

Bacheloroppgave

AM 301311 Bacheloroppgave

**E-handelens påvirkning på Nilson Groups
konkurranssevne**

Kandidatnummer: 126, 147, 161

Totalt antall sider inkludert forside: 67

Innlevert Ålesund, 21.05.15

Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. **Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.**

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§30 og 31.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens studieforskrift §30	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Bjørn Nervik

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten ([Åndsverkloven §2](#)).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiÅ med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Ålesund en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. [Jfr. Offl. §13/Fvl. §13](#))

Dato: 21.05.15

SAMMENDRAG

Hensikten med denne oppgaven var å undersøke hvordan utviklingen av e-handel påvirker Nilson Group, og hvordan de må tilpasse strategi og konsept for å være konkurransedyktige i et raskt skiftende marked. Vi var spesielt interessert i å finne ut hvilke konkurransefortrinn bedriften har og komme frem til hvilke tiltak som kan skape en forbedring av selskapets markedsandeler i Norden.

I første del av oppgaven kommer en kort presentasjon av Nilson Groups markedsområder og historie. Videre i del to blir problemstillingen for oppgaven presentert. I del tre tar vi for oss det metodiske fundamentet som ligger til grunn for informasjonsinnsamlingen. Studien ble gjennomført som en kvalitativ oppgave, der dybdeintervju med 3 høytstående ansatte innen Nilson Group, 1 butikksjef innen en eksternt bedrift og 1 forbruker var hovedverktøyet for å undersøke eventuelle forskjeller. Vi ville få respondentene til å komme med egne meninger og synspunkt om aktuelle temaer, for å kunne diskutere problemstillingen vår og komme med eventuelle tiltak. Det ble i alt gjort 5 individuelle dybdeintervju, og disse laget grunnlaget for diskusjonskapittelet. I del fire presenteres det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Vi har tatt med den teorien vi mener er viktig for å kunne løse oppgaven på en tilfredsstillende måte. I del fem analyseres og drøftes intervjuene opp mot hverandre i henhold til problemstillingen for å reflektere over respondentenes meninger og synspunkt om utviklingen av e-handel. Her dro vi også inn VRIO og SWOT analyse for å få en oversikt over bedriftens ressurser (styrker og svakheter), hvilke som skaper vedvarende konkurransefortrinn og hvilke som eventuelt må forbedres. I del seks settes disse funnene opp mot det teoretiske grunnlaget som foreligger, slik at potensielle forbedringsområder kan avdekkes. Funnene vi fant ut i drøftingen legges frem i konklusjonen med konkrete anbefalinger og råd til hvordan Nilson Group kan tilpasse strategier og konsept for å være konkurransedyktig i markedet og i utviklingen av e-handel.

FORORD

Denne oppgaven er skrevet av tre studenter ved Handels og Serviceledelse-studiet ved Høyskolen i Ålesund, avdeling Internasjonal Business.

Oppgaven er basert på endringen i handel med fokus på e-handel og konsept. Vi kom fram til dette temaet etter gode diskusjoner innad i gruppen. Dette fagområdet har vært lite omtalt i pensum, og vi så muligheten til å lære mer om e-handel og dens utvikling de siste årene. Vi har det siste semesteret tilegnet kunnskap og forståelse for hvordan et konsern bygger kjennskap rundt sin bedrift. Vi har også sett på hvordan man kan markedsføre seg bedre gjennom sosiale medier og balansegangen mellom fysiske utsalgssteder og nettbutikker. For å kunne konkretisere oppgaven vår har vi lagt hovedfokuset på den største paraplykjeden i skobransjen, Nilson Group. Alle intervju er utført av medlemmene på gruppen, enten gjennom telefonintervju eller ansikt til ansikt.

Bachelor skriveingen har vært krevende til tider, men vi har jobbet godt og kontinuerlig sammen for å kunne produsere et produkt vi alle kan stå inne for.

Vi ønsker også å benytte muligheten til å takke vår veileder Bjørn Nervik for gode samtaler og veiledning, både under arbeidet med denne oppgaven og gjennom de tre årene vi har tilbragt ved Høyskolen i Ålesund. Det har gjort bachelorskrivingen monumentalt enklere. Vi takker også Nilson Group for all informasjon de har gitt oss, og for åpenheten de har demonstrert. Til slutt vil vi rekke en takk til alle som stilte til intervju; Agnes Hamre, Linda Håhjem, Jarle Løken, Lena Johansen og Susann Sørheller.

Innholdsfortegnelse

1 INTRODUKSJON	7
2 PROBLEMSTILLING	8
3 METODEKAPITTEL	8
3.1 FREMGANGSMÅTE AV PRIMÆRDATA	10
3.2 VALG AV TEORI	12
4 TEORIKAPITTEL	13
4.1 KUNDESERVICE	13
4.2 KUNDETILFREDSHET	14
4.3 KUNDELOJALITET	14
4.4 E-LOJALITET	14
4.5 MERSALG OG OPPSALG	15
4.6 BRANSJEGLIDNING.....	16
4.7 GLOBALISERING	16
4.8 E-HANDEL	16
4.8.1 Norden.....	19
4.9 SEARCH ENGINE MARKETING.....	20
4.9.1 Search Engine Optimization	20
4.10 PRISTEORI	21
4.12 VRIO-analyse	21
4.11 SWOT-ANALYSE.....	21
5 DISKUSJONSKAPITTEL	22
5.1 KUNDESERVICE	23
5.1.1 Retur og bytterett.....	24
5.2 MERSALG OG OPPSALG	24
5.3 BRANSJEGLIDNING.....	26
5.4 SEARCH ENGINE MARKETING.....	26
5.5 VRIO-ANALYSE.....	28
5.5.1 Bedriftsressurser.....	29
5.5.2 VRIO-analyse av Nilson Group	30
5.5.2.1 Konkurransefortrinn og vedvarende konkurransefortrinn.....	34
5.6 SWOT-ANALYSE.....	35
5.6.1 Styrker	35
5.6.2 Svakheter.....	38
5.6.3 Trusler	39
5.6.4 Muligheter	41
5.7 IMPLIKASJONER.....	41
6 KONKLUSJON	42
6.1 KUNDESERVICE	42
6.2 MARKEDSFØRING.....	42
6.2.1 SEARCH ENGINE MARKETING	44
BIBLIOGRAFI	45
VEDLEGG	47

1 INTRODUKSJON

Rolf Nilsson etablerte Nilson Group i 1955 ved Åskloster utenfor Varberg i Sverige. Rolf tok sin første innkjøpsreise til Italia i 1959 og Nilson Group er i dag Skandinavias ledende skokonsern med butikkkonseptene DinSko, Nilson Shoes, Skopunkten, Jerns og Radical Sports, samt Ecco Stores (franchisebasert). Nilson Group har rundt 300 butikker i Norge, Sverige, Danmark og Finland.

Nilson Group bygger sin bedriftskultur på fire kjerneverdier som tilsammen utgir

Nilson Group-ånden:

- *Kunden:* Ser virksomheten fra kundens perspektiv, vil styres av kundens behov.
- *Enkelthet:* Bruker få mellomledd, og ønsker å lage produkter av god kvalitet til lav pris.
- *Nytenkende:* Våger å prøve nye ting, og er nysgjerrige og modig.
- *Tillit:* Stoler på sine ansatte og vil at de skal utvikle seg, samt å ta ansvar.

Nilson Group tar ansvar for sine produkter, det vil si at det er trygt for kunden å benytte seg av det, hvor godt skoene holder, samt hvilke stoffer som forekommer i skoene. For at de skal være sikker på at leverandørene leverer etter kravene tas det stikkprøvetester av produktene som er levert.

"Vi vil arbeide aktivt for å finne metoder for å minimere miljøpåvirkningen og stadig bli bedre på å ta mer miljøvennlige valg."

(PutFeetFirst n.d.)

Nilson Group er engasjert i hvordan arbeidsforholdene sine fabrikkarbeidere jobber under. De er veldig opptatt av å ta samfunnsansvar og følger etiske retningslinjer. Dette gjør de ved å stille arbeidskrav til leverandørene og dersom disse blir brutt vil det bli konsekvenser (PutFeetFirst n.d.).

Grunnen til at vi valgte utviklingen i e-handel er fordi det er et dagsaktuelt tema, e-handel har over kort tid tatt mer og mer av markedet. Vi vil se hvordan Nilson Group har tatt tak i situasjonen. Siden Nilson Group dominerer skomarkedet i Skandinavia, og er et ledende konsern, virket det naturlig å benytte de som hovedfokus i oppgaven. Skulle det skje noe drastisk i markedet, ville kanskje Nilson Group være en av de som vil bli hardt rammet, siden de kun fokuserer på en ting. Det som også gjør Nilson Group

interessant for oss er at de er det eneste konsernet som har samlet alle sine konsept på et nettsted.

Primærdata ble samlet gjennom dybdeintervju og sekundærdata har vi fått av Nilson Group gjennom deres intranett. Vår generasjon har vært med på utviklingen fra starten og er sterkt knyttet til sosial medier, og dette gjør utviklingen i e-handelsmarkedet veldig interessant for oss.

2 PROBLEMSTILLING

"Hvordan kan Nilson Group tilpasse strategier og konsept for å være konkurransedyktig i markedet og i utviklingen av e-handel?"

3 METODEKAPITTEL

I oppgaven vår velger vi å gå ut ifra forskningsstrategien kvalitativ metode. Dette vil si tekstdata og vanlige forskningsdesign er feltobservasjon eller samtaleintervju. Kvalitativ metode er mindre strukturert enn den kvantitative metoden, da hensikten er å få innsyn i individets oppførsel, motivasjon og holdninger. Dette fører til at metoden ikke er kvantifiserbar eller statistisk gyldig. Forskningsstrategien skal gi oss en forståelse for sammenhenger og ikke måle dem.

Innenfor forskningsstrategien kan vi telle 5 ulike design; eksperimentell, tverrsnitt, langsgående, casestudier og komparativt design. Casestudie, benyttes først og fremst i kvalitativ forskningsstrategi og er basert på et lite antall analyseenheter som nødvendigvis ikke representerer hele populasjonen, i vårt tilfelle 5 individer. Denne typen design vil bli hovedverktøyet vårt for å få et dypere innsyn i temaet, for å få frem individenes egne meninger, og forstå holdninger og synspunkt på eventuelle problem. Samtaleintervju/dybdeintervju er en mer flytende samtale mellom intervjuer og respondent enn det ville vært i et fast strukturert intervju. (Ringdal 2013)

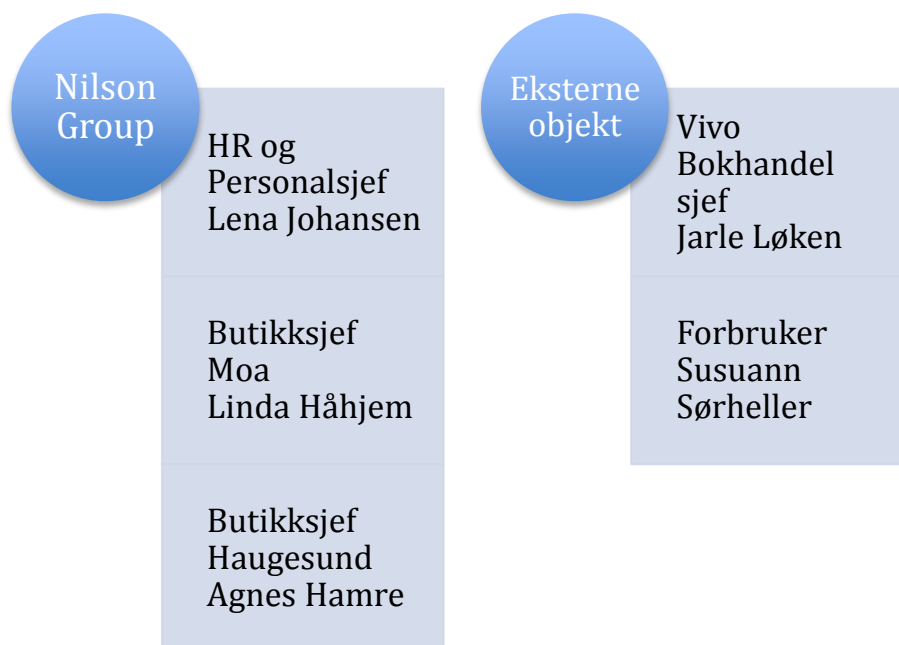
Når det kommer til utvalgstype og måten utvalget trekkes på, er det avhengig av type design. Teoretiske og strategiske valg avgjør for oss som har et antall få case. Vi ville først og fremst intervju flere butikksjefer i ulike bransjer for å kunne sammenligne deres synspunkt om utviklingen av e-handel. Vi ville også ha et synspunkt fra et høyere ståsted i Nilson Groups konsern, mer spesifikt e-handelsansvarlig. Dessverre lot det seg

ikke gjøre å intervju e-handelsansvarlig, da hun var ny i stillingen og svært opptatt. Til slutt valgte vi en forbruker for å få et helhetlig syn på temaet.

Primærdata: Alle typer data som er spesielt samlet inn for et konkret prosjekt, oftest ved hjelp av intervjuer eller observasjon. (Ringdal 2013)

Sekundærdata: Er alle typer foreliggende data. (Ringdal 2013) Ved hjelp av intervju har vi samlet inn egen primærdata, som normalt skiller mellom spørreundersøkelse, samtaleintervju og observasjon. Dette kommer godt med i drøftingen av utviklingen av e-handel og bransjegliding.

Vi har vært i kontakt med regionssjefen i Oslo, Marianne Holstad, som har henvendt oss til aktuelle personer innen Nilson Group, blant annet i Sverige. Vi har også fått kontakt med to butikksjefer innen Din Sko som sa seg villige til intervju. Lena Johansen, HR-ansvarlig og vår øverste kontakt i Nilson Group var også behjelpelig med intervju. Jarle Løken fra Vivo var vår kontakt utenfor Nilson Group. Leser finner en oversikt over intervjuobjektene under.



Figur 1: Intervjuobjekter

Det meste av informasjon har vi funnet på Nilson Group sine hjemmesider og gjennom intranett INGO¹, gjennom et gruppemedlem som jobber hos Din Sko. Utenom

¹ Nilson Group sitt intranett.

dybdeintervjuene går vi går mest ut ifra sekundærdata som artikler, SSB², INGO, hjemmesider, årsrapporter og bærekraftrapporter.

3.1 Fremgangsmåte av primærdata

Vi har som nevnt over valgt å ta for oss individuelle dybdeintervju. Målet med denne type design er at det skal hjelpe oss å forstå respondentens synspunkt, atferd, personlighet og for å granske et tema eller en problemstilling i dybden. Dybdeintervju er ustrukturerte og fleksible og skjer ansikt til ansikt. Brukes ofte innen industriell markedsføring, men kun når det er store og relativt få bedrifter som utgjør markedet. Intervjuene kan vare fra 30 min til 1,5 time, uavhengig av hvilken problemstilling som er i fokus. Utvalgets størrelse kommer an på problemstillingen og krav til konfidensialitet. (Sander 2014)

3.1.1 Forberedelse av en intervju undersøkelse

Fordelen med kvalitative intervjuer er dets åpenhet. Basert på ustandardiserte, kvalitative intervjuer finnes det ingen regler eller standardmetoder for en intervjuundersøkelse. Det finnes derimot standardiserte metodevalg for alle de ulike stadiene i undersøkelsen. Målet med de forskjellige metodevalgene er at de skal foretas på en reflektert måte, basert på kunnskaper om emnet og om hvilke metodevalg som finnes, samt hvilke konsekvenser disse vil ha for prosjektet som helhet. Om man skal holde seg til de oppsatte spørsmålene eller følge opp nye tråder i intervjusituasjonen stiller dette store krav til forberedelser og intervjuerens kompetanse. Dette vil påvirke åpenheten og fleksibiliteten med alle avgjørelsene som må tas der og da.

Planleggingen av det kvalitative intervjuet har syv stadier og hjelper forskeren gjennom forskningsprosessens strabaser og bidrar til å opprettholde den opprinnelige idealistiske entusiasmen og engasjement gjennom hele intervjuet.

- 1. Tematisering. Formuler formålet med undersøkelsen, og beskriv hvordan du oppfatter emnet som skal undersøkes, før intervjuarbeidet starter. Du bør klarlegge undersøkelsen ,hvorfor- og hva- spørsmål før du stiller spørsmålet hvordan – det vil si, før du velger metoder.*
- 2. Planlegging. Planlegg studien, og ta hensyn til alle syv studier, før du starter intervjuarbeidet. Planlegg med henblikk på å innhente den ønskede kunnskap og med tanke på studiens moralske implikasjoner.*

² Statistisk Sentralbyrå.

3. *Intervjuing. Utfør intervjuene på grunnlag av en intervjuguide, og med en reflektert tilnærming til kunnskapen som søkes og intervjusituasjonens mellommenneskelige relasjoner.*
4. *Transkribering. Klargjør intervjumaterialet for analyse, noe som vanligvis medfører transkribering fra muntlig tale til skriftlig tekst.*
5. *Analysering. På grunnlag av undersøkelsens formål og emneområde, og i samsvar med intervjumaterialets natur, bestemmer du hvilken analysemetode som er best egnet for intervjuene.*
6. *Verifisering. Undersøk intervjufunnenes generaliserbarhet, reliabilitet og validitet. Reliabilitet henviser til hvor pålitelig resultatene er, og med validitet menes hvorvidt en intervjustudie undersøker det den er ment å skulle undersøke.*
7. *Rapportering. Undersøkelsesfunnene og metodebruken formidles i en form som overholder vitenskapelig kriterier, tar hensyn til undersøkelsens etiske sider, og resulterer i et lesbart produkt. (Kvale 1997, s.47)*

Utformingen av spørsmålene i intervjuene er basert på teorien som benyttes i oppgaven. Samtidig var en del av fokuset rettet mot å stille spørsmål som stimulerer egentanke hos respondentene. Mye av forskningen rundt utviklingen av netthandel er basert på antagelser, gruppen anser derfor personlig erfaring fra de ulike respondentene som viktig for analysebiten i oppgaven.

Intervjuene ble gjennomført enten på arbeidsplassen til intervjuobjektene, eller via telefon. I mange tilfeller ville det kanskje ha vært naturlig å avvikle intervjuene i mer nøytrale omgivelser, men gruppen ønsket at respondentene skulle føle seg komfortable nok i intervjusituasjonen til å svare ærlig på spørsmålene. Svarene ble tatt opp på båndopptaker og senere transkribert og direkte sitert. De delene av intervjuene som blir benyttet i selve teksten vil i stor grad bli omformulert.

I vårt tilfelle er ikke reliabilitet og validitet kvalifiserbar eller statistisk gyldig. Vi skal ikke måle, men forstå og tolke individenes holdninger og synspunkt. Forutsett at respondentene svarer ærlig og oppriktig kan vi bruke dette til å dra konklusjoner i oppgaven.

For at intervjuet skal bli vellykket er det viktig at intervjueren kan skape en sosial kontakt og tillit. For å unngå usikkerhet fra respondentens side kan det være en fordel å opplyse om hvilke temaer og spørsmål en skal gå igjennom. I jobbsammenhenger er ofte intervjueren spesialtrent, da metoden stiller store krav til kunnskap innen feltet.

Det er viktig å være selvsikker og ikke fomlende for å få respondenten til å slappe av og stole på intervjueren, slik at materialet som samles inn er sant og utfyllende. Førsteintrykket har mye å si, er det dårlig kan slaget allerede være tapt. Stemmebruk er en del av førsteinntrykket og har stor betydning for hvordan respondenten tolker deg som person. Når spørsmålene stilles, prat verken fort eller sakte. Prater du for fort kan respondenten mistolke spørsmålene og det kan bli en stor hindring for kommunikasjonen dere imellom. Å prate for sakte derimot kan gjøre lytteren utålmodig. For lav tale kan tyde på usikkerhet, mens for høy tale kan tolkes som ubehagelig og at en viser mangel på respekt for motparten. Legg deg midt i mellom. Ikke bruk vanskelige faguttrykk eller slang, tyggegummi, ødemarker (pauseord mellom setninger som; "eee", "ahh" osv). Bruk også minst mulig utfyllende ord ("korrekt", "ikke sant" osv.), Dette kan være irriterende å høre på, misvisende, respektløst eller vise mangel på dannelse. (Sander 2014)

Når det kommer til intervjuet må man være flink til å styre samtalen, ikke falle utenfor temaet, følge opp interessante svar og gjerne spørre om mer utdypende svar. For en god flyt i intervjuet, kan det være lurt å og ta det opp, noe som skal opplyses om før en setter i gang, og ødelegges når en har fått ned stoffet. Dette bidrar til å kunne delta aktivt og holde blikk kontakt med respondenten. Vær presis og profesjonell formell. La respondenten ta initiativet til å være mer uformell om det er ønsket. Respondenten har gjerne mottatt en mail med tema eller spørsmålene til intervjuet, men før en begynner bør en gå gjennom dette igjen og gjerne opplyse om hvor lenge intervjuet kommer til å vare. Hvorfor er intervjuobjektet kontaktet, er det fra anbefaling fra andre eller er de en ressurs for oppdraget? Fortell dem hvorfor. Lær deg gjerne spørsmålene utenat, å rote rundt i notatene når intervjuet foregår gir et dårlig inntrykk. Vær kritisk til respondentens svar, ikke ta til takke med et svar som ikke kan tolkes. (Sander 2014)

3.2 Valg av teori

Med tanke på plasshensyn har vi basert teorien for oppgaven vår på hva vi synes er viktig i forhold til problemstillingen. Kundeservice, kundetilfredshet og kundelojalitet hjelper oss å se om kundekretsen til Nilson Group er lojale og hvordan en kan utvikle konseptene ved å tilby god service og få fornøyde kunder. E-handel er et ganske nytt tema, da det ikke finnes så mye i bøker om akkurat dette. Her har vi sett på markedet i Norden og hvordan globalisering og bransjegliding er med å øke konkurransen blant organisasjonene. Mersalg/oppsalg kommer godt med når en skal se på hvordan Nilson Group kan klare å øke omsetningen sin. Pristeori hjelper oss å kategorisere Nilson

Groups ulike konsept, og om dette kan være et mulig konkurransefortrinn. Ulik teori om søkemotorer kan være med på å forklare om Nilson Group er nok synlig på nett også med tanke på markedsføring. VRIO og SWOT analyse verktøyet er brukt for å finne konkurransefortinn, styrker, svakheter, og hvilke muligheter og trusler ressursene skaper.

Vi valgte å bruke VRIO analysen for å få en oversikt over bedriftens ressurser, hvilke som skaper konkurransefortrinn og hvilke som må forbedres for å skape konkurransefortrinn. Vi valgte deretter å bruke en SWOT analyse. Her plasseres de ulike ressursene under styrker og svakheter. Hvilke ressurser er det som skaper muligheter for et varig konkurransefortrinn og hvilke ressurser kan skape trusler mot å bli konkurransedyktig i markedet. Ved bruk av disse to analysene fikk vi frem enda mer konkret diskusjonsmateriale for å komme frem til hvordan Nilson Group ligger i markedet med tanke på konkurranse og hvordan de eventuelt kan forbedre seg.

4 TEORIKAPITTEL

4.1 Kundeservice

God kundeservice kan være så mangt, men helt generelt kan man si at målet er å overgå kundens forventninger. Hvordan dette oppnås varierer fra bedrift til bedrift, fra bransje til bransje. God kundeservice for en industribedrift vil nødvendigvis ikke være god service for en detaljhandelsbedrift. Aktiviteter som er viktige å fokusere på i et serviceperspektiv er varekunnskap, beliggenhet, åpningstider, tilgjengelighet, vennlighet og hjelpsomhet. Tilgjengelighet vil si at det er enkelt å komme i kontakt med de riktige personene, til riktig tid og gjennom de riktige/foretrukne kanalene. Varekunnskap omhandler produktenes bruksområder, holdbarhet, spesifikasjoner, komponenter osv. Beliggenhet er butikkens fysiske posisjon med tanke på nærhet til kunden og parkeringsmuligheter. De som scorer høyt på kundetilfredshet er de som klarer å komponere et serviceprogram, sammensatt av faktorene ovenfor, som er tilpasset bedriftens målgruppe. De samme bedriftene er ofte de som behandler kundeservice som et av sine strategiske konkurransefortrinn. (Fredriksen 2010)

På nett er kundeservice ofte forbundet med reklamasjoner, retur, ledetid og henvendelser til kundeservice. Helt spesielt for nettbutikker er at de enklere kan ta hånd om kunden fordi de har kundeopplysninger tilgjengelig i sine databaser. Dette inkluderer kjøpshistorikk, geografisk tilhørighet, preferanser, størrelser osv. Ytterst få

benytter seg aktivt av de nevnte opplysningene. Å tilpasse eksponering i nettbutikk etter klima (geografisk tilhørighet), kjøpshistorikk og preferanser kan drastisk forbedre kjøpsopplevelsen for kunden.

4.2 Kundetilfredshet

Kundetilfredshet omhandler hvilken holdning kunden sitter igjen med etter gjennomført kjøp. Mer spesifikt handler dette om produktet lever opp til forventningene til kunden eller ikke. Dersom produktet overgår forventningene vil kunden være tilfreds. I hvor stor grad han/hun er tilfreds kommer an på hvor lang over forventningene produktet scorer. Kundetilfredshet er avgjørende for at detaljisten skal oppnå gjenkjøp hos kundene. Undersøkelser har vist at kunden må være over gjennomsnittet tilfreds for å garantere gjenkjøp, og selv ikke da, er det en selvfølge. (Kotler 2005)

4.3 Kundelojalitet

"Kundelojalitet er kundenes kjøp av bedriftens produkter uttrykt som en prosent av kundenes totale kjøp fra alle tilbyderne av de samme produkter" (Kotler 2005, s.608). Omformulert er kundelojalitet en kundes tendens til å velge ditt foretak fremfor et annet, og hvor ofte dette forekommer. En forutsetning for at kundelojalitet skal finne sted er å oppnå kundetilfredshet, og som tidligere nevnt, innebærer dette å overgå forventningene til kunden. (Kotler 2005)

4.4 E-lojalitet

I dag kan kunder enkelt få tilgang til flere og varierte nettbutikker. Dette gjør at mange har antatt at kundelojalitet er et utdøende konsept. En artikkel i Harvard Business Review har undersøkt dette nærmere, og forfatterne mener at *e-loyalty* er et viktig hjelpemiddel for konkurranseevnen til detaljistene. Felles for tradisjonelle utsalg og nettbutikker er at kostnadene knyttet til å skape nye kunder er høy. For nettbutikker uten tradisjonelt utsalg, vil kostnaden kunne være opptil 40 % høyere. På den annen side vil salget til disse kundene øke tre ganger så raskt som salget til kunder som benytter seg bare av tradisjonelle utsalg. Dette er fordi nettbutikker enklere kan tilpasse markedsføring, sortiment, design, osv. til kundene sine. I tillegg til å kjøpe mer, vil lojale kunder kunne referere venner og bekjente til nettbutikken bare ved hjelp av et tasteklikk. Slike henvisninger er lukrative i både tradisjonell varehandel og på nett, men internett forsterker effekten fordi *Word-of-mouse* spres enda raskere enn *word-of-mouth*. På grunn av disse henvisningene kan nettsidene starte å generere salg mye

tidligere i livssyklusen til kundene. Et firma som E-Bay har erfart at henviste kunder ofte spør de som har anbefalt dem sidene om råd i stedet for å kontakte bedriften direkte. Dermed tar de lojale kundene over funksjoner som reklamering og salg, men også kundeservice. (Reichheld and Schefter 2000)

I følge artikkelen har undersøkelser også vist at størstedelen av kunder som handler på nett ikke er ute etter å finne de billigste produktene. Det største segmentet av de som handler på nett er ute etter bekvemmelighet. De ønsker å handle hos noen som gjør livet enklere, og de er, i mange tilfeller, villige til å betale ekstra for denne bekvemmeligheten. Dette fører også til at de heller mot lojalitet, da det er mer bekvemt å handle hos en fortrolig side enn å lete etter en ny. (Reichheld and Schefter 2000)

En av de store fordelene for nettbutikker er at de enkelt kan spore kundene, kjøpshistorikk og preferanser. Hvert eneste tasteklikk kan dokumenteres. Dersom en kunde lukker en side mens de er i handlekurven, er det nærliggende å tro at kunden er prissensitiv. Dersom kunden hopper fra side til side uten å legge noe i handlekurven, har kunden sannsynligvis ikke funnet det han/hun leter etter. Ved å analysere kundenes aktivitet kan bedriftene bli kjent med kundene sine og tilpasse tilbudene til kundens preferanser. Til tross for dette, har artikkelen funnet at mindre enn 20 % sporer og systematisk tar lærdom fra forbrukeravhoppene (Reichheld and Schefter 2000).

4.5 Mersalg og oppsalg

Mersalg forekommer når kunden kjøper flere varer enn hva som var planlagt. Dette er ofte kompletterende varer til primærkjøpet. *Oppsalg* innebærer at kunden kjøper et dyrere produkt enn det som var planlagt. Både mersalg og oppsalg er viktige hjelpemidler som er med å bidra til økt bruttofortjeneste. Tiltak som kan være med å stimulere til mersalg og oppsalg innebærer eksponering, salgsmedarbeidere med høy grad av produktkunnskaper, en ryddig butikk. (Fredriksen 2010) Eksempler på mersalg og oppsalg på nett kan være å eksponere dyrere eller komplementerende produkt når forbrukeren har trykket seg inn på produktet. En kunde kan for eksempel trykke seg inn på en kjole, og finne link til smykker, sko, andre kjoler, jakker, osv. En annen måte å stimulere til mersalg og oppsalg på er å gi gratis frakt dersom kunden handler for over en viss sum.

4.6 Bransjeglidning

Definisjonen på bransjeglidning er at butikkene tar inn varer som tidligere bare var spesifikke for andre bransjer. Bransjeglidning er et resultat av flere faktorer. Først og fremst detaljistenes ønske om økt omsetning, men også fordi forbruksmønsteret kontinuerlig endres. Et eksempel på bransjeglidning er butikker som tidligere solgte bare klær. I dag kan kunden i mange tilfeller gå inn i en butikk, og komme ut med et fullstendig antrekk. Dette innebærer klær, undertøy, sko, og kosmetikk. I skobransjen spesielt, finnes omsetningen i økende grad sted gjennom andre butikkonsept. Eksempelvis i sportsforretninger, dagligvarebutikker og som avdelinger i større tekstilbutikker (Hennes og Mauritz, Zara, etc.). (Rasmussen and Reidarson 2007)

4.7 Globalisering

Globalisering, definert, er at verden kontinuerlig blir mindre. Den største katalysatoren til dette er internett, som bringer flere nasjoner og folk tettere sammen. Globalisering er en prosess som kan ha både positive og negative påvirkninger på samfunnet. Det er også med å stimulere politikk, økonomi og kultur. Politisk og økonomisk samarbeid over landegrenser driver globaliseringen fremover. Med globalisering har det blitt større flyt av varer, flytrafikk, informasjon, nyheter og bilder over landegrensene. (Rudi n.d.)

Globalisering og internett forteller oss at forbrukerne er erfarne netthandlere, og internasjonale bedrifter forenkler flere barrierer som usikkerhet rundt toll, språk og valuta, for å vinne over flere kunder. (Bring 2014)

Ved global e-handel kommer det full oversikt over samlede kostnader som toll, mva. og frakt før betalingen blir bekreftet. Det er like raskt og enkelt å gjennomføre kjøpet for både internasjonale kunder og nasjonale kunder. (Pitney Bowes n.d.)

4.8 E-handel

Det norske e-handelsmarkedet omsetter for 69,1 milliarder kroner, noe som er en økning på 50 % siden 2013. I følge DIBS sin nyeste e-handelsrapport gjennomfører forbrukerne i gjennomsnitt 16,2 kjøp på nettet (PC og mobil) i 2014. Dette er en økning på 3,2 kjøp siden 2010. (DIBS 2014)

Smarttelefonene åpnet en ny verden med 3G som gjorde det mindre avansert å surfe og handle på nett. Da 4G kom på markedet ble det raskt hovedportalen for nettshopping. Den norske e-handelen omsetter for enorme 69,1 milliarder kroner. Dette er en økning på 15% mer enn året før. I løpet av to år har e-handelen eksplodert og økt med hele 33%. (DIBS 2014)



Figur 2: Omsetning netthandel (Modellen og tallene er basert på faktisk omsetning hos ca. 15 000 nettbutikker).

Vi ser at hele e-handelsveksten nå skjer på mobile enheter. Betalingsløsninger på mobile enheter er i stadig utvikling, men det er fremdeles det største hinderet for utviklingen av e-handelen. Den amerikanske e-handelssiden eBays CEO John Donahoe spådde i fjor at verden vil se en større utvikling de neste tre årene enn vi har sett de siste tjue årene i måten vi handler og betaler på. (DIBS 2014)

En tredjedel av brukerne av mobile enheter sier de ville hatt handlet mer om de fikk lagret kundeopplysninger og kortinformasjon. Uoversiktlige nettbutikker, utydelig vilkår, vanskelig betalingsprosess eller nettsider som ikke er mobiltilpasset fører igjen til avbrutt kjøp som ligger på hele 48% totalt. Her har nettbutikkene gode retningslinjer for å øke omsetning og skape de rette omgivelser for å få fornøyde kunder. MasterCard vil innen neste år lansere sin nye tjeneste MasterPass, som vil gjøre

det lettere for norske forbrukere å handle med kort. PayPals betalingsløsning foretrekkes av 17-25% blant aldersgruppen 15-44 år. Sikkerhet settes lavere ved enkelheten å betale med kort, men høyere for de som foretrekker faktura eller PayPal (betalingstjeneste uten BankID). (DIBS 2014)

Når det kommer til hvilke produkter som dominerer netthandelen har vi reiser på førsteplass med 32%. Elektronikk/ klær og sko kommer på delt andreplass med 10% hver. På tredjeplass med 9% ligger media og fjerdeplass hus og hjem/tjenester med 8% hver. Til slutt har vi 7% på forbrukervarer og 6% på helseprodukter. Til sammen blir dette 90 %, så vi antar at de resterende 10 % ikke kan plasseres i en kategori. Internett har gjort det mulig for forbrukerne å sammenligne priser, søke etter reisemål og bestille ferier og jobbreiser mens man er på farten. Det at telefonen alltid er tilgjengelig, har forandret adferdsmønstrene våre. En har mer kontroll og kan handle når en vil og hvor en vil. De nettbutikkene som lykkes i markedet er de som gjør det lett for kunden å sammenligne produkter, innhente informasjon og gjennomføre en lett betalingsmåte. En riktig oppfattelse av kvalitet vs. pris skaper kundelojalitet. (DIBS 2014)

Majoriteten i kjøp på nett ligger i reiser, innkvartering og kjøp av billetter til arrangementer. (DIBS 2014) Som en kan se på modellen nedenfor stiger handelen på nett med flere prosent hvert år. Et unntak kan vi se på aldersgruppen 16-24 år, en nedgang i 2011 fra året før. Veksten innen netthandel var sterkest fra 2000-2007. Det er fremdeles en positiv utvikling etter 2007, men veksten er betydelig flatet ut. Grunnen til at netthandel har blitt så stort kan være at;

- Kunden kan lettere søke etter produkter de er ute etter.
- Lokalisering av byer/ antall innbyggere, påvirker utvalget av butikker, mindre byer handler gjerne derfor mer på nett, da butikkene ikke eksisterer i byene de bor i.
- Større produktportefølje.

"Det er jo veldig greit å kunne sjekke beholdningen. Utvalget er jo selvsagt større på nett, sånn som vi som bor i Ålesund så har ikke vi det største utvalget, og man får tilgang til flere butikker enn de som finnes fysisk i området."

– Susann Sørheller.

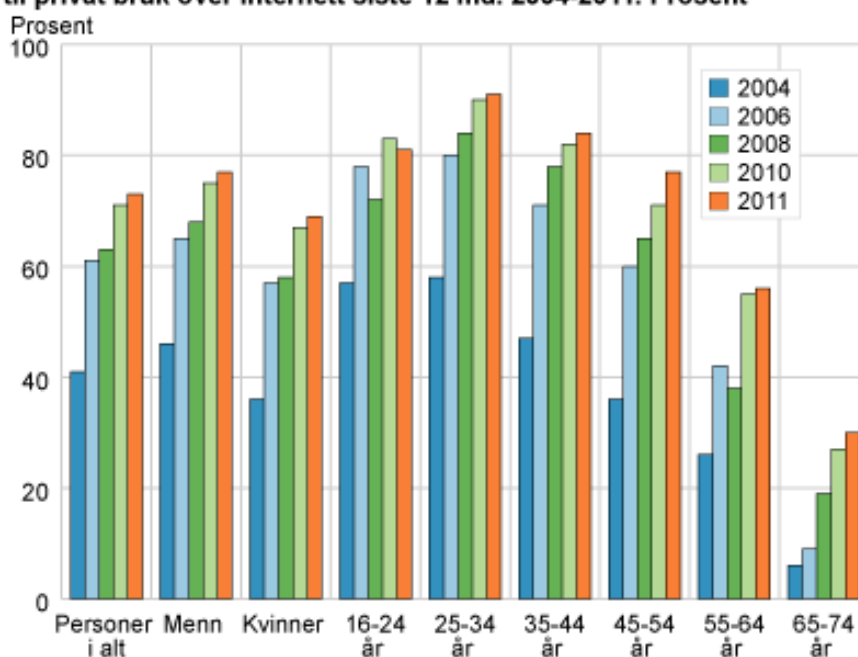
- Se hvilke produkter som finnes for så å resonere seg frem til korrekt produkt som de gjerne handler i butikk.
- Utenlandske sider/nettbutikker generelt tilbyr gjerne bedre prisvilkår.

- Lengre leveringstid enn butikk, men en får gjerne noe ingen andre har, som igjen gjør det verdt å vente.
- Kunden kan handle når og hvor som helst.
- Etter 1.jan 2015 steg tollgrensen fra 200 kr til 350 kr (inkludert frakt og forsikring).

"Mange deler opp kjøpet for å havne under tollgrensa, så jeg vil tro at mange er fornøyde med økningen."

- Susann Sørheller.

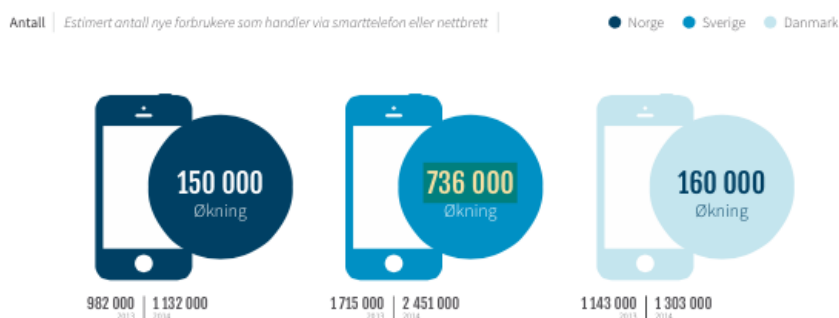
Andel av befolkningen som har kjøpt eller bestilt varer eller tjenester til privat bruk over Internett siste 12 md. 2004-2011. Prosent



Figur 3: Andel netthandel (Metronet n.d.)

4.8.1 Norden

Som en kan se på modellen nedenfor har økningen av handel på mobile enheter vært på 1 million i Norden i 2014. Størst økning ser vi Sverige med 736 000. (DIBS 2014)



Figur 4: Mobil netthandel

Norge skiller seg ut ved at den største andelen på 24% av befolkningen foretrekker PayPal, eller lignende alternativ. I Sverige er prosentene fordelt nokså likt på direktebetaling via nettbanken, kort og fakturabetaling. I Danmark derimot regjerer kortbetaling med 84% av mobilkundene mot 75% fra i fjor.

4.9 Search Engine Marketing

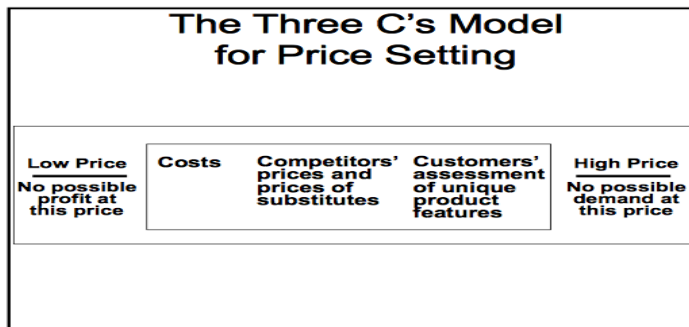
Search Engine Marketing, eller SEM, handler om hovedsakelig tre tilnærmelser. Den første omhandler betalte plasseringer av annonser. Fordelen med denne metoden er at man kan velge å vise annonsen bare når det er søkt på spesifikke nøkkelord. Betalingen foregår slik at man må by på de aktuelle nøkkelordene, plasseringen er et resultat av hvem som betaler mest. Selv om man bare har det nest høyeste budet, kan annonsen din komme i søkemotoren, bare på en dårligere plassering. (Paraskevas, et al. 2011)

Den neste tilnærmelsen er betalt inkludering. Her blir linken til nettsiden din plassert i søkeresultatene men uten garanti om rangering, dette er fordi denne fortsatt er avhengig av søkemotorens underliggende relevansalgoritme. Fordelen med denne tilnærmelsen er at man ofte får veiledning om hvordan man kan forbedre utformingen av nettsiden og forbedre posisjonen på denne måten. (Paraskevas, et al. 2011)
Den siste tilnærmelsen er Search Engine Optimization.

4.9.1 Search Engine Optimization

Search Engine Optimization, eller SEO, er en prosess som brukes ved oppsett av en nettside. Formålet er å få god rangering på spesifikke nøkkelord innenfor de store søkemotorene, inkludert Google, Yahoo, osv. I motsetning til SEM er trafikken som SEO genererer gratis. Tidligere var det relativt enkelt å oppnå en topp rangering for nøkkelordene. Alt man måtte gjøre var å inkludere nøkkelordet i tittelsiden på webområdet og gjenta nøkkelordet av og til i det resterende innholdet på siden. I senere tid har søkemotor algoritmene blitt mer kompleks, som har ført til at flere outsourcer SEO. (Jones 2008)

4.10 Pristeori



Figur 5: Three C's Pricing Model

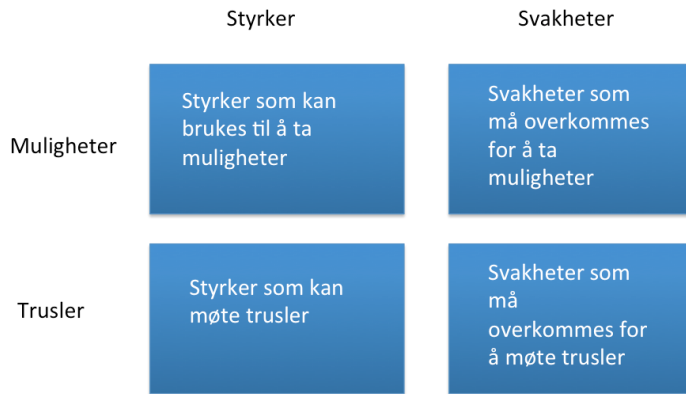
3 C-ers modell består av cost, competitors og customers (kostnader, konkurrenters priser og priser på substitutt, kundens preferanser på unike produkt spesifikasjoner). I dagens e-marked er det enklere å sammenligne priser på nett. Prisjakt.no er en søkemotor som sammenligner priser på produktet du søker på. Resultatet viser det beste tilbudet fra en spesiell nettbutikk. Dermed må butikkene legge seg på et nivå som gjør dem konkurransedyktig, men som skaper profitt. Om prisen blir for høy vil de tape markedsandeler. Det lønner seg å legge seg på et minimumsnivå for så å skape profitt ved å selge mer kvantum. (Business Missouri n.d.)

4.12 VRIO-analyse

En VRIO-analyse blir utført for å finne ut hvor konkurransedyktig bedriften er gjennom bedriftens ressurser. Ressursene blir delt i tre deler; fysisk kapital ressurs, menneskelig kapital ressurser og organisatorisk kapital ressurs. Man setter deretter opp en tabell som vurderer bedriftens ressurser etter verdifull (V), sjelden (R), vanskelig å kopiere (I) og godt organisert (O), for å så avgjøre avkastningen på ressursene. Hvor god er ressursene som bedriften sitter på; Vedvarende, konkurransedyktig, midlertidig eller ingen konkurransefortrinn.

4.11 SWOT-analyse

En generell vurdering av bedriftens; sterke sider (**strengths**), svake sider (**weaknesses**), muligheter (**opportunities**) og trusler (**threats**).



Figur 6: SWOT- analyse.

Analysen gir oss en innsikt i hva som påvirker aktørenes evne til å hente inn sin andel av verdiskapningen. Styrker og svakheter blir avdekket i forhold til sine aktiviteter, ressurser, relasjoner, samt muligheter og trusler i bedriftens omgivelser. Styrker og svakheter er interne forhold, mens muligheter og trusler er eksterne forhold. SWOT analysen hjelper oss å prioritere ulike investeringer og ta strategiske valg (Fjeldstad and Lunnan 2014). Vi kan se at bransjer påvirkes av etterspørselsendringer, endring i lover og regler og av ny teknologi. Internett har blitt en stor konkurrent til butikk konseptene, spesielt til dem som ennå ikke har opprettet egen nettbutikk.

5 DISKUSJONSKAPITTEL

Det er blandede meninger blant respondentene om hvorvidt de har merket endringer i forbruksmønster og omsetning i butikk etter at netthandel ble etablert. Butikksjefen hos Vivo (se vedlegg), mener det er positivt å ha en nettbutikk å støtte seg til. Dette gjelder spesielt i situasjoner hvor de ikke har et produkt i butikk, og de kan dermed henvende kundene til nettsidene deres. Butikksjefene fra Din Sko, i henholdsvis Ålesund og Haugesund, var litt uenige på dette punktet. I Ålesund har de merket at den økte konkurransen har redusert omsetningen, men også at det er færre besøkende i butikk og på kjøpesenteret generelt. I Haugesund mener sjefen at det hovedsakelig er nisjebutikker som merker endringen mest. Dette gjelder spesielt for de privateide butikkene som har eksklusive merkevarer. Kundene går dit for å prøve produktene på, for senere å kjøpe varen på nett for en bedre pris.

5.1 Kundeservice

Alle respondentene var innom kundekontakt i intervjuene. Konsensusen er at mange kunder setter pris på å komme i kontakt med mennesker i butikken. Alle var også enige i at størstedelen av omsetningen fremdeles kommer fra de fysiske utsalgsstedene. Mennesker er sosiale vesen og den menneskelige kontakten man får når man går og handler er fraværende når man handler på nett. Det var også konsensus om at kundene generelt er dårlig opplyst om bytte- og angrerett. Det samme gjelder for bemanning. Alle butikksjefene som er intervjuet får tildelt et bestemt antall arbeidstimer de kan benytte seg av, og ingen mente at tildelte timer er tilstrekkelig.

Det faktum at butikkene ikke har nok timeressurser kan påvirke hvordan kundene oppfatter servicen i butikken. Å jobbe i butikk handler om mer enn å bare hjelpe kundene, det innebærer også vareplassering i henhold til eksponeringsveiledning, påfyll av varer, bestilling av varer, tilegne seg kunnskap om produktene, rydding og vasking. I tillegg bygger de fleste helt om på butikken minimum et par ganger i året. Spesifikke avdelinger i butikkene blir bygd om oftere. Alt dette skal gjennomføres parallelt med å selge varer, og er man bare en, kanskje to, på jobb til enhver tid, kan dette være nokså krevende. Ønsker man å bygge kundelojalitet er dette enda mer krevende. Å levere mer enn kunden forventer er vanskelig i en situasjon hvor en eller to personer skal hjelpe flere kunder samtidig. Enda vanskeligere er det å skape et skille i serviceleveransen mellom din butikk og en konkurrents.

Siden butikklederne føler de har for lite arbeidstimer å benytte seg av, er rekrutteringen desto viktigere. Alle de ansatte må være innstilt på å jobbe hardt for å levere den beste kundeopplevelsen for forbrukerne. I følge HR-ansvarlig, Lena Johansen, er ressursene de har til rådighet ok, og mener deres hovedansvar er å opptre som en støttefunksjon for butikksjefene og regionssjefene. Johansen understreker også viktigheten av rekruttering og at man bruker tid på denne prosessen.

I tillegg til å finne motiverte og hardtarbeidende ansatte, er det viktig at medarbeiderne er godt opplært. HR-ansvarlig forteller Nilson Group har helt konkrete opplæringsmanualer og sjekklister på alt man skal igjennom. I tillegg kjøres det salgskurs og produktkunnskapskurs. Å kunne produktspesifikasjoner, vedlikehold, trender, og lignende er en avgjørende faktor for å få kunden til å kjøpe et produkt. Dette er også viktig for å kunne stimulere til mersalg og oppsalg. Kunden er mer tilbøyelig til å kjøpe dersom de føler at selgeren vet hva han eller hun snakker om.

Det ble kjørt skopleiekurs for de ansatte på Din Sko for ca. 1,5 år siden. Siden den gang har turnoveren vært høy, og flere har ikke gjennomført kurset. Det er kostbart for konsernet å skulle sørge for at samtlige ansatte har tilstrekkelig opplæring. En løsning kunne være at en person i hver butikk har ansvaret for opplæringen av nye ansatte, spesielt i henhold til kurs og nye produkter. På denne måten unngår man å dekke reise og opphold for alle ansatte, og kan sende bare en person om nye kurs skulle være nødvendig.

5.1.1 Retur og bytterett

En del av kundeservicen omhandler returer og bytterett, både i butikk og på nett. Dersom man kjøper produkter på nett får man ta reklamasjon, retur og bytte i butikk. Det må også nevnes at lovverket er annerledes for handel på internett, men at veldig mange tilbyr de samme betingelsene i butikk for å unngå misforståelser. I Nilson Group har kundene 14-dagers deponering, både i butikk og i nettbutikk. Å ha deponering i butikk er ikke en del av lovverket, men en ekstra service butikken tilbyr. Ved kjøp i nettbutikken følger returseddel med i pakken.

Dersom man bestiller varen på nett og hjem er det 49kr i frakt uansett hvor mye du handler for. Det samme gjelder dersom du skal returnere varen til nettbutikk. Frakt og bytte fra web til butikk er gratis for kunden. Dette er med å trekke kunder inn i de fysiske butikkene. Målet med dette er selvsagt å få kunden i kontakt med produktene og handle mer. Skal du bytte varer i butikk (fra nett) må skoen komme fra det konseptet kunden vil bytte skoen i. Vil man derimot returnere varer kan man ta med skoen til hvilket som helst av konseptene, uavhengig av hvor produktet er kjøpt.

Et alternativ til å forbedre servicen med tanke på retur- og bytterett er å tilby fri frakt dersom kunden handler for over en spesifikk sum. Veldig mange nettbutikker har tatt i bruk denne mersalg-metoden, og mange har kanskje startet å forvente å bli tilbudt fri frakt. Det samme gjelder fri frakt ved returer. Om dette er en god ide, kommer an på hvor stort mersalg Nilson Group genererer ved å trekke kundene til butikken for returer istedenfor.

5.2 Mersalg og oppsalg

Butikksjefene hos Din Sko svarte at de ikke har så veldig mye fokus på oppsalg, men at de aktivt jobber med mersalg. Her var begge enige om at produktkunnskapen er den viktigste bidragsyteren. Hos Vivo er det først og fremst eksponeringen som er i fokus, og stimulere til mersalg på denne måten. Løken understreker også at de ønsker å

anbefale naturlige tilleggsprodukter. Bokmerker ved kjøp av bøker er et eksempel på dette. Kunden skal oppleve at det er noe hun/han har bruk for.

Fordelen for store franchisekjeder er at eksponeringsguider er bestemt sentralt, og at de slipper å evaluere hvilken vareplassering som best stimulerer til oppsalg og mersalg. Ulempen er at mersalg ikke er like lukrativt i skobransjen som i andre bransjer. Få kunder har planer om å kjøpe mer enn to par sko når de går inn i en skobutikk. Mersalget blir da basert på skopleie, skolisser, skohorn og lignende. Det er selvsagt muligheter for mersalg på skoene også, men i mindre grad. En idè kan være å eksponere A5 eller A6 plakatering sammen med skoen som forteller hvilken skopleie som bør brukes til produktet. Dette kan gjøre det enklere å gjøre kunden bevisst på behovet for tilleggsprodukter, men også enklere å selge enn bare å informere om det når kunden står i kassen.



Forslag til
skopleie, skinn:



Figur 7: Forslag til plakatering for skopleie.

Oppsalg i skobutikk innebærer å anbefale lær i stedet for syntetisk materiale. I noen tilfeller kan man kanskje også påvirke kunder til å kjøpe en dyrere variant av skoen de er ute etter. Oppsalg er kanskje mer utfordrende, men burde fortsatt ha et større fokus enn butikksjefene opplyser om.

Det bør også nevnes at Nilson Group ikke tilbyr skopleie i form av impregnering, skokrem, etc. i sin nettbutikk. Dette hadde vært en naturlig kilde til mersalg, og burde

vært tilbudt. Dette er spesielt fordi nettsiden også selger kvalitetssko til dyrere priser som trenger pleie.

"Dette med mersalg er jo genialt, at de har en link under gjør det litt mer likt en butikk. "Jeg har et smykke som ville satt prikken over i'en til den toppen".

- Susann Sørheller

Ved å eksponere tilhørende skopleie-produkter på samme side som produktet gjør sjansen større for at kunden faktisk kjøper skopleie.

5.3 Bransjeglidning

Butikksjef hos Din Sko i Ålesund har merket bransjeglidningen som har foregått de senere årene. Hun forteller at sportsbransjen har begynt å ta en del av sko-markedet, da spesielt når det gjelder joggesko og sneakers. Agnes Hamre i Haugesund har ikke opplevd det samme, men begge kommenterer at Nilson Group's fokus er på skoene, og at det er her de skal være gode. Butikksjefen hos Vivo har inntrykk av at bransjeglidningen skjer hovedsakelig i dagligvarebransjen, og i butikker som Nille og Europris.

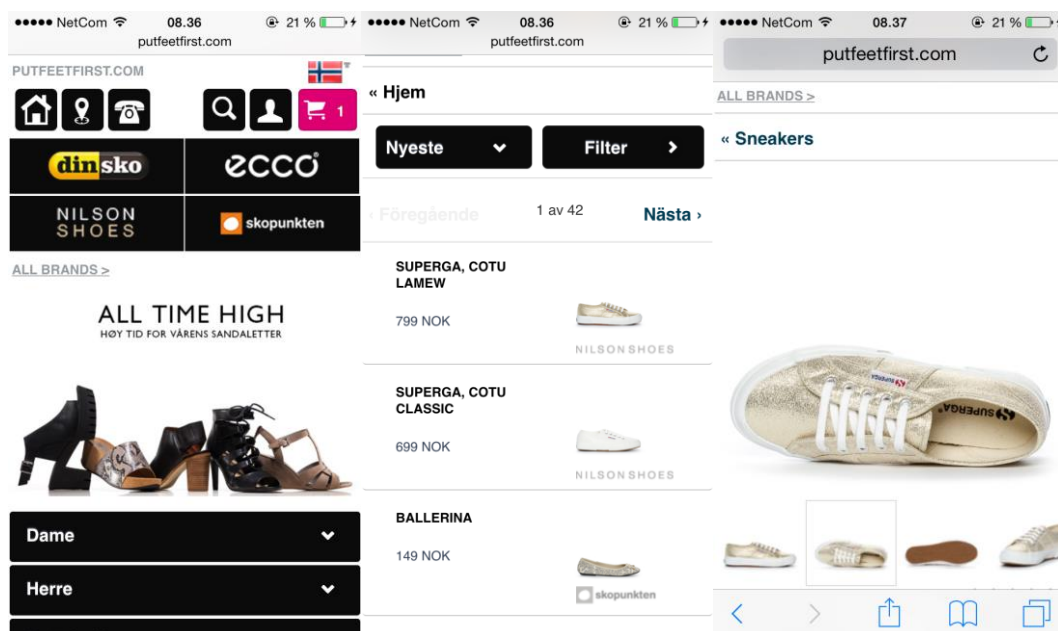
Nilson Group sier selv at det er sko de skal være gode på, det er dette som er kjernevirksomheten deres. Bransjeglidningen har kanskje fristet mange til å utvide sortimentet sitt til å gjelde også andre type produkter. I noen tilfeller kan dette være ekstremt lønnsomt, se bare på Hennes og Mauritz etter at de inkluderte sko, kosmetikk, og accessories i deres virksomhet. I andre tilfeller kan det være like lønnsomt å holde seg til de tingene man kan. Svært få butikker selger utelukkende sko lenger, og Nilson Group er det største skokonsernet i Skandinavia. Dermed har de alle ressursene de trenger til fortsatt å dominere markedet, selv om de etter hvert vil bli oppfattet som en nisje. Ved å fokusere på de tingene de er gode på kan de differensiere seg ikke bare på konseptene og posisjonering, men også med tanke på kvalitet og kunnskapsrike medarbeidere.

5.4 Search Engine Marketing

Som nevnt i teoridelen i denne oppgaven blir netthandel fra mobil mer og mer utbredt, også i Norge. Dette betyr at detaljistene med butikker på nett bør være tidlig ute med å

utvikle mobilversjoner av nettsidene sine. Dette innebærer et format som er tilpasset liten skjerm, store gode menyer, enkle betalingssystemer, og produktbilder som gjør det enkelt å se hvordan produktet ser ut.

Her har Nilson Group gjort en god jobb med sin mobile versjon av nettbutikken. Bildene er klare og fine og menyen er enkel å manøvrere. Ser man på noen av konkurrentene deres så har ikke de gjort en like god jobb. Brandos.no har ikke tilpasset siden til små skjermer og man må zoome inn for å klare å treffe de menyene man ønsker. Samtidig er produktbildene små før man går inn på et spesifikt produkt, og når man først har valgt et produkt, er teksten så liten at man må zoome inn for å klare å lese det ordentlig.



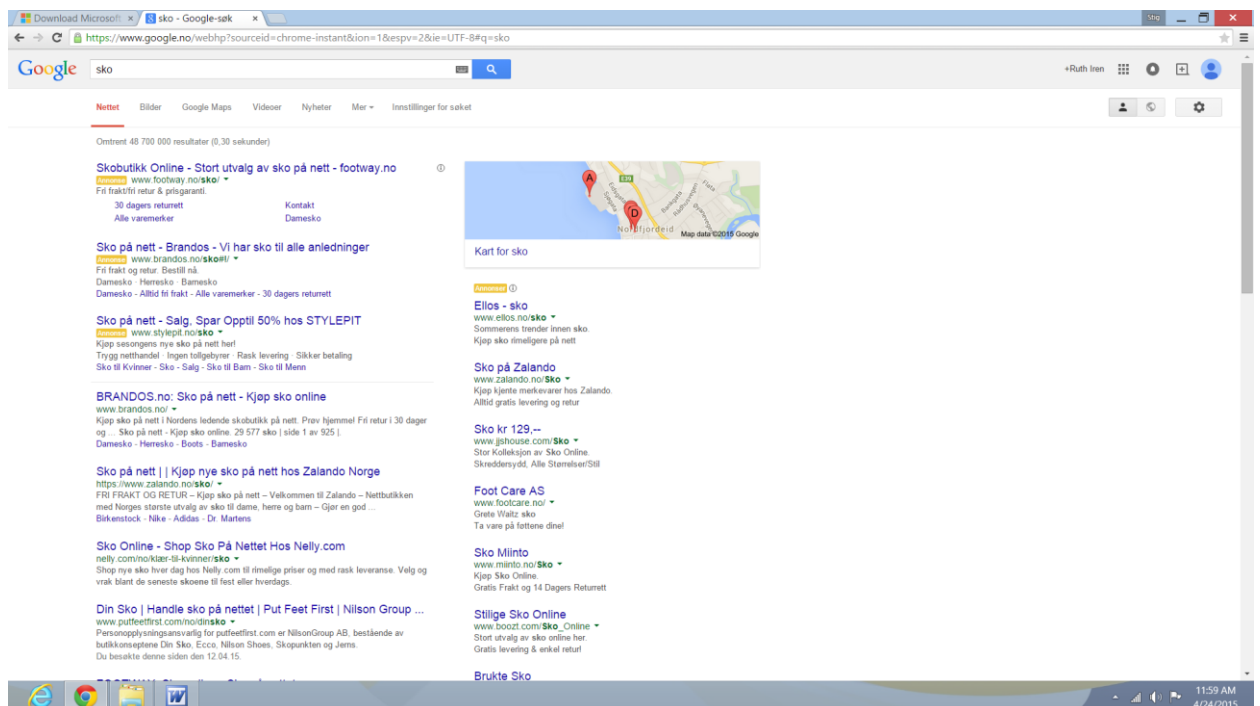
Figur 8: Mobilversjon av Nilson Group's nettbutikk.

En annen av konkurrentene til Nilson Group, Zalando, har vært litt flinkere enn Brandos. Menyen er enkel å manøvrere, men bildene deres har dårlig oppløsning og det er vanskelig å få et ordentlig inntrykk av skoen. Nelly.com, som er en av de større nettbutikkene i Norge, har også gjort en god jobb med sin mobile versjon. Fordelen Nilson Group har vis-a-vis Nelly, er at på nettsidene til Nelly så krever det flere fingertast for å komme frem til skoene.

En annen sentral trend er lokale søk. Mer detaljert betyr dette at man enkelt kan finne bedrifter som er i nærmiljøet i Google sin søkemotor. For å høste fordelene av dette, må

konseptene registrere sin adresse for å komme opp i disse søkene. Her kan det være en stor fordel å være tidlig ute, slik at man havner lengst mulig opp i søket. (Wallace 2014) Forskning gjennomført av Nielsen viser at forbrukeren bruker ca. 80 % av tiden sin på de nettsidene som havner "above the fold". Med andre ord de søkene man får tilgang til uten å scrolle i nettleseren. Dette er veldig høye tall og bør hjelpe nettbutikker å forstå viktigheten av SEM (Charlton 2010). Dersom man ikke havner høyt oppe på siden kan top-of-mind være redningen. Det er mer sannsynlig at en kunde finner frem til din nettbutikk dersom konseptet ditt er det første forbrukeren tenker på.

Som utklippet under viser havner Nilson Group sin nettbutikk på plass nummer fire i Google-søket. De linkene som er merket med den gule annonsetaggen er et resultat av SEM, med andre ord er plasseringen betalt. Det samme gjelder alle linkene til høyre under kartet. De resultatene som kommer opp under de tre øverste annonsene er rangert basert på Google sin algoritme og SEO-tiltak (eksempelvis nøkkelord) fra de enkelte nettsidene.



Figur 9: Google søk på "sko".

5.5 VRIO-analyse

For å unngå frustrasjon i VRIO-analysen, har vi tre konsept som er sentrale for analysen, disse konseptene er bedriftsressurser (firm resources), konkurransefortrinn (competitive advantage) og vedvarende konkurransefortrinn (sustained competitive advantage).

5.5.1 Bedriftsressurser

Bedriftsressurser inkluderer alle eiendeler, kapital, organisasjonsprosesser, informasjon, kunnskap, etc. Dette for å kontrollere og implementere strategier som forbedrer effektiviteten i bedriften. I Nilson Group sin sammenheng vil alle disse elementene påvirke deres kraft på å være konkurransedyktig. Disse forskjellige ressursene blir så delt opp i tre nye kategorier: Fysisk kapital ressurser, menneskelig kapital ressurser og organisatorisk kapital ressurser.

De *fysiske ressursene* til bedriften inkluderer teknologien de bruker, deres fabrikker og anleggsmidler, geografisk plassering og tilgjengeligheten til råmaterial. (Barney 1991) Nilson Group bruker EDI (Electronic data Interchange), ERP (Enterprise Resource Planning) og intern nettverk som kommunikasjonsmiddel mellom lager, fabrikk, butikk og hovedkontor, dette gjør verdikjeden kortere. Nilson Group har gode samarbeid med sine leverandører i Asia, hovedkontor i Varborg i Sverige og gjennom allianser med flere bedrifter i Sverige som gir kvalitet på råmateriale (Christopher 2011).

De *menneskelige ressursene* inkluderer opplæring, erfaringer, avgjørelser, kunnskap, interpersonlige forhold og forholdet til individuelle managere og arbeidere i bedriften (Barney 1991). Nilson Group har sjekklister for opplæring når de har ansatt nye folk, og sier at erfaring er like viktig som utdanning, alle avgjørelsene i konsernet blir gjort på regionskontorene og på hovedkontoret i Sverige.

Organisatoriske ressurser er bedriftens formelle rapport struktur, formell og uformell planlegging, kontroll, koordinerings system og det uformelle forholdet mellom gruppene innen bedriften og samarbeidspartnere. (Barney 1991)

En bedrift har *konkurransefortrinn* når de implementerer en verdiskapende strategi og et *vedvarende konkurransefortrinn* er når bedriften implementerer en verdiskapende strategi som er vanskelig å kopiere eller har noe som ingen konkurrent kan kopiere. En vedvarende konkurransefortrinn sies å ikke være over tid, men hvor god strategien er og hvor lang tid det eventuelt tar konkurrenten å kopiere. Dette er for eksempel å ha patent på et produkt eller teknologi. (Barney 1991)

5.5.2 VRIO-analyse av Nilson Group

Ressurs	Verdifull (V)	Sjelden (R)	Vanskelig å kopiere (I)	Godt organisert (O)	Avkastning
Immaterielle eiendeler	JA	JA	JA	JA	Vedvarende konkurransefortrinn
Produkt/pris	JA	NEI	NEI	JA	Konkurransedyktig Paritet
Allianser/samarbeid	JA	JA (Norge)	NEI	JA	Midlertidig konkurransefortrinn
Teknologi	JA	NEI	NEI	JA	Konkurransedyktig Paritet
Markedsføring	JA	NEI	NEI	NEI	Ingen konkurransefortrinn

Tabell 1: VRIO-analyse.

I tabellen over kan vi se ressursene Nilson Group har, her har vi satt ja og nei etter hva vi synes Nilson Group har av verdier som vi har fått tilgang til.

Immaterielle eiendeler er definert som butikker, kontorlokaler og kunnskapene til de ansatte i bedriften. Immaterielle eiendeler er en verdifull ressurs for et konsern som Nilson Group, dette viser til at de har brukt overskudd godt over tid og etablert 340 butikker over hele Norden og vi velger å sette JA på verdifull ressurs. Sjelden velger vi også JA fordi lokalisering og design på butikken og hvordan Nilson Group har utformet de forskjellige konseptene sine på. De blir sjelden fordi de ansatte som utfører arbeidet sitter med en unik kunnskap. Immaterielle eiendeler kan også være vanskelig å kopiere for andre konkurrenter på grunn av forskjellige uttrykk og ulike konsept på butikkene. Her igjen kommer de ansatte inn, vi tenker på de ansatte som bestemmer hvilke varer som skal inn, samt de som faktisk selger produktet. Alle har en verdi og egen betydning med tanke på hvilken retning omsetningen vil ta. Vi ser en betydelig forskjell på konseptene til Nilson Group, hvor Skopunkten har et mer industrielluttrykk med "wow, her er det billig" følelse, mens Din Sko har mer fokus på mote. Nilson Group har også et mer eksklusivt konsept som Nilson Shoes og Jerns hvor de selger dyrere sko som Reebok, Converse, Tiger og Vagabond m.m., dette konseptet kaller de "det beste av sko merker". Det siste konseptet til Nilson Group er Ecco, her selger de kvalitetssko med

god komfort og til en god pris, og designet på butikken er stilfullt. I tidligere år har Ecco vært kjent for bare komfort og ikke design, det har de tatt tak i og nå selger de komfortable sko i finere design som da passer for en større målgruppe. Med dette kan vi si at Nilson Group er godt organisert og de immaterielle eiendeler gir Nilson Group en konkurransefordel.

Produktene til Nilson Group er veldig verdifulle, og grunnen er selvfølgelig at det er det de lever av og produksalget skal dekke alle utgifter. Det er viktig for organisasjonen å følge trenden, det som er på mote og hva kunden faktisk ønsker for å kunne opprettholde kundeflyten. Nilson Group har forskjellige konsept som hovedsakelig går ut på prisforskjell. Siden produktene Nilson Group selger er basert på mote, er det viktig de stiller høye krav til seg selv og leverandører når det kommer til ledetid. Nilson Group følger, som nevnt, trendene, og designer gjerne en billigere versjon av designer sko, som gjør at vi sier nei på sjelden og vanskelig å kopiere i tabellen over. Skal Nilson Group klare å skape produkt til en konkurransefordel må de være med på å skape moten, den utfordringen er veldig stor og vanskelig å ta, siden moten gjerne ikke starter her i Norden. Nilson Group kan derimot konkurrere på pris, noe vi mener de allerede gjør, siden de har skapt flere priskonsepter. De forskjellige priskonseptene gjør at kunden selv bestemmer hvor mye de vil bruke på sko, kunden kan da på Din Sko og handle skinn-sko, Ecco for kvalitet og gode fjellsko og deretter dra på Skopunkten for å kjøpe billige sesong sko som sandaler og festsko.

Jerns	Toppklasse
Nilson Shoes	Luksus
Din Sko	Midt på treet
Ecco	Komfort
Skopunkten	Mye for lite penger

Tabell 2: Prissegment.

Tabellen over forklarer prisposisjonen til hver enkelt konsept Nilson Group har. Rundt konseptet Skopunkten er lokkevarer det store salgstrikset, hvor de til en hver tid har kjøp 2 par og få halv pris på billigste varen eller kjøp 3 og få det billigste gratis. Dette tilbudet vil kanskje foreldre benytte seg mest av, fordi barn ofte sliter skoene ut fortere. Også målgruppen i 20-årene benytter seg av slike tilbud, mange sko for lite penger, som

du ser på tabellen over. Å ha slike tilbud kan også kalles for "skjørt marked-fellen", noe som betyr at ved lave priser kan man kjøpe seg markedsandeler, men ikke markedslojalitet. Det vil si at kunden lett går over til en annen kjede så snart det lønner seg for dem. (Kotler 2005)

Som du kan se på tabellen, er Din Sko midt på treet fordi de selger både kvalitets-sko og en billigere variant av egne merkevarer. Pris har blitt en viktigere del av konkurransefordelene de siste årene etter netthandelen ble utbredt. Kundene kan enkelt sammenligne priser og produkter på nett, og i mange tilfeller kan dette være den avgjørende faktoren for om kunden gjennomfører kjøpet. Man kan selvfølgelig sammenligne prisene i de fysiske butikkene, men dette er mer krevende og tar mye mer tid. Skal man konkurrere på nett er det essensielt at kunden ikke finner to helt like par sko (fra samme merke), til ulik pris. Da mister de garantert kunden.

Allianser/samarbeidspartnere til Nilson Group er svært verdifulle å ha, dette gir rom for forbedringer av varer og man kan kvalitetssikre produktene gjennom gode avtaler på tekstil. Nilson Group har avtale med STWI (Sweden Textile Water Initiative), noe som gir de svenske råmaterialer, dette går også på samfunnsansvar ved å gi jobber i lokale og nasjonale sammenhenger. Når vi snakker om samfunnsansvar kan man også nevne at Nilson Group har ulike krav til sine leverandører som sier at blant annet barnearbeid ikke er lov, og det vil bli konsekvenser om leverandøren bruker barn for å produsere produkter til Nilson Group. Leverandørene er en samarbeidspartner og det skal stilles krav fra begge parter, kanskje spesielt fra Nilson Group sin side, hvis det kommer en artikkel i avisene hvor det assosieres til Nilson Group vil dette kraftig skade omdømmet deres, spesielt hvis det blir nevnt dårlig arbeidsforhold og barnearbeid. Dette vil også stagnere salget. Vi sier at alliansene og samarbeidene til Nilson Group er sjelden fordi de konkurrentene som de har i Norge ikke har like mange allianser/samarbeid. Denne typen er ikke vanskelig å kopiere, alle kan være medlem av diverse grupper som Nilson Group er medlem av, men at Nilson Group faktisk er medlem eller har samarbeid med flere grupper er en stor fordel og dette gir de toppkarakter hos flere investorer og selvfølgelig kundene, og vil styrke organisasjonen.

Gjennom intranettverket til Nilson Group fikk vi muligheten til å finne de ulike samarbeidspartnerne og medlemskapene:

- STWI- Sweden textile water initiative
- SIS – Swedish standards institute
- SATRA –SATRA technology Centre

- Kjemikaliegruppen
- BSR – Business for social responsibility
- Foreign trade association
- Fur free alliance
- Svensk handel
- SOS Barnebyer

Med *Teknologi* følger Nilson Group med i tiden, de har et oppdatert datasystem og et internt nettverk som samler alle ledd og gjør veien fra butikksjef til hovedkontoret kortere. Å ha riktig teknologi og datasystem er essensielt for å skape en effektiv bedrift, noe Nilson Group har klart. De skal også starte et prøveprosjekt i Sverige hvor de skal ha en iPad i X antall butikker, så hvis en kunde kommer innom på leting etter en sko og den ikke ligger inne på lager i butikk eller ikke i riktig størrelse skal de ansatt hjelpe kunden å kjøpe rette sko i nettbutikken. Dette gjør at Nilson Group blir sjelden på skalaen. Gjennom e-handel skal de øke salget og de tilbyr nå tjenesten hvor man kan kjøpe varen fraktfritt om de kommer å henter den i en valgfri butikk. Fordelene med denne nye leveransemetoden er at de utnytter det store butikknettverket, fraktfritt for kunden, e-handelskundene kommer inn i butikk og det er mulighet for å sende retur med en gang og Nilson Group sine konsept butikker kan jobbe med mersalg. De har mulighet til å gi bra service og forsterke kundeloyaliteten.

Teknologien kan kopieres og Nilson Group bruker teknologi som er tilpasset bransjen de er i. IKT (informasjons og kommunikasjonsteknologi) er en viktig ressurs for å kunne drive effektivt, i logistikken er IKT rettet mot informasjonsflyt som registrering, lagring, prosessering og utveksling.

Det mest brukte systemet i logistikk/lagerbransjen er EDI (Electronic data Interchange) som blir brukt til mottak av kundeordre, fakturering til kunden, informere om leveranse til kunden og skaper et tettere samarbeid mellom butikk og lager. I denne forstand blir den godt brukt når kunden vil hente varen i en av Nilson Groups butikker. ERP (Enterprise Resource Planning) knytter de ulike ressursene til Nilson Group som mennesker, produkter, varelager, maskiner og kompetanse dette er intranett for bedriften og ikke et direkte SCM verktøy slik som EDI er (Mangan, et al. 2012) (Christopher 2011).

De siste årene har Nilson Group stagnert sin *Markedsføring* på grunn av dårlig råd. Vi finner også ut at forbrukere ikke er kjent med at Nilson Group har en felles nettside for alle sine konsept. Fører dette til mer tap av omsetning? Markedsføring er verdifull og

den skaper positiv oppmerksomhet rundt varemerket Din Sko, Ecco og Skopunkten osv. Tidligere har vi kunne sett reklame på tv, nett og out-of-home, på tabellen har vi sagt nei til de tre siste punktene i VRIO-analysen. Vi mener Nilson Group burde begynne å markedsføre seg igjen, gjennom tall kan man se at det har vært dårlige år og de har gjort flere kostnadskutt, men hva med å gjøre små markedsføringskampanjer i nye kommunikasjonskampanjer? Nåtidens forbrukere bruker mobilen aktivt og følger mange kjendiser og ulike butikker på sosiale nettverk. Dette er en mulighet som også Nilson Group kan gjøre, starte hele prosessen med en blogger og bygge seg videre gjennom alle kanalene som er tilgjengelig i dag. Nå er det også blitt vanlig å følge personer som Jenny Skavlan på Snapchat, hvor hun markedsfører både seg selv og butikkene hun handler i. Vi er svært kritiske til at Nilson Group trekker seg tilbake, når det er så mange andre muligheter til å markedsføre seg.

5.5.2.1 Konkurransefortrinn og vedvarende konkurransefortrinn

Som vi kan se på tabellen over i VRIO-analysen er Nilson Group konkurransedyktige på produkt/pris og teknologi. Vi sier de er konkurransedyktig fordi disse ressursene er verdifulle, men ikke sjelden og ikke vanskelig å kopiere. Det å være konkurransedyktig gir en fordel, men ikke en vedvarende fordel. Dette gir Nilson Group en mulighet til å kunne forbedre seg og skape vedvarende konkurransefortrinn ressurser.

Allianser/samarbeid blir satt på som midlertidig konkurransefortrinn fordi ressursen kan kopieres av konkurrentene, men å bygge gode allianser og samarbeidspartnere tar mye tid. Vil også nevne at markedsføringen til Nilson Group ikke har noe som helst konkurransefortrinn, dette kommer av at de har marginalt med markedsføring.

Det vedvarende konkurransefortrinnet vi har kommet fram til er immaterielle eiendeler, i tabellen får denne ressursen JA på alle punkt. Her er det lite forbedringspotensial, men det er likevel viktig for Nilson Group å vedlikeholde fortrinnet. Det gjør de ved å opprettholde konseptene sine og ved å utdanne og forme sine ansatte deretter. Dette innebærer å sende de ansatte på kurs, motivere og ha en god arbeidsmoral. Menneskelig kunnskap og evnen til å skape en god atmosfære til kunden er en av de viktigste arbeidsoppgavene, både for de lenger oppe i konsernet og de som jobber i butikkene.

5.6 SWOT-analyse

5.6.1 Styrker

Her stiller Nilson Group sterkt, da de i 2012 samlet alle konseptene sine Skopunkten, Din Sko, Ecco og Nilson Shoes til en nettbutikk. Dette har åpnet flere muligheter for Nilson Group til å nå ut til kundene sine, øke omsetningspotensialet og å eksponere selskapet med tanke på mer utbredt markedsføring. Det er også enklere nå enn før for kunden å handle alle varemerkene på ett sted. I løpet av 2013 hadde Nilson Group 8.2 millioner besøkende på sin nettbutikk. E-handelen i Sverige stod for 6% av den totale detaljhandelen i 2013, som er en enorm vekst på 17% fra 2012. På nettbutikken kan en finne 18% mer produkter enn i butikk (Nilson Group 2013, s.23). Når en går inn for å se "alle produkter" på nettbutikken kommer produktene fra alle butikkene opp. Nilson Group har nesten ingen konkurrenter når det kommer til rene skobutikker på nett. De er også oppdatert med egen mobilversjon av nettside, som gjør det lettere for forbrukeren å handle fra mobil.

Det at de driver på et internasjonalt nivå, med butikker i både Norge, Sverige, Finland og Danmark gjør dem store og konkurransedyktige innenfor skomarkedet. I 2014 omsatte Nilson Group for SEK 3 milliarder (PutFeetFirst n.d.).

Den teknologiske biten støttes av Nilson Groups egne intranett (internt nettverk, der en kan sjekke budsjett, funksjoner for å drive daglig drift, vareleveranser, lagerkontroll, oppdatere varelager, tilgang til rapporter osv.) INGO, som gjør dem oppdatert med kommunikasjonsflyten, logistikken og at veien blir kortere mellom ledelse og ansatte.

Nilson Group har egne produksjonskontorer i Kina, som gir dem ett tett samarbeid med leverandørene. Dette gjør at innblikk og kunnskap rundt det daglige produksjonsarbeidet hele tiden skaper muligheter for forbedrende tiltak. De stiller krav til leverandørene, at de skaper høy kvalitet på produktene deres, har gode ledetider på bestillinger, billige priser og gode arbeidsforhold i fabrikkene. Kulturelle forskjeller mellom Sverige og Kina blir minimert ved hjelp av tett samarbeid, lære seg det lokale språket og ha et åpent synspunkt og forståelse for begge sider (Nilson Group 2013, s.14). Varene produseres i Asia og øvre Europa. Første steg mot varer i butikk er design og innkjøp. 75% av produktene som selges i butikkene utvikles av Nilson Groups egne designere. Samarbeidet med leverandørene utvikles gjennom kontinuerlig coaching og kompetanseutvikling for å oppnå langsiktige, nære relasjoner og holdbare forbedringer (Nilson Group 2006). Produksjonslandene oppdelt i prosent er; Øvrige Europa 2%, Italia 2%, Kina 87%, Øvre Asia 2% og Vietnam 7% (Nilson Group 2013).

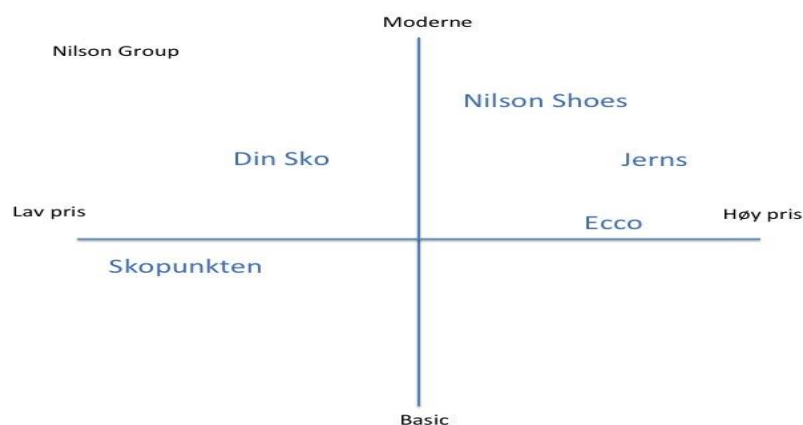
Logistikken hos Nilson Group foregår primært med 94% av totalen med båttransport fra Asia til Halmstad og Gøteborgs hamn, for å skape en mer kostnadseffektiv importtransport og for å spare miljøet. Ved å være medlem i miljøorganisasjonen Clean Shipping deltar de aktivt i utviklingen og holder seg oppdatert på hva som skjer innen arbeidet med å få renere sjøtransport. Arbeidet med effektivisering av transport innebærer å optimere eksportkartonger til å være så fulle som mulig, og tilpasse dem til containere. Minimere kartongbruk og papir til hver enkelt par sko i eksportkartongene, og at skoene plasseres i en stor eske uten at hver enkelt par skal ligge i esker. Plasten de bruker til emballasje er laget av 70% resirkulert material. Alle disse tiltakene minimerer transport og miljøskader (Nilson Group 2013).

Nilson Group jobber ut ifra internasjonale lover, forskrifter og regler i de respektive produksjonslandene. Nilsons handlingsregler er bygget på FNs deklarasjon om menneskelige rettigheter samt ILOs (International Labour Organization) kjernekonvensjoner. De har null toleranse når det kommer til korrupsjon, barnarbeid eller tvangsarbeid. Coachene som arbeider med leverandørene bruker sitt egne interne verktøy Factory Compliance Internal Form (FCIF). Denne inneholder kjemikalierestriksjoner og revisjonsverktøy. Nilson jobber hardt for å motvirke at bruk av miljøskadelige kjemikalier blir brukt i produksjonsprosessen. Ved å sette fokus på håndtering og bruk av kjemikalier vil det øke kompetansen til leverandørene. Kvalitetskontroller er godt brukt for å hjelpe leverandørene å sikre produktene som design og innkjøpsorganisasjonen etterspør. Sesong, mote og trender skifter stadig. Her kommer kampanjematerialet til Nilson Group godt med. Det oppdateres jevnlig, for å skape et nytt inntrykk i butikken for kunden. Målet med kampanjematerialet er å vise hvilke modeller som passer til sesongens moter, tips til kunden, hvordan skoene kan brukes og selvfølgelig opplysning av pris (Nilson Group 2013).

Nilson Group fokuserer på å drive mer coaching med sine leverandører i stedet for å ta i bruk de tradisjonelle "polisene". Generelt i bedriften har de et kreativt miljø, der en får utfolde seg selv, prøve og feile for å utvikle seg selv og se sitt potensiale. Bedriftskulturen til Nilson Group er i følge forskere som har besøkt foretaket, en sterk foretakskultur. Folk trives hos Nilson helt enkelt. *"Et åpent sinn er viktig. Det er farlig å bli for enkeltsporet. Man må våge å tenke nytt, ha et åpent sinn og være nysgjerrig"* (Nilson Group 2005) Nilson Group vil at mennesker som jobber her skal utvikle seg selv, at de nødvendigvis ikke ledes kontrollert av sjefer, men av gode ideer som de tror på. Selv om arbeidet skjer fritt og selvstendig uten for hard overvåkning, må de likevel

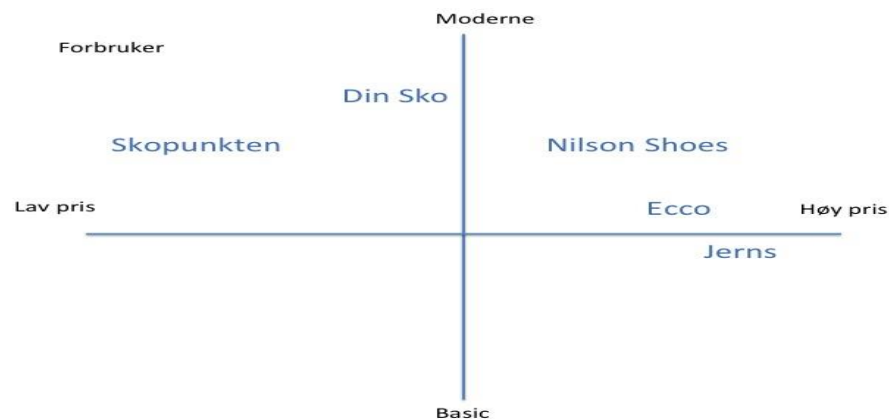
skape resultater. En viktig fremgangsfaktor var at Nilson Group tidlig bestemte seg for å skape nære relasjoner til kunden. Ha et høyt kundeservice nivå og ta hånd om reklamasjoner med en gang. "Åpenhet og ærlighet ble våre kjerneverdier", "Min visjon har alltid vært å tilby billige og bedre sko til folket" (Nilson Group 2005). Likviditeten til Nilson Group sett ut i fra årsrapport fra 2013 sier; "Konsernbidraget anses ikke ha noen negativ innvirkning på selskapets evne til å utføre sine forpliktelser overfor andre aksjonærer eller dets evne til å gjennomføre fremtidige investeringer". (Nilson Group 2013) Det vil si at selv om omsetningen har gått ned, har de likevel gode forutsetninger for å drive lønnsomt.

Nilson Group tilbyr et stort mangfold i sine forskjellige konsept, inndelt etter pris, lav og høy, basis varer og moderne varer. Her er det varer til alle mulige aldersgrupper og til en hver smak. En sammenligning mellom hvordan Nilson Group ser sine konsepter og hvordan forbruker oppfatter dem er vist på posisjonskartene nedenfor.



Figur 10: Posisjonskart Nilson Group.

Skopunkten blir plassert ved lav pris og ca. midt mellom basic og moderne. Din Sko er plassert til litt høyere pris og mer moderne. Både Nilson Shoes, Jerns og Ecco er plassert på siden med høy pris, der Ecco har mest basis varer, Jerns er mer mot den moderne linjen og Nilson Shoes på topp som den mest moderne av dem alle. Jerns har de dyreste skoene av alle de ulike konseptene.



Figur 11: Posisjonskart forbruker.

Hos forbrukeren har vi nokså lik plassering av konseptene, men noen forskjeller kan vi se. Skopunkten har blitt plassert høyere opp fra basic til moderne, men fremdeles på samme punktet til lav pris. Din Sko har blitt plassert på omtrent samme plass, bare litt mer moderne og litt høyere i pris. Nilson Shoes oppfattes på samme måte som Nilson Group, mens Ecco og Jerns har byttet plass, der forbrukeren oppfatter Jerns som mer basic enn Ecco. Jerns ligger fremdeles på topp av prisnivået av alle konseptene.

5.6.2 Svakheter

Nilson Group driver med sesongbaserte varer. På vinteren selges det selvfølgelig sko med fôr og kraftigere såler, mens på sommeren er det sandaler og lettere sko som gjelder. Det er kjappe endringer der trendene varierer fra sesong til sesong. Her er det viktig å følge godt med på motene, det som er in nå, er gjerne ikke in om en måned. Utfordringene med å hele tiden ligge to steg foran, følge det konstant forandrende motebildet og vite hva befolkningen vil ha, tvinger Nilson Group til å være innovative og oppdaterte. Siden varene fra Asia fraktes med båttransport ser vi på lange leveringstider. Dette krever stort fokus på hele verdikjeden for å være på rett plass til rett tid. Alt må klaffe for å kunne levere de rette varene til rett tid i motebildet.

Bransjegliding kommer også inn under svakheter med selskapet. Nilson Group fokuserer på å bli best på sko, og velger derfor ikke å utvikle konseptet til flere produktgrupper. Som Rolf Nilsson, gründeren til Nilson Group sier; "Føttene er

hovedsaken". Allikevel ser vi at å opprettholde konkurransen med de store kjedene som H&M og Zara (som også fører sko i sitt sortiment), gjør det vanskeligere for selskapet å vedlikeholde markedsandeler. Her kan vi også dra inn netthandel, der store nettbutikker som Nelly, Zalando, Zara konkurrerer om å vinne kunder.

Nilson Group opererer i et lite nasjonalt marked. Norden er ikke stort, om en ekspanderer kan en få større markedsandeler og ta over større deler av markedet. Dårlig omtale og omdømme er farlig for bedriften. Nå er konsernet Nilson Group såpass stort at det skal litt til for at dårlig publisitet skal svekke dem, men det kan skremme bort potensielle nye kunder som ikke har handlet hos dem før. Vi søkte på nett og fant en artikkel om testing av vinterstøvler for barn (Forbrukerrådet 2012).

Ecco kom på en god andre plass, mens Skopunkten og Din Sko kom dårligst ut. Internett er en stor kanal for utveksling av både positive og negative erfaringer. Her må de passe seg for "jungeltelegrafene", og alltid prøve å rette opp eller fjerne produkter som ikke holder mål.

Samtidig må Nilson Group sørge for at forbrukerne er mer bevisste på konsernet og hvilke konsept som inngår i dette. Folk flest vet ikke hvilke konsept som inngår i konsernet. Markedsføringen har i følge intervjuet med butikksjefen for Din Sko Haugesund, Agnes Hamre, hatt en drastisk nedgang fra 2013, grunnet å spare penger. Før så vi tv- reklamer, annonser i moteblader og i lokalaviser og reklameplakater på busstopp. Det er nå redusert til en annonse i måneden i lokalaviser osv. Samarbeid med bloggere kunne gjerne vært med på å eksponert Nilson Group bedre og på en billigere måte.

5.6.3 Trusler

I årsrapporten fra 2013 finner vi at markedsforutsetningene og synkende volumer på samtlige nordiske markeder har påvirket omsetning i en negativ retning. I Sverige ser vi en salgsreduksjon fra fjoråret. Marginalnivået ligger på lik linje som fjoråret, men lagernivået har avtatt betydelig. *"Gjennom 2013 har vi redusert etableringstempoet, men kostnadsnivået er fortsatt påvirket av helårseffekten av nye butikker som åpnet under andre halvår i 2012. Vi evaluerer vår kontinuerlige butikkbestand for å sikre god lønnsomhet. Gjennom 2013 har det blir gjennomført handlingsprogrammer innen ett antall ulike områder. Effektivisering er satt i gang, innen de sentrale markeds og innkjøpsfunksjonene samt innen øvrige sentrale støttefunksjoner, som vil føre til*

kostnadsbesparing i 2014. Effektiviseringsprogram har også blitt gjennomført i butikkleddet for å øke effektiviteten i butikk. Totalt gjør den minskede omsetningen i kombinasjon med et økt kostnadsnivå at lønnsomhetsnivået er lavere i 2013 sammenlignet med 2012.” (Nilson Group 2013).

Det norske markedet har vært veldig svakt i 2013. Nilson Group utvikles bedre totalt enn på markedet. Kostnadsstrukturens forandring i kombinasjon med det synkende markedet har presset marginen. I Finland har omsetningsnivået derimot økt pga. åpning av nye butikker i slutten av 2012. Det er allikevel et hardt press på prisbildet også i Finland, som fører med seg at marginen ble anstrengt.

Om vi tar med årsrapporten fra 2006, ser vi sammenlagt en stigende økning i nettoomsetning fra 2003 (1517 i mkr), 2004 (1578 imkr), 2005 (1795 i mkr), 2006 (2040 i mkr), til 2010 (2443 i mkr). Fra 2010 til 2012 (2424 i mkr) ser vi en stabil nettoomsetning. Fra 2012 til 2013 (2345 i mkr) derimot ser vi en nedgang, som kan forklares av et finansielt tørket marked og kostnadsstrukturens forandring. Fra 2012 til 2013 har det vært en nedgang i nettoomsetningen i Norge, Sverige og Danmark, mens det i Finland vises en økning. E-handelen fortsetter derimot å ta store markedsandeler og utvikles i et sterkt voksende tempo (Nilson Group 2006) (Nilson Group 2013).

Andre trusler er at markedet Nilson Group operer i er styrt av mote og trender og det er derfor en stor jobb å mestre konkurransesituasjonen. Andre substituttprodukter vil alltid være en konkurranse så her gjelder det å kapre kundene først.

Tropeklime og naturkatastrofer kan ødelegge varene, siden mesteparten av varene produseres i Asia. Ved produksjon i de varmeste månedene utsettes produktene for høy luftfuktighet, som igjen kan dyrke frem mugg. Det blir dermed en stor kostnad, om skoene som produseres ikke kan selges. De beste månedene man kan produsere i er de som er litt kaldere, noe som igjen vil gjøre sesongen for toppkvalitet kortere. Uforutsette naturkatastrofer som oversvømmelse eller jordskjelv kan sette fabrikkene ut av drift. Produksjonen kan stoppe opp og skape vansker med å levere rett produkter til rett tid.

Variasjon på hva kunden ønsker er forskjellige fra de ulike landene konseptene er plassert i. Demografiske forskjeller, som at kunden i Norge trenger mer pensko og dress-sko med tanke på 17.mai og tøfler til barna. Dette har vært et stort problem for

Din Sko, men etter tettere samarbeid mellom butikksjefene og innkjøpsavdelingen har de begynt å høre på hva butikkene trenger. Både Agnes Hamre og Linda Håhjem (butikksjefer for Din Sko) merker en positiv utvikling i det norske markedet med tanke på korrekt sortiment som blir etterspurt av den norske kunden. Dette kan fremdeles forbedres, gjerne ved å gjøre demografiske analyser på hva som kjennetegner kundens ønsker i de ulike landene Nilson Group er plassert i.

5.6.4 Muligheter

En mulighet for Nilson Group er å ekspandere Nilson Shoes globalt. Nilson Shoes selger merke-sko i ulike prisklasser, alt fra de klassiske modellene til siste mote. Ved at Nilson Shoes opptrer som en representant for konsernet, gjør at mengden av folk blir mer bevisst på nettsiden deres, og en kan skape en større kundekrets med tanke på netthandel. Også samarbeid med bloggere kan være med å markedsføre på en billigere måte og gjøre kunden bevisst alle de ulike konseptene de har. Målet ville jo vært å fått slagordet "Put Feet First" ut til folket.

Å eie lenger opp vertikalt i verdikjeden vil gjøre Nilson Group mer stabil. Ett oppkjøp av egne fabrikker vil gjøre det lettere å drive lønnsom og effektiv produksjon. I dag samarbeider Nilson Group med kontrakter og styrer ikke fabrikkene selv, men sender oppdrag til leverandørene.

For å redusere tungtransport kunne det vært en ide og tatt i bruk tog. I Sverige finnes det togforbindelser fra hovedlageret i Varberg til både Oslo, Gøteborg og Malmö.

5.7 Implikasjoner

Diskusjonen avdekker et behov for effektivisering av de ansatte, eventuelt mer ressurser til rådighet med tanke på tildelte arbeidstimer. Når det er sagt, så er sistnevnte vanskelig å gjennomføre dersom Nilson Group skal ha de finansielle ressursene til å gjennomføre andre tiltak. VRIO-analysen avdekker nemlig at markedsføringen også må settes fokus på. Det er flere tilnærmelser å velge i mellom for selskapet, den som skiller seg mest ut er å dra nytte av innstillingen til de to butikksjefene som er intervjuet. Begge har et stort fokus på sko, og at det er her Nilson Group skal være best. Her er det mye å vinne, spesielt når man tar bransjegliidningen i

betraktning. Andre tiltak som er nevnt tidligere, er bloggsamarbeid, tilstedeværelse på sosiale medier, og SEM.

6 KONKLUSJON

6.1 Kundeservice

I følge intervjuobjektene i oppgaven, kan netthandel ha både positive og negative innvirkninger på driften av sine butikker. Til tross for dette er alle butikksjefene enig i at størstedelen av omsetningen kommer fra de fysiske utsalgsstedene. Som en følge av dette, bør kundeservice fortsatt stå høyt på listen over prioriteringer. En viktig del av dette er den gode retur og bytteordningen Nilson Group har opparbeidet seg, med 14 dagers deponering og at kunden kan bytte varer i butikk som er kjøpt på internett. For å opprettholde omsetningen fra fysiske butikker kan det være en idé å gjennomføre flere salgskurs og produktkunnskapskurs. Som tidligere nevnt, vil de ansattes produktkunnskaper være viktig for å avslutte et salg.

Det er også viktig at selskapet eliminerer de faktorene som vil gjøre at kundene handler hos en konkurrent fremfor hos dem. Et eksempel på dette er å måtte betale frakt når man handler i nettbutikken. De aller fleste nettbutikker tilbyr fri frakt dersom kunden handler for over en viss sum. Dette er ikke bare til kundens beste, men også bedriften da det kan stimulere til mersalg, men også gjenkjøp. For å kunne utnytte en slik ordning på best mulig måte, bør grensen tilpasses prisnivået på produktene deres. Dermed vil ikke kunden oppleve at det blir så veldig mye dyrere. Hadde de hatt skopleie i sortimentet på nett, ville de enkelt ha kunne solgt impregnering dersom de mangler en liten sum for å havne over fraktgrensen.

6.2 Markedsføring

Som VRIO-analysen tilsier, så har Nilson Group ingen konkurransefortrinn når det kommer til markedsføring. Tiltak for å forbedre markedsføringen kan være:

1) Analyse av demografiske forskjeller:

Kundegruppene er forskjellig fra land til land, vi synes derfor Nilson Group bør utføre demografiske analyser for å kartlegge hva de ulike kundegruppene ønsker. Sverige har f. eks. "Studenten", der hvite sko til avslutning av videregående skole blir godt markedsført, 17. Mai i Norge krever pensko til hele familien, også tøfler er veldig vanlig

her. Nilson Group kunne derfor vunnet på å spesifisere seg bedre demografisk til de ulike landene.

2) Bloggsamarbeid:

Markedsføringen gikk drastisk ned i 2013 pga. sparing i konsernet. Internett er utrolig stort i dagens samfunn, og blogg er blitt veldig populært blant befolkningen. Nilson Group kunne som et tiltak gått inn i samarbeid med bloggere, som gjerne er et billigere alternativ til markedsføring enn f. eks. tv reklamer. Et eksempel på hvordan et slikt samarbeid ser ut er å la en blogger velge ut sine favoritter i sortimentet, og eksponere disse sammen med plakatmateriell av bloggsamarbeidet.

3) Sosiale medier:

Etter søk på både Facebook og Instagram fant vi flere sider som ikke har hatt noen publiseringer siden 2012. Slike sider bør fjernes, da det kan oppfattes som rotete og uprofesjonelt. De bør opprette en offisiell profil for alle konseptene på alle sosiale medier som Facebook og Instagram. Det kunne også vært et forslag å laget en felles side for "Put Feet First", der en kan markedsføre nettsiden for alle konseptene. PR og sosial media ansvarlig bør bli flinkere på å jobbe med markedsføring på nett, for å veie opp mot den reduserte markedsføringen generelt. Kanskje Snapchat (max 10 sekunders videoer eller bilder, som vises kun en gang for så å bli slettet) kunne vært med på å bevisstgjøre kundene på nyheter og la kunden bli med "behind the scenes". På Instagram kan en også reposte bilder fra bloggere som stiler skoene, da man får et litt mer helhetlig inntrykk av hvordan skoen ser ut.

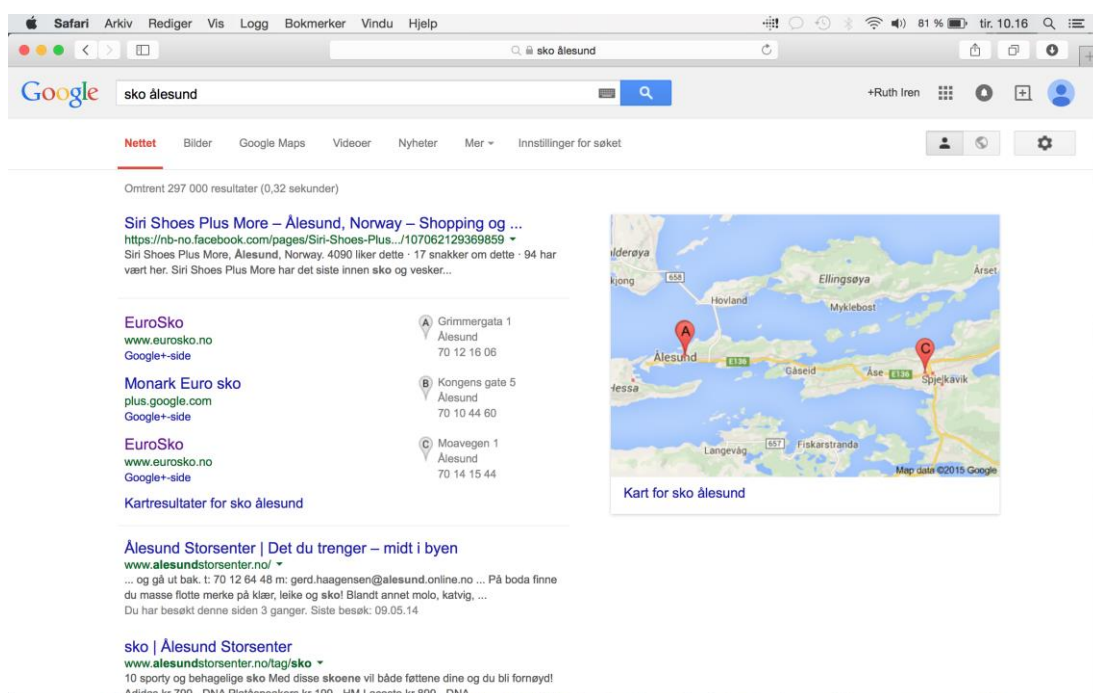
Det er viktig å få konseptet "Put Feet First" ut til folket sammen med den nye nettadressen og ikke de gamle. Det kan være forvirrende for kunden med to ulike nettadresser, selv om enn kommer inn på hovedsiden om en søker på www.dinsko.no. Det er veldig få som vet at de har en nettbutikk som er felles for alle konseptene, og det er derfor viktig at det blir markedsført fordi det skaper mer bevissthet rundt merkene.

I intervjuet med butikksjef på Din Sko i Haugesund fikk vi vite at det er satt i gang et prøveprosjekt i Sverige, der iPad-er plasseres i butikken for at kunden skal kunne få hjelp til å handle på nett, dersom skoen eller størrelsen ikke finnes i butikk. Siden nettbutikken har 18 % større sortiment er det ikke usannsynlig at dette skjer. Ulempen med dette er at butikken mister en del av omsetningen om kunden handler på nett i butikk, derfor kunne det blitt opprettet et system som oppdager hvilken butikk som har solgt på nett. En liten bonus kunne vært med på å engasjere de ansatte i butikk for å veie opp mot tapt omsetning. Det bør også være en betingelse at kunder som handler

via iPad i butikk også må hente varen i butikken, slik at man får flest mulig kunder til butikk.

6.2.1 Search Engine Marketing

Nilson Group har også litt å gå på når det kommer til Search Engine Marketing. I diskusjonsdelen kom det frem at de ikke havner spesielt høyt på det generiske søket. For å forbedre rankingen sin, må de passe på å inkludere de riktige nøkkelordene, samtidig som de hele tiden holder seg oppdatert på endringer i Google's algoritmer. I tillegg til dette bør de tilrettelegge for lokale søk. Dette innebærer å oppgi postadressen til de enkelte butikkene. Dermed kommer man høyere opp på resultatlisten dersom en kunde søker på eksempelvis "Sko Ålesund". Da vil også butikken komme opp på kartet. Bildet under bekrefter at Nilson Group ikke benytter seg av lokale søk.



Figur 12: Google søk på "Sko Ålesund".

Bibliografi

Barney, Jay. «Firm resources and sustained competitive advantage.» *Journal of Management*, 1991: 22.

Bring. *E-handelsrapporten 2014*. 2014. http://www.bring.no/hele-bring/netthandel/ehandelsrapport/_attachment/527116?_ts=14879368fe0 (funnet Mars 16, 2015).

Business Missouri.

<http://business.missouri.edu/zou/Class/mkt4000/managing%20pricing%20%5BCompatibility%20Mode%5D.pdf>.

Charlton, Graham. *E-Consultancy*. 23 Mars 2010.

<https://econsultancy.com/blog/5630-web-users-spend-80-of-time-above-the-fold-nielsen/> (funnet April 22 , 2015).

DIBS. *DIBS*. 14 Oktober 2014. <http://www.dibs.no/news/norsk-e-handel-2014> (funnet Mars 5, 2015).

Fjeldstad, Ø, og R Lunnan. *Strategi*. 1.utgave . Bergen: Fagbokforlaget, 2014.

Forbrukerrådet. *Forbrukerrådet*. 20' November 2012.

<http://www.forbrukerradet.no/annet/tester-og-kjopetips/produkter/vinterstovler-for-barn-2012> (funnet April 20 , 2015).

Fredriksen, Jan Ivar. *Varehandelsledelse*. 1.utgave . 5892, Bergen: Fagbokforlaget, 2010.

Jones, Kristopher B. *Search Engine Optimization: Your Visual Blueprint to Effective Internet Marketing*. Visual , 2008 .

Kotler, Philip. *Markedsføringsledelse* . 3.utgave. 0130, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag , 2005.

Kvale, Steinar. *Det kvalitative forskningsintervju*. 1.utgave. Gyldendal Akademisk, 1997.

Metronet. <https://metronet.no/netthandel-vokser-i-norge/> (funnet Mars 16, 2015).

Nilson Group . «PutFeetFirst.» 2013.

http://www.putfeetfirst.com/medias/sys_master/h88/h98/10318521565214.pdf (funnet April 20 , 2015).

Nilson Group. *Fötterna er hovudsaken* . Nilson Group AB, 2005.

- Nilson Group. *Hållbarhetsrapport 2013*. Nilson Group, 2013.
— «PutFeetFirst.» 2006.
http://www.putfeetfirst.com/medias/sys_master/8842973708318.pdf (funnet April 20 , 2015).
- Paraskevas, Alexandros, Ioannis Katsogridakis, Rob Law, og Dimitrios Buhalis. *Search Engine Marketing: Transforming Search Engines into Hotel Distribution Channels*. Cornell Hospitality Quarterly , 2011.
- Pitney Bowes. *Pitney Bowes*. <http://www.pitneybowes.com/no/global-ehandel.html> (funnet Mars 16, 2015).
- PutFeetFirst. *PutFeetFirst*. <http://www.putfeetfirst.com/no/nilsongroup> (funnet Mars 19, 2015).
— . *PutFeetFirst*. <http://www.putfeetfirst.com/no/voreforretningsomrader> (funnet April 20, 2015).
- Rasmussen, Per Gunnar, og Per Reidarson. *Handelstrender, kjedeutvikling og service*. 1.utgave. 5892, Bergen: Fagbokforlaget, 2007.
- Reichheld, Frederick, og Phil Schefter. *Harvard Business Review*. 15 Juli 2000.
<https://hbr.org/2000/07/e-loyalty-your-secret-weapon-on-the-web> (funnet Mars 4, 2015).
- Ringdal, Kristen. *Enhet og Mangfold*. 2.utgave. Fagbokforlaget, 2013.
- Rudi, Inga Berntsen. *Ndla* . <http://ndla.no/nb/node/9245> (funnet Mars 16 , 2015).
- Sander, Kjetil. *Kunnskapssenteret*. 2 Mars 2014.
<http://kunnskapssenteret.com/dybdeintervju-enkelt-intervju/> (funnet Mars 2, 2015).
- Wallace, Tracey. *Big Commerce*. 26 Desember 2014.
<http://blog.bigcommerce.com/2015-seo-trends/> (funnet April 22, 2015).

VEDLEGG

Intervju av butikkleder Vivo: Jarle Løken

Har jobbet i 3 år som daglig leder hos Vivo (Tidligere Bok og Media). Eier i tillegg en liten bokhandel i Brattvåg, med tilhørende nettbutikk som selger utelukkende lokale bøker. Har ikke noe utdanning, og startet i dagligvarebutikk som 17-18åring, når han var 20 år var han med å starte Spar Larsgården. Har tidligere jobbet som salgskonsulent, og startet i bokbransjen i 1989 hvor han har jobbet siden.

Har du merket noen forskjeller i driften etter at egen nettbutikk ble etablert? Har du måttet iverksette spesifikke tiltak for å kompensere?

Det kan jeg ikke svare på, fordi nettbutikken til Vivo ble etablert før jeg kom inn i bildet. Den var etablert i 2008. Vi ser på det som positivt å ha en netthandel å støtte oss til, for som butikk er det ikke alltid vi har alt inne, men på nettet har de alt, så vi kan henvende kundene dit dersom det er produkter vi er tomme for eller ikke har inne i vårt sortiment. Vi ser på nettbutikken som et viktig supplement til den fysiske butikken.

Nei, vi har ikke gjort noen grep for å kompensere ovenfor det som går på nett.

Føler du at forbrukermønsteret har forandret seg etter ekspansjonen i netthandel og bransjegliding? Hvilken innvirkning har dette hatt på din butikk?

Ja, jeg føler på en måte at kundene er mer bevisst, kunden vet mer om hva de vil ha. Veldig mange er orientert om hva som finnes. Vi er for eksempel store på ryggsekker (i tillegg til bøker), og opplever i større grad enn tidligere at kundene har vært på nettet å sjekket hvilken sekk de skal ha før de kommer til oss. Dette eksempelet tror jeg er ganske illustrerende for ganske mange varegrupper at kundene vet hva som finnes.

Oppfølgingsspørsmål: Du opplever ikke at det er omvendt? At kundene sjekker utvalg i butikk først, for så å kjøpe produktene på nett?

Den tror ikke jeg berører vår bransje, men kollegaer fra kles og skobransjen har fortalt at det skjer der. Skal ikke si at det ikke skjer, men det er ikke noe vi er spesielt bekymret over.

Er det positive aspekter ved nettbutikken? Sjekke beholdningen i butikk for eksempel?

Både òg. Det som skjer er at kundene ser i nettbutikken et produkt de vil ha, men ikke finner de produktene i butikk. Når vi da ikke har produktet er det negativt, så det er

både òg. Hvis beholdningen var identisk på nett og i butikk, ville dette ha vært å foretrekke, men dette er ikke mulig.

Finnes det produkt som selges utelukkende på nett? Ville disse produktene ha gjort seg bedre i butikk?

Ingen produkt som er eksklusive på nettet.

Har kampanjemateriellet, eller markedsføring generelt, endret seg siden nettbutikken åpnet?

Ikke annet enn at vi markedsfører nettbutikken vår i annonsemateriell og i kampanjeaviser, og på facebook osv.

Oppfølgingsspørsmål: Jeg leste på nettsiden deres dere har en kundeklubb hvor medlemmene får diverse tilbud, er dette både på nett og i butikk?

Det er ikke noe forskjell om du kjøper i nettbutikken eller i butikk, det skal være samme pris. Hvis vi ønsker å drive en fysisk butikk og kundene opplever at nettbutikken er billigere biter vi oss selv i halen spør du meg. Så kundeklubben gjelder både for fysisk butikk og nettbutikk.

Synes du innkjøpsavdelingen (sentralt) er flink til å møte etterspørsel i ditt marked? Hva burde ha blitt gjort annerledes?

20 % av det som selges er fast sortiment og er bestemt sentralt, alle butikker får likt. Det går som regel greit, selvsagt bommer man innimellom. Resten kjøper vi selv, vi har dyktige innkjøpere som er drevne i gamet og gjør en god jobb. Så vi lever egentlig på det vi gjør selv, og det som kommer sentralt får blir det det blir.

Mener du tildelt timer er tilstrekkelig for god drift av butikken? Kundeservice, eksponering, osv.? Hvor viktig er god personalplanlegging i denne sammenhengen?

Vi får budsjettert timeantall hvert år som vi har til rådighet, det synes jeg er alltid for lite. Samtidig hjelper dette oss å strekke oss til å bli mer effektive, det er hele tiden en balansegang, hvor hardt ned kan man bemanne i forhold til hva man ønsker å selge. Det er en kontinuerlig dialog mellom ledelsen, og kjeden sentralt. Det er klart at vi skulle alltid hatt mer men.

Vi er veldig bevisst på rekruttering. Vi er kontinuerlig på utkikk etter folk, her er en relativt stabil arbeidsgjeng, men det er hele tiden behov for en viss korrigering. Kontinuerlig prosjekt som går hele tiden.

Er nettbutikker deres største konkurrenter, eller er tradisjonelle utsalg fortsatt den største trusselen?

For vår butikk sånn som vi driver nå, så er det andre butikker som fortsatt er den største konkurrenten.

Oppfølging: Hvordan tror du det blir i fremtiden?

Det blir mer og mer netthandel, men mennesker er også sosiale vesen og vi vil ut å handle. Dere som er damer vet hvordan dette fungerer. Den fysiske handelen vil bestå, men det vil bli stilt flere krav til oss, fordi folk via et tastetrykk har en hel verden av utvalg. De butikkene som klarer å skape en egen identitet, vil bestå. De som blir for like andre, vil forsvinne. Det ser vi allerede er i ferd med å skje, dette vil eskalere. Beliggenhet er et viktig moment, men det vil være mer viktig hvilken butikk du driver, hvor god butikken din er som gjør at folk oppsøker deg. Nettet vil bevisstgjøre kundene, mens den fysiske butikken vil la kundene få ta i varen, motta tips og annen kundeservice. På et eller annet tidspunkt vil det komme til et kryss hvor forholdet setter seg og det er rom til begge deler.

Hvilke metoder bruker dere for oppsalg og mersalg i butikk?

Det er eksponering. Samhørige produkt, og produkt vi ønsker å fokusere på sentralt i butikk. Vi benytter kassaområdet bevisst for eksempel. Vi ønsker å anbefale naturlige tilleggsprodukt. Kommer en kunde inn og vi foreslår et produkt så må det være samsvar mellom tilleggsproduktet hva kunden er ute etter. Naturlig oppsalg, naturlig mersalg. Det er vi veldig bevisst på, og prøver å jobbe med. Til hjelp for kunden, sånn at kunden skal oppleve at dette er noe han/hun har bruk for. Vi selger veldig mye hobby, men det er ikke hjelp i om kunden kjøper mye hobby og kommer hjem og ikke har lim. Vi har som mål å øke snittsalget, det er et langtidsprosjekt. Den fysiske butikken har den store fordelene med interpersonlig kontakt. Kommer kunden inn, så kan han spør noen og få tips, vise eksempel, fortelle om produktene. Det er klart at det finnes mange blogger, og nettsidene er blitt veldig gode etter hvert, men face to face kontakten vil være et viktig moment.

Hvor føler du størstedelen av omsetningen kommer fra? Konseptbutikkene eller nettbutikken?

Det er konseptbutikken, det er det ikke tvil om heller. Man skal veldig langt frem før nettbutikken overgår konseptene i vår sammenheng i alle fall.

Vet kunden hvilke rettigheter han/hun har når det kommer til bytterett?

Nei. Det er på en måte litt butikkene sin feil, ulike kjeder praktiserer ulike ordninger, men det loven egentlig sier vet ikke kunden noe om.

Hvordan tror du fordeling av fortjeneste vil være på e-handel og butikk om ti år?

Jeg tror nok at stor overvekt vil ligge på den fysiske butikken. Fortjenesten fra nettbutikken vil helt klart øke fra nå og 10 år frem, men det vil fremdeles være 60/40, 70/30 i fordel fysisk butikk.

Hvem er de største konkurrentene deres?

Vi har ingen stor konkurrent i den forstand, vi har mange små. Det er konkurranse i alle marked i alle sammenhenger. Denne butikken er stor på servietter, borddekking til store anledninger, bryllup, barnedåp osv. Vi ligger veldig nærme Kremmerhuset, Nille, og Traktøren. Det at vi har mange konkurrenter rundt oss, er med å trekke kunder også for vår butikk. Jeg tror det hadde vært færre kunder for oss om vi var her alene. Det er også 4-5 bokhandlere på Moa (i tillegg til at dagligvare også selger bøker), det gjør at folk finner bøkene når de er på Moa og det styrker oss. Vi er ikke så oppsatt på hvem konkurrentene er. Vi må rendyrke det vi driver med og det vi er god på, og det er det fokuset vi har.

Har dere sett noen effekter av bransjeglidningen, spesielt med tanke på netthandel?

Jeg tror ikke netthandelen har bidratt til bransjeglidning. Det er de fysiske butikkene som driver bransjeglidningen, spesielt dagligvare, Nille og Europris osv. Alt vi har, alt vi selger kan du finne i andre butikker, vi er ikke alene lenger. Det er en fordel for oss at vi har hobbyavdelingen. Det er den som drar kunder, uten den ville butikken sett helt annerledes ut. Det hadde vi merket på salget i andre varegrupper også. Boksalget hadde ramlet om vi kuttet ut hobby. Jeg opplever at nettbutikkene er mer rene butikker, mer klær, mer sko, mer bøker.

Det at dere selger veldig mye kristenlitteratur og musikk, trekker vel litt kunder også?

Kristenlitteratur er nisjen vår. Det var jo der det hele startet. Tidligere Bok og Media og Luthersstiftelsens bokhandel. Det startet med kristenlitteratur, det har vokst og utviklet seg. Det er en viktig varegruppe, men kunne ikke levd av det isolert sett.

Og det at dere har samarbeid med søndagsskolebutikken?

Søndagsskolebutikken er en nettbutikk i Vivo-systemet, og har overtatt all distribusjon av søndagsskolemateriell. Dette er en nettbutikk som primært sikter seg inn på søndagsskoler og foreninger. Vi har også en nettbutikk som heter menighetsbutikken, som sikter seg inn på menigheter, hvor de kan få alt de trenger på en plass. Hvis kirker i nærheten bestiller varer på nettet, vil varene komme til oss og kunden henter det i butikken. Slik opprettholdes kundekontakten.

Intervju av forbruker: Susann Sørheller

Føler du at forbrukermønsteret har forandret seg etter ekspansjonen i netthandel og bransjegliding?

Jeg har ikke merket det. Det er like mye folk i butikkene enda, men det er folk som handler på nett også. De handler ikke mer, men det har kanskje blitt 50/50, jeg har jobbet i butikk og jeg ser at de fremdeles handler i butikk, fordi de liker det. Det å få prøve tingene på, istedenfor å bestille og returnere ting som ikke passer er viktig.

Er det positive aspekter ved nettbutikken? Sjekke beholdningen i butikk for eksempel? Negativt?

Det er jo veldig greit å kunne sjekke beholdningen. Utvalget er jo selvsagt større, sånn som vi som bor i Ålesund så har ikke vi det største utvalget, og man får tilgang til flere butikker enn de som finnes fysisk i området. Noen nettsider gjør det tungvint å returnere varer, og det å sende retur og må inn på nettet, logge inn og for så å printe ut returseddel og lime på. Vi har ikke PC, så det blir tungvint for oss. Enkelte nettsider sender jo med returlapp i pakken, så det blir enklere for forbrukeren som da kan bare klistre på lappen og sende. Så har du de butikkene som gjør det så tungvint, og jeg tror nesten de gjøre det med vilje for å kunne slippe returer.

Hvor effektivt er reklame på mail? Opplysende eller irriterende?

Irriterende. Du er jo inne på nettsidene, så du får med deg de viktige kampanjene, men når man får en mail med 10% rabatt så er det ikke så mye at det betyr noe, så reklamene er irriterende.

Benytter du deg av rabattkort som du blir tilsendt på mail?

Nei.

Hvilke skobutikker på nett synes du er størst?

Zalando kanskje, de har størst utvalg av varer og produkter. Det er vel ingen som har rene sko nettsider?

Vet du hvilke rettigheter du har når det kommer til bytterett? Lengre angrerett? Hvem synes du er best på retur/bytterett på markedet?

Det står opplyst på enkelte, du har 14 dager retur og angrerett, på enkelte nettsider er det 30 dager, det synes jeg er greit opplyst. Det står når du skal til å betale. De som har enklest er Nelly. Du får med returlapp, klistrer den på og sender det. Zalando må du inn på "min side" og printe ut returlapp, mer ork med det, jeg har som sagt ikke printer hjemme. Ender ofte med at man beholder produktene.

Har du sett noen effekter av bransjeglidningen i butikk og netthandel?

Det har jeg ikke tenkt over en gang. Har ikke merket noe til det. Du har jo H&M Home, noe jeg synes er kjempe fint. Det er nok fordeler og ulemper med alt, men når man ser på med den vinklingen med at de fokuserer og blir best på en type nisje, så må det være veldig positivt. Bransjeglidning for meg er greit, gjør det mer lettvent.

Bruker du nettbutikker som selger alt eller er det spesifikk til skohandel?

Jeg bruker de som har flere ting, med mindre det er noe spesifikt jeg er ute etter. Da kan jeg gå inn på ei rein nettside og kjøpe akkurat det. Som regel ser man bare igjennom sidene og finner noe man liker.

Hvilke krav har du til kundeservice i netthandel i forhold til butikk?

Har ikke så veldig mye krav. Man forventer jo å få svar på mail raskt. For eks. for en stund tilbake sendte jeg noe i retur og som regel får du mail om at de har mottatt pakken og pengene kommer inn på konto om få dager. Men denne gangen fikk jeg manglende betaling på mail, og jeg sendte mail at jeg hadde sendt pakken i retur og fikk svar dagen etter med en beklagelse. Hittil har det ikke vært noe problem.

I butikk forventer du jo et hei, og at personen i butikken ser deg og spør om du trenger hjelp og det er gjerne derfor man går i butikk også, i stedet for på nettet. Du får den "nærheten". Den sosiale biten, og du får hjelp med en gang. Også er det koselig å gå på

shopping også i forhold til å handle på nett. Du får prøve det på deg. Det er spesielt for jenter, og at vi liker å gå på shopping.

Hvor lojal er du til nettsider med tanke på gjenkjøp?

Jeg handler mest på Nelly og litt på Zalando. Siden det ble så tungvint på Zalando handler jeg lite der, jeg kjøper mest sko på Zalando. Spesielt når jeg skal kjøpe Converse, jeg vet hvilken størrelse jeg bruker, så da er det enkelt. Er du ikke sikker på størrelse, og du vet du kanskje må sende tilbake blir det "nei".

Har du lagt merke til mersalg på nettbutikkene?

Ja, det er veldig mange bloggere som linker til produkter i sine poster. Jeg benytter meg ikke av de produktene de linker til inne på produktsidene. Det hender seg med sko. Viss jeg kjøper en kjole, så skulle man gjerne hatt sko. Dette med merslag er jo genialt, at de har en link under gjør det litt mer likt en butikk. "jeg har et smykke som ville satt prikken over i'en til den toppen" . Jeg handler alltid for over fraktgrensen dersom jeg mangler litt, føler jeg får mer for pengene på den måten.

Har du begynt å handle mer på nett etter tollgrensen ble økt til 350,-? Handler du mest på norske nettbutikker eller mest på utenlandske nettbutikker?

Jeg har aldri handlet utenlands, så det har jeg ikke så mye erfaring med. Mange deler opp kjøpet for å havne under tollgrensa, så jeg vil tro at mange er fornøyde med økningen.

Har du krav til leveringstid?

Du vil ha produktene med engang, så det har litt å si. Dersom noen har 14 dagers leveringstid, så velger man gjerne butikker med kortere leveringstid. Ofte 2-6 dagers leveringstid i Norge.

Melder du deg inn i kundeklubber for å få spesielle rabatter og nyhetsbrev?

Nei, jeg hater nyhetsbrev. Jeg er med i Kappahl sin kundeklubb, handler mye til ungene. Der jobber du deg opp bonus, så etter jul fikk jeg 300kr i rabatt fordi jeg hadde handlet for så og så mye.

Foretrekker du å handle på nett eller butikk?

Jeg foretrekker butikk. Jeg handler ofte sminke på nettet, fordi det koster gjerne mindre her. Coverbrands, Strawberrynet, blivakker. Her er det snakk om store summer man

kan spare på veldig mange produkter. Spesielt med shampo, fordi hadde jeg kjøpt det på frisørsalong ville det fort blitt veldig mye dyrere, det er liksom ikke snakk om bare 40kr. Så jeg handler på nett dersom det er billigere, med mindre det er noe jeg må ha med en gang.

TV er det eneste som vi har kjøpt på nett, siden en TV er TV, de er like uansett hvor du kjøper de, pluss at du får mye informasjon om de forskjellige TV'ene på nett, og du kan sammenligne forskjellige produkter opp mot hverandre.

Intervju av butikkleder hos Din Sko Haugesund: Agnes Hamre

Ansatt i 16 år hos Nilson Group.

Videregående skole/ Helse og miljø. Ansatt hos Kappahl i 7 år som ekstrahjelp/ ansvarlig for herreavdelingen og siden assisterende butikksjef. Begynte etter dette hos Din Sko i 1999.

Har du merket noen forskjeller i driften etter at egen nettbutikk ble etablert? Har du måttet iverksette spesifikke tiltak for å kompensere?

Nettbutikken kom høsten 2010 hos Nilson Group, vi hadde supre år 2010, 2011, 2012 da tallene økte omsetningsmessig. De to første årene kunne jeg se tallene til nettbutikken, da hadde det nok ikke slått helt an, for det var ikke så gode tall. I 2013 og 2014 fikk vi en nedgang i salget, jeg vet ikke helt årsaken til dette. Generelt for å øke omsetningen har vi gjort masse tiltak. Spare på timer, spare på alt, kutter ned stillinger på lager og hovedkontor. Har kuttet i alle ledd. I 2013 når vi gikk ned i omsetning, begynte Nilson Group med servicemålinger, men det har de ikke råd til lenger. Oftere påfyll av varer, før 2 ganger i uka, nå 4 ganger i uka. Var et problem med utsolgsituasjoner tidligere. Det at vi i Din Sko selger kun egne merkevarer, gjør at konkurransen med egen nettbutikken ikke er spesielt stor.

Føler du at forbrukermønsteret har forandret seg etter ekspansjonen i netthandel og bransjegliding? Hvilken innvirkning har dette hatt på din butikk?

Jeg føler det har mer påvirkninger på nisjebutikker. Privatbutikkene med litt mer eksklusive merkevarer sliter gjerne mer, da kunden kommer inn for å prøve, og bestiller siden på nett for en bedre pris.

Er det positive aspekter ved nettbutikken? Sjekk beholdningen i butikk for eksempel?

Kunden får tilgang til hele sortimentet vår, siden ikke alt finnes i butikk. Butikkene er delt opp i kategorier A,B,C, etter hvor store de er, eks Oslo City er en kategori A butikk,

der en kan finne alle varene. Vi har ganske bredt utvalg, med tanke på størrelser og farger. Kunden får også gode tilbud.

Finnes det produkt som selges utelukkende på nett? Ville disse produktene ha gjort seg bedre i butikk?

Ja, det finnes noen modeller som selges utelukkende på nett. Jeg tror de ville gjort det like godt i butikk. Enkelte sko som selger ekstremt godt på nett, blir gjerne tilsendt butikkene også for å øke omsetningen om det er en veldig populær sko.

Syns du det er positivt at de kun har de varene eksklusivt på nett eller kunne du tenkt deg å hatt de i butikk også?

Bra at de har sko på nett som de også selger i butikk. Og som sagt hvis en sko blir kjempe populær, sender de gjerne skoene også til utsalg i butikk.

Har kampanjematerialet, eller markedsføring generelt, endret seg siden nettbutikken åpnet?

Litt vanskelig å svare på, men sånn generelt synes jeg vi er veldig gode på akkurat dette punktet. Vi får nytt markedsførings materiell hver måned. Markedsføringen har gått veldig mye ned siden 2013, 2014 da vi nesten ikke hadde noe markedsføring, men dette skyldes dårlig råd. Før hadde vi annonser i lokal aviser en gang i uka, nå gjerne bare en gang i måneden. Det er også slutt med reklame på tv. Nå har vi byttet kanaler, til Facebook og Instagram som jo også kan være bra. Det er kampanjene i butikk som blir annonsert, slik at kunden skal kjenne seg igjen når de kommer inn i butikk.

Synes du innkjøpsavdelingen (sentralt) er flink til å møte etterspørsel i ditt marked? Hva burde ha blitt gjort annerledes?

De klarer ikke å følge opp hver enkelt butikk, men hvert år setter vi oss i grupper og skriver ned hva vi savner, (kjøpmannsmøte) og forteller hvordan situasjonen i vår butikk har vært, hva vi har savnet og hva som har vært bra osv. Vi i Norge har f. eks mer behov for fin sko til 17.mai og tøfler. Ledelsen tar dette til seg og sender informasjonen videre til innkjøpsavdelingen. Nå som det er litt krise, har de begynt å høre på hva vi trenger. Skipet har gått av seg selv utenom de to siste årene, så nå må grep tas for å øke omsetningen. Nå har de røsket opp i alt, fra innkjøpsavdelingen til ledelsen, med tanke på å forbedre konseptet.

Mener du tildelt timer er tilstrekkelig for god drift av butikken? Kundeservice, eksponering, osv.? Hvor viktig er god rekruttering i denne sammenhengen?

Nei, ikke i forhold til hva vi trenger. Kunden er sjefen, folk forventer mer service når de kommer i butikk, siden vi er så sårbare i forhold til nettbutikk. Vi yter mindre service, siden vi ikke har nok timer, personen har så mye annet å gjøre som å vaske, fylle på varer og eksponere. Sparetiltakene går utover servicen. Om en ser at omsetningen går opp skal vi få mer timer. Rekrutteringen er kjempe viktig nå, å finne rett person. Det er veldig dyrt å bomme, man bruker mye tid på å annonsere stillinger, utføre intervju og opplæring.

Er nettbutikker deres største konkurrenter, eller er tradisjonelle utsalg fortsatt den største trusselen?

Hos oss i Haugesund er det utsalg som er den største trusselen. Vi har jo kun våre egne merker så skoene på Din Sko finner du bare her hos oss.

Hvilke metoder bruker dere for oppsalg og mersalg i butikk?

Mersalg er skopleie, fokus på å få snittet opp. Oppsalg har vi ikke så mye fokus på. Oppsalg i butikken vår er f. eks å selge en lignede sko i skinn istedenfor syntetisk.

Hvor føler du størstedelen av omsetningen kommer fra? Konseptbutikkene eller nettbutikken?

Hos oss er det butikk.

Vet kunden hvilke rettigheter han/hun har når det kommer til bytterett?

På nettsiden vår står all informasjon om bytterett og kundens rettigheter hos Nilson Groups. Det er også opplyst i butikk på kassedisken at deponering er på 14 dager. Dette er jo vår egen lov, kjøpsloven sier jo noe annet, men vi gjør dette for å yte mer service til kunden.

Hvordan tror du fordeling av fortjeneste vil være på e-handel og butikk om ti år?

Vanskelig å svare på, håper ikke det blir netthandel. Jeg tror forbrukeren vil ut å prøve og ta på varen, så kanskje 50/50.

Hvem er de største konkurrentene deres?

I Haugesund er det Mani, det er de som selger mest sko, der er det alltid folk. Også Eurosko er en stor konkurrent. Sportsbutikker, Skoringen og Shoeday, der vi gjerne kan dra ut Shoeday, som selger sko til samme priser som oss. Men jeg føler ikke vi har samme kundegruppe så det er vanskelig å komme frem til en konkret konkurrent for vår type sortiment.

Har dere sett noen effekter av bransjeglidningen, spesielt med tanke på netthandel?

Vi har ikke gjort det, før så solgte vi sokker og vesker. Vi føler ikke at vi trenger å følge bransjeglidnings trenden, vi satser på sko.

Hvordan utvikler Nilson Group nettbutikk konseptet sitt?

Nå skal nettbutikken flyttes ut i butikk. Et testprosjekt i Sverige er satt i gang i 12 butikker. Ipader vil plasseres på stativ for bestilling i butikk. Om dette er en suksess vil de utbedre dette for alle butikkene. Om butikken er tom for skoen kunden vil ha, kan de bestille den til butikk uten frakt. Skal tilby kunden det lille ekstra.

Prøve i butikk og kjøpe skoene på nett?

Jeg tror at Nilson Group vil markedsføre netthandelen mer. Folk vil nok komme til butikkene å prøve skoene, og om vi er tomme kan vi sjekke på nettbutikk, så kan kunden bestille med en gang i butikk. Det er ikke noen forskjell på pris, så jeg håper de kommer til butikk og kjøper varen. Netthandelen er ikke så stor ennå, kommer gjerne sko til butikk fra nettbutikken 3 ganger i måneden. Det som er litt dumt er at vi ikke får salget i butikk, kunden betaler på nett og får utlevert en kode. Slik slår vi skoen ut av systemet og kunden får skoen med seg uten å måtte betale i butikken. Det at kunden kommer i butikken for å hente skoen, får de gjerne til å kjøpe og kikke mer i butikk.

Intervju av butikkleder Din Sko Ålesund: Linda Håhjem

Ansatt i 9 år hos Nilson Group.

Kun videregående skole.

Har du merket noen forskjeller i driften etter at egen nettbutikk ble etablert? Har du måttet iverksette spesifikke tiltak for å kompensere?

La ikke merke til forskjeller, men man merket på generelt basis at netthandel ble populært. Har ikke iverksatt spesifikke tiltak på butikknivå, det blir heller gjort litt høyere oppe i systemene.

Føler du at forbrukermønsteret har forandret seg etter ekspansjonen i netthandel og bransjeglidning? Hvilken innvirkning har dette hatt på din butikk?

Ja, veldig merkbart. Det synes jeg det er. Man merker det på omsetningen, at man har økt konkurranse. Også besøkende på senteret, færre besøkende nå en tidligere. Det er en del netthandel som tar en del av dette.

Er det positive aspekter ved nettbutikken? Sjekke beholdningen i butikk for eksempel?

Ja, hvis vi ikke har skoen eller størrelse i butikk kan kunden våre sjekke på nettet og få det utlevert i butikk fraktfritt.

Finnes det produkt som selges utelukkende på nett? Ville disse produktene ha gjort seg bedre i butikk?

Ja, det finnes. Det er eksklusive produkt, gjerne produkt man vil prøve ut responsen på, eller det skal være litt eksklusivt for de som handler på nett, og prøve ut nye produkt der først.

Syns du det er positivt at de kun har de varene eksklusivt på nett eller kunne du tenkt deg å hatt de i butikk også?

Det kan være greit at det er noe som er forbeholdt på nettet. Det skjer at kunder kjøper disse skoene og får hentet de i butikken. Jeg tror det er en del som er innom butikken som velger å gjøre det. De henter skoene i butikk for å kunne sende i retur med en gang, hvis skoen ikke passer.

Har kampanjemateriellet, eller markedsføring generelt, endret seg siden nettbutikken åpnet?

Det synes jeg ikke. De jobber med å få det litt penere og mer eksklusiv. Man ser også veldig stor forskjell på Din Sko og Skopunkten hvor de prøver å skille konseptene, men vet ikke om det har noe med nett å gjøre. Her i Din Sko er det litt finere og mer fokus på mote, mens på Skopunkten er det mye mer tekst og "wow" her er det billig.

Synes du innkjøpsavdelingen (sentralt) er flink til å møte etterspørsel i ditt marked? Hva burde ha blitt gjort annerledes?

Nei! Kanskje litt mer merkbart på Skopunkten enn på Din Sko. Sunnmøringer vil veldig gjerne ha fin sko. Dette er veldig vanskelig å ha svenske eiere som ikke skjønner dette med 17.mai og hvilke type sko nordmenn liker. Barn og tøfler er de heller ikke så flinke på å skjønne at er en ting nordmenn gjerne vil ha. Hele sortimentet er bestemt sentralt, og det skal være likt i alle butikker.

Mener du tildelt timer er tilstrekkelig for god drift av butikken? Kundeservice, eksponering, osv.? Hvor viktig er god rekruttering i denne sammenhengen?

Nei! Man føler ofte at man må velge om man skal benytte tiden på kunder. Det er en stor utfordring at man ikke har nok personale og timer å dele ut.

Selvfølgelig er det ikke en sosial arbeidsplass når man må stå mye alene, så det hadde vært interessant å vite hva folk tenkte om det.

Er nettbutikker deres største konkurrenter, eller er tradisjonelle utsalg fortsatt den største trusselen?

Jeg tror det er en veldig god blanding av netthandel (som tar mer og mer), men selvsagt andre butikker. I tillegg har sportsbutikkene begynt å ta en del av sko-markedet, store innkjøp og billige priser, spesielt på joggesko/sneakers.

Hvilke metoder bruker dere for oppsalg og mersalg i butikk?

Oppsalg har vi ikke så veldig mye fokus på, litt mer på mersalg. Kan alltid bli mye bedre, så det er egentlig mersalg og snittsalg. Det er kunnskap som er viktig for mersalget. Jobber litt med å få til et kurs, skopleierkurs.

Hvor føler du størstedelen av omsetningen kommer fra? Konseptbutikkene eller nettbutikken?

Konseptbutikkene foreløpig. Jeg får ikke opp like mye informasjon om nettbutikken på Din Sko sine rapporter. På Skopunkten er det delt opp på rapportene, så man ser fordelingen.

Vet kunden hvilke rettigheter han/hun har når det kommer til bytterett?

Det er veldig forskjellig, jeg synes egentlig at folk har lite peiling. Egentlig så har man ikke bytterett i butikk. Det er en service man tilbyr kundene sine. På nettet er det lovfestet med 14 eller 30 dager, men man har ikke dette i butikk egentlig. Man har selvfølgelig reklamasjonsrett osv. Det er dumt av en butikk å ikke ha bytterett, man mister mye salg på det.

Hvordan tror du fordeling av fortjeneste vil være på e-handel og butikk om ti år?

Har ikke noe formening om det, men det blir spennende å følge med på dette. Vi står foran ganske store forandringer. De store kjedene kommer til å bestå, men det blir nok litt vanskeligere for de mindre aktørene. Konseptet skal være veldig bra om det skal klare seg alene. Tror også at netthandel blir mer og mer. Tankevekker på fremtiden, spesielt med tanke på søndagsåpnebutikker, det blir en stor utgift, men ingen inntekt å hente.

Hvem er de største konkurrentene deres?

Jeg tror det må bli Bianco, kanskje DNA (konsept). Brandos og Zalando, Nelly (nettbutikker).

Har dere sett noen effekter av bransjeglidningen, spesielt med tanke på netthandel?

Ja, det har vi merket en del av. Vi i Nilson Group skal konsentrerer oss om sko, de vil ikke ha inn noe annet som vesker, belter fordi de er skoene vi skal være gode på.

Prøve i butikk og kjøpe skoene på nett?

Det skjer nok, men føler ikke at det er et stort problem. Synes det er rart at Shoeday og Eurosko ikke har nettbutikk. De mener at sko er noe man må prøve, er for så vidt enig, men det er vel alltid etterspørsel etter netthandel. Jeg hørte at noen butikker får utdelt nettbrett for å hjelpe folk å bestille sko på nettet, som kommer ut i butikk, gjerne større butikker (Karl Johan for eksempel).

Intervju av HR-ansvarlig i Nilson Group: Lena Johansen

Hvor lenge har du jobbet som HR-ansvarlig i Nilson Group?

Det har jeg gjort i ca 7,5 år.

Hva er arbeidsoppgavene dine?

Det er veldig bredt, og egentlig alt som inngår på personalområdet. Men du kan si jeg jobber mye med det arbeidsrettslige, og passer på at vi holder oss innenfor der. At man holder tariffavtaler og juridiske prosesser kan du si. Alt som angår personale og ulike personalcaser og sånne ting. Arbeidsmiljø, altså rutiner og systemer på det. Sykefravær, både rutiner, overordnet ansvar for oppfølging av alle langtidssykemeldte og at de nærmeste lederne gjør det. Dialoger og sånne ting, da er jeg med i møter med NAV. Rekruttering og introduksjon, både rent operativt, i form av å være med på og gjerne holde prosessene på butikksjefrekrutteringen, men ellers også de prosessene og systemene vi bruker både på rekruttering og introduksjon. Den og bemanning, både da regelverk og sørge for at lederne våre har oversikt i forhold til regler. Og det rene operative lønnsarbeidet, at alle får lønn i løpet av natten. Der har jeg også en medarbeider med meg på det. Og ellers personalforsikringer av diverse slag, og en del kursholding innenfor mine arbeidsområder.

Hvilken utdanning har du?

I bunn så har jeg en treårig bachelor fra BI (økonomi og eiendomsmegling), men jeg har fylt på det litt opp igjennom årenes løp. Jeg gikk ut fra BI i 2003, men har fylt på da med litt ulike ting. Blant annet organisasjonsteori og Human Resource Management fra NKS. Samt mye kursing fra ulikt hold, både gjennom våre arbeidsorganisasjoner og andre vi har hatt tilknytning til.

Hvordan synes du ressursene du har til rådighet (spesielt med tanke på arbeidstimer) påvirker driften av de fysiske butikkene i Nilson Group?

Når du sier ressurser, så mener du spesielt med tanke på arbeidstimer, og du kan si det går jo veldig opp og ned. Nå har jeg en lønnsmedarbeider som i snitt jobber 8 timer i uka, og uten henne så hadde jeg jo slitt litt for å si det sånn. Jeg tenker at vår viktigste rolle er å være en supportfunksjon for hovedsakelig kanskje butikksjefene og regionsjefene. Så vår største oppgave er jo å være så tilgjengelig som mulig og å kunne svare så fort som mulig på de spørsmålene de har med tanke på personal og lønn. Hvordan det påvirker driften? Jeg tenker at de får besvart sine spørsmål og får hjelp med sine utfordringer så kjapt som mulig for å kunne fokusere på å selte sko, det er vår viktigste oppgave. Ressursene vi har til rådighet er vel helt ok.

Hvor viktig mener du god rekruttering av ansatte er, og hvordan blir dette tilrettelagt/veiledet fra lenger oppe i hierarkiet?

Rekruttering av ansatte er alfa omega, og de ansatte er jo vår viktigste ressurs. Så at alle som gjør rekrutteringer bruker tid på den prosessen og kvalitetssikrer alle ledd, det anser vi som svært viktig. Vi har et systemverktøy der som vi bruker på selve annonseringen, men også sortering og screening av kandidater. Det er alltid sånn at man selvfølgelig for hjelp og støtte fra sin nærmeste leder i prosessen hvis man skulle ha behov for det, og i butikksjefrekrutteringer så bruker vi også et analyseverktøy som heter PI. Det er ikke en personlighetstest, men en jobbreferanseanalyse kan man kanskje si, som kartlegger kandidaten litt og på hvilke områder kandidaten gjør en best mulig jobb.

Hvordan utføres rekrutteringen i Nilson Group? Internt, eksternt? Utdanningsmesser, næringslivsmesser på utdanningsinstitusjoner?

Vi er veldig lite representert på messer, aldri i Norge. Det hender seg litt i Sverige, Nilson Group er jo større i Sverige, så det hender at de deltar på ulike messer (som utdanningsmesser), men i Norge så gjør vi ikke det. Vi gjør rekrutteringer selvfølgelig både internt og eksternt, men det er jo da kun ved annonsering på ulike nettsted.

Hva baseres ansettelse på? Utdanning, prestasjoner, relevant erfaring, interesser, etc.?

I butikk på butikkpersonale, så vil jeg jo si at relevant erfaring fra detaljhandel er det viktigste kriteriet, og også utdanning til en viss grad. Videre, så anser vi at det er viktig å gjøre referansesjekker og at man har referanser på de man skal ansette. Hvert enkelt eksempel er jo unikt og individuelt, man må på en måte se i den situasjonen man er i, hvem har vi behov for? Hvilken kompetanse mangler vi, og hvem av våre kandidater tror vi vil finne det "hullet" som er i personalet akkurat nå. Så det er vanskelig å finne et konkret eksempel, men detaljhandelserfaring er kanskje det viktigste.

Hvilke tiltak blir iverksatt for stimulering av arbeidsmiljø?

Vi har jo selvfølgelig fokus på inkludering og kjerneverdiene våre. Litt om historikken i Nilson Group, at man skal kjenne litt på at det er et gammelt familieeid foretak opprinnelig. At de verdiene og det man har verdsatt blir forsøkt manifestert slik at alle kjenner at man blir inkludert, sett og tatt på alvor. Forsøker også å gi så god og grundig opplæring som man bare kan. Vi har utviklingsavtaler, lederskapskurs for butikksjefer, andre kurs også. Det kan være verneombudskurs, medlem av intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv, personalrabatter, og at alle får personalsko på sesong i butikk.

Hvor viktig er arbeidsmiljø for utvikling av produktive ansatte?

Jeg tenker at det er svært viktig. Det sies jo at lederen påvirker arbeidsmiljøet med 70 % mener jeg å huske. Vi jobber veldig intenst med å styrke lederskapet til lederne våre for å bidra til et godt arbeidsmiljø. Jeg tenker at en trygg base for den ansatte, i form av kunnskap og opplæring, ting man kan tilegne seg av kunnskap i forhold til butikken, bedriften og varene man skal selge, samt at man har en sosial aksept og at man kjenner at man blir godkjent for den man er. Viss man klarer å få de tingene på plass, tenker jeg at man vil skape en høypresterende og fornøyd arbeidstaker.

Hvilke strategier benyttes for å øke kostnadseffektivitet? For eksempel vertikal integrasjon eller outsourcing?

Vi outsourcer ingenting i Norge, det gjør vi ikke. Fint lite i Sverige også, om noe. Men det er klart, de seneste årene har vi gjort noen omorganiseringer. Man har jo slått sammen mye av ledelse på de ulike arbeidsområdene slik at man kan kostnads optimalisere ved at man kutter noen ledd der flere har samme type jobb.

Har etableringen av nettbutikken gjort det enklere å drive LMR?

Nettbutikken driftes jo fra Sverige, den har fint lite, eller ingenting, med Norge å gjøre. Sånn at jeg har ikke noe direkte sammenheng med det. Så det er litt vanskelig for meg å svare på den.

Har aspekter ved dine arbeidsoppgaver forandret seg etter etableringen av nettbutikken?

Nei, det vil jeg ikke si. Det har gitt kanskje noen utfordringer på personalet ute på butikker i form av håndtering av retur og den slags, av varer som er kjøpt på nett. Men det er ikke noe som berører meg så mye. Så jeg må egentlig si nei der.

Benyttes det ulike tilnærminger til personalledelse på tvers av konseptene, eller er det samme praksis for Din Sko som for Nilson Shoes?

Ja, det er det. Det er hovedsakelig de samme tilnærmingene og retningslinjene som ligger der.

Hvor mange årsverk er tilknyttet driften av nettbutikken?

Nei, det vet jeg faktisk ikke og det skjer stadig litt forandringer der vet jeg. Spesielt på markedsavdeling, de sier jo det fra svensk hold.

Hvordan fungerer opplæring og kompetanseutviklingen av de ansatte? Hvilke emner er mest sentrale i opplæringen?

Nå har vi vel vært litt inne på det allerede. Du kan si, introduksjonsopplæringen da, når man er ny som selger (og butikksjef for så vidt), så har vi helt konkrete opplæringsmanualer i forhold til det (som en slags sjekklister på alt man skal igjennom). Men det gjelder jo introduksjonen, ellers så kjører vi jevnlig salgskurs og produktkunnskapskurs, og også skopleiekurs, for til enhver tid å opprettholde kompetansen på det. Det kommer stadig nye ansatte, sånn at dette kan være nyttig. For Ecco sin del, så har jo de også noe kursing sentralt fra Ecco. Lederskapskurs, som jeg sa tidligere, det kjører vi for butikksjefene våre når vi har en god bolke med nye butikksjefer sånn at alle til en hver tid skal ha det lederskapskurset som er i regi av oss.

Utføres kompetanseutviklingen internt eller eksternt? Hvis eksternt; hvem utfører kurs og seminarer?

I stor grad skjer dette internt. Når det gjelder produktkurs eller skopleiekurs, så er det leverandørene våre som kommer og holder de. Ellers så har vi opp igjennom årene, selv

om det er begynt å bli en stund siden sist, eksterne kurs på lederskap og salgskoaching. Men det er ingen vi har noen løpende avtale med, det er det ikke.

Hvilke tiltak iverksettes for å forbedre produktiviteten til de ansatte?

Det går på nøkkeltallsoppfølging, men jeg kan kanskje ta neste spørsmål først, slik at det forklarer dette med nøkkeltall litt bedre.

Hvordan måles produktiviteten til de ansatte? Eller dersom dette ikke gjøres; hvordan måles produktiviteten til enhetene?

Det er hovedsakelig på enhetene, der måles det alt man kan måle. De måles selvfølgelig på omsetning mot budsjett, de resultatene man presterer (totalt på butikken), snitt per kunde, antall artikler per kvittering, sum per kvittering, konvertering der man har kundetellere og måler hvor mange av de innkomne kundene som faktisk handler. Du kan si, noen av de tingene dras jo med på hver enkelt ansatt og de får feedback på det. Men så er det butikksjefen som selvfølgelig får det overordnede ansvaret for butikken da.

Hvilke tiltak er knyttet til motivering av ansatte?

Jeg føler kanskje at vi har vært litt inne på det i de foregående spørsmålene. At man har sunne og gode verdier, at man gjør tilstrekkelig og riktig opplæring, at man kjenner at man kan få utviklet seg og bli sett, at man har personalrabatter og kan få tilknytt trening og at man får personalsko. Litt sånne ting.

Benyttes det noe form for belønningssystemer i Nilson Group?

Vi har jo ikke noe bonus eller noe sånt viss det var det dere lurte på.

Blir de samme tiltakene myntet på de som jobber med den nettbaserte butikken?

Ja, det vil jeg tro, de anses jo som en del av personalgruppa de som alle andre. De er jo underlagt de samme retningslinjene.

Hvordan er satsingen på ung arbeidskraft? Beskriv den perfekte ansatt i dine øyne.

Majoriteten av våre ansatte er unge ansatte i gruppen mellom 20 og 25 år og de utgjør en veldig stor og viktig gruppe i vår totale arbeidsstokk i Norge, så jeg vil si at vi har en stor satsing på ung arbeidskraft. Den perfekte ansatte synes jeg egentlig det er litt skummelt å skulle si noe om, det finnes jo mange ulike ansatte hos oss og vi har utrolig

mye flott og dyktig personal. Det kan variere veldig fra butikk til butikk til område i landet, til hvilke forretningsområde eller kjede man er på.

Hvilken praksis er det med tanke på medarbeidersamtaler? Blir agendaen satt sentralt, eller er det rom for tilpasninger for den enkelte medarbeider?

Vi har jo en medarbeidersamtale som vi kaller for MPU (mål, prestasjon og utvikling), der har man et samtaleskjema som verktøy og enhver leder skal ha hatt MPU med sin leder før de har samtaler med sine ansatte. Sånn at mål og sånne ting for avdelingen er satt, og at butikksjefen kan ta de målene videre til sine ansatte og sette egne individuelle mål for sine ansatte igjen. Men det er klart det er rom for å trekke fra litt, legge til litt eller tilpasse den samtalestrukturen ut i fra hvert enkelt tilfelle. Det vil være forskjell fra en som har en fulltidsstilling til en som bare er tilkallingshjelp for eksempel. MPU-en skal gjennomføres en gang i året, men vi oppfordrer til at man har samtaler oftere enn det dersom det skulle være noe.

Har du, som personalsjef, møtt på utfordringer knyttet til bransjegliding i skobransjen?

Det måtte jeg fundere veldig på. Jeg tenkte på om det var noe i forhold til rekruttering eller noe sånt, om det er vanskelig å få tak i folk, men jeg kan ikke sette fingeren på noe spesielt som har gitt meg større utfordringer.

Hvilke utfordringer ser du på som de største (som personalsjef) per dags dato?

Det har jeg valgt å se litt overordnet på. Du kan si, detaljhandel generelt har jo gått litt i motbakke de siste årene. Så jeg tenker at å jobbe intenst med å holde motivasjon og engasjement, kanskje spesielt blant ledere, oppe er det jeg ser på som min viktigste jobb.

Hvordan tror du fordelingen av fortjeneste vil være på butikk og netthandel om 10 år?

Jeg tenker at fortjenesten på fysiske utsalgssteder sikkert vil være det samme som i dag, men at vi sikkert ser veldig mange færre fysiske utsalgssteder sånn som vi kjenner de. Jeg vet også at veldig mange netthandelsbedrifter som bare driver med netthandel, mange av de går jo med store underskudd, og har ingen fortjeneste. Det er litt interessant å se hvordan dette vil påvirke framtiden. Er det noe som vil gå under, eller vil netthandelsbedriftene bestå?

Har du sett noen interessante trender innenfor e-handel?

Det blir spennende å følge med hvilke retninger aktørene vil gå, og hvor mange som faktisk vil bestå.

Hvordan påvirker betalingsmåten på nett valget av nettbutikk?

Det vet jeg faktisk ikke. Men for meg personlig så er jo desto sikrere betaling, desto bedre. Man legger kun igjen informasjon dersom det er trygge butikker.

Tror du de fysiske butikkene alltid kommer til å finnes? Hvis ja, hvorfor?

Folk liker å kunne ta på ting, og spesielt med sko, at man faktisk får prøve skoen og se om den er komfortabel og ålreit. Vi er jo også sosiale, så å ha den menneskelige kontakten er viktig for mange. Men også å gå i handlegater og se litt på trender og hva som finnes. Jeg tror absolutt at de fysiske butikkene alltid kommer til å finnes, men jeg tror det blir vanskelig for de små aktørene som har mindre marginer i ryggen. Jeg leste i Dagens Næringsliv for en tid tilbake at det vil være 30 % færre fysiske utsalgssteder om 15 år enn det er i dag. Det er jo noe å tenke på.

Hva tror du er grunnen til at flere og flere handler på nett i stedet for de tradisjonelle utsalgene?

Jeg tror de hovedsakelige tingene der går på tid, pris og tilgjengelighet. Jeg er småbarnsmor, med to små barn og jobber fullt, og det er ikke så fryktelig mye tid man har til å gå å handle og shoppe. Verken til deg selv eller dine barn, så det at man kan sette seg ned på kvelden i ro og mak og ha litt tid til det er viktig. Samtidig så er jo prisene på nett veldig gjennomsluktig slik at de blir presset veldig. Dermed kan man gjøre veldig mange gode kjøp også. Det er nok derfor mange også sliter med fortjeneste og går i underskudd. Også tilgjengelighet da, du får jo tak i veldig mange flere varer enn det du gjør om du skal gå på Karl Johan for eksempel.

Bør butikkene komme med tiltak for å beholde kunder som går over til netthandel? Hvis ja, hvilke tiltak?

Ja, jeg tenker det til en viss grad, og at det da sikkert er viktig å fokusere på selve handleopplevelsen og hva det betyr å komme inn i en butikkatmosfære og å få litt inntrykk og impulser og kunne ta, føle på og prøve produktene.

Føler du at Nilson Group har blitt større etter nettbutikken ble lansert, spesielt med tanke på synlighet i markedet (i form av reklame, annonsering, osv.)?

Jeg er usikker på det altså.

Oppfølgingsspørsmål: Hva tenker du om de skobutikkene som velger å ikke ha nettbutikk, Europris for eksempel?

Det kommer kanskje litt an på hvilken type butikk det er, men jeg tenker jo at man bør ha en nettbutikk for å henge med i tiden. Hvertfall om man er i en tradisjonell bransje, som skobransjen jo er. Men hvis det er mer opplevelsesbasert (Ullared for eksempel), de ville nok ikke økt så veldig mye med en nettbutikk. Det drar jo folk mye for opplevelsens skyld, det er liksom en greie. Jeg tror det for ulike bedrifter vil være litt ulike tilnærminger, og at ulike valg vil gjøre at man lykkes. Men sånn tradisjonelt tenker jeg at man bør ha en nettbutikk.