempel bygge- og hvitevarer, (PostNord AS, 2017, s. 3).

Som alt annet påvirkes også nettmarkedet av tendenser og trender. I Sverige har man merket en betydelig økning av netthandel fra Kina. Som alt annet blir også netthandel mer global, og rundt 30% av de nordiske nettkundene oppgir at de handler fra utlandet hver måned, (PostNord AS, 2017, s. 9). Lavere priser og større utvalg fra utlandet er attraktivt for mange, men i Norge begrenses dette noe grunnet reglene om toll og merverdiavgift, (PostNord AS, 2017, s. 30). Fordi Norge ikke er med i EU gjelder andre regler for merverdi og toll enn i de andre nordiske landene, men som vist tidligere frykter Hagberg fra Komplett at dette ikke vil være et hinder i fremtiden. En annen trend man ser er at spesielt den yngre generasjonen i økende grad blir mer bevisst på bærekraftig produksjon, noe som kan føre til at de heller betaler mer for produkter og slutter å handle fra land som ikke har samme kvalitets- og miljøkrav som de nordiske landene, (PostNord AS, 2017, s. 6). Det er derfor viktig at norske e-handelsaktører har brukervennlige og raske løsninger med produkter og tjenester som tilfredsstiller kvalitets- og miljøkrav samtidig som de markedsfører dette.

Nordisk logistikkbarometer er en undersøkelse besvart av personer som arbeider i bedrifter innen detaljhandel samt innen transport, industri, produksjon og øvrige bransjer i Norge, Sverige, Danmark og Finland med en omsetning på over 50 MNOK, hvorav 80% av respondentene hadde en omsetning på over 100MNOK. (PostNord eCommerce & Logistics, 2017). Detaljhandelen er også den bransjen som i størst utstrekning tror at e-handel vil føre til økt konkurranse. Innen detaljhandelen oppga 15 prosent av bedriftene at de er "helt enig" i påstanden om at konkurransen kommer til å øke på grunn av e-handel, mens bare 3 prosent svarte "helt uenig". Innen industrien oppga 12 prosent at de er "helt enig", og hele 17 prosent svarte "helt uenig". Mats Rignell, VP Supply Chain i Atlas Copco, tror at også industrien kommer til å satse stort på e-handel fremover; "automatisering innebærer færre folk på plass, men kundene må likevel kunne bestille – og dette må også kunne skje via nettet. I dag er mye basert på relasjoner og besøk hos kundene, men i fremtiden blir det en kombinasjon av netthandel og relasjoner", (PostNord eCommerce & Logistics, 2017, s. 12). Utviklingen av e-handel har det siste tiåret skapt et nytt paradigme når det gjelder innkjøpsmønster spesielt for privatpersoner, så nå er det viktigere enn noensinne at bedriftene holder tritt. «Noen kutter gjerne litt i kostnader og håper at det hele går over», (Høie, et al., 2017).

### 2.4.1      **DET DIGITALE SKIFTET**

Som drøftet innledningsvis oppstår mengder av teknologiske muligheter som følge av konstant utvikling og digitalisering, og disse vil med stor sannsynlighet påvirke hvordan fremtidens forretningsmodeller utformes og hvor produkter og tjenester blir designet, produsert, distribuert, brukt og gjenbrukt. Det digitale skiftet vi er inne i gjør at konkurransebildet endres, gamle monopoler faller og inntekter stuper hos bedrifter som utfordres. «I dag står alle selskaper uansett bransje foran en revolusjon de knapt aner konsekvensene av. Det er kort vei mellom himmel og helvete når teknologi-tsunamien treffer med full kraft», (Storehaug, 2017). Uavhengig av bransje, er det viktig at norske ledere setter ressurser og fokus på digitaliseringen. Det gjelder ikke bare å sette ordet digitalisering på en agenda, eller kutte litt i kostnader og håpe at det hele går over. «Når verden endrer seg i rasende fart, er det ikke nok å lansere en ny app, eller å opprette en innovasjonsgruppe. Du må la digitaliseringen gå løs på kjernen av det du gjør; selve **forretningsmodellen**», (Høie, et al., 2017).

### 3. TEORETISK RAMMEVERK

Det er tydelig at handelsnæringen som Norges største private sysselsetter, i dag står overfor store utfordringer, der digitalisering, globalisering, nye trender og økte krav fra forbrukere utfordrer tradisjonelle forretningsmodeller. I dette kapittelet vil fokuset være på å redegjøre for teorier og strategier som kan gi svar på hvordan etablerte aktører kan innovere og forbedre seg for å overleve i en ny digital hverdag. Bakgrunn for valg av teori er knyttet mot oppgavens problemstilling, forskningsspørsmål samt funn fra undersøkelsen. Det har vært noe utfordrende å finne relevant og dagsaktuell teori omkring ledd i digitale verdikjeder og kanaler. Valget falt derfor på å hente ut det mest det mest vesentlige og aktuelle stoffet fra Kevin L. Webb sin artikkel, *Managing channels of distribution in the age of electronic commerce*, fra 2002.

Innledningsvis i dette kapittelet vil det først redegjøres for tre ulike aspekter og teorier rundt forretningsmodellinnovasjon henholdsvis av Christoph Zott og Raphael Amit, Henry Chesbrough og Clayton Christensen. Christensen er betydelig kjent for sitt arbeid rundt disruptive innovasjoner, noe som også kan være svært relevant for oppgavens helhet, både for å få ulike vinklinger rundt innovasjonsmetoder, samtidig som det kan vise hvordan bedrifter kan arbeide for og ikke bli offer for en disruptiv innovasjon. Etter dette vil en teori utarbeidet av Constantinos Markides presenteres som argument mot Christensen sin kategorisering av disruptive innovasjoner. Videre vil kapittelet ta for seg Michael Rappa sin klassifisering av ulike typer forretningsmodeller på e-handel. Deretter vil utfordringer og begrensninger for e-handelsaktører presenteres med en teori rundt kanalkonflikter i verdikjeden av Kevin L. Webb, hvor det diskuteres hvordan e-handel som kanal kan påvirke aktører internt så vel som eksternt i verdikjeden. Avslutningsvis i kapittelet vil de ulike teoriene, med unntak av Rappa sin klassifisering, diskuteres opp mot hverandre. Dette gjøres for å få en god og variert diskusjon omkring oppgavens teoretiske rammeverk, samt for å se etter fellestrekk mellom de ulike perspektivene.

#### 3.1 FORRETNINGSMODELLINNOVASJON

Innovasjon er en betegnelse på en menneskeskapt endring av verdiskapende aktiviteter og har med fornyelse eller forandring å gjøre. Innovasjon handler ikke nødvendigvis bare om

produkter eller tjenester, men kan også omhandle fornyelse eller forandring av forretningsmodeller og kan da defineres som en endring i måten bedrifter skaper, leverer og kaprer verdi på, (Gramstad et al., 2017, s. 17). Henry Chesbrough, direktør for instituttet *Open Innovation* ved Universitet i California Berkeley, forklarer viktigheten av en god forretningsmodell slik: «a mediocre technology pursued within a great business model may be more valuable than a great technology exploited via a mediocre business model», (Chesbrough, 2010, s. 354). I følge Jørgensen og Pedersen (2017) innebærer forretningsmodellinnovasjon at innovasjonen kan skje i tilknytning til alle de tre komponentene i forretningsmodellen. Enten at det er knyttet til utviklingen av et innovativt verdiløfte som tilfører bedriften nye typer verdi gjennom verdiskaping, f.eks. nye produkter eller tjenester. Eller så kan innovasjonen være tilknyttet verdileveringen med hensyn til bruk av ressurser eller utformingen av verdiskapende aktiviteter, f.eks. nye måter å designe, produsere eller distribuere på. Siste komponent går ut på at innovasjonen kan være knyttet til verdikapingen, f.eks. ved innføring av innovative betalingsmodeller, (Jørgensen & Pedersen, 2017). Raphael Amit og Christoph Zott definerer en bedrifts forretningsmodell som et system av sammenhengende og gjensidige aktiviteter som legger grunnlaget for hvordan bedriften utfører forretninger på, både med sine kunder, partnere og leverandører – et aktivitetssystem, (Amit & Zott, 2012, s. 42).

Christensen (1997) skiller mellom inkrementelle og radikale innovasjoner, og selv om det snakkes mest om sistnevnte viser forskning at de fleste innovasjoner er inkrementelle. Forskjellen på disse er at inkrementelle innovasjoner skjer gradvis, mens radikale innovasjoner medfører et brudd med det eksisterende f.eks. en disruptiv innovasjon, (Jørgensen & Pedersen, 2017). Forskning rundt forretningsmodellinnovasjon er fortsatt på et tidlig stadium, og tradisjonelt har bedrifter hatt mer fokus på produktinnovasjon enn på forretningsmodellinnovasjon. Det siste tiåret har forskere påpekt viktigheten av forretningsmodellinnovasjon, og understreket at dette kan være en helt essensiell kilde til konkurransefortrinn. I følge en global undersøkelse gjennomført av *Economist Intelligence Unit* (EIU) (2005) bekrefter 54 % av de 4000 intervjuede topplederne at de vurderer nye forretningsmodeller som viktigere enn nye produkter og tjenester som en kilde til konkurransefortrinn, (Amit & Zott, 2012, s. 41).



### 3.1.1 VERDISKAPING GJENNOM FORRETNINGSMODELLINNOVERING

I følge Raphael Amit og Christoph Zott har bedrifter historisk sett hatt mye fokus på produkt- og prosessinnovasjoner, men dette kan være svært kostbart og tidskrevende og gir ofte for dårlig fortjeneste. I artikkelen *Creating Value Through Business Model Innovation*, siterer de EIU sine analyseeksperter «the overall message is clear: how companies do business will often be as, or more, important than what they do», (2012, s. 41). Bakgrunnen for dette er muligens som en av lederne i undersøkelsen vektlegger; at mye av fortjenesten rundt produkt- og prosessinnovasjon allerede har blitt oppnådd. Det er derfor viktig å innovere på områder hvor konkurrentene ikke er, og med dette i bakhodet vil derfor forretningsmodellinnovasjon representere en undervurdert kilde av fremtidig verdi, (Amit & Zott, 2012).

I 2001 utførte Amit & Zott en studie for å kartlegge hvilke aspekter som er de viktigste innen forretningsmodellinnovasjon, hvor de identifiserte fire verdiskapende nøkkelaspekter. Det første er nyhetsaspektet (*novelty*) som fanger opp graden av forretningsmodellinnovasjon som er innlemmet i aktivitetssystemet. Det andre er innlåsing (*lock-in*) og viser til aktivitetene i forretningsmodellen som skaper byttekostnader eller insentiver for kunder til å forbli og fortsette transaksjoner innen aktivitetssystemet. F.eks. Gillette sin «høvel & blad»-modell hvor de låser kunder til å kjøpe Gillette barberblader etter kjøp av Gillette barberhøvel. Nestlé gjorde også dette ved å introdusere Nespresso kaffemaskin til lav pris, hvor de låser kundene til å kjøpe Nespresso kaffekapsler i ettertid. På denne måten skaper Gillette og Nestlé en innlåsing som gjør at de tjener på salg, men også på bruk av produktet i ettertid. Slik sikrer de seg mersalg i fremtiden ved å knytte kundene til seg i et langvarig forhold, (Amit & Zott, 2012, ss. 43-45). Det tredje aspektet er komplementariteter (*complementarities*) som viser til verdiskapende effekter som skapes i aktivitetssystemet av gjensidige avhengighetsforhold. Et eksempel er eBay som benytter betalingselskapet PayPal for å få en velfungerende betalingsløsning på et auksjonsnettsted med millioner av aktive kjøpere og selgere. PayPal fungerer som en komplementaritet for eBay og har derfor en verdiskapende effekt på eBay sitt aktivitetssystem. Det siste aspektet er effektivitet som refererer til kostnadsbesparelser gjennom sammenkoblinger i aktivitetssystemet. Se f.eks. på Wal-Mart som har mestret konseptet rundt rabattsalg og som har en tydelig lavkostnadsstrategi. De har konkludert med at logistikk er en viktig aktivitet for å holde kostnadene nede, og har derfor utviklet effektive prosesser for en god og kostnadsbesparende logistikk-løsning. Et eksempel på dette er deres

logistikkoperasjon rundt *cross-docking* som er enestående i bransjen, hvor godset som mottas på Wal-Mart sitt lager blir lastet, splittet og overført direkte på utgående biler uten ingen, eller nesten ingen, lagring på eget lager. På denne måten har de implementert effektive prosesser i aktivitetssystemet for å støtte lavkostnadsstrategien, (Amit & Zott, 2012, ss. 43-45).

I følge Amit og Zott (2012) viser deres forskning at dersom disse fire mekanismene er tilstede øker verdiøkningspotensialet til en forretningsmodell, også for allerede etablerte bedrifter. Dersom bedrifter lider av mangel på ressurser, trenger de ikke nødvendigvis å gi avkall på innovasjon som en måte å forbedre sine utsikter på. I stedet bør ledere vurdere mulighetene som tilbys gjennom forretningsmodellinnovasjon for å komplettere, om ikke å erstatte, for produkt- eller prosessinnovasjon. Forretningsmodellinnovasjon kan tillate ledere å minske avstanden mellom innovasjonskostnader og hvordan man gjør forretninger, ved eksempelvis å involvere partnere i nye verdiskapende aktivitetssystemer. Konkurrenter vil ha mye vanskeligere for å imitere en god forretningsmodell eller et innovativt aktivitetssystem fremfor en produktnyhet eller prosessnyhet, (Amit & Zott, 2012).

Videre kan nøkkelaspektene også komme i konflikt med det ledere betrakter som bedriftens tradisjonelle verdier, som på det tidspunktet gir bedriften kontinuerlig vekst, og derfor vil ledere mest sannsynlig motstå slike eksperimenter. Samtidig vil lønnsomheten for den nye forretningsmodellen være langt under den etablerte i startfasen. Så ved at bedrifter setter av mest ressurser og kapital til det mest lønnsomme området vil alltid det etablerte bli favorisert, og det nye vil derfor sultes på mangel av ressurser.

### 3.1.2 BUSINESS MODEL FRAMEWORK

Chesbrough beskriver i artikkelen *Business model innovation: it's not just about technology anymore* (2007) hvordan man kan utvikle og forbedre sin eksisterende forretningsmodell ved å benytte seg av Business Model Framework (BMF) som skisserer seks ulike sekvenser av forretningsmodeller. «The Business Model Framework (BMF) is a model that sequences possible business models from very basic (and not very valuable) models to far more advanced (and very valuable) models», (Chesbrough, 2007, s. 13).

De ulike kjennetegnene ved de seks sekvensene er forsøkt fremvist oversiktlig i tabell 1.

Sekvens	Forretningsmodell	Eksempel	Kjennetegnes av	Involvering
1	Udifferensiert	Restauranter, frisører e.l.	«Commodity-trap», konkurrer på pris og tilgjengelighet.	Ingen
2	Noe differensiert	Teknologi start-ups.	«One-hit-wonder»-syndrom.	Ingen
3	Segmentert	Modne vertikalt integrerte bedrifter.	Operer i 2+ segment, prislefokus. Sårbar for store markeds- eller teknologidringer.	Noe
4	Ekstern åpenhet	Deler nåtidsdata med leverandører.	Åpen for eksterne ideer og teknologier.	Deler risiko med eksterne parter.
5	Integrasjon med innovasjonsprosess	Går fra å tilbyd produkter til tjenester.	Kunder og leverandører deler sine «veikart».	Går i dybden – studerer ofte kundenes kunder.
6	Adaptiv plattform	Intel, Microsoft og Walmart.	Nøkkelleverandører- og kunder blir partnere.	Leverandører og kunder deler risiko.

Tabell 1. Kjennetegn av forretningsmodelltyper – Business Model Framework

En commodity kan defineres som en standardvare- og tjeneste som produseres av flere leverandører, er tilnærmet like hverandre og enkelt utbyttbare. Dersom det eneste man konkurrerer på er pris, er varen, produktet eller forretningsmodellen blitt en commodity, og dersom det omsettes i det frie marked vil også prisene etterhvert presses til en grensekostnad; «altså den kostnaden det på det tidspunktet koster å produsere en enhet til», (Krokan, 2013, ss. 98-102). Dersom man har en vare, tjeneste eller forretningsmodell som er i ferd med å bli eller har blitt en commodity har man to valg, i følge Krokan. Enten kan man behandle det som det er, og da er strategien å konkurrere på pris og tilgjengelighet. Eller så kan man forsøke å unngå commodifisering ved å drive kontinuerlig utvikling, differensiering og innovering. Dette ser vi igjen på de seks typene Chesbrough skisserer; jo mer avansert, desto mer differensiert, åpen og høyere involvering fra eksterne parter.

Chesbrough forklarer at etter hans observasjoner lider mange bedrifter av det han kaller «business model innovation leadership gap». Med andre ord, hvem har egentlig makt og innflytelse nok til å endre på en hel forretningsmodell? Uavhengig av hvor engasjerte ansatte i organisasjonen er, blir man nødt til å få seg ledelsen, deriblant økonomi, marked, salg, innkjøp og kategori. Dette er fort tidkrevende, og samspillet her må også fungere da det krever et arbeid og initiativ fra alle deler av selskapet. Chesbrough forklarer videre at «all this inertia is reinforced by the fact that the top managers of the organization reached their current level of responsibility by executing within the current business model», (Chesbrough, 2007, s. 16).

Chesbrough og hans kollega, Richard Rosenbloom, fant også at det var en annen barriere mot forretningsmodellinnovasjon i tillegg til ovennevnte. Denne omhandlet at ledere ikke

nødvendigvis vet hvilken forretningsmodell som er den beste for bedriften. Det går på at etablerte forretningsmodeller ligger til grunn for hvilken informasjon som blir tatt hensyn til i beslutningsprosesser. På denne måten søker man etter informasjon som passer denne logikken, mens man filtrerer ut informasjon som ikke støtter oppunder og kommer i konflikt med den. Å slavisk følge en eksisterende forretningsmodell kan virke som en rettesnor i det daglige arbeidet, men den kan fungere som et tveegget-sverd i forretningsmodelleksperimentering, da man kan risikere å miste verdifull bruk av teknologi dersom det ikke er åpenlyst passer inn i den eksisterende forretningsmodellen, (Chesbrough, 2010, ss. 358-359).

In either case - whether the barrier is confusion or obstruction - the way forward is via a commitment to experimentation. Undertaking active tests to probe nascent markets with new potential configurations of the elements of a business model can allow a firm to learn ahead of the rest of the market, and to begin to generate the new data that can power its change process. However, as we will see, experiments alone are not enough, (Chesbrough, 2010, s. 359).

### 3.1.2.1 **F**ORRETNINGSMODELLEKSPERIMENTERING

Verktøy som kartlegging er nyttig for å tydeliggjøre mulige forretningsmodeller, men for å eksperimentere må ledere ha organisatoriske prosesser og nok autoritet til å gjennomføre forsøk for deretter å utføre handlinger basert på resultatene fra forsøkene. Chesbrough beskriver det slik:

There is no way to know today exactly what your company's future business model will look like. The only way forward is to conduct some experiments, gather the evidence, identify the most promising direction and then run some further experiments. Later, a promising model will have to be scaled up, and integrated across the company. If this sounds expensive and time-consuming, it is. But the better perspective is to evaluate the cost of competing in the market with an obsolete business model, against other companies who made the investments and took the risks to innovate a superior business model. Seen this way, investing in business model innovation is money well spent, (Chesbrough, 2007, s. 17).

I artikkelen *Experimentation Matters* (2002) redegjør Thomke for nyttige prinsipper og parametere for effektiv eksperimentering. Thomke fokuserer hovedsakelig på nye produkter og prosessinnovasjon, men i følge Chesbrough kan disse også benyttes for forretningsmodeller. Et viktig prinsipp er eksperimentets troverdighet (*fidelity*), altså i hvilken grad eksperimentelle forhold er representative for det større markedet. Å teste et eksperiment på reelle, betalende kunder gir høyest troverdighet. Viktige parametere er kostnader ved å utføre eksperimentet, både den direkte kostnaden og eventuelle kostnader ved feiltrinn dersom eksperimentet ikke gir det ønskede utbytte av læring, tiden som kreves for å få tilbakemeldinger fra eksperimentet og mengden informasjon man erfarer fra eksperimentet.

Her er Thomke svært opptatt av å skille mellom feiltrinn (*failure*) og mislykket (*mistake*), hvor førstnevnte er et naturlig utfall av eksperimenteringsprosessen og kan vise seg å være ganske nyttig, mens sistnevnte er eksperimenter som er for dårlig utformet for å gi noe ny læring. Bedrifter bør derfor strebe etter å utvikle prosesser som gir høy troverdighet så effektivt og rimelig som mulig, med sikte på å få kumulativ læring fra (muligens) en rekke feiltrinn før de oppdager en levedyktig, alternativ forretningsmodell, (Thomke i Chesbrough, 2010, s. 360). I følge Chesbrough er det mange barrierer mot forretningsmodellinnovasjon, men for at en bedrift skal lykkes må ledere vedta en eksperimentell holdning til forretningsmodellinnovasjon. Ledere kan godkjenne lanseringen av eksperimenter som er kjennetegnet av høy troverdighet, lav kostnad, rask utførelse og gode tilbakemeldinger. Ledere må deretter ha autoritet til å handle på bakgrunn av funnene, og ikke minst overvinne hindre som beskytter den eksisterende forretningsmodellen, (Chesbrough, 2010, s. 362).

Jørgensen og Pedersen (2017) nevner også forretningsmodelleksperimentering som en kilde til innovasjon, hvor Netflix igjen kan benyttes som eksempel. Netflix drev eksperimentering ved at de parallelt med utleie på nett også bygde opp strømmetjenesten vi kjenner i dag. Da de valgte å endre betalingsmodellen hvor man kunne kjøpe begge tjenestene for 14 dollar i måneden, testet de ikke dette ut mot kunder på forhånd. Etter at de offentliggjorde prisendringer fikk de ekstremt mye motgang, og Netflix-aksjen falt mye på kort tid. Deretter offentliggjorde de at de skulle dele selskapet i to, også uten eksperimentering, og kundene ble enda sintere. Reaksjonen resulterte i at de gikk tilbake på avgjørelsen, og hørte på kundene. Hva om de hadde testet den nye modellen i f.eks. kun en stat først? Dersom endringen var vellykket kunne de kjørt det ut til det resterende markedet. De gikk på et stort unødvendig tap i denne perioden, dersom de hadde gått frem med eksperimentering i betalingsmodellen kontra helomvending, kunne det sett (enda) bedre ut i dag, (Jørgensen & Pedersen, 2017).

Chesbrough (2007) kommer med IBM som et godt eksempel på at eksperimentering kan være svært fordelaktig for å innovere en forretningsmodell. IBM var et stort og vellykket selskap på 1960-1970 tallet, men på begynnelsen av 1990-tallet så de behovet for å innovere og tenke nytt. I 1993 annonserte de det som da var det største tapet i amerikanske forretningshistorie på 5 milliarder dollar foregående år. Etter oppsigelser og ny CEO kom de etterhvert med flere ideer som skulle bidra til økte inntekter. En av de mer suksessfulle var at ekspertisen de satt på kunne legge grunnlaget for tjenesteutvikling, og i 2006 var mer enn halvparten av

bedriftens inntekter på 90 milliarder dollar fra IBM Global Service, (Chesbrough, 2007, s. 16). Så ved å diversifisere virksomheten med flere enheter kan man redusere risiko og vinne nye markedssegmenter, (Gramstad et al., 2017, s. 18).

I ovennevnte konsepter kommer en utfordring omkring ny og eksisterende forretningsmodell frem; bedrifter må fortsette å levere med den eksisterende forretningsmodellen, mens de på samme tid må eksperimentere for å gi liv til en ny modell. Dette er ofte utfordrende for de fleste bedrifter, da eksperimenteringsfasen ofte krever en lang periode med sameksistens mellom den eksisterende og den nye. I tillegg er det en delikat balanse å vite når man skal sette mer ressurser på den nye forretningsmodellen, og effektiviteten til dagens forretningsmodell må holdes til den nye er klar til å overta helt. En ny forretningsmodell kan også føre til mulige karrierekonsekvenser for involverte ledere. Mellomledere sin dømmekraft må derfor underkastes de empiriske data dersom målene skal være til det beste for bedriften som helhet. Bare på denne måten kan forretningsmodellinnovasjon hjelpe bedrifter å unnsnippe "fellen" av sine tidligere forretningsmodeller, og fornye vekst og fortjeneste. Det krever en sterk organisatorisk kultur for å navigere gjennom dette ukjente terrenget, så de individuelle målene til mellomledere blir satt til side fremfor det store bildet – altså forretningen først. Listen over barrierer mot forretningsmodellinnovasjon er lang, men Chesbrough argumenterer for at det viktigste er at bedrifter får en effektiv holdning til forretningsmodellinnovasjon- og eksperimentering. Noen eksperimenter vil være et feiltrinn, men så lenge feilen også gir informasjon om hva og hvorfor ting ikke lykkes, kan dette forventes og kanskje til og med oppmuntres, (Chesbrough, 2010, ss. 360-362).

### 3.1.3 **DISRUPTIVE INNOVASJONER**

En mye omtalt radikal innovasjon er de disruptive innovasjonene som er et begrep innovasjonsforsker Clayton M. Christensen innførte i artikkelen *Disruptive Technologies: Catching the wave* i 1995 og senere i boken *The Innovator's Dilemma* i 1997. Som nevnt innledningsvis kan noe være disruptivt ved å forstyrre det eksisterende, så en disruptiv innovasjon kan derfor defineres som et produkt, tjeneste eller forretningsmodell som er banebrytende i den forstand at den forstyrrer et eksisterende marked. Dette kan skje ved at det oppstår nye markeder, det Christensen kaller *new market disruptions*, eller ved at det blir

produsert lignende produkter eller tjenester ofte med noe dårligere kvalitet og rimeligere pris, som Christensen kaller *low end disruptions*. Ved å gjøre et produkt eller tjeneste enklere og billigere, kan det også gjøre at en teknologi blir tilgjengelig for mange flere og derfor kan slike innovasjoner snu hele markeder på hodet. Nye eller etablerte bedrifter endrer da spillereglene i en hel bransje ved å endre måten de skaper, leverer og kaprer verdi på, (Jørgensen & Pedersen, 2017). Et godt eksempel på en disruptiv innovasjon er Uber for taxinæringen og AirBnB for hotellnæringen. Disse aktørene forstyrret gjeldende markeder ved å gjøre de eksisterende forretningsmodellene mindre relevante, og endret derfor spillereglene i sine respektive bransjer. Eksempelvis er AirBnB er den aktøren med flest «hotellrom» i hele verden som ikke eier et eneste ett, og Uber eier heller ingen biler. Christensen (1997) hevder at etablerte virksomheter er flinkest til inkrementelle innovasjoner, og dette gjøres ofte ved å gjøre et produkt så avansert og godt som mulig. Problemet er de blir for avanserte slik at knapt de mest ivrige og velstående har råd eller behov for dem. Det er på dette tidspunktet nykommere har mulighet til å etablere seg i markedet med dårligere eller enklere produkter som kan nå ut til helt nye brukergrupper.

Mange bedriftsledere ser gjerne på disruptive innovasjoner som trusler mot egen virksomhet, f.eks. uttalte Andy Grove, tidligere CEO i Intel følgende: «Disruptive technologies is a misnomer. What it is, is trivial technology that screws up your business model». I følge Christensen er det viktig for bedrifter å se mulighetene ved å innovere, og ikke minst lykkes med innovasjon for å overleve i et stadig mer konkurranseutsatt marked. Han mener at ledere i store bedrifter ser at disruptive innovasjoner kommer, men det de mangler er retningslinjer rundt hvordan man kan tenke på bedriftens potensielle kapabiliteter på samme måte som man tenker på individuelle mennesker sitt potensiale. En bedrifts kapabiliteter kan forstås som hvordan en håndterer nyskaping og endringer, og videre hvordan ledere i en bedrift utvikler ressurser, prosesser og verdier som tilpasser en bedrift til endring. På samme måte som noen mennesker er kapable til ulike ting, gjelder dette også for bedrifter. To like personer med like forutsetninger kan bli satt til akkurat den samme jobben i to ulike selskaper, men komme frem til helt ulike resultater. For å lykkes må ledere derfor ikke bare se på styrker og svakheter ved mennesker, men også se på hvordan bedriften som helhet er utformet, (Christensen, 1997).

Når man stiller spørsmålet, hva er en bedrift kapabel og inkapabel til å gjøre, ser man gjerne rett på bedriftens ressurser. Det er liten tvil om at mye ressurser vil være fordelaktig for en

bedrifts muligheter for å takle endring, men i følge Christensen (1997) er ikke ressurser nødvendigvis det mest essensielle. Forskningen Christensen har utført viser til tre momenter det er viktig å hensyn ta for at en bedrift skal være i stand til å utvikle eller innovere.

*Ressurser* som f.eks. mennesker, utstyr, teknologi og penger er det de fleste ledere først ser til. Her kommer også forhold til kunder og leverandører inn, og ved å ha mye ressurser øker dette sjansen for å lykkes med endring. Det neste momentet Christensen nevner er *prosesser* som kan kjennetegnes av bedriftens mønstre av interaksjoner; koordinasjonen og kommunikasjon for å utvikle produkter og tjenester. Noen er formelle og eksplisitte utformet, mens andre er uformelle og utvikles over tid. De er skapt for at bedriftens ansatte skal utføre oppgaver gang på gang, og de er med andre ord ment for ikke å endre seg. Prosesser er derfor meget effektive omkring oppgaver de er skapt til å gjøre, men ikke andre, og da gjerne ikke nye oppgaver som gjerne kommer ved endring. Det siste momentet han nevner er bedriftens *verdier* som gir en bredere mening, en standard på hvordan ansatte setter prioriteringer. Eksempler på dette kan være hvilke kunder de ansatte velger som interessante eller ikke, det kan være seg beslutninger som tas daglig; investere eller ikke, promotere dette produkt eller ikke. Med andre ord hvordan de ansatte i en bedrift setter prioriteringer rundt dagligdagse beslutninger. I større bedrifter kan retningslinjene rundt verdier faktisk drepe innovasjonsevnen, f.eks. dersom standard fortjeneste for bedriften er en dekningsgrad på 40%, blir ofte ideer som ikke har like høy fortjeneste, i hvert fall i startfasen, drept. Et eksempel Christensen her kommer med er e-handel, som sjeldent har høy inntjening i en oppstartfase. Verdier kan få de ansatte til å handle selvstendig, og så lenge bedriften møter de samme utfordringene og problemene som prosessene ble utformet for å takle, vil måten man møter disse på være ganske konsekvent. Men fordi disse faktorene også definerer hva bedriften ikke kan gjøre, gir de utfordringer under endring. Med andre ord, hva som definerer hva en bedrift er kapabel til og ikke utvikler seg over tid. Det starter med ressurser, deretter flytter det seg til prosesser og verdier før det migrerer ut i kulturen. Kultur vil derfor være et kraftig ledelsesverktøy i større bedrifter, (Christensen, 1997).

### 3.1.3.1 **DISRUPTIVE FORRETNINGSMODELLER**

I artikkelen *Disruptive innovation: In Need of Better Theory* (2006) argumenterer Constantinos Markides for at Christensen sin teori i lang tid har blitt benyttet til å forklare alle typer disruptive innovasjoner, noe han mener er feil. I følge Markides er man nødt til å bryte



ned disruptive innovasjoner i tre ulike kategorier for å kunne forstå og utnytte fordelene ved dem. Han foreslår teknologiske-, forretningsmodell- og produktnyhetsinnovasjoner som de tre typene disruptive innovasjoner man burde differensiere mellom. Det er først når disruptive innovasjoner kan brytes ned til disse kategoriene at man kan gjøre fremskritt, (Markides, 2006, s. 19). For å få ulike vinklinger er det her nyttig å se nærmere på Markides teori rundt forretningsmodellinnovasjon sett opp mot det Christensen definerer som disruptive innovasjoner.

Det finnes mange likhetstrekk mellom Markides sine innovasjonstyper og det Christensen kaller disruptive innovasjon, men det er likevel noen vesentlige forskjeller mellom kategoriene; de skaper ulike markeder, gir ulike utfordringer for etablerte bedrifter, har ulike konkurransefortrinn og har radikalt forskjellige implikasjoner for ledere, (Markides, 2006, s. 19). Markides argumenterer for at en disruptiv forretningsmodellinnovasjon må øke eller utvide eksisterende økonomi i markedet, enten ved å tiltrekke seg nye kundesegmenter eller ved å få eksisterende kunder til å konsumere mer. Kravet om å utvide impliserer derfor at en forretningsmodellinnovasjon er mye mer enn en radikal ny strategi for bedriften. Eksempelvis vil, i følge Markides, ikke IBM med sin nye strategi på midten av 1990-tallet defineres som en forretningsmodellinnovasjon, mens Amazon, som introduserte nye forretningsmodeller i det eksisterende markedet som tiltrakk seg nye kunder og på denne måten økte økonomien i markedet, vil defineres som det, (Markides, 2006, s. 19).

Markides presiserer at en forretningsmodellinnovatør ikke oppdager nye produkter eller tjenester, men heller redefinerer hva et eksisterende produkt eller tjeneste er og hvordan det tilføres kundene. Amazon fant ikke opp bokhandel, men de redefinerte hva tjenesten omhandlet, hva kundene får ut av tjenesten og hvordan det tilbys kundene. Slik vektlegger innovatører forskjellige dimensjoner av et produkt eller tjeneste, og derfor vil deres produkter eller tjenester bli mer attraktive for et annet kundesegment enn hva de eksisterende aktørene kan tilby. Som et resultat av dette vil markedet som skapes rundt de nye aktørene få et annet kundesegment og derfor også andre suksessfaktorer. De andre suksessfaktorene vil videre kreve ulik kombinasjon av aktiviteter i bedriften, eksempelvis vil verdikjeden, de interne prosessene, strukturen og kulturen som Amazon behøver for å konkurrere med online distribusjon av bøker, se helt annerledes ut enn hva Barnes & Noble behøver for å selge bøker i fysiske butikker, (Markides, 2006, s. 20).

Videre argumenterer Markides for at siden (1) nye forretningsmodeller treffer ulike kundegrupper fra hva de etablerte fokuserer på, og (2) krever ulike og motstridende verdikjeder fra det de etablerte innehar, bør etablerte bedrifter ha lite insentiv til å adoptere eller respondere på de nye aktørene. Markides hevder derimot at over tid vil de nye aktørene *forbedre* de nye forretningsmodellene i så stor grad at de er i stand til å levere det de etablerte aktørene har levert samtidig som de er overlegne på den nye forretningsmodellen. På dette punktet mener Markides at de etablerte aktørene begynner å finne den nye forretningsmodellen interessant, og dersom kunder fra både de eksisterende aktørene og den nye aktøren, omfavner den nye forretningsmodellen, vil etablerte aktører ikke ha råd til å ignorere dette og vil derfor måtte svare. Her hevder Markides at dilemmaet ligger for etablerte aktører: disse to måtene å konkurrere på går i konflikt med hverandre. Det kan være utrolig utfordrende å få to ulike forretningsmodeller til å sameksistere i én og samme bedrift, og av denne grunn blir disse nye forretningsmodellene regnet som disruptive på det etablerte, (Markides, 2006, ss. 20-21). Et av nøkkelfunnene til Christensen er at disruptive innovasjoner etterhvert vil vokse og dominere markedet. Christensen argumenterer for at det er en prosess som vil ta tid, men det vil forekomme til slutt, (Christensen, 1997). Så mens Markides mener de nye aktørene vil forbedre, mener Christensen at de vil dominere. Uansett vil den nye forretningsmodellen få en plass i markedet og mest sannsynlig bli en konkurrent til eksisterende aktører, spørsmålet som bør stilles er derfor hvordan man kan svare på en slik innovasjon?

Christensen (1997) foreslår at etablerte aktører kan utnytte den disruptive forretningsmodellen ved å skape en separat enhet med lik forretningsstrategi som den disruptive, men da vil disruptive innovasjoner bli assosiert med erstatningen av etablerte aktører. Markides (2006) hevder at hvis dette er korrekt, er den eneste måten for etablerte aktører å overleve på, å akseptere og finne måter å utnytte den nye forretningsmodellen på. Dersom etablerte aktører skaper en separat enhet vil det være den beste strategien for å slippe konflikter med eksisterende forretningsmodell, men etablerte aktører kan også respondere uten å adoptere. De kan f.eks. respondere ved å investere i deres eksisterende forretningsmodell for å få den enda mer konkurransedyktig, eller de kan gå til motangrep ved å disrupte de disruptive aktørene, (Markides, 2006, s. 22). Videre argumenterer Markides for at det som ofte skjer er at nye forretningsmodeller vokser raskt, men kun til et visst punkt. Den nye forretningsmodellen tar

en del av markedet, men overtar aldri. Med dette mener han at nye forretningsmodeller vokser til respektive størrelser, men erstatter aldri den gamle, (Markides, 2006, s. 21).

### 3.2 FORRETNINGSMODELLINNOVASJON I E-HANDELEN

Som tidligere drøftet trenger ikke en innovativ forretningsmodell nødvendigvis å være knyttet til en ny tjeneste eller et nytt produkt, men den kan omdefinere hvordan en tjeneste eller et produkt leveres til kunden og hvordan selskapet tjener på denne leveransen. Det er derfor ikke overraskende at en ny forretningsmodell kan åpne nye markeder, endre markeder eller få etablerte markeder til å fungere på en helt ny måte. Tidligere har handelsnæringen vært kjennetegnet ved å ha aktører som har vært synlige slik at man har hatt relativt god oversikt over konkurrentene i bransjen, og derfor har kunnet respondere tilsvarende. F.eks. dersom én aktør presser prisene har en naturlig respons fra konkurrentene vært å senke prisen ytterligere, men med økt globalisering og digitalisering vil det ikke nødvendigvis lenger være nok å konkurrere på pris, teknologi eller kvalitet. Andre aktører vil komme på banen og dette vil føre til mer uforutsigbarhet, spesielt dersom disruptive aktører trenger inn i bransjen. Handelsvirksomheter må derfor, som følge av digitaliseringen, i økende grad svare på konkurranse fra stadig nye aktører og kanaler, så «dersom et selskap heller tar sikte på å endre sin forretningsmodell kan en skrive om spillereglene i hele bransjen, (Gramstad et al., 2017, ss. 23-24). I følge Gramstad et al. ligger løsningen for fremtidens konkurransekraft for norsk handel i å kombinere kunnskap og kompetanse med vellykket forretningsmodellinnovasjon, (2017, s. 17).

I de siste årene har vilkårene for e-handel blitt forbedret grunnet enklere og mer brukervennlige betalingsløsninger. Digitale betalingssystemer har gitt utstrakt bruk av e-handel og endrer derfor vilkårene for bedriftene. Som nevnt i tematikken finner man en rekke trender som sammen kan endre rammebetingelsene for norske handelsaktører, og som videre vil kreve at norsk handel må tenkte nytt hva gjelder sin forretningsmodell, produkt – og tjenestemiks. Dette innebærer smartere produksjon, distribusjon, **salg**, gjensalg og tjenestosalg. Det betyr nye konsepter, nye måter å nå kundene på, beholde kundene på, ta betaling og levere produkter og tjenester.

### 3.2.1 FORRETNINGSMODELLER I E-HANDELEN

Michael Rappa er grunnleggeren av instituttet for *Advanced Analytics* ved North Carolina State University, og har også utformet nettstedet *Managing the Digital Enterprise* som er en innovativ og pedagogisk nettside dedikert til ledelsesstudier i den digitale verden. Rappa (2010) beskriver forretningsmodeller som det mest diskuterte og minst forståtte aspektet på nettet. Han beskriver en forretningsmodell som en modell som forteller hvordan en bedrift tjener penger ved å spesifisere hvor det er plassert i verdikjeden. E-handel har gitt opphav til nye typer forretningsmodeller, men det har også bidratt til at tradisjonelle forretningsmodeller har gjenoppstått i en annen form; eksempelvis har e-handel popularisert den tradisjonelle auksjonsmodellen. Rappa klassifiserer forretningsmodeller på e-handel i åtte ulike kategorier, men presiserer at kategoriseringen ikke er ment som uttømmende eller endelig da Internett bidrar til at nye forretningsmodeller fortsetter å utvikle seg, (Rappa, 2010). I det følgende vil de ulike forretningsmodellene presenteres samt vise til ulike måter hver modell kan implementeres med eksempler på aktuelle aktører.

Den første forretningsmodellen Rappa beskriver er meglere (*brokerage model*) og defineres som de aktørene som bringer kjøpere og selgere sammen på plattformer og legger til rette for transaksjoner. Vanligvis benyttes en avgift eller provisjon for hver transaksjon som muliggjøres. Innenfor denne kategorien er eksempelvis eBay som auksjonsmegler (*auction broker*), PayPal som transaksjonsmegler (*transaction broker*), Hotels.com som søkeagent (*search agent*) og Amazon som virtuell markeds plass (*virtual marketplace*), (Rappa, 2010).

Den andre forretningsmodellen kalles annonseringsmodellen (*advertising model*). På nettet fungerer dette som en forlengelse av den tradisjonelle kringkastingsmodellen hvor utgiveren, som i dette tilfellet er et nettsted, leverer innhold og tjenester (e-post, chat, blogger) blandet med reklame i form av bannerannonser. Bannerannonsene kan være hoved- eller eneste inntektskilde for aktøren. Innen denne kategorien er eksempelvis torget på finn.no som lister elementer til salg eller ønsket kjøpt (*classifieds*), og NY Times som brukerregistreringsnettsted (*user registration*) hvor det er gratis å få tilgang, men det krever at brukere registrerer og leverer demografisk data. Google er eksempel på en forespørselsbasert betalingsplassering (*query-based paid placement*) ved at aktører kan kjøpe reklameplasser til bestemte søkeord, og eksempel på en innholdsrettet annonsør (*content-targeted advertising*) hvor nøyaktigheten på annonseringen utvides til resten av nettet. Google identifiserer da

betydningen av ulike nettsider og leverer automatisk relevante annonser når en bruker besøker siden. Innen denne kategorien er det også kontekstuelle annonsører som utvikler pakkede reklamepakker, f.eks. nettleserutvidelse i form av popup-vinduer, (Rappa, 2010).

Den tredje forretningsmodellen Rappa beskriver er en forhandlermodell (*merchant model*) og betegnes som en modell benyttet av grossister eller forhandlere av varer og tjenester hvor salg utføres basert på listepriiser eller ved auksjon. Innenfor denne kategorien er Amazon eksempel som en virtuell forhandler eller e-handler (*virtual merchant or e-tailer*) som utelukkende operer på Internett, eller iTunes som bitleverandør (*bit vendor*) som forhandler digitale produkter og tjenester. Et annet eksempel innen denne kategorien er Ellos som katalogforhandler (*Catalog Merchant*), en webbasert post-ordreløsning kombinert med mail og telefon, (Rappa, 2010).

Den fjerde forretningsmodellen defineres som produsent- eller direkte modellen (*manufacturer/direct model*) og omfavner de aktørene som når kunder direkte og komprimerer verdikjeden. Denne modellen baseres på effektivitet, forbedret kundeservice og økt forståelse av kundepreferanser. Et eksempel på en aktør innen denne kategorien er Dell. Denne modellen kan utøves på flere måter. Enten kan transaksjonen være salgsbasert som gir brukeren eierskap, leiebasert hvor brukeren ofte har mulighet til å kjøpe etter endt leieperiode eller lisensbasert hvor man selger brukerrettigheter, men produsenten fortsatt eier produktet, (Rappa, 2010).

Den femte forretningsmodellen omtales som agentmodellen (*affiliate model*) og gir kjøpsmuligheter uavhengig av hvor potensielle kunder surfer på nettet. Dette gjøres ved å tilby finansielle insentiver til agentpartnere. Dersom klikk ikke genererer salg, representerer det ingen kostnad for forhandleren. Denne modellen er velegnet til salg på nettet, som gjenspeiler seg i populariteten. Det finnes variasjoner som bannerutveksling hvor man handler bannere gjennom et nettverk av tilknyttede nettsteder, eller inntektsdeling slik at det er en prosentandel til agenten dersom agenten har generert brukerklikk som senere fører til salg, (Rappa, 2010).

Den sjette forretningsmodellen defineres som fellesskapsmodellen (*community model*) og er basert på brukerlojalitet. Inntekter baserer seg enten på salg av tilknyttede produkter eller tjenester, frivillige bidrag, innholdsmarkedsføring eller gjennom premium-abonnementer.

Internett er svært godt egnet til denne type forretningsmodell og dette er en av de mer levedyktige modellene man nå ser i f.eks. sosiale medier. Innen denne kategorien finner man ulike typer; åpen koding (*open source*) hvor programvare utvikles i samarbeid av et globalt fellesskap som deler koder åpenlyst, åpent innhold (*open content*) hvor man deler innhold utviklet av et globalt fellesskap av bidragsytere og frivillig arbeid som f.eks. Wikipedia, eller sosiale nettverkstjenester som gir enkeltpersoner muligheten til å koble seg til bestemte felles interesser eller andre personer som f.eks. Facebook eller Twitter, (Rappa, 2010).

Den syvende forretningsmodellen er abonnementsmodellen og fungerer ved at brukere belastes periodisk for å abonnere på en tjeneste. I slike modeller er det ofte vanlig at det tilbys et gratis-abonnement (*freemium*) mot at brukerne blir eksponert for reklame. Innen denne kategorien finnes innholdstjenester (*content service*) som tilbyr tekst, lyd eller videoinnhold som f.eks. Netflix, eller person-til-person nettverkstjeneste (*person-to-person networking service*) hvor tjenesten håndterer og distribuerer brukerinnleverte opplysninger f.eks. MyHeritage og internettleverandører (*Internet services providers*) som tilbyr internetttilgang og andre relatert tjenester for et månedlig beløp, (Rappa, 2010).

Den siste forretningsmodellen defineres som en nyttemodell (*utility or on-demand model*) og baserer seg på at man betaler for faktisk bruk. Tilbyderen måler da bruket til kunden i etterkant, dette var veldig vanlig tidligere for telefon- og internettjenester, (Rappa, 2010).

De ulike modellene kan implementeres på flere ulike måter, hvorav flere bedrifter kombinerer forskjellige modeller som en del av sin overordnede nettstrategi. Rappa forklarer at det ikke er uvanlig at man f.eks. kombinerer annonseringsmodellen med abonnementsmodellen.

### 3.2.2 KANALKONFLIKTER I VERDIKJEDEN

Det er finnes mange utfordringer og begrensninger for aktører som driver handel på Internett. I boken *Electronic Commerce*, (Turban, et al., 2018, s. 29) redegjøres det for to ulike typer begrensninger; teknologiske og ikke-teknologiske begrensninger. Teknologiske begrensninger kan være universelle standarder for kvalitet, sikkerhet og pålitelighet eller utfordringer knyttet til implementeringen av e-handelssystemer mot eksisterende applikasjoner og databaser. Ikke-teknologiske utfordringer kan være sikkerhet og personvern, endringsvillighet hos kunder, økning i global konkurranse og samarbeid med partnere eller andre ledd i verdikjeden,

(Turban, et al., 2018, s. 29). Grunnet oppgavens omfang sees det her som mest relevant å ta for seg sistnevnte.

Når det gjelder samarbeid med partnere eller andre ledd i verdikjeden var Kevin L. Webb (2002) tidlig ute med å forske på utfordringer rundt kanalkonflikter som kan oppstå når man introduserer e-handelskanaler inn i allerede komplekse, multikanal distribusjonssystem fra et leverandørperspektiv. For de med agentur på ulike varer og tjenester kan kanalkonflikt sees som en ekstrem utfordring og tillitserklæring. Skal man ha sin egen nettside som når ut til sluttbrukeren og dermed også konkurransesette egne forhandlere? Eller skal man gi sin tillitt til at forhandlerne tar ansvaret for, og blir sterke på, denne svært viktige kanalen?

Som sagt har utviklingen av e-handel skapt en ny modell for hvordan man gjør forretninger og dette påvirker alle aspekter av markedsføringen. Et spesielt viktig aspekt ved denne nye forretningsmodellen er påvirkningen det har mellom markedskanaler, men også innad i de ulike kanalene. Webb (2002) definerer kanalkonflikt som en “*situation in which one channel member perceives another channel member(s) to be engaged in behavior that prevents or impedes it from achieving its goals*”, (Webb, 2002, s. 95). Uklarhet rundt målsettinger, eller motstridene mål, innad i kanaler kan lede til konflikter, som igjen kan resultere i forvirring og misfornøyde kunder. For eksempel kan et salgsapparat i en bedrift, logistikkavdeling, markedsavdeling og e-handelskanal ha konflikter relatert til budsjettfordeling, målsetninger, priser, kundeoppdrag og markedsføring. Konkurransen fra e-handelskanalen kan lede til nedgang for salgsteamet gjennom tradisjonelle kanaler og dermed virke kannabaliserende på egen virksomhet. Med kannabalisering menes her at den nye kanalen spiser opp salget fra de tradisjonelle markedskanalene.

Webb redegjør for ulike strategier for å unngå kanalkonflikter mellom og innad i bedrifter, og heller finne en god forretningskikk hva gjelder egen digitaliseringsutvikling og de tradisjonelle distribusjonskanalenes rolle i dette. De første åtte anbefalingene bruker en marketing-mix som et organisatorisk rammeverk for å beskrive online strategier designet for å jobbe komplementært med tradisjonelle distribusjonsmetoder. De siste fire anbefalingene fokuserer på den kritiske viktigheten av kommunikasjon og koordinasjon, både internt og eksternt, for å håndtere kanalkonflikt.

Webb sin første anbefaling omhandler prising og at man vil oppleve et lavere nivå av kanalkonflikt ved og ikke prise produktene på egen hjemmeside lavere enn utsalgspris hos kanalpartnere, (Webb, 2002, s. 98). Så lenge hovedkanalen er via partnere er det essensielt at de får sette prisen og dermed sin egen fortjeneste selv. Videre anbefaler også Webb at leverandører vil oppleve mindre konflikt dersom selve gjennomføringen av bestillingen går via e-handelen til kanalpartnerne, (Webb, 2002, s. 99). Med andre ord anbefaler Webb at kanalpartnerne tar seg av distribusjonen, slik at man dermed ikke tar forhandlingsmulighetene, kontrollen eller kutter de som ledd i verdikjeden. Her er det interessant å stille spørsmålet hva en leverandør bør foreta seg hvis kanalpartnerne ikke når ut til en stor nok masse via egen e-handel, fordi fokuset eksempelvis fortsatt ligger på den tradisjonelle kanalen og ikke på de digitale kanalene.

Webb sine tre neste anbefalinger går på at leverandører bør gi god produktinformasjon på sine hjemmesider uten å ta ordre, ved å promotere kanalpartnere på hjemmesidene samt ved å oppfordre kanalpartnere til å markedsføre på egne hjemmesider, (Webb, 2002, s. 99). Det blir med andre ord viktig å fokusere på å bistå kanalpartnere og sluttkunder med produktinformasjon og kunnskap. Som Webb videre formidler er det ingenting i veien for at produsenter eller leverandører også kan promotere partnere via egen e-handel, og på denne måten trekke kunder gjennom disse kanalene. De to neste anbefalingene til Webb er litt mindre gjenkjennelig i dagens marked. De går på at leverandører vil møte mindre kanalkonflikt ved å redusere tilbudet på egne sider til kun et utvalg av egne produkter, samt bruke et annet merkenavn for produkter tilbudt på deres hjemmeside, (Webb, 2002, s. 99). Neste anbefaling går ut på at man kun tilbyr produkter på egen side som er tidlig i livssyklusen. Dette kan minne om en promoteringsstrategi enkelte aktører benytter seg av for å få en kontrollert og sterk introduksjon mot markedet ved promotere først på egen side, og etterhvert som produktet modnes tar kanalpartnere over. F.eks. når Apple kjører live produktlansering på egen side, hvor ingen kanalpartnere eller andre får informasjon før etter lansering.

De resterende fire anbefalingene Webb fremmer omhandler kommunikasjon- og koordineringsmekanismer som leverandører kan ta i bruk for å påvirke nivå av kanalkonflikt de opplever både internt og eksternt med kanalpartnere. Dette kan gjøres ved å effektivt kommunisere og koordinere den overordnede distribusjonsstrategien samt ved å benytte og



tydeliggjøre overordnede mål internt. Webb presiserer at distribusjonsaktiviteter ikke kan bli koordinert ordentlig uten effektive interne og eksterne kommunikasjonsstrategier, (Webb, 2002, s. 99). Det er generelt viktig å gjøre en grundig jobb når det gjelder å kommunisere og diskutere online-strategier med kanalpartnere, Webb forklarer det med at "resellers needs to understand what segment are being targeted, and how the supplier's online efforts can help them rather than hurt them", (Webb, 2002, s. 100). På denne måten kan man kanskje finne løsninger og utvikle et godt samarbeid med viktige kanalpartnere som ikke har ressurser til å opprette egen e-handelsløsning. Ved f.eks. å utvikle et mer avansert innloggingssystem kan kanalpartnere benytte leverandørens e-handelsløsning mot sine kunder og på denne måten dra fordeler av løsningen. Dette kan også gjøre leverandøren mer unik og uerstattelig for sine kanalpartnere.

Intern kommunikasjon omkring leverandørens e-handelsløsning er like viktig. Ansatte må forstå mekanismene og verdien av ulike kanalstrategier. En annen faktor som kan redusere intern kanalkonflikt er å gi ansatte opplæring og trening fra "the old way of doing business" til den nye forretningsmodellen. Webb kommer med et eksempel fra IBM og Square D som har etablert egne grupper som skal ha oversikt og følge opp kanalstrategi ettersom deres verdinettverk har vokst, (Webb, 2002, ss. 100-101).

Det er viktig å forstå at selv om leverandører bør spille med åpne kort og være forsiktig med distribusjon via egen e-handel, bør man være villig til å tolerere noen grad av kanalkonflikt for å øke markedsføring, salg og fortjeneste. Se eksempelvis på Apple som både selger via forhandlere, egne butikker og egen e-handelsløsning. De har løst dette med å bruke ekstreme ressurser på markedsføring, samtidig som de er konsekvente hva gjelder prising av produktene.

### **3.3 DISKUSJON AV DET TEORETISKE RAMMEVERKET**

Dersom man kommer til det punkt hvor man finner en potensiell ny forretningsmodell, må man etterhvert stille seg følgende spørsmål; kan den nye forretningsmodellen fungere med et høyere volum og et bredere forretningsnivå? Dersom den kan det, øker konkurransen internt mellom den gamle forretningsmodellen og den nye. Webb (2002) presiserer kanalkonflikten en ny forretningsmodell kan føre til, mellom ledd i verdikjeden, men også hvordan uklarhet

rundt målsettinger, eller motstridene mål innad i kanaler, kan lede til konflikter. Videre forklarer han at en e-handelskanal kan lede til nedgang i salget gjennom tradisjonelle kanaler. Dette perspektivet kan sees i sammenheng med det Chesbrough (2010) beskriver rundt det å balansere ny og eksisterende forretningsmodell, og hvordan en ny forretningsmodell kan føre til mulige karrierekonsekvenser for involverte ledere.

Markides (2006) poengterer også at det er utfordrende å samkjøre to ulike forretningsmodeller, men ikke umulig. Dette er spesielt relevant i forhold til handelsnæring. Et eksempel er Barnes & Noble bokhandler, som ser at selv om mange av deres kunder foretrekker å handle bøker online, er det fortsatt de som vil gå til sin lokale bokhandel og saumfare bokhyllene. B&N har bestemt at de ser på begge forretningsmodellene som verdifulle måter å betjene markedet på. I følge Chesbrough er det eneste riktige å gå frem på i fasen hvor man har en potensiell ny og bedre forretningsmodell, å gi den nye forretningsmodellen en sjanse til å demonstrere sin levedyktighet, «customers will ultimately be the final arbiter of whether one is better than the other», (Chesbrough, 2007, s. 17).

Når det gjelder hvordan etablerte bedrifter fokuserer på innovasjon, er det fellestrekk mellom flere av teoriene som antyder at etablerte bedrifter har for lite fokus på innovasjon av selve forretningsmodellen samt at man må se på bedriften som helhet. Amit & Zott (2012) tydeliggjør at bedrifter må sette innovasjonsfokuset på forretningsmodell fremfor produkt og prosess, mens Christensen (1997) presiserer at etablerte aktører er best på å utvikle produkter så avansert og bra som mulig, ved å lage større og bedre utgaver av det som allerede eksisterer på markedet. For Christensen handler det ikke om bedrifter sin manglende evne til å tenke på disruptive innovasjoner, men han definerer roten til barrierene rundt disruptive innovasjoner som konflikten mellom den etablerte forretningsmodellen for eksisterende teknologi, og det som kan være nødvendig for å utnytte de nye innovasjonene. Et viktig aspekt er derfor som Chesbrough (2010) fremhever at man må teste og eksperimentere for å utvikle eller endre forretningsmodellen, ved å utvikle prosesser som gir høy troverdighet (*fidelity*) så effektivt som mulig, med sikte på å få kumulativ læring fra en rekke feiltrinn før de oppdager en levedyktig alternativ forretningsmodell.

Videre argumenterer Christensen (1997) at for å lykkes må ledere ikke bare se på styrker og svakheter ved mennesker, men også se på hvordan bedriften som helhet er utformet.

Tilsvarende presiserer Amit og Zott følgende: “*when you innovate, look at the forest, not the trees — and get the overall design of your activity system right before optimizing the details*”, (2012, s. 49). Når produkter og tjenester blir digitaliserte blir utfordringen for den digitale økonomien å forstå hvilke utfordringer dette skaper for de tradisjonelle forretningsmodellene samt hvordan grunnprinsippene ved den digitale økonomien bør benyttes når digitale produkter og tjenester skapes og utvikles. «Ved å forstå disse mekanismene er grunnlaget for å utvikle nye forretningsmodeller også langt på vei skapt», (Krokan, 2015, ss. 53-54).

Gjennomgående for flertallet av teoriene er at **ledere** kan være en utfordring for utviklingen av en ny forretningsmodell, enten på grunn av at de ser konflikter med det som er bedriftens tradisjonelle verdier og som på det tidspunktet gir bedriften kontinuerlig vekst (Amit & Zott, 2012), eller fordi en ny forretningsmodell kan føre til mulige karriersekvenser for involverte ledere, (Chesbrough, 2010). Det kan også være at ledere rett og slett ikke har retningslinjer for hvordan de skal tenke på bedriftens kapabiliteter, på samme måte som man tenker på individuelle mennesker sitt potensiale, (Christensen, 1997). Det kan argumenteres for at de fire siste utfordringene Webb (2002) presenterer rundt kommunikasjon- og koordineringsmekanismer eksternt og internt i bedriften, også er i tråd med ovennevnte, da slike konflikter oppstår grunnet manglende kommunikasjon fra ledere. Et annet fellestrekk fra de teoretiske perspektivene er hvordan kunder og leverandører er knyttet sammen i en bedrift sin forretningsmodell, enten ved å benytte aspektene komplementariteter og innlåsing (Amit & Zott, 2012), eller ved at nøkkelleverandører og kunder blir partnere i en adaptiv forretningsmodell (Chesbrough, 2007).

Som vist over er det flere fellestrekk på tvers av de teoretiske perspektivene, og med bakgrunn i dette vil ledelsesimplikasjoner og forretningsmodelleksperimentering løftes opp og diskuteres mer inngående i oppgavens diskusjonskapittel, ved å drøfte disse aspektene opp mot sentrale empiriske funnene fra undersøkelsen.



## 4. METODE

Metode er et verktøy for å få informasjon om virkeligheten, hvordan informasjonen skal analyseres og hva den forteller om samfunnsmessige forhold og prosesser. Når det gjelder hvordan man skal fremskaffe informasjon og deretter analysere data, er det to vesentlige paradigmer eller fremgangsmåter det skilles mellom, henholdsvis kvalitativ og kvantitativ metode, (Johannessen et al., 2016, s. 27).

I boken *kvalitative forskningsmetoder i praksis*, redegjør Aksel Tjora (2010) for at det er vanlig å legge vekt på hvordan disse to forskningsmetodene skiller seg fra hverandre. Kvalitativ forskning fokuserer på forståelse snarere enn forklaring, nærhet til forskningsobjekter med en åpen interaksjon heller enn avstand til respondenter, data i form av tekst kontra tall, og en «induktiv (eksplorerende- og empiridrevet) fremgangsmåte heller enn en deduktiv (teori- og hypotesedrevet)», (Tjora, 2010, s. 16). I kvantitativ metode er man opptatt av å telle opp fenomener og kartlegge utbredelse, med formål om å få et ekstensivt overblikk ved få nyanser og mange intervjuobjekter. I kvalitativ metode er man heller opptatt av å gå i dybden på et konkret fenomen, med formål om å få en dyp forståelse og et detaljert bilde av fenomenet.

### 4.1 VALG AV METODE

Oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål er utslagsgivende for valg av metode. Det finnes også pragmatiske hensyn å ta ved valg av metode, som f.eks. ressurser i form av personer, tid og hjelpemidler, praktiske muligheter, tilgang på informanter osv., (Tjora, 2010, s. 28). Den valgte metoden legger grunnlaget for hvilken fremgangsmåte som er mest hensiktsmessig for å bringe frem ny kunnskap, samtidig som den viser til prosedyrer og retningslinjer for innhenting av data. Johannessen et al. skriver at det er hensiktsmessig å bruke kvalitativ metode ved de tilfellene man skal undersøke fenomener man ikke kjenner godt fra før, som det er lite forsket på eller når man ønsker å forstå et fenomen mer grundig, (2016, s. 28). Med bakgrunn i problemstillingen, «*hvordan påvirker økende digitalisering, globalisering og nye trender norske e-handelsaktørers forretningsmodeller*», vil det for denne undersøkelsen være naturlig å velge kvalitativ metode da hensikten er å gå i dybden på fenomener og trender som påvirker norske e-handelsaktører og deres forretningsmodeller.

Det finnes to grunnleggende metoder for å samle inn kvalitative data; observasjon og intervju. Observasjon som metode kan beskrives som innsamling av detaljerte beskrivelser av menneskers aktiviteter, adferd eller handlinger hvor forskeren deltar, åpent eller skjult, i folks dagligdagse liv, (Johannessen et al., 2016, s. 127), (Tjora, 2010, s. 36). Intervju er den mest utbredte datagenereringsmetoden innen kvalitativ forskning, hvorav *dybdeintervjuer* (også kalt *semistrukturerte intervjuer*), *fokusgrupper* og *fokuserte intervjuer* er mulige intervjuformer. Førstnevnte er mest benyttet og kan beskrives som en fri samtale med struktur som omhandler spesifikke temaer hvor informanten skal få muligheten til å reflektere over erfaringer og meninger tilknyttet de aktuelle temaene, (Tjora, 2010, s. 90). Formålet med et dybdeintervju er ofte å forstå eller beskrive noe, og egner seg når forskeren har et behov for å gi informantene større frihet til å uttrykke seg, (Johannessen et al., 2016, s. 145). Med bakgrunn i dette er dybdeintervju å foretrekke som innsamlingsmetode fordi oppgaven tar sikte på å få økt forståelse og innsikt rundt norske e-handelsaktørers muligheter og utfordringer, tanker og holdninger rundt eksisterende forretningsmodell og til forretningsmodellinnovasjon. Det er med andre ord ønskelig å få en dypere forståelse omkring temaet e-handel i Norge ved å ha en fri og åpen samtale, med rom for refleksjon.

## 4.2 FORSKNINGSSTRATEGI- OG DESIGN

Forskningsdesign tar sikte på hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. «Forskningsdesign er *alt* som knytter seg til en undersøkelse», (Johannessen et al., 2016, s. 69). Man starter med en problemstilling og vurderer hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen fra start til mål. Når man skal velge hvilken type forskningsdesign som er mest hensiktsmessig med tanke på problemstilling og metodisk tilnærming, må man ta stilling til hvor mye man som forsker allerede vet om det aktuelle temaet. Dette vil også påvirke hvordan man ønsker å gå frem i diskusjonskapittelet.

I følge Johannessen et al. (2016) beskrives tre ulike design. Det ene er *deskriptivt* design, som benyttes når man ønsker å finne sammenhenger mellom én eller flere variabler, mens det *kausale* designet også undersøker sammenhenger, men hvor årsak fører til virkning. *Eksplorativt* design benyttes ved de tilfellene man vet lite om det aktuelle temaet fra før og ønsker mer innsikt og forståelse. Innenfor paraplyen eksplorativt design er det fire

underkategorier, henholdsvis fenomenologisk design, etnografisk design, grounded theory og casedesign. Da oppgavens søker å få økt innsikt rundt hvordan norske e-handelsaktører påvirkes av trender, samt se på innovasjonsmønstre og forretningsmodellinnovasjon, ble eksplorativt design et naturlig valg. Ut i fra tidligere undersøkelser er det forsket mye på forretningsmodellinnovasjon og teknologiske trender, men knyttet opp mot norske e-handelsaktører, som også vil komme i en mer konkurransepreget posisjon grunnet globalisering, er det lite forskning å finne. Spesielt grunnet at nye trender oppstår på daglig basis i den digitale verden er det også essensielt å få bedre innsikt og forståelse rundt hvordan aktører jobber med innovasjon i det daglige og forretningsutvikling organisatorisk. Et eksplorativt design vil her kunne bidra til å få bedre innsikt og forståelse til informanternes og aktørers holdninger, erfaringer og syn på disse temaene sett i sammenheng.

Videre forklarer Johannessen et al. at «det er viktig å merke seg at analyseenheten ikke nødvendigvis er det samme som datainnsamlingsenheten. Datainnsamlingsenheten kan være enkeltindivider, mens analyseenheten kan være en gruppe mennesker», (2016, s. 207). For denne undersøkelsen hvor ansatte innad i fem ulike bedrifter intervjues, vil bedriftene i undersøkelsen med e-handel som fellesnevner, være analyseenhetene, og datainnsamlingsenhetene være individene som representerer disse bedriftene. Videre vil disse datainnsamlingsenhetene bli referert til som informanter.

Av de ovennevnte underkategoriene innen eksplorativt design, sees det mest hensiktsmessig å utføre et *casestudium*. I følge forsker Robert K. Yin (2014), som har satt sitt preg på utviklingen av casedesign, kan man arbeide med fire ulike casedesignstrategier; enkelt – eller flercase, med én eller flere analyseenheter (Johannessen et al., 2016, s. 205). For denne undersøkelsen vil en flercase-studie kunne være en studie av norske bedrifter innenfor e-handel hvor bedriftene sammenlignes opp mot hverandre med fokus på hva de gjør likt og ulikt med e-handel som analyseenhet. Med utgangspunkt i problemstillingen sees det derimot som mer interessant å utføre et enkeltcase-studie med flere analyseenheter slik at undersøkelsen kan ta for seg en blanding av intervjuobjekter med ulik bakgrunn, som i dette tilfelle er direkte e-handelsaktører og konsultantselskaper som driver indirekte med e-handel, hvor den røde tråden er e-handel som case. Undersøkelsen vil derfor søke etter sammenhenger mer enn sammenligninger. Når det kommer til utforming av intervjuguide og selve bearbeidelsen av innhentet data sees det som hensiktsmessig å se til Gioia (2012) som en

induktiv tilnærming for å utvikle koder, sub-temaer og temaer med mål om å få en systematisk oversikt over det empiriske grunnlaget.

### 4.3 UTVALG OG UTVALGSPROSEDYRE

Tjora forklarer at utvalg i kvalitative intervjustudier ofte baserer seg på å velge informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet. Slike utvalg kalles strategiske eller teoretiske. Informantene er ikke tilfeldig plukket ut for å representere en populasjon, slik som i kvantitative surveyundersøkelser, (2010, s. 128). Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling ble det naturlig å utføre et strategisk utvalg og søke etter informanter som syntes å kunne bidra med informasjon om norske e-handelsaktører sin strategi, forretningsmodeller, innovasjonsfokus samt inneha et overordnet perspektiv hva gjelder trender og globalisering. Å finne informanter til en slik problemstilling var utfordrende både grunnet det overordnede perspektivet, samt ønsket om å få tak i informanter med kunnskap om alt fra innovasjonsprosesser, systemer til strategi innad i bedriftene.

Grunnet at oppgaven ikke skulle dreie seg om en spesiell bransjekategori, men heller utviklingstrekk på tvers av ulike kategorier med e-handel som bransje (case), ble det naturlig å ha et utvalg som drev *direkte med e-handel*, samt et utvalg av bedrifter som jobber mer *indirekte med e-handel*. Med indirekte menes her aktører eller konsulentselskaper som jobber med løsninger eller tjenester mot e-handelsaktører. Fordelen med dette er at aktørene som jobber direkte med e-handel kan være svært farget av egen bedrift og bransjekategori, mens bedrifter eller konsulentselskaper som jobber mot flere ulike aktører på tvers av land gjerne har et bredere perspektiv, og derfor mer inngående kjennskap rundt norske aktører sett opp mot aktører fra andre land. Det strategiske utvalget baserer seg derfor på to kriterier for direkte e-handelsaktører: 1) aktør med hovedfokus e-handel og 2) norsk bedrift. For de indirekte aktørene baserte utvalget seg på følgende kriterier: 1) aktør som arbeider med løsninger eller tjenester mot e-handelsaktører og 2) internasjonal eller nordisk aktør. Årsaken til at de indirekte aktørene skulle arbeide på tvers av land var for å få aktører med forståelse av norske aktører sin rolle og modenhet i et mer globalt perspektiv.

Da det eksisterer mange e-handelsaktører i Norge, er utvalget basert på popularitet, prestisje og omtale i media. Rapporten *Digital leaders in Norway 2017*, er utarbeidet av



konsulentselskapet BearingPoint og tar for seg et utvalg på 55 norske bedrifter innen detaljhandelen, (BearingPoint, 2017). Videre ble det tatt utgangspunkt i PostNord sin halvårsrapport, *Netthandel i Norden*, (PostNord AS, 2017) samt DIBS sin rapport, *Norsk e-handel 2017*, (DIBS Payment Services, 2017). Dette var med på å bestemme samt begrense utvalget.

Når det gjelder utvalgsstørrelse påpeker Johannessen et al. at ved begrensede ressurser og tid, vil en utvalgsstørrelse kunne være på færre enn 10 informanter, (2016, s. 104). Tjora beskriver at «det er vanlig å tenke seg, som en hovedregel, at man avslutter når man opplever en metning. Altså helt til man ikke kommer frem til noen nye synspunkter», (2010, s. 128). Utvalget i denne undersøkelsen består av fem informanter. Dessverre var metning som kriterium for å ha nok data utfordrende i denne undersøkelsen, da det var en sammensatt gruppe av informanter, noe som gjør at neste informant kan være svært forskjellig fra forrige. Valget falt derfor på å bruke tid og ressurser på å finne gode og anerkjente bedrifter samt kunnskapsrike informanter, for deretter å utarbeide detaljerte intervjuguider. Det ble videre utført et grundig forarbeid hvor informantene ble godt informert, fikk informasjonsskriv og var oppdaterte på tematikk og perspektiv før intervjuene begynte. Etter fem intervjuer på 1-2 timers varighet opplevdes det en viss metning, og grunnet oppgavens omfang i tid var det utfordrende å gjennomføre flere. Det er likevel vanskelig å si hva man kunne fått fra en informant fra f.eks. dagligvarebransjen som kolonial.no. Opprinnelig var det ønsket å intervju en derfra, men grunnet mangel på respons lot det seg ikke gjøre. Heldigvis hadde to av de eksisterende informantene vært svært involvert i dagligvarebransjen tidligere, hvorav én jobbet med kolonial.no som kunde og en annen hadde vært involvert i marked.no, så dagligvarebransjen ble derfor diskutert gjennom disse intervjuene.

#### 4.3.1 REKRUTTERING

Det ble nødvendig å søke de bedriftene som man kunne anta hadde størst relevans for problemstillingen. Det ble videre vesentlig å finne frem til informanter i de forskjellige bedriftene som på best mulig måte kunne fremlegge grundige beskrivelser og betraktninger knyttet til de ulike teamene. I tillegg var det også viktig at informantene var delaktig i det overordnende strategiarbeidet samt hadde relativt god oversikt over e-handel som helhet. Det

var derfor mulig å identifisere spesifikke kriterier til hva informantene skulle representere, og personer som hadde det rette erfaringsgrunnlaget ble oppsøkt med ulike strategier.

En av strategiene var å delta på ulike konferanser rundt digitalisering og e-handel, hvor det på Futurum-konferansen til PostNord ble knyttet kontakt med Anton Hagberg, direktør for Komplet markedsplass, som gjerne ville bistå i et intervju. Komplet er en erfaren e-handelsaktør og scoret totalt sett best i undersøkelsen, *Digital Leaders in Norway 2017*, sammen med Elkjøp Norge og Telenor Mobil. Det var også svært fordelaktig at Anton Hagberg er ansvarlig for utviklingen av Komplet Markedsplass som kan bli sett på som en klar trend i e-handelsøyemed. Ved å bruke snøballmetoden ble også Frode Hammer, daglig leder for Blush.no, rekruttert gjennom Anton Hagberg. Blush ble valgt fordi de har hatt en god vekst de seneste årene og representerer en mellomstørrelse av norske e-handelsaktører i form av omsetning og levealder. I tillegg spesialiserer de seg på skjønnhet og hudpleie, mens Komplet.no hovedsakelig fokuserer på elektronikk, men med markedsplassen blir det også vesentlige flere kategorier og større bredde der.

Gjennom logistikkavdelingen i egen bedrift ble det knyttet kontakt med en aktuell kandidat internt i PostNord, Rikke Kyllenstjerna som arbeider som Customer Experience Manager. Etter korrespondanse via e-post med informasjon om oppgavens tematikk sa hun ja til å bli intervjuet. PostNord ble valgt fordi det er en annen type leverandør, som i tillegg til å distribuere varene til mange e-handelsaktører, også jobber aktivt med kunder for å videreutvikle e-handelsplattformer. De to resterende informantene, Martin Midtlien, rådgiver e-Commerce i Acando og Sverre Øier, daglig leder i Ateles, ble rekruttert via e-post. Førstnevnte ble rekruttert grunnet bedriftens nordiske posisjon samt deres strategi om å spesialisere seg på å «bredde» seg. Tjenestene de leverer varierer fra konsulenttimer og e-handelssystemer til sensorer i butikk og selvkjørende busser. Dette gjør det interessant å se på hvordan de ser på utviklingen videre, utfordringer og muligheter, trender som kunstig intelligens, IoT og innovasjon. Ateles ble valgt fordi de er en nykommer i det norske markedet med mer system- og IT-fokus enn de to øvrige. Til sammen utgjør disse en gruppe som er godt egnet for å fordype seg i norske e-handelsaktører sin tilværelse.

Ulike rekrutteringsstrategier har både ulemper og fordeler ved seg i henhold til hvordan det kan påvirke forholdet mellom informant og forsker, (Johannessen et al., 2010, 112). I

etterkant er det likevel grunn til å kunne fastslå at variasjonen i rekrutteringsstrategier ikke har påvirket intervju situasjonene i positiv eller negativ retning, men at man fikk et noe mer uformelt forhold til de som ble personlig rekruttert.

Alle informantene fikk tilsendt et informasjonsskriv (vedlegg B) om undersøkelsens tema og perspektiv og samtykkeerklæring (vedlegg C) i forkant av intervjuene. I samtykkeerklæringen ble de opplyst om sitt informerte samtykke, retten til å trekke seg på et hvilket som helst tidspunkt og at besvarelsene vil danne det empiriske grunnlaget for undersøkelsen slik at det derfor ikke vil være hensiktsmessig å anonymisere, (Tjora, 2010, s. 33). I tillegg ble de informert om at dersom det er gunstig for oppgaven å inkludere direkte sitat, vil sitatsjekk bli utført i etterkant av intervjuet før oppgaven slutføres. Direkte sitat ble nødvendig for oppgaven, og sitatsjekk ble utført via e-post med informantene før oppgaven ble ferdigstilt.

## 4.3.2 INFORMANTER

Informantene i denne oppgaven har besvart spørsmål vedrørende bedriftsspesifikke forhold og makroperspektiver. Innsamlet informasjon er ikke private ytringer, men heller ytringer på vegne av bedriftene. Hver informant vil likevel bli presentert i det følgende, for å få et inntrykk av informantenes erfaring og relevans til oppgavens tema.

### 4.3.2.1 ACANDO – INDIREKTE E-HANDEL

Acando er et konsulentselskap med 330 konsulenter i Norge og er en del av Acando Gruppen med en omsetning på 2,4 milliarder SEK i 2017 med ca. 1900 ansatte i fem land; Norge, Sverige, Finland og Latvia. Acando er et selskap som jobber bredt med teknologi innen kategorier som digitalisering, strategi, utvikling, programmering, analyse, design, IoT, Industri 4.0, e-handel m.m.

Martin Midtlien har erfaring fra salg, markedsføring, strategi og prosjektledelse og har jobbet i verktøybransjen i mange år. I skrivende stund arbeider han som rådgiver i e-Commerce teamet til Acando som jobber mot norske e-handelsaktører, enten som leverandør av e-handelsløsninger eller på kundesiden for å drive e-handelsprosjekter.

#### 4.3.2.2 **KOMPLETT – DIREKTE E-HANDEL**

Komplett er en gründerbedrift som startet i Sandefjord i 1991 med datakomponenter og forbruksmateriell som kjerneprodukter. Komplett.no ble etablert i 1996 som den første nettbutikken i Norge. Gründerbedriften vokste raskt og er i dag en del av konsernet Komplett Group som er Nordens største e-handelsaktør med totalt 18 nettbutikker, 800 ansatte og en omsetning på 8,1 milliarder NOK i 2017. Komplett Markeds plass ble etablert i 2017 som en plattform hvor flere aktører kan selge varene sine, per februar 2018 var det 107 partnere som solgte produkter på plattformen.

Anton Hagberg er utdannet Diplomøkonom fra Handelshøyskolen BI, har erfaring fra IT-bransjen, jobbet som logistikk- og innkjøps sjef i Helly Hansen Europa og var med å starte MPX som nå er Komplett Bedrift. Han har arbeidet i Komplett Group siden 2007 og er i skrivende stund direktør for Komplett Markeds plass.

#### 4.3.2.3 **POSTNORD – INDIREKTE E-HANDEL**

PostNord er et svensk-dansk post- og logistikkforetak etablert i 2009 som et moderselskap for Posten Sverige og Post Danmark. Inntil 2014 var Tollpost Globe den norske delen av virksomheten. PostNord har rundt 31 000 ansatte i Norden med en omsetning på i underkant av 37 milliarder SEK i 2016.

Rikke Kyllenstjerna er utdannet siviløkonom med grunnfag i psykologi og jus. Hun har erfaring fra kundesenter, salg og markedsføring i Diplom-Is, tre år som produktgruppesjef i Orkla og fire år i Bring hvor hun bygde hjemleveringskonseptet deres med blant annet Elkjøp, IKEA og NetOnNet. I skrivende stund arbeider hun som Customer Experience Manager, og har ansvaret for e-handel og hele kundereisen for B2C-kundene til PostNord.

#### 4.3.2.4 **ATELES – INDIREKTE E-HANDEL**

Ateles er et konsultantselskap som ble startet i 2001 og arbeider mot det nordiske markedet med kontorer i Oslo, Stockholm og Linköping. De har rundt 70 ansatte i Norden og omsetter for i underkant av 80 millioner NOK. Ateles arbeider med rådgivning og utvikling av innovative og brukervennlige e-handelsløsninger. Siden starten har de levert over 200 prosjekter til både B2C- og B2B-segmentet basert på markedsledende plattformer som Magento, Elastic Path, Litium og Pimcore.

Sverre Øier har utdannelse fra handelsakademiet og tatt en Master of Science i markedsføring i England. Han var med i etableringen av Fjordland og har jobbet med salg av ERP-løsninger, før han begynte å jobbe med netthandel i 2000. I 2012 tok han over Ateles satsing i Norge og jobber i skrivende stund som daglig leder.

#### 4.3.2.5 **BLUSH – DIREKTE E-HANDEL**

Blush.no ble etablert i 2010 og er en del av Komplett Group. De er i dag en av Norges største nettbutikker innen skjønnhet og helse, og omsetter for i underkant av 100 millioner NOK. De har 7 ansatte i Norge, men i tillegg kjøper de en del støttefunksjoner fra Komplett.

Frode Hammer har erfaring fra apotek- og dagligvarebransjen. Han ble ansatt som innkjøpsansvarlig for Komplett for 20 år siden, og har siden hatt ansvaret for flere av konsernets satsingsområder. Han arbeider i skrivende stund som daglig leder for Blush.

## 4.4 **I**NTERVJU

Som beskrevet innledningsvis har denne oppgaven til hensikt å få større innsikt omkring ulike temaer innenfor e-handel, både med tanke på daglig arbeidsmetodikk og fra et mer strategisk perspektiv. Det er derfor hensiktsmessig med fleksibilitet, individuell tilpasning og en uformell atmosfære slik at informantene har mulighet til å reflektere. På bakgrunn av dette bygger undersøkelsene på semi-strukturerte intervjuguider (vedlegg D).

### 4.4.1 **I**NTERVJUGUIDE

Gjennom utarbeidelse av intervjuguidene ble det lagt hovedvekt på at spørsmålene var rettet mot problemstilling og forskningsspørsmål, at den var grundig og at intervjuguiden ikke inneholdt noen ledende spørsmål, (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012, s. 19). Intervjuguidene ble lagt opp til semi-strukturerte intervjuer, og det var to ulike versjoner av intervjuguiden avhengig om intervjuet var med en direkte e-handelsaktør eller en indirekte e-handelsaktør (konsulentfirma e.l.). Gioia presiserer at en av grunnene til hvorfor tradisjonell forskning kan ha vanskeligheter med å utvikle nye konsepter er grunnet misoppfattelsen omkring at intervjuguiden må være standardisert slik at det er konsistens gjennom hele forskningsprosessen, (2012, s. 20). Det ble derfor lagt stor vekt på å revidere intervjuguidene

etter intervju, da man hadde fått et innblikk i hva som fungerte og ikke fungerte. Som nevnt tidligere beskriver Tjora semi-strukturerte intervjuer som en fri samtale hvor informanten skal få muligheten til å reflektere over erfaringer og meninger, (Tjora, 2010, s. 90). Etter det første intervjuet ble det gjort noen endringer i formuleringen på enkelte spørsmål, samt at et «refleksjonsspørsmål» ble fjernet. Årsaken var at et lignende spørsmål også ble stilt mot slutten av intervjuet, hvor det også var mer hensiktsmessig plassert, da informantene hadde fått tid til å reflektere. Ettersom målet var å ha en relativt fri og åpen samtale ble det også vektlagt å kunne variere på rekkefølge og tema etter behov, samt stille oppfølgingsspørsmål utenfor guiden. Etter et par intervjuer fungerte intervjuguiden derfor mer som en rettesnor enn et statisk oppsett.

#### 4.4.2 GJENNOMFØRING AV INTERVJU

Grunnet noen utfordringer rundt det å skaffe relevante informanter ble prosessen med utvalg startet ganske tidlig. Informantene som ble kontaktet fikk beskjed om at intervjuene først ville finne sted 1-2 måneder frem i tid, og at de ville bli kontaktet nærmere for å finne passende tid og sted samt at de ville motta informasjonsskriv og samtykkeerklæring før intervjuet. Mange av informantene hadde også en svært hektisk hverdag, og grunnet at de ble sett på som meget relevante og viktige for undersøkelsen, ble de informert om at intervjuene gjerne kunne skje hvor det passet informantene best. Ett av intervjuene ble avholdt på egen arbeidsplass i et lukket møterom, resterende intervjuer ble avholdt på de respektive informanter sin arbeidsplass, hvorav to var i Sandefjord og to i Oslo. Alle intervjuene foregikk i lukkede rom, og det var ingen betydelige forstyrrelser under intervjuene. Det var kun et par telefonsamtaler, men det er å forvente når man utfører intervju i arbeidstiden til informantene.

Intervjuene startet med en kort presentasjon og en gjennomgang av informasjonsskrivet som de hadde fått tilsendt i forkant. Alle hadde skrevet ut og signert på samtykkeerklæringen på forhånd. Deretter ble informantene forespurt om tillatelse til lydopptak av intervjuet, noe alle godtok. Det ble gjort mye notater under det første intervjuet, i frykt for at noe skulle gå galt med lydopptaket, men det føltes noe utfordrende da det kun var én intervjuer og målet var en fri og åpen samtale. Etter det første intervjuet ble det derfor prioritert å ha fullt fokus på samtalen, rette fokus på informantens reaksjoner og kroppsspråk og kun notere det mest essensielle. Det ble da benyttet to lydopptakere. Intervjuenes varighet var mellom 1 time og

10 minutter til 2 timer og 10 minutter, hvor informantene hadde mulighet til å uttrykke seg relativt fritt innenfor de gitte temaene, samtidig som de fikk mulighet til å reflektere over egne erfaringer. Dette ga fylldige besvarelser med gode refleksjoner, som er svært fordelaktig for oppgavens diskusjonskapittel.

Bedrift	Type	Bedriftsnavn	Tittel	Navn	Tid
1	Indirekte e-handel	Acando	Rådgiver e-Commerce	Martin Midtlien	01t 30m
2	Direkte e-handel	Komplett Group	Director Marketplace	Anton Hagberg	02t 09m
3	Indirekte e-handel	PostNord	Customer Experience Manager	Rikke Kyllenstjerna	01t 54m
4	Indirekte e-handel	Ateles	Country Manager Norway	Sverre Øier	01t 32m
5	Direkte e-handel	Blush	Daglig Leder	Frode Hammer	01t 12m

Tabell 2. Oversikt over informanter

I følge Johannessen et al. (2016, s. 156) er hukommelsen best rett etter gjennomført intervju. Det ble derfor satt av et par timer etter endt intervju for å gå gjennom notatene og fylle på med nødvendig informasjon og observasjoner. Alle intervjuer ble transkribert ordrett i etterkant.

#### 4.4.3 FORSKER SIN ROLLE

I følge Tjora har egen fagdisiplin alltid en innvirkning på hva slags fenomener man er opptatt av, og hvordan man forsker på disse, (Tjora, 2010, s. 27). Denne oppgaven er en del av et erfaringsbasert masterprogram og blir skrevet på deltid ved siden av en fulltidsjobb. Naturlig nok har valget også falt på å skrive og forske rundt utfordringer som er observert i egen organisasjon. Grunnet valget om å gå bort i fra en definert bransje, vil jeg påstå at min rolle som ansatt ikke har spilt noen betydelig rolle. Relasjonsmessig var det en fordel, da jeg kom i kontakt med flere interessante informanter ved å ta i bruk kontakter via arbeidsplassen.

Tjora beskriver at «forskerens faglige tilhørighet bidrar til en form for betoning av hva som er forskningsmessig interessant (...). I ethvert forskningsarbeid tar vi med oss en (faglig) forforståelse, og det vil være redelig å skissere hvordan en selv oppfatter betydningen av denne forforståelsen», (2010, s. 21). Allerede fra man velger ut hva oppgaven skal omhandle har man tatt et viktig valg. Man fremstiller dermed deler av en virkelighet og unnlater å presentere deler av en annen. Før skrivingen startet hadde jeg lest en del teori om hvordan mange bedrifter tvholder på eksisterende forretningsmodell, noe som kan være årsaken til hvorfor mye av fokuset omhandler dette. I tillegg har jeg som arbeidstaker i et firma som har

vært gjennom store endringsprosesser de siste årene, gjort meg opp egne tanker og ideer om hvilke forutsetninger som må være tilstede for at en bedrift virkelig skal kunne klare å innovere. Samlet gjorde dette min forforståelse og mine *briller* da jeg begynte med oppgaven og intervjuene. Jeg forsøkte å være uavhengig av dette samt være åpen for andre inntrykk som også kunne være relevant for oppgaven. Informantene var også kjent med min rolle i egen bedrift, og forventet mest sannsynlig derfor at jeg skulle forstå mye av det de forklarte med ord og uttrykk som «du vet hvordan det er» og lignende. Som forsker måtte jeg derfor forklare at jeg kom til å be de eksplisitt forklare ord og uttrykk de kanskje forventet at jeg skal forstå.

Forventinger til meg selv ble også utfordrende gjennom undersøkelsen, da jeg etter hvert merket at jeg er mer “farget” av utviklingen i bransjen enn jeg først trodde. Som leverandør, wholeseller, kan man i dagens marked med et sterkt kostnadsfokus bli sett på som et utbyttablett mellomledd. Dette gjorde at jeg ble nødt til å diskutere og sparre med personer utenfor egen organisasjon flere ganger for å få et mer objektivt blikk. Jeg valgte å gjøre dette slik at jeg som forsker ikke ble for farget av egen bedrift- og bransjesituasjon.

## 4.5 BEARBEIDELSE AV DATA

For bearbeidelsen av innsamlet empiri tok undersøkelsen utgangspunkt i Gioia-metoden (2012) som kan ligne noe på *Grounded Theory*, hvor man søker å oppdage teori ut fra empirien. Gioia-metoden er designet for å gi kvalitativ presisjon ved å angi systematiske prosedyrer for å utarbeide konsepter under analyseringen av dataene, (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012, s. 20). For denne undersøkelsen sees det som hensiktsmessig å benytte tilsvarende fremgangsmåte for å få en systematisk oversikt. Dette ble gjort ved å ta i bruk første-orden konsepter (*1st. Order Concepts*), som handler om å sette opp relevante deler av dataen samtidig som man holder seg relativt tro til informantens termer. Antallet koder på dette nivået kan derfor bli omfattende og overveldende uten særlig spor av systematikk, «yet it is important to get lost at this stage—as the first author is fond of saying; *You gotta get lost before you can get found*», (Gioia 2004 i Gioia, Corley, & Hamilton, 2012, s. 20). Videre utvikles andre-orden konsepter (*2nd Order Concept*), som omhandler å se til teorien for å finne konsepter som kan bidra til å beskrive et større antall av kodene. Når man har et brukbart sett med første-orden og andre-orden konsepter kan man si at man har en teoretisk



metning, (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012, s. 20). I følge Gioia kan man da undersøke om man kan gå lenger inn i andre-orden for å se sammenhenger og finne samlede dimensjoner (*Aggregate Dimensions*), (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012). I denne undersøkelsen vil første-orden refereres til som koder, andre-orden som sub-tema og samlede dimensjoner som temaer.

Alle fem intervjuene i undersøkelsen ble transkribert ordrett, så den første delen av analysen ble gjort underveis i transkriberingsprosessen ved at notater ble lagt inn i et kodeark (vedlegg E) som endte på totalt 169 koder. Disse ble sporadisk døpt om til usystematiske sub-temaer, hvorav antallet etter transkriberingen lå på rundt 50. Den videre analyse ble gjort ved å undersøke kodene mer grundig og slik ble det oppdaget flere sammenhenger mellom ulike sub-temaer, og omfanget ble da redusert til 13. Deretter ble det undersøkt videre hvilke sub-temaer som kunne knyttes sammen under samme tema. Teamene ble utarbeidet med utgangspunkt i problemstilling og forskningsspørsmål. Dette samlet seks sub-temaer under tema I, fire sub-temaer under tema II og tre sub-temaer under tema III. Fremgangsmåten for hvordan temaene ble utarbeidet samt undersøkelsens resultater vil presenteres i kapittel fem.

#### 4.5.1 SENTRALE KRAV TIL DATA

Det stilles to sentrale krav til data som benyttes til forskning for at den skal kunne sies å være brukbar og verdifull. I følge Johannessen et al. benyttes validitet og reliabilitet i kvantitative studier, mens det er diskusjoner rundt hvordan best vurdere kvalitative studier. De argumenterer for at validitet og reliabilitet kan være like relevant for begge metoder, mens andre ganger kreves særegen logikk for å vurdere kvaliteten ved kvalitative studier.

##### 4.5.1.1 VALIDITET

Validitet er i hvilken grad man ut fra resultatene av en studie kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som formål å undersøke. Det dreier seg derfor om hvorvidt det er samsvar mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes, og de dataene som er samlet inn. Dette er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for en gyldig slutning, (Johannessen et al., 2016, s. 67).

Dette kan igjen deles i underkategoriene *ytre validitet* og *indre validitet*. Ytre validitet betegner at resultatene fra en studie av et begrenset omfang kan generaliseres, altså at resultatene dermed kan regnes å gjelde en større mengde enn det studien undersøker. Indre validitet brukes om det at en studie gir muligheter til at funnene kan forklares gjennom den antatte hypotesen, så dersom studiet har høy indre validitet forutsetter det at man har god kontroll over mulige bias. Med andre ord i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. Ytre og indre validitet omtales noen ganger også som ekstern og intern validitet, (Johannessen et al., 2016, ss. 231-232).

I denne oppgaven er det gjort en kvalitativ undersøkelse med fem informanter med tematikk som gjelder alle e-handelsaktører i Norge. Funn fra disse fem informanter er begrenset med tanke på den totale bransjen, men intervjuene er dyptgående og informantene kommer fra såpass store og relevante aktører i markedet at det gir et godt bilde på situasjonen oppgaven forsøker å beskrive. Funnene defineres ikke som direkte overførbare til tilsvarende kontekster, men de har imidlertid relevans for fremtidige undersøkelser med lignende problemstilling innen tilsvarende kontekster. Det kan være utfordrende å vurdere studiets indre validitet, men med tanke på at det har vært høyt fokus på at problemstilling og forskningsspørsmål har fungert som en rettesnor gjennom både valgt metode, utformingen av intervjuguider, bearbeidelsen av data og resultater samt diskusjonsdel kan det sies at undersøkelsens fremgangsmåte og funn i høy grad reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten.

#### 4.5.1.2 **RELIABILITET**

Reliabilitet tester hvorvidt forskerens forståelse av den undersøkte situasjonen er i tråd med andres oppfattelse av den samme situasjonen, altså tester reliabilitet undersøkelsens pålitelighet. I kvalitativ forskning vil det være utfordrende for en annen forsker å duplisere en annen kvalitativ forskers forskning, nettopp fordi det er samtalen eller selve observasjonen som styrer datainnsamlingen, (Johannessen et al., 2016, s. 231). I kvalitative studier blir derfor undersøkelsen reliabilitet ofte utført av informanten selv. Forsker kan også styrke påliteligheten til undersøkelsen ved å gi leseren en inngående beskrivelse av temaet, en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåte for hele forskningsprosessen samt mulighet for å spore dokumentasjon gjennom prosjektet, (Johannessen et al., 2016, s. 232).

I denne undersøkelsen er det utfordrende å måle reliabiliteten i form av å teste i ettertid ettersom at empiriske data er åpne samtaler som vanskelig kan gjenskapes med en annen forsker. I tillegg er det også utfordrende da deler av dataene er tanker og refleksjoner informanter har gjort seg, basert på dagens situasjon. Det er utrolig mange ulike variabler som kan forårsake at disse tankene og refleksjonene kan endre seg fra dag til dag, slik at resultatet ikke vil bli det samme. Det er derimot benyttet lydopptak ved hvert intervju samt at alle er transkribert ordrett. I tillegg er det utformet en større fil med koding og tematisering fra alle intervjuene (vedlegg E), hvor det i oppgavens resultatkapittel er gjort en grundig forklaring og oversiktlig fremvisning av de mest relevante dataene. Her gis det også god innsikt i hvordan og hvorfor de tre temaene som presenteres ble utformet med opphav i oppgavens overordnede problemstilling og forskningsspørsmål. Siden intervjuene var relativt frie samtaler åpnet dette også opp for kontinuerlig feedback mellom forsker og informant, for å sikre at forsker forstod informanten korrekt samt kunne stille oppfølgingsspørsmål ved behov for utdypelse. Videre er det forsøkt å bygge opp oppgaven med en inngående beskrivelse av tematikk, en detaljert fremstilling av forskningsprosessen med en rød tråd i problemstilling og forskningsspørsmål, noe som bidrar til å styrke oppgavens pålitelighet.

## 4.6 FORSKNINGSETIKK

Etikk er læren om moral, og dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for om handlinger er riktige eller gale. Etikk dreier seg først og fremst om forholdet mellom mennesker, men er ikke begrenset til konkrete handlinger. Etikk handler også om hvordan vi mennesker direkte eller indirekte påvirker hverandre, (Johannessen et al., 2016, s. 83). Ethiske vurderinger er derfor svært aktuelt i samfunnsforskning fordi det direkte berører enkeltmennesker og forhold mellom mennesker. Det vil derfor være svært viktig at forskeren tenker på hvordan forskningen vil påvirke informantene, hvordan den vil oppfattes og bli brukt i etterkant. NESH, den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora, har vedtatt forskningsetiske retningslinjer. Per Nerdrum (1998) har forfattet et sammendrag som viser til tre hensyn en forsker særlig må tenke på: 1) informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, 2) forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv og 3) forskerens ansvar for å unngå skade, (Nerdrum (1998) i Johannessen et al., 2016, s. 85).

Gjennom hele prosessen har etiske retningslinjer vært i fokus og blitt ivaretatt. Dette spesielt med tanke på at informantene ikke er anonyme, og at undersøkelsen ikke skulle føre til negative konsekvenser for informantene. Prosjektet ble registrert hos Personvernombudet for forskning med prosjektnummer 53894. Etiske problemstillinger oppstår når forskeren direkte berører mennesker, noe som i dette tilfellet gjaldt under datainnsamlingen, (Johannessen et al., 2016, s. 84). Alle informantene skrev under samtykkeerklæringen og samtykket til lydopptak. Dette var viktig med tanke på informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi. Informantene som er intervjuet har deltatt frivillig og har hele tiden hatt mulighet til å trekke seg. Det ble også gjort sitatsjekk skriftlig i etterkant. Dette var viktig for at informantene selv hadde krav til å bestemme hva som ble gjengitt, samt bestemme over egen deltakelse.

#### 4.7 KRITISK REFLEKSJON AV METODE

Kvalitativ metode ga muligheten for å gå i dybden og få en mer helhetlig forståelse fra aktører med god kjennskap omkring undersøkelsens tematikk. En kvantitativ tilnærming ved bruk av spørreskjema kunne vært hensiktsmessig for å få et større representativt utvalg, men dybden ville vært begrenset da det ikke hadde vært mulighet for mer detaljerte beskrivelser eller oppfølgingsspørsmål. Det kan vurderes om det mest optimale for denne undersøkelsen hadde vært en panelundersøkelse som gjennomføres med de samme personene på to eller flere tidspunkt. En slik undersøkelse ville gitt muligheten til å se endringer over tid samt hvilke av aktørene som eventuelt har endret seg over en periode, (Johannessen et al., 2016, ss. 72-73). Dette var dessverre vanskelig å utføre grunnet oppgavens begrensning i tid og omfang.

Det ble antatt at to av de indirekte e-handelsaktører, Acando og Ateles, skulle være mer like hverandre i arbeidsmetodikk og arbeidsoppgaver. Det viste seg derimot at disse jobbet på to veldig ulike måter, hvorav den ene fokuserte mer på løsninger og bredden i tilbudet, mens den andre fokuserte mer på systemer. I etterkant sees dette som positivt da hensikten med enkeltcase-studiet ikke var å sammenligne aktørene, men heller se sammenhenger med e-handel som case.

Som nevnt tidligere har også intervjuguiden blitt revidert etter første intervju, men dette var mer for intervjuets flyt og sees derfor på som lite relevant hva gjelder påvirkning av forskningsperspektiv og undersøkelsens sluttresultater. Som nevnt i kapittel 4.3, utvalg og

utvalgsprosedyre, var metning som kriterium for nok data utfordrende å måle. Aktørene i bransjen er nokså differensierte og skiller seg fra hverandre på mange ulike måter hva gjelder arbeidsmetodikk, innovasjonsfokus, systemer, segment og fartstid i bransjen. Dette gjør at neste informant kan være svært forskjellig fra tidligere. Det kan derfor være mulig at et større utvalg ville gjort funn mer generelt gjeldende, og spesielt trender kunne blitt belyst tydeligere. Ulempen med å være én forsker er at man kan se seg blind og miste litt perspektiv. Det har derfor vært viktig å benytte veileder og kolleger for få hjelp til å stille kritiske spørsmål underveis i forskningsprosessen.



## 5. RESULTATER

Innledningsvis i dette kapittelet vil fremgangsmåte og prosess forklares i detalj og deretter vil det bli gitt en forklaring på hvordan de tre temaene ble utarbeidet med utgangspunkt i problemstilling og forskningsspørsmål. For å få en rød tråd med hva undersøkelsen har til hensikt å besvare, vil resultatene presenteres med utgangspunkt i temaene med henvisning til sub-tema og sitater fra intervjuene.

Som nevnt i oppgavens kapittel 4.5, bearbeidelse av data, har undersøkelsen tatt utgangspunkt i Gioia-metoden (2012) for bearbeidelse av data. Det ble gjort totalt fem intervjuer med en varighet på mellom 1-2 timer per intervju. Transkriberingsarbeidet ble derfor omfattende og endte på rundt 15-25 sider per intervju, og kodearket som ble utarbeidet parallelt endte på totalt 169 koder. Under arbeidet ble disse deretter døpt om til 13 ulike sub-temaer, før de ble plassert i ett av tre ulike temaer. Temaene ble utformet med utgangspunkt i oppgavens overordnede problemstilling; *hvordan påvirker økende digitalisering, globalisering og nye trender norske e-handelsaktørers forretningsmodeller*», samt mer spesifikt med bakgrunn i hvert forskningsspørsmål og intervjunotater.

Med utgangspunkt i problemstillingen og det første forskningsspørsmålet *«hvordan økende konkurranse fra globale selskaper påvirker norske e-handelsaktører»*, ble tema I døpt *globalisering og konkurransestrategi*.

Tema II ble utarbeidet på bakgrunn av det andre forskningsspørsmålet *«hvordan teknologiske trender vil påvirke fremtidens handlemønstre»* samt overordnet tematikk, og ble døpt *innovasjon, teknologi og trender*.

Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling og det tredje forskningsspørsmålet, *«hvordan norske e-handelsaktører arbeider med utvikling av tjenester, og hvordan dette påvirker deres forretningsmodeller?»*, ble tema III døpt *forretningsmodell- og tjenesteutvikling*.

Det opprinnelige utgangspunktet var å tydelig skille mellom resultatene til de direkte informantene og de indirekte informantene, men ettersom begge intervjuguidene overordnet omhandlet den samme tematikken, dog med noe ulik tilnærming, ble det naturlig å ikke skille på dette. Diskusjonene rundt temaene varierte mellom de ulike gruppene, men på et nivå som

heller gir flere sider av samme sak enn helt motstridene sider. Siden dette er et enkeltcase-studie som vil søke mer etter sammenhenger enn sammenligninger, sees det også som hensiktsmessig å presentere funn med utgangspunkt i temaene som er knyttet direkte mot problemstilling og forskningsspørsmål, heller enn med utgangspunkt i hver enkelt analyseenhet eller gruppe. Valget falt derfor på å kombinere analyseenhetene og gruppene, og heller samle resultater systematisk innenfor temaene å få et fyldig og variert diskusjonskapittel.

## 5.1 TEMAER

Som nevnt over ble det gjennom bearbeidelsen av data dannet tre temaer for videre analyse. Disse betegner det som tydelig hadde mest betydning for bedriftene samtidig som de er knyttet nært opp mot oppgavens overordnede problemstilling og forskningsspørsmål. Ved å benytte samme fremgangsmåte som Gioia-metoden (2012) med koding (første-orden), sub-temaer (andre-orden) og temaer (samlede dimensjoner) får man et godt grunnlag for å bygge en god datastruktur, som i tillegg til å systematisere dataene også gir en grafisk fremstilling av hvordan rådata er utviklet til temaer, (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012, s. 20).

Datagrunnlaget ble likevel omfattende i antall koder, så det har derfor foregått en selektiv prosess hvor redegjørelsen under tar utgangspunkt i det mest relevante fra datagrunnlaget i forhold til problemstilling og forskningsspørsmål. En fremstilling av hvordan data er utviklet til sub-temaer og temaer er fremvist i tabell 3, 4 og 5, som komprimerte versjoner av kodearket (vedlegg E).

### 5.1.1 TEMA I: GLOBALISERING OG KONKURRANSESTRATEGI

Det ble raskt tydelig at globalisering er en svært aktuell faktor som påvirker norske e-handelsaktører. Gjennom alle intervjuene ble Amazon nevnt som en stor pådriver for e-handel globalt sett, og samtlige direkte e-handelsaktører forbereder seg på å ta i mot den konkurransen i Norden i nær fremtid. I tillegg til dette er konkurransestrategi svært relevant både knyttet opp mot globale giganter, men også med tanke på hvordan aktørene ønsker å posisjonere seg i egen bransje. Gjennomgående for hver bedrift er utfordringer knyttet til at verden er i rask endring, som for deres del vil si at verdikjeder brytes ned slik at man blir nødt



til å posisjonere seg annerledes. I tillegg vil digitalisering føre til transparens i priser og lagerbeholdning, og videre vil terskelen for å bestille produkter fra utlandet fortsette å synke. Kompletter beskriver det slik: «(...) jeg tror vi er mye mer utsatt enn det vi er klar over. I dag også. (...) Det kommer altså 150 000 pakker hver dag til Arlanda fra Asia. Jeg tror det sier noe om et omfang næringslivet ikke har tatt innover seg, og jeg tror ikke den utfordringen der er spesielt mye mindre i Norge». Innenfor tema I, globalisering og konkurransestrategi, ble det utarbeidet seks sub-temaer som ble utformet på bakgrunn av totalt 54 koder. Tabell 3 illustrerer et utvalg av kodene og bearbeidelse på vei til sub-temaer og temaet.

Kode	Sub-temaer	Tema
<i>Norske aktører ekstremt utsatt da verdikjeder brytes ned og transparens i priser</i>	<b>Konkurransen i markedet</b>	<b>Globalisering og konkurransestrategi</b>
<i>Tøff konkurranse innen kategorien elektronikk og data, men ser tydelige muligheter innen andre kategorier i Norge</i>		
<i>Momsfritak og fraktavgifter er en reell påvirkningsfaktor for norske aktører</i>	<b>Globale utfordringer</b>	
<i>Balansere hvor det digitale tilfører verdi og hvor det fysiske tilfører verdi</i>	<b>Kanalvalg</b>	
<i>Rene nettbutikker som skal fysisk, kan samarbeide med norske aktører som allerede er gode på butikkopplevelse</i>	<b>Samarbeid på tvers av land og/eller bransjer</b>	
<i>Tenke emballasje, miljøvennlig transport og kvalitet - det er i skuddet nå</i>	<b>Utfordringer og muligheter for norske aktører</b>	
<i>Amazon er bare en ny kanal, det kan like gjerne være norske aktører som der</i>		
<i>Bestillingsrutiner endres fra tasting til tale; stemmestyring</i>	<b>Fremtidens handlemønster</b>	

Tabell 3. Illustrasjon av et utvalg koder– tema I

### Konkurransen i markedet

Ved gjennomgang av globalisering og utfordringer i fremtiden kommer aktørene inn på konkurransesituasjonen i bransjen og markedet. De direkte e-handelsaktørene beskriver gjerne konkurransesituasjonen i egen bransje, mens de indirekte aktørene har et litt bredere perspektiv – både hva gjelder utfordringer, men også muligheter. En av bedriftene beskriver norske aktører sin noe passive holdning til innovasjon og utvikling slik: «De er vel ekstremt utsatt. (...) Altså, verden er jo i utvikling på veldig mange områder. Og det går gjerne litt sent for norske aktører. Det er mange som kommer til å slite de kommende årene (...). Og jeg tror i mye større grad enn veldig mange tradisjonelle aktører tror. Samtidig finnes det jo muligheter der. Norge er jo et relativt lite marked, så hvis noen har fått til noe bra her er det jo nå en mulighet til å løfte ting globalt for de også». For de direkte e-handelsaktørene er det mye fokus på å finne sin posisjon i det norske markedet og bli gode på nettopp det. De nevner blant annet at det gjelder å kjenne kunden både hva gjelder kultur og særegne behov, samtidig

som de fokuserer på aspekter som bærekraft, miljø, priser og trygghet. Blush beskriver seg selv som en klar nummer 2 i det norske markedet, men utfordringen er ikke at det er én stor konkurrent som har tatt en stor markedsandel, det er alle de mindre aktørene fra utlandet som tar litt og litt. For å posisjonere seg beskriver Blush at de søker å skape en enkel plattform både hva gjelder oppsett, søkemuligheter, betalingsløsninger, fraktalternativer, men også trygghet for kundene sine. Det nevnes at mange aktører innen skjønnhet og helse tar seg for godt betalt, så Blush fokuserer på at *«kunden skal føle seg trygg når de handler hos oss»*.

Det er generell enighet om at det er en svært konkurranseutsatt situasjon for aktører som driver med e-handel i Norge. Komplettno beskriver konkurransesituasjonen innen deres kjerneområde, elektronikk og data, som svært tøff med mange aktører, men at det finnes muligheter for de som er villig til å utvikle kategorispekteret: *«vi tror det er en kjempemulighet hos de bransjene og kategoriene som rett og slett fortjener flere aktører inn. Vi har opplevd dette historisk, både med foto, tv, kosmetikk, apotek og bildeler. Det er bransjer, i hvert fall i Norge, som er satt i litt gamle strukturer hvor det ligger noen muligheter for oss og andre aktører. Det som er annerledes nå, er at med den transparente verden, markeds plassene og de gigantiske internasjonale aktørene som kommer – så kommer de til å sørge for at dette skjer mye fortere enn det ellers ville ha gjort»*. Dette fører oss over på neste sub-tema, globale utfordringer.

### **Globale utfordringer**

På spørsmål til informantene om hvordan globalisering og økende konkurranse fra globale aktører vil påvirke, svarer samtlige at det gjøres forberedende tiltak med tanke på ryktene som omhandler at globale aktører etablerer seg i Norden i nær fremtid. Alle informantene nevner også Amazon som aktør uten spesifikt å bli spurt om de, hvor PostNord uttaler: *«Amazon er det jo mye snakk om, og mest sannsynlig kommer de til Sverige før jul. (...) Tror ikke de kommer med lager i Norge på lang tid, men at det rører seg mye nå er tydelig. Det er ingen som vet med sikkerhet, selvsagt»*. To av de andre informantene uttaler også at de kanskje kommer til Sverige allerede i år, men om de etableres med eget lager og fysisk tilstedeværelse er usikkert, alternativt kan de benytte sine gigantiske distribusjonslager i Polen eller Nord-Tyskland for å serve Norden. Amazon er ikke den eneste store markeds plassaktøren. *Alegro* beskrives som både finn.no og komplettno i Polen, noe som gjør at Amazon ikke har lyktes der. Andre store markeds plassaktører er *Eprice* fra Italia, *Fnac* fra Frankrike, *New Age* fra

Canada og Rakuten som er Japans svar på Amazon. «Det er med andre ord et mylder av markeds plasser, med de brede som har alt, men også nisjeaktører som går mot én kategori, i én bransje». Det er tydelig enighet om at konkurransen kommer til å påvirke norske aktører både hva gjelder innovasjonsfokus, logistikk, priser og nye handlemønstre. Komplett har allerede startet å forberede seg og uttaler det slik «(...) når Amazon eller Rakuten eller noen av de andre ordentlige store, internasjonale markeds plassaktørene kommer til Norden, så kommer verdikjedene og den tradisjonelle varehandelen - de fysiske varehandlene - til å få seg noen ordentlige utfordringer rundt å tenke helt nytt. Det har ikke vi tenkt til å sitte og vente på, og det er derfor vi har brukt så mye tid, penger og krefter på å etablere vårt eget lokale alternativ, gjennom trafikkmaskinen Komplett Markeds plass, det er kongstanken vår bak det. Vi tror at hvis vi ikke gjør det, er vi ferdig om 5 eller 10 år. Så brutalt tror vi det kommer til å bli».

Det er derimot ikke bare de store globale gigantene som skaper usikkerhet. Under alle intervjuene kommer moms fritak og fraktavgifter opp som en reell påvirkningsfaktor for norske e-handelsaktører. Informantene er enige om at moms fritaket er konkurransevridende til fordel for internasjonale aktører som i prinsippet har mulighet til å selge varer til en verdi under 350 kroner 25% rimeligere enn norske aktører. For Blush sees dette som svært utfordrende da de jobber med et segment hvor mange av varene er rimelige, ofte under 350 kroner, som bidrar til å skape mye internasjonal konkurranse fra mange mindre aktører. Som nevnt i kapittel 2.3 viser ferske undersøkelser også at Sverige har merket en betydelig økning av netthandel fra Kina, hvor 30% av de nordiske nettkundene oppgir at de handler fra utlandet hver måned. Flere av bedriftene i undersøkelsen poengterer at det er svært lite hensiktsmessig å forskjellsbehandle norske og utenlandske aktører, og det stilles spørsmål rundt hvorfor regjeringen ikke heller er opptatt av å støtte norsk næringsliv. I tillegg ser man en annen utfordring til fordel for enkelte internasjonale aktører som omhandler at for å fremme handel med u-land, får de sende varer nesten fraktfritt subsidiert av de nasjonale postvesenene. Det er generell enighet blant alle aktørene om at denne postkonvensjonen er på overtid for enkelte av landene, som f.eks. Kina, som fortsatt defineres som et u-land. Det gjør det mulig for en kinesisk produsent å slippe fraktkostnader samtidig som de får sendt varer til under 350 kroner moms fritt inn i landet. Det er det utfordrende å konkurrere med; Komplett beskriver det slik: «du får det fraktfritt levert fra Shanghai downtown til Smøla, men hvis du skal sende

*en servicepakke fra Oslo koster det 99,-. Billige småvarer er vi med andre ord ekstremt utsatt på, og det merker vi med aktører som f.eks. eBay, Alibaba, Wish osv.».*

### **Kanalvalg**

På spørsmål rundt hvordan bedriftene ser på utviklingen for e-handel fremover kommer det opp et viktig aspekt rundt hvilke kanaler man må være i for å treffe kundene. Acando benytter uttrykket *«the Milkman is back»* for å beskrive posisjonen kolonial.no nå innehar, sett i sammenheng med de gamle melkerampene. Videre forklares det hvordan de ser en klar vridning mot at man må tilføre verdi på det stedet man er, altså balansere hvor det digitale tilfører verdi og hvor det fysiske tilfører verdi. Samtlige bedrifter svarte ja på spørsmål om man så behovet for både digital og fysisk tilstedeværelse i fremtiden, men presiserte at når man går fysisk må man gjøre det ordentlig – det skal tilføre noe ekstra. HiFi-klubben kommer opp som eksempel på en aktør som gir en verdig og god fysisk butikkopplevelse. Et annet eksempel som kommer opp er bankbransjen, som har gått fra å være kun fysisk til nesten å gjøre alt digitalt; *«men hvis du skal ha personlig råd nå, så får du komme i andre etasje i banken - der har du aldri fått være før. Du får en god skinnstol, det er stearinlys og det er hakket før du får massasje når du skal bli solgt livsforsikring. Da trykker de til med det fysiske og menneskelige, mye hardere enn før»*. Ateles forklarer at de har kunder som startet på nett, som nå søker å gå fysisk, og *«på basis av informasjon vi har samlet inn fra deres nettsider opp gjennom har vi benyttet deres geografiske plattform og demografi og hjulpet dem med å analysere hvor i New York det er hensiktsmessig å plassere fysiske butikker»*. Samtlige aktører sier de tror det er lettere å gå fra å være en ren e-handelsaktør til fysisk butikk og kombinere de to, enn det vil være å gå andre veien. PostNord forklarer videre at det legges ned mange fysiske butikker, men samtidig ser de at mange e-handelsaktører åpner butikker, f.eks. Ellos, Zalando og NetonNet. Komplet presiserer at man må være begge steder, da alle nå forventer å kunne gå på nett å se på produkter og deretter kunne dra i butikken å handle det. Alternativt å gå i butikken for å se, for så å handle på nett å få det tilsendt hjem - *«du må ha begge deler, det er egentlig én butikk. Jeg forstår ikke det skarpe skillet mellom de»*.

### **Samarbeid på tvers av land og/eller bransjer**

Informantene stiller seg stort sett veldig positive til å utnytte samarbeid på tvers av ulike bransjer. En potensiell samarbeidsform som kommer opp er at de som er rene e-handelsaktører og skal etablere fysiske butikker, får hjelp av de som allerede er gode på

butikkopplevelse. Det blir også nevnt at man tror et sterkere samarbeid mellom logistikkpartnere vil være sannsynlig grunnet et sluttkundeskifte. PostNord uttaler følgende *«Det er et så stort maskineri som skal til. Så i et 5-10 års perspektiv, så er det kanskje sluttkunden som bestemmer hvilken leverandør de vil bruke og da er det opp til logistikkaktørene å samarbeide i bakkant. Hvis kunden bare ønsker å hente hos PostNord, så må PostNord hente kundens pakker hos Posten der de har leveringsavtalen»*. PostNord ser også et mulig samarbeid med sine kunder, da de sitter på 400 000 kvm lager hvor de allerede har etablert samarbeid med blant annet Lindex og holder deres lager. Et tettere samarbeid med store internasjonale logistikkaktører kommer også opp som en mulighet, for å kunne tilby levering i hele Europa for norske aktører.

En annen mulighet Komplett ser som ren e-handelsaktør er at de kan bidra til å knytte norske, mindre aktører på de store plattformene. Bedriften forklarer det slik *«hele grunntanken har vært at vi skal booste flinke fagfolk- og miljøer med nettkompetansen vår, og kanskje også logistikkmaskinen vår»*. Både Komplett og Blush er deler av Komplett Group og har sånn sett fordeler ved at de har større ressurser for å utvikle løsninger som kan være gunstig for alle enhetene. De er likevel svært positive til at flere norske e-handelsaktører kan dra nytte av deres utviklinger, blant annet med betalingsløsningen KomPay. Den er utviklet i samarbeid med Komplett Bank og er i følge Komplett *«en såpass god løsning blitt, at den er konkurrent mot Klarna. Og vi tror at vi kan selge den løsningen, og tilby billigere og bedre betalingsløsninger til andre netthandelsbutikker over tid. Og i hvert fall til de som velger å bli med på markedsplassen»*. Komplett sin markedsplass er også et sted som tilgjengeliggjør andre bedrifter sine produkter, også konkurrenter. Dette er en mulighet for samarbeid med mindre aktører som kanskje ikke har ressurser til å bygge opp en egen e-handelsløsning. Blush har nylig integrert Komplett Apotek på deres side, da de har kartlagt at kundegruppene hos begge enhetene innehar mye av den samme demografien. For å samarbeide på tvers av land vektlegges det nok engang at det er essensielt å forstå forbrukerne, deres behov samt inneha lokal kunnskap. Dette beskrives slik: *«det er store forskjeller mellom de nordiske landene også, og det skal man ha respekt for»*. En av bedriftene svarte også nei på spørsmålet om det er mulig å utnytte samarbeid på tvers av land i Norden, da de ser store kulturforskjeller og utfordringer knyttet til det.

Avslutningsvis i hvert intervju fikk informantene spørsmål om de ønsket å tillegge noe, hvor Komplett uttalte følgende «(...) jeg kan ikke få understreket nok det med den tiden vi inne i, med de megatrendene som kommer til å snu opp ned på hvordan mennesker handler ting til seg selv. Det kommer til å endre samfunnet vårt, det kommer til å endre bedrifter og virksomheter. Disse omstillingene er utrolig gøy hvis man er med og tar roret, men det er helt motsatt om man sitter stille og regner med at det skal gå over. Det handler om så mye mer enn digitalisering og teknologi, det handler om «mindset» og samarbeid».

### **Utfordringer og muligheter for norske aktører**

Ved spørsmål til bedriftene rundt hvilke utfordringer og muligheter de ser for norske aktører i tiden fremover var det samsvar i tre nøkkelaspekter; kvalitet, miljø og nye kanaler.

Flere av bedriftene i undersøkelsen mener det er overraskende mange norske aktører som ikke følger med i timen, hvorav en av aktørene uttalte følgende «det er de jeg snakker med som fortsatt bare vurderer å få en nettbutikk. Det skremmer meg litt, hvis jeg kan snakke for makroøkonomien». Bedriftene mener også at de store globale markedsplassene kommer til å ha en stor påvirkning for norske aktører, men ikke nødvendigvis som en trussel. Ateles henviser til en artikkel, *hva skjer når Amazon kommer*, og forklarer at der Amazon går inn øker netthandel med 40% totalt sett, så det går ikke utover de eksisterende. Det Ateles derfor ønsker å fokusere på er hvordan man kan jobbe med søkeoptimalisering og ranking på Amazon, for mange av deres kunder kommer i tillegg til å ha egen nettbutikk, å ha et vareutvalg på Amazon – «det er en helt naturlig konsekvens». PostNord presiserer at Amazon ofte blir omtalt som skummel, men det er jo bare enda en kanal og derfor kan det like gjerne være norske aktører som selger produktene sine der.

Flere av aktørene argumenterer for at utfordringen med de globale markedsplassene kan være prispresset som oppstår, men her ser flere også en mulighet for norske aktører dersom man tenker på miljøaspektet. Som nevnt innledningsvis i dette kapittelet kommer det enorme mengder pakker fra Asia til Arlanda hver dag og dette har PostNord, som logistikkaktør, mye erfaring med. Tall fra Sverige viser at kun 55% henter ut pakker fra Kina som blir fortollet, med andre ord blir 45% av pakkene ikke hentet dersom konsumentene får melding om ekstra kostnad grunnet fortolling. Det er svært lite bærekraftig. Komplett beskriver at ved å bestille 10 mindre produkter fra Kina, f.eks. ladere, deksel eller kjøkkenutstyr, koster det

konsumenten svært lite, men mye av det er ubrukelig og blir kastet. Resten bruker man kanskje, men med tanke på at det ikke er noen ledd mellom blir konsumenten importøren og man får ikke kontrollert om det er CE-godkjent, om det er barnarbeid eller om «badeanda er full av gift». Videre forklarer Komplett at *«nå maler jeg det veldig svart, men det er heldigvis en motvekt. Det vi må gjøre, og kanskje bruke det som en konkurransefordel, det er å tenke emballasje, miljøvennlig transport og kvalitet - og det er i skuddet nå»*. Flere av aktørene vektlegger derfor viktigheten ved å lage arenaer hvor konsumenten vet at det man handler er etter norsk standard, norsk kjøpslov og kvalitetsprodukter samt å koble dette mot miljøaspektet. PostNord tror også at e-handelsaktørene i Norden kommer til å gå en god tid i vente hvis de ser alle endringene rundt globalisering som en mulighet, men det krever at de må få opp tempo. Tempo i forhold til innovasjon, kundeforståelse samt forstå tempo i forhold til logistikk, lager og hele det fysiske perspektivet. *«Men jeg tror at når de først kommer, så kommer de»*.

### **Fremtidens handlemønster**

På spørsmål om hvordan aktørene tror norsk e-handel vil se ut om 5-10 år og hva de tenker om den digitale utviklingen for e-handel videre, kommer det frem et viktig aspekt rundt bestillingshåndtering. Flere tror de vil se en vridning mot stemmestyrte bestillingsløsninger hvor tale tar over for tasting, samt mer automatiserte bestillingsrutiner rundt standardvarer, som f.eks. hundemat eller vaskemiddel. Eksempler de kommer med er å si til kjøleskapet «bestill melk» så legger det seg i handlekurven på kolonial.no, eller at man sier til f.eks. «Alexa, bestill hundemat» så står hundematen innenfor døren når man kommer hjem fra jobb. Videre tror aktørene at det etterhvert vil dreie seg mer over på systemer som snakker sammen, ved bruk av IoT, f.eks. at kjøleskapet registrerer at det er tomt for melk og bestiller dette automatisk.

Utfordringer som nevnes knyttet til dette er at mindre avgjørelser blir tatt av kunden selv. Da man ber et system bestille hundemat, velger konsumenten kanskje ikke lenger selv hvilken aktør det bestilles fra. E-handelsaktørene i undersøkelsen ser det derfor som vesentlig å posisjonere seg godt samt arbeide med dynamisk prissetting. På denne måten ønsker de å gjøre seg klar for en utvikling hvor systemer, kanskje med en innebygd «prisjakt»-funksjon, velger handlemønster, heller enn konsumenter som mer sannsynlig velger aktører avhengig av vaner eller hvor mye de er eksponert for markedsføring. Dette kan videre knyttes mot det

Acando beskriver som bransjegliedninger, som de tror vil forekomme mer fremover. Det forklares at tankene om hvilke muligheter man ser i fremtidens handlemønster begrenses ut i fra hvordan man tradisjonelt har sett på ulike bransjer, men ettersom mer digitaliseres og mer ønskes levert rett hjem, vil det etterhvert ikke bety noe hvilke aktører som leverer, og da kjøper man ikke nødvendigvis vaskemiddel og mat på samme sted. Videre forklares det at det kan tenkes at man abonnerer på vaskemiddel fra det stedet vaskemaskinen ble kjøpt, eller at vaskemaskinen selv bestiller opp når det nærmer seg tomt.

Etterhvert som utviklingen går videre tror flere av bedriftene også at det vil bli billigere å drive nettbutikk og med mer automatiserte lager vil det være mulig for f.eks. dagligvarehandelen å betjene flere digitalt. Marked.no la ned, og i følge en av bedriftene som var svært involvert i den prosessen, var årsaken at bransjen ikke virket klar, men de tror at det vil komme. Her kommer også tanker om bevegelige pick-up points; altså selvkjørende busser som dagligvareaktører kan benytte for å levere varer hjem mye rimeligere enn å ha to sjåførere som kjører til hver husstand i Norge nesten gratis.

Når det gjelder kvantum på e-handel tror Komplett av den vil øke kraftig de neste årene. Nå er varehandelen på nett i Norge på 7%, men *«om 5 år tror jeg den kanskje er på 20%, og det er ganske mye i kroner og øre»*. PostNord tror at global konkurranse vil føre til at fremtidens logistikk løsninger vil bli tvunget til å endre seg, *«i USA har Amazon 2-timers leveringer, dette krever en helt annen set-up enn noen i Norden har nå»*. De tror også at man i fremtidens handel ikke vil skille så mye på bedrifter og privatpersoner, og at kunden setter flere av premissene. Et eksempel som kommer opp er at en kunde ønsker pakkene levert hjem på torsdager, og da tar logistikkaktøren av seg lagring av pakkene frem til dette. Ut i fra undersøkelser gjort ser de også at *«de unge i dag, altså de under 20, sporer pakken sin opp mot 30 ganger. Så det underliggende behovet den nye generasjonen har for å vite hvor tingene sine er, endrer seg raskt. Vi må derfor forstå kundenes behov»*.

### 5.1.2 **TEMA II: INNOVASJON, TEKNOLOGI OG TRENDER**

Flertallet av bedriftene intervjuet ser på innovasjon som essensielt for å overleve i et mer konkurransepreget marked. Bedriftene beskriver ulike metoder omkring arbeidsmetodikk rundt innovasjon, både organisatorisk og mer konkret rundt ulike systemer og teknologier.



Innenfor tema II, *innovasjon, teknologi og trender*, ble det derfor utarbeidet fire sub-temaer som vist i tabell 4, utformet på bakgrunn av 63 koder. Innovasjon og arbeidsmetodikk i det daglige tar for seg innovasjon innad i organisasjonen, mens trender på e-handel også ser på innovative løsninger, men mer med fokus på hva som er utviklet av systemer og løsninger for å møte kundenes krav i dag. Teknologiske trender omfavner mer hva bedrifter jobber mot fremover hvorav kunstig intelligens er svært aktuelt. Markedstrender tar for seg hva som er aktuelt på markedet *e-handel* nå og hva norske e-handelsaktører forventer å måtte forholde seg til i nær fremtid.

Kode	Sub-temaer	Tema
<i>Flytte ansvar ut i organisasjonen ved bruk av agilt set-up og tverrfaglige team</i>	<b>Innovasjon i det daglige og arbeidsmetodikk</b>	<b>Innovasjon, teknologi og trender</b>
<i>Fokus på kundenes behov, det som det handles mest av basert på hva det er mest tilbud av</i>		
<i>39% handler via mobilen hver mnd, men bare 40% av netthandlene er mobiltilpasset</i>	<b>Trender på e-handel</b>	
<i>Chatbots nå, men så kommer auto produktberikelse og dynamisk prissetting</i>	<b>Teknologiske trender</b>	
<i>E-handel, eller e-Commerce, er å automatisere handel, ikke bare en nettbutikk</i>	<b>Markedstrender</b>	
<i>De nordiske markeds plassaktørene har ikke samme integrasjonen på tvers av verdikjeden</i>		
<i>Bærekraft begynner å føre til at folk endrer vaner og endrer valg, ikke bare prat lenger</i>		

Tabell 4. Illustrasjon av et utvalg koder– tema II

### **Innovasjon i det daglige og arbeidsmetodikk**

Som nevnt under *utfordringer og muligheter for norske e-handelsaktører*, mener flere av bedriftene at det går litt tregt med norske e-handelsaktører, noe som kan resultere i at de fort havner bakpå hva gjelder innovative løsninger. Flere av aktørene presiserer at de jobber svært mye med organisatorisk innovasjon for å utvikle selskapets måte å levere på, og med dette sees det som viktig å skape takhøyde og rom for kreativitet. Flere av bedriftene nevner agil tilnærming og google sprint som arbeidsmetodikk internt.

Acando forklarer også at de har en egen «innovasjonslab» hvor de tester og utvikler nye produkter, tjenester og løsninger for kunder. Videre forklarer de at de bruker Google-sprint metodikk, hvor de setter seg ned med et team og en problemstilling på mandag og bestemmer seg for å ha en prototype klar på fredag. De benytter deretter bredden i selskapet for å få ulik kompetanse til hver case, f.eks. en person som kan forretningsutvikling og innovasjonsfaget, en som kan programmere og en som kan kunden sitt fagområde. Ved å jobbe på denne måten drar de også kunnskap inn fra kunder og lærer hele veien. Lignende beskriver Komplett at de har jobbet mye med innovasjon de siste årene, spesielt rundt det organisatoriske. Bedriften

forteller at de har fått hjelp utenfra, og nå jobber de i et agilt set-up hvor de jobber i 14-dagers sprinter i team. Målet er å få mye av ansvaret og avgjørelsene ut i linja slik at teamene selv bestemmer hva de skal ha fokus på. Komplette har jobbet med e-handel i 22 år, og mange av de ansatte har jobbet der i 10-20 år. Av den grunn presiserer de viktigheten med bevegelse i organisasjonen så de ikke blir for stivbente: *«Hele tesen er at flinke folke flest som sitter med skoene på, løser tingene mye bedre selv i tverrfaglige team, enn at sånne som meg skal komme og fortelle de hva de skal gjøre»*. Videre beskrives det at denne arbeidsmetodikken frigjør mye energi, da alt egentlig går ut på å løse ting i fart og stemme av underveis med 5-minuttere hver morgen, og en status hver 14. dag.

PostNord har et mer overordnet blikk og ser at innovasjon rundt kundefokus er et veldig stort fagfelt i andre land, men i Norge er det veldig prematurt. De vektlegger viktigheten av å jobbe med dette, og kommer med et eksempel på at *«det som det handles mest av på nett er ikke nødvendigvis ut i fra hva kunden vil handle, men hva det er mest tilbud av»*. Det krever en annen arbeidsmetodikk og tilnærming for å lykkes på dette fagfeltet.

Blush ser viktigheten av å jobbe med innovasjon, spesielt med tanke på de internasjonale aktørene som har store midler til å drive innovasjon. De forklarer at de hittil har taklet konkurransen godt og har vært i forkant, med fokus på at de kontinuerlig skal gjøre det enklest mulig for kunden; både rundt leveringsmetoder, betalingsløsninger og handleprosessen rundt filtrering, kategorisering, menystruktur og søkeoptimalisering. Dette adresseres nærmere under trender på e-handel.

### **Trender på e-handel**

Ved spørsmål til bedriftene rundt trender på e-handel som har fått oppmerksomhet den siste tiden, kommer det frem tre nøkkelaspekter; prediktive analyser, betalingsløsninger og plattformer med mer funksjonalitet, hovedsakelig knyttet mot fysiske butikker.

PostNord jobber aktivt med å oppdage trender på e-handel for å ligge et steg foran sine kunder. De har månedlige undersøkelser med 95 000 respondenter, i tillegg til at de kontinuerlig utfører kundespesifikke og bransjespesifikke undersøkelser. Denne innsikten bruker de først og fremst til å spotte trender i markedet, og videre legger innsikten grunnlaget for deres årlige e-handelsrapport og opplæring av kunder. Trender som PostNord ser som svært aktuelle nå er aspektene personalisering og prediktive analyser, som går på at man ikke

bare undersøker hva kundene har kjøpt, men hva det er sannsynlig at de kommer til å kjøpe. De nevner også at basisprodukter ikke lenger blir manuelle kjøp, men heller automatiserte ordre. Det presiseres at Norge enda er langt unna dette. Når det gjelder prediksjon eksemplifiseres det slik: *«steg 1 er å vite at nå trenger kanskje kunden nye strømper, men steg 2 er kanskje at de ikke skal ha strømper, kanskje noe annet løser problemet. Det går mer på behovet bak, det tror jeg preger fremtiden i veldig stor grad»*. Komplette forklarer at de bruker personalisering for å måle når kunder er i kjøpsmodus, og poengterer viktigheten av godt håndverk: *«ikke at kundene føler seg forfulgt som enkelte aktører gjør»*. Videre beskriver Komplette utfordringen med å følge med i en rask utvikling hvor mye endrer seg hele tiden: *«når vi føler vi har vært griseflinke og best i Norden, så går det akkurat en uke så er det noe nytt. Man må alltid følge med.»*

Samtlige bedrifter nevner enkelhet og betalingsløsninger som sentrale fokusområder nå, og årsaken er at steget rundt utsjekk blir beskrevet som et svært sårbart tidspunkt. Komplette beskriver arbeidet de har gjort rundt å utvikle egen betalingsløsning som omfattende og ganske banebrytende. Grunnen er at ved å eie egen løsning unngår de å være prisgitt bankene: *«eier du transaksjonene, har du egentlig full kontroll. Det er kanskje en av de største innovasjonene vi har gjort»*.

Det kommer også frem at utvikling av plattformer med mer funksjonalitet er svært aktuelt, hvorav både integrasjoner, *Click&Collect*-løsninger og utvidet sortiment kommer opp. PostNord forklarer at de ser tydelige trender rundt integrasjon for de aktørene som har fysisk butikk og e-handel, hvorav de som lykkes har en god modell for integrasjon. Det er også mange aktører som nylig har kommet med e-handel, som er dårlig på å samkjøre disse kanalene ved at de kjører to helt separate løp. *«Veldig ofte har de to ulike lager på nett og for fysisk butikk»*, og dette er også en ulempe dersom man skal begynne med en *Click&Collect*-løsning, som er en annen trend de ser vokser kraftig. PostNord forklarer at de nylig har utviklet en løsning for sine kunder, *Collect in Store*, som gjør at fysiske butikker blir hentepunkter for pakkene, noe som er en veldig god måte for å trekke nettkunder til butikk.

Komplette forklarer at det de den siste tiden har jobbet mest med er å utvikle den tekniske plattformen med mobiltilpasninger, koblinger til eksterne tjenester som personaliseringsmotorer og bygd en svært robust struktur som tilrettelegger for markedsplass-

funksjonalitet, som krever at man kan vise flere hundretusen produkter på en oversiktlig måte. *«Da må vi ha en plattform som tåler det, og der ligger det masse innovasjon. Det har kostet veldig mye, mye var nødvendig, men mye kan også diskuteres. I årene fremover tror vi uansett at dette er det største konkurransefortrinnet vårt»*. Blush beskriver at de har jobbet med å gjøre plattformen kundetilpasset med filtrering, kategorisering, menystruktur, søkeoptimalisering og løsninger for at kunder kan vurdere produktene. *«Jeg tror det er helt grunnleggende med åpenhet. Er det dårlige tilbakemeldinger får vi heller ta produktet ut av sortimentet. Om kundene ikke synes det er godt nok, er det ikke godt nok»*. PostNord poengterer at det fortsatt er svært mange norske e-handelsaktører som ikke har gjort en god nok jobb med plattformen. Undersøkelser de har gjort viser at 39% handler på mobilen hver måned, mens bare 40% av de større e-handelsaktørene i Norge har mobiltilpassede sider, *«så det forbrukerne tar som en selvfølge, er det faktisk veldig mange som ikke har»*. Dette fører oss videre over på teknologiske trender.

### **Teknologiske trender**

På spørsmål omkring teknologiske trender kom det opp flere aspekter rundt kunstig intelligens som allerede var tatt i bruk, eller jobbes med. Samtlige bedrifter oppgir at de har utviklet eller planlegger å utvikle chatbots til egen e-handel, eller bistå e-handelskunder med utviklingen. Av bedriftene i undersøkelsen er det PostNord som allerede har implementert dette på kundesenteret, mens Komplettholder på å utvikle en chatbot for å få automatiserte svar på de 2000-3000 *enkler* henvendelsene de har per dag, f.eks. *«hvor er pakken min»*.

Acando har et bredere perspektiv og ser på chatbots som en *«lavt hengende frukt»* de fleste vil ta i bruk ganske raskt. I nær fremtid tror de det blir mer fokus rundt produktberikelse, ved at produkter beskrives automatisk basert på omtaler. Videre nevner de automatisert og dynamisk prising, ved å måle hvordan kunder beveger seg på nettet, hvilken type kunde de er og hvor lenge de har sett på ulike produkter. Komplettholder integrert prisovervåkingsverktøy, dynamisk prising og personaliseringsmotorer slik at nettsiden *«ser annerledes ut om du, samboeren eller moren din går inn, da det er andre preferanser»*. Komplettholder poengterer at *«det er viktig at det ikke blir så komplisert at man mister oversikten. Det er vi, menneskene her, som er begrensningene»*.

Når det gjelder logistikk og lager med kunstig intelligens, tror Acando at flere vil dra nytte av selvkjørende biler, hvor de selv har hatt et prosjekt med en dagligvareaktør som har sett på selvkjørende busser eller vandrende «pick-up-point» som går i en fast rute, som mulighet for mer smidige og effektive leveringsløsninger. Både Komplett og Blush har automatiserte lager med roboter som også optimaliserer lagerholdning i roligere perioder. PostNord forklarer at de bruker roboter for logistikkoptimaliseringer, rutenett og ruteoptimalisering i Norden.

Acando har et fremtidsrettet blikk hvor IoT og sensorteknologi er områder de jobber mye med for forskjellige kunder. Det presiseres at termen e-handel, eller *e-Commerce* som de benytter, betegner mye mer enn en nettbutikk - det går på digitalisering og automatisering av handelsprosesser. *«Det å sette seg ned og gå inn på en nettbutikk og taste hva vi skal ha på frekvente forbruksvarer, det er jo galskap. Sånn sett innehar en nettbutikk stor grad av manuelle prosesser, mens IoT er løsningen for å flytte volum fra den tradisjonelle nettbutikken til mer effektive e-handelsløsninger, hvor man kanskje kan ha hyller med vekter, eller sensorer som måler vibrasjon, temperatur eller annet. Basert på tilstandsvurdering fra disse data så bestilles det en etterkontroll, service, reservedel, eller annet»*. Det poengteres at dette er ideer og tanker, og lite er kommersialisert så langt. PostNord oppgir også at de jobber med IoT i form av tempererte transportløsninger, dette har også blitt mye mer aktuelt etter at nett-apotekene med helt egne krav, kom på banen.

Som nevnt under *fremtidens handlemønstre* er stemmebruk en mulig utvikling bedriftene i undersøkelsen ser fremover. Komplett forteller at den neste store investeringsdiskusjonen de må ta er angående stemmebruk, for eventuelt å få tilrettelagt plattformen så den er optimalisert for dette, gjerne i kombinasjon med kjøpshjelp, f.eks. *«er det noen fine TV-er på tilbud i dag som passer til en 30kvm stor stue?»*. Dette beskrives som en veldig avansert teknologi, men at det likevel ikke er langt unna.

## **Markedstrender**

En av de mest tydelig definerte trendene sett fra et markedsperspektiv er markeds plassene. Når det kommer til spørsmål om hvordan aktørene tenker å respondere på markeds plassene og hvordan det vil påvirke deres eller deres kunders virksomhet, er det tydelig at alle forbereder seg, men på ulike måter. Komplett har opprettet sin egen markeds plass og har planer om å doble antall aktører innen årsskiftet. De beskriver at de *«ønsker å posisjonere markeds plassen*

*som trygg, ansvarsbevisst med lokal kvalitet og som et alternativ mot de store globale gigantene, som ikke har det samme forholdet til kundene som kanskje vi har». Acando ser på dette som en positiv utvikling for mindre aktører som nå har muligheten til større grad av nasjonal dekning.*

En utfordring som nevnes rundt markedsplassene er at de norske og nordiske aktørene ikke har den samme integrasjonen på tvers av verdikjeden som f.eks. Amazon har som en stor aktør. For å være på markedsplassen til CDON, Komplet, finn.no e.l. må aktører ha eget lager, egen levering og egen kundeservice. Flertallet av informantene i undersøkelsen mener at norske forbrukere vil forvente seg samleveranse dersom produkter handles på samme sted, i tillegg til samme kundeservice og returmuligheter som de ellers ville fått. Blush er etablert på en markedsplass, men de ser noen utfordringer med å få søkefunksjonaliteten de har jobbet mye med på egen side, over på markedsplassen hvor søkefunksjonalitet må være tilpasset mange flere varekategorier. De ser derimot ingen utfordring ved å være på flere ulike markedsplasser etterhvert. Ateles ser utfordringer ved at alle skal ut på en markedsplass, da f.eks. sportskjeder må selge en Nike-sko billigere enn de gjør i dag, grunnet provisjon til markedsplassen. De som derimot eier sine egne varemerker, som f.eks. Gina Tricot, har et helt annet utgangspunkt med tanke på dekningsbidrag. En annen utfordring Ateles ser er at ved å gå på en markedsplass mister man kundekontakten og informasjon om kundenes preferanser og demografi, da det er markedsplassen som eier hele kontakten. Videre presiseres viktigheten av eie sin egen nettbutikk i tillegg til en eventuell markedsplass, og *«ikke tenke at man skal konkurrere mot Amazon, men heller bruke de»*.

Som nevnt under fremtidens handlemønstre tror også flertallet av bedriftene at miljø og bærekraft vil spille en større rolle i fremtiden. Blush beskriver at det tidligere har vært mye prat om det, uten at man har lagt merke til endring hos kundene, men at de nå ser at kundene responderer og er villige til å betale ekstra for kvalitet- og miljøaspekter. *«Det begynner å føre til at folk endrer vaner og endrer valg, og det er positivt»*.

Et annet punkt som ble diskutert var påvirkning av EU-direktivet GDPR. Både Komplet og Blush sa at de ikke så noen utfordringer med direktivet, bare muligheter. De forklarte også at det er positivt i forhold til at det kommer et regelverk som gjør at utenlandske aktører må forholde seg til samme regelverk som de på innsiden av EU/EØS-området, slik at det blir

likhet for alle. «Vi har tenkt til å bruke det og lære oss det ordentlig, for å benytte det som en konkurransefordel». PostNord og Ateles beskriver derimot flere utfordringer knyttet til dette. De forklarer at deres kunder enn så lenge ser dette som hindre som må overkommes, mye grunnet det tekniske, og at å se det som en mulighet, ligger lenger unna.

### 5.1.3 TEMA III: FORRETNINGSMODELL- OG TJENESTEUTVIKLING

Dette temaet setter fokuset på møtet mellom innovasjon, trender, konkurransesituasjon og globalisering og skapte mer refleksjon hos informantene enn ovennevnte temaer. Innenfor tema III, *forretningsmodell – og tjenesteutvikling*, ble det utarbeidet 3 sub-temaer som vist i tabell 5, utformet på bakgrunn av 53 koder. Sub-temaene ble delt inn i *dagens forretningsmodell*, *forretningsmodellinnovasjon* om hvordan de jobber med å utvikle og i så fall på hvilken måte, samt *tjenester i forretningsmodellen* som gjorde at bedriftene, som primært bedriver produktsalg, reflekterte over hva de kan gjøre for videre utvikling.

Kode	Sub-temaer	Tema
<i>Ikke standard i bransjen, er en hybrid – hopper over så mange ledd som mulig</i>	<b>Dagens forretningsmodell</b>	<b>Forretningsmodell - og tjenesteutvikling</b>
<i>Leverandører får mindre og mindre plass i forretningsmodellen</i>		
<i>Start-ups eller satsinger får stå på egne bein og får arbeidsro til å bygge seg opp</i>	<b>Forretningsmodell-innovasjon</b>	
<i>Utrolig utfordrende for nye aktører å lykkes i dagligvarebransjen</i>		
<i>Gammel tankegang og struktur hemmer mange aktører innovativt</i>		
<i>Mange aktører selger mye produkter og leverer tjenester, men sistnevnte er de fleste for dårlig til å ta betalt for</i>	<b>Tjenester i forretningsmodellen</b>	
<i>Delingsaspektet vil vokse, og vil endre hvordan man gjør forretninger i fremtiden</i>		

Tabell 5. Illustrasjon av et utvalg koder – tema III

#### Dagens forretningsmodell

På spørsmål rundt deres nåværende forretningsmodell svarte Acando og Ateles at de var standard i sin bransje, i form av at de er konsulentselskaper som primært selger timer. Kompletter beskriver egen forretningsmodell som en hybrid, fra merkevare, til grossist, til detaljist til sluttkunden. Det forklares at når de startet opp var målet å hoppe over så mange ledd som mulig og ha kortest vei til sluttkunden. I tillegg til å ha et bredt utvalg av eksterne varemerker, produserer de også eget. Og i tillegg, slipper de nå til andre bedrifter på markedsplassen. PostNord forklarer at dagens forretningsmodell er relativt standard i logistikkbransjen, men utfordringen er at deres forretningsmodell er gammeldags og ikke skapt for fart eller hurtige endringer, noe dagens marked krever. «Det er et enormt maskineri

*med 120 000 pakker som går gjennom anlegget i døgnet. Det er nesten som et hangarskip, så når man først har trykket på knappen er det veldig vanskelig å snu». Det poengteres at de har mye diskusjoner rundt dette, og de tror at «den optimale forretningsmodellen enda ikke er skapt».*

Når det kommer til spørsmål om hvilken plass kunder eller leverandører har i aktørenes forretningsmodell er det store avvik, også i hva de tror er beste praksis. Komplet er veldig tydelig på at leverandører får mindre og mindre plass, *«de kan f.eks. ikke lenger kjøpe seg markedsføring på plattformen vår. Det har kanskje vi historisk vært litt for slepphendte til».* Fokuset er nå å få alt mer kundevennlig, slik at kundene forhåpentligvis får en større plass i forretningsmodellen. Blush beskriver at de er veldig avhengig av leverandørene sine i form av å få presis og god informasjon, som er grunnleggende for å selge på nett. På en annen side forklarer de også at dersom kundene mener produkter ikke er gode nok, må de kanskje erstattes; det er kundene som til syvende og sist som bestemmer.

### **Forretningsmodellinnovasjon**

Forretningsmodellinnovasjon er et område flere av bedriftene beskriver at de bruker mye tid på. Blush jobber aktivt med å undersøke om deres modell er riktig i forhold til hva kundene ønsker, dette gjøres via gruppesamtaler med kundegrupper, eller gjennom kvantitative undersøkelser. Ateles beskriver at siden bransjen er i kontinuerlig endring, vurderer de også arbeidsmetoder, struktur, tilbud og tjenester ofte. Acando beskriver innovasjon i egen bedrift drevet av kundens innovasjonskultur, da flere av de ansatte er utplassert og jobber i prosjekter, slik at *«utveksling blir en måte man anser innovasjon på».* Acando ser visse utfordringer ved forretningsmodellinnovasjon hos e-handelsaktører ved at de fokuserer på begrensningene. Dersom de ser bort fra hva man ikke kan gjøre og heller ser på hva som er utrolig bra, kan man skape noe unikt. Det presiseres at det er ikke trenger å være innovasjoner som er forstyrrende på hele markeder, men det kan være elementer som er utrolig gode, og de må tas tak i. PostNord har blant annet utviklet en app, hvor målet er å samle alle sine kunders produkter, for å nå ut til sluttbrukeren.

Flere av bedriftene arbeider også aktivt med å teste og eksperimentere. De indirekte aktørene jobber mye med A/B-testing, samt pilottesting i lukkede univers før de tar det ut til kunder. Komplet beskriver at de alltid har vært opptatt av å tenke nytt og teste *«gamle sannheter»*,



hvorav de alltid har vært opptatt av, og blitt dyktige på, å hoppe over ledd i verdikjeden. Det forklares videre at dette bunner i kulturen, *«det er lov å teste ut nye ting, gjøre feil og gå videre. Det er faktisk noe av det som er det morsomste med å jobbe her, det trykket»*. Det poengteres at innovasjon sikkert kunne blitt systematisert på en bedre måte internt, med innovasjonsgrupper eller lignende. Ved spørsmål om de har noen eksempler på satsinger de har gjort som har feilet, beskrives marked.no som dagligvaresatsingen til konsernet hvor de investerte flere hundre millioner før de trakk det fra markedet. Årsaken til hvorfor de feilet forklares som todelt; for det første er bransjen en helt annen enn hva de er vant til, med ekstreme logistikkostnader da det er svært lite inntjening per plukk, *«det koster mye å plukke én leverposteiboks»*. For det andre spilte innkjøpsmonopoliseringen mellom de tre store dagligvareaktørene, COOP, Norgesgruppen og Rema100, en stor rolle. Det beskrives som utrolig utfordrende for nye aktører å få innkjøpsprisene i nærheten av hva de tre store har, *«vi trodde de skulle være mer positive til en ny aktør enn det de faktisk var»*. Det poengteres dog at konseptet fortsatt sees som svært bra, men at markedet ikke var klart.

Det nevnes ulike praksiser rundt hvordan nye forretningsidéer eller forbedringstiltak kan skapes og hvem som har myndighet og autoritet til å ta avgjørelser rundt det. Ateles beskriver at det fortrinnsvis er ledere, men at de forsøker å få det ned i organisasjonen. Utfordringer de ser er at organisasjonen vokser raskt, så de ansatte først må lære seg bedriftens grunnleggende tanker og idéer. Ledelsen har blitt byttet ut nesten hvert tredje år og det beskrives som de *«nesten jobber på prosjektbasis i sammenheng med vår vekst»*. Komplettn beskriver at de har et management-program én gang i året som 10-12 ansatte får delta på; disse får ekstrem oppfølging av en mentor i ledelsen og presenterer en forretningsmulighet til konsernledermøte. Flere av forretningsidéene presentert der er tatt videre som egne satsinger, blant annet av Komplettn Finland. Utover det beskriver de at det sannsynligvis er noen i organisasjonen som er utålmodige, men de vil påstå at de er *«ganske gode på å ta tak i initiativer man kan regne hjem, men man må kunne regne det hjem»*. Når man først skal implementere og satse på en ny idé eller enhet, ser de det som viktig at de satsingene blir satt på egne bein og får arbeidsro til å bygge seg opp. De ser ofte at nye enheter ikke er lønnsomme det første året eller de følgende; nettopp derfor sees det som vitalt å ikke sammenligne de opp mot resten av konsernet. *«Så lenge vi har hatt flere ting som har gått*

*bra, enn som har gått dårlig, så har det vært en veldig velvillighet fra eierne til å investere i store prosjekter».*

Et annet viktig aspekt som kom frem rundt innovasjonsfokus er utfordringer rundt gammel tankegang og tungroddede organisasjoner. Acando beskriver at forbedringer eller forretningsidéer som virker åpenbare og hvor lønnsomhet kan dokumenteres, fortsatt sitter langt inne hos mange aktører grunnet gammel tankegang og struktur. Dette skjer i tunge organisasjoner, men også i mindre organisasjoner med forklaringer som «*sånn har vi gjort det i 60 år, så det kan vi ikke endre på*». Videre beskrives at dette kan skyldes dominant logikk, hvor aktører har et tankesett gjennom mange år som er så innarbeidet at de ikke klarer å åpne seg. Dette, i tillegg til en hektisk hverdag, hvor mange ikke har kapasitet til å drive med forretningsmodellinnovasjon «*fordi det er for mye å gjøre i det daglige, i gamle modeller*», er en dårlig kombinasjon for innovasjonsfokus.

På spørsmål om hvordan Komplett så for seg forretningsmodellen om 5-10 år, var svaret at de tror de kommer til å være en som *enabler* («muliggjørere») for mange nisjeaktører hvor de kan skaffe trafikk, kunder og levere masse tjenester som tredjepartslogistikk, transporttjenester, betalingstjenester og mye mer. «*Folk som er gode på ølbrygging på Sørlandet, skal fortsette å være gode på øl, så kan vi være distribusjonskanalen deres. Drømmen vår er at folk ikke skal Google, men de skal Komplette. Kanskje litt i overkant naivt, men det er drømmen*».

### **Tjenester i forretningsmodellen**

På spørsmål om utvikling av tjenester svarer et flertall av bedriftene at dette vil være et større fokusområde i fremtiden. Flere av bedriftene viste stort engasjement rundt dette og kom med eksempler langt utenfor egen virksomhet som de tror vil bli en realitet i nær fremtid.

Acando, PostNord og Ateles lever primært av tjenester og løsninger, men de bidrar også med å utvikle tjenester for deres kunder. Acando gjør dette i relativt stor grad, hvor de har bistått en kunde med å etablere et eget selskap parallelt med moderselskapet kun for å jobbe med tjenestesalg. De poengterer at mange aktører er flinke til å ta seg betalt for produktene de selger, men at de er tilsvarende dårlig til å ta seg betalt for tjenester levert. PostNord beskriver at de jobber med å bistå sine kunder i tjenesteutvikling i form av fremskutte lager og innbæring, men de setter ingen krav til det, noe de tror de vil gjøre i fremtiden.

Komplett forklarer at de aldri har blitt gode på tjenester tilknyttet elektronikk, hvor de f.eks. kunne ha tilbudt installasjon ved salg av en TV. Årsaken bunner i at ettersom konsernet har utviklet seg, har nye idéer gått dithen at de har blitt skilt ut som egne selskaper.

Tjenestetilbudet i konsernet totalt sett innebærer blant annet mobilabonnement og banktjenester. «Komplett mobil f.eks. ville nok aldri lykkes så bra som de har gjort, med sine 50 000 abonnementer, hvis det hadde vært en integrert del av elektronikk og innkjøps- og salgsavdelingen». Videre beskrives at det er mange tjenester de likevel kan utvikle i etablerte enheter, som ved å finne utvalgte samarbeidspartnere i f.eks. *Techtroopers* som kan levere tjenester tilknyttet deres produktspekter. Blush beskriver at det er lite fokus på utviklingen av tjenester da de jobber med forholdsvis rimelige produkter, men ser likevel muligheter ved f.eks. styling før bryllup eller samarbeid med frisører eller hudpleiere.

Når det gjelder hvilke typer tjenester bedriftene ser som aktuelle i tiden fremover, kommer det frem mange interessante kategorier. Alle bedriftene i undersøkelsen tror leie i stedet for å eie rundt bil og bolig/reise vil fortsette å vokse, men Acando nevner også leie av verktøy eller leie av klær til finere anledninger, eventuelt «ukesmenyer» på klær. PostNord tror delingsaspektet vil vokse, og at det blir et stort samfunnstrekk som endrer hvordan man gjør forretninger i fremtiden, «*kanskje man vil se tilbake på den tiden man eide sin egen gressklipper?*».

Komplett tror ikke det finnes noen grenser for tjenester, og at mennesker blir mer villig til å betale for fritid. F.eks. at man har noen som tar opp båten etter sesongen, gjør den klar og setter den ut på vannet igjen neste vår, og da er hytta også beiset. Eller f.eks. at man betaler et fast beløp på 400,- i måneden, og da har man mobiltelefon, abonnement og PC inkludert.

Under dette nevnes også utbredt fokus på samfunnsaspektene; bærekraft og gjenbruk, som vil forsterke delings- og leietrendene.

## 5.2 VURDERING OG KVALITET PÅ STUDIEN

Det er i denne delen blitt gjort en grundig fremstilling av undersøkelsens funn, og vist hvordan rådata er kodet og plassert inn under ulike sub-temaer og deretter under temaer. Som beskrevet i oppgavens kapittel 4.5.1, *sentrale krav til data*, er det viktig å vurdere forskningsprosess samt å sikre kvalitet på studien.

Ved å løfte blikket og se på temaene i sammenheng, er det tydelig at de ikke er ensartede da flere av emnene går igjen i samtlige temaer. F.eks. er markedsplassen for Komplett en digital utvikling, en del av fremtidens handlemønster samt dagens og fremtidens forretningsmodell. Lignende ble PostNord stilt spørsmål om digital utvikling, hvor de beskriver utviklingen av en mottakerportal som gjør at de kan knytte et tettere forhold til sine kunders kunder. For PostNord defineres ikke sluttbrukeren/konsumenten som kunde, da deres kunde f.eks. er Blush eller Komplett. Dette går igjen over i forretningsmodell- og tjenesteutvikling, og hvilken plass leverandører og kunder får i forretningsmodellen. På denne måten glir både temaet innovasjon, teknologi og trender samt forretningsmodell- og tjenesteutvikling over i hverandre.

Under temaet «globalisering og konkurransestrategi» er det to punkter som viste seg utfordrende å skille; *utfordringer og muligheter for norske e-handelsaktører og fremtidens handlemønster*. Årsaken er at en *mulighet* for en norsk e-handelsaktør også kan sees som en trend i fremtidens handlemønster. Derfor ble aspekter under fremtidens handlemønster definert som hva de så som sannsynlige endringer fra dagens situasjon til den fremtidige situasjon i et 5-års perspektiv, mens under *utfordringer og muligheter for norske e-handelsaktører* ble det greid ut om dagsaktuelle muligheter. Ut i fra oppgavens overordnede problemstilling sees det som fordelaktig at temaene glir såpass mye over i hverandre, da dette tyder på at aspektene globalisering, digitalisering og trender har en forbindelse samt en påvirkning på forretningsmodellene.

Resultatdelen er forsøkt fremvist på en oversiktlig måte med flere tabeller som viser utdrag fra kodearket vedlagt. Det er gjort en grundig jobb rundt utarbeidelse av temaer i tråd med hva undersøkelsen søker å finne ut, og resultatdelen er også sammenfattet slik at de presenterte funn er i tråd med dette. Det kan derfor argumenteres for at studien har høy validitet, da det er mulig å trekke gyldige slutninger fra funn om det studien har som formål å undersøke. Undersøkelsen kjennetegnes derimot ikke av høy ytre validitet, da det på bakgrunn av fem informanter er lite hensiktsmessig å generalisere, noe som heller ikke er studiens hensikt. Temaene som er definert er nært knyttet opp mot problemstilling og forskningsspørsmål, og vil derfor fungere som en god rettesnor i oppgavens neste kapittel hvor resultater og funn skal diskuteres.

## 6. DISKUSJON

Denne masteroppgaven tar utgangspunkt i norske e-handelsaktører og ulike påvirkningsfaktorer. Vinklingen er valgt med utgangspunkt i norske aktørers forretningsmodeller og hvordan disse kan utvikles og endres. Oppgavens problemstilling lyder som følger; «hvordan påvirker økende digitalisering, globalisering og nye trender norske e-handelsaktørers forretningsmodeller?». I dette kapitlet vil funn fra resultater diskuteres med utgangspunkt i problemstilling og forskningsspørsmål, og i lys av de presenterte teoretiske perspektivene. Gjennom analyse av innsamlet empiri ble det utarbeidet tre hovedtemaer, med totalt 13 sub-temaer. Disse presenterer informantenes opplevelser og erfaringer rundt tematikken adressert i intervjuguiden og beskriver deres opplevde situasjon av e-handelsaktører sin posisjon i markedet.

Ved å bringe temaene sammen til en helhet, for så å systematisk dele opp, er det mulig å dra essensen ut slik at kjernen i datagrunnlaget kommer godt frem. I det kommende vil det derfor drøftes med utgangspunkt i tre fokusområder som består av de mest sentrale aspektene på tvers av temaene og sub-temaene. Som nevnt tidligere er sub-temaene nært knyttet opp mot hverandre og flere av de gjennomsyrrer ulike temaer, det sees derfor som hensiktsmessig å drøfte med utgangspunkt i fokusområdene som er naturlige aspekter basert på empirien. Fokusområdene som vil drøftes er «miljø, samarbeid og lokal tilhørighet i møte med globalisering», «bevisstgjøring rundt trender med et fremtidig perspektiv» og «forretningsmodellinnovasjon og endringsvillighet - grunnlag for overlevelse». Ut i fra disse fokusområdene er det mest essensielle fra datagrunnlaget inkludert, samtidig som de er nært knyttet opp mot problemstilling og forskningsspørsmål. Forskningsspørsmål vil forsøkes besvares gjennom diskusjonen nedenfor samt at problemstillingen vil besvares mer inngående i siste avsnitt. Det teoretiske rammeverket vil bli benyttet for å forsøke å se sammenhenger og søke forklaringer opp mot med de empiriske resultatene fra undersøkelsen. Ikke alt fra teorikapitlet er i like stor grad relevant i diskusjonsdelen, men sees likevel nyttig å ha som et bakteppe for en helhetlig forståelse og innsikt i oppgavens tematikk.

## 6.1 MILJØ, SAMARBEID OG LOKAL TILHØRIGHET I MØTE MED GLOBALISERING

Fra resultatene innenfor tema I, *globalisering og konkurransestrategi*, kommer det frem at bedriftene ser mange like aspekter rundt globalisering som relevante for fremtidig påvirkning, og gjennom analyse av resultatene i studien tyder det på at norske e-handelsaktører har flere ulike konkurransefordeler fremfor globale aktører. I det nedenstående vil det med basis i det første forskningsspørsmålet, drøftes hvordan økende global konkurranse påvirker norske e-handelsaktører, ved å se nærmere på funn med hovedfokus på miljø, samarbeid, lokal tilhørighet, kanalvalg og markeds plasser. Sistnevnte kommer fra sub-temaet *markedstrender*, men inkluderes her da er nært relatert til øvrige samt at det gjennomsyrrer flere av temaen.

Ved å se på hva bedriftene uttrykte rundt global konkurranse viste flere de samme bekymringene. Utover i intervjuene ble refleksjonene mer inngående, noe som førte til at det kom frem mange interessante aspekter som kan virke konkurransefremmende for norske aktører, sett opp mot de globale. Resultatene fra undersøkelsene viser tydelig at det gradvis vokser frem større fokus på bærekraft og miljø, og disse ble nevnt både som fokus hos bedriftene internt, men også som en markedstrend blant konsumentene ved at de faktisk begynner å endre adferd grunnet økt bevissthet. Som beskrevet innledningsvis argumenterer Gramstad et al. (2017) for at digitaliseringen ikke bare endrer måten varer og tjenester selges på, men også forventninger til kjøpsreisen ved at forbrukerne ønsker at aktørene i større grad tilbyr informasjon om kvalitet, pris, etiske og miljømessige forhold. Jørgensen & Pedersen (2017) argumenterer også for at det later til at tankesettet til kundene har endret seg, som reflekteres i økt bevissthet rundt sosiale- og miljømessige problemer og i økt villighet til å konsumere på nye måter. Det er derfor nærliggende å tro at norske aktører kan skape et konkurransefortrinn ved å synliggjøre fordeler ved å handle lokalt, f.eks. garantimuligheter gitt gjennom norsk kjøpslov, eller synliggjøring av mulige konsekvenser ved å handle billige småvarer fra Asia. Eksempelvis kan dette være konsekvenser ved å miste et ledd som importør, som kan føre til mangel på CE-godkjenning eller bruk av barnearbeid, eller vise til reelle kostnader og klimagassutslipp rundt transport over lengre distanser. Bedriftene i undersøkelsene mener at utviklingen går dithen at generasjonene blir mer og mer opptatt av bærekraft, og dette kan derfor resultere i at når disse generasjonene kommer ut i arbeidslivet og blir mer kjøpesterke, tar de med seg denne adferden og slutter å handle fra land som ikke har samme kvalitets- og miljøkrav som de nordiske landene. Med andre ord sees det

hensiktsmessig for aktørene å benytte norsk standard, norsk kjøpslov samt kvalitet og kobler dette mot miljøaspektet. En annen bekymring bedriftene antydte var at det vakte uro omkring prispresset som vil oppstå når de store globale aktørene kommer på det norske markedet. Videre kommer det også frem at norske konsumenter er relativt kjøpesterke sett opp mot mange andre land, og det kan derfor argumenteres for at de kan være villig til å betale mer dersom de vet at miljø- og samfunnshensyn er ivaretatt.

I det nedenstående vil det sees nærmere på kanalvalg, samarbeid, lokal tilhørighet og markeds plasser. Det er dessverre gjort lite vitenskapelige studier rundt digitale kanalvalg, noe som gjør at det er utfordrende å bruke relevante referanser fra teoridelen her. Det er derfor forsøkt å benytte relevante tilknytninger fra oppgavens andre kapittel hvor det ble redegjort for aktuelle rapporter, undersøkelser og artikler omkring kanalvalg og digital tilstedeværelse.

Funn tilsier at det er essensielt å inneha både digital og fysisk tilstedeværelse som handelsaktør, samt at trendene, *showrooming* og *netrooming*, som beskrevet innledningsvis, nå forventes av forbrukerne. En av bedriftene gir direkte uttrykk for at det er essensielt å balansere hvor det digitale tilfører verdi og hvor det fysiske tilfører verdi, noe som kan tyde på at lokal tilhørighet også kan være en stor fordel i et fremtidig perspektiv. Årsaken til dette forklares med at det for det første er enklere å gå fra å være en ren e-handelsaktør å gå til fysisk butikk, enn motsatt. For det andre fordi det vil være enklere å etablere fysisk butikk i eget land, samt fordelaktig når det gjelder å finne samarbeidspartnere som er gode på butikkopplevelse. Det beskrives også ulike trender som *Click&Collect*, som det kan argumenteres for at er en positiv trend i form av å dra synergier slik at man får nettkunder inn i butikk. Det nevnes at det kan sees som utfordrende å etablere samarbeid på tvers av land grunnet de store kulturforskjellene, så ved å være en norsk aktør som kjenner kundene hva gjelder kultur og særegne behov ved etablering av fysiske lokasjoner, vil dette kunne virke positivt. Ser man til det teoretiske rammeverket kan en disruptiv innovasjon, i følge Markides (2006), defineres som noe nytt som utvider markedet og kundegrupper, og e-handel kan derfor sees som disruptivt mot de aktørene som kun innehar fysiske butikker ved at e-handelsaktører har redefinert handel og hvordan det tilføres kundene. Det har ikke forstyrret en hel bransje, men det har vært disruptivt for enkelte deler av bransjen, og da særegent for de som ikke har ressurser, ser nytte av eller ønsker å selge via e-handel, noe som resultater fra undersøkelsen viser er tilfelle hos flere norske aktører.

Samarbeid kan også fremme mindre norske e-handelsaktører i form av at store aktører eller de nye markedsplassene kan være hjelpelige med å få mindre eller nye aktører ut til større kundegrupper. Ser man her til det teoretiske rammeverket kan det Amit & Zott (2012) forklarer rundt komplementariteter (*complementarities*), sees i sammenheng med utviklingen gjort rundt KomPay hvor målsetningen er at andre norske aktører kan ta i bruk denne betalingsløsningen rimeligere enn lignende løsninger på markedet. Dette viser hvordan det kan skapes samarbeid på tvers av bransjer. Som resultatene har vist arbeider flere av aktørene aktivt med å utvikle og forbedre betalingsløsninger og enklere funksjoner i siste ledd i handleprosessen (*check-out*), noe som kan tyde på at det er noe utfordrende å erstatte eksisterende betalingsløsning med en ny. Så dersom Kompletten benytter KomPay til å knytte seg opp mot andre aktører sin e-handel, vil det fungere som en komplementaritet for aktøren, og vil derfor ha en verdiskapende effekt på deres aktivitetssystem.

Når det gjelder konkurransesituasjonen er det et aspekt bedriftene gir direkte uttrykk for at de globale gigantene er overlegne på, og det gjelder logistikk og levering. At Norge er vidstrakt gjør det på mange måter til et logistisk utfordrende land og i følge e-handelsrapporten henvist til innledningsvis, gjør dette at forventningene til leveringstider er noe lavere enn i nabolandene, (PostNord AS, 2017). Bare 14 prosent av nettkundene i Norge forventer å få varen sin innen to virkedager, og dette kan tyde på at det finnes store muligheter for globale aktører som f.eks. Amazon dersom de vil sette like mye fokus på rask leveranse som de gjør i USA, hvor de har leveringstid helt ned i 2 timer. På denne måten skapes det mer konkurranse rundt logistikk, noe som kan føre til at nordiske logistikkaktører blir tvunget til å omstille seg. Dersom norske e-handelsaktører griper mulighetene ved å konkurransesette logistikkaktører eller skape et samarbeid med f.eks. Amazon, kan det virke svært fordelaktig. Dette gjelder også aspektene rundt logistikk i verdikjeden hvor logistikkaktøren i undersøkelsen tror det vil bli mer samarbeid mellom logistikkpartnere i Norden, men også mot europeiske logistikkaktører, som igjen kan være fordelaktig for norske e-handelsaktørene for å komme ut globalt.

En tydelig trend som gjennomsyrrer flere av temaene i resultatdelen er markedsplassene. Dette kan sees i sammenheng med det Krokan (2015) innledningsvis definerer som aggregeringseffekter, altså effekter som utspiller seg fordelaktig for forbrukere om tilbydere som har en rekke ulike produkter man kan velge mellom. I resultatene definerer bedriftene



viktige aspekter som lokal kunnskap, kjennskap til forbrukere og et forhold til dem, og dette kan argumenteres for å være et solid konkurransefortrinn. For aktører som har infrastrukturen for e-handel, et godt logistikkapparat og et etablert varemerke i bransjen, er det naturlig å utvide sortimentet til også å inkludere varer som selges sammen, selv om de ikke tilhører samme varegrupper, (Krokan, 2015). Ser man f.eks. til Kompletts sin markeds plass som har tatt inn tilbydere som selger både verktøy, bildeler, båtdeler, skjønnhetsprodukter og bøker, kan det sees som et naturlig valg ettersom at dette er varegrupper flere forbrukere handler digitalt. Videre kan man se tydelig sammenheng mellom forbrukernes nye forventninger til kjøpsreisen som beskrevet over, og trenden rundt markeds plasser. Markeds plasser åpner for konkurrerende virksomheter og gir en mer fullkommen oversikt over pris- og lagerstatus blant ulike tilbydere, som gjør det enklere for kundene. På denne måten kan forbrukerne slippe å lete etter produkter andre steder, da «alt» finnes på markeds plassen. Resultatene tilsier også at de globale markeds plassaktørene har fordeler som de norske og nordiske per dags dato ikke innehar. Kundene vil forvente samme opplevelse uavhengig om de handler fra markeds plassaktøren sitt kjernesortiment, f.eks. bøker fra Amazon eller elektronikk fra Kompletts, men funn fra undersøkelsen viser at de nordiske aktørene ikke har den samme integrasjonen på tvers av verdikjeden ved f.eks. felles lager, levering og kundeservice.

Anderson & Anderson (2002) beskriver at nye mellomledd oppstår ved at makten flyttes fra produsentene til kundene, men at disse mellomleddene tilfører noe helt nytt. E-handel gjør at tilbydere kommer nærmere sine kunder, men ikke nødvendigvis direkte. Ser man dette i sammenheng med de nye markeds plassene, kan det argumenteres for at disse reduserer risiko for brukere, samt begrenser søke-, informasjons- og beslutningskostnader. Dette gjøres på markeds plassene ved å samle, kvalitetssikre og sortere større mengder informasjon og produkter på samme side. På denne måten blir det skapt nye oppgaver som markeds plassene tar, altså det Krokan (2015) beskriver som *reintermediering*, men motsatt kan det argumenteres for at de også skaper *disintermediering* for etablerte aktører, ved at de tilfører et ekstra ledd. Dette skjer for eksempel for Blush, Haugenbok eller HiFi-klubben som er aktører på markeds plasser, og som alle i tillegg har solgt og selger direkte til konsumenter. Dette kan virke positivt ved at de får en større kundemasse, men de må også betale en ekstra provisjon til markeds plassaktøren, noe som igjen tilsier at fortjenesten til de aktørene som ikke eier egne varemerker, vil begrenses. Ser man til det teoretiske rammeverket kan markeds plasser knyttes

opp mot det Amit og Zott (2012) omtaler som aktivitetssystemet, hvor man ved å utvikle en markeds plass direkte til egen e-handel, som Komplett gjør, knytter både leverandører og kunder seg til på en helt ny måte. De har dermed en mulighet til å skape et vedvarende forhold begge veier i verdikjeden, men i tillegg også knytte mange leverandører og varemerker direkte til forbrukerne gjennom egen e-handel. For å benytte Amit og Zott (2012) sin terminologi, legger altså Komplett denne aktiviteten inn i sitt aktivitetssystem og endrer hele forretningsmodellen samtidig som de endrer verdikjeden. Det kan derfor også argumenteres for at dette er en radikal innovasjon, da man går fra at egen e-handel kun innehar eget sortiment, til en markeds plass med kategorier og sortiment fra mange ulike leverandører. Christensen (1997) konstaterer at en radikal innovasjon medfører et brudd med det eksisterende, f.eks. en disruptiv innovasjon, noe en markeds plass kan sees å være, da det forstyrrer det eksisterende markedet samt endrer forholdet til leverandører og kunder, markedsposisjon og tradisjonelle distribusjonskanaler. Med utgangspunkt i det ovennevnte, er det nærliggende å tro at de aktører som eier markeds plasser, og lykkes med den ved kontinuerlig utvikling i henhold til kundenes ønsker og behov, kan inneha en stor styrke for fremtidig konkurransesituasjon, også i et globalt perspektiv.

Krokan (2015) argumenterer videre for at alle som skal handle må ha nødvendig tillit til leverandørene og slik tillit bygges opp gjennom tid, ved at det skapes et omdømme. Fra resultatdelen ser man at med lanseringen av markeds plassene, vil verdikjedene og de fysiske varehandelne få noen utfordringer. Her kan det dog argumenteres for at samtlige norske e-handelsaktører har et konkurransefortrinn fremfor globale aktører, da de etablerte allerede har et omdømme, så ved å utnytte de bransjene og kategoriene som beskrives som «satt i gamle systemer», finnes det flere muligheter for de som allerede kjenner kundene og deres behov.

Tar man det øvrige i betraktning kan dette tilsi at økende konkurranse fra globale selskaper vil påvirke norske e-handelsaktører ved å gi de utfordringer i form av konkurranse på pris, logistikk, og omfang av tilbydere. Det tyder derimot på at det tilfaller norske aktører mer muligheter enn utfordringer både med tanke på nye kanaler, fokus og medieomtale rundt digital handel samt at logistikkaktører tvinges til å omstille seg og forbedre sitt tilbud. Dersom mulighetene som fremkommer her utnyttes til det fulle, sees det som at de globale aktørene også blir møtt med konkurranse ved inntreden i Norge. Det er derfor nærliggende å tro at dersom norske e-handelsaktører evner å bygge opp tillit og omdømme som lokale aktører, vil

dette også kunne sees som et konkurransefortrinn i forhold til kvalitet- og miljøhensyn. På motsatt side er det vesentlig at selv om globale aktører er globale, innehar mange fortsatt et sterkt omdømme - også i Norden.

## 6.2 BEVISSTGJØRING RUNDT TRENDER MED ET FREMTIDIG PERSPEKTIV

Utgangspunktet for dette fokusområdet er først og fremst de sentrale aspektene som kom frem gjennom resultater fra tema II «innovasjon, teknologi og trender», men også sub-temaet «fremtidens handlemønster» fra tema I. Funn i datamaterialet viser et stort spenn hos de ulike aktørene hva gjelder innovasjon i det daglige og erkjennelse omkring påvirkningskraften fra fremtredende trender. I det nedenstående vil det med basis i forskningsspørsmål to, drøftes hvordan teknologiske trender vil påvirke fremtidens handlemønster. For å kunne besvare følgende sees det også nødvendig å se nærmere på funn med hovedvekt på innovasjonsfokuset internt hos aktørene og bevisstgjøring og fokus rundt fremtredende trender.

Som resultatene viser ser man stor variasjon rundt fokus på innovasjon i det daglige, hvorav en av bedriftene mener innovasjonsarbeid er for lite lønnsomt for bedriften, mens en annen aktør har utviklet eget laboratorium for å drive innovasjon med sine kunder. Ser man til det teoretiske rammeverket og hva Christensen (1997) definerer rundt innovasjoner er det tydelig at bedriftene i undersøkelsen arbeider mest med inkrementelle innovasjoner, da innovasjonene skjer gradvis, med unntak av markedsplassen den ene aktøren i undersøkelsen har utviklet, som i det øvrige ble argumentert for å være en radikal innovasjon. Resultatene viser et interessant aspekt rundt det at aktørene som driver direkte med e-handel, mener de hittil har taklet konkurransen godt og ligger foran hva gjelder innovative løsninger, mens de som jobber indirekte mener at norske aktører ligger etter på områder som f.eks. kundefokus. Her trekkes også inn et aspekt som går på hvordan man jobber sett ut i fra *kundenes behov*, da resultatene viser at arbeidsmetodikk og fokus på kundeopplevelse har for lite fokus blant norske aktører. Det forklares videre at kategoriene det handles mest av, som fremkommer i rapporten *Netthandel i Norden (2017)*, og som også har størst fokus hos e-handelsaktører, ikke nødvendigvis er det samme som hva kunden vil handle mest, bare hva det er mest tilbud av på nett. Funn viser at det er store forskjeller blant de ulike aktørene hva angår å teste nye typer varekategorier på nett. For å arbeide på en slik undersøkende og eksperimenterende

måte, kreves en annen arbeidsmetodikk, og i følge resultatene er dette fokuset begrenset blant norske aktører.

I det følgende vil det sees nærmere på hvordan de mest fremhevede teknologiske trendene fra undersøkelsen; kunstig intelligens, IoT, utvikling av prediktive analyser og forbrukerinnsikt, vil ha en påvirkning på fremtidens handlemønstre. Kunstig intelligens vil ha en påvirkning rundt flere aspekter for e-handelsaktører, både hva gjelder leveringer med selvkjørende «pick-up-points», automatisert lagerhold, robotisert kundeservice, dynamisk prissetting og automatisk produktberikelse. Utviklingen av chatbots er en trend samtlige bedrifter arbeider med å utvikle, og dette sees som nødvendig for å kunne håndtere kundehenvendelser, spesielt hos store aktører og markedsplassaktører. Det krever mye ressurser å håndtere et B2C-kundesenter, og dersom konkurrentene utvikler chatbots, er det viktig å kunne gjøre de samme besparelsene for å kunne sette ressurser på annen utvikling. Automatisk produktberikelse og dynamisk prising sees også som en trolig utvikling. Førstnevnte kan sees i sammenheng med det Anderson & Anderson (2002) beskriver rundt at Internett gjør at makten flyttes fra produsentene til kundene, da kundeanmeldelser ikke lenger bare vil gi produktet en rangering eller tekst på siden, men faktisk være med å beskrive, og derfor selge produkter og tjenester. Dynamisk prising vil føre til at aktører må overvåke hvor kundene er og hvordan kunder beveger seg på nettet på en annen måte enn tidligere, som også vil føre til større fokus og kjennskap omkring kundenes behov.

Resultatene viser også at IoT vil kunne påvirke i form av sensorteknologi i butikk, ved å flytte volum fra den tradisjonelle nettbutikken til mer effektive e-handelsløsninger. Det kan antydes at IoT-aspektet ligger noe lenger frem i tid, men med utviklingen av IoT er det også nærliggende å tro at e-handel i fremtiden vil betegnes som noe mer enn bare en nettbutikk, da utviklingen og digitalisering vil føre til en større automatisering av handelsprosesser totalt sett med et samspill mellom flere kanaler, og kanskje også flere parter. Dette vises i at aktørene antyder at stemmebruk som bestillingsmetode sees som en plausibel utvikling fremover, men utfordringen med det vil være at mindre avgjørelser blir tatt av kunden selv og mer av systemer. En av aktørene gir direkte uttrykk for at det derfor vil bli mindre relevant hvor produkter handles fra, noe som kan tyde på at det vil bli desto viktigere å posisjonere annerledes, hvor dynamisk prissetting og søkeoptimalisering mot slike systemer, settes høyere enn tradisjonell markedsføring for å nå forbrukere. Flere av aktørene i undersøkelsene, også

de med egne avdelinger rundt IoT, kunstig intelligens og e-Commerce, nevner også en utfordring knyttet til at systemer, løsninger og trender utvikler seg raskt, slik at flere av bedriftene i undersøkelsen innrømmer at de har utfordringer med å holde tritt. Det forklares at de er opptatt av å utvikle systemer og innovative løsninger, men for mye integrasjon og kompliserte systemer kan igjen føre til at man blir låst og får utfordringer, da det er menneskene i bedriftene som er begrensningene. Resultater viser også at mobiltilpasninger vil spille en avgjørende rolle for fremtidens handlemønstre, da 39% av norske e-handelskunder handler via mobilen hver måned, mens bare 40% av større norske e-handelsaktører har mobiltilpassede sider. Dette tyder på at fra et teknologisk perspektiv ligger ikke de norske aktørene langt nok fremme i forhold til forbrukerens forventninger. Dette samsvarer med det Sannes & Andersen (2016) hevder innledningsvis rundt at norske bedrifter bruker IT-budsjetter på å vedlikeholde, fremfor å utvikle nye løsninger og forretningsmodeller. For å overleve med fremtidens e-handelskunder og deres forventninger, tyder dette på at aktører kontinuerlig må arbeide med å utvikle brukervennlige løsninger samt å være tilpassningsdyktige og fleksible for å takle raske endringer i markedet.

Det kan argumenteres for at forbrukerinnsikt vil være avgjørende for å lykkes med fremtidens e-handelskunder, da forbrukerne, i følge Gramstad et al. (2017) vil få andre forventninger til selve kjøpsreisen. Funn viser at aktører er opptatt av å undersøke og jobbe ut i fra kundenes behov, hvor PostNord har undersøkelser med 95 000 respondenter hver måned. Dette blir benyttet til å oppdage nye trender, slik at de kan styrke sin egen posisjon i forhold til sine egne kunder, som er e-handelsaktører, ved å tilby inngående kunnskap omkring forbrukerinnsikt. Det kan argumenteres for at forbrukerinnsikt og undersøkelser rundt fremtredende trender derfor er like relevant for indirekte aktører, for å tilby verdifull informasjon, som for direkte aktører. Uansett hvor i verdikjeden man er, sees det fra undersøkelsens funn, at det er essensielt å vite hva slags behov sluttkunden innehar.

En interessant vinkling mot fremtidens handlemønstre er utviklingen rundt prediktive analyser på e-handelskunder, hvor man analyserer hva kundene kommer til å trenge i fremtiden basert på behov, kundens kjøpshistorikk o.l. Ser man til det teoretiske rammeverket kan prediktive analyser knyttes til det Amit og Zott (2012) definerer som innlåsningsaspektet (*lock-in*) som en type verdiskapende aktivitet i forretningsmodellen. Ved å benytte prediktive analyser vil enkelhet og skreddersydde løsninger for forbrukerne være insentiver som skapes i

aktivitetssystemet for kunder til å forbli og fortsette transaksjoner innen aktivitetssystemet. Dette kan sees i sammenheng med det Tørresen (2013) beskriver rundt casebasert resonnering, men hvor casebasert resonnering knytter lignende produkter sammen, kan prediktive analyser gi aktører en så gjennomgripende innsikt i forbrukernes vaner og behov, at analysene faktisk kan gi svar på hva forbrukerne trenger før de selv vet det. Dette kan tyde på at teknologiske trender ikke bare vil kunne påvirke fremtidens handlemønstre, men endre hvordan forbrukere generelt sett oppfører seg og dermed ha en samfunnsendrende effekt.

Med utgangspunkt i det øvrige er det tydelig at teknologiske trender vil spille en avgjørende rolle for fremtidens handlemønstre, og teknologi vil være en sentral driver til endring. Det er dog ikke nødvendigvis teknologien som er den sentrale driveren, det er heller markedet og forbrukernes evne og ønske til å ta teknologien i bruk som kan skape verdi. Det er nærliggende å tro at nøkkelaspektet her er å ha kundens behov og ønsker i fokus, og sees dette i sammenheng med teorien til Christensen (1997) kan det tyde på at årsaken til hvorfor etablerte bedrifter ikke klarer å komme opp med disruptive innovasjoner er fordi de er opptatt av å tilfredsstille hva de *tror* er kundenes behov. Tar man dette i betraktning kan det sees som at norske e-handelsaktører bør fornye seg ved å vri oppmerksomheten fra å lage større og bedre løsninger til å forsøke å løse den egentlige jobben kunden vil ha gjort. For hva er egentlig kundens hull i veggen? Det gjelder ikke å lage en stadig større og kraftigere drill, dersom konkurrentene lager løsninger som fikser problemet på en enklere og billigere måte, (Jørgensen & Pedersen, 2017).

### 6.3 FORRETNINGSMODELLINNOVASJON OG ENDRINGSVILLIGHET SOM GRUNNLAG FOR OVERLEVELSE

Fra resultatene innenfor tema III, *forretningsmodell- og tjenesteutvikling*, kommer det frem at norske e-handelsaktører prioriterer tjenesteutvikling i tilknytning til eksisterende produkter i liten grad. Det kan likevel argumenteres for at flere av aspektene aktørene betegner som utvikling av virksomheten, er tjenester som både skaper og kaprer verdi. I det følgende vil det med basis i det tredje forskningsspørsmålet, drøftes hvordan norske e-handelsaktører arbeider med utvikling av tjenester og hvordan dette påvirker deres forretningsmodeller. For å kunne besvare ovennevnte sees det hensiktsmessig å se nærmere på hvordan aktører ser på tjenesteinnovasjon i forretningsmodellen og hvordan tjenester kan bidra til å knytte et tettere

bånd med kundene. Avslutningsvis i kapittelet vil delkapittel 6.1, 6.2 og 6.3 benyttes for å forsøke å besvare oppgavens overordnede problemstilling.

Tjenestelogikk fremfor produktlogikk er nært knyttet opp til hvordan aktører fokuserer på innovasjon. Ser man til det teoretiske rammeverket er det flere aspekter rundt tjenester som kan knyttes til det Jørgensen & Pedersen (2017) forklarer rundt hvordan forretningsmodellinnovasjon kan skje i tilknytning til alle de tre komponentene i forretningsmodellen, enten til verdiskaping, verdilevering eller verdikaping. Funn viser at aktørene i undersøkelsene legger innovasjonsfokuset ulike steder i forretningsmodellen, men det tydeliggjøres at tjenesteutvikling med formål om å selge tjenester i forbindelse med eksisterende produkter, eksempelvis installasjonstjeneste ved salg av TV-er, ikke er et stort fokus. PostNord beskriver at de arbeider med å bistå sine kunder i tjenesteutvikling i form av innbæring, men de setter ingen krav til det, noe de ser som sannsynlig i fremtiden. Hos samtlige aktører vektlegges derimot et større fokus omkring innovasjon tilknyttet verdikaping, hvor flertallet ser viktigheten av enkle og innovative betalingsløsninger. Det er også interessant å se til hvordan Komplet har utviklet verdiskapende, selvstendige tjenesteenheter i konsernet, hvorav salg av mobilabonnement og banktjenester er to av dem. Ser man til tematikken hvor Krokan (2015) beskriver at det er naturlig å utvide sortimentet når en først har infrastrukturen og en etablert merkevare, kan det tyde på at disse tjenestene ble utviklet for å dra synergier på tvers av enheter innad i konsernet; kjernevirksomheten arbeider med salg av blant annet mobiler som derfor gjør det naturlig å selge mobilabonnement og flere enheter i konsernet har fokuset på innovative betalingsløsninger, som ble utviklet i samarbeid med enheten som driver bankvirksomhet. Dette henger også i tråd med det Jørgensen & Pedersen (2017) beskriver som verdilevering, hvorav Komplet kontinuerlig arbeider med å utvikle flere enheter og ressurser internt slik at de vil være raske til å tilpasse seg endringer i markedet. Videre presiseres det at mobil og bank som satsningsområder neppe ville være mulig å gjennomføre dersom de ble inkorporert i kjerneenheten til konsernet, og målt på bakgrunn av antall mobiltelefoner de solgte. De nye tjenesteenhetene fikk frihet og muligheten til å vokse på egenhånd, og dette kan sees i sammenheng med hvordan Christensen (1997) mener at en bedrift sine kapabiliteter kan forstås som hvordan de håndterer innovasjon og endringer, og videre hvordan ledere i bedriften utvikler ressurser, prosesser og verdier som tilpasser bedriften til endring. Dette ser

man i enheten for bank og mobil, men også på hvordan de beskriver at de løfter frem og videreutvikler fremragende ansatte som viser initiativ, ved å ha «management program» som også skaper verdi i selskapet. På samme måte som Christensen forklarer, styrker dette bedriftens muligheter for å lykkes ved å utvikle styrker hos ressurser (de fremragende ansatte), verdier (programmet) så vel som bedriften som helhet (enhetene).

Det kan også argumenteres for at utviklingen av tjenester kan knytte kunder tettere til e-handelsaktørene. Ser man til det teoretiske rammeverket definerer Amit & Zott (2012) det tredje aspektet som komplementariteter (*complementarities*) som viser til verdiskapende effekter som skapes i aktivitetssystemet av gjensidige avhengighetsforhold. Som nevnt i 6.1 kan dette sees i sammenheng med KomPay og samarbeid med mindre aktører, men da denne funksjonen utvikles som en separat enhet; bygger de komplementariteten inn i egen organisasjon. På denne måten kan det argumenteres for at betalingsløsningen vil fungere som en komplementaritet for bedriften med en verdiskapende effekt på hele aktivitetssystemet, samtidig som de på sikt vil bygge opp enda en verdiskapende enhet i konsernet som kan fungere som komplementaritet for andre e-handelsaktører i fremtiden. Det fjerde nøkkelaspektet til Amit & Zott (2012) er effektivitet som refererer til kostnadsbesparelser gjennom sammenkoblinger i aktivitetssystemet. Her kan man se tydelige sammenhenger mellom Wal-Mart-eksempelet fra det teoretiske rammeverket og Komplett og Blush sin logistikkmaskin. Begge disse aktørene har konkludert med at logistikk er en viktig aktivitet for å holde kostnadene nede, og har derfor utviklet svært effektive prosesser for en god og kostnadsbesparende logistikk-løsning. På denne måten har de implementert effektive prosesser i aktivitetssystemet for å støtte sin lavkoststrategi. Dette kan også sees i sammenheng med PostNord som leverer en tjeneste til sine kunder i form av logistikk, men ved å utvide sitt aktivitetssystem til også å gjelde tjenester knyttet opp mot kunders e-handel, eksempelvis SMS til kunder med sporingmuligheter direkte knyttet til e-handelsaktøren, skapes det mer insentiver for å forbli i aktivitetssystemet.

Fra funn kommer det også frem andre typer tjenester aktørene utvikler for å tilby verdi til kunden, eksempler er hentepunkt i aktørenes fysiske butikker og plattformer med integrasjoner mellom det fysiske og digitale. Det beskrives at flere norske aktører har utfordringer knyttet til å integrere e-handelsløsning med fysisk butikk, hvorav de som lykkes best er de med en god modell for integrasjon. Det tyder derfor på at plattformer med god



funksjonalitet vil være svært fordelaktig for å vinne fremtidens e-handelskunder, da man ser en økende trend omkring det å integrere e-handelsløsninger med fysiske butikker, som også kan bidra til å trekke nettkundene inn i fysiske butikker. Amit & Zott (2012) argumenterer for at forretningsmodellinnovasjon kan tillate ledere å minske avstanden mellom innovasjonskostnader og hvordan man gjør forretninger, ved eksempelvis å involvere partnere i nye verdiskapende aktivitetssystemer. Dette kan sees i sammenheng med at det blir viktigere med samarbeid, f.eks. tjenestene PostNord leverer til e-handelsaktører i form av fremskutt lager og utvidede logistikkjenester, eller at Komplettn vurderer en partner som kan levere tjenester til deres produkter.

I det øvrige er det tydelig at norske e-handelsaktører arbeider med utviklingen av tjenester enten ved bruk av partnere eller utviklingen av separerte enheter. Funn viser at flere av aktørene ser tjenester som supplement til produkttilbudet, som essensielt for fremtidig handlemønster totalt sett. Det fremstilles som at de ser på dette som en faktor som vil påvirke handlemønster i fremtiden, men hos de intervjuede bedriftene er det ikke på fokus på å implementere dette i egen forretningsmodell som supplement til eksisterende produktsalg. Jørgensen & Pedersen (2017) beskriver at bedrifter må bevege seg forbi forestillingen om at kunden trenger eierskap til et produkt. En slik produktlogikk har dominert det som bedriftene tilbyr kundene, men bærekraftig forretning kan fremmes ved at bedrifter i stedet omfavner en tjenestelogikk. Det innebærer å tenke tilgang fremfor eierskap, og utforme tjenester som er like attraktive for kunden som et produkt som kan kjøpes og eies. Som norsk e-handelsaktører er det nærliggende å tro at lokal tilhørighet også vil gi et vesentlig konkurransefortrinn rundt tjenestetilbud, hvor de kan utvikle seg til å bli en helhetlig tilbyder med både produkter og tjenester i spekteret, og det kan derfor argumenteres for at dette også er et spesielt viktig område for å ligge et steg foran de globale. Sett i lys av forskningsspørsmål tre, «hvordan norske e-handelsaktører arbeider med utvikling av tjenester, og hvordan dette påvirker deres forretningsmodeller?», kan det derfor argumenteres for at utviklingen av tjenester helt klart vil være konkurransefremmende for norske aktører, men det kan derimot diskuteres om hvorvidt de ser dette selv, og i så fall hvorfor det ikke har større fokus på i egen forretningsmodell.

## 6.4 BESVARELSE AV PROBLEMSTILLING

Hittil i dette kapitlet har hvert av temaene med bakgrunn i problemstilling, forskningsspørsmål og empiri blitt diskutert inngående. I det kommende vil problemstillingen, *«hvordan påvirker økende digitalisering, globalisering og nye trender norske e-handelsaktørers forretningsmodeller»*, forsøkes besvares ved å summere forskningsspørsmålene og se det i et mer helhetlig perspektiv. Avslutningsvis vil sentrale fremtidige utfordringer drøftes basert på funn og trender beskrevet i det øvrige.

Ut i fra det første forskningsspørsmålet, *«hvordan økende konkurranse fra globale selskaper påvirker norske e-handelsaktører»*, er det liten tvil om at det må skje en omstilling hos e-handelsaktører, men at de allerede har begynt forberedelsene. Norske aktører vil bli påvirket i form av prispress, logistikk og omfang av tilbydere, men det tyder på at dersom aktørene evner å bygge opp tillit og omdømme som lokale aktører, vil dette også kunne sees som et konkurransefortrinn i forhold til kvalitet- og miljøhensyn i tillegg til at nye kanaler, samt fokus og medieomtalen rundt digital handel vil tilfalle de muligheter. Ved å benytte norsk kjøpslov, kvalitet og knytte dette mot miljøaspektet vil dette i sammenheng med lokal tilhørighet gi de et konkurransefortrinn, men det tyder på at samarbeid vil ha en større innvirkning.

Ut i fra det andre forskningsspørsmålet, *«hvordan teknologiske trender vil påvirke fremtidens handlemønstre»*, kommer det frem at teknologiske trender vil påvirke e-handelsaktører, hvorav de mest fremtredende er; kunstig intelligens, automatiserte lager, forbrukerinnsikt og prediktive analyser. Flere av de antatte faktorene for påvirkning i fremtiden har liten påvirkning nå, men det vil kunne bli en helomvending for aktører dersom de ikke er forberedt. Dersom handelsprosesser i større grad automatiseres og mindre avgjørelser blir tatt av kunden selv, vil dette ha en stor påvirkning, da kjennskap til kunden og omdømme vil få mindre betydning, og dette er lite fordelaktig for lokale aktører som bruker dette som konkurransefortrinn. Videre viser resultatene at norske aktører selv mener de ligger langt fremme, mens de ikke tilfredsstillter forbrukerens behov hva gjelder mobiltilpasninger og integrasjoner innad i markeds plasser samt på tvers av digital og fysisk kanal. For fremtidens handlemønstre sees det derfor som svært essensielt å arbeide med forbrukerinnsikt, prediktive analyser og videreutvikling av digitale flater.

Gjennom diskusjonen av det tredje forskningsspørsmålet, «*hvordan norske e-handelsaktører arbeider med utvikling av tjenester, og hvordan dette påvirker deres forretningsmodeller?*», fremkommer det at aktører har mer fokus på å utvikle tjenester i forhold til forenkling av handelsprosesser mer enn salg av tjenester. Det kan argumenteres for at for å benytte aspektet lokal tilhørighet som et konkurransefortrinn er tjenesteutvikling essensielt for å kunne fremstå som en helhetlig tilbyder. Logistikkaktøren i undersøkelsen tror også de kommer til å sette et krav om mer tjenestetilbud fra sine kunder som selger på e-handel i fremtiden, så det sees derfor som plausibelt at mer tjenester i forretningsmodellen vil være en sannsynlig utvikling. Med dette vil forretningsmodellene derfor kunne utvikle seg til å bli mer åpne, da spesielt partnere, f.eks. logistikkpartnere, kan bidra med tjenester som innbæring av produkter. I tillegg kan rene tjenestetilbydere få en større plass i forretningsmodellen i form av samarbeid med de aktørene som har produktsortimentet tilknyttet deres tjenester. Videre kan det knyttes til bærekraftaspektet ved å utforme tjenester som er like attraktive for kunden som et produkt som kan kjøpes og eies.

Med det øvrige tatt i betraktning er det nærliggende å tro at norske e-handelsaktørers forretningsmodeller hovedsakelig vil bli påvirket av ytre krefter i form av tre aspekter; mer samarbeid og integrasjon, økt fokus på kunden, og miljø- og bærekraftaspektet.

Med mer samarbeid og integrasjon vil en plausibel utvikling være at forretningsmodellene vil åpne seg i større grad enn tidligere. Dette kan knyttes til Chesbrough (2007) sitt rammeverk, *BMF*, hvor aktørenes forretningsmodeller vil bevege seg fra sekvens 3-4; segmentert eller ekstern åpen forretningsmodell, mer mot 5 hvor det er høyere grad av integrasjon med innovasjonsprosesser. Sekvens 5 er kjennetegnet av at tjenester er integrert i forretningsmodellen, et tettere samarbeid med kunder, leverandører og partnere og fokus på forbrukerinnsikt. Funn viser at både kunder og partnere vil få en større plass i forretningsmodellen, men leverandørenes plass kan derimot diskuteres. En av bedriftene gir direkte uttrykk for at dersom kundene ikke mener produktene er bra nok, må de erstattes da det er kundene som til slutt bestemmer. Det kan derfor argumenteres for at det sees mer relevant at man har gode forhold til de leverandører man har, mer enn hvilke leverandører det er; de er utbyttable. Det er også tydelig at samarbeidspartnere, f.eks. logistikkpartnere, tjenestetilbydere eller partnere som innehar fysiske lokasjoner, vil få en større plass grunnet det økende fokuset på kundens behov.

Det er mye avansert, relevant teknologi utviklet i dag som ikke benyttes, og ut i fra funn er det nærliggende å tro at forretningsmodellene vil påvirkes mer av markedet og forbrukere evne og ønske til å ta teknologien i bruk, mer enn teknologiene i seg selv. Det sees derfor som at digitalisering vil ha en mindre påvirkning på forretningsmodellene, sett at man følger med, da det er kundene som vil styre når det er behov for trendene. Videre vil forbrukerinnstekt og arbeid med å utvikle prediktive analyser være avgjørende for å vinne morgendagens e-handelskunder. Forbrukerens forventninger må hele tiden være i fokus, så kjennskap til kunden og deres behov er avgjørende for å vinne digitalt.

Ut i fra det øvrige er det også grunn til å tro at det økende fokuset på bærekraft og innovasjon har bidratt til å øke folks forståelse for at noe må gjøres, også for bedriftene sin del. Det kan argumenteres for at fokuset på bærekraft stimulerer de etablerte aktører til å ta ansvar for hvordan deres virksomhet påvirker miljøet og samfunnet. I henhold til Christensen (1997) og Jørgensen & Pedersen (2017) er etablerte aktører best på inkrementelle innovasjoner, og årsaken til dette kan være at nyetablerte bedrifter i større grad skaper forretningsideer basert på å løse problemer eller utfordringer andre har skapt. Det kan derfor sees hensiktsmessig å synliggjøre konsekvenser med billig småvarer fra utlandet, samt benytte norsk kjøpslov, kvalitet og kjennskap til kunden som konkurransefortrinn. På denne måten kan aktørene vise at de fokuserer på bærekraft og miljø ved å ta ansvar for hvordan egen virksomhet påvirker, altså ved å basere forretningen på hva samfunnet forventer.

Oppsummert kan det tyde på at nøkkelordet er balanse; balanse mellom det fysiske og digitale, balanse mellom fleksibilitet og låste systemer, balanse i arbeidsmetodikk og et fleksibelt team og balanse mellom teknologi og brukervennlighet. Det forekommer et skifte, hvor kunden er i fokus. Det er nærliggende å tro at de som åpner for samarbeid, er bevisste rundt trender og er fundamentalt opptatt av kundene, med en lettbeint organisasjon som takler forandringer i markedet, så vel som endringer internt og i forretningsmodellen – vil lykkes med fremtidens handlemønstre.

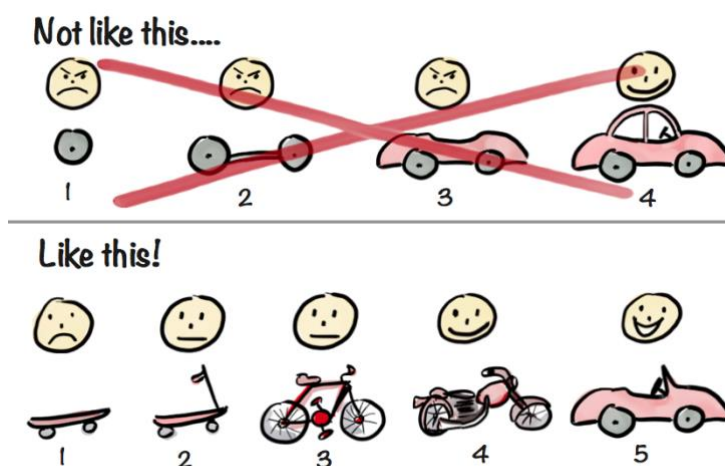
## 6.4.1 ET OVERORDNET PERSPEKTIV

Avslutningsvis sees det hensiktsmessig å løfte blikket, ved å drøfte sentrale utfordringer basert på funn fra undersøkelsen. Uavhengig av om norske e-handelsaktører lykkes med samarbeid og integrasjon, økt fokus på kundens behov og miljø- og bærekraftaspektet, vil de møte utfordringer i form av økt digitalisering, prispress og flere konkurrenter. Det er derfor essensielt og ikke gå i det Chesbrough (2007) definerer som «commodity-fellen», hvor en kun konkurrerer på pris. I følge Krokan (2013) har man to valg dersom en vare, tjeneste eller forretningsmodell er i ferd med å bli en commodity; konkurrere på pris og tilgjengelighet, eller forsøke å unngå commodifisering ved å drive kontinuerlig utvikling, differensiering og innovering.

Det sees derfor formålstjenlig å presisere behovet for å teste og drive eksperimentering, som en måte å takle disse utfordringene på. Med bakgrunn i dette vil det i det kommende drøftes hvordan norske e-handelsaktører kan overvinne disse utfordringene. Det vil diskuteres med basis i indre krefter rundt to aspekter; eksperimentering og ledelsesimplikasjoner, som ble vist å være tydelig fellestrekk under diskusjonen av det teoretiske rammeverket.

For å overvinne utfordringer knyttet til økt global konkurranse gjelder det å utvikle seg i tråd med de premissene globale e-handelsaktørene setter og som kundene vil forvente. For å gjøre dette kreves kontinuerlig utvikling, og som beskrevet i det teoretiske rammeverket poengterer Chesbrough (2010) at å tviholde på eksisterende forretningsmodell kan fungerer som et tveegget-sverd i forretningsmodelleksperimentering, da man kan risikere å filtrere ut informasjon som ikke støtter oppunder og kommer i konflikt med den eksisterende forretningsmodellen. For at aktørene skal ha mulighet til å utvikle seg for å takle fremtidige utfordringer er de nødt til å innovere og teste. Funn fra undersøkelsene tilsier at det er aktører i det norske markedet som allerede er langt fremme hva gjelder innovasjon. En av aktørene har utviklet en teknisk tung plattform for å forberede seg på inntoget til de globale gigantene, noe som fra samtlige aktører i undersøkelsen defineres som en fremtredende trend. Jørgensen og Pedersen (2017) hevder også at fremtidens forretningsmodeller vil kreve hyppig redesign som vil gjør det nødvendig å drive kontrollert eksperimentering. Et illustrativt bilde av hvordan forretningsmodelleksperimentering kan virke fordelaktig for bedriften, sees i figur 2, (Kniberg, 2016). Denne baserer seg på produkter, men kan fortelle like mye om eksperimentering omkring tjenester så vel som forretningsmodeller. Blant aktørene i

undersøkelsene er det felles enighet om at for å lykkes på e-handel må man ta utgangspunkt i konsumenten. Ikke tro man vet hva kunden vil ha, men bedrive kontinuerlig undersøkelser for å skaffe forbrukerinnst. Det handler om å drive eksperimentering fremfor helomvending, og med dette i bakhodet sees det som uunnværlig for norske e-handelsaktører å eksperimentere for å finne nye måter å skape, levere og kapre verdi på.



Henrik Kniberg

Figur 2. Henrik Kniberg – «Earliest Testable/Usable/Lovable»

Det siste aspektet omhandler ledelse, og hvordan ledere kan være en utfordring for forretningsmodellinnovasjon. Funn fra undersøkelsen viser at det er varierende grad av fokus på innovasjon, hvor årsak virker å være at ledere ser konflikter med det som på det tidspunktet gir bedriften kontinuerlig vekst, (Amit & Zott, 2012). En ny forretningsmodell kan også føre til karrierekonsekvenser for involverte ledere, og derfor bør lederes dømmekraft underkastes de empiriske data dersom målene skal være til det beste for bedriften som helhet. På denne måten kan forretningsmodellinnovasjon hjelpe aktører å unngå det tveeggete-sverdet, og heller bidra til å fornye vekst og fortjeneste ved å endre måten aktøren skaper, leverer og kaprer verdi på.

Funn viser også at aktører som har en innarbeidet adferd rundt innovasjon og dyrker dette hos de ansatte, er foregangsaktører på det digitale, fordi konkurrenter vil ha mye vanskeligere for å imitere en god forretningsmodell eller et innovativt aktivitetssystem fremfor en produktnyhet eller prosessnyhet, (Amit & Zott, 2012). Derfor vil aktører med en unik, sterk, ikke-imiterbar forretningsmodell som støtter innovasjon og nytenkning, ha høyt potensiale for å skape varig konkurransefortrinn.

Disse bedriftene bør fortsette å dyrke innovasjonskulturen, samtidig som de styrker implementeringen av slike verdier i ledelsen, slik at de vil høste større effekter enn aktører som ikke domineres av slike verdier. Det tyder derfor på at dersom aktører ønsker å dyrke en innovasjonskultur må man starte med ressursene, før de flytter seg til prosesser og verdier, og deretter migrer ut i kulturen. I praksis holder det ikke at aktøren har fokus på økt lønnsomhet, konkurransefortrinn og effektivitet, dersom det ikke finnes en kultur for innovasjon gjennom hele organisasjonen. Kultur vil derfor være et kraftig ledelsesverktøy i større bedrifter, (Christensen, 1997).

Rent overordnet kan økende digitalisering, globalisering og nye trender virke positivt hva gjelder forretningsmodellinnovasjon hos norske e-handelsaktører, fordi dersom aktørene møter de samme utfordringene og problemene forretningsmodellen ble utformet for å takle, vil måten man møter disse på være ganske konsekvente. Men fordi forretningsmodellen også definerer hva bedriften ikke kan gjøre, gir den utfordringer under endring, og setter derfor krav til nytenking og innovasjon. Det krever en sterk organisatorisk kultur for å navigere gjennom dette ukjente terrenget, så de individuelle målene til ansatte og ledere blir satt til side fremfor det store bildet – bedriftens beste.





## 7. AVSLUTNING

Formålet med denne undersøkelsen er å vurdere hvordan økende digitalisering, globalisering og nye trender påvirker norske e-handelsaktørers forretningsmodeller, samt undersøke hvordan aktørene kan utvikle forretningsmodellene ved å dra nytte av nye muligheter samt overvinne hindre som oppstår i et marked i rask endring. Gjennom diskusjonsdelen har det fremkommet at ytre faktorer har størst påvirkning ved at forretningsmodellene plausibelt vil kjennetegnes av mer samarbeid og integrasjon, økt fokus på kunden og på miljø- og bærekraftaspektet. Dette vil føre til at forretningsmodellene blir mer åpne, da både partnere og kunder får en større plass i forretningsmodellen. Oppgaven har belyst viktigheten av innovasjonsfokus internt og forretningsmodelleksperimentering, som verktøy for å takle endringer og ta tak i muligheter som oppstår grunnet økende digitalisering og globalisering. Resultatene fra studien kan bidra til lederes forståelse av hvordan man kan posisjonere seg for å bedre møte global konkurranse, samt overvinne utfordringer og utnytte muligheter som oppstår grunnet økende digitalisering, og på denne måten oppnå økt innovasjonstakt og lønnsomhet, og dermed potensiale for varig konkurransefortrinn.

Tjora forklarer at generalisering er svært sentralt for forskning, også for kvalitativ forskning. Han argumenterer for at mye av kvalitativ forskning kan kritiseres for å ta for lett på vurderingen av generalisering. «Å ikke redegjøre tilstrekkelig for dette fører til en svekket troverdighet for en stor mengde ellers meget gode forskningsprosjekter», (2010, s. 14). På bakgrunn av fem informanter er det opplagt at det er lite hensiktsmessig å generalisere for alle e-handelsaktører, og det er heller ikke oppgavens formål. Men for å ta hensyn til det Tjora presiserer over, kan det argumenteres for at de aktørene som er fundamentalt opptatt av kundenes behov, innehar teknologisk kompetanse og er samarbeids- og endringsvillige, vil ha potensiell kilde til konkurransefortrinn. Videre indikerer funn at dersom ledere skaper en gjennomgripende innovasjonskultur i bedriften, for å oppnå posisjon over gjennomsnittet i sin bransje, vil aktøren ha grunnlag for å skape langvarige konkurransefortrinn. Norsk næringsliv har tidligere bygget velstand på oljeplattformer, men i fremtiden skal det bygges på dataplattformer - det krever en omstilling.

## 7.1 OPPGAVENS BEGRENSNINGER

Det foreligger noen begrensninger for denne undersøkelsen. Blant annet er det kun informantenes utsagn som ligger til grunn som datagrunnlag. Med et lenger tidsperspektiv kunne det vært fordelaktig å intervjuere deres partnere og leverandører, for å få et bredere perspektiv av verdikjeden som helhet. Det foreligger derfor begrenset med kunnskap om aktuelle partnere og leverandører, både teknologiske og produkt- eller tjenestebaserte.

Det er verdt å merke seg at i kvalitative intervjuer vil man kunne identifisere forhold som ikke var satt opp som spørsmål under designet av undersøkelsen, (Tjora, 2010, s. 21). Dette var tilfelle hvorav informantene kom inn på forhold og erfaringer, som de relaterte til sine holdninger, men som utgjør personavhengige aspekter som på forhånd ikke var forutsett. Av denne grunn ble også aktuelle rapporter og undersøkelser inkludert i tematikken, for å få kvantitativ statistikk rundt aktuelle temaer.

Det er utfordrende å vite noe om utviklingen over tid da e-handel i Norge står foran en rekke endringer som vil ha stor påvirkning. Som nevnt avslutningsvis i metodekapittelet ville det mest optimale for denne undersøkelsen sannsynligvis vært en panelundersøkelse som gjennomføres med de samme informantene på to eller flere tidspunkt. En slik undersøkelse ville gitt mulighet til å se endringer over tid samt hvilke bedrifter som eventuelt har endret seg, (Johannessen et al., 2016). Dette er dessverre vanskelig å utføre grunnet oppgavens begrensning i tid og omfang, men det skaper likevel begrensninger da flere av aspektene rundt globalisering i undersøkelsen baserer seg på antakelser, da de store globale gigantene ikke har entret det norske markedet fullt ut. Det hadde derfor vært interessant å gjennomføre en lignende studie når markedet har rukket å modne mer. Tilsvarende gjelder dette andre spørsmål som var mer fremtidsrettet, som gjør at deler av funn er antakelser og gjetninger. I stedet for å spørre hva som vil skje i fremtiden, kunne det vært hensiktsmessig heller å se til hva aktørene antyder ikke vil være sannsynlig i fremtiden, slik at man kunne fått en bedre refleksjon omkring hvordan dette ville påvirke forretningsmodellene. Det er lettere å forutsi hva som vil utgå, slik at man kan konsentrere seg på de tingene som vil vedvare og begynne å eksperimentere for å erstatte.

## 7.2 VIDERE FORSKNING

Som nevnt innledningsvis er handel lite studert, og årsaken kan være at det betegnes som en nokså enkel næring. Handelsnæringen er likevel Norges største private sysselsetter, hvor funn fra undersøkelsen antyder en sterk vekst rundt e-handel de kommende årene, (Gramstad et al., 2017). Videre forskning rundt e-handel sees derfor som essensielt om man bedre skal forstå forholdet mellom innovasjon og forretningssuksess. Denne studien har i liten grad teoretiske implikasjoner, men det er verdt å understreke at studien er en av få studier innen sitt slag omkring e-handel i Norge, så studien har derfor adressert et gap både empirisk og teoretisk. Det er likevel flere gap som bør forskes videre på.

Det kan være hensiktsmessig å få en bedre forståelse av effekten av Internett-relaterte kanalkonflikter på variabler som salg, fortjeneste og markedsandel, hvor det i videre forskning hadde vært interessant å benytte kvantitativ metode for å få statistikk med et bredere omfang respondenter. Funn i undersøkelsen antyder at det er enklere å gå fra å være en ren e-handelsaktør og gå fysisk, enn motsatt. Det hadde derfor vært interessant å se nærmere på hvordan aktører med fysiske lokasjoner planlegger å bygge opp en digital kanal og kanalstrategi. Denne studien er undersøkt med utgangspunkt i norsk handel og etablerte bedrifter, så det hadde derfor vært nyttig å se nærmere på hvordan nye aktører posisjonerer seg for å møte aspekter rundt digitalisering, globalisering og nye trender. Når det gjelder tjenesteutvikling kunne det vært nyttig å forske på hvordan rene tjenesteleverandører som eksempelvis AirBnB, Uber og Spotify arbeider med å utvikle forretningsmodellene sine, samt hvordan de benytter teknologiske trender som kunstig intelligens for videreutvikling av tjenestene. Det anbefales videre undersøkelser på dette området for å få en bedre forståelse av nye, disruptive aktører så vel som tjenesteaktører.

Resultatene fra undersøkelsen viser at én av aktørene som jobber 50% mot B2B og 50% mot B2C arbeider iherdig med forbrukerinnsikt, det er dog lite forsket på hvordan B2B-aktører jobber med kundenes kunder på mer generell basis. Det kan argumenteres for at de som hovedsakelig jobber mot B2B, burde se fordelene av å jobbe og teste mot B2C, altså kundenes kunder. Forbrukerinnsikt er helt essensielt for å bidra samt være en attraktiv partner for egne kunder, da dette er det deres forretningsidé baserer seg på.

Funn fra denne undersøkelsen kan bidra til en bredere forståelse hva gjelder etablerte norske e-handelsaktører og hvordan de kan posisjonere seg for å bedre møte global konkurranse, samt overvinne utfordringer og utnytte muligheter som oppstår grunnet økende digitalisering og nye trender. Studien har kun tatt for seg en liten del av teoriene rundt forretningsmodellinnovasjon, noe som gjør at det gjenstår mange utforskede teoretiske rammeverk som ville vært interessant å se nærmere på i videre forskning.

## 8.0 REFERANSELISTE

- Amit, R., & Zott, C. (2012). *Creating Value Through Business Model Innovation*. (MIT Sloan Management Review: Vol. 53, nr. 3) Hentet April 1, 2018 fra URL: [www.sloanreview.mit.edu](http://www.sloanreview.mit.edu)
- Anderson, P., & Anderson, E. (2002). *The New E-Commerce Intermediaries*. (MIT Sloan Management Review, Vol. 43, No. 4) Hentet Juli 19, 2017 fra URL: <http://search.proquest.com/docview/224964065?pq-origsite=gscholar>
- BBC News. (2014, Juni 9). *Computer AI passes Turing test in 'world first'*. (BBC.com) Hentet Mars 29, 2018 fra URL: <http://www.bbc.com/news/technology-27762088>
- BearingPoint. (2017, Januar 31). Hentet Mars 3, 2018 fra Digital leaders in Norway 2017: URL: <http://digitalleaders.bearingpoint.com/media/1014/digital-leaders-in-norway-2017.pdf>
- Chesbrough, H. (2007). *Business model innovation: it's not just about technology anymore*. (Strategy & Leadership: Vol. 35, Issue 6, pp. 12-17) Hentet Mars 1, 2018 fra URL: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/10878570710833714>
- Chesbrough, H. (2010). *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*. (Long Range Planning: vol 43, pp. 354-363) Hentet Mars 30, 2018 fra URL: <https://www.journals.elsevier.com/long-range-planning>
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business Review Press.
- ComputerSweden. (2017, November 22). *Eskilstuna skjuter ner rykten om stort Amazon-lager*. Hentet Mars 14, 2018 fra URL: <https://computersweden.idg.se/2.2683/1.693036/eskilstuna-amazon>
- Datatilsynet. (2018, April 22). *Hva betyr de nye personvernreglene for din virksomhet?* Hentet fra URL: <https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-skjema/veiledere/hva-betyr/>
- de Vries, G. (2012, Mai 7). *Online Display Ads: The Brand Awareness Black Hole*. (Forbes Magazine - article by Forbes Contributors) Hentet Oktober 2017, 2017 fra URL: <https://www.forbes.com/sites/ciocentral/2012/05/07/online-display-ads-the-brand-awareness-black-hole/#2f35ffea6090>
- Di Digital. (2018, Mars 13). *Experterna: "Amazon rekrutterar – ska lansera i Sverige under våren"*. (Digital.di.se: artikkel) Hentet Mars 15, 2018 fra URL: <https://digital.di.se/artikel/experterna-amazon-rekrutterar-ska-lansera-i-sverige-under-varen>
- DIBS Payment Services. (2016, September 13). *Norsk e-handel i vill vekst*. (Mynewsdesk: Pressemelding) Hentet Mars 17, 2018 fra URL: <http://www.mynewsdesk.com/no/dibs/pressreleases/norsk-e-handel-i-vill-vekst-16-procent-fremgang-paa-ett-aar-1551066>
- DIBS Payment Services. (2017). *Norsk e-handelsrapport 2017*. Hentet Mars 21, 2018 fra URL: [www.dibs.no/norskehandel](http://www.dibs.no/norskehandel).
- Digital Doughnut. (2015, Mars). *Multichannel Digital Marketing Report*. Hentet Oktober 28, 2017 fra URL: <http://www.episerver.com/globalassets/assets-website-structure/New-Folder9/research--reports/dd-episerver-multichannel-new-branding.pdf>
- E24. (2016, August 25). *Verdens første selvkjørende drosje er på veien i dag*. (E24.no - artikkel) Hentet Mai 2, 2018 fra URL: <https://e24.no/bil/bil/verdens-foerste-selvkjoerende-drosje-er-paa-veien-i-dag/23775300>
- Elkjop.no. (2017). *Collect@Store - bestill på nett, hent i butikk*. Hentet April 30, 2017 fra URL: <https://www.elkjop.no/cms/collect-at-store/collect-store-bestill-pa-nett-hent-i-butikk/>

- Enhver.no. (2016, Mai 23). *Prissammenligning av dagligvarer på nett mot butikk!* (Divida AS) Hentet Mars 21, 2017 fra URL: <http://enhver.no/prissammenligning-dagligvarer-pa-nett-butikk/>
- Episerver. (2017). *Content Marketing for Digital Commerce*. Hentet Oktober 22, 2017 fra URL: <http://www.episerver.com/learn/resources/research--reports/content-marketing-for-digital-commerce/>
- Evensmo, O. M. (2016, Mai 26). *Alvorlig utvikling for norske nettbutikker*. (Ehandel.com: artikkel) Hentet Juli 11, 2017 fra URL: <https://no.ehandel.com/artikler/alvorlig-utvikling-for-norske-nettbutikker-2-av-3-kjop-fra-utlandet/381244>
- Expert. (2017). *Expert - Click & Collect*. Hentet April 30, 2017 fra URL: <https://www.expert.no/content/click-collect/>
- Foodora GmbH. (2017). *Foodora - About us*. Hentet Mars 21, 2017 fra URL: <https://www.foodora.com/about/>
- Fortune 500. (2016, Juni 7). *Here Are the 51 Technology and Telecommunications Companies of the Fortune 500*. Hentet April 22, 2018 fra URL: <http://fortune.com/2016/06/07/fortune-500-technology-companies/>
- Frisch, M. (2017, April 6). *E-handel: Den fysiske butikken er fortsatt viktig*. (Tungt.no: artikkel) Hentet Oktober 28, 2017 fra URL: <http://www.tungt.no/logistikk/e-handel-den-fysiske-butikken-er-fortsatt-viktig-2050919>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology*. (Feature Topic: Construct Measurement in Strategic Management) Hentet Juni 28, 2018 fra *Organizational Research Methods* 16(1) 15-31: URL: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1094428112452151>
- Goodwin, M. (2016, Mai 9). *Vi blir alle utkonkurrert av kunstig intelligens*. (Forskning.no: kronikk) Hentet Oktober 26, 2017 fra URL: <https://forskning.no/meninger/kronikk/2016/05/vi-bli-alle-utkonkurrert-av-kunstig-intelligens>
- Gramstad, C. S., Helland, S., & Saebi, T. (2017). *Nye forretningsmodeller i handelen*. Oslo, Norge: Universitetsforlaget.
- Hagberg, A. (2018, Mars 8). Komplet Group. *Postnord, Futurum-konferansen 2018*.
- Harrington, K. (2013, Oktober 15). *Is Your Company About To Get Netflixed?* (Forbes.com) Hentet Mars 29, 2018 fra URL: <https://www.forbes.com/sites/kevinharrington/2013/10/15/is-your-company-about-to-get-netflixed/#162d03f27499>
- Høie, Ø. W., Vandvik, Ø., Orgeret, J.-L., Skjerve, I. L., & Larsen, C. L. (2017, September 19). *Digitalisering: Våkn opp, kjære ledere!* Hentet Desember 10, 2017 fra URL: <https://www.dagensperspektiv.no/2017/vakn-opp-kjaere-ledere>
- Hoff-Elimari, E. (2017). *Gull eller grønne skoger? Politikk for det gode liv*. Oslo: Red Publica.
- Hyken, S. (2017, Mars 4). *Moving From Omni-Channel To A Channel-Less Customer Experience*. (Forbes Magazine - article by Forbes Contributors) Hentet April 22, 2018 fra URL: <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2017/03/04/moving-from-omni-channel-to-a-channel-less-customer-experience/#1d13496d6629>
- IBM. (2018). Hentet Juni 4, 2018 fra Big Data Analytics: URL: <https://www.ibm.com/analytics/hadoop/big-data-analytics>
- Inbenta, Business Insider. (2016, September 8). *Why it's time your business went all in on chatbots*. (Inbenta: artikkel) Hentet Oktober 28, 2017 fra URL: <http://www.businessinsider.com/sc/chatbots-future-customer-service-2016-9?r=US&IR=T&IR=T>

- Jørgensen, S., & Pedersen, L. J. (2017). *Restart: 7 veier til bærekraftig business*. Cappelen Damm akademisk (Lydbok).
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utgave. utg.). Oslo, Norge: Abstrakt forlag AS.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2010). *Blue Ocean Strategy*. Cappelen Damm.
- Kniberg, H. (2016, Januar 25). *Earliest Testable/Usable/Lovable*. Hentet Juli 28, 2018 fra URL: <http://blog.crisp.se/author/henrikkniberg>
- Kolonial.no AS. (2017). *Kolonial - Om oss*. Hentet Mars 21, 2017 fra URL: <https://kolonial.no/om/>
- Krokan, A. (2013). *Nettverksøkonomi - digitale tjenester og sosiale mediers økonomi*. Nittedal: Cappelen Damm Akademiske.
- Krokan, A. (2015). *Det friksjonsfrie samfunn*. Nittedal: Cappelen Damm Akademiske.
- Markides, C. (2006). *Disruptive Innovation: In Need of Better Theory*. (The Journal of Product Innovation Management, Vol. 23, pp. 19–25) Hentet April 16, 2018 fra URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/05a8/242406374a0d971c622e21c25457b058430b.pdf>
- Muth, F. (2015, Oktober 22). *Hva er egentlig Industri 4.0?* (Innovasjon Norge: om innovasjonspolitik og verdiskaping) Hentet Desember 10, 2017 fra URL: <https://innovasjonsbloggen.com/2015/10/22/hva-er-egentlig-industri-4-0/>
- Mystore.no. (2017). *Kunstig intelligens og dens rolle i netthandel*. Hentet Oktober 27, 2017 fra URL: <https://www.mystore.no/kunstig-intelligens-netthandel/>
- NetOnNet. (2016). *Lagershop - rett fra lagerhylla*. Hentet April 30, 2017 fra URL: <https://www.netonnet.no/content/marketing/åpninger>
- Newman, D. (2015, Oktober 20). *Dreaming Of Omni-Channel Domination?* (Forbes Magazine - article by Forbes Contributors) Hentet April 22, 2018 fra URL: <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2015/10/20/dreaming-of-omni-channel-domination-start-here/#60430d133bff>
- Nordlie, E. A. (2018, Januar 11). *Hva er Big Data?* (Visma Teknologi - artikkel) Hentet April 30, 2018 fra <https://www.visma.no/blogg/hva-er-big-data/>
- Oxford Dictionaries. (2018). *Definition of chatbot in English*. (Oxford University Press) Hentet Mai 2018 fra URL: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/chatbot>
- PostNord AS. (2017). *Netthandel i Norden 2017*. (Postnord.no: rapport) Hentet Mars 20, 2017 fra URL: <http://www.postnord.no/globalassets/norge/rapporter/netthandel-i-norden-2017.pdf>
- PostNord eCommerce & Logistics. (2017). *Nordisk logistikkbarometer 2016/2017*. (Postnord.no: rapport) Hentet Mars 20, 2017 fra URL: [http://www.postnord.no/globalassets/norge/rapporter/nordisk-logistikkbarometer-2016\\_2017.pdf](http://www.postnord.no/globalassets/norge/rapporter/nordisk-logistikkbarometer-2016_2017.pdf)
- Rappa, M. (2010). *Business models on the web*. Hentet Juni 20, 2018 fra Managing the digital enterprise: URL: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>
- Sannes, R., & Andersen, E. (2016, September 15). *Norske toppledere på bunn i digitalisering*. (BI Business Review: artikkel) Hentet November 14, 2017 fra URL: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2016/09/norske-toppledere-pa-bunn-i-digitalisering/>

- Sinding, K. (2017). *Derfor er chatboten fremtidens kundeservice*. (E24.no av Gudbrandsdal Energi: annonsørinnhold) Hentet Oktober 28, 2017 fra URL: <http://e24.no/betalt-innhold/bak-tallene/derfor-er-chatboten-fremtidens-kundeservice/24146412>
- Store Norske Leksikon. (2017, Desember 12). *Digitalisering*. Hentet Mars 10, 2018 fra URL: <https://snl.no/digitalisering>
- Store Norske Leksikon. (2017, Desember 20). *Turingtesten*. (snl.no) Hentet Mars 29, 2018 fra URL: <https://snl.no/Turingtesten>
- Storehaug, B. S. (2017, Januar 29). *Nådeløs digitalisering*. (kampanje.com: blogginnlegg) Hentet Oktober 28, 2017 fra URL: <http://kampanje.com/tech/2017/01/--nadelos-digitalisering---hvilke-selskaper-sprekker/>
- Tørresen, J. (2013). *hva er KUNSTIG INTELLIGENS*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J. K., Liang, T.-P., & Turban, D. C. (2018). *Electronic Commerce 2018 - A Managerial and Social Networks Perspective* (Ninth Ed.. utg.). Cham, Switzerland: © Springer International Publishing.
- Ward, M. (2017, Oktober 16). *Multikanal og omnikanal: hva er forskjellen?* (Apsis.no - artikkel) Hentet April 30, 2018 fra URL: <https://www.apsis.no/blogg/multikanal-og-omnikanal-hva-er-forskjellen>
- Webb, K. L. (2002). *Managing channels of distribution in the age of electronic commerce*. (Industrial Marketing Management, Vol. 21, No. 2, pp.: 95-102) Hentet August 2, 2017 fra URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001985010100181X>



## VEDLEGG A – DOKUMENTASJON AV LITTERATURSØK

Litteratursøk på det teoretiske rammeverket ble gjort som fremvist i tabell A under. Veileder ble også forspurt om bistand og relevans rundt enkelte artikler og teorier.

Resterende populærvitenskapelige artikler og rapporter ble fremskaffet gjennom Google ved søk på «e-handel i Norge» og «e-handel i Norden», hvor blant annet «Norsk e-handelsrapport 2017» fra dibs.no (DIBS Payment Services, 2017) og «E-handel i Norden 2017» fra PostNord (PostNord AS, 2017) ble benyttet gjennom oppgaven. Når det gjelder trender, digitalisering i næringslivet, kanalstrategi, statistikk rundt e-handel og øvrig ble dette søkt aktivt etter gjennom skriveprosessen, hvor brukte artikler er vist frem i referanselisten med URL-henvisning på samtlige kilder.

Rundt det metodiske ble hovedsakelig *introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2016) benyttet, men for å få en variasjon og flere vinklinger ble det også sett til *kvalitative forskningsmetoder i praksis*, (Tjora, 2010) og *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology* (Gioia, 2012). Sistnevnte ble søkt frem etter forslag fra veileder.

Database/ kilde	Søkedato	Søkehistorie/ fremgangsmåte	Avgrenset	Kommentarer
Google Scholar	2017-10-28	<i>intermediaries e-commerce</i>	Sortert etter relevans	57 000 treff, skumleste mest relevante. Benyttet en teori i oppgaven (Anderson & Anderson, 2002)
UB NTNU, Oria	2017-11-07	<i>e-commerce AND business model AND innovation</i>	2012-2017, engelsk,	160 funn, skumlest og funnet 2 interessante masteroppgaver som benyttet relevant teori. Lette i litteraturlister og søkte videre opp teori etter navn som ble benyttet (Rappa, 2010)
Scopus	2017-12-05	<i>e-commerce AND business model innovation</i>	2014-2017	Justerte søk, men uten å finne relevante teorier tilknyttet tema.
Google Scholar	2018-01-16	<i>Business model innovation</i>	Sortert etter relevans	Skumlest mest relevant, hvor 2 artikler ble benyttet i oppgaven (Chesbrough 2010 og Amit & Zott 2012)
Google Scholar	2018-01-16	<i>business model innovation AND technology</i>	Sortert etter relevans	300 000 funn. Skumlest derfor mest relevant, hvor 1 artikler ble benyttet i oppgaven (Chesbrough 2007)
Google Scholar	2018-03-09	<i>disruptive innovation</i>	Sortert etter relevans	252 000 funn, skumleste derfor mest relevante. Benyttet to teorier (Christensen 1997, Markides 2006)
Google Scholar	2018-08-02	<i>channel distribution AND e-commerce</i>	Sortert etter relevans	226 000 funn, skumleste derfor det mest relevante og fant en artikkel som ble benyttet (Webb, 2002)

Tabell A. Dokumentasjon litteratursøk teoretiske rammeverk

# Masteroppgave

NTNU • 2018

## TIL RESPONDENTER



KONTAKT

**KAROLINE KLATRAN**

KAROLKLA@STUD.NTNU.NO

TLF: 47018768



Kunnskap for en bedre verden

Tusen takk for at du kan stille til intervju og bidra til å samle inn data til masteroppgaven jeg skriver ved instituttet for industriell økonomi og teknologiledelse ved NTNU.

## FORMÅL

Formålet med denne oppgaven er å ta sikte på å finne ut hvordan økende digitalisering og nye trender påvirker norske e-handelsaktører. Videre vil oppgaven også se nærmere på hvordan globale aktører vil påvirke markedet, hvor e-handelsaktører arbeider med teknologiske trender som kunstig intelligens og hvordan de arbeider med forretningsmodellinnovasjon og innovative løsninger på digitale flater.

Besvarelser fra denne undersøkelsen vil danne det empirisk grunnlaget for oppgaven.

## TEMAER

### Innovasjon

- Innovasjonsfokus i bedriften
- Innovative løsninger på e-handel
- utfordringer ved innovasjon

### Forretningsmodeller

- Nåværende forretningsmodell
- Forretningsmodellinnovasjon
- Fremtidige forretningsmodell

### Trender på e-handel

- Tjenester kontra produkter
- Markedsplassene
- Kunstig intelligens

### Utfordringer

- Konkurransesituasjon
- Globale aktører
- GDPR

### Øvrig

- Kanalvalg (single, multi, omni)
- Strategi
- Samarbeid i Norge og Norden
- Norsk e-handel om 5-10 år

# Samtykkeerklæring

For intervju ifm. masteroppgave ved instituttet for industriell økonomi og teknologiledelse ved NTNU, 2018

---

## BESKRIVELSE

Denne oppgaven skrives som en avsluttende del av en mastergrad i organisasjon og ledelse med fordypning i forretningsutvikling og strategi ved instituttet for industriell økonomi og teknologiledelse, NTNU. Veileder er Øyvind Bjørgum ved NTNU og kan kontaktes på e-post: [oyvind.bjorgum@ntnu.no](mailto:oyvind.bjorgum@ntnu.no).

Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke hvordan økende digitalisering og nye trender kan påvirke norske e-handelsaktører. Videre vil oppgaven også se nærmere på hvordan globale aktører vil påvirke markedet, hvor e-handelsaktører arbeider med teknologiske trender som kunstig intelligens og hvordan de arbeider med forretningsmodellinnovasjon og innovative løsninger på digitale flater. Oppgaven går altså ut på å intervju personer med relevant erfaring om de ovennevnte temaene.

## PERSONVERN

All deltagelse er frivillig, og intervjuobjektet kan når som helst trekke seg. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet, slik at det blir en bedre flyt i samtalen ved at intervjuet kan transkriberes i etterkant. Sammendrag sendes intervjuobjekt etter endt intervju slik at han/hun har mulighet til å verifisere/korrigere opplysningene.

Prosjektet er registrert hos personverombudet med prosjektnummer 53849. Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Intervjuobjekter er strategisk utvalgt på bakgrunn av erfaring omkring oppgavens temaer. Besvarelsene vil danne det empirisk grunnlaget for oppgaven, og det vil derfor ikke være hensiktsmessig å anonymisere intervjuobjekter. Dersom samtykket trekkes tilbake vil all data bli anonymisert. Dersom det er gunstig for oppgaven å inkludere direkte sitat, vil sitatsjekk bli utført i etterkant av intervjuet før oppgaven slutføres.

---

## SAMTYKKE

---

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet.

---

Sted og dato

---

Signatur

---

## VEDLEGG D – INTERVJUGUIDER

### I. Intervjuguide direkte e-handelsaktører

#### A. Åpningsspørsmål (korte svar)

Bakgrunn

- Si litt om din bakgrunn og bedriften du jobber i?

Andel i markedet

- Hvor stor er dere som aktør hva gjelder: markedsandel landsbasis/norden, kontorer, ansatte, omsetning, fysisk eller digital handel?

Respondentens rolle

- Kan du fortelle litt om din rolle i bedriften? (Arbeidsoppgaver? Innovasjonfokus? Strategisk arbeid)

#### B. Tema I: Innovasjon og digital utvikling

1. Hvordan ser man på innovasjon og hvordan jobber dere med dette i din bedrift?
2. Hvor ligger innovasjonfokuset deres? (*Digitalisering, teknologi, tjenester, forretningsmodell*)
3. Kan du gi noen eksempler på sentrale innovasjoner som endrer eller har endret deres bransje?
4. Hvor utsatt for innovasjon, er norske e-handelsaktører, med tanke på økende global konkurranse?
5. Hva tenker du/dere om den digitale utvikling for e-handel videre – innovative løsninger?

#### B. Tema II: Forretningsmodeller

6. Hvordan vil du beskrive deres nåværende forretningsmodell?  
(*Standard i bransjen, eller avviker den på noen måte?*)
7. Jobber dere med aktivt med å endre/innovere deres forretningsmodell og i så fall på hvilken måte?
  - a. Hvis ikke: Hva må til for å revurdere dette?
  - b. Hvis ja: Hvorfor? Hvem gjør det? Ledere? Har de som gjør det betydelig autoritet til å ta avgjørelser basert på funn/eksperimenter e.l.?
8. Jobbes det med eksperimentering rundt ulike forretningsmodeller?  
(*tester ut ulike varianter for å se hvilke markedet responderer på*)
9. Har deres kunder og/eller leverandører en plass i deres forretningsmodell?  
(*Business Model Framework*)
10. Se f.eks. på musikkbransjen, hvor forretningsmodellen gikk fra å eie musikk til å ha tilgang. Tror dere dette være et utviklingstrekk vi kommer til å se i andre bransjer? (*Klær f.eks. leie/ukesmeny? Mer fokus på bærekraft og gjenbruk?*)
11. Hvordan ser du for deg deres forretningsmodell om 5 til 10 år?

#### C. Type I: Direkte e-handelsaktører spesifikk (utdyp)

##### 12. Trender - Tjenester

- a. I hvilken grad fokuserer dere på utvikling av nye tjenester kontra produkter?  
(*tjenester kan være mye; kunnskapssenter, konsulenttenester, installasjon etc.*)
  - Hvis ja: hvordan? Hvis ikke: hva må til for å vurdere dette?

##### 13. Trender - Markedsplassene

- a. Hvordan har dere strategisk respondert, eller planlegger å respondere, på markedsplassene (*finn.no, amazon, komplett, asos*) som nå oppstår på e-

handelsplattformer? (1. Adoptere og tilpasse, 2. ignorere, 3. fokusere tradisjonell måte, 4. skaler opp, 5. Disrupt).

- Hvis ikke: hva må til for å revurdere dette?

- b. Hvordan tror dere markeds plassene som nå oppstår vil påvirke følgende: deres virksomhet på sikt, bransjen, kundene?
- c. *(Kun til Komplet - hvorfor velger dere å utvikle markeds plassen? Kan forbrukere stole på dette? Ligger det ikke algoritmer i bakgrunn så deres produkter kommer fordelaktig ut av dette?)*

#### 14. **Trender - kunstig intelligens**

- a. Jobber dere med kunstig intelligens? *(Kundeservice som chatbots, automatisert lager, oversettelser, casebasert resonnering (løse et nytt problem ved å huske en tidligere lignende situasjon), big data, datainnsamlingstek. via SoMe? Annet?)*
- Hvis ja: Hvordan
- Hvis ikke: Hvorfor? Hva må til for å revurdere dette?
- b. På hvilken måte tror du kunstig intelligens vil påvirke e-handel i fremtiden? *(Fremtidens handlemønster? Internet of things?)*

#### 15. **Trender - avslutning**

- a. Ser dere noen andre trender innen e-handel, eller som kan påvirke e-handel, som har fått oppmerksomhet den siste tiden?
- Hvis ja: Hvilke? På hvordan måte vil dette påvirke?

#### 16. **Utfordringer - globale aktører og konkurranse**

- a. Beskriv deres konkurransesituasjon i markedet?
- b. Opplever dere økende konkurranse fra globale e-handelsaktører?
- Hvis ja: På hvilken måte?
- Hvis ja: Hvordan har dere strategisk respondert, eller planlegger å respondere, på dette?
- Hvis nei: Hva tror du årsaken til det kan være?
- c. Hvordan tror dere fordelingen mellom norske og utenlandske aktører vil se ut i Norge om 5-10 år?
- Hvordan vil dette påvirke deres bedrift?
- d. Jobber dere mot andre land enn Norge eller planlegger dere å gjøre det?
- Hvis ja: Ser dere noen utfordringer med det?
- Hvis nei: Hvorfor ikke?

#### 17. **Utfordringer - avslutning**

- a. Hvordan vil GDPR påvirke deres bedrift når dette trer i kraft? *(flyttet til juli)*

### **D. Avsluttende/oppsummerende spørsmål (korte svar)**

#### 18. **Strategisk kanalvalg**

- a. Kan du kort forklare hvordan din bedrift sin kanalstrategi ser ut? *(Kun på nett, butikk eller både og? Single, multi, omni)*
- b. Hvorfor har dere valgt dette? Har dere vurdert eller vurderer å endre?

#### 19. **Fremtidig konkurranse**

- a. Hvordan tror du e-handelsaktører kan overleve den globale konkurransen?
- b. Tror du man utnytte digitalisering og samarbeid i Norge/Norden for å overleve global konkurranse?
- Hvis ja: Hvordan?

#### 20. **Norsk e-handel i fremtiden**

- a. Tror du norsk e-handel vil se veldig forskjellig ut om 5-10 år?
- Hvis ja: På hvilken måte?
- a. Sett fra ditt ståsted; hva tror du er de største utfordringene for norske e-handelsaktører i fremtiden?

21. **Avslutning:** Noe du vil tillegge? Noen annet. jeg burde spurt om? Noe vi burde ta opp?

## II. Intervjuguide indirekte e-handelsaktører

### A. Åpningsspørsmål (korte svar)

Bakgrunn

- Si litt om din bakgrunn og bedriften du jobber i?

Andel i markedet

- Hvor store er dere som aktør hva gjelder; markedsandel landsbasis/norden, kontorer, ansatte, omsetning.

Respondentens rolle

- Kan du fortelle litt om din rolle i bedriften? (*Arbeidsoppgaver? Innovasjonfokus? Strategisk arbeid?*)

### B. Tema I: Innovasjon og digital utvikling

1. Hvordan ser man på innovasjon og hvordan jobber dere med dette i din bedrift?
2. Hvor ligger innovasjonfokuset deres? (*Digitalisering, teknologi, tjenester, forretningsmodell*)
3. Kan du gi noen eksempler på sentrale innovasjoner som endrer eller har endret deres bransje?
4. Hvor utsatt for innovasjon, er norske e-handelsaktører, med tanke på økende global konkurranse?
5. Hva tenker du/dere om den digitale utvikling for e-handel videre – innovative løsninger?

### B. Tema II: Forretningsmodeller

6. Hvordan vil du beskrive deres nåværende forretningsmodell?  
(*Standard i bransjen, eller avviker den på noen måte?*)
7. Jobber dere aktivt med å endre/innovere deres forretningsmodell og i så fall på hvilken måte?
  - a. Hvis ikke: Hva må til for å revurdere dette?
  - b. Hvis ja: Hvorfor? Hvem gjør det? Ledere? Har de som gjør det betydelig autoritet til å ta avgjørelser basert på funn/eksperimenter e.l.?
8. Jobbes det med eksperimentering rundt ulike forretningsmodeller?  
(*tester ut ulike varianter for å se hvilke markedet responderer på*)
9. Har deres kunder og/eller leverandører en plass i deres forretningsmodell?  
(*Business Model Framework*)
10. Se f.eks. på musikkbransjen, hvor forretningsmodellen gikk fra å eie musikk til å ha tilgang. Tror dere dette være et utviklingstrekk vi kommer til å se i andre bransjer? (*Klær f.eks. leie/ukesmeny? Mer fokus på bærekraft og gjenbruk?*)
11. Hvordan ser du for deg deres forretningsmodell om 5 til 10 år?

### C. Type I: Indirekte e-handelsaktører spesifikk (utdyp)

#### 12. Generell - Indirekte e-handel

- a. Hvordan jobber dere med deres e-handelskunder? Hva slags tjenester tilbyr dere?

#### 13. Trender - Tjenester

- a. Hvordan knytter dere tjenester inn i forholdet med deres kunder?
- b. Gjør tjenesteleverandører det utfordrende for kunder å bytte leverandør?
- c. I hvilken grad fokuserer dere på utvikling av nye tjenester (ikke produkter) for deres kunder? (*tjenester kan være så mangt; kunnskapssenter, konsulenttjenester, installasjon etc.*)

- Hvis ja: Hvordan? Hvis ikke: hva må til for å vurdere dette?
14. **Trender - Generell, markedsplassene, IoT**
- a. Er det nå noen spesielle trender eller mønstre for deres kunder som driver med e-handel? Noe dere nå har mer fokus på ute hos e-handelskundene?  
(*markedsplassene, Internet of things, etc.?*)
    - Hvis ja: Hvordan har deres kunders strategisk respondert, eller planlegger å respondere, på dette? (*1. Adoptere og tilpasse, 2. ignorere, 3. fokusere tradisjonell måte, 4. skaler opp, 5. disrupt*).
    - Hvis ikke: Hva tror dere må til for å revurdere dette?
  - b. Hvordan tror dere markedsplassene som nå oppstår vil påvirke virksomheten til e-handelsaktører på sikt? (*Bransjen, kundene?*)
15. **Trender - kunstig intelligens**
- a. Jobber dere med kundene deres og kunstig intelligens? (*Kundeservice som chatbots, automatisert lager, oversettelser, casebasert resonnering (løse et nytt problem ved å huske en tidligere lignende situasjon), big data, datainnsamlingsteknologier via SoMe? Annet?*)
    - Hvis ja: Hvordan
    - Hvis ikke: Hvorfor? Hva må til for å revurdere dette?
  - b. På hvilken måte tror dere kunstig intelligens vil påvirke e-handel i fremtiden?  
(*Fremtidens handlemønster? Internet of things?*)
16. **Trender - avslutning**
- a. Ser dere noen andre trender som kan være med å påvirke e-handel fremover?
    - Hvis ja: Hvilke? På hvordan måte tror dere dette vil påvirke?
17. **Utfordringer - globale aktører og konkurranse**
- a. Hva tenker dere om globale e-handelsaktører og økende konkurranse?
  - b. På hvilken måte tror dere dette vil påvirke norske e-handelsaktører?
  - c. Har dere kunder som merker eller har blitt påvirket av dette?
    - Hvis ja: Hvordan har de planlagt å respondere?
  - d. Hvordan tror dere fordelingen mellom norske og utenlandske aktører vil se ut i Norge om 5-10 år?
18. **Utfordringer - avslutning**
- a. Har dere jobbet med GDPR mot kunder som jobber med e-handel?
    - Hvis ja: Hvordan vil dette påvirke de? Hva har vært/er de største utfordringene? (*flyttet til juli*)

## **D. Avsluttende/oppsummerende spørsmål (korte svar)**

19. **Fremtidig konkurranse**
- a. Hvordan tror du e-handelsaktører kan overleve den globale konkurransen?
  - b. Tror du man utnytte digitalisering og samarbeid i Norge/Norden for å overleve global konkurranse?
    - Hvis ja: Hvordan?
20. **Norsk e-handel i fremtiden**
- a. Tror du norsk e-handel vil se veldig forskjellig ut fra i dag om 5-10 år?
    - Hvis ja: På hvilken måte?
  - b. Sett fra ditt ståsted; hva tror du er de største utfordringene for norske e-handelsaktører i fremtiden?
21. **Avslutning**
- a. Noe du vil tillegge? Noen andre spm jeg burde spurt om? Noe vi burde ta opp?



# VEDLEGG E – KODEARK

Kodeark Intervju				
Tema/kategori	Sub-tema	Åpen koding	Tid	Transkript
<b>Intervju 1: Martin Middlien</b>				
<b>II - Innovasjon, teknologi og trender</b>	Innovasjon i det daglige og arbeidsmetodikk	Arbeidsmetodikk i prosjektutvikling og porosjektarbeid. Fossefall og PSO (personer, systemer og organisasjoner)	04:06	Så vi delte egentlig prosjektlederskap i to, vi lagde en egen prosjektmodell hvor vi kombinert egentlig litt sånn gammel fossefall med PSO hvis du er kjent med det begrepet. Personer, systemer og organisasjoner.
<b>II - Innovasjon, teknologi og trender</b>	Innovasjon i det daglige og arbeidsmetodikk	Agil tilnærming, Google Sprint. Agil tilnærming som arbeidsmetodikk i prosjektutvikling og porosjektarbeid internt	04:30	Så vi hadde jo en sånn, det ble jo relativt agil, smidig tilnærming til utviklingen. Men det var jo to kulturer som møtte hverandre der, som kolliderte litt. 05:35: For det som skjedde, var at det først satt en prosjektlederskapet både på nordisk PIM og e-handel. Så var vi i noen møter, og så at Sverige hadde jo jobbet med det ganske lenge så da sa vi at dere tar PIM delen og driver det ut i fra Sverige så deltar Norge i prosjektet også driver Norge e-handelsprosjektet så deltar Sverige med det. Og der kolliderte kulturene, den smidige tilnærmingen med det tradisjonelle "ordning og reda" fossefallmetodikken var fullstendig kræsje egentlig.
<b>II - Innovasjon, teknologi og trender</b>	Innovasjon i det daglige og arbeidsmetodikk	Fossefallspreget prosjektmetodikk. Arbeidsmetodikk i prosjektutvikling og porosjektarbeid	04:46	Det lå jo i TOOLS-konsernet en prosjektmetodikk, det var jo en mal der som du fant på Intranettet og den var jo veldig sånn tradisjonell fossefallspreget
<b>II - Innovasjon, teknologi og trender</b>	Innovasjon i det daglige og arbeidsmetodikk	Ukessprinter, månedssprinter. Utfordringer ved en tynge organisasjon	08:13	Men vi jobbet i ukessprinter, og på systemdelen hadde vi månedssprinter på det andre for vi at det går så tregt. Det er mange som skal vite ting, det er mange som skal mene, det skal være underlag, de skal tenke seg om, så kommer det opp i ledergruppa så blir det spørsmål tilbake også.
<b>II - Innovasjon, teknologi og trender</b>	Teknologiske trender	IoT, Industri 4.0, digitalisering, forretningsutvikling og tjenesteutvikling. Organisasjon oppbygging for å fremme innovasjon	11:33	Bitvis delen er et bein, så har vi IoT og industri 4.0 som vi jobber veldig mye med, der har vi skrudd en innovasjonslab hvor vi setter sammen tverrfaglige team. Enten det er tjenesteutvikling eller forretningsutvikling hvor vi har forskjellige modeller som vi bruker der hvor vi har laget et eget rom som er veldig fysisk og vi jobber mye med industrien i forhold til digitalisering og IoT og sånn. Vi har team advanced analytics, vi har 7-8 doktorer av ulike analysefag.
<b>II - Innovasjon, teknologi og trender</b>	Innovasjon i det daglige og arbeidsmetodikk	Osterwalder-modellen. Verktøy for å fremme innovasjon og forretningsutvikling i det daglige	15:13	K: Sånn i forhold til innovasjon og digital utvikling hos Acando, hvordan ser dere på innovasjon og jobber med dette aktivt i det daglige? M: Oi.. Ehh, hehe. I innovasjonslaben har vi jo konseptualisert det litt, vi har ulike verktøy som vi bruker. Du har sikkert vært borte i Osterwald Business Modell Canvas kanskje.
<b>III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling</b>	Forretningsmodellinnovasjon	Goffin og Mitchell-modellen. Se på utvikling som prosess, ikke prosjekt. Verktøy for å fremme innovasjon og forretningsutvikling i det daglige	16:00	Jeg har en modell som jeg bruker en del i forhold til å se på utvikling som prosess. Det er noe som heter Goffin og Mitchell som har laget en veldig god modell på det syntes jeg, den er veldig lett forståelig. Og det har vi i innovasjonslaben, og det er jo litt avhengig av hva man skal gjøre.
<b>II - Innovasjon, teknologi og trender</b>	Innovasjon i det daglige og arbeidsmetodikk	Innovasjon, arbeidsmetodikk, Google Sprint metodikk. Innovasjon: modell for å arbeide med kunden. Henger sammen med Agil tilnærming?	16:43	Vi bruker jo den averta Google-sprint, hvor man setter seg ned på mandag med et team og en problemstilling og sier at vi skal ha en prototype ferdig på fredag. Da går vi inn sammen med kunden og sier at dette er ideen, også setter vi kanskje på en som kan. Ja, det sa jeg ikke. Vi driver mye med robotisering også, så vi har flere som kan det hele veien gjennom. Da setter vi kanskje sammen en som kan det med en som kan forretningsutvikling og innovasjonsfaget med en som kan programmering, med en som kan kunden sitt fag dyptgående. Så sitter man og jobber gjennom og tvinger seg til å ha en prototype klar om 5 dager.
<b>III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling</b>	Forretningsmodellinnovasjon	Innovasjon gjennom utveksling. Innovasjon: utveksling som en måte å se innovasjon på.	17:24	Utover det, innovasjon i Acando, er, altså, man er jo spredt ut i veldig mange prosjekter. Det kan jo være noen som sitter og er drevet av kundens innovasjonskultur. De sitter kanskje ute i 4 år før de er inne på kontoret igjen. De er 100% engasjert ute hos en kunde. Så kommer de inn og jobber på nye prosjekter med nye kollegaer, så det er jo mye utveksling så det er jo en måte man anser innovasjon på. 17:55 .
<b>I - Globalisering og konkurransestrategi</b>	Konkurranse i markedet	Utsatt for innovasjon, verdikjeder brytes ned, globalisering, transparans i priser	19:59	K: Det er veldig greit. I forhold til norske e-handelsaktører da. Hvor utsatt for innovasjon tror du de er med tanke på økende konkurranse, sånn globalt? M: 19:59 De er vel holdt på å si ekstremt utsatt. Og det er jo mye av det vi jobber med, verdikjeder som brytes ned, globalisering, transparents i priser. Altså, verden er jo i utvikling på veldig mange områder. Og det går litt sent da. Det er mange som blir rævkjørt de kommende årene også er det jo kanskje ting som ikke blir helt sånn som jeg eller mange andre spør eller tror. Så man ser jo ikke helt hvor det går. Men at de blir utsatt i aller høyeste grad ja. Og jeg tror i mye større grad enn enn veldig mange tradisjonelle aktører tror. Samtidig finnes det jo muligheter der, Norge er jo et relativt lite marked. Så hvis noen har fått til noe bra her, er det jo nå en mulighet til å løfte ting globalt for de også da. 21:05
<b>II - Innovasjon, teknologi og trender</b>	Teknologiske trender	Digital utvikling for e-handelsaktører, sensortek	21:56	K: 21:56 Sånn i forhold til digital utvikling for e-handel videre, innovative løsninger og den biten der. Har du noen tanker rundt det? M: Ja, altfor mange antagelig. Jeg går og gnur på det hver dag, uten at jeg alltid får så mye ut av det. Det er jo så mange muligheter. Skal jeg igjen begrense med til nettbutikk eller skal jeg videre? K: Nei, tenk gjerne videre. M: 22:38 Jeg tenker jo mye bruk av sensorteknologi. Alt i fra B2B og ut mot det markedet jeg jobber med, produsenter, industri, grossister. K: Hva legger du i sensorteknologi? M: Det kan være type ta Amazon Go med butikker som du merker hvem som går inn, bruker kamerateknologi, sensorer som merker hva som blir borte. Ubemannede butikker, tenk deg det ute i butikker f.eks. I TOOLS foreslo jeg prosjekt på smartrom en gang i tiden, for vi hadde en leverandør som faktisk hadde teknologien for vektbaserte hyller som kjenner hva som blir borte blant annet, eller fotosensorer som registrerer at varene blir borte sammen med øyescanning som registrerer hvem som er inne i rommet og tar med seg. Jeg kan sikkert. Har så mange ideer og tanker om det. Ta bilbransjen da, altså det har ikke kommet så langt. Det er veldig umodent følger jeg, i forhold til hva teknologien kan gjøre. 24:00 . Bilen forstår i hvert fall nå når den skal ha service, og den kan selvdagnostisere seg, ikke sant. Så når bilen nærmer seg service, så sier den nå er det 1000 km igjen til service, jeg har bestilt time til deg, så er timen booket automatisk, så må man kanskje bekrefte til bilen at man vil ha den tiden. Da er også delene rekvirert, altså man trenger ikke ha store lager i Norge, da man har så forutsigbarhet i når den bilen kommer inn. Timen er jo automatisk registrert i bookingsystemet til verkstedet, og varene er automatisk bestilt i lageret i Belgia eller Kina eller hvor som helst. Og det ligger klart, det har ikke vært noen mennesker involvert annet enn den bekreftelsen bileieren gjør. Med mindre du har en forpliktende serviceavtale, så den må inn før bilen står på verkstedet og serviceteknikeren er klar og delene ligger der. Da begynner den menneskelige operasjonen.
<b>II - Innovasjon, teknologi og trender</b>	Teknologiske trender	Roboter. Muligheter for norske e-handelsaktører	25:16	25:16 Så kan man kanskje si at roboter kan gjøre en del av det også, men i hvert fall er det en måte å tenke på i hus og hjem f.eks. Hva er det den heter, Amazon Button, hvor du plasserer ulike knapper rundt i hjemmet ditt for ulike produkter. Så du har kanskje en knapp for OMO vaskemiddel og skyllemiddel som står på vaskemaskin, så hver gang du trenger det så trykker du på knappen også legger det seg i handlekurven til leverandøren. Nettbutikken da som du bruker på husholdningsartikler.



Kodeark Intervju				
Tema/kategori	Sub-tema	Åpen koding	Tid	Transkript
I - Globalisering og konkurransestrategi	Fremtidens handlemønstre	Utvikling av dagligvaren - trender	27:04	M Man snakker jo om dagligvaren som taper penger om dagen, som Komplett og marked.no. Jeg tror det smeller hardt en eller annen dag, jeg tror det kommer til mer effektivt og jeg tror det kommer til å bli billigere å drifte en nettbutikk. Bare se for deg vanlig butikker i dag hvor du har dyre butikklokaler, masse ansatte, varemottak, du må sette det ut i hylla, det er tungvindt for brukeren som må reise ned til butikken og stå i kø på vei til og hjem, og gå rundt scanne og det er jo liksom så mange prosesser. Hvis du bare plasserer et grossistlager da, f.eks. Asko-lager utpå et eller annet jordet og sørger å gjøre det enkelt for brukeren og får opp volumet såpass mye og får automatisert leveranser også, og automatisert plukket. Vi har vært involvert i et prosjekt nå rundt selvkjørende busser, vi er faktisk de første som har tillatelse til å sette selvkjørende busser i trafikk i Norge. Så vi setter ut selvkjørende busser på Fornebu nå til sommeren. M: Ja, til stranda ja. Det er vi som driver det prosjektet. Har hatt tanker om det kombinert med droner. Bussen kjører ut og går drona inn og lempet det på plass på en mini-kjøleboks, elektronisk postkasse eller noe sånt. Eller et bevegelig pick-up-point kan det også være ikke sant. At den går i ruter sånn også vet du at hvert kvarter så er det pick-up-pointet rett utenfor huset mitt, at den går i ruter.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Fremtidens handlemønstre	Bransjegliding	29:22	Så det finnes så mange forenklinger, men så tror jeg det som gjør at noe av utviklingen og tankene om hvilke muligheter man ser begrenses litt ut ifra hvordan vi tradisjonelt ser på de ulike bransjene. 29:22 . Da har du begrepet bransjegliding har jeg forstått, hvor kanskje dagligvarebransjen, kanskje du ikke kjøper vaskemiddel og mat på samme sted lenger. Hvilke muligheter gir det? Hva skjer da? Kanskje du kjøper vaskemidler og jeg vet ikke, eh, og kunstgjødsel på samme sted. Så kjøper du økologisk mat fortsatt på bondens marked på lørdagene nede på torvet, når du går ned og prater med de som faktisk har dyrket det. Også kjøper du hermetikken du den abonnerer du på. Altså sånne type glidninger.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Forretningsmodellinnovasjon	Blue Ocean Strategy. Mange aktører som kun fokuserer på begrensningene ved ting, som ikke ser de store mulighetene	31:03	Når vi tenker nå så ser vi veldig fort, hvis vi tenker løsning på e-handel, så leter vi etter begrensningen, hva er det den ikke klarer? Nei, det blir vanskelig der og vanskelig der. Men akkurat på det her (rammer inn et område med hendene sine) så blir det dritbra, så hvis du tar ut det her av det tradisjonelle handelsmønsteret så har du helt andre muligheter. Det var også det som var, ta de industriutomatene da, det gjorde jeg faktisk en oppgave på en gang hvor vi brukte. Det er noe som heter Blue Ocean. 31:03. M: Okey, hvor er det denne her skiller seg ut da? Okey, den er dritdårlig på spader f.eks. Det med sortimentsbredde er den ekstremt dårlig på. Hvis du tar den og setter den opp mot en tradisjonell TOOLS-butikk. Ehh. Fordi at du kan ikke ha en spade der, du kan ikke legge batteridrivler der f.eks. Eller det kan du jo faktisk. Men tilgjengelighet 24/7, sikkerhet, der scorer den 100% og den har noen steder hvor den skiller seg veldig klart ut da. Fra en tradisjonell verktøyleverandør da. K: Noen steder hvor den på en måte, eller elementer som har noen, bare noen blå hav. Som har enkelte elementer som skiller seg veldig ut, som finner det ene. Det ene blå havet. For det må ikke være en, hva skal jeg si. En disruptiv innovasjon i så måte, at det er helt forstyrrende på et helt marked, men at den er det på ulike elementer. M: Ja, på ulike elementer ja. Hvis du lager en graf da (tegner litt). I teorien så er det noe vin som blir brukt. Pris, du kjenner den. Trenger ikke forklare det. Ta e-handel i mange perspektiver, ta dagligvarehandelen eller hvilken som helst bransje og ser og fokuserer ikke på alle problemene. Du må være klar over de da, det her blir dritdyrt, men her scorer den kjempehøyt. Det er helt sinnsyk god kvalitet også, langt over de andre. Også fokuserer man på at her finnes det faktisk et marked som er godt nok for mange, og da begynner jo den å tendere over mot disruptiv teori igjen, altså at det dekker noen behov så hvis man lar være å fokusere på bare begrensningene. K: Er det mange e-handelsaktører som gjør det? M: Fokuserer på begrensningene? Ja, det tror jeg.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Konkurranse i markedet	Mellomledd kuttes, glidninger i markedet, de som ikke er så gode på e-handel men vil bli det. Utfordringer for aktører - mellomledd kuttes	35:22	M: Ja, nå jobber jo jeg lite med de som er fødte e-handelsaktører. Jeg jobber jo veldig mye med de som ikke er gode på e-handel da. Som står overfor verdikjeder som endrer seg, som kortslettes, hvor typisk produsenten går direkte til sluttkunden. Kanskje grossisten blir i en skvis som må passere detaljist. Liksom. K: Mellomleddet? M: Ja, det har man vel kjent på tydelig i TOOLS også. Det er ikke plass til både alltid, eller i hvert ikke på alt sortimentet igjen. Skydda er kanskje enda tydeligere. Ta TOOLS og Luna, det er jo et praktkeksempel på det. Okei, her sånn, på de produktene tilfører dere faktisk ikke nok verdi lenger. I deres modell i hvert fall. Vi kutter dere ut der, der går vi direkte på produsenten og velger å ta det selv. Men her sånn syntes vi at dere.. Så blir det liksom de glidningene. 35:22
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Tjenester i forretningsmodellen	Leie i stedet for å eie. Forretningsmodellinnovasjon	42:16	K: 40:55 Hvis du ser på musikkbransjen da, den har jo være gjennom en bølge når det gjelder forretningsmodellinnovasjon. Der gikk det blant annet fra å eie musikk til å ha tilgang, det holdt med tilgang. Sånn det er per dags dato i hvertfall. Er dette type utviklingstrekk du kan se for deg i andre bransjer? M: 41:14 Ja, bilbransjen, transportbransjen, du har jo til dels i reiselivsbransjen, du har det i verktybransjen, tilgang på verktyø f.eks. Leie verktyø. K: 42:16 Det er også mer fokus og gjenbruk tenker jeg, den biten der. Med tanke på å leie i stedet for å eie. M: Ja, klar har du jo faktisk. Innenfor fashion hvor man kan få tilgang til større kolleksjoner. K: Ukemeyner på klær ja. Du har jo selskap som har vokst ganske mye i det siste, f.eks. leie ut kjoler blant annet hvis du skal i bryllup. Ting som koster litt penger da, som man bruker bare en gang. Det er ikke så dumt å leie slike ting.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Fremtidens handlemønstre	Systemer som deler på utvikling. Forretningsmodell om 5-10 år	43:06	Nå har vi snakket litt om det, men tror du det er noen endringer i deres forretningsmodell om 5-10 år? Hvordan ser du for deg den? M: 43:06 5-10 år? Igjen, jeg tror det er prosjektbetting. Jeg tror nok hovedsaken for Acando vil gå... Det som er en klar dreining som IT-konsulentbransjen blir drevet av er jo tilgjengelighet. Det gjelder egentlig for software også, hvor du tradisjonelt kanskje har gjort veldig mye såkalt proprietær utvikling. (telefonen ringer). Hvor hver enkelt har sitt på sitt eget naust og utviklet sitt eget IT-system, så er det jo nå mye mer tilgjengelighet på gjennomarbeidede systemer hvor du deler på utvikling. 44:28 . Du har standard plattformer som løser veldig mye for deg, som blir veldig mye billigere enn at du skal sitte og bruke utvikling på ting mange trenger lokalt. Det gjør jo at det dreies mye mer over på rådgivning og kanskje også lisenssalg i den bransjen, men mer over mot rådgivning. Og mindre på utvikling.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Tjenester i forretningsmodellen	Leverer hovedsakelig e-handelssystemet, eller noen ganger ERP. Sitter enten som rådgiver og henter tilbud fra konkurrenter, eller leverer selv. Sitter på kundesiden for å kartlegge og utlyse. Eller så besvarer de slikt utlysninger. Eller rådgiver på strategi.	47:36	K: 47:36 Så bra. Litt over i forhold til e-handelsaktørene deres, som dere jobber med. Hvordan jobber dere med de sånn kort fortalt? I forhold til ulike tjenester dere tilbyr de? De vanligste? M: 47:59 Det er ulike prosjekter, men det kan være at vi sitter på kundesiden og rådgivere og driver en innkjøpsprosess. K: Av systemer? For dem liksom? M: Ja, for Fretex var det sånn. De skal ha en ny e-handelsløsning og da setter vi oss ned og tegner konkurransegrunnlaget og sånne ting, og utlyser det. Og da er det jo faktisk noe som er våre konkurrenter i andre sammenhenger, men vi kan ikke sitte på begge sider av bordet i de sammenhengene så vi må jo på en måte velge og det blir fort veldig problematisk hvis vi sitter på begge sider. Så det er den ene siden; på kundesiden som rådgiver. Eventuelt prosjektleder. Eller begge deler som vi er i Fretex. Ellers så har du der hvor vi besvarer sånne forespørsler hvor vi skal levere et sånt system, da går vi gjerne sammen med partnere. K: Jeg er ikke noe spesialist på dette, men jeg vil bare tro at det å levere et ERP-system er ganske annerledes enn å levere et e-handelssystem selv om de to på en måte skal snakke sammen på mange måter. M: Ja, det kan du si. Det er jo forskjellige deler. Hovedfokus for oss er å levere e-handelssystemet, men noen ganger er det sånn at kunden også har et sterkt behov for et ERP. Så vi har jo 2-3 prosjekter på begge deler nå.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Tjenester i forretningsmodellen	KPI-workshops rådgiver på strategi, tjenester til e-handelsaktører. Hva er det som måles, måle riktig og skape prosesser på alle målingene	51:01	51:01 Også sitter vi noengang som rådgiver på strategi. Eller at vi går inn og gjør enkeltoppdrag. Altså vi har et konsept for det her som egentlig mange av de fødte nettbutikkene er ganske gode på. Det å sette opp gode KPIer og gode analyseverktøy, men noen av de blir litt snevre noen ganger. Også de som har vært veldig gode på det, hvor vi prøver å være en rådgiver og drive KPI-workshop for å bryte e-handel ned til hva er det dette dreier seg om, hvordan man måler og hvordan man sikrer at man har prosesser på gang på alle områder. 51:56 Da sitter vi jo som rådgivere. Eller at vi skal involvere oss og levere en digital strategi.

Kodeark Intervju				
Tema/kategori	Sub-tema	Åpen koding	Tid	Transkript
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Dagens forretningsmodell	Transaksjonskostnader knyttet til å bruke for mange leverandører på tjenester. Kunder (e-handelsaktører) som shopper rundt, drar fort på seg noen transaksjonskostnader	54:05	K: 52:10 Nå tenkte jeg å gå litt over på trender på e-handel, men den første delen handlet jo litt om tjenester og i forhold til hvordan dere knytter dere tjenester inn i forholdet til kundene. Er det satt dersom dere leverer en løsning til en kunde? Kan de bytte leverandør etterpå? Eller har dere bygd opp såpass spesifikt at det er vanskelig å bytte? Knyttet dere til kunden på den måten? M: 52:46 Det ønsker vi sikkert å gjøre innimellom, men nei. I hvert fall de prosjektene som jeg har vært borte i har hatt veldig fokus på å gå for standardiserte løsninger så langt som mulig. Og det skal være små byttekostnader og fleksibelt for kunden, så kunden ikke blir bundet opp til en leverandør. Og vi har et prosjekt nå hvor kunden tar det veldig langt da, for hvis han ikke er fornøyd med kompetansen han får fra oss så går han bare "ilancer.com" også finner han en som er god på akkurat det der så involverer han de inn i det samme prosjektet. Kunden går rundt og shopper alt mulig rart, kunden har ganske høy kompetanse selv da. Det må man kanskje ha for at det skal gå bra. Og det går kanskje ikke bra likevel. Det er ikke sikkert jeg er den rette til å... Jeg har jo en interesse i det, så det er ikke sikkert jeg er den rette til å vurdere det, men hvis du tenker løsninger blir. IT-løsninger blir så standardiserte og fleksible og kodene blir så åpne at du kan egentlig gjøre sånn som du vil. Den bransjen jeg kommer fra hvor du shopper tommerstokker overallt, det spiller ingen rolle hvem som leverer de. Da dra du på deg noen transaksjonskostnader da 54:05 som du kanskje ikke ser, men så det er viktig å tenke totaløkonomi i det. Var det svar på spørsmålet?
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Tjenester i forretningsmodellen	Hjelpe sine kunder med å utvikle tjenester mot sluttkunden. Utvikle tjenester i stedet for produkter	55:00	M: Å fokusere på at kunden skal utvikle tjenester fremfor. Ja, i ganske stor grad litt avhengig av kunden og litt avhengig av rollen vi har også. Vi har et selskap på hvor vi har jobbet mye med det her, hvor vi til og med har vært med kunden å etablere et eget selskap på siden for å jobbe med tjenesteutvikling liksom. Som er veldig sånn som har tatt alt i produkt. Altså gjør masse tjenester, men tar aldri betalt for det - selger masse produkter. Litt sånn som her ja (Skydda). Og hvordan skal man gjøre den type utvikling da, skal man gjøre det innafra de veggene man alltid har vært eller skal man prøve å etablere noe nytt som konkurrere med noen andre. Da må man prøve å lete etter gode modeller for det da. Så det er vi jo absolutt borte i.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Trender på e-handel	Trender som utfordrer eksisterende forretningsmodeller	56:20	K: Er det noen spesielle trender eller mønstre for deres kunder som du ser nå som driver e-handel? M: 56:20 Ja, det tror jeg. En ting er at de faktisk blir påvirket av ulike trender, trend i et annet begrep i igjen. Altså bare ta arkitektoniske trender, og dette her henger jo sammen. Du har en haug med ting som dytter på, og som stiller krav til utvikling, som utfordrer den eksisterende forretningsmodellen litt. Det kan være teknologiske trender ikke sant, og teknologiske trender kan igjen skape grunn for andre trender og med det arkitektoniske trender, ta f.eks. vinduer. Nye typer glass som isolerer mot sol, samtidig som det isolerer mot kunde gir mulighet til å ha glassfasade i hele stua si. K: Og som vasker seg selv? M: Ja, som vasker seg selv kanskje også.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Fremtidens handlemønstre	Elementer som håndterer tillit	58:00	Språkutvanning og globalisering henger jo veldig sammen, språk er jo ikke noe barriere lenger. Hva skjer da? Jeg kan snakke med hvem som helst stort sett over hele verden som har internettilgang. Kombinerer du det med nye typer valuta, betalingsformer og block-chain, eller distributed ledger som det heter. Altså type teknologi som gjør at jeg til og med er kvitt banken. At jeg kan gå rundt i hele verden, det er enkelt for hvem som helst å synliggjøre ett eller annet han har eller vil selge eller noe sånt. Snakket blant annet innenfor musikkbransjen med de som driver musikkunst og sånne ting hvor kanskje det blir veldig enkelt at en eier rettighetshave på en låt eller et maleri eller sånne ting. Å distribuere det direkte til konsumenter over hele verden, uten hverken CD-produsenter eller Spotify i mellom. Så det her med elementer som håndterer tillit på tvers globalt, det er jo en trend som påvirker
I - Globalisering og konkurransestrategi	Globale utfordringer	Handle i utlandet	1:00:49	Annen trend på globalisering er jo dette med transparens i priser, leveringstid, lager, hvor varene liksom gjør at du får en sterk utfordring på dette. Ta grossistbransjen er jo veldig utsatt for det og blir mer og mer utsatt for det, terskelen for å gå til utlandet for å bestille noe direkte synker og synker. Ta bare et eksempel, men si at i en eller annen bransjen eller for en annen type produkter da lå grensen på 200 000, først da gadd man å gå til utlandet for å spørre. Den har kanskje sunket til 2000, eller 200 ikke sant. Du kan jo ikke slippe en pris med gammel prismetode TOOLS på nett lenger og komme helskinnet ut av det, du skremmer jo bort folk så den transparensen driver jo noe ikke sant. Som gjør at norske e-handelsaktører må se igjen prisstrukturene sine blant annet. 1:00:49
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Forretningsmodellinnovasjon	Endringsvillighet hos norske e-handelsaktører grunnet kultur	1:01:07	K: Hvordan har de norske e-handelsaktørene dere jobber med tenkt å respondere på de trendene du nevner? Eller hvordan de har respondert eller tenkt til å respondere? M: 1:01:07 Mitt inntrykk er at ting som egentlig er åpenbart når du ser på det, og kanskje kan dokumentere det sitter fortsatt langt inn som følge av gammel tankegang og struktur. Og selv om det er åpenbart så klarer de liksom ikke å drive det. Ta der jeg kom fra, jeg drev jo også den kampen. Nå må vi ha på plass ny prisstruktur. Vi kan ikke holde på sånn og slippe dette her, men det er tungrodd. Noen ganger tunge organisasjoner, men jeg har opplevd det samme i bittesmå organisasjoner. Sånn har vi gjort det i 60 år så det kan vi ikke endre på.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Forretningsmodellinnovasjon	Roller blir endret, frykt hos ansatte	01:02:53	K: 1:02:53 Mhmm. Man merket jo det her. Jeg har jo jobbet med e-handel her i et par år før vi lanserte, vi lanserte nå i Januar, men da fikk jeg beskjed av noen av selgerne at "hva skal dere med oss" ble jeg spurt om. Du ler det jo bort, men han spurte jo oppriktig hva skal du med oss etterhvert. M: Ja, og det er jo god grunn til å spørre også for hans rolle blir jo endret. Eller hennes. Blir endret som følge av e-handel. Vi så jo det i TOOLS også, i ordrekontorene blant annet. Uteselgerne hadde nok så stort press på seg fra kunder, at man tapte kunder fordi man ikke hadde en løsning og sånne ting så de etterlyste det, men de ulike ordrekontorene rundt omkring hadde ganske stor frykt. Men spørsmålet var hva som var årsaken til at man. Eller årsaken til at man ikke så ting og gjorde ting og gjorde endringer? Og igjen det tror jeg er så sammensatt og situasjonsbetinget, noen gjør det jo. Noen gjør jo endringer, mange gjør det ikke fordi man er preget av det man kaller dominant logikk. Hvor du har fått et tankesett og tenke på gjennom mange år som er så innarbeidet at du er fastkjørt i et gammelt tankesett og klarer ikke åpne deg 1:04:05. I tillegg har det noe med kapasitet i forhold til hva du evner å tenke gjennom og evner å evne i en hektisk hverdag, for det ser jeg veldig ofte. Jeg er jo ute og ringer kunder og snakker med de "ja, har dere prosjekter på gang"? For å selge inn rådgivningstjenester da. "Ja, det har vi lyst til, men vi har ikke tid til å ta tak i dette nå og det blir jo. Fordi at de har mye å gjøre i det daglige, i gamle modeller.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Fremtidens handlemønstre	Fremtidens handlemønstre, se hva som skjer om 5-10 år	01:06:04	M: 1:06:04 Hvis du ønsker å se hva som kommer om 5-10 år da, hva du må forholde deg til da? Da må du egentlig gå på forskningsinstitusjonene og se hva de driver med der. Det har ikke kommet ut enda. Vil du se hva som faktisk er rett rundt døra som du må forholde deg til innenfor de neste 3 årene, ja da bør du faktisk se rundt deg og i markedet og se hva som skjer og analyserer det. Hvilke piloter er det som er ute i dag? Ta et eksempel da, uten at det slår til, ta dagligvarebransjen da. 1:06:36 De har piloter med kolonial.no om nettbutikk på dagligvare. Ja, det er kanskje noe jeg skal forholde meg til om 3 år som kjøpmann
II - Innovasjon, teknologi og trender	Teknologiske trender	Selvkjørende busser som pick-up-point for dagligvaren	01:07:56	M: 1:07:56 Vi hadde jo et prosjekt med kolonial også faktisk på selvkjørende buss som pick-up point. K: At de bare kjører rundt så de sier i fra når de er utenfor. M: Jeg har ikke detaljene i det prosjektet og jeg tror ikke det prosjektet ble dratt så veldig langt, men jeg har sett at det var en kolonial-brandet buss med Acando på. Kjenner ikke det prosjektet veldig godt, men man snakker om at man kan ha en selvkjørende buss eller et vandrende pick-up-point som går i en fast rute. Så er det i hvert kvartal i din gate, så går den runden sin, så kommer den tilbake igjen så hvis du ikke er der det kvarteret kan du vente til den er der neste kvartal.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Markedstrender	Markedsplasser	01:08:52	K: 1:08:52 Vi har gått litt unna spørsmålet, men jeg skal blant annet ha intervju med Komplet med han som er direktør for markedsplassen "Marketplace". Hva tenker du om markedsplasser som kommer, det er jo utviklet på Facebook nå og ja? M: Det er vel Komplet sitt svar på Amazon, eller prøve å møte det. Jeg tror ikke jeg tørr å dømme det egentlig. K: Hvordan tror det vil påvirke andre e-handelsaktører da på sikt? M: 1:09:38 En ting er jo at du får en. Det er veldig mange som utnytter det som vil få mye større grad av nasjonal dekning enn de har tatt, men per i dag er den fortsatt bare nasjonal da for å si det sånn. Og det gir noen styrker, så det skiller den jo fra en del internasjonale konkurrenter. At de får en nasjonal markedsplass som de kan spille på. K: Da tenker du for andre e-handelsaktører som leverer til Komplet, altså via Komplet Marketplace M: Og for Komplet Marketplace, for der sitter de jo egentlig litt i samme båt da mot f.eks. Amazon som er på vei inn. K: Tror du det er derfor de velger å gjøre det? M: Jeg tror det er mye med bakgrunn i Amazon. Det har vel jeg fått fatt av at det

Kodeark Intervju				
Tema/kategori	Sub-tema	Åpen koding	Tid	Transkript
I - Globalisering og konkurransestrategi	Kanalvalg	The milkman is back, balansere det fysiske med det digitale	01:11:28	Så de som evner å balansere hvor er det det digitale tilfører verdi, og hvor er det det fysiske tilfører verdi. Det tror jeg er vinnerne. Det å klare å se. Ta et eksempel, jeg var på en Apple-butikk i San Francisco. Jeg har aldri sett, og dette var midt i e-handelstiden, og her begynner man å nedbemanne og man har fått dårligere og dårligere service i butikkene her fordi netthandelen er en konkurrent og marginene er lavere. Jeg har aldri sett så mange ekspeditører som stod der, man hadde workshop på musikkproduksjon, men hadde workshop på design, man fikk hjelp og en kjempe opplevelse fysisk. Når man først valgte å komme i butikken, også er de dritgode på det digitale når det trengs. Og det å klare å balansere de tingene; når er det jeg skal bruke det digitale og når er det jeg faktisk skal gå til hardt med folk. Og der har du, ta bankbransjen som har vært på en vandring der. For noen år siden gjorde man jo alt i banken før nettbanken kom, også kommer nettbanken. Etter hvert får man ikke gjort det i banken lenger, du må jo betale for å sette inn og ta ut penger - det du gjorde mest av før. Filialer legges ned og du blir henvist til nettbanken for det meste du skal gjøre. Men hvis du skal ha personlig råd, i hvert fall opplevde jeg det, så får du komme i andre etasje i banken - der har du aldri fått være før. Du får en god skinnstol, det er stearinlys, det er haket før du får massasje liksom når du skal bli solgt livsforsikring. Da trykker de til med det fysiske og menneskelige, mye hardere enn før. Også har jo det også blitt tatt videre, jeg bruker jo Skandiabanken, og da får du alt dette digitalt også. Så man har også klart å digitalisere personlig rådgivning og human touch egentlig. Og det er jo litt hvilke arenaer og situasjoner folk trenger det fysiske. Jeg har en presentasjon, jeg har sikkert stjålet det begrepet - "the milkman is back", det er jo kolonial ikke sant - de gamle melkerampene. Jeg har et bilde av bondens marked igjen, det med økologisk. Jeg har en kompis som driver en gård med noe urkorn, har folk ut på gården, folk reiser og plukker ting opp av jorda selv noen ganger når det passer dem. Det er fortsatt folk som vil gjøre, kanskje i større grad enn tidligere. Så det er noen som skal gjøre det, samtidig som det å reise byen rundt etter vaskemiddel tror jeg ikke noen gidder lenger.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Teknologiske trender	AI og IoT mot e-handelskunder	01:15:00	Intervju 2: K: 00:56 Jeg tenkte å gå litt inn på dette i forhold til kunstig intelligens, jobber dere noe med kunstig intelligens mot e-handelskundene deres? M: 00:59 Ja, I de prosjektene vi har hatt på e-commerce avdelingen så har vi vel ikke hatt noen tunge AI, vi har jo AI avdelingen om ikke det ligger i IoT. Vi har egne folk på AI. Vi jobber blant annet med NRK på en del ting. Vi jobber i mange AI prosjekter, og noen av de går mot e-handel, men ikke de som jeg kjenner best til. Så jeg vet ikke hvor godt jeg kan svare. Det er mulig jeg kan sette deg i kontakt med noen som kan svare mer detaljert på hvordan man jobber med kunstig intelligens på e-handel.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Teknologiske trender	Kunstig intelligens på e-handel, chatbots, produktberikelse, søkeoptimalisering og dynamisk prissetting	01:17:00	K: Mhm. På hvilken måte tror du man kan utnytte kunstig intelligens på e-handel? M: Det noen har begynt å gjøre er jo sånn chatbots blant annet, som er veldig sånn lavthengende og enkelt. Det neste blir jo kanskje produktberikelse, altså PIM, det at man automatisk beskriver produkter basert på hva folk har sagt. Også er det jo kanskje det med søkeoptimalisert søk, kanskje også eksternt men interne søk da. Om noen søker på hanske, hvilken er det man skal putte øverst. Det med automatisert prising, i forhold til dynamisk prising. K: Ja, hvis det er en konkurrent som. M: Ja, ut i fra hvordan kunden beveger seg på nettet, hvilken type kunde det er, hvor lenge han har sett på produktet. For å drive konvertering og omsetning opp da. Hva annet kan det være..
I - Globalisering og konkurransestrategi	Fremtidens handlemønstre	Stemmestyring på e-handel	01:18:00	? Vi snakker mye om semantikk og semantisk analyse, og lingvistikk i forhold til ord og språk og stemmestyring. Det er jo det man spør, det er jo en trend for e-handel som er relevant. Tror jeg. Stemmestyring. K: På hvilken måte da? M: 06:13 Ja, at man snakker i stedet for å taste. Type Alexa, Siri og de der. At man sier "bestill melk" til kjøleskapet i stedet for den push-button eller i stedet for at kjøleskapet gjør det selv, eller i stedet for at man reiser til butikken. "Husk melk" så legger det seg i handlekurven som du sender. Med kolonial så vil jo det være jævlig smidig. Litt unaturlig til å begynne med, men jeg har jo skjont at de som har startet med det har.. Jeg har ikke testet det selv hjemme, men de som har testet det synes det fungerer overraskende greit med en sånn Amazon eller Google høyballer i stua.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Teknologiske trender	Fremtidens handlemønstre, IoT som mulighet for å tenke mer helhetlig	01:20:00	K: IoT på e-handel da? M: IoT og e-handel er jo litt min kjepphest igjen. E-handel, sånn jeg definerer det, og i Acaondo e-commerce teamet, har jeg bevisst drevet det. Vi må tenke helhetlig, e-handel det er digitalisering av handel egentlig. Automatisering av handelsprosesser. Og det kan være innkjøp og det kan være salg. Om man lager en god innkjøpsløsning kaller jeg det for e-handel. Det kan være smarte kontrakter, det kan være dynamisk prising, det kan være minst IoT med sensorbasert som vi var inne på i stad. For i mange tilfeller, jeg har til og med sett prosjekter hvor kunder har hatt e-handelsprosjekter. IT har drevet en innkjøpsportal, som for så vidt er e-handel, også har vi hatt ekstremt effektive leveringsløsninger ute hos kunden men så jobber jo det IT- eller e-handelsprosjektet med skygglapper så da skal den nye løsningen bli det nye skadegjørende for alt. Også flytter man anskaffelser fra noe som er mye mer effektivt som går automatisert, vi hadde ikke så mye sensorer da, men det gikk relativt automatisert inn. Det er noe med å sette seg ned og gå inn i en nettbutikk og taste hva vi skal ha på frekvente forbruksvarer f.eks. Det er jo galskap. For det er jo nettbutikk innehar stor grad av manuell prosess, IoT er jo løsningen på å flytte. Jeg driver og prøver å flytte volum fra tradisjonell nettbutikk til mere effektive e-handelsløsninger der hvor du kanskje kan ha hyller med vekter, eller sensorer som måler vibrasjon, basert på vibrasjon så bestilles det en etterkontroll eller service eller reservedel eller temperatur eller. Nå skal jeg ikke si at vi har kommersialisert så mange av de prosjektene, men vi jobber en god del med det og vi har et eget IoT-team, Industri 4.0 team, med en italiener og inder blant annet som er lynskarpe på de tingene her og setter opp veldig mye gode løsninger. Og da tror jeg i forhold til e-handel, alt i fra tracking av varer geografisk med en GPS-sensor så man hele tiden kan se hvor varene er i løypa. Man snakker om leveringstid blir etterhvert et veldig viktig salgsargument og det er jo der en lokal aktør kan skille seg fra en de globale foreløpig på leveringstid. Helt til Amazon setter et lager i nærheten av deg. Og da når du kjøper en vare vil du faktisk forvente å se at den kommer med drona, ja nå er den her om 1 minutt - ned på det detaljnivået.

Kodeark Intervju				
Tema/kategori	Sub-tema	Åpen koding	Tid	Transkript
<b>Intervju 2: Anton Hagberg</b>				
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Forretningsmodellinnovasjon	Utvikling for Komplett - forretningsmodelleksperimentering, hoppe over ledd i verdikjeden, teste nye sannheter	04:59	Også tok jeg dette (nettbutikken) av, så var Komplett flinke til å hoppe over en del ledd i verdikjeden. 04:44 . De var både en grossist i bransjen, elektronikk- og databransjen. Jeg jobbet ikke her og det var litt uglesett. Men de var litt frekke og tenkte litt nytt, og testet litt gamle sannheter.04:59 Så begynte de å få bra volum, også ble det børsnotert også startet man virksomhet i Sverige osv. osv. Også vokste bedriften veeeldig fort.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Samarbeid på tvers av land og/eller bransjer	Utvikling for Komplett - samarbeid	07:00	Så hele grunn tanken har vært at vi skal booste flinke fagfolk- og miljøer nettkompetansen vår, og kanskje også logistikkmaskinen vår. Så det har vært tanken hele tiden.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Forretningsmodellinnovasjon	Kultur - teste og feile. Forretningsmodelleksperimentering - kultur	08:58	Vi har kanskje vært den rampete jenta eller gutten i gata og utfordra sannheter og turt og gjort ting litt annerledes. Kulturen vår er litt sån, det er lov å teste ut nye ting, gjøre feil og gå videre. Det er faktisk noe av det som er det morsomste med å jobbe her, det trykket. 08:58 . Jeg så det var spørsmål etterpå rundt innovasjon, vi kunne sikkert systematisert innovasjon bedre men det ligger litt i DNAet vårt. Det å være på hogget og teste ut nye ting. Ganske leken og spretten organisasjon.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Forretningsmodellinnovasjon	Lov å prøve og feile. Satsingen mot dagligvare med marked.no gikk ikke bra. Todelt; innkjøpspriser og logistikktransaksjonskostnadene. En dag fungerer dette. Forretningsmodelleksperimentering. Teste nye forretningsmodeller. Utvikling av nye tjenester og enheter innad i egen organisasjon.	10:18	K: Så det er lov å komme med noe og feile? A: Ja, det legger vi vekt på, også K: Er det litt sån, nå går jeg litt i dybden her, men ofte i bedrifter så prøver man å teste så kommer man et lite stykke også er man rett for å gå tilbake hvis man ser at dette kanskje ikke går helt som planlagt likevel. At man er redd for å på en måte kutte? A: Litt begge deler. Vi har jo et stjerneeksempel med marked.no, som var matvare/dagligvare-satsingen våres. Det gikk jo, unnskyld uttrykket, helt ått skogen. K: Hvorfor det? Gikk det for fort? A: 10:18 Ehh. Nei.. Den dagligvarebransjen er en helt annen bransje enn hva vi er vant med. Det er ekstreme logistikkostnader, og inntjening per plukk med transport og det hele og det priskjøret som er rundt dagligvare og den innkjøpsmonopoliseringen som er mellom de tre store mellom ASKO og.. Der hadde ikke vi en sjans. Det ble ikke penger igjen i bunn og hadde mye dårligere innkjøpspriser. Du skal plukke en og en leverposteboks.. Så vi trodde vi skulle klare å få et så stort volum at dette skulle bli lønnsomt, og at vi gjennom det volumet skulle få enda mye bedre innkjøpspriser etterhvert. Og at produsentene, altså ikke grossistledet, skulle være mye mer pre-for en ny aktør enn det de faktisk var. Det er todelt, det er innkjøpsprisen også er det logistikktransaksjonskostnadene. Men konseptet for vi som kunder syntes jeg er helt genialt. Det er liv laga, det må det være.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Innovasjon i det daglige og arbeidsmetodikk	Agilt set-up. Fleksibilitet, ikke for stivbeinte - mange har jobbet der lenge. Viktig å tenke nytt	13:36	Og vi driver mye innovasjon, vi driver mye innovasjon på nettløsningen våres. Hvordan vi jobber, vi har snudd opp ned på hele måten vi jobber på. 13:36 Vi har fått litt hjelp utenfra nå, så nå jobber vi i sånt agilt set-up hvor vi jobber i squader og alle sitter i kontorfellesskap og vi prøver å vri og vrenge litt på oss så vi ikke skal bli for stivbeinte. Nå er det mange av oss som har jobbet her kanskje 10-15-20 år og begynner å bli litt satte. Hatt veldig lite turn-over, det er bra, men på en annen side kan det jo bli litt innavl av det. Hva gjelder etablerte sannheter osv. Så vi har vært veldig nøye på det, når vi har hatt behov for folk, at vi har forsøkt å hente inn unge, nye folk og gjerne litt utenfor lille Sandefjord så vi vokser litt med i kraft av folk som har drevet med litt annet enn det å være fadt og vokst opp i Komplett-systemet da.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Innovasjon i det daglige og arbeidsmetodikk	Innovasjon i organisasjonen, strukturert. Utformer business cases	25:20	Vi har hatt masse diskusjoner opp gjennom. Vi har ikke noe eget innovasjonsråd, det har vi ikke, men vi har et par samlinger i året med ledergruppa og noen representanter fra styret, hvor vi diskuterer fremtiden og hva kommer til og skje. Og gjerne må vi utrede noen muligheter, nye bransjer, nye geografier eller tjenester og ting. Også tar man det gjerne og forsøker å lage en Business case, Komplett Mobil var en av de som vi implementerte.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Tjenester i forretningsmodellen	Tjenester - innovasjon	26:20	Vi har sett på installasjonstjenester, altså dersom du kjøper en TV med surround-anlegg så kommer det opp for deg. Og alle disse nye bransjene vi har gått gjennom.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Tjenester i forretningsmodellen	Tjenester - innovasjon. Komplett Mobil. Spillerom fra ledere/eiere	27:00	A: Ja.. Vi har aldri blitt ordentlig gode på tjenester, jeg tror jeg vet hvorfor det er sån. Det handler mye om at i sånne store systemer som vi etterhvert har blitt, når vi kommer med noe nytt, og det er jo derfor vi har prøvd å skille det ut som egne selskaper eller set-ups. Men når man kommer med noe nytt, så er det fort at immunforsvaret til de som tross alt representerer 80-90% av inntjeningen, slår inn. Komplett mobil f.eks. ville aldri lykkes så bra som de har gjort, når har de jo 50 000 abonnementer, hvis det hadde vært en integrert del av elektronikk, innkjøp- og salgsavdelingen her opppe. Det tror jeg ikke.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Forretningsmodellinnovasjon	Innovasjon - hvordan utvikle nye enheter/set-ups. De må få lov til å være en start-up og få arbeidsro. Så lenge det er flere enheter som går bra enn går dårlig har eiere alltid vært gode på å gi spillerom også økonomisk. Lederstil	27:27	A: Ja, det har vi gjort etterhvert. Men at Komplett Mobil blir satt på siden, gjerne rapporterer i en periode opp til konsernsjef eller konsernledelsen som en egen resultat enhet som står på egne bein. Som ikke må forholde seg til hvor mange PC-er vi solgte i går. Det også la disse nye enhetene som apotek og Blush og alt det vi har snakket om, få lov til å være en start-up. Ofte tjener jo ikke sånne start-ups penger, i hvert fall ikke det første året - kanskje under flere år. Sånn er det jo dessverre, så da må de få arbeidsro for å jobbe med de tingene for å bygge. Det har Ole Vinje (konsernsjef) vært utrolig flink til, å la sånne nye start-ups få lov å leve sitt eget liv på utsiden. Også kan sikkert noen komme med all mulig etterpåklokskap, "de burde ikke fått lov å holde på så lenge" og bla bla bla, og da er vi litt tilbake til der vi snakket om marked og bank og alt. Så lenge vi har hatt flere ting som har gått bra, enn det som har gått dårlig, så har det vært en veldig velvillighet fra eierne våre å putte penger i sånne store prosjekter. Det er forretningsmessig.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Trender på e-handel	Innovasjon - utviklet den tekniske plattformen komplett.no med en robust struktur	29:52	Men der vi kanskje har gjort aller aller mest, det er å utvikle den tekniske plattform. Da har vi brukt tid på å rydde opp i det, ny plattform, få det mobiltilpasset, koblet eksterne tjenester inn som personaliseringsmotorer osv osv. Bygd en hel annen, robust struktur og da også sydd inn Marketplace-funksjonaliteten etterhvert. Så vi har investert i systemer, timebruk og folk og sån, en halv milliard inn i plattform. Og det har vært, det var nødvendig å gjøre en god del, men så mye vi har gjort kan sikkert diskuteres, og det er ikke sikkert vi klarer å regne alt tilbake, men vi mener at nå årene fremover er det største konkurransefortrinnet at vi har kommet såpass langt som vi har. For det å bytte disse systemene og få de til å snakke sammen med logistikk, også skal det være kundevennlig. Nå skal vi snart vise flere 100 000 produkter på en åreit måte som vi har aldri har hatt før, for deg og meg som sluttbrukere. Da må vi ha en plattform som tåler det. Der ligger det masse innovasjon.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Innovasjon i det daglige og arbeidsmetodikk	Innovasjon organisatorisk for å utvikle selskapet. Ledere høyere opp i systemet holder seg unna, kun tverrfaglige team som får ansvar - ut i linja. Skaper høyde under taket og kreativitet. Lov å utforske. Agil tilnærming som arbeidsmetodikk internt i sprinter og tverrfaglige team - fodeler ansvar ut	31:06	31:06 A: Også har vi da vridd hele organisasjonens måte å jobbe på til det vi kaller agilt. Det er veldig populært det ordet om dagen. Det er lettbeint organisasjon som jobber i sprinter - 14 dager. For å brekke det store ting, til mindre til også levere på det. Så skyver vi så mye mandat og ansvar ut i linja, sån at teamene selv bestemmer hva de skal fokusere på. 14 dagers sprinter. Vi skal begynne med det her nå på markedsplassen, så vi blir en mer integrert del av helheten. De har jobbet med dette her et halvt år i Komplett Classic, det vanlige innkjøp- og salg set-upen. 32:06 A: Vi har noen rammer som går på år og mål osv, også har vi Super-Sprinter som tar for seg neste kvartal, så brekker man opp i 14-dagers sprinter også leverer man på det. Også er hele tesen da at flinke folke flest som sitter med skoene på, løser tingene mye bedre selv i tverrfaglige team enn at sånne som meg skal komme å fortelle de hva de skal gjøre. Og det tror jeg de har helt rett i, men det er bare en litt uvant måte å jobbe på i begynnelsen. 32:39 A: Men det er sinnsykt moro og det frigjør mye energi og i hvert fall i de teamene som fungerer godt. Det er ikke alle som fungerer like godt enda, det er naturlig, men i de teamene som fungerer godt så er det en veldig spennende måte å se på. IT-avdelingen våres, utviklingsavdelingen, har jobbet sån lenge. Og nå kommer de kommersielle salgsavdelingen og henger seg det. Det er kanskje det mest banebrytende vi har gjort organisasjonsmessig noen gang, det vi holder på med nå. Organiseringen. Hele greia går ut på å løse ting i fart og stemme av underveis. Det er sånne 5-minuttere hver morgen; hva skal du gjøre i dag, hvordan gikk det i går og er det noe du trenger hjelp med. Så gjør man opp en status hver 14.dag - klarte vi å levere det vi sa vi skulle. Så da blir det også veldig synlig hvem som leverer og ikke?
II - Innovasjon, teknologi og trender	Innovasjon i det daglige og arbeidsmetodikk	Innovasjon organisatorisk - agilt set-up. Fleksibilitet. Lettere organisasjon	33:48	K: 34:31 Merker dere noe i forhold til arbeidspress på den måten? For det blir jo mye mer intensivt? A: Det jeg har observert, men det er litt tidlig å si, det er at vi, jeg og vi som har sittet spesielt i konsernledelsen, ehhhh. Vi må lære oss å slippe, og de teamene hvor du har flinke folk som slipper - de leverer mye bedre. Jeg tror ikke det er behov for så mange som meg etterhvert. K: 34:31 Det er noen som må holde i trådene også. A: Jada, men vi bør ikke være så mange og så mange ledd. Men vi holder på å rive pyramidene, men det er jo sinnsykt mye som skal gjøres i disse teamene så alle kan jo bidra. Jeg er jo alt for glad i produkter og alt, så jeg er jo delaktig. Men det tar så jævlig lang tid å sende beskjeder opp og gjennom, og selvom vi har en veldig flat bedriftskultur og alle snakker med alle, så er det fortsatt noen trinn så blir sånne som jeg og sentrale nøkkelfolk blir flaskehals for flinke, unge folk som egentlig kan best selv. Så det vi beveger oss inn på nå er superspenning. Jeg har klokketro på det, også er det litt sån oppstartsgreier, men det er kanskje sån innovasjonsmessig hærete vi har gjort som kan ta oss virkelig langt om noen år. Hvis vi tørr og klarer å slippe det helt løs.

Kodeark Intervju				
Tema/kategori	Sub-tema	Åpen koding	Tid	Transkript
II - Innovasjon, teknologi og trender	Markedstrender	Markedsplassene	36:35	K: 36:35 Kan du gi noen eksempler på noen sentrale innovasjoner som har endret deres bransje? A: Ja, jeg syntes jo det med markedsplassen er det. Men jeg er veldig opphengt i det. (forklarer at jeg kommer til det etterpå).
II - Innovasjon, teknologi og trender	Trender på e-handel	Utviklet betalingsløsningen KomPay for å få full kontroll. Eier man transaksjonene har man egentlig full kontroll. En av de største innovasjonene og investeringen som er gjort.	37:00	Det vi har gjort rundt betaling og betalingsløsninger på egen kjøp og ta kontroll på det med de tjenesten som har utviklet. Du som kunde merker ikke så mye til, men det er egentlig banebrytende. Vi har egentlig hoppet over å være prisgitt bankene, Visa, MasterCard osv også har vi bygd vår egen løsning som gjør at vi har full kontroll på betalingstransaksjonene selv. Det er ganske banebrytende. Det har vært et stort prosjekt, vi har holdt på i mange år. Vi kaller det KomPay, det er ikke noe vi bruker eksternt. Men det er OneClick-betaling og linken mot Komplett Bank. Men dette her er en såpass god løsning blitt, så det er konkurrent mot Klarna. Og vi tror at vi kan selge den løsningen, og tilby billigere og bedre betalingsløsninger til andre netthandelsbutikker over tid. Og i hvert fall til de som velger å bli med på markedsplassen. Det har vært utrolig komplisert med masse parter. Denne løsningen bør ikke nødvendigvis bare gjelde for Komplett Bank, den kan andre bruke etterhvert også. Det er sikkerhet, og det er oppgjørskjører, det er selvfølgelig bankene og kortene osv., men det gjør at vi får en helt annen kontroll på pengestrømmen. Dem sier at eier du transaksjonene, har du egentlig full kontroll. Og det er det mye rett i. A: 40:02 Det er et veldig sårbart tidspunkt, kassa-check-out som vi kaller det. Vi er sykkelig opptatt av det, vi har en egen avdeling som jobber bare med det. Anniken, Sunniva og Alexander - tre stykker, de jobber med det her. Det er teknisk komplisert, det er masse sikkerhet. Er det et sted du ikke vil ha hull i systemet ditt, så er det der. Og der har vi laget noen veldig elegante løsninger for våre egne nettbutikker i første runde. Og du som kunde skal ikke merke det, for det skal være lett - det området der har vært svært viktig for oss og det er en sårn strategisk greie vi har jobbet masse med. Og jobbet enighet med Komplett bank for å utvikle den tjenesten, for å gi de transaksjoner også men det er vi som har kontrollen i prinsippet. For ellers kan man fort bli en slave av en tredjepart. Det er kanskje en av de største vi har gjort.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Globale utfordringer	Konkurranse fra u-land. Ekstremt utsatt på småvarer, spesielt Asia - billige aktører	41:09	Heh. Jeg tror vi er mye mer utsatt enn det vi er klar over. I dag også. Du så jeg jo det store flyet jeg viste på Futurum, altså 150 000 pakker hver dag på Arlanda (fra Asia). Jeg tror det sier noe om et omfang næringslivet ikke har tatt innover seg. Jeg tror ikke den utfordringen der er spesielt mye mindre i Norge.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Globale utfordringer	Konkurranse fra u-land. Postkonvensjon u-land - vest-europa. Regler. Tollregler	42:02	Det som gjør det ekstra spesielt er at det finnes en postkonvensjon fra langt tilbake, det nevnte jeg også på Futurum. Tanken bak det var jo at utviklingsland, den gangen på 50-60-tallet etter krigen, man skulle fremme handel med u-land sånn at de skulle få en bedre økonomi. Og da hadde man et intensiv som gjorde at de skulle sende varer fra u-land til vest-europa nesten gratis subsidiert av de nasjonale postvesenene. Den gjelder jo enda, det er derfor du kan få mobiladere, kjøler og alt så lenge det er under 350, og ikke veier for mye, under 1kg-1 1/2 kg. K: Og sko, av en eller annen grunn er sko et tollfritt. A: Men da får du det fraktfritt levert fra Sanghai downtown til Smøla, men hvis du skal sende en servicepakke fra Oslo koster det 99,- Så i hvert fall billige småvarer er vi ekstremt utsatt. Gjennom eBay, Alibaba, Wish, altså det er en hel haug av disse her. Så tror jo vi at noen av disse store markedsplassene kommer til Norden ganske snart, vi forbereder oss på det.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Globale utfordringer	Amazon, store markedsplasser til Norden. Økt konkurranse fra store globale aktører	44:32	Ja, vi tror de kommer til Sverige. Kanskje allerede i år, eller i løpet av et par år er de mest sannsynlig de etablert. Kanskje til og med fysisk tilstedeværelse og lager. Hvis ikke så kan de bruke sine gigant-distribusjonsanlegg i Polen eller Nord-Tyskland til å serve også Norden.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Utfordringer og muligheter for norske e-handelsaktører	Handler fra billig aktører - ingen kontroll. Børnerearbeid eller CE-godkjenning. Konkurransefordel ved å ha fokus på miljøvennlig transport, emballasje, plast, kvalitetsprodukter - bærekraft	44:52	K: 44:52 Jeg tenker i forhold til at spesielt yngre kanskje begynner å få et litt annet forhold til bærekraft og den biten, at det kanskje kan ha en annen påvirkning på det å handle fra. A: Jeg tror det er kjempebra! Sånn som du eller jeg eller noe andre sitter med et glass rødvin i hånda og bestiller 10 ting fra Kina som ikke koster noen ting, så får vi det hjem og halvparten av det hvier vi for det er helt ubrukelig. Og resten bruker vi kanskje. Det er jo et miljøssue - big time. Da er det du eller jeg som er importøren, det er ingen ledd i mellom som kontrollerer om det er CE-godkjent eller om det er børnerearbeid, eller om badeanda er full av gift for å si det sånn. Nå maler jeg det veldig svart, men de tingene vi snakker om der det er heldigvis en motivet. Jeg håper at det kommer til å styrke selv. Det vi må gjøre med sånne ting, og kanskje bruke det som konkurransefordel, det er å tenke emballasje, miljøvennlig transport og alt dette her. Og det er i skuddet nå, og det merker vi på kjøpesenteret og på kjeder og ting som tar dette på alvor. Det kan være en bra motivet tenker jeg. Igjen for at vi skal beholde arbeidsplasser i Norge og Norden med lokale kvalitetsprodukter, men også for at folk tenker mer og mer miljø. Plasteksempelet seiler jo bare opp at dette her må vi gjøre noe med. Det er en bra motivet. K: Tenker dere å lage noe rundt det da? For å gjøre folk oppmerksomme på det, jeg tenker sånn i markedsføringsperspektiv da. 46:57 A: På sikt så har vi tenkt på det ja. K: Å lage noe som bare bevisstgjør folk på hva det egentlig innebærer, for det er jo ikke alle som tenker på alt det du nevner der, bare det at det skal settes på fly for å komme hit. Den lille rosa laderen til 10 kroner, den fungerer ikke engang. A: Ja, eller så begynner den å brenne eller kanskje enda verre at det er en unge som har sittet på mørke og har jobbet på natta og skrudd den sammen, at det rett og slett er misbruk av mennesker. Ehh. Jeg tror det der kommer til å bli mer og mer aktuelt, men så er det dessverre sånn at folk flest gir litt faen og kjøper der det er billigst. Nå snakker jeg om folk flest, men jeg tror det er flere og flere som begynner å tenke som du snakker om nå. Og hvis det kommer en ny generasjon nå hvor folk flest blir de som tar det hensynet, og det tror jeg, men det kommer til å ta litt tid dessverre, men vi har veldig lyst til å jobbe den veien.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Markedstrender	Konkurransefortrinn på markedsplassen	45:30	Vi ønsker jo å posisjonere markedsplassen som trygg, lokal kvalitet, ansvarsbevisst og alternativt mot de store gigantene som ikke har det samme forholdet til det som kanskje vi har.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Globale utfordringer	Amazon, store markedsplasser til Norden. Enorme konsekvenser om 5-10 år	51:11	51:11 Det må alle de småtingene (fra Asia) er litt skummelt, men det gjelder i det billig segmentet. Men når Amazon eller Rakuten eller noen av de andre ordentlige store, internasjonale markedsplassaktørene kommer til Norden så kommer verdikjedene og den tradisjonelle varehandelen - den fysiske varehandlene - kommer til å få seg noen ordentlige utfordringer til å tenke helt nytt. Det har ikke vi tenkt til å sitte og vente, og det er derfor vi har brukt så mye tid, penger og krefter på å etablere vår egen lokale alternativ. Gjennom trafikmaskinen Komplett, det er kongstanken vår bak det. Vi tror at hvis vi ikke gjør det, er vi ferdig om 5 eller 10 år. Så brutalt tror vi det kommer til å bli.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Utfordringer og muligheter for norske e-handelsaktører	Norske aktører som ikke følger med i timen bil slite om 5-10 år, umodenhet blant norske aktører	52:07	Nå er jeg veldig mye ute sammen med teamet mitt og besøker bedrifter, sånne som dere og andre. Og jeg hører jo at det foregår mye diskusjoner og folk er på gang og hva skjer, og hvordan skal vi posisjonere oss. Men det er mange som ikke er der i det hele tatt, som så vidt er der "skal vi få oss en nettbutikk?". Det skremmer meg litt, hvis jeg ikke snakker som Komplett-mann, men for makroøkonomien. Jeg tror varehandelen kommer til å se hel vanvittig allerede ut kanskje allerede om 5 år, eller om 10 år i hvert fall, og det er jo egentlig ikke så lenge. Men lokale, flinke spesialister som har service, kvalitet og som kan sakene ordentlige. Det er klart det er plass for de, men du må være grisegod på det du holder på med ellers så er du ferdig. Hvis du har et halvbredt sortiment, og en halvbra kompetanse og halvgreie tilbud som var godt nok nå eller var det for 5 år siden. Da tror jeg du er ferdig ganske fort altså. Det er litt synd også.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Kanalvalg	Må ha både butikk og nett, enten se i butikk å handle på nett (showrooming) eller se på nett å handle i butikk (nettrøming)	53:56	53:56 K: Når det gjelder å gå i butikk blir det gjerne at man skal få en butikkopplevelse. Du må få noe mer, som XXL, de tilbyr jo at de smører skiene dine eller at de tar service på sykkel. Må gjerne ha noen ekstra tjenester for at det skal fungere. A: Ja, helt riktig. De som ikke ikke tenker sånn, og som både er på nettet og fysisk. Du MÅ være begge steder, og du trenger ikke bruke en milliard på å bygge en plattform sånn som oss, men du må kunne se på varene, handle varene på nettet OG ha en fysisk butikk. Du må ha begge deler, det er egentlig én butikk. Jeg skjønner ikke det skarpe skillet mellom det, fordi alle forventer nå i 2018 å kunne gå inn å se på ting også kunne gå til den butikken å få kjøpt det. Eller gå i butikken å handle det på nett å få det hjem. De tingene der må du bare ha på plass, og det må ikke være superfancy, du må bare ha det. Det forventer folk. Hvis du tror at du kan drive en fysisk butikk å selge fysiske varer, hvis ikke du driver med tjenestesalg som caféopplevelser og underholdning, det må du bare ha.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Samarbeid på tvers av land og/eller bransjer	Må være overalt. Men de har kun kompetanse på nett, derfor må de bygge kompetanse, kjøpe noen, eller samarbeide med noen. Samarbeid	55:03	A: 55:03 Vi diskuterer mye. Vi har jo en ganske stor butikkjede i Sverige gjennom webhandel, de har en 18-20 butikker. Vi har noe salg på rådhusplassen i Oslo på den retail-storen vår. Med jevne mellomrom har vi løftet det. Jeg tror vi må finne et distribusjonsnett med samarbeid eller egne fysiske butikker etterhvert. Problemet vårt er at vi kan jo ingenting om det. Den kompetansen må vi bygge oss. Her på huset, sånn det ser ut nå, er det ingen som har retail, fysisk varehandelskompetanse. Da må vi bygge det fra bunn av, eller kjøpe noen, eller samarbeide med noen. Det har vært utfordringen våres, men jeg tror vi beveg oss den veien etterhvert. K: Man må være overalt? A: På sikt så tror jeg det. Jeg tror ikke det er uten grunn at Amazon kjøper en stor dagligvareaktør i USA.



Kodeark Intervju				
Tema/kategori	Sub-tema	Åpen koding	Tid	Transkript
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Forretningsmodellinnovasjon	I fremtiden mer samlede plattformer for aktører. Markedsplassene	1:38:05	K: 1:38:04 Hvordan ser du for deg deres forretningsmodell om 5-10 år? A: 1:38:15 Jeg tror vi kommer til å være en enabler for mange nisjeaktører hvor vi kan skaffe trafikk og kunder og levere en masse tjenester til disse aktørene, tredjeparts logistikk, transporttjenester, betalingsløsninger og det meste. Slik at vi kan være en plattform som kan gjøre at små og store bedrifter kan bruke oss til å distibuerer varene deres. Folk som er flinke til å slette kniv på Geilo eller ølbrygging på sørlandet. Da kan de fortsette å være gode på kniv og øl så kan vi være distribusjonskanalen for dem. A: 1:40:23: Drømmen vår er at folk ikke skal Google, men de skal Komplette. Det er drømmen K: Det kan jeg quote deg på? A: Det kan du quote. Men det er kanskje ikke overkant naivt K: En visjon da? A: Ja. Hehe..
II - Innovasjon, teknologi og trender	Teknologiske trender	Chatbots, automatisert lager, prisovervåking, dynamisk prissetting	1:41:00	K: 1:40:44 I forhold til kunstig intelligens. Jobber dere med det på e-handel? A: Ja, i første runde har vi ekstremt mange henvendelser "hva skal jeg kjøpe" også er det jo en del reklamasjoner og hvor er pakka mi og sånn. De har vel et par 2000-3000 henvendelser per dag. Det vi prøver på nå er å få automatisert opp en del av de tingene ved bruk av Chatbots. Og der har vi et AI-prosjekt som kundeservice hos oss jobber med. Vi ønsker å lage tjenester som er enkle og lette å bruke på de enkleste tingene, der du egentlig ikke behøver en mann eller dame til å svare på telefonen for. K: Noen andre måter dere jobber med AI? Lager? A: 1:42:06 : Ja, masse automatisering på lageret. Vi har prisovervåkingsverktøy, vi har personaliseringsmotorer (RichElements) så når du kommer inn så vil vi ganske enkelt finne ut hvem du er. Vi vil se hvor du kommer fra, og hva du har handlet før osv. Så da skal siden se annerledes ut om du er der eller om samboer eller moren din går inn fordi da er det andre preferanser. Det fungerer ganske bra allerede, men her må vi bli mye flinkere. I det øyeblikket vi har en million produkter så må dette her automatisert. De bruker algoritmer og lærer selv, veldig fort. Vi har også et verktøy for dynamisk prissetting, det heter QuickLizzard. Det er ganske kompetansekrevene så det fungerer ikke så bra enda. Den måler alt, hva konkurrenter priser osv. Det er å overvåke konkurrenter primært. Det er viktig at det ikke blir så komplisert at man mister oversikten. Det er vi, menneskene her, som er begrensningene.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Trender på e-handel	Personalisering, markedsføring mot kunder. Høy treffsikkerhet	1:46:19	1:46:19 Når det gjelder personaliseringen bruker vi det for å måle når du som kunde er i kjøpsmodus. Så når vi bruker marketingmodulen vår kjøper vi spotter så sent ut i prosessen som mulig, det er mye bedre treffsikkerhet enn å kjøpe spott på førstesiden på VG. Men det må være godt håndverk, ikke at kundene føler seg forfulgt som enkelte aktører gjør. Det er mye innen marketing som er automatisert og robotisert, men det krever mye kompetanse og ting endrer seg hele tiden. Så når vi følger vi har vært griseflinke og best i Norden, så går det akkurat en uke så er det noe nytt. Man må alltid følge med.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Teknologiske trender	Stemmestyring - fremtidens påvirkning av kunstig intelligens	1:47:54	K: 1:47:54 : På hvilken måte tror du kunstig intelligens vil påvirke e-handel i fremtiden? A: Det tror jeg ikke det er noen begrensning på, men jeg tror i hvert fall stemmebruk vil ta helt av. Den neste store og vanskelige diskusjonen rundt investering vi må ta er voice. Vi må tilrettelegge i plattformen vår så den er optimalisert for stemmebruk, gjerne også med kjøpsjelp "er det noen fine TVer på tilbud i dag. Tven min er tatt av lynet". "Ja, vi anbefaler en Phillips, hvor stor er stua di?". Dette er ikke lett, for det er veldig avansert. Men det er ikke langt unna, det kommer nå.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Teknologiske trender	Utfordring i fremtiden	1:49	A: Utfordringen er at sluttkunden slutter å tenke, da bestemmer de ikke om det er det eller det varemerket, men stemmestyringen (roboten) tar det valget for en.
I - Globalisering og konkurransesest	Konkurranses i markedet	Muligheter med flere bransjer, utfordringer med gigantiske internasjonale aktører	1:50:52	K: 1:50:52 : Kan du kort beskrive deres konkurransesituasjon i markedet? A: Innenfor kjernemarkedet vårt, elektronikk og data, så er den konkurransen tøff - med masse aktører. Veldig transparent. Innenfor de nye områdene, de nye kategoriene, tror vi det er kjempemulighet til å reinvitere til de bransjene og kategoriene som rett og slett fortjener flere aktører inn. Vi har opplevd dette historisk, foto, tv, kosmetikk, apotek, bilder. Det er bransjer, i hvert i Norge, som er satt i litt gamle strukturer hvor det ligger noen muligheter for oss og andre aktører. Det som er annerledes nå, er at med den transparente verden og markedsplassene og de gigantiske internasjonale aktørene som kommer - det kommer til å sørge for at dette skjer mye forttere enn det ellers ville ha gjort.
I - Globalisering og konkurransesest	Utfordringer og muligheter for norske e-handelsaktører	Fremtidens e-handel. Lover og regler, fordeler for norske aktører	1:52:36	A: 1:52:36: Vi har ikke så mange årene på oss (hvis jeg kan snakke litt overordnet), varehandel i Norge og Norden, spesielt i Norge, det der bli farlig om vi ikke begynner å tenke annerledes. Jeg er veldig for å teste ut samarbeid med andre, åpne plattformene, lek litt. Man bør ikke bruke milliarder av kroner på å bygge nye plattformer, men prøv ut nye forretningsmodeller. Hvis jeg driver frisør, kan vi ikke slå ned veggen mot puben ved siden av, så vi kjører pub og frisør samtidig, så er Hi-Fi klubben ved siden av der som leverer lyden. Altså - bare visuelt - det der med å åpne for samarbeid på kryss og tvers. Det har jeg litt troen på. K: 1:53:03 Det kommer jeg faktisk til i tilleggsspørsmålet. Tror du e-handel vil se svært forskjellig ut om 5-10 år? Ja, det har du svart på. Så kommer spørsmålet tror du man kan utnytte digitalisering og samarbeid i Norge og Norden for å overleve global konkurranse? A: 1:53:17 Jeg tror å lage arenaer, portaler, markedsplasser og det bør ikke være stå komplett på alt. Men det å lage arenaer hvor konsumenten vet at her er det norsk standard, norsk kjøpslov, kvalitet, ikke noe tull hvis noe går galt, trygghet for betaling, forbrukerkjøpsloven gjelder. Hvor man ikke bare sier at kvaliteten skal være sånn, men faktisk er det, tror jeg veldig mange av oss syntes at det er greit å handle på et sånt sted fremfor å handle på det world wide web ett eller annet sted. Og dersom man kan koble det mot miljøaspektet tror jeg det er veldig attraktivt for folk flest. Når det blir noen tusen kroner tror jeg folk har en tendens til å søke det trygge med mulighet for reklamasjon om noe går galt.
I - Globalisering og konkurransesest	Fremtidens handlemønster	E-handel vs. butikk 5-10 år frem	1:54:33	K: 1:54:33 Hvordan tror dere fordelingen av norske og utenlandske aktører vil se ut i Norge om 5-10 år? Jeg forstår at det er vanskelig å svare på. A: 1:54:38 Nå er varehandelen fysisk på nett 7% i Norge i dag, og 93% selges retail. I Sverige er det 9%. Selvfølgelig tror jeg vi i netthandelsbransjen kommer til å merke nye aktører. Men jeg tror det største bykset kommer av at det er mer av det som foregår i fysisk kommer til å gå til nett. Så kan vi da velge litt, om vi snakker på vegne av norsk varehandel igjen, om vi ønsker at det er norsk netthandel eller utenlandske. Det er avhengig av hvor gode vi blir. Men vi må skynde oss å bli gode ganske fort. Men jeg tror at om 5 år er kanskje 20% av den fysiske varehandelen på nett, og det er ganske mye altså.
I - Globalisering og konkurransesest	Kanalvalg	Omnikanal, fysisk butikk og nett	1:55:30	A: Men så er det mange av de fysiske butikkene som også er gode på nett. De begrepene netthandel og fysisk butikk vil vannes ut, handel er handel, og driver du med handel driver du både med nett og fysisk. Omni er en ny standard tror jeg, i hvert fall om 5-10 år, da må du ha begge deler. A: Jeg tror det kommer til å komme profesjonelle firmaer, som ikke driver med transport, men hvor de har fysiske steder sentralt plassert hvor du går og henter varene dine. Utleveringsautomater som Posten har drevet og testet kommer til å komme, i hvert fall hvor det bor mye folk.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Tjenester i forretningsmodellen	Alt av tjenester på døra, frakt kan ikke være gratis	1:56:30	A: Så kommer det et mylder av tjenester på døra, så vi slipper alt det vi egentlig ikke har lyst til å bruke tiden på og vi betaler gjerne for det. Også kommer det så mange tilbydere at det blir konkurransedyktig over tid. At alle må levere gratis f.eks. går jo ikke over tid. Enten må det bakes inn i prisene eller så går det galt for de som gjør det.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Teknologiske trender	Personalisering, automatisering i fysisk butikk	1:57:16	K: 1:57:16 Jeg tenker på sensorer i butikk? At vektbaserte sensorer merker hvor mye som er i hyllene osv. At det til slutt blir mindre behov for å ha folk i butikk? A: Jeg har mer troen på at vi har dingser på oss, om det er klokker, mobiltelefoner eller hva det er som merker at "oi, der kommer Anton. Da viser man alle weber-grillene i butikkvinduene" Så jeg får lyst til å gå inn å se Weber-sortimentet. Eller at jeg får en feed på klokka mi e.l. når jeg er i nærheten eller at de kjenner meg igjen, om jeg har tillatt de å gjøre. På steder hvor du skal gjøre kjedelig ting med kasser osv, så blir det mer automatisert. Om det er fingeravtrykk eller øyevæslers som registrerer hvem som tar med seg hva ut av butikken.



Kodeark Intervju				
Tema/kategori	Sub-tema	Åpen koding	Tid	Transkript
II - Innovasjon, teknologi og trender	Markedstrender	GDPR	1:58:45	<p>K: 1:58:45 Hva med GDPR?</p> <p>A: Vi har en egen ansvarlig som har jobbet med bare det i 2 år. Så har jeg litt samme følelse med GDPR som med år 2000, da skulle også alt gå til helvete. Det ble sånn selvforsterkende greier, konsulenter har aldri tjent så mye penger som da. Vi har aldri solgt så mye PC-er før. Det minner meg om det, alle snakker om det og det kommer helt ut av proposjoner. At det er viktig, det er kjempebra og det er kjempebra at det kommer et regelverk som gjør at utenlandske aktører må forholde seg til samme regelverk som vi som er på innsiden av EU/EØS-området er bra. At det blir likhet for alle. Jeg tror også det er veldig bra for sluttbrukeren at det kommer, så jeg er egentlig veldig for det her. For det er egentlig helt utrolig hva sånne som oss vet om folk, hvis vi vil, så det at det blir lovregulert det er bra. Også er amerikanske selskaper en helt annen kultur, derfor er det veldig bra at det kommer. Vi har tenkt til å bruke det og lære oss ordentlig for å benytte det som en konkurransefordel.</p> <p>K:2:02:14 Det er kanskje mange som ser på det her som en utfordring, men som du sier er det kanskje bedre å se det som en fordel?</p> <p>A: Det er en mulig for oss, og vi har tenkt til å bruke det som en mulighet. Du kan jo i kombinasjon med å mappe data, ganske skummelt. Jeg kan snakke på vegne av Komplett også, og vi er veldig for det her.</p>
I - Globalisering og konkurransen	Samarbeid på tvers av land og/eller bransjer	Samarbeid på tvers av bransjer, aktører, konkurrenter	2:03:09	<p>K: Til sist, er det noe du vil tillegge. Er det noe annet du syntes jeg burde spurt om? A: 2:03:09 Nei, ganske dekkende. Men jeg kan ikke få understreket nok det her med den tiden vi er med de megatrendene som kommer til å snu opp ned på hvordan mennesker handler ting til seg selv. Det kommer til å endre samfunnet vårt, det kommer til å endre bedrifter og virksomheter. Det omstillingsgreiene er kjempegøy hvis man er med og tar roret, også er det det motsatte om man sitter stille og regner med at det skal gå over. Det handler om så mye mer om digitalisering og teknologi, det handler om mindset og samarbeid.</p> <p>K: 2:04:28 Det som er spesielt med dere er at dere er veldig opptatt av samarbeid, både på tvers av bransjer, på tvers av tjenester, produkter, andre aktører og konkurrenter ikke minst.</p> <p>A: 2:04:25 Det siste der er jo litt kontroversielt, også her internt, det skal jeg ærlig innrømme. Men jeg er litt glad og stolt over at vi har turt det.</p>



Kodeark Intervju				
Tema/kategori	Sub-tema	Åpen koding	Tid	Transkript
<b>Intervju 3: Rikke Kyllentjerna</b>				
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Tjenester i forretningsmodellen	Få et nærmere forhold til kundens kunde med egen portal med ulike tjenester - kunder og leverandørens plass i forretningsmodellen.	23:14	K: 22:22 Det første jeg tenkte å spørre om nå er innovasjon og digital utvikling. Jeg vet ikke hvor mye du jobber konkret med dette med e-handelsaktørene deres. Men hvordan ser dere med innovasjon i PostNord? R: 23:14 Jo, ganske mye. Har nylig lansert ny portal. Det vi ser utviklingen til er at om 3-5 år henter man kanskje pakker flere ganger i uka i stedet for i måneden. Og da har vi tenkt, hvordan kan vi skreddersy for deg uavhengig av hvor du har kjøpt? For du må huske at jeg har ikke deg som kjøper som kunde, Komplett er min kunde. Så det å gå inn å ta eierskap til kundens kunde blir veldig viktig. Vi er ikke gode nok på det nå, men vi begynner å våkne litt. Blant annet med denne portalen hvor du kan gi beskjed hvilken preferert utleveringssted har du for pakker, preferert utleveringsmetode - skal vi levere, vil du hente det, og ønsker du at vi skal sette det igjen uten av du signerer for det. En hel haug med sånne tilleggstjenester hvor grunntanken er at du kan samle alle pakkene fra de ulike stedene du har kjøpt og hente det en dag. Mottakerportalen heter den nå, den kan brukes men ikke ferdig. Brukt enorm med krefter og investert mye i. I sin spede begynnelse. Kongstanken bak å utvikle sånne portaler er at du som kunde skal kunne få ett nummer, du kan kontakte oss på én måte uavhengig av leverandør. Når man snakker om digital utvikling er det vårt virkelige store fokus.
II - Innovasjon, teknologi og trend	Markedstrender	Markedsplass, trend	27:24	R: 27:24 I tillegg jobber vi også med My-PostNord hvor vi jobber med at du skal kunne handle av våre kunder på ett sted. Kan kanskje defineres som en type marketplace. Vi har en app som er utviklet i Sverige, men vi har litt mindre eierskap i Norge enn det vi burde hatt.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Forretningsmodellinnovasjon	For lite eierskap i Norge		
II - Innovasjon, teknologi og trend	Teknologiske trender	Også fokus på teknologi. Chatbotter på kundesenteret	31:14	R: 31:14 Digitalisering er helt klart et hovedfokus, men vi jobber også med teknologi. Blant annet har vi nylig begynt med chatbotter på kundesenteret. I Sverige er det roboter også for logistikkoptimalisering, rutenett og ruteoptimalisering. Jobber ganske aktivt med teknologi. Alt for oss handler med scanning, så vi jobber med 2.0 av skanning, mer mobilbasert teknologi. Det vi jobber minst med er kanskje at organisasjonen er up-to-date på teknologien. Lite organisatorisk.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Tjenester i forretningsmodellen	Lite fokus på utvikling av nye tjenester, mer fokus på å videreutvikle den eksisterende porteføljen	32:48	K: Tjenester ligger jo i bunn og grunn hele veien her? R: 32:48 For å være helt ærlig jobber vi lite med tjenester. Vi jobber selvsagt med videreutvikling av porteføljen vår, at man kan sette igjen produkter uten signering eller andre tilleggstjenester. Men det handler mer om kommunikasjonen rundt, enn tjenesten som sådan.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Forretningsmodellinnovasjon	Alle vil komme nærmere sluttkunden	33:38	K: 33:38 Kan du gi noen eksempler på sentrale innovasjoner som har endret eller endrer deres bransje? R: De portalene vil jeg si vil gjøre det. Bransjen går fra å være kundestyrt til mottakerstyrt. Kunden vår menes her Komplett eller Zalando. Vi er på en måte et fasiliterende ledd. Ofte kaller vi det mottaker når det er snakk om deg, som er kundens kunde (sluttkunde). Det vi kommer til å gjøre som er bransjeendrende, er at vi kommer til å etablere et betalingsforhold til sluttkunde hvor du kan kjøpe tjenester direkte av meg uavhengig av hvor du har kjøpt varene.
I - Globalisering og konkurransesest	Utfordringer og muligheter for norske e-handelsaktører	Norske aktører følger ikke med i tiden. Eksempel med mobiltilpassede nettsider.	35:48	K: 35:48 Hvis du tenker på deres kunder igjen, hvor utsatt for innovasjon tror du norske e-handelsaktører er med tanke på økende global konkurranse? R: Jeg tror de er veldig utsatt, og på en litt annen måte enn det man tror. Ikke bare fordi det er billigere produkter fra Asia, men jeg tror norske aktører sover litt i timen. Ikke alle, selvsagt. Men 39% handler på mobilen hver måned, men så vet vi at det er bare 40% av nettsidene i Norge til de større aktørene som er mobiltilpasset. Så det forbrukerne tar som en selvfølge, er det faktisk veldig mange som ikke har.
I - Globalisering og konkurransesest	Globale utfordringer	Amazon til Sverige, kanskje Norge.	38:00	Amazon er det jo mye snakk om, og mest sannsynlig kommer Amazon til Sverige før jul. K: Hvor henter man den informasjonen? R: Jo, i vårt store e-handelsekspert team. Der har vi blant annet Arne Anderson, som er hovedtalsperson for PostNord. Han jobber med Amazon, og vi leverer for de i Norge. Men de har kjøpt en tomt, og jeg tror de etablerer lager. Eventuelt kan de få sendt varene fra Tyskland. Og vi tror at de kommer til å komme. Tror ikke de kommer med lager i Norge på lang tid, men at det rører seg mye nå er tydelig. Det er ingen som vet med sikkerhet, selvsagt.
I - Globalisering og konkurransesest	Fremtidens handlemønstre	Globale giganter med hele annen logistikk. Endrer bransjen. Early adopters	38:30:00	K: Det er mange som snakker om datasentre? R: Ja, det kan også være. Innen et 2-årsperspektiv er det veldig sannsynlig i Sverige i hvert fall. De som er early adoptere handler allerede, men det vil være logistikken som avgjør. Og da er spørsmålet hvordan vi som logistikkaktører kommer til å agere, for de har jo 2-timers levering. De har en helt annen set-up i USA blant annet. Så dette tror jeg kommer til å endre bransjen.
II - Innovasjon, teknologi og trend	Markedstrender	Norske/nordisk aktører er ikke integrert gjennom hele verdikjeden slik Amazon er.	40:13	R: 40:13 Så har man dette med marketplaces. Det er jo for å møte Amazon-konkurranse. Jeg er ikke sikker på om norske forbrukere skjønner konseptet med en virtuell handleplass. Vi snakker mye med Komplett om dette, og det vi stiller spørsmål om er hvis du handler hagemøbler eller fra Blush via Komplett markedsplass, så forventer man samme kundeservice og returmuligheter som hvis man hadde handlet ordinære Komplett-produkter. Og der er ikke bransjen helt. De sier at du kan få lov til å komme inn på nettsiden vår, men du må ha eget lager, egen levering og egen kundeservice. Og det er jo den store forskjellen mellom Amazon og CDON som også er en marketplace. De er ikke like integrert gjennom hele verdikjeden. F.eks. hvis man handler fra 3 ulike på en markedsplass forventes det å få samlevert. Det er akkurat det som er kjernen. Og der er vi langt bak i tilbudet til markedet.
I - Globalisering og konkurransesest	Utfordringer og muligheter for norske e-handelsaktører	Tallene sier ikke hva forbrukerne ønsker, men hva tilbudet er	45:01	45:01 Som Customer Experience manager, er det veldig stort fagfelt i andre land, men veldig prematurt her. For det som det handles mest av på nett er ikke nødvendigvis ut i fra hva kunden vil handle mest, men hva det er mest tilbud av.
II - Innovasjon, teknologi og trend	Trender på e-handel	Personlisering som treffer, ikke forfølger	47:00	K: 47:00 Hva tenker du om den digitale utviklingen for e-handelsaktører videre med tanke på innovative løsninger på nett? R: Jeg tror enkelthet står sentralt, spesielt betalingsløsninger. Magento skal få Vipps, det er en av de virkelige store plattformene for nettbukkene. Det blir spennende med tanke på betalingsløsningene. Så ser vi med tanke på personalisering, ikke bare hva jeg har kjøpt, men hva er det sannsynlig at jeg kommer til å kjøpe - prediktive analyser. Og det ser vi via hundeklubber f.eks. Det er vi ganske dårlig på, f.eks. ved bruk av cookies som gjør at du kan få markedsføring om produkter du allerede har kjøpt. Ikke hva jeg som statistisk person kjøper, men meg som fysisk person har kjøpt og kommer til å kjøpe.
II - Innovasjon, teknologi og trend	Trender på e-handel	Kundens behov i fokus. Prediktive analyser. Behovet er ikke boret, behovet er hullet i veggen (KK utsagn).	50:45	Og også forenkler kjøpene for meg som har basisprodukter, at det ikke skal bli kjøp lenger men heller en ordresak. At du skal ha strømpor, noen hvite sokker og litt undertøy og basic sminke. Det går av seg selv. At man skaper en plattform f.eks. via marketplace. Men jeg tror vi er langt unna i Norge å være der. R: 50:45 Vi vet det vi vet, vi vet ikke det vi ikke vet. Må se på behovet til kundene. Vi er ikke der at vi ser behovet bak. Steg 1 er å vite at nå trenger kanskje kunden nye strømpor, men steg 2 er kanskje de ikke skal ha strømpor, kanskje noe annet løser problemet. Det går mer på behovet bak, det tror jeg preger fremtiden i veldig stor grad. Det tror jeg kommer til å prege folks bevissthet i større grad, miljø og bærekraft. Den etiske biten, jeg skal ikke bruke mer enn jeg trenger. Jeg må ta bedre valg, men jeg vet ikke hva det valget er, og det blir aktørene sin jobb.

Kodeark Intervju				
Tema/kategori	Sub-tema	Åpen koding	Tid	Transkript
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Dagens forretningsmodell	Lite fokus, for tungrodd. Tradisjonell i bransjen.	55:36	K: 55:36 Jeg tenkte vi kunne snakke litt om forretningsmodeller, hvordan er deres forretningsmodell i PostNord? Vil du beskrive den som standard i bransjen eller avviker den på noen måte? R: Jeg vil beskrive den som relativt standard i bransjen. Forretningsmodell er litt akademisk begrep på en måte, for det handler om organisering og hvordan vi jobber. Og jeg tror den optimale modellen ikke skapt, og den er ikke her slik som jeg ser det. Vår forretningsmodell er ikke skapt for fart, og hele bransjen, jeg har jobbet i Bring også, den er skapt for å være en industribedrift som skal frakte pakker. Vi er ikke skapt for hurtige endringer, vi har jo et enormt maskineri med 120 000 pakker gjennom anlegget i døgnnet. Det er jo vanvittig, det er nesten som hangarskip så når man først har trykket på knappen er det veldig vanskelig å snu. Og det er en forretningsmodell som er standard i bransjen, vi skal frakte så mye som mulig for så lav kost som mulig. Problemet er at den forretningsmodellen er ikke skapt for avvikshåndtering, 98% kvalitet. Det er det alle har. Det er helt rett, for det er mennesker og det ingen som er villig til å betale for 100% kvalitet. Men avvikshåndtering handler også om å gi beskjed til de som ikke får pakkene, eller det å si at man skal ha 100% dag 2. At de 2 % avvike fra i går, de er førstepri dag 2. Så det jobber jeg inderlig med rundt kulturrendring her. Så forretningsmodellen er veldig tradisjonell, den er gammeldags, den er ikke skapt for raske endringer.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Forretningsmodellinnovasjon	Forretningsmodelleksperimentering, gjør det med kunder	1:01:31	K: 1:01:31 Forretningsmodelleksperimentering, jobber dere med det? R: Litt, vi jobber ganske mye med piloter i lukkede univers. Tester med kunder. Og det er litt fordi det er så IT-krevende, så vi må jobbe i lukkede univers og gjøre mye manuelt før vi tar steget ut og utvikler IT-støtte for ting. Utleveringssteder, roboter og alt annet.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Dagens forretningsmodell	Plass i forretningsmodellen. En del av en annen sin kundereise?	1:02:15	K: 1:02:15 Hvordan har deres kunder og/eller leverandører plass i forretningsmodellen? R: Det diskuterer vi ganske mye her. Hvor er vi i kjeden? Er vi kun det siste leddet som skal levere for en annen kundereise? Men det vi ser nå er at vi får en viktigere og viktigere selvstendig del. Ref. dette må at du får så mange pakker, og må hente alle med egne koder. Så jeg tror det er interessant å se, hva er det som påvirker kommunikasjonen, produktet og opplevelsen. Vi er litt mer på drodlestadiet, men vi snakker med kundene om logistikkbehov. F.eks når er det sluttkunden ramler av i check-out og veldig ofte er det om man får en annen sluttpris fordi logistikken kostet mye mer enn det du initialt trodde. Da ser vi at mange faller av, da blir det en helt kritisk del av kundereisen til Komplet f.eks.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Tjenester i forretningsmodellen	Delingsøkonomi, samfunnsendring	1:03:58	K: 1:03:58 Hvis du ser på musikkbransjen f.eks. hvor forretningsmodellen går fra å eie, til kun å ha tilgang til musikk. Tror du dette er et utviklingstrekk vi kan se i andre bransjer? R: Ja, helt klart. Det ser vi allerede, i forhold til biler, car pooler, uber og hele biten. Det tror jeg vi kan se tilbake på, det å eie sin egen gressklipper, det å eie egen bil. Det med deling, det blir interessant å se hvor lang tid det tar. Biler er helt åpenbart. Men du deler jo huset ditt også, med AirBnB. Vesker og klær også kanskje. Det har vi bare sett deler av, det tror jeg er et at de store samfunnsendrende aspektene. I det så ligger det rundt hvor marginene skal ligge, skal det ligge hos den som produserer gressklipperen eller skal det ligge hos den som kjøper og leier den ut, eller skal man eie det sammen? Alle tegn tyder på at det blir et stort samfunnstrekk.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Fremtidens handlemønstre	Skiller mindre på bedrift og privatpersoner. Mer lokal lagring. Og mer kommunikasjon - yngre generasjonen	1:07:28	K: 1:07:28 Hvordan ser du for deg deres forretningsmodell om 5-10 år? R: Jeg tror ikke vi kommer til å skille så mye på bedrifter og privatpersoner. Jeg tror vi kommer til å være mye mer lager, at vi lagrer pakkene for deg. Du vil ha pakkene dine en gang i uken, så da lagrer vi det frem til den dagen du vil ha det. Mer lokale lagringsbehov. Også for kundene våre. Mange som går på nett har ikke infrastrukturen til lagring, der kan vi bistå. Og det som går på kommunikasjon, at vi skal forstå dine behov. Vi ser også at de unge i dag, altså de under 20, de spører pakken sin opp mot 30 ganger. Så det underliggende behovet den nye generasjonen har for å vite hvor tingene sine er.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Samarbeid på tvers av land og/eller bransjer	Mer sluttkunden sitt behov i fokus, de bestemmer	1:09:00	Også tror jeg det er et tettere samarbeid mellom logistikktaktørene, kanskje vi blir færre også. Det er et så stort maskineri som skal til. Så om 5-10års perspektiv, så er det kanskje sluttkunden som bestemmer at jeg skal bare hente hos PostNord, så da må PostNord hente pakkene hos Posten. Et sluttkundeskifte.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Tjenester i forretningsmodellen	Hvordan indirekte aktører jobber med direkte aktører. Samarbeid	1:12:24	K: 1:12:24 I forhold til deres e-handelsaktører, hvordan jobber dere med de? R: Alle de portalene som jeg har snakket om, men vi tilbyr også omfattende rådgivning. Et e-handelsteam som går aggregert på trender og holder innlegg til ledergrupper og kommer med råd til hva de bør gjøre. Så går vi operativt inn og ser på hva som påvirker check-outen, kjøp og gjentak. Så har vi noe som heter PostNord InSight, der sitter doktorgradutdannede og gjør konsumsøk som jobber mye mer inn mot markedet. Da har vi store baser med kjøpstall, sammenligner og segmenterer og ser hvordan populasjonen ser ut. Vi gjør målgruppeanalyser, tiltak og affekter. Vi gjør store undersøkelser spesifikt for kundene. Så vi gjør veldig mye rådgivning.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Samarbeid på tvers av land og/eller bransjer	Samarbeid med internasjonale logistikktaktører for å kunne levere i Europa	1:14:20	Så kan vi også tilby våre e-handelskunder API-tjenester, betalingsløsninger, vi har 400 000 kvm lager i Norden. Så f.eks. Lindex har vi deres lager. Det er en helt åpenbar e-handelsvirksomhet. Så samarbeider vi med store internasjonale logistikktaktører som DPD, så vi kan også tilby frakt i hele Europa.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Trender på e-handel	Hvordan oppdage trender	1:16:00	R: Vi bruker Futurum som en kanal til å få kunnskap ut. Vi fanger jo opp trender ved å lage denne e-handelsrapporten hvert år. Får månedlig trackinger. 95 000 spørres. Og bruker innsikten her til å spotte trender. Så gjør vi kundespesifikke og bransjespesifikke undersøkelser.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Tjenester i forretningsmodellen	Bytte tjenesteleverandør	1:17:50	K: Hvis dere knytter opp en av kundene deres til deres tjenester, så blir jo dere en tjenesteleverandør for kundene deres. Gjør dere det utfordrende for kunden å bytte leverandør? R: 1:17:50 Ja, det er ganske tungvindt. Men det er bransjen som sådan, så hvis du snakker om EDI så er det jo tredjepart som fasiliteter. Men all kommunikasjonen gjennom nettbukkene går på API, du skal integrere nettbukken og lageret og for de mindre handler det om logistikstrukturen. Så det er ganske krevende.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Tjenester i forretningsmodellen	Tjenesteutvikling mot sluttkunden, freskutte lager, innbæring osv.	1:19:03	K: 1:19:03 I hvilken grad fokuserer dere på utviklingen av tjenester for deres kunder? R: I stor grad. Så mesteparten av vår utvikling foregår på den måten i praksis med piloter. K: Jobber dere f.eks. med å få deres kunder til å utvikle tjenester? R: Nja, vi snakker om det. Gjennom den rådgivningen så gjør vi det, men vi setter ikke noe krav til det og det tror jeg vi kommer til å gjøre i fremtiden. Med noen kunder jobber vi aktivt med tjenesteutvikling, fremskutte lager, innbæring og den biten.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Trender på e-handel	Integrasjonen mellom fysisk butikk og nettbbutikk. Click@Collect og Collect in Store. Mobiltilpasning.	1:21:03	K: 1:21:03 Er det noen tydelige trender eller mønstre dere ser for deres e-handelskunder nå? R: Vi ser at den integrasjonen mellom fysisk butikk og nettbbutikk, den er viktig. De som lykkes best det er de som har en god modell for integrasjon. Og det er det mange som ikke har, tenker f.eks. Bestseller eller Warnergruppen f.eks. de har to helt separate løp for fysisk butikk og nettbbutikk. Og det fungerer ganske dårlig, og de som er dårlig på å samkjøre disse kanalene sakter mest. De som gjør det best, de har veldig gode løsninger hvor kundene nesten ikke vet om de har handlet på nett eller fysisk. Veldig ofte har de to ulike lager på nett og for fysisk. Så det er et svært viktig punkt vi ser i forhold til utvikling. Det andre punktet vi ser er Click@Collect som vokser kraftig og er en veldig fin løsning for å trekke folk til butikken. Vi har en løsning hvor du også kan være utleveringssted for dine pakker. K: Hvordan fungerer det? R: La oss si at du handler på Zara på nett, så kan du velge å hente produktet på Zara i Bogstadveien i stedet for på PostNord på Hagan. Hvis du velger da, men da får du dine egne nettbutikker til fysisk butikk. Vi kaller det Collect in Store. G-sport er i gang, men vi lanserte det for kort tid. Så handler det om mobiltilpasning, det behøver man har for informasjon. Vi vet jo at det er mange som driver med netrooming, at de er inne og sjekker på nett før de handler i en butikk. Det er mange som faller fra i kjøpsprosessen, før butikkene i det hele tatt vet at de er i kjøpsprosessen.
III - Innovasjon, teknologi og trender	Markedstrender	Markedsplassen hos kunder som ikke har det	1:25:06	K: 1:25:06 Hos deres e-handelskunder, er det noe fokus på f.eks. markedsplassene for de som ikke har det? R: Vi fasiliteter jo for at de får kontakt med f.eks. Komplet. Det rører seg noe og det blir snakket om der ute. K: 1:26:58 Har dere fått noe inntrykk av hvordan deres kunder kommer til å respondere på markedsplassene? R: Ja, det er veldig stor interesse for det. Så jeg tror absolutt mange kommer til å prøve seg på det. Jeg tror også mange kommer til å gå inn på f.eks. Komplet sin egen. Det blir spennende å se, for det veldig mange som prøver seg der så vi får se hvem som lykkes. De påvirkes enten at de henger seg på, at de oppretter sitt eget, men jeg tror det kan bli litt glidninger. I første omgang får man bransjespesifikke markedsplasser, deretter kan man kanskje få mindre plasser som f.eks. GetInspired hvor det etterhvert kanskje er andre aktører som selger sminker og solbriller, mens GetInspired selv også kan være på Komplet Markedsplassen.

Kodeark Intervju				
Tema/kategori	Sub-tema	Åpen koding	Tid	Transkript
II - Innovasjon, teknologi og trender	Teknologiske trender	Kunstig intelligens mot kunder	1:30:32	K: 1:30:32 Med tanke på kunstig intelligens jobber dere med kundene deres der? R: Nei, vi jobber med roboter selv. Men så vidt jeg vet, jobber vi ikke med kunder om det. Men det handler bare om kunnskap, i fremtiden vil det være helt naturlig at når vi får vår bot oppe å gå så kan vi integrere den med Kompletts sin. Det er bare et spørsmål om tid.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Teknologiske trender	Kunstig intelligens mot kunder	1:33:32	K: 1:33:32 Hvordan tror du kunstig intelligens vil påvirke e-handel i fremtiden? R: I veldig stor grad. Spesielt i forhold til det vi pratet om med tanke på prediksjon. Og selvsagt også i forhold til alt fra levering, til kostnadskontroll. Ikke bare kjøpsopplevelsen, men i forhold til automasjon osv. det tror jeg kommer til å påvirke e-handels situasjonen.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Trender på e-handel	Mat på nett, dagligvaren endrer seg	1:34:18	K: 1:34:18 Ser dere noen andre trender? R: Det vil også ser er at det selges mer og mer mat på nett. Dagligvare vokser mye, men det er mye logistikkutfordringer med det, men jeg tror det kommer til å ha mye større påvirkning enn det vi tror. Det legges jo ned mye butikker, men samtidig ser vi at mange e-handelsaktører også åpner butikker, Ellos, Zalando, NetonNet gjør det. Det er interessant, men jeg tror fysiske butikken vil endre form, men jeg tror ikke den vil dø ut på lang tid enda. Det kommer til å bli mer et kompetansesenter, et sted for 1-til-1, du kan prøve og gjøre mye annet. Det kan godt være at en butikk ikke lenger er Vero Moda, men at man får et marketplace i én butikk da. At aktørene går sammen, stiller ut og rådgir f.eks. Men dagligvare vil få store konsekvenser hvis det utvikler seg i samme tempo som nå, for det betyr jo at impulsgraden vil muligens gå ned, man vil jobbe annerledes med kundene også vil jo hverdagsmønsteret vårt endre seg.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Teknologiske trender	IoT	1:37:02	K: 1:37:02 Hvordan jobber dere med å løse logistikkutfordringer med dagligvarehandel? R: Vi jobber med å bygge opp egne produkter for tempererte transporter, og da bruker vi IoT faktisk. Også ser vi på nye løsninger i fremtiden, det handler om å skreddersy så vi kan frakte varer i ulike temperaturer. F.eks. produkter som må stå kaldt, eller produkter som ikke kan fryse, da trenger vi varme. Så har vi jo Apotek-kunder og der er det helt egne krav.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Globale utfordringer	Postkonvensjon, tollregler, u-land, Kina	1:38:42	K: 1:38:42 Litt om utfordringer for e-handelsaktører, hvordan påvirkning tror du globale aktører og tollregler vil ha? R: Det kommer til å bli interessant nå, men jeg tror ikke det innen 10 år vil bli sånn at alt av tollregler vil forsvinne. Snarere tvert i mot, jeg tror det kommer til å bli mer bevissthet rundt at alle må skatte. Vi har ikke noe meningen om det i PostNord, men vi ser jo at det kan være urettferdig at noen andre ikke skal skatte. Jeg tror det vil bli mye mer likt enn det vi opplever det i dag, at det faktisk vil være avgifter og toll. For det er jo samfunnet avhengig av å kunne regulere. K: Påvirker det dere på noen måte? R: Ja, i veldig veldig stor grad. Vi har jo en stor eksportavdeling her med 35-40 ansatte, så vi blir påvirket av dette for vi har så mye import og da må alt stemme 100%. Og også spesielt i forhold til returer. Så ja, jeg tror heller det blir innstramning, enn mindre. Men jeg tror også det blir enklere, for nå er det utrolig papirmølle og ekstremt rigid. Tror det kommer en positiv digitaliseringseffekt. De aktørene som står best er de som har fysisk butikk og nettbutikk. Merkeloyaliteten er viktig, og bevisstheten rundt bærekraft øker jo. Selvom pris fremdeles avgjør, men det vil bli mer bevisst. Vi har ganske mye erfaring med produkter fra Kina, spesielt i Sverige. 55% henter det ut, men det vil si at 45% ikke henter det ut når det kommer en ekstra toll i Sverige. Det er et sånt globalt postsamarbeid, så de som er u-land har priser som er ekstremt lave, for at det skal stimulere til lik konkurranse. Og Kina går fortsatt under u-land i postale verden, så man kan sende for 7 kroner fra Kina til Norge. Der vil det nok ske noen endringer, for sånn kan man ikke ha det. Det er postal regulering, så det er egentlig vi som betaler for det.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Fremtidens handlemønstre	Fordelingen av norske og utenlandske aktører om 5-10 år	1:44:41	K: 1:44:41 Hvordan tror du fordelingen mellom norske og utenlandske aktører vil se ut i Norge om 5-10 år? Vanskelig spørsmål. R: Ja, men jeg kan tippe litt. Jeg er fristet til å si 50/50. Men i praksis så tror jeg det blir vanskeligere å måle. F.eks. Ellos eller NetOnNet er ikke norske aktører, blir Kompletts solgt er ikke det en norsk aktør. Så jeg er ikke sikker på om det er så relevant spørsmål. For det er forskjellig på de som opprinnelig ble startet her og der tror jeg det blir få, der tror jeg det er 80% som har utenlandske eiere. Det er få nå også. Men det at de har en base eller lokal tilknytning her, så det blir oppfattet som lokalt, tror jeg er ganske sannsynlig.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Markedstrender	GDPR påvirkning logistikkelskap og kunder	1:46:25	K: 1:46:25 En ting til, i forhold til GDPR. Snakker dere noe om det med deres kunder? R: Ja, det har en kjempепåvirkning. Det påvirker oss i veldig stor grad for vi sitter på så utrolig mye informasjon som er personsensitiv informasjon. For våre kunder blir det mer rigid, alt i forhold til markedsføring, datalagring, CRM-systemet deres. Vi snakker mye med dem om hva de kan/ikke kan gjøre. Det påvirker også hvordan de kan personalisere og markedsføre seg mot kundene. Mange ser det som en utfordring enda, men jeg tror det aspektet rundt å se det som en mulighet er lenger bak. Nå er det mer teknisk, hvordan skal de faktisk løse dette.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Utfordringer og muligheter for norske e-handelsaktører	Norske aktører ut i verden - globalisering	1:47:56	K: 1:47:56 Avslutningsvis, tror du man kan utnytte digitalisering og samarbeid i Norge og Norden for å overleve global konkurranse? R: Det tror jeg absolutt. Jeg tror også vi kan få produkter ut i den globale verden. Jeg tror man må se på det med mye mindre frykt enn man gjør. Hvis man f.eks. skaper noe som er norsk og bygger på de norske verdiene, eller nordiske for den saks skyld så tror jeg man fint man kan gjøre det. Spesielt hvis man også ser på sammenheng mellom den fysiske og digitale verden. Tror også det ligger mange muligheter for oss i Norden, se på design f.eks. Det er like mye vår måte å gå ut til dem, som at de skal komme til oss. Amazon blir ofte omtalt som skummelt, men det er jo bare en kanal. Kan like gjerne være norske produsenter som selger produktene på Amazon. Kun en kanal, produktene har de samme mekanismen som før.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Utfordringer og muligheter for norske e-handelsaktører	Tempo på innovasjon, tempo på kundeopplevelse og tempo på det fysiske	1:49:52	K: 1:49:52 Hvordan tror du det ser ut i Norge om 5-10 år? R: Jeg tror at e-handelsaktørene i Norden kommer til å gå en god tid i vente hvis de ser det som en mulighet, men de få opp tempo. Tempo i forhold til innovasjon, tempo i forhold til kundeopplevelse og forstå samt tempo i forhold til logistikk, lager og hele det fysiske perspektivet. Men jeg tror at når de først kommer, så kommer de.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Utfordringer og muligheter for norske e-handelsaktører	Returhåndtering, second-hand, C2C	1:52:00	K: Avslutningsvis, noe jeg burde spurt om, noe du vil tillegge? R: Hmm. Ja, kanskje det med returer. Det er veldig viktig for alle kundene jeg snakker med. En sømløs returløsning. Det er viktig for miljøet og alt mulig. Vi ser også en annen trend, second-hand, at aktører selger sine egne second-hand produkter. Det med C2C det henger jo sammen med delingsøkonomi som vi snakket litt om, men da gjelder det jo for oss at vi også må fasilitere for salg mellom privatpersoner og trygge det. Også er det med kommunikasjon, hvor viktig det både for logistikkbransjen men også for e-handelsbransjen. Rett budskap til rett person.

Kodeark Intervju				
Tema/kategori	Sub-tema	Åpen koding	Tid	Transkript
<b>Intervju 4: Sverre Øier</b>				
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Dagens forretningsmodell	Leverandørens plass i forretningsmodellen er liten, heller tilpasning mot kundene	12:51	S: Vi ble også en strategisk partner med PIM-core i Norden, som da var et veldig hot produkt. Nå er det flere og flere løsninger som ligner, så det handler om å hele være oppdatert for å finne det nye i denne bransjen. Men PIM-core er en vesentlig del av våre leveranser. Vi har egentlig ønske å være plattform-uavhengig, at det er mer kompetansen vår vi selger. K: 12:51 Så dere prøver heller å tilpasse dere kundene enn leverandørene? S: Ja, så absolutt. Det som er utfordringen er at kunden ofte kommer med en plattform når de ber om noe, men vi prøver ofte å unngå å forholde oss til det. Så vi har kanskje en mindre kobling til plattformer enn mange av våre konkurrenter. Plattformer er et verktøy for å nå målet, ikke et mål i seg selv.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Kanalvalg	Utfordringer ved systemløsninger, blir enklere når ERP-systemer tar mer av netthandels-funksjoner	24:15	S: 24:15 Når det gjelder retail har den egen utfordring, de har behovet for å knytte sammen fysiske butikker, logistikk og lager. Se varebeholdning på tvers av butikker, kjøpt på nett, levere i butikk og kjøpe i butikk og levere hjem og alle de tingene. Og det krever en back-end som er hel, at alt henger sammen. Det er ikke alle netthandlere like gode på og da krever det en del integrasjon. Det har vi gjort historisk, men nå begynner ERP-løsningen å ta mer og mer av disse rollene til netthandlere. Det som har vært vanskelig før, f.eks. å benytte en tilgodelapp du får i butikk på nett. Årsaken til at det har vært komplekst er at man ikke har samme bakenforliggende system, men hvis du har Dynamics 365 så er den den som fører forretningslogikken i begge kanalene og da vil det fungere.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Trender på e-handel	Kampen om kassa i butikk.	26:41	S: 26:41 Det er også en konkurranse nå om hvem som skal vinne betaling i butikk. Er det ERP-levernadør eller er det oss på betalingsløsninger? Vi ønsker jo å lage digitale løsninger slik at du kan kaste ut kassa, man har jo betalingsløsning på netthandel og i butikk. Det er dobbelt opp så det ønsker man å fjerne. Fremtidig kamp om hvem som vinner disse løsningene.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Forretningsmodellinnovasjon	Hvordan de utvikler kundene sine forretninger, ikke sin egen	28:00	S: Det som er viktig hele tiden er å skape trafikk inn i løsningen, forstå google og alt rundt, deretter når de er der hvordan få de til å bli kjøpere, og deretter få de til å kjøpe mer. Deretter må vi se hva vi har gjort, analysere og kjøre A/B-tester osv (f.eks. presenterer halvparten for én type side, og en annen type til andre halvpart). Jobber mye med A/B-testing ut i fra hva som kan gi mest lønnsomhet. På e-handel skjer ting raskt og endringer skjer raskt, derfor må vi hele tiden teste. Man lager hypoteser om hva som er smart å gjøre, så prioritere man disse hypotesene ut i fra hva som vil gi mer lønnsomhet så tester man. Var det vellykket så implementere vi det, var det ikke vellykket forkaster man det og prøver noe nytt.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Kanalvalg	Hjelper kunder (pure-players) med å velge fysiske plasseringer	32:09	S: 32:09 Type kunder. Skeidar mye PIM først og fremst. Gant mye PIM og mye forretningsutvikling (Business optimization). Vi må også kunne serve kunder som allerede har investert mye i egen e-handelsløsning, der jobber vi mye med BO. Felleskjøpet. Daniel Wellington, de er Pure-player, startet på nettet men går nå fysisk. På basis av deres geografiske plattform og demografi har vi hjulpet dem med å analysere hvor er det i New York er det å plassere fysiske butikker. BI og Business Analytics er også en viktig bit i tilbudet til våre kommende kunder. Daniel Wellington er vel et av Europas raskt voksende selskap.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Innovasjon i det daglige og arbeidsmetodikk	Innovasjon i det daglige - lite. Kundecaser tar fokuset.	35:26	K: 35:26 I forhold til innovasjon, jobber dere aktivt med det? S: Vi vil gjerne, men får det ikke til holdt jeg på å si. Jeg søkte på penger fra norsk innovasjon og egentlig har vi mulighet å subsidiert 5-6 millioner (30 i støtte). Vi hadde prosjekter på integrasjon av grensesnittet mellom butikk og netthandel, men utfordringen blir at kundene krever så mye at vi må prioritere kundeutviklingen. For skal man drive med innovasjon så blir det på en måte at man må ligge foran kundene, ikke etter, så da må man ha økonomi til å drive et eget innovasjonsarbeid. Det har vært mye mer lønnsomt å levere kunder i stedet, ellers har vi hatt et prosjekt som gikk på å analysere kundereisen på tvers av butikk og netthandle og hvordan vi kan utnytte den informasjonen til å støtte kunden generelt sett.
Irrrelevant?	Irrlevant?	Forenkler dagen til kundene	37:43	K: 37:43 Hvis dere skulle lagt fokus på et sted, er det digitalisering, forretningsmodellen, teknologi eller hvor legger dere det? S: Vårt fokus er på forretningsutvikling som digitale verktøy som muliggjør. All den funksjonen som forenkler arbeidsprosesser og implementere dette på en elegant måte slik at det er en god kundeopplevelse. Sammen med kundene setter vi mål på antall besøk, omsetnings osv. så setter vi aktiviteter på basis av dette.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Globale utfordringer	Norske aktører er for trege, frustrerende at de ikke kommer seg ut. EU som en kompliserende faktor	39:48	K: 39:48 Sett i et globalt perspektiv, hvor utsatt for innovasjon tror du norske e-handelsaktører? S: 39:55 Det er spørsmål om hvordan man definerer innovasjon, men det er jo frustrerende at det ikke er noen norske selskaper som klarer å komme ut i verden. At det er svært få norske selskaper som klarer å internasjonalisere seg. Nå har vi jo eksemplet, når Amazon kommer til Sverige også, så da blir jo utfordringen enda større. Daniel Wellington er jo en suksessoppskrift, velger et nisjemarked og klarer å gå worldwide. Nordmenn er jo også litt nasjonalt orientert, og vi er litt sånn, hele det at vi ikke er medlem av EU og får den barrieren sånn logistikkmessig gjør at de fleste legger logistikken til Sverige. Det er jo fysiske årsaker til det også, det er ikke bare EU, men det er en kompliserende faktor. Det er ikke mange internasjonale selskaper som har lagt hovedkontoret til Norge, bortsett fra Coca-Cola. Så er spørsmålet hva du mener med innovasjon da?
I - Globalisering og konkurransestrategi	Utfordringer og muligheter for norske e-handelsaktører	Amazon, Rakuten og Alibaba kommer med sine markedsplasser. Netthandel totalt sett øker, hvordan få norske aktører på der	41:52	K: 41:52 Jeg tenker jo innovative løsninger som.. S: Jaja, vi er jo veldig utsatt når Amazon, Rakuten og Alibaba kommer med sine markedsplasser. Hvis det er en definisjon på en innovasjon, så absolutt. Jeg vet ikke om du har lest den svenske artikkelen om "hva skjer når Amazon kommer?". Der viser det seg jo at der Amazon går inn øker netthandel med 40%. Og da er det den totalt netthandel, så da går det ikke utover de eksisterende. I stedet for å finne ut hvordan vi kan bruke søkeoptimalisering mot Google, blir nå spørsmålet hvordan vi gjør det mot Amazon. Hvordan skal våre kunder rankes på Amazon, for mange av våre kunder kommer i tillegg til egen nettbutikk kjøpe et vareutvalg på Amazon. Det er en helt naturlig konsekvens.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Markedstrender	Ikke bare konkurrere mot Amazon, men bruke disse plattformene	43:08	K: 43:08 Er det flere av kundene deres som snakker om det? S: Absolutt. Ikke bare det, men vi snakker med flere av våre kunder om det. Fordi at de har jo alle muligheter til det, ikke bare konkurrere mot Amazon men vi må bruke Amazon. Amazon er en konkurrent også fordi du kan danne egen nettbutikk der, eller du kan selge dine produkter til Amazon eller gjennom Amazon. Men alle disse plattformene har jo nå connectorer så man kan knytte det sammen.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Markedstrender	Komplett Markedsplassen, CDON, finn.no. Mot de internasjonale konseptene	44:08	K: 44:08 Hva tenker du om Komplett i det her? S: Jeg tror de fint kan fortsette som de gjør, de har flere kanaler og Komplett eier mye forskjellige. CDON har ikke lykkes så veldig. Det med Komplett er interessant, men jeg tror ikke de kommer til å klare å matche Amazon internasjonalt. Men spørsmålet hvordan har ikke finn.no lykkes bedre? Det var jo CDON, finn.no og Komplett som skulle erobre med nye markedsplasser. Jeg er veldig skuffet over at de ikke har gjort mer med det, de virker litt passive. De hadde et veldig godt utgangspunkt, men det virker som det bare har blitt en aveling i deres andre markedsbiter. Utfordringen igjen med Komplett hvis det blir veldig likt Amazon, er at Amazon slår de på pris. Og Amazon har mer ressurs og mer internasjonalt konsept, med Amazon Pay osv. Det er faren med Amazon Pay og Apple Pay, så drar man til utlandet og bruker det ute og vil bruke det hjemme osv. så er det de som vinner liksom. Det hadde jo være morsomt om Komplett klarte å få det til. Det er veldig vanskelig å si hvem som lykkes med hva, men sånn er det i bransjen, det skjer så mye hele tiden så man må konsentrere seg om å finne sin suksessformel.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Markedstrender	Mister kundekontakt om man går på markedsplasser	48:00	K: Det jeg tenker med dette er om deres kunder har tenkt rundt dette. Skal de hive seg på en markedsplass, opprette en egen eller hva tenker de? S: Nei, det at alle skal ut på en markedsplass vil jo bli kaotisk det også. Dersom Gressvig skal ut må de jo selge en Asics sko enda billigere på nett enn de gjør i dag. Men Gina Tricot derimot som kun har sitt eget brand vil jo ha et helt annet utgangspunkt. Da konkurrerer de kun med seg selv, men ikke med underby prismsig. Da har de mer kontroll over produktene. Går du ut på disse stedene mister du jo kundekontakten din, du mister flere ledd med informasjon. Selger du det til Amazon er det Amazon som eier hele logistikken, du vet jo ikke hvor de går, hvor de bor, hvilken demografi og det er jo ikke heldig. Det er viktig å ha sin egen kanal, men det er viktig å utnytte det også.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Dagens forretningsmodell	Relativt tradisjonell.	51:09	K: 51:09 Over til forretningsmodeller, hvordan vil du beskrive deres nåværende forretningsmodell? Er den type standard i bransjen eller avviker den på noen måte? S: Vi lever per dags dato av tingene vi selger, noe vi ønsker å komme bort fra. Vi ønsker å selge mer nytte og kunne ta betalt for nytte, fremfor bare time-for-time. Det er en veldig tung måte å jobbe på. Hvis du er innovativ må du ha folk som jobber, men ikke tjener penger. De skal selge noe senere. Og hvis det du selger senere er time for time, så hjelper det lite. Derimot kan du konvertere innovasjonen i en form for form for tjenestetilbud i en form for abonnement eller lisens og en form for per bruker. Det ønsker vi jo sånn sett, men relativt tradisjonell sånn sett ellers.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Forretningsmodellinnovasjon	Kontinuerlig endring, ingenting spesifikt	53:23	K: 53:23 Jobber dere med noe å innovere forretningsmodellen deres da? S: Ja, er det noe som er i denne bransjen er det kontinuerlig endring. Vi endrer arbeidsmetoder, egen struktur. Både internt og på vårt tilbud, hvordan vi organiserer selskapet, alt sammen jobber vi med hele tiden. Veldig mye endringsfokus hele tiden.

Kodeark Intervju				
Tema/kategori	Sub-tema	Åpen koding	Tid	Transkript
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Forretningsmodellinnovasjon	Initiativ kommer fra ledernivå, utfordrende at det skal komme fra organisasjonen når det er så mye nye osv.	54:30	K: Hvem er det som jobber med det? Er det ledere eller? S: Fortrinnsvis er det ledere, men vi prøver å få det nedover i organisasjonen. Men i organisasjonen som vokser veldig raskt, med ganske mange nye så må de lære seg våre grunnleggende tanker og ideer. Så det er mye i det. Og som sagt har vi jo da fått nye eiere og det vil jo skape, det er en måte å drive innovasjon på. Vi får inn kapasitet på ledernivå, som gjerne har blitt byttet ut hvert tredje år. Nesten så de jobber på prosjektbasis i sammenheng med vår vekst. Det har vært en frustrasjon for de som har blitt byttet ut kanskje, men sånn er det.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Tjenester i forretningsmodellen	Plattformer; netthandel og ERP. Mye integrasjon og det rundt BO. Lønnsomhetsbaserte tilbudene ut på markedsføringsnivå - Google optimalisering osv.	1:04:42	K: 1:04:42 Med tanke på de e-handelsleverandørene dere har nå. Hva leverer dere? S: Det er alt fra plattformer, netthandel eller ERP. Det er mye integrasjonen, betalingsmetode så er det disse lønnsomhetsbaserte tilbudene ut på markedsføringsnivå. Tekst, oversette eller konvertere, dette er en del av søkeoptimaliseringen. Man øker rankingen. Jobber med speed og hastighet, ytelse på plattformer og sånne ting.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Tjenester i forretningsmodellen	Utfordrende å bytte grunnet tilpasninger, dersom man ikke gjør tilpasninger ister man konkurransefordelen	1:07:15	K: 1:07:15 Tjenesteleverandører, gjør dere det utfordrende å bytte? S: Ja, men det er fysikken i bunn. Jo mer tilpasninger du har, jo mer komplisert er det. Konkurransefordelen oppnår du gjennom tilpasninger, og hvis du ikke gjør det har du en løsning som er lik andre. Men det er også det som fort kan gjøre det komplisert å bytte leverandør. Ved overgangsprosjekter koster det så mye å få innsikt i den ordinære løsningen, og dokumentasjonen er sjeldent på plass. Det er ofte mange kunder som ikke er villig til å betale for dokumentasjonen, fordi den bare lever en stund så blir den byttet ut. Det å overta en løsning koster kanskje 300-400 000 å sette seg inn i den løsningen de har, slik at de tilpasningene er gjort er sjeldent å foretrekke. Man bytter derfor gjerne leverandør i forbindelse med en oppgradering som er veldig stor og som de skjønner at vil koste mye. Så starter man nærmest på bar bakke.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Forretningsmodellinnovasjon	Forretningsmodelllekseperimenting på kundenivå. PoC.	1:12:37	S 1:12:37 : Vi har fått Proof of Concept-opplegg hvor vi får 1 MNOK for å lage en god plattform. Da fikk vi beskjed om å gjøre det beste vi kunne for dette, ble det bra ville de fortsette. Og det ble det, og da valgte de ikke å gå ut å konkurranseutsette oss. Men det er ikke mange ganger vi får et PoC, for det koster veldig mye å gjøre. Men det er jo en form for forretningsmodelllekseperimentering.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Forretningsmodellinnovasjon	Forretningsmodelllekseperimentering, prøve å feile. Finne ut hva er kundens behov	1:13:19	S: 1:13:19 Vi er veldig opptatt å møte de behovene kundene har og de administrative behovene deres. Men det er veldig forskjell på behov. Det er veldig forskjell på en netthandel som er ute etter å profilere selskapet og en netthandel som er ute etter å selge mest mulig. Så vi kjører interaktive prosesser med våre kunder hvor vi avdekker behovene på et strategisk nivå hvor vi prøver å få kundene til å ta målene, så bryter vi ned målene i funksjon. For kundene kommer ofte og sier til oss "vi vil ha en suveren søkemotor", men det er egentlig ikke noe som heter det. Vi må sette oss ned å definere, hva er egentlig det for dere? Hva er bra for deg og dine kunder? Vi er derfor opptatt av å lage det første prosjektet så lite som overhodet mulig, for da er det lett å få oversikt, det er lettere å se om vi har nådd målet og da kan vi jobbe interaktivt. Du lærer veldig mye i det første prosjektet og da kan du ta hensyn til det i neste runde, i stedet for å lage et kjempeprosjekt også lærer du noe midt under så er du vei til noe helt annet. Hele den prosessen er vi veldig opptatt av.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Tjenester i forretningsmodellen	Lite, men noe med digitale flater i butikk	1:20:17	K: 1:20:17 I hvilken grad fokuserer dere på utviklingen av tjenester for deres kunder da? Hjelper kundene med å utvikle sine tjenester? S: Vi prøver, men det er ikke lett for vi får ikke betalt for det. Det går jo på den innovasjonstankegangen. Vi ville jo skape en digitale shop-in-shop og da jobbet vi med flere samarbeidspartnere uten å involvere kundene. Men det tar sånn tid før kundene kommer videre, så har vi ikke råd til å utvikle det videre. Men når det gjelder digitale flater i butikk så har vi den type initiativer hvor vi går frem og lager noen standard flater, det er fordel at det ikke alltid må bli spesial.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Teknologiske trender	Kunstig intelligens og chatbots - nei. Personalisering av nettsider - ja	1:23:13	K: 1:23:33 Bære et par spørsmål til? Jobber dere med kundene deres og kunstig intelligens? S: Nja, det er et veldig misforstått begrep. Bruken av kunstig intelligens handler jo om å kunne lære av sine egne svar, og det har vi ikke. K: Chatbots f.eks? S: Det er typisk sånn vi ville brukt en tredjeparts løsning til. Men vi jobber med personalisering og sånne ting. Vi kaller det machine learning. Men det går jo på at nettsiden skal forstå hvem som bruker den og presentere mest mulig relevant informasjon.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Teknologiske trender	Stemstyring, noen viktige aktører.	1:25:10	K: 1:25:10 Ser du noen andre trender som du tror kan være med å påvirke e-handel fremover? Noe kundene deres er svært opptatt av f.eks.? S: Jeg har vel vært gjennom de. Men du vet, kundene henger alltid etter. Jeg har blitt litt lei av å se på trender sånn sett, for de har ikke slått gjennom de tingene. Du har jo Siri og Alexa, både Google og Amazon har jo det. Stemmebruk til en markeds plass som nesten har alt. I USA starter 30% av alle produktsøk på Amazon, så noen blir jo veldig viktig. Så kommer Rakuten som er Japans største, og en av verdens største. Det kommer jo flere hele tiden.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Markedstrender	GDPR	1:28:22	K: 1:28:22 Hva med GDPR? S: Det er total forvirring, alle forstår nok hva som betyr. Men hvem har ansvaret for hva i en netthandelsløsning? Er det vi som har ansvaret for dataen eller er det kundene som har det? Den er utfordrende og vi er midt oppe i det.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Samarbeid på tvers av land og/eller bransjer	Ikke troen på sammenslåing, men å bruke Norden som springbrett	01:29:36	K: 1:29:36 Tror du man kan utvikle samarbeid i Norge og Norden for å overleve den globale konkurransen? S: Nei. Hehe. Teoretisk sett ja, men i praksis ser vi at norden pleier ikke samarbeide spesielt godt. Jeg tror ikke noe på sammenslåing eller den type ting, vi ser jo ut i fra Telia og Volvo at det ikke er så lett å samarbeide. Vi som svensk selskap ønsker å bruke Norden som base for å gå internasjonalt. Vi kan bruke vår initiativer som springbrett.

Kodeark Intervju				
Tema/kategori	Sub-tema	Åpen koding	Tid	Transkript
<b>Intervju 5 - Frode Hammer</b>				
II - Innovasjon, teknologi og trender	Innovasjon i det daglige og arbeidsmetodikk	Enkelhet for kunden	05:16	K: 05:16 Jeg tenkte å gå inn på første tema rundt innovasjon og digital utvikling. Hvordan ser man på innovasjon i Blush og hvordan jobber dere med det? F: Vi ser på innovasjon som å gjøre det enklest mulig for kunden, og enklest mulig for kundene å finne de riktig produktene. Og det krever kontinuerlig innovasjon. Det kan gå på alt fra logistikk og leveringsmetode. Det kan gå på betalingsalternativer. Det kan gå på selve handleprosessen, hvor enkelt det er å finne frem produktene. Filtrering, kategorisering, menystruktur og søkeoptimalisering.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Markedstrender	Markedsplassen, søkefunksjonalitet på de store markedsplassene	07:07	K: 07:07 Har dere flyttet opp søkefunksjonen til markedsplassen, så det skal være like enkelt å finne frem? F: I utgangspunkt er det målet, men det er ikke helt ferdig. Det er ikke like lett på markedsplassen som på Blush. Og det vet vi om, og det jobber vi med. Det er en utfordring i forhold til markedsplassen, å få spkemuligheter som er tilpasset alle de ulike segmentene.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Trender på e-handel	Produktutvalg og digitalisering - betalingsløsninger	08:52	K: 08:52 Hvor ligger innovasjonsfokusets deres da? Ligger det på digitalisering, teknologi, tjenester, forretningsmodellen? F: Frem til nå har det ligget to steder. Det første er produktutvalget, sørge for at vi har det beste. Det andre ligger på digitalisering, sørge for at vi har den plattformen som er enklest å handle på for kunden. Også med tanke på betalingsløsning, foreløpig har vi standard med faktura, kort osv. via Klarna. Men vipps kommer på tirsdag. K: 10:52 Hva med Komplet sin nye betalingsløsning? F: Foreløpig ikke, litt fordi de ikke har Vipps i sin løsning. Det er det vi jobber med, å få det integrert enten ved siden av eller inn i deres løsning.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Markedstrender	Utfordringer og muligheter, markedsplassen som game-changer. Også Amazon	11:38	K: 11:38 Kan du gi noen eksempler på noen sentral innovasjoner som har endret eller endrer deres bransje? F: Det at markedsplasser endrer bransjen fullstendig, det er en game-changer. Jeg ser på det bare som muligheter. For Blush er vi åpen for å benytte de markedsplassene som finnes. K: 12:34 Amazon også? F: Ja, hvorfor ikke.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Globale utfordringer	Mange små konkurrenter, ikke en stor i Norge. Det er utfordringen. Henger med innovasjonsmessig	13:15	K: 13:15 I forhold til norske e-handelsaktører, hvor utsatt tror du de er med tanke på global konkurranse? F: Skal ikke undervurdere det, for det er klart at det er store internasjonale aktører som har store midler til innovasjon. Samtidig ser vi ikke foreløpig at vi har hatt noe problemer med det. Vi har hittil klart å følge med i utviklingen, og tildels ofte vært i forkant også. Så langt har vi klart den konkurransen bra. Men det klart det er noe vi skal ta på alvor. K: For jeg tenker rundt skjønnhet og helse så er det jo mange produkter som koster under 350 kroner og da er det jo tollfritt? F: Ja, det er klart. Det er en kjempeutfordring for Blush, så vi følger spent med på hva som skjer med de grensene. K: Hvilke store aktører er det i utlandet som konkurransettes Blush? F: Douglas, de fortsetter på nett. Strawberryret. Men det er ikke en stor aktør som er trusselen, trusselen er at det er veldig mange. Så vi har konkurranse fra mange utenlandske nettbutikker. Men vi kan ikke se at det er noen som har tatt en spesiell posisjon i det norske markedet, men samtidig er det mange som har tatt en liten posisjon. Og det er jo også krevende, så det er utfordringen nå. Ikke en stor, men mange små.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Samarbeid på tvers av land og/eller bransjer	Integrert Apotek grunnet populasjon og mye av de samme kunder	18:00	F: Ellers rundt innovasjon har vi jobbet mye med varianthåndtering, spesielt for å gjøre det mobiltilpasset. F.eks. på et sminkeprodukt er det kanskje 12 ulike fargemuligheter, tidligere har det blitt listet som et produkt per farge, men nå er det kun et produkt så kan du velge farge. Ellers er det jobbet mye med søkefunksjonalitet. Alt på nettbutikken er også lagerført, er det ikke på lager så forsvinner det fra nettbutikken. Vi har også integrert apotek på nettsiden, mot komplett apotek, siden vi har såpass mange av de samme kundene og geografien så vi fordelene ved å integrere denne til vår side også.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Utfordringer og muligheter for norske e-handelsaktører	Bærekraft som konkurransefortrinn mot internasjonale konkurrenter	28:57	F: 28:57 Bærekraft er noe vi jobber ganske mye med, både i forhold til verdikjeden og i forhold til produktutvalg.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Fremtidens handlemønstre	Bildet av deg selv hvor du får testet sminke eller klær	29:12	K: 29:12 Hva tenker du om den digitale utvikling for e-handel videre? Altså innovative løsninger på nett? F: Det er alltid muligheter for utvikling, for å gjøre det enklere for kunden å handle. Leveringsmetoder eller måter hvor det er enda enklere for kunden å finne produktet, og det er jo funksjonalitet det ute i dag som allerede er utviklet og under utvikling hvor du f.eks. har bildet av deg selv da og hvor du tester ut sminke eller klær. Der vil det være videre utvikling, eller det kan skje gjennom brillen du har på deg. Det er masse muligheter for innovasjon og utvikling her, så vi er fortsatt i et tidlig stadium på netthandel.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Teknologiske trender	Chatbots	30:23	K: 30:23 Har dere chatbots? F: Eh, nei, det har vi ikke. Det er mennesker. Men det kunne det vært til en del type spørsmål, og etterhvert til alle type spørsmål. Det mest vanlige spørsmål vi får på chat er "hvor er pakka mi". Så det er en absolutt en utvikling vi må se på videre.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Dagens forretningsmodell	Standard i bransjen, men jobber mer mot bærekraft og miljø	33:31	K: 33:31 Vi kan gå litt over på forretningsmodeller. Hvordan vil du beskrive deres nåværende forretningsmodell, er den standard i bransjen eller avviker den på noen måte? F: Vi har jo en bevisst strategi for hvilke kunder vi skal nå og hvordan vi skal nå de, og den strategien avviker sikkert fra konkurrentene men slik som Blush fremstår nå fremstår den nok som standard i forhold til mange andre nettbutikker. Nå er konkurransen i hovedsak å ha det beste sortimentet, de beste kampanjene, de beste prisene og da være best på å nå kunden uavhengig om det er Google eller sosiale medier. Men vi jobber med å videreutvikle Blush for å ta en enda tydeligere posisjon. K: Hvilken posisjon er det? F: Vi går nok i retning av det jeg har snakket om tidligere mot bærekraft og det å ha et helhetlig konsept. Det går både på emballasje, frakt og produktsortiment.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Forretningsmodellinnovasjon	Kundeundersøkelser kvantitativ eller kvalitative gruppeundersøkelser eller fokusgrupper	39:25	K: 39:25 Jobber dere aktivt med å endre eller innovere deres forretningsmodell? F: Vi gjør kundeundersøkelser i forhold til hva som er viktig for kundene også må vi hele tiden tilpasse vår modell i forhold til hva som er viktig. K: 40:02 Hvem er det som gjør det? Kundene også går det til lederne? F: Ja, det kan gjøres på ulike måter. Enten kvantitativ ved at man går bredt ut og spør mange, eller at vi har gruppesamtaler eller fokusgrupper.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Forretningsmodellinnovasjon	A/B-testing av visning på nettsiden	40:23	K: 40:33 Tester dere ulike typer forretningsmodeller da? F: Alt man gjør på nett blir jo testet. Alt blir testet opp mot hvordan man gjorde det tidligere. Så gjør vi mye A/B-testing i forhold til små endringer. F.eks. en periode med forskjellige kampanjer, enten endre litt på teksten på kampanjen, eller endre på måten vi kommuniserer det for å se hva som fungerer best.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Dagens forretningsmodell	Leverandører er viktig grunnet informasjon om produktene. Det er utrolig mange leverandører, og man må ha riktig og presis informasjon på hvert produkt	41:25	K: 41:25 Du har egentlig svært litt på om kundene har det, men har leverandørene deres en plass i forretningsmodellen? F: Ja, vi er veldig avhengig av leverandørene våre. Det er de som kan produktene sine best. Så vi er avhengig av et tett og godt samarbeid med de, både for å markedsføre produktene deres riktig - det er helt grunnleggende når man selger på nett. For å gi presis og god informasjon til kundene. F.eks. at vi lover mer enn produktet vi leverer, eller lover annet resultat enn produktet gir. Da får vi returer eller kunder som ikke returnerer, og det vil vi ikke. Skal vi ha fornøyde kunder må vi ha gode og detaljerte beskrivelser av produktene og da er vi avhengig av et tett og godt samarbeid med leverandører.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Trender på e-handel	Tilbakemeldinger/rating fra kunder	43:00	K: Har dere mye returer? F: Nja, på klær er det mest. Da kjøper de gjerne to størrelser og sender tilbake den ene. K: På skjønnhet og hudpleie er det vel verre å prøve først, så da er det enklere å gi dårlige tilbakemeldinger på siden. Skjuler dere dette eller viser dere alt? F: Vi er opptatt, jeg tror det er helt grunnleggende med åpenhet. Vi kan ikke skjule tilbakemeldinger, er de dårlige får vi heller ta produktet ut av sortimentet. Da er det ikke godt nok. Om kundene ikke syntes det er godt nok, er det ikke godt nok. Og det er mange leverandører på ulike produkter, så det er flere å velge mellom.

Kodeark Intervju				
Tema/kategori	Sub-tema	Åpen koding	Tid	Transkript
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Tjenester i forretningsmodellen	Eie i stedet for å leie klær - ukemesny	44:49	K: 44:49 Når du ser på musikkbransjen, hvor man ser at forretningsmodellen gikk fra å eie til å ha tilgang. Tror du dette er utviklingstrekk man kan se i andre bransjer også? F: Ja, det tror jeg. Tror dette med å gå fra å eie til å leie er en trend vi ser. Du ser jo det i bilbransjen f.eks. hvor leasing øker kraftig. K: Hva med ukemesny på klær, leie klær? Det gir jo også mer fokus på bærekraft og gjenbruk og den biten der. Nå noterer du da. F: Hehe, ja jeg gjør det.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Kanalvalg	Fleire fysiske utsalgssteder	46:17	K: 46:17 Hvordan ser du for deg deres forretningsmodell om 5-10 år da? F: Helt ærlig, akkurat nå er vi mest opptatt av å ha den mest optimale forretningsmodellen for dagens marked og dagens konsument. Hvordan den ser ut om 5-10 år, jeg tror den ser annerledes ut. Fordi vi er opptatt av å utvikle oss hele tiden. K: Tror du da det er flere utsalgssteder fysisk? F: Ja, i tillegg til Blush i Sandefjord tror jeg det. Det er frisør og utsalgssted. K: Fungerer det greit? F: Ja, men det er jo en frisør med frisør-sortiment med gode priser. Så til og være det fungerer det jo bra. K: Så hvis dere skulle hatt flere kunne det vært rene Blush-utsalgssteder, ikke bare frisør? F: Ja, det kunne det. K: Og da vil alt du kjøper kunne komme opp på "min side" på Blush? F: Ja. Alt vil bli mer sømløst, uavhengig om du kjøper det på nett eller fysisk så skal det bli sømløst.
III - Forretningsmodell- og tjenesteutvikling	Tjenester i forretningsmodellen	Billige produkter, utfordrende med tjenester?	48:54	K: 48:54 Så bra, jeg tenkte å gå litt over på litt trender i markedet. Tjenester, i hvilken grad fokuserer dere på utviklingen av tjenester? F: Blush så lite. Vi selger forholdsvis billige produkter hvis du sammenligner med Komplett som kan selge Tver til 10 000 så er det mange tjenester det er naturlig å knytte til produktet, f.eks. installasjon. K: Konfirmasjon? Bryllup? Styling? F: Jaa. Det finnes sikkert noen muligheter her som vi kunne gått etter, men vi har ikke hatt spesielt fokus på det. K: Jentekvelder hvor 10-15 jenter samles og det kommer en stylist fra Blush f.eks.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Konkurranse i markedet	Skal ikke føle deg lurt	50:00	F: Ja, det er mye muligheter der også. Foreløpig har vi fokus på de rette produktene med rett pris, med rett pris mener vi at du aldri skal føle deg lurt. Du vil ikke komme hjem og finne ut at du kunne kjøpt det mye billigere et annet sted. Det skal ikke skje. K: Ja, du føler deg gjerne lurt om du har handlet hårvoks hos frisøren og går hjem og sjekker prisen. F: Ja, den følelsen skal du ikke få hos Blush. Du skal føle deg trygg når du handler.
III - Innovasjon, teknologi og trender	Markedstrender	Markedsplasser kan påvirke nye aktører spesielt, da blir det markedsplasser som er forretningsmulighetene. Trend er både spesialistbutikker og markedsplasser. Færre for kundene - enklere	54:29	K: 54:29 Hvordan tror du markedsplassene som oppstår vil påvirke markedet og kundene? F: Alle kunder er opptatt av enkelhet, så de fleste vil nok ha færre nettsider å bruke. Så det gjør det nok enklere for kundene å ha 2-3 større sider hvor de får handlet alt. Det gjør det jo utfordrende for nye aktører å komme inn, uten å benytte markedsplassene for da er det jo det som er forretningsmuligheten til nye aktører i stor grad. Samtidig ser vi som en trend også at i tillegg til markedsplassen er det også mulig å ha spesialistbutikker ved siden av. Så det vi ser som trend nå er vel markedsplasser og spesialistbutikker. K: Dere anser dere som en spesialistbutikk? F: Ja, det gjør vi. K: Hva er det som ikke er det? F: Ehh. Hvis du tar Komplett som det var som eksempel, før det ble markedsplass, så var de en butikk som solgte veldig mange forskjellige kategorier. De var kanskje regnet som en spesialist innen komponent f.eks. inne på gutterommet. Men innen for mange av de andre områdene de jobbet med var det ikke det. Obs er også et eksempel.
Irrlevant?	Irrlevant?	Definisjon markedsplass	57:28	K: 57:28 Som Zalando, det kan jo nesten betraktes som en markedsplass, de selger jo produkter fra andre varemerker og egne, innenfor barn, dame, herre. F: Ja, samtidig er de ikke en markedsplass for de lar ikke andre butikker selge på sin side. Så det er mer hvor det er bransjegliedning, hvor de tar inn noe kategorier og utvider sortimentet sitt. Men det er ikke en markedsplass.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Teknologiske trender	Chatbots og automatisert lager. Kunstig intelligens vil påvirke i fremtiden	28:71	K: 58:58 Kunstig intelligens, jobber dere med det? F: Blush isolert, nei. Komplett Group gjør jo det, så det er jo en av fordelene vi har at vi kan benytte det som utvikles der senere. Så chatbots gir også oss nå det kommer hos Komplett, felles kundesenter. Automatisert lager har vi jo med Komplett, og de jobber jo døgnet rundt. Så når det ikke er noe plukk så jobber de med å optimalisere lageret, at det mest høyfrekvente og det som skal plukkes dagen etter plasseres nærmeste utgangen. K: 1:01:52 På hvilken måte tror du kunstig intelligens vil påvirke e-handel i fremtiden? F: Det blir viktig og påvirker er nok helt tydelig. Alle tingene nevnt her vil nok ha stor påvirkning fremover.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Teknologiske trender	Sosiale medier, datainnsamlingsteknologier	01:01:19	K: 1:01:19 Hva med datainnsamlingsteknologier rundt sosiale medier, jobber dere med det? F: Nei. K: Er dere gode på sosiale medier? F: Vi er ganske gode, hehe. Vi har noe å hente, så det er en av de tingene vi må se på fremover hvordan vi skal bli bedre der. Vi har tradisjonelt sett vært gode på facebook, så har vi vært ganske gode på Instagram også stopper det litt.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Markedstrender	Miljøaspekt, bærekraft, ny generasjon	01:02:26	K: 1:02:26 Ser du noen andre trender innen e-handel som kan påvirke eller har fått oppmerksomhet den siste tiden? Du har jo nevnt markedsplasser og spesialistbutikker, men noe annet. F: Jeg synes det er interessant at dette med bærekraft begynner å føre til at folk endrer vaner og endrer valg. Før var det mye snakk om dette, uten at vi så at kundene oppførte seg annerledes så det var mer prat og mindre handling. Nå ser vi at kundene responderer på og er villig til å betale litt ekstra for det, og det er positivt. K: Ny generasjon? F: Ja, det er en ny generasjon og det er særlig de yngre som har en reell fokus på dette her og er virkelig opptatt av det og det er kjempe positivt. Da er det vår oppgave å tilby de gode produkter og leveringsalternativer.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Konkurranse i markedet	Tax-free	01:04:31	K: 1:04:31 Litt over til utfordringer for norske aktører. Du har jo beskrevet konkurransesituasjonen i markedet med mye små aktører og færre med stor markedsandel. Hva med taxfree? F: Veldig mange av produktene har vi bedre priser enn på taxfree. Om du handler 25% billigere på taxfree er det gjennomgående 30% billigere på Blush enn i butikk.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Utfordringer og muligheter for norske e-handelsaktører	Fremtidens handlemønstre, postkonvensjonen og tollbetingelser	01:07:14	K: 1:07:14 Hvordan tror du fordelingen av norske og utenlandske aktører vil være om 5-10 år? F: Det kommer veldig an på det regulatoriske, om de endrer tollgrensen på 350 kroner. K: Den gamle postkonvensjonen f.eks.? Det skal jo fremme u-land, men tydeligvis ikke miljøet. F: Nei, det gjør det ikke. Også er det tøft for andre europeiske nettbutikker som ikke klarer å konkurrere mot de fraktbetingelsene. Så det er avgjørende for hvordan det vil se ut.
I - Globalisering og konkurransestrategi	Samarbeid på tvers av land og/eller bransjer	Må forstå det landet man skal operere i	01:08:11	K: 1:08:11 Jobber dere mot andre land enn Norge eller planlegger dere å gjøre? F: Ingen konkrete planer nå, men det blir feil å si at vi ikke gjør det heller. Vi selger noen av produktene på komplett.se. K: Er det noe spesiell grunn til at man ikke gjør det, noe hinder eller lignende? F: Nei, det viktigste er at man må ha lokal kunnskap for å gå til andre land. Man må forstå forbrukeren i det landet man skal operere i. Det er store forskjeller bare mellom de nordiske landene, og det skal man ha respekt for.

Kodeark Intervju				
Tema/kategori	Sub-tema	Åpen koding	Tid	Transkript
I - Globalisering og konkurransestrategi	Samarbeid på tvers av land og/eller bransjer	Handlegate med frisør og Blush, Hi-fi-kubben kjører musikk, bare på andre siden serverer mens man klipper seg, også mennene som venter. Komplet Marketplate har utelveringssted.	01:10:28	K: 1:10:28 Tror du man kan utnytte digitalisering i Norge og Norden for å overleve global konkurranse? F: Ja, det er klart man kan det. K: Tror du det er en reell fremtid? F: Ja, det tror jeg.
II - Innovasjon, teknologi og trender	Markedstrender	Internasjonale aktører. GDPR er bare en mulighet	01:11:55	K: 1:11:55 Er det noen spesielle utfordringer du ser annet enn tollgrensen for norske aktører? F: Ja, det kommer jo store internasjonale aktører inn og de kommer, K: GDPR? F: Nei, ingen utfordring.





**NTNU** - Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

**Studieprogram:** Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i strategi og forretningsutvikling.

**Institutt for:** Industriell økonomi og teknologiledelse (IØT).