



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

# VHL 36601

Bacheloroppgave i Retail Management

## Bacheloroppgave

Navn: Audun Joheim,  
Celine Hopen  
Mikalsen

Utlevering: 09.01.2017 09.00

Innlevering: 02.06.2017 12.00

# Bacheloroppgave i Retail Management ved Handelshøyskolen BI

## Multikanalstrategien til Telenor

### **VHL 3669 – Bacheloroppgave i Retail Management**

Utleveringsdato:

18.01.2017

Innleveringsdato:

02.06.2017

Stuedsted:

BI Bergen

*”Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket”.*

## Forord

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av bachelorstudiet i Retail Management ved Handelshøyskolen BI Bergen. Temaet som har blitt valgt å fordype seg i er multikanalstrategi og påvirkningen det har på kundetilfredshet og kundelojalitet, samt knytte det opp til bedriften Telenor. Gjennom et tre-årig studie har man vært innom fagområdene knyttet til kursene *strategisk varehandelledelse*, *Retail I og II*, *forbrukeratferd* og *Innføring i norsk og internasjonal varehandel*. Multikanalstrategi et spennende fagområdet som også er dagsaktuelt.

Bakgrunnen for valg av tema var interessen for utviklingen som enhver aktør står ovenfor i markedet, og muligheten til å knytte pensum opp mot en virkelig case.

Det ble valgt å dele oppgaven i en todelt problemstilling hvor det var ønskelig å finne ut hvordan Telenor sin multikanalstrategi er implementert, og om det har noen påvirkning på kundetilfredsheten og lojaliteten. For å kunne trekke en konklusjon er det ønskelig å få reel informasjon fra ansatte i Telenor for å få innsikt i hvordan strategien fungerer i praksis, og videre undersøke om dette samsvarer med utførelsen.

En vil rette en stor takk til alle foreleserne ved Handelshøyskolen BI Bergen som har hjulpet og vært tilstede gjennom studieperioden. En spesiell takk til vår studieveileder Robert Ingvaldsen som har vært til disposisjon gjennom disse tre årene. Videre ønsker en å takke Kjetil Holmefjord og Jørgen Wold fra Telenor som lot oss intervju dem, og alle de frivillige som deltok på spørreundersøkelsen som ble delt i forbindelse med dataanalysen.

Bergen, Juni 2017

Audun Joheim og Celine Hopen Mikalsen

INNHALDSFORTEGNELSE.....	I
SAMMENDRAG.....	III
DEL 1 – INTRODUKSJON.....	1
1.1 INNLEDNING.....	1
1.2 TEMA.....	1
1.2.1 STRATEGISK PROBLEMSTILLING.....	1
1.2.2 DELPROBLEMSTILLING.....	1
1.2.3 UNDERSØKELSESSPØRSMÅL.....	1
1.3 ANALYSE AV MARKEDET.....	2
1.4 TELENOR.....	2
DEL 2 – TEORETISK FORANKRING.....	3
2.1 VAREHANDEL.....	3
2.2 SALGSKANALER.....	4
2.2.1 FYSISK BUTIKK.....	4
2.2.2 E-HANDEL.....	4
2.2.3 TELEMARKETING OG KUNDESERVICE.....	4
2.3 KJØSPROSESSEN.....	5
2.4 SALGSSTRATEGI.....	6
2.4.1 FLERKANALSTRATEGI.....	6
2.4.2 MULTIKANALSTRATEGI.....	6
2.5 MULTIKANAL-PROBLEMET.....	7
2.6 MULTIKANALKUNDER.....	7
2.7 MULTIKANALPROSESSENS 5 STEG.....	7
2.8 KUNDETILFREDSHET OG KUNDELOJALITET.....	9
2.8.1 MERKEVAREBYGGING.....	11
2.8.2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT.....	11
2.8.3 HOMOGENT OG PROTOTYPISK DESIGN.....	12
2.9 FRANCHISEDRIFT.....	12
2.10 BYTTEKOSTNADER.....	12
DEL 3 – METODEVALG.....	13
3.1 ANALYSEFORMÅL.....	13
3.2 FORSKNINGSDESIGN.....	14
3.2.1 EKSPLOLATIVT DESIGN.....	14
3.2.2 DESKRIPTIVT DESIGN.....	14
3.3 PRIMÆR OG SEKUNDÆRDATA.....	14
3.4 KVALITATIV METODE.....	14
3.4.1 OBSERVASJON.....	14
3.4.2 DYBDEINTERVJU.....	15
3.4.3 UTVALG.....	16
3.4.4 GJENNOMFØRING.....	16
3.4.5 INTERVJUMAL.....	16
3.4.6 RESULTATER OG DRØFTING.....	16
3.5 KVANTITATIV METODE.....	16
3.5.1 SPØRREUNDERSØKELSESSKJEMA.....	16
3.5.2 UTVALG OG POPULASJON.....	16
3.5.3 PRE-TESTING OG EKSTREMVERDIER.....	17
3.5.4 SPØRRESKJEMA.....	17
3.5.5 RESULTATER OG DRØFTING.....	17
3.6 VALIDITET OG RELIABILITET.....	17

3.7 FEILKILDER.....	18
3.7.1 MANGLENDE OBSERVASJON.....	18
3.7.2 MÅLEFEIL.....	19
DEL 4 – DATAANALYSE.....	20
4.1 OBSERVASJON AV TELENOR SINE SALGSKANALER.....	20
4.2 DYBDEINTERVJU.....	22
4.3 SPØRREUNDERSØKELSE.....	24
4.4 HYPOTESETESTING.....	30
4.5 RELIABILITETSTEST.....	32
DEL 5 – DISKUSJON OG TILTAK.....	33
DEL 6 – KONKLUSJON.....	37
6.1 METODISKE BEGRENSNINGER.....	38
DEL 7 – LITTERATURLISTE.....	41

## Sammendrag

Hensikten med oppgaven er å undersøke hvordan Telenor i en stor bransje differensierer seg mot konkurrentene ved bruk av multikanalstrategi, og hvordan kundelojaliteten og tilfredsheten blir påvirket av det.

Oppgaven deles inn i seks hoveddeler der hver av dem legger til grunne for den endelige konklusjonen.

Problemstillingen som er;

*I hvilken grad har Telenor klart å implementere en multikanalstrategi?*

Delproblemstillingen;

*Har multikanalstrategi noen påvirkning på kundetilfredshet og kundelojalitet?*

Første delen er en introduksjon av Telenor som bedrift, og oppgavens hensikt. Det vil bli gitt en kort oversikt over situasjonen per dags dato.

Den andre delen er en teoretisk forankring der vi danner et rammeverk som vil bli brukt for å utarbeide tiltak, og trekke en konklusjon.

Metodedelen vil gi en oversikt over hvordan utarbeidelsen av analysen vil bli lagt opp og presentert. Det blir brukt kvalitativ metode i form av observasjon og dybdeintervju, og kvantitativ metode vil bli brukt til spørreskjemaundersøkelse. Utvalget og eventuelle feilkilder av data vil bli presentert i denne delen.

Først når dataene er samlet inn vil funnene bli analysert. Meningen med å analysere funnene er for å kunne utarbeide tiltak til forbedringer, samt å kunne vurdere Telenor sin grad av utvikling. Teori vil bli knyttet opp til drøftingen for å vise til primærdata som har bevist effekt. Kritikk av oppgaven vil også bli lagt til denne delen.

Videre vil man drøfte funnene, deretter presentere tiltakene og forbedringer.

Tiltakene og forbedringsforslagene er direkte rettet mot funnene i analysen gjort av multikanalstrategien til Telenor.

Siste delen vil inneholde en oppsummerende konklusjon av oppgaven, og hvorvidt det vil påvirke framtidige endringer i forretningsmodellen.

# DEL 1. INTRODUKSJON

## 1.1 Innledning

Dagens forbruker har blitt mer bevisst på pris, hva de handler og hvor de handler det. Det har lenge vært normalt at en bedrift har flere salgskanaler, men at disse har vært sett på som uavhengige salgskanaler. Man ser at behovene og forventningene til kundene endrer seg. For å overleve i markedet må bedriftene tilpasse seg kundens behov. Utviklingen viser til en trend hvor bedrifter går fra å ha flere uavhengige salgskanal, til å integrere disse mer i hverandre. Det handler om å skape sømløshet og samspill mellom kanalene, for å kunne gi en så god kundeopplevelse som mulig. Denne typen strategi kalles multikanalstrategi.

I denne oppgaven vil det gjøres en vurdering av Telenor sin multikanalstrategi. En god kanalstrategi vil styrke bedriftens merkevare, samt øke kundetilfredshet og kundelojalitet, og på sikt sørge for økt lønnsomhet og verdiskapning.

Det vil bli presentert teorier og gjennomføres analyser for å gi en grundig vurdering av hvorvidt Telenor har klart å implementere en multikanalstrategi.

## 1.2 Tema

### 1.2.1 Strategisk problemstilling

*I hvilken grad har Telenor klart å implementere en multikanalstrategi?*

### 1.2.2 Delproblemstilling

*Har multikanalstrategi påvirkning på kundetilfredshet og kundelojalitet?*

### 1.2.3 Undersøkelsesspørsmål

1. Hvordan er sømløsheten mellom Telenor sine salgskanaler?
2. Hvilke deler av multikanalstrategien til Telenor fungerer godt?
3. Hvilke faktorer påvirker tilfredsheten og lojaliteten til en kunde?
4. Hvilken salgskanal er den viktigste for kunden?
5. Hvor tilfreds er Telenor sine kunder med de ulike salgskanalene?

### 1.3 Analyse av markedet

I den norske telekom-bransjen finnes det tre aktører med egne mobilnettverk. Dette er Telenor, Telia og Ice.net. På privatmarkedet eier Telenor merkevarene *Telenor* og *Talkmore*, mens Telia eier merkevarene *Telia*, *My Call*, *One Call* og *Chess*. I tillegg til å selge egne abonnementer og tjenester, leier de to største aktørene ut nettverk til andre operatører. Telenor leier ut nettverket sitt til *Pep Call*, *Chili Mobil*, *Hello*, *Komplett Mobil* og *Fjordkraft*. Telia leier ut nettverket sitt til *NextGentel*, *Telio* og *Get*. (Vedlegg 1)

Det norske mobilmarkedet kan sies å være et oligopolistisk marked, da det i hovedsak er noen store aktører som sitter på mesteparten av markedsandelen i privatmarkedet. (Mobilbørsen, 2016) På privatmarkedet er det Telenor og Telia som dominerer i Norge, med markedsandeler på henholdsvis ca. 50% og 40%. (Vedlegg 1)

Merkevarene Telenor og Telia har egne butikker der de selger mobiltelefoner, nettbrett og annet tilbehør. I disse butikkene kan man kun kjøpe deres abonnementer og tjenester.

Det er verdt å merke seg at dette er en bransje som er i konstant utvikling. Det kommer kontinuerlig ny teknologi og nye aktører som de eksisterende konkurrentene må ta hensyn til.

### 1.4 Telenor

Telenor er Norges eldste mobilselskap med over 160 års historie. Det ble opprettet av den norske stat i 1855, og er i dag børsnotert og delprivatisert. På verdensbasis er Telenor rangert som det 6. største telekom-selskapet. De tilbyr kommunikasjonstjenester i Norden, Sentral- og Øst-Europa, samt Asia. (telenor.no)

I Norge selges Telenor sine varer og tjenester gjennom egne salgskanaler og ekstern retail. I denne oppgaven vil man se nærmere på Telenors egne salgskanaler.



## DEL 2. TEORETISK FORANKRING

Det finnes ulike definisjoner og teorier på begrepene multikanal og omnikanal. Peder Inge Furseth mener at multikanalstrategi dreier seg om “*samspeillet mellom alle bedriftens salgskanaler*”. Furseth hevder da at alle kanalene tilbyr samme informasjon, samme tilbud og samme service. (2010, s 143)

Lin Pophal (2015) bruker begrepet omnikanalstrategi om det samme konseptet som Furseth. Jan Ivar Fredriksen og Øystein Sørebo gjør det samme. (2017) De mener at multikanalstrategi kun handler om å tilby flere salgskanaler.

Det er flere begreper som omhandler sømløshet og integrasjon av salgskanaler. Dette er et fagfelt med stadig ny forskning og nye begreper. For denne oppgaven vil i hovedsak teoriene og begrepene til Peder Inge Furseth bli benyttet. Det vil i tillegg bli brukt en rekke andre informasjonskilder, slik som artikler og faglitteratur. I disse informasjonskildene vil man se at begrepet omnikanal blir brukt, men for oversiktlighetens skyld vil man i denne oppgaven kun bruke begrepet multikanal.

Teorien som presenteres i denne oppgaven er valgt for å gi et helhetlig bilde på implementering av multikanalstrategi, og hvordan dette påvirker kundetilfredshet og kundelojalitet. Dette er gjort for å kunne knytte teori opp mot resultater fra analysen, når en besvarer problemstillingen.

### 2.1 Varehandel

Varehandel omfatter alle de prosessene som gjøres fra et produkt er ferdig produsert til det ender opp hos forbrukeren. (Fredriksen, 2010) Annet begrep som brukes om varehandel er det engelske begrepet *retail*.

Levy, Weitz og Grewal (2013, s 7-8) definerer retail som “*den aktivitet en bedrift gjør for å gi verdi til service og produkter som selges til kunden*”. Det omfatter ikke bare produktene, men også den servicen bedriften yter. Interaksjonen mellom bedrift og kunde kan skje gjennom en rekke ulike salgskanaler, slik som fysisk butikk, nettbutikk, applikasjoner, postordre eller telefon. (Levy et al., 2013)

## 2.2 Salgskanaler

Salgskanaler er de ulike kanalene en bedrift tilbyr kundene. I følge Payne og Frow (2004) så er det lurt av bedriften å ha flere salgskanaler slik at man blir mer tilgjengelig for kunden i alle stadiene av deres kjøpsprosess. Dersom en bedrifts salgskanaler er godt integrert, vil kunden oppleve bedre flyt i kjøpsprosessen fra start til slutt.

### 2.2.1 Fysisk butikk

I en tradisjonell fysisk butikk, selger bedriften sine varer og tjenester. Som fysisk kanal vil den bidra til å styrke og synliggjøre merkevaren. De ansatte i denne kanalen utfører personlig service, demonstrerer produkter og kan komme med personlige anbefalinger basert på kundens behov. (Poloian, 2013) Dette er egenskaper fysiske butikker har som er vanskelig å tilby i andre salgskanaler. *Telenorbutikken* er for eksempel Telenor sin fysiske butikk.

### 2.2.2 E-handel

Levy et al. (2013) omtaler e-handel som den raskest voksende handelsformen. Salgskanaler på internett og applikasjoner har mange av de samme fordelene som den fysiske butikken, bare via nettbaserte enheter. Denne type handel er gunstig med tanke på at de kan gjennomføre kjøp der det er mest bekvemmelig for kunden. Ifølge TNS Gallup (2015) bruker 90% av befolkningen internett daglig, og tallene til Medie Norge (2017) for første kvartal av 2016 viser 81% av Norges befolkning hadde smarttelefon. Klarna sin undersøkelse fra 2015 viser til at rundt 60% av nordiske forbrukere gjør handel på nett hver måned.

*Telenor.no* er Telenor sin nettbutikk, mobilapplikasjonen deres er *Mitt Telenor*.

### 2.2.3 Telemarketing og Kundeservice

Shetcliff (2004, s 20-22) definerer telemarketing som *“når en selger tar kontakt med potensielle kunder for å selge en vare, tjeneste eller idé via telefon. Dette kan være utfordrende, da selger aktivt må jobbe for å få kundens fokus rettet mot det selger ønsker å presentere for kunden.”*

Telenor sin telemarketing-avdeling jobber med å selge produkter og tjenester til eksisterende kunder, samt vinne nye kunder fra konkurrenter.

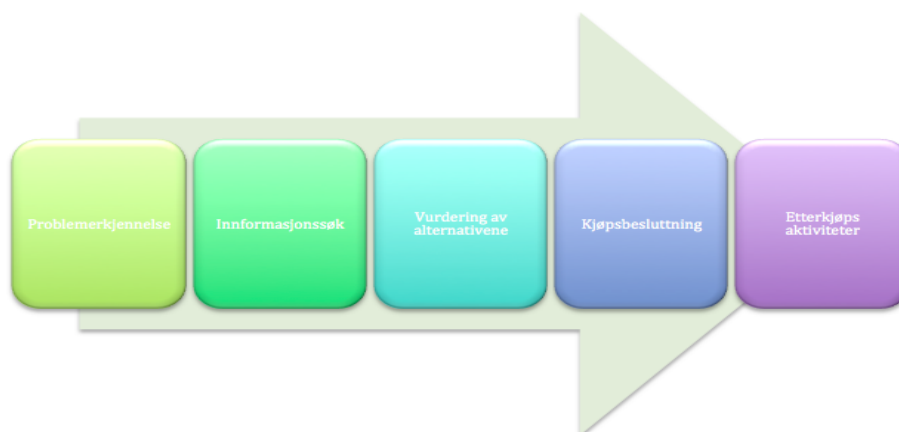
Tor Wallin (2006, s 79) definerer kundeservice som *“der kunden kan få hjelp*

*dersom han har behov for det. Kontaktformen kan være alt fra telefon, e-post, live chatting eller live videosamtale ved hjelp av web-kamera”.*

Telenor sin kundeservice (09000) har fokus på å selge gjennom problemløsning. Fokuset til kundebehandleren vil ligge på oppsalg og mersalg. (Fredriksen, 2010)

### 2.3 Kjøpsprosessen

For å kunne forstå hvorfor det er viktig med flere salgskanaler, og hvorfor det påvirker kundelojalitet og tilfredsheten må man ha en grunnleggende forståelse om kundens handlingsmønster, og at kunden tenker kognitivt og rasjonelt i kjøpsprosessen. Modellen til Philip Kotler viser en forbruker som “tenkende problemløser”. (Schiffman, Kanuk og Hansen, 2012) Modellen går ut på hvordan kunden anerkjenner et problem de har, starter informasjonssøk etter det beste alternativet, vurderer alternativene de har funnet, gjennomfører kjøpet og aktivitetene etter kjøpet. Som blir en kjøpsprosess de går gjennom



*Figur 1: Kjøpsprosessen*

En bedrift som ønsker å sette kunden i fokus, vil se viktigheten av å være tilstede i alle 5 stegene av kjøpsprosessen. Dette viser hvorfor en bedrift gjør lurt i å tilby flere typer salgskanaler. Da kan forbrukeren komme i kontakt med bedrift umiddelbart etter at vedkommende erkjenner at behovet er tilstedeværende.

## 2.4 Salgsstrategi

Det finnes to hovedstrategier for bedrifter med flere typer salgskanaler; *flerkanalstrategi* og *multikanalstrategi*.

### 2.4.1 Flerkanalstrategi

Flerkanalstrategi er når en bedrift selger sine varer og tjenester gjennom to eller flere distribusjonskanaler (Coelho og Easingwood, 2004). Disse sees på som uavhengige, driftes ulikt og har forskjellig syn på kundene, og krever derfor lite eller ingen samkjøring. En bedrift med flerkanalstrategi har ikke fokus på å tilby lik pris, utvalg og kundeservice. Hvis en kunde først benytter seg av en kanal, for deretter å benytte seg av en annen, er det høy risiko for at kundens forventninger ikke blir møtt, da tilbudet i de ulike kanalene sjelden er likt.

### 2.4.2 Multikanalstrategi

Å implementere multikanalstrategi er en form for serviceinnovasjon. Denne typen innovasjon forutsetter vesentlige endringer i måten man organiserer bedriften på. (Schumpeter, 1934)

En multikanalstrategi vil si at bedriften har fokus på å levere en konsistent opplevelse til kunden, slik at alle kanaler er samkjørt og integrert for å gi en enklere og bedre kundeopplevelse. Dette vil igjen kunne skape kundelojalitet som på sikt vil gi bedriften økt lønnsomhet. (Achabal, Badgett, Chu og Kalyanam, 2005) For at dette skal kunne fungere, er man nødt til å besitte lik informasjon om kunden i de ulike kanalene. Det er tre faktorer som er spesielt viktig for at en multikanalstrategi skal fungere: sømløshet, informasjonsinnhenting og samspill mellom kanalene.

Sømløshet består av variabler som skal kunne kjennes igjen i de ulike kanalene. Boken til Furusest (2010, s 81) har satt opp 5 faktorer som skaper sømløshet; *lik pris, likt utvalg, lik service / brukervennlighet, visuell likhet og lik informasjon*. Etablering av en multikanalstrategi kan sies å være en form for tjenesteyting til kundene, ved at man skal gjøre det enklere for kunder å handle og å finne informasjon om produkter og tjenester. Det vil i tillegg være lønnsomt for bedriften, ved at de samler inn mer informasjon om hva kunder vil ha, og dermed har bedre forutsetninger for å legge til rette for sine kunder. (Furusest, 2010)

## **2.5 Multikanal-problemet**

Multikanal-problemet er at salgskanalene til en og samme bedrift er for dårlig integrert. De ulike salgskanalene har forskjellig syn på den samme kunden.

(Furuseth, 2010, s 34)

Cross-channel-cannibalism går ut på at de forskjellige kanalene i en bedrift konkurrerer om de samme kundene, slik at inntjening blir dårligere i hver enkelt kanal. (Bagge, 2007) Dette er også en del av multikanal-problemet, på grunnlag av at man ikke har noen klar formening om hvor inntjeningen og salg skal skje.

## **2.6 Multikanalkunder**

Kushwaha og Shankar (2013) omtaler multikanalkunder som det kundesegmentet som er mest verdifullt for en bedrift. Enhver bedrift vil være tjent med å møte disse kundenes behov og forventninger, da disse kundene bruker mest penger, og handler oftest.

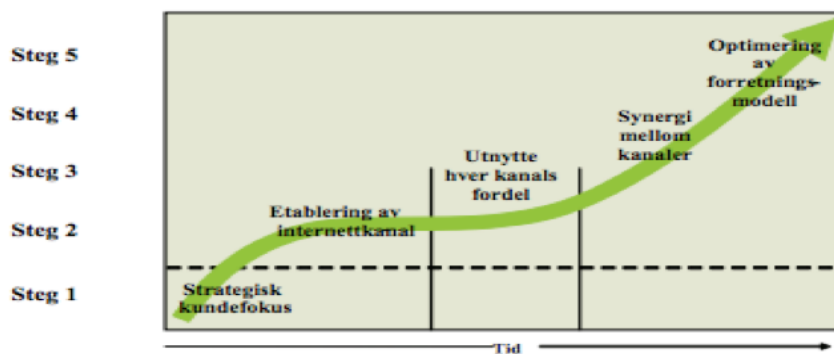
I følge Furuseth (2010, s 54) er en multikanalkunde en kunde som utfører kjøp i to eller flere av en bedrifts salgskanaler. De har også gjennomført flere steg i kjøpsprosessen i flere av de forskjellige kanalene. Videre vil en multikanalkunde ha høyere forventninger til informasjon i de ulike kanalene om produkter, pris, service og levering.

## **2.7 Multikanalsprosessens 5 steg**

Målet med en multikanalstrategi er å kunne å kunne gi optimal inntjening på tvers av kanalene.

Modellen for de 5 stegene blir presentert av Peder Inge Furuseth. (2010, s 43) Det er en modell som er utviklet av forskere ved Santa Clara University, California.

Den består av å skape en god synergi mellom salgskanalene for å kunne øke lønnsomheten på tvers av kanalene. Ved å bruke de ulike salgskanalene strategisk, tilrettelegger man for økt kundelojalitet og økonomisk vekst. (Furuseth 2010)



Figur 2.5: Steg i en multikanalstrategi (Furuseth, 2010, s 43)

### *Steg 1 - Strategisk kundefokus*

Det første steget i prosessen handler om at bedriften skal skape relasjoner mellom kanalene og kunde. Se strategisk på kundenes behov, og hvordan ny teknologi utvikler seg. Også er man nødt til å holde seg oppdatert på trender og endringer i kundenes handlemønstre.

De ulike salgskanalene kan ha ulike funksjoner: informasjonsformidling, relasjonsbygging og/eller transaksjoner. Alle kanaler i en bedrift er med på å skape merverdi for kunden. Dersom man har et godt strategisk kundefokus, kan dette ha positiv virkning på både lønnsomhet, kundetilfredshet og kundelojalitet. (Furuseth, 2010)

### *Steg 2 - Etablering av ny kanal*

Etablering av ny salgskanal gjøres for å kunne nå kundene på flere måter og for å synkronisere de ulike delene i forretningsmodellen for å skape sømløshet. I tillegg vil det gjøre det enklere for kunden å komme i kontakt med bedriften. Målet er å gjøre det mulig for kundene å utføre alle transaksjoner, og all kommunikasjon gjennom alle salgskanaler. Kundene vil kunne oppleve å få en merverdi ut av dette, ved at interaksjonen mellom kunde og bedrift blir mer bekvemmelig. (Furuseth, 2010)

### *Steg 3 - Utnyttelse av kanalenes fortrinn*

Det tredje steget handler om å utnytte de forskjellige kanalenes fortrinn. For å bygge troverdighet er det viktig at kanalene samkjører og utnytter fordelene best mulig. Optimalisering av verdier i kanalene skjer gjennom å redusere de relative kostnadene i bedriften. Internt ønsker man skalafordeler, og for å oppnå dette må

man redusere kostnader i aktivitetene man driver med.

Handlemønsteret til kunder påvirker bedriftens kanalstrategi, enten for enkelte kanaler, eller på tvers. Eksempelvis så har kundene muligheten til å handle på nettsiden, så de kan bytte eller levere varen inn i fysiske butikken. Fokuset ligger på informasjonsinnhenting av kundenes handlevaner. (Furuseth, 2010)

#### *Steg 4 - Synergi mellom kanaler*

Det å skape synergi mellom kanalene går ut på om at man anvender styrker fra en kanal for å gjøre opp for svakheter i en annen kanal, slik at de utfyller hverandre. Hver kanal vil ha sine begrensninger. Da må man se på de andre kanalene for å spille på deres egenskaper. Eksempel er at nettsiden er døgnåpent så når kunden har problemer som enkelt kan løses alene finner man nyttig informasjon der, i motsetning til å vente på at den fysiske butikken skal åpne.

Kanalsamspill handler om merverdien kunden får av at bedriften tilpasser innholdet i salgskanalene slik at de vil bruke mer enn bare en kanal. Målet er at man kan gjøre om tradisjonelle kunder til multikanalkunder, og at bedriften blir mer verdifull for kundene, og mer lønnsom for bedriften. (Furuseth, 2010)

#### *Steg 5 - Optimalisering av forretningsmodellen*

Det siste steget i modellen er optimalisering av forretningsmodellen. Dette omhandler at kostnadene for bedriften kan reduseres dersom man får brukt ressurser fra en kanal. Under dette steget er det to sentrale forhold man må ta hensyn til. Den første består av å redusere kostnader i en ny kanal for å kunne oppnå skalafordeler på tvers av alle salgskanalene. Det andre går ut på at bedriften kontinuerlig endrer og tilpasser forretningsmodellen slik at den er optimalisert for å gi en god kundeopplevelse.

Eksempler for Telenor er at de fysiske butikkene kan bruke mindre penger på lagringsplass, om man kan få kunden til å handle fra nettsiden. (Furuseth, 2010)

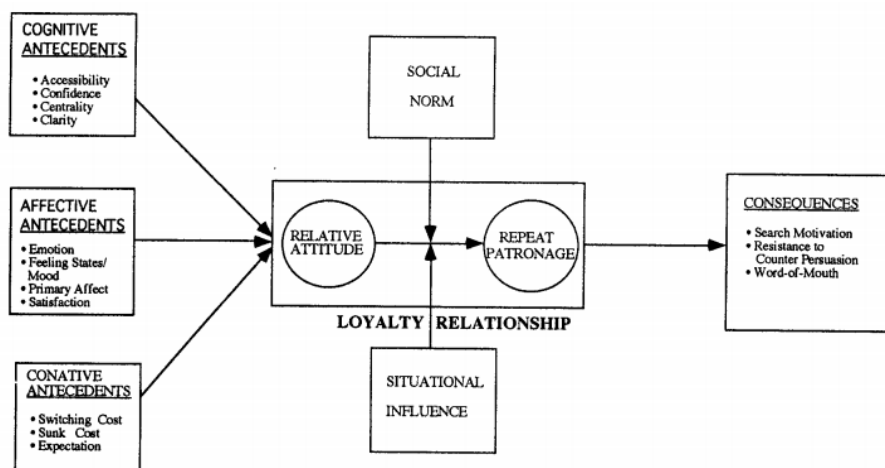
## **2.8 Kundetilfredshet og kundelojalitet**

*“Kundetilfredshet kan sees på som forskjellen mellom mottatt ytelse og forventet ytelse. Så lenge dine forventninger blir (over)oppfylt, skal du bli tilfreds.”* (M. Samuelson, Peretz og E. Olsen, 2010 s 168)

Schultz og Bailey legger vekt på problemet med overetablering knyttet til e-handel. Da kom det mange aktører på markedet og større konkurranse på tvers av de ulike salgskanalene. De kom frem til at det ikke trengte å være en endring i forbrukerens kjøpsvaner eller livsstil når de velger å bytte, men at de bare rett og slett sluttet å handle hos en viss forretning på grunn av konkurransen fra andre tilbydere. Man ser altså at lojalitet ikke nødvendigvis kommer som resultat av tilfredshet. (Schultz, og Bailey, 2000)

Dick og Basu (1994) mener at lojalitet skapes ved å etablere positive holdninger til bedriften. Disse holdningene bygges opp av det kognitive, affektive og konative hos kundene, altså det kundene tror (kognitiv), det kunden føler (affektiv) og hva de vil gjøre (konativ). (Kaufmann og Kaufmann, 2015)

Modellen nedenfor viser hvordan lojalitet også kan være situasjonsbetinget og påvirket av sosiale normer. En lojal kunde er verdifull for en bedrift, først og fremst fordi de har en høy gjenkjøpsgrad. I tillegg vil en lojal kunde dele sin positive oppfatning av bedriften med andre. Denne typen “word-of-mouth” kommunikasjon er ekstremt effektiv.



Figur 1: A framework for customer loyalty (Dick and Basu, 1994, s 100)



### 2.8.1 Merkevarebygging

Kundens oppfattelse av en merkevare er sammensatt av de ulike elementene. Dette fremstilles slik i Keller's merkepyramide.



Figur 0-2: Merkepyramiden (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010, s 26)

Med en godt implementert multikanalstrategi vil alle deler av bedriften bidra til å styrke merkevaren. Dersom de klarer å levere et konsistent og godt inntrykk, samt gi kunder den ytelsen de forventer, vil dette påvirke kundens evaluering og følelser for merkevaren. På toppen av pyramiden finner man kundens merkerelasjon, som kan sies å være kundens mentale bånd til merket. (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010) Dersom man klarer å bygge en merkevare som kundene har et positivt forhold til, vil dette kunne føre til atferdsmessig lojalitet. Det vil si at kundene velger akkurat denne merkevaren fremfor konkurrentene. Telenor er blant Norges sterkeste merkevarer (Hegnar, 2017). Likevel befinner de seg i et marked med svært stor konkurranse, så de er avhengig av å vedlikeholde og forbedre merkevaren sin for å ikke bli overgått av konkurrentene.

### 2.8.2 Customer Relationship Management

Det er mer ressurskrevende å verve nye lojale kunder enn å bevare de allerede eksisterende kundene man har. Ved bruk av gode Customer Relationship Management (CRM) – systemer så kan man lettere samle inn informasjon om kundene, og tilpasse etter kampanjer og behov. Et CRM-system er et felles system som samler opp og gjør kundedata tilgjengelig i hele bedriften. På denne måten kan man skreddersy og tilpasse driften etter kunders behov og ønsker. Dette kan gjøre kunden mer tilfreds, og hver kunde blir mer lønnsom på sikt, (Fredriksen, 2010) Etablering av et CRM-system er omfattende og ressurskrevende. Man kan

kalle det for en transaksjonsspesifikk investering der man investerer i en spesifikk hensikt, for å øke lønnsomheten til det aktuelle formålet. Man må være sikker på at et økt antall transaksjoner vil forekomme ved investering av et slikt system. (Bø, 2013, s 112)

### **2.8.2 Homogent og prototypisk design**

Professor Oliver Emirch (2015) har en teori om å bruke et homogent design, som vil si at hvis man designer nettsiden mest mulig lik som den fysiske butikken, vil det ha en positiv effekt på kunden. Kundene som ble utsatt for homogent design viste positiv atferd, og de følte at det ga dem en mer “rik” handleopplevelse. Altså en mer komplett og verdifull handleopplevelse for kunden.

Det motsatte er et prototypisk design der bedriften velger å ha et enklere design som ikke gir like stor gjenkjennelseeffekt, dersom man har vært i den fysiske butikken. Denne typen design ga negativ effekt på den tradisjonelle kunden, som er butikkorientert, og kan virke ødeleggende for en typisk flerkanalstrategi. Kunder som er vant til den fysiske butikken, forventer gjerne å bli møtt av en nettbutikk som uttrykker det samme. Her ser man viktigheten av sømløshet, også når det kommer til det rent estetiske. Denne teorien gjenspeiles i hvordan Furuseth (2010) omtaler sømløshet og hvilken påvirkning det har på kundene.

### **2.9 Franchisedrift**

Franchisedrift er et standardisert samarbeid mellom en franchisetaker og franchisegiver. Det er en lisensavtale der franchisegiveren “leier” ut konseptet sitt til franchisetakeren som må finansiere, bygge opp og drifte butikken selv. Franchisetakeren er autorisert til å bruke konseptet, som inneholder alt det visuelle, sortimentet og priser. (Dunne, Lusch, & Carver, 2017) Telenorbutikken er drevet som en franchise. Franchisetakerne er underlagt retningslinjer fra Telenor, men den daglige driften styrer franchisetakeren selv. (Fredriksen, 2010)

### **2.10 Byttekostnader**

I dag vil kundene ha muligheten til å handle når de vil, hvor de vil og via den kanalen de foretrekker. Derfor er det viktig å ta høyde for at byttekostnadene er lave i dagens marked. Dette vil medføre at om kunden ikke finner det produktet de

ønsker i den salgskanalen de handler, vil det være stor risiko for at de bytter til en annen tilbyder.

I markedet Telenor befinner seg i, finnes det relativt mange tilbydere. Telenor er derfor avhengig av å skape en slags *lock-in* effekt. De må differensiere seg slik at eksisterende kunder har en høy grad av gjenkjøp og ikke bytter til en annen tilbyder. (Amit og Zott, 2001) En god multikanalstrategi kan være en god måte å differensiere seg på.

Byttekostnader påvirkes av flere variabler som fysiske, økonomiske og psykologiske faktorer. Servicekvaliteten vil ha en stor påvirkning på kundens valg av å fortsette å handle i den enkelte bedriften, og det kan bevares med kontinuerlig forbedring. Dette kan øke kundetilfredsheten direkte og indirekte. Studier viser til at kundetilfredshet vil ha en positiv effekt på byttekostnader, altså ved at byttekostnadene oppleves høyere for kundene. (Garga, & Bambale, 2016)

## **DEL 3. METODEVALG**

I del 3 vil det bli lagt frem fremgangsmåten til hvordan man skal fremskaffe eller etterprøve kunnskap innenfor fagfeltet. (Dalland, 2012, s 50)

Datainnsamlingen og resultatene av testene med hjelp av SAS JMP vil være med til å hjelpe oss med å besvare problemstillingen og delproblemstillingen..

### **3.1 Analyseformål**

Som problemstillingen uttrykker så er formålet med denne oppgaven og se på samspillet mellom de forskjellige salgskanalerne til Telenor, og hvilket forbedringspotensial som ligger til grunn for fremtidig utvikling, hvorvidt disse er godt nok integrert med hverandre, slik at det skaper økt lønnsomhet, kundelojalitet og kundetilfredshet på tvers av alle kanaler.

En ser på det som fornuftig å se på hva en god multikanalstrategi betyr for Telenor og deres kunder. Deretter kan man analysere de ulike elementene av multikanalstrategien for å se hvor forbedringer må gjøres. Analysen vil ta utgangspunkt i å besvare undersøkelsesspørsmålene nevnt i del 1. Det blir benyttet

en kombinasjon av *eksplorativt* og *deskriptivt* design. Forskningsdesignet med både kvalitativ og kvantitativ tilnærming er valgt for å komplementere hverandre.

## 3.2 FORSKNINGSDESIGN

### 3.2.1 Eksplorativt design

Den kvalitative delen av analysen vil ha et eksplorativt design, med den hensikt å skape forståelse og bedre innsikt i situasjonen. (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012) Først vil sekundærdata om multikanalstrategi og Telenor samles inn, tas til betraktning og analyseres. Deretter vil det samles inn primærdata gjennom observasjon og individuelle dybdeintervju. Samlet skal dette gi et bedre bilde av Telenor sin multikanalstrategi. Den eksplorative delen av analysen vil også bidra til å utarbeide hypoteser.

### 3.2.2 Deskriptivt design

Den kvantitative delen vil ha et deskriptivt design. Begreper blir operasjonalisert, det vil si at begrepene gjøres om til målbare variabler. (Saunders et al., 2012) Disse variablene vil bli testet på et utvalg av eksisterende og potensielle Telenor-kunder ved bruk av en spørreundersøkelse. Resultatene fra spørreundersøkelsen vil bli brukt til å teste hypoteser.

## 3.3 Primær og sekundærdata

Data som benyttes i analysen er: Primærdata og sekundærdata.

- *Primærdata* er data som man selv innhenter til eget bruk. I denne oppgaven vil primærdata hentes gjennom dybdeintervju, spørreundersøkelse og observasjon. (Saunders, et al, 2012)
- *Sekundærdata* er allerede eksisterende data, som man bruker likevel da det er relevant for å besvare problemstillingen. (Saunders, et al, 2012)

## 3.4 Kvalitativ metode

### 3.4.1 Observasjon

Johannessen, Christoffersen og Tuft. (2011, s 121) “*observasjon som bruk av sanser og erfaring for å registrere inntrykk om det er iaktta se, oppdage eller*

*følge med. Ved bruk av observasjon i forskning ønsker man å tilegne seg ny kunnskap”.*

Denne type feltarbeid er gunstig fordi man kommer nærmere objektene og får personlig kunnskap om det som forskes på. (Fangen, 2010)

Formålet med denne deltagende observasjonen er å danne et bilde av sømløsheten mellom Telenor sine salgskanaler. Variablene som skaper sømløshet er: *likt utvalg, like priser, likt design, lik informasjon og lik service/brukervennlighet.*

Observasjonen blir gjennomført ved å observere de ulike kanalene hver for seg, samt innhente tilgjengelig informasjon. To fysiske butikker ble observert, (Telenorbutikken Galleriet og Lagunen) for å kunne sammenligne om det er noe forskjell mellom de. I tillegg observerer en nettsiden og mobilapplikasjonen ved å prøve og bruke funksjonene som var tilgjengelig. Deretter sammenligner en resultatene. Denne metoden ble brukt siden en mener at det gir det beste resultatet for å kunne avdekke synlige avvik i den visuelle sømløsheten.

### **3.4.2 Dybdeintervju**

Olav Dalland (2012, s 155) *“Intervjuet har som formål å tolke meningen med sentrale temaer i intervjupersonens livsverden. Intervjueren registrerer og tolker meningen med det som blir sagt, og måten det blir sagt på”.*

Intervjuene vil ha et eksplorativt semi-strukturert design, som vil si at intervjuet blir gjennomført for å utforske og skaffe informasjon rundt temaet (Cassel, 2015). Dybdeintervjuene er i hovedsak bygd opp med spørsmål rundt multikanalstrategi, effekt av sømløshet mellom salgskanalene og kundetilfredshet. Siden intervjuet er eksplorativt, vil det legges opp slik at intervjuobjektet kan svare fritt rundt de forskjellige temaene. Deretter utvikle hypoteser fra svarene som blir gitt.

Det ble valgt å ha intervjuene via e-post, som kan være fordelaktig med tanke på at intervjuobjektene får bedre tid til å gi nøyaktige og utfyllende svar. I tillegg så vil de ikke bli påvirket av intervjueren, eller av måten man stiller spørsmålene på.

### **3.4.3 Utvalg**

Første intervjuobjektet er Kjetil Holmefjord, franchisetaker for Telenorbutikken i Bergen. Det er totalt 9 fysiske Telenor-butikker i Bergen og omegn. Det andre intervjuobjektet var Jørgen Wold, butikksjef for Telenorbutikken Lagunen.

### **3.4.4 Gjennomføring**

Intervjuobjektene ble kontaktet og spurt om de kunne svare på en rekke spørsmål. Temaet for intervjuet ble ikke spesifisert utover det faktum at det handlet om Telenor. Etter godkjenning ble de tilsendt intervjuomal på e-post. Og så sendte de tilbake intervjuomalen med sine egne svar på spørsmålene.

### **3.4.5 Intervjuomal**

Se vedlegg 2.

### **3.4.6 Resultater og drøfting**

Se del 4 og 5

## **3.5 Kvantitativ metode**

### **3.5.1 Spørreundersøkelsesskjema**

Det ble brukt et spørreskjema for å samle informasjon om befolkningens holdninger og atferd til det gitte temaet. (Dalland, 2012 s. 140) Det var ønskelig å få innsikt i hva kunder mener angående Telenor og deres multikanalstrategi. Etter dybdeintervjuene var det mye ny informasjon som kunne testes opp mot kunder. Spørreundersøkelsen ble benyttet for å teste hypoteser som ble laget i etterkant av dybdeintervjuene.

### **3.5.2 Utvalg og populasjon**

Dersom man ønsker å ha et mobilabonnement hos Telenor, er det en forutsetning at man har fylt 18 år og er myndig. Utvalget som ble valgt er alle potensielle kunder over 18 år. For å nå utvalget ble spørreundersøkelsen delt gjennom det sosiale mediet Facebook. Dette ble gjort av praktiske årsaker da man kunne nå mange på en enkel måte. Da utvalget ble trukket på denne måten, vil man få et bekvemmelighetsutvalg. Dette er et ikke-sannsynlighetsutvalg som igjen kan resultere i at man får systematiske skjevheter og at utvalget ikke er representativt

for populasjonen. (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010)

### **3.5.3 Pre-testing og ekstremverdier**

Før delingen på facebook, ble spørreundersøkelsen pre-testet i to omganger ved at 3 personer i to omganger svarte på undersøkelsen, og deretter gi tilbakemeldinger. På denne måten kunne en sikre at alt i undersøkelsen ble forstått av respondentene, samt luke ut eventuelle feil. Dette ble gjort for å minimere sjansen for målefeil knyttet til spørreundersøkelsen. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016)

Undersøkelsen ble delt på Facebook ved flere anledninger, og ble avsluttet da utvalget nådde 306 respondenter. Det var 87 av respondentene som ikke gjennomførte hele undersøkelsen, og to av respondentene ble ekskludert på bakgrunn av at svarene de ga ble ansett som svært usannsynlig og lite gyldige. Etter data-rensingen var utvalget på 217 respondenter. Dataene ble så eksportert til SAS JMP for videre analyse.

### **3.5.4 Spørreskjema**

Se vedlegg 5

### **3.5.5 Resultater og drøfting**

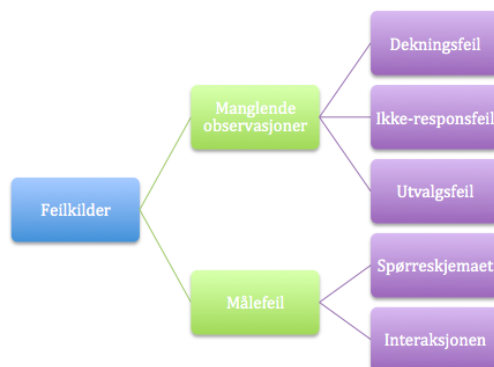
Se del 4 og 5.

## **3.6 Validitet og Reliabilitet**

Validitet og reliabilitet dreier seg i all hovedsak om gyldigheten og påliteligheten i det man undersøker (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012). Det er viktig at begreper er operasjonalisert rett. Validitet handler om at man faktisk måler det man ønsker å måle. Hvis man ikke gjør dette på en god måte, vil ikke undersøkelsen kunne regnes som valid. Reliabilitet går deretter på hvilken grad av pålitelighet funnene man har samlet inn er. Det handler om at man ønsker tilstrekkelig med respondenter, slik at svarene begynner å gjenta seg. (Gripsrud, Olsson og silkoset 2010)

### 3.7 Feilkilder

I analysen kan man bli utsatt for to hovedtyper av feil. Det ene er manglende observasjoner og den andre kan være forskjellige typer målefeil. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, s 144)



*Modell 7. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 145)*

#### 3.7.1 Manglende observasjon

##### 3.7.1.1 Dekningsfeil

Dekningsfeil vil være feil som skyldes at populasjonen man ønsker å undersøke ikke er godt nok dekket i utvalgsrammen. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, s 145) I spørreundersøkelsen blir det benyttet seg av et bekvemmelighetsutvalg. Dette kan også bli omtalt som “slumpmessig utvalg”, og er den populasjonen som er tilgjengelig. Problemet med denne type utvalg er at det kan forekomme en del avvik, som kan gi systematiske skjevheter i resultatet. Dette kan føre til at utvalget i spørreundersøkelsen ikke er representativt for populasjonen man ønsker å studere. Dekningsfeil er en systematisk feil som påvirker validiteten av analysen, og ikke reliabiliteten.

##### 3.7.1.2 Ikke-responsfeil

Ikke-responsfeil er en feil som oppstår ved at respondenter som ønsker å delta i undersøkelsen ender opp med å ikke gjøre det. Dette vil si et *frafall*, og det oppnådde utvalget blir ikke like stort som det utvalget man hadde satt som mål. Risikoen med ikke-responsfeil er at man ikke får gjort like detaljerte og presise



analyser som man har planlagt. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010)

### 3.7.1.3 Utvalgsfeil

Utvalgsfeil omhandler at man trekker et utvalg som ikke er representativt for populasjonen. Da kan man risikere å uttale seg om hele populasjon ut i fra de respondentene man har samlet inn data fra. I denne oppgaven kan det være det faktum at ved å dele undersøkelsen på facebook, kan en ha mistet respondenter. Dette vil igjen gjøre at utvalget ikke er representativt for populasjonen. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010)

Utvalgsfeil kan altså påvirke reliabiliteten siden man ikke kan trekke en endelig konklusjon ut i fra populasjonen, og at man derfor ikke kan stole på resultatene.

## 3.7.2 Målefeil

### 3.7.2.1 Spørreskjemaet

Det vil påvirke både reliabiliteten og validiteten i analysen av dataene om det kommer målefeil i spørreskjemaet. For å kunne redusere målefeilene i en spørreundersøkelse er det viktig å utarbeide en undersøkelse med god utforming og lett forståelig språk. Mange av avvikene kan komme av respondenter som ikke har lest, misforstår eller haster seg gjennom undersøkelsen. Det er derfor viktig med klare og objektive spørsmål. (Survey Monkey 2017)

### 3.7.2.2 Interaksjonen

Målefeil under intervjuene kan baseres på forskjellige faktorer og måten intervjuet er holdt. Det kan forekomme at respondenten gir uærlige svar, eller svarer det den tror den vil behage intervjueren. (Gripsrud, et al, 2010) Faktorer som tidspress og omgivelser kan også påvirke svarene. Dermed kan dette gå utover reliabiliteten og validiteten i analysen på grunn av ukorrekte opplysninger. Men som med spørreundersøkelse vil validiteten kunne bli mindre svekket om man kan intervju flere personer med samme kompetanse eller mer. (Gripsrud, et al, 2010)

## **DEL 4. DATAANALYSE**

Dataanalysen i denne oppgaven tar forbehold om endringer i marked og tilbud. I del 1 av oppgaven ble det redegjort for at Telenor befinner seg i en bransje med konstant utvikling. Data som blir brukt i analysen har blitt innhentet i tidsrommet 1. februar - 15. mai 2017.

### **4.1 Observasjon av Telenor sine salgskanaler**

Observasjonen ble gjennomført for å skaffe et bilde av hvordan sømløsheten mellom de ulike salgskanalene i Telenor *faktisk* er. Det er lagt vekt på fem ulike faktorer som alle bidrar til å skape en sømløs opplevelse. Observasjonen ble utført som en “mystery shopper” der de ansatte ikke visste at en var der for å observere.

#### **Like produkter og tjenester**

Produktene og tjenestene som selges hos Telenor kan deles i to kategorier:

##### *1. Primær*

- Primærvarene og tjenestene som Telenor selger er i hovedsak mobiltelefoner, mobile bredbånd og abonnementer. Her ble det observert et relativt likt produktutvalg på tvers av de ulike salgskanalene. Man legger merke til at “telenor.no” og “mitt telenor” tilbyr en større bredde i varesortimentet. Dette kan skyldes at disse salgskanalene har tilgang på et større varelager.

Utvalg av abonnementer er identisk i de ulike salgskanalene.

##### *2. Komplimenterende*

- Komplimentærvarer som tilbehør er også forventet at alle salgskanalene tilbyr. Dette består i hovedsak av deksel, beskyttelse, ladere og lydprodukter. Igjen observerte et bredere sortiment hos nettbutikk og i mobilapplikasjonen. Man la også merke til en variasjon av produktutvalg i de forskjellige butikkene som ble observert. (Vedlegg 7) Det er forskjeller i hvilke merker som tilbys i de ulike salgskanalene, samt i de ulike fysiske butikkene. Videre observeres det at Telenorbutikken tilbyr en rekke servicetjenester som ikke tilbys på nett eller i applikasjon. Dette er servicetjenester som overføring av innhold fra gammel til ny telefon, oppsett av e-post og lignende. (Vedlegg 8)

### **Like priser**

Prisene på mobil og abonnement er helt likt over de ulike salgskanalene til Telenor. Mens noen av komplementærvarene som deksel, lydprodukter og annet tilbehør har varierende priser i de fysiske butikkene enn nettsiden og applikasjonen. La også merke til at de fysiske butikkene hadde varierende priser på disse produktene fra butikk til butikk. Dette gjaldt en liten del av sortimentet som var tilgjengelig i alle kanalene, mens en stor andel førte samme pris jevnt over salgskanalene. (Vedlegg 7)

Unntaket er at Telenor sine e-kanaler tar et fraktgebyr på 59 kr, som kommer i tillegg til prisen. Dette skaper en prisforskjell mellom de ulike kanalene.

### **Likt design**

En annen faktor som påvirker opplevd sømløshet, er i hvilken grad de ulike salgskanalene gir det samme visuelle inntrykket. Her observerer man at Telenor har gjort en god jobb. Telenor-logoen preger både nettbutikk, applikasjon og den fysiske butikken. Det er brukt like farger i alle kanaler, og markedsmateriell har likt budskap på tvers av kanalene. (Vedlegg 6) Det observeres at de fysiske butikkene bærer preg av mindre plass, noe som resulterer i at det kan oppleves litt rotete sammenlignet med nettbutikk og applikasjon. Men samlet sett oppleves det visuelle inntrykket ganske likt på tvers av kanalen.

### **Lik informasjon**

Alle salgskanalene deler ganske lik informasjon om mobiler og abonnemeter. (Vedlegg 6) Som antatt fantes det mest informasjon på nettsiden og applikasjonen. Der kunne man finne detaljert informasjon om både produkter og tjenester. I de fysiske butikkene ser det ikke ut som de har plass til detaljerte beskrivelser av produktene, kun kortfattede beskrivelser. Dette var forventet, og av den grunn hadde på forhånd planlagt spørsmål om to produkter. Det var ønskelig å se i hvilken grad selger ga samme informasjon som man fant på nettet. Etter dialog med selgeren fikk man inntrykk av at de ansatte i de to butikkene hadde generelt god kompetanse, og de ga relativt lik informasjon om produktene som var beskrevet på nettsiden.

### **Lik service/brukervennlighet**

Den opplevde servicen fra den fysiske kanalen vil være vanskelig å kopiere i andre salgskanaler, da den inneholder stor grad av personlig service. Ifølge de ansatte ser en typisk kjøpsprosess i fysisk butikk slik ut, når en kunde kjøper telefon:

1. Kunde velger en telefon med hjelp fra ansatt.
2. Kunde velger abonnement og eventuelle tilleggstjenester.
3. Kunde velger tilbehør.
4. Kjøp gjennomføres.

I nettbutikken og applikasjonen til Telenor observeres det at denne prosessen er relativt lik, men at den inneholder en vesentlig større grad av selvbetjening. Utfyllende informasjon om produkter og tjenester erstatter i stor grad den personlige servicen, og gjør det enklere for kunden å ta de rette valgene.

### **4.2 Dybdeintervju**

Det ble utført to dybdeintervjuer for å få et innblikk i hvordan Telenor jobber med multikanalstrategi. Kjetil Holmefjord er franchisetaker samt daglig leder for Telenorbutikken i Bergen, og Jørgen Wold er butikksjef for Telenorbutikken Lagunen.

#### *Telenor og multikanalstrategi.*

Furuseth (2010, s 33) snakker om et multikanal-problem, som handler om at kanalene ikke er godt nok integrert med hverandre. Kjetil forteller at dette er et problem de jobber med å løse. De ønsker at kunden skal oppleve Telenor som én bedrift uansett hvor de henvender seg. Han forteller at de har et system som legger til rette for at kundene skal føle at det er god flyt, men at det må settes i system og bli tatt i bruk.

Jørgen påpeker at det har vært problematisk med dårlig integrasjon tidligere, og følte da at man konkurrerte internt med de andre salgskanalene. Han mener de nå har begynt å legge denne tankegangen bak seg, og at de går mot et mer kundesentrisk fokus.

Jørgen forteller at systemene som skaper flyt mellom salgskanalene fungerer fint for kunden, men ikke like bra for de ansatte. Han påpeker problemet med at de ansatte ikke kan innhente informasjon om kundens interaksjon med de andre

salgskanalene. For eksempel hvis en kunde har kontaktet kundeservice, så er det vanskelig for de ansatte å vite hva de har diskutert, at dette igjen kan føre til misforståelser når kunden besøker butikk. Det er tilfeller der kundeservice og fysisk butikk ikke kan love det samme, noe de opplevde en del av før.

Begge forteller at Telenor jobber med å integrere ”Klikk & Hent”, der man kan bestille en vare på nett og hente i butikk.

De er begge enige i at Telenor reagerer proaktivt med å følge trender i markedet. Kjetil sier at de reagerer raskt med markedet og sosiale medier, og prøver å være i forkant av sine konkurrenter når det kommer til utvikling og være nyskapende. Et eksempel han legger ved her er at Telenorbutikkene vil være først ute med å innføre Vipps som betalingsmiddel. Jørgen er fornøyd med utviklingen av “Mitt Telenor” applikasjonen, og funksjonene den har. I tillegg fremhever han den eksperthjelpen han føler Telenorbutikken kan tilby sine kunder. Samt at de har et særegent konsept for kjøp av mobiltelefoner, nemlig det Telenor kaller SWAP som er de eneste tilbyderne i markedet.

Selv om Telenor driver med franchisedrift så skal alt av priser, sortiment og konsept være sentralstyrt, så man skal ikke oppleve noe forskjell på tvers av butikk og region. Dette er gjort bevisst for at kunden skal oppleve lik service, like priser og utvalg overalt.

Kjetil nevner at de fysiske butikkene prioriteres mer når det kommer til kortvarige kampanjer, og sier at de opplever at volumet har endret seg. Fra å gå fra kun salg i butikk over til e-handel, og snudd de siste årene tilbake til butikk igjen.

Faktisk så selges det dobbelt så mye i de fysiske butikkene som Telenor sin internett og kundeservice til sammen. Jørgen mener at nettbutikken også prioriteres, men tenker seg nok at mange vil gå over til mer kjøp i “Mitt Telenor”-applikasjonen, og da vil Telenor rette mer fokus mot denne enn hva de har per dags dato. Markedsføringen henviser til både fysisk butikk og nettkanalene.

### *Kundetilfredshet og kundelojalitet*

Delproblemstillingen vår baserer seg på kundetilfredshet og kundelojalitet.

Telenor har et system (Net Promoter Score) som måler kundetilfredsheten etter hvert kjøp hos kundene via en melding. Scoren går på en skala fra 1-10 og gir en vurdering av opplevelsen kunden hadde under kjøpsprosessen. Jørgen legger til at de også bruker mystery shopper for å avdekke hvordan en handel hos Telenorbutikken gjennomføres og hvordan kundeopplevelsen er.

Kjetil har en klar formening om kundene som handler i de forskjellige kanalene, og hvordan multikanalkundene deres har høyere tilfredshet. Jørgen derimot tror at siden man nå har et såpass åpent marked, handler kunder mer etter bekvemmelighet enn lojalitet. Han forteller også at nå har de begynt å fokusere på en ny portefølje med kunder som er mer ”online” for å rekruttere nye kunder.

Telenor sin visjon om hvordan man skal skape tillit og lojalitet er å være ærlig og ekte. Kundetilfredshet er ekstremt viktig for Telenor, og de jobber konstant med å yte den beste servicen og gi kundene det beste tilbudet.

Jørgen er enig, men mener selv at personlig service er en viktig faktor for tilfredshet.

### **4.3 Spørreundersøkelse**

I den kvantitative delen av prosjektet ble det valgt å gjennomføre en spørreundersøkelse. Denne blir brukt til å tallfeste og måle verdiene av de variablene som kan utledes av analyseformålet og undersøkelsesspørsmålene. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010) Formålet med spørreundersøkelsen er å få et inntrykk av hva kunder selv mener påvirker deres lojalitet og tilfredshet. I tillegg har man lagt en stor vekt på hva Telenor-kunder er tilfreds med, og hva de påvirkes av.

Analysen består av en gjennomgang av resultatene fra spørreundersøkelsen, samt hypotesetesting ved bruk av analyseprogrammet SAS JMP.

### **Utvalget**

Etter datarensing besto utvalget av 217 respondenter, hvorav 147 var kvinner og 70 var menn. Gjennomsnittsalderen for utvalget var 37 år, med et standardavvik på 15 år. Det høye standardavviket skyldes i hovedsak at det var to hovedgrupper

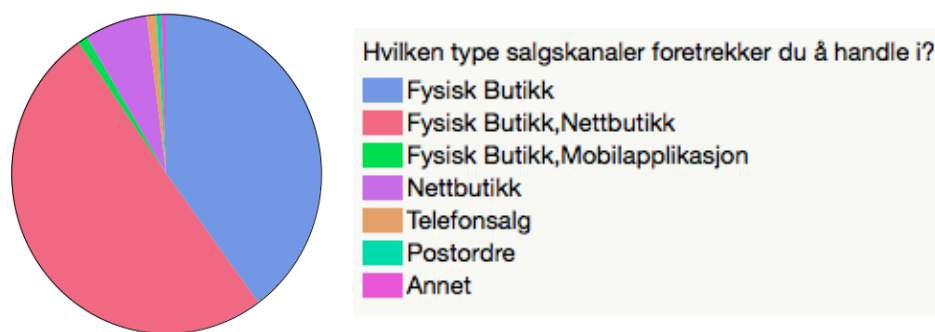
blant respondentene. En gruppe i alderen 19-30 år og en i alderen 45-59. Da aldersfordelingen er slik som den er kan ikke utvalget generaliseres for populasjonen. Det var overvekt av respondenter fra Vestlandet og Østlandet, men utvalget hadde respondenter fra hele landet.

Av respondentene var 124 Telenor-kunder, mens 84 ikke var det. Telenor har en markedsandel på ca. 50% (Vedlegg 1), så en stor andel Telenor-kunder var forventet. Disse kundene var i hovedsak privat- og bedriftskunder.

### Foretrukne salgskanaler

Dette spørsmålet var “*Hvilke salgskanaler foretrekker du å handle i?*” Her kunne respondenten velge flere svaralternativer. Spørsmålet ble stilt for å kunne se hvor stor andel av utvalget som var flerkanalkunder, det vil si kunder som benytter seg av flere enn én salgskanal. (Coelho og Easingwood, 2004) Tidligere i undersøkelsen ble respondentene bedt om å ekskludere dagligvarehandel fra svarene, da det ikke var ønskelig å se hvor de gjorde rutinekjøpene sine, men heller hvor de gjorde annen handel.

Av svarene ser man at de aller fleste foretrekker fysisk butikk. På andreplass kommer nettbutikk, mens på tredjeplass kommer mobilapplikasjon. Svært få respondenter har svart at de handler gjennom telefonsalg og postordre.



Som nevnt kunne respondentene velge flere svaralternativer. Resultatet av dette gjør at man ser en fordeling hvor en stor andel av utvalget foretrekker både fysisk butikk og nettbutikk. Disse respondentene kan anses å være flerkanalkunder.

## Drivere for lojalitet

Dette spørsmålet var “*I hvilken grad påvirker disse faktorene din lojalitet til en bedrift?*” Her tok respondentene stilling til en del faktorer og ga svar på hvor viktig de enkelte faktorer var. Spørsmålets formål var å finne ut hva som skaper lojalitet, og hva kunder anser som viktig for en detaljhandelsbedrift.

#	Field	I svært liten grad	I liten grad	Verken eller	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke
1	Antall salgskanaler	18.22% 43	26.27% 62	25.00% 59	22.46% 53	4.66% 11	3.39% 8
2	Varesortiment	2.97% 7	3.81% 9	5.51% 13	55.08% 130	32.20% 76	0.42% 1
3	Pris	1.26% 3	4.60% 11	12.97% 31	49.79% 119	30.13% 72	1.26% 3
4	Omdømme	3.38% 8	12.66% 30	22.78% 54	45.15% 107	13.92% 33	2.11% 5
5	Beliggenhet	2.94% 7	9.24% 22	16.81% 40	43.70% 104	26.89% 64	0.42% 1
6	Kundeservice	0.84% 2	5.06% 12	8.86% 21	45.99% 109	37.97% 90	1.27% 3
7	Ansatte	4.18% 10	11.72% 28	21.76% 52	40.59% 97	20.08% 48	1.67% 4
8	Rabatter	2.54% 6	7.20% 17	29.66% 70	44.07% 104	15.25% 36	1.27% 3

I lys av Kaufmann og Kaufmann (2015) sin teori om forbrukerens holdninger scorer de ulike variablene høyt med det kognitive og affektive hos kunden. Varesortiment, kundeservice, beliggenhet og pris var de viktigste faktorene. Videre ser man at antall salgskanaler er det minst viktige for kunder, hvilket er litt overraskende med tanke på at en stor andel av utvalget er flerkanalkunder.

## Viktige faktorer ved multikanalstrategi

Dette spørsmålet var tanken at respondentene skulle ta stilling til hvorvidt ulike faktorer som utgjør en multikanalbedrift var viktig for dem. Spørsmålet var ” *Hvis en bedrift har flere enn en salgskanal, hvor viktig er det for deg med*”. Det ble tatt utgangspunkt i de ulike variablene Furueth presenterer (2010, side 81). Tillegg ble det lagt til to til, da dette ble ansett som noe kunder verdsetter hos multikanalbedrifter.

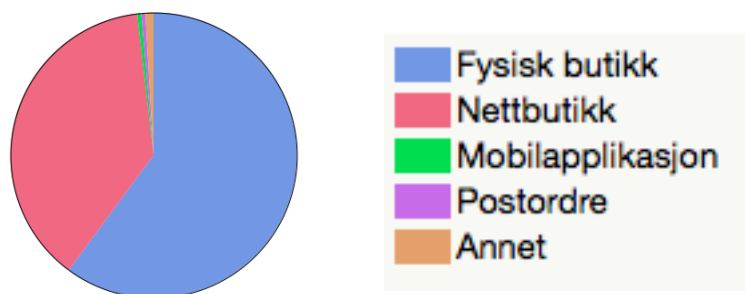
#	Field	Svært uviktig	Litt uviktig	Verken eller	Litt viktig	Svært viktig	Vet ikke
1	Lik pris i alle kanaler	6.28% 15	4.18% 10	9.21% 22	30.54% 73	48.95% 117	0.84% 2
2	Likt vareutvalg i alle kanaler	5.96% 14	12.34% 29	16.60% 39	30.21% 71	34.04% 80	0.85% 2
3	Visuell likhet i alle kanaler	9.28% 22	12.24% 29	21.94% 52	35.44% 84	19.83% 47	1.27% 3
4	Lik service i alle kanaler	6.30% 15	4.20% 10	14.71% 35	29.83% 71	44.12% 105	0.84% 2
5	Bestill på nett, hent i butikk	9.32% 22	12.29% 29	27.97% 66	30.93% 73	15.25% 36	4.24% 10
6	Kunne returnere varer fra nettbutikk i fysisk butikk	4.22% 10	6.75% 16	9.70% 23	32.07% 76	45.15% 107	2.11% 5



Her ser man at de fleste i utvalget synes de fleste faktorene er enten litt eller svært viktig. En av faktorene som tilsynelatende er minst viktig for utvalget er visuell likhet i alle kanaler. Dette motstrider Oliver Emrich's (2015) teori om at et homogent design i alle salgskanaler skaper verdi for kunden. Også at utvalget ikke anser muligheten til å bestille på nett for så å hente i butikk som viktig. Men på generelt grunnlag kan man se at faktorer som lik pris, likt vareutvalg, lik service og mulighet til å returnere varer fra nettbutikk i fysisk butikk er viktig. Dette er i tråd med de faktorene som i følge Furuseth (2010, s.81) skaper sømløshet på tvers av salgskanalene.

### Foretrukken salgskanal for kjøp av mobil og tilbehør

Videre i spørreundersøkelsen ble spørsmålene rettet mot Telenor og deres salgskanaler. Spørsmålet var: ”Hvilken type salgskanal foretrekker du å handle mobil/mobiltilbehør i?”. Her kunne respondentene kun velge en salgskanal. Da ble de nødt til å ta standpunkt til hvilken kanal de anså som den beste for kjøp av denne typen produkter og tjenester.



131 respondenter valgte fysisk butikk, 81 valgte nettbutikk, og 4 av respondentene valgte de andre alternativene. Kjøp av mobiltelefon kan anses for å være et kjøp som krever begrenset problemløsning fra forbrukeren. Altså at de allerede har tanker om hva de ønsker, men trenger litt ekstra informasjon for å bli sikker i sin beslutning. (Schiffman, et al, 2012) Det var overraskende at de fleste i utvalget valgte fysisk butikk, da forbrukerelektronikk i følge netthandel.no (2015) som regel er billigere på nett, og utvalget tidligere i undersøkelsen viste seg å være prisfokuset.

Videre ønsket man innsyn i hvorfor respondentene valgte den enkelte salgskanalen. Spørsmålet var: ”Hvorfor er dette din foretrukne salgskanal?”.

Respondentene svarte hvorfor den valgte kanalen var deres foretrukne salgskanal for kjøp av mobil og mobiltilbehør. I kraft av Dick og Basu (1994) sin teori om at lojalitet skapes gjennom positive holdninger var det interessant å se hva kundene så på som verdifullt i deres foretrukne salgskanal.

Oppsummering av resultatene:

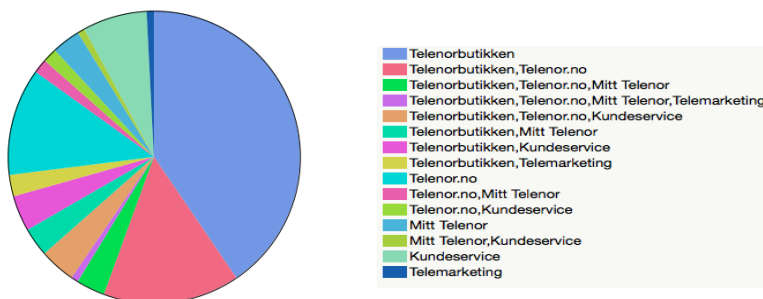
Fysisk Butikk	Nettbutikk
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mulighet til å se og å ta på varen.</li> <li>- Få hjelp og råd fra kompetente ansatte.</li> <li>- Kjøpe varen og ta den i bruk med en gang.</li> <li>- Usikker på hvilket produkt man skal kjøpe.</li> <li>- Trygghet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Billigere og mer beileilig.</li> <li>- Mulighet til å innhente informasjon selv, fra flere ulike kilder.</li> <li>- Generell oppfatning om større vareutvalg.</li> <li>- Vet allerede hva man skal kjøpe.</li> </ul>

### Utvalgets forhold til Telenor sine salgskanaler

Utvalget fikk spørsmålet: ”Har du handlet i noen av Telenor sine salgskanaler?”.

Det var mulig at man har benyttet seg av en eller flere salgskanaler selv om man ikke nødvendigvis er fast Telenor-kunde. 55,3% av respondentene hadde handlet i Telenor sine salgskanaler, mens 44,7% ikke hadde gjort det.

Videre ble respondentene spurt om *hvilke salgskanaler de hadde handlet i*. Det var kun respondenter som hadde handlet i Telenor sine salgskanaler som besvarte dette spørsmålet. Her kunne respondentene velge flere alternativer, da man ville se om utvalget benyttet seg av flere enn én av salgskanalene.



Den største delen av utvalget hadde handlet i Telenorbutikken, deretter kom en gruppe som hadde handlet hos Telenor.no. Den største andelen av såkalte flerkanalkunder hadde benyttet seg av både den fysiske butikken og nettbutikken.

#	Field	Svært utilfreds	Utilfreds	Verken eller	Tilfreds	Svært tilfreds	Vet ikke	Har ikke handlet i salgskanalen
1	Telenorbutikken	2.27% 5	1.82% 4	15.45% 34	21.36% 47	15.00% 33	9.09% 20	35.00% 77
2	Telenor.no	2.27% 5	2.27% 5	17.73% 39	21.82% 48	6.36% 14	7.73% 17	41.82% 92
3	Mitt Telenor (Applikasjon)	2.73% 6	1.82% 4	17.73% 39	12.27% 27	3.64% 8	10.91% 24	50.91% 112
4	Kundeservice	3.64% 8	3.18% 7	14.09% 31	21.36% 47	7.27% 16	7.73% 17	42.73% 94
5	Telemarketing	3.18% 7	3.18% 7	17.27% 38	5.00% 11	1.36% 3	15.91% 35	54.09% 119

Showing Rows: 1 - 5 Of 5

Respondentene måtte så ta stilling til hvor tilfreds de var med de ulike salgskanalene. Det viser seg at Telenorbutikken har den høyeste scoren innen tilfredshet, som var forventet når den fysiske butikken scoret høyest tidligere i spørreskjemaundersøkelsen. En stor andel av utvalget har svart “*verken eller*”, noe som vil si at de er likegyldig eller uvitenhet. Det kan virke som respondentene har lite erfaring eller formening om de ulike kanalene, noe som kan tyde på at de i liten grad har benyttet seg av disse.

### Tilfredshet med Telenor

Det er en rekke ulike variabler som skaper tilfredshet hos kunder. (Samuelson, et al, 2010) Spørsmålet var ”*Hvor tilfreds er du med Telenor?*”.

#	Field	Svært utilfreds	Utilfreds	Verken eller	Tilfreds	Svært tilfreds	Vet ikke	Er ikke Telenor-kunde
1	Pris	6.10% 13	7.98% 17	15.96% 34	27.23% 58	11.74% 25	2.82% 6	25.82% 55
2	Produkter/Tjenester	3.77% 8	5.66% 12	9.91% 21	37.74% 80	10.38% 22	4.25% 9	27.36% 58
3	Service	3.27% 7	5.61% 12	14.02% 30	30.37% 65	14.02% 30	5.14% 11	26.17% 56
4	Antall salgskanaler	1.41% 3	1.88% 4	26.29% 56	21.13% 45	7.51% 16	13.62% 29	27.70% 59
5	Informasjon	2.37% 5	2.84% 6	21.80% 46	31.28% 66	7.58% 16	7.58% 16	26.07% 55

Schultz og Bailey (2000) mener at lojalitet ikke kommer som et resultat av tilfredshet, men av andre faktorer som spiller en større rolle. Hovedvekten av respondentene var “*tilfreds*” og “*svært tilfreds*”, som viser til en jevnt over tilfredshet hos Telenorkundene.

Det var en andel som viste til “*utilfreds*” og “*svært utilfreds*” på variabelen pris. Dette kom heller ikke som noen overraskelse når man først bekreftet at en stor del av respondentene var prisbevisste, mens Telenor generelt er oppfattet som en dyr aktør.

## Opplevd sømløshet

Faktorer som lik pris, likt utvalg og lik service i alle salgskanaler er viktig når man ønsker å ha en god multikanalstrategi. (Furuseth, 2010, s 81) Spørsmålet ba respondentene om å ta stilling til ulike faktorer, samt vurdere hvor samkjørte de opplever at salgskanalene til Telenor er. Spørsmålet var: ” *I hvilken grad opplever du at*”

#	Field	I svært liten grad	I liten grad	Verken eller	I sto grad	I svært stor grad	Vet ikke	Er ikke Telenor-kunde
1	Telenor sine salgskanaler er samkjørte?	3.76% 8	3.29% 7	19.25% 41	16.90% 36	3.76% 8	26.29% 56	26.76% 57
2	Du får lik service i de forskjellige salgskanalene?	3.29% 7	4.69% 10	16.43% 35	15.02% 32	4.23% 9	29.58% 63	26.76% 57
3	Telenor har like priser og tilbud i de forskjellige salgskanalene?	0.94% 2	4.69% 10	13.62% 29	10.80% 23	2.82% 6	38.97% 83	28.17% 60

Man ser at mange respondenter har valgt “*verken eller*” og “*vet ikke*”, som kan anses som likegyldighet, eller at de ikke har nok informasjon. Dette kan tyde på at integrasjonen ikke er synlig nok for forbrukeren til å kunne gjøre seg opp en mening, og føle verdien av sømløshet. (Achabal, et al, 2005)

## 4.4 Hypotesetesting

Spørreundersøkelsen ble utført for å teste hvorvidt det intervjuobjektene påsto stemmer, samt for å besvare undersøkelsesspørsmål og hypoteser. Videre i analysen vil hypoteser bli testet.

### *Hypotese 1*

H0 - Det er ikke forskjell på alder og foretrukken salgskanal for kjøp av mobil og mobiltilbehør.

H1 - Det er forskjell på alder og foretrukken salgskanal for kjøp av mobil og mobiltilbehør.

Det ble gjennomført en variansanalyse (ANOVA) for å se hvorvidt det var noen forskjell mellom alder og foretrukken salgskanal for kjøp av mobil og mobiltilbehør. Det ble observert en p-verdi på 0,51, hvilket vil si at det er for mye tvil til å forkaste H0. Videre ble det gjort en students t-test, for å se hvorvidt det faktisk var noen signifikant forskjell på noen av faktorene. Det var det ikke. H0 beholdes. (Vedlegg 9)

*Hypotese 2*

H0 - Telenor-kunder er i stor grad tilfreds med Telenor.

H1 - Telenor-kunder er ikke i stor grad tilfreds med Telenor.

For å kunne finne ut i hvilken grad kunder er tilfreds med Telenor, ble det i spørreundersøkelsen spurt om ulike variabler og i hvilken grad respondentene var tilfreds. Gjennomsnittet av tilfredsheten ville vise hvorvidt de i stor grad var tilfreds eller ei. Observasjonene viser at de ulike variablene har en gjennomsnittlig tilfredshet som varierer fra 3,4817-3,6899. Det er ikke særlig stor variasjon blant de forskjellige variablene. Samlet har variablene som viser tilfredshet en gjennomsnittsverdi på 3,5946 og et standardavvik på 0,986. Hypotetisk gjennomsnitt var her 4, altså den tallverdien som reflekterte tilfredshet “i stor grad”. Her ser man et avvik på 0,4054 og en p-verdi på  $<0,001$ , altså foreligger det en statistisk signifikant forskjell. H0 forkastes. (Vedlegg 10)

*Hypotese 3*

H0 - Telenor-kunder opplever i stor grad at Telenor sine salgskanaler er samkjørt.

H1 - Telenor-kunder opplever ikke i stor grad at Telenor sine salgskanaler er samkjørt.

Det er i hovedsak spørsmålet; “*I hvilken grad opplever du at Telenor sine salgskanaler er samkjørte?*” som blir brukt til å teste denne hypotesen.

Svaralternativene “vet ikke” og “er ikke Telenor-kunde” ble ekskludert fra analysen, da disse ville trukket opp tallverdiene og gitt unøyaktig svar. Skalaen går fra 1-5, hvor 1 er “i svært liten grad” og 5 er “i svært stor grad”. En t-test ble gjennomført, hvor man la inn en score på 4 som hypotetisk gjennomsnitt, da dette er scoren som uttrykker “i stor grad”.

T-testen viste at det faktiske gjennomsnittet var 3,29 og at det var en statistisk signifikant forskjell P-verdi var  $<0,001$ , og H0 forkastes derfor. (Vedlegg 11)

*Hypotese 4*

H0 - Telenor-kunder opplever i stor grad at man får lik service i de ulike salgskanalene.

H1 - Telenor-kunder opplever ikke i stor grad at man får lik service i de ulike salgskanalene.

Denne hypotesen har utspring i spørsmålet; *“I hvilken grad opplever du at du får like service i de forskjellige salgskanalene”*. Denne hypotesen ble testet på samme måte som hypotese 4, altså ved en t-test hvor det hypotetiske gjennomsnittet er satt til 4, *“i stor grad”*.

T-testen viste et faktisk gjennomsnitt på 3,28, et standardavvik på 1,04 og en statistisk signifikant forskjell. *Nullhypotesen forkastes*. (Vedlegg 12)

#### *Hypotese 5*

H0 - Telenor-kunder opplever i stor grad like priser og tilbud i de ulike salgskanalene.

H1 - Telenor-kunder opplever ikke i stor grad like priser og tilbud i de ulike salgskanalene.

Utgangspunkt for hypotesen var spørsmålet *“I hvilken grad opplever du at du får like priser og tilbud i de forskjellige salgskanalene”*

I likhet med hypotese 4 og 5 ble det benyttet en t-test med hypotetisk gjennomsnitt på 4, *“i stor grad”*. Resultatet viste et faktisk gjennomsnitt på 3,29, og et standardavvik på 0,89. Det var derfor en signifikant forskjell og nullhypotesen forkastes. (Vedlegg 13)

#### 4.5 Reliabilitetstest

Cronbachs alfa kan brukes til å se hvorvidt den interne konsistensen og reliabiliteten er god. Den brukes for å se korrelasjoner mellom variabler som er ment for å måle det samme begrepet. Tommelfingerregelen er at cronbachs alfa burde være over 0,60. (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010)

▼ Cronbach's $\alpha$	
	$\alpha$ -0,8 -0,6 -0,4 -0,2 0 ,2 ,4 ,6 ,8
Entire set	0,7920
Excluded Col	$\alpha$ -0,8 -0,6 -0,4 -0,2 0 ,2 ,4 ,6 ,8
Kundeopplevelse - Lik pris/Tilbud i alle salgskanalene	0,8010
Tilfredshet Telenor - Pris	0,6045
Tilfredshet Telenor - Produkter/Tjenester	0,7064

Cronbachs alfa ble målt på variablene som omhandlet pris og tilbud. Den ble målt til 0,7920, som tyder på en sterk intern konsistens i undersøkelsen. (Vedlegg 14)

## ***DEL 5. DISKUSJON OG TILTAK***

I del 2 ble det redegjort for sentral teori om temaet multikanalstrategi og kundelojalitet. Etter endt observasjon, dybdeintervju og spørreundersøkelse sitter man igjen med et godt grunnlag for å gi en helhetlig vurdering av Telenor sin multikanalstrategi, samt besvare problemstillingen og delproblemstillingen nevnt i del 1. Telenor har kommet et godt stykke på veien ved at de allerede tilbyr flere salgskanaler.

### *Visuell likhet*

De ulike salgskanalene er observert til å være visuelt like, og gir et helhetlig inntrykk som styrker de ulike elementene man finner i Kellers merkepyramide (Samuelsen, et al, 2010) Det vil også bidra til økt kundetilfredshet som samsvarer med Emrich (2015) sin teori om et homogent design. Telenor har som nevnt allerede en svært sterk merkevare, og implementering av multikanalstrategi kan være med på å styrke dette ytterligere.

### *Pris og utvalg*

Dybdeintervju ble det nevnt at Telenor har felles prissetting for alle kanalene. Analysen av spørreundersøkelsen viste at det er svært viktig for kundene med like priser i alle salgskanaler. Man har gjennom observasjon funnet avvik, altså at de samme produktene har hatt ulike priser. Dette gjelder kun Telenorbutikken, da man finner like priser på tvers av alle de andre salgskanalene. Dersom man ønsker å unngå dette, er man nødt til å kontinuerlig følge opp og regulere prisene. I en multikanalbedrift er man nødt til å ha like priser i alle salgskanal, hvis ikke risikerer man å få forvirrede og utilfredse kunder.

Jevnt over var det likt utvalg i alle kanalene. Riktignok observerer man at noen produkter *kun* tilbys i de enkelte kanalene. Dette gjelder både internt mellom de fysiske butikkene, men også på tvers av salgskanalene. Det gjelder en liten del av varesortimentet, men det bidrar ikke til å skape en sømløs opplevelse. (Furuseth, 2010) Det kan føre til misforståelser når kunder drar til de forskjellige butikkene og opplever forskjellig utvalg.

Det trenger nødvendigvis ikke å være negativt med forskjellig varesortiment, fordi

det nok alltid vil være geografiske forskjeller på etterspørsel. Man må også kunne justere varesortimentet etter størrelse på butikk og etterspørsel. Det å tilpasse butikken kan lønne seg, men man må ha et fast grunnsortiment, slik at man tilbyr det kundene forventer. Risikoen ved å ikke innfri kundens forventninger med tanke på varesortiment, er at de bytter til en annen tilbyder. Byttekostnadene i et marked med så mange konkurrenter som mobilmarkedet er lav, og ønsker man lojale kunder må man innfri deres forventninger. (Garga, & Bambale, 2016)

#### Tiltak:

- Større grad av oppfølging rundt priser og utvalg i franchisetakerens butikker.
- Strengere regulering av utvalg på tilbehør. Felles innkjøpssystem og lager som sikrer lik innkjøpspris, sortiment og utpris for alle salgskanaler.

#### *Informasjon*

Videre ser man at Telenor har en utfordring når det kommer til informasjonsflyt på tvers av kanalene. Dersom en kunde gjør første del av sin kjøpsprosess gjennom kundeservice, er det ingen system på plass som sikrer at den fysiske butikken vet hvilken informasjon kunden har fått på forhånd, Dette kan resultere i at kunden får ulik informasjon i de ulike salgskanalen. Hvis dette skjer så vil kunden bli forvirret. Telenor kan med fordel investere i et CRM-system som Fredriksen (2010, s 61) omtaler som et system som samler inn, og deler informasjon om kundene i de forskjellige salgskanalene. Eirill Bø (2013) omtaler denne type investering som en *transaksjonsspesifikk investering*, da man forventer at den vil bidra til økt lønnsomhet, siden det bidrar til at Telenor kan tilby en sømløs opplevelse på tvers av salgskanalene som sikrer høy kundetilfredshet, og som også vil bidra til økt kundelojalitet.

#### Tiltak:

- Utvikle et velfungerende CRM-system som øker kvaliteten på interaksjonen mellom kunde og bedrift for å skape lojalitet og troverdighet. I tillegg må dette systemet sikre god informasjonsflyt gjennom de ulike salgskanalene, slik at alle salgskanaler har samme informasjon om kunden.



### *Service*

Den personlige servicen som blir tilbudt i den fysiske butikken er vanskelig å kopiere. Nettbutikken og applikasjonen til Telenor observeres det en stor grad av selvbetjening, og at utfyllende informasjon om produkter og tjenester erstatter den personlige servicen. Telenorbutikken tilbyr også en rekke servicetjenester i butikk som ikke tilbys i de andre salgskanalene. Som for eksempel overføring av innhold fra gammel mobil til ny mobil. Gjennom undersøkelsen fant man ut at en stor andel av kunder ønsker lik service i alle salgskanalene. Dersom man skal oppnå så lik service som mulig på tvers av salgskanalene, burde Telenor legge til rette for at kunder i noen grad kan gjøre disse tjenestene selv. Det forutsetter brukervennlige og detaljerte beskrivelser som viser kunden hvordan dette gjøres. Klarer man dette på en god måte vil det bidra til økt kundetilfredshet, og på sikt økt kundelojalitet.

### Tiltak:

- Lage detaljert informasjon til kunden om servicetjenester og hvordan disse utføres. Informasjonen er ment for å erstatte den personlig servicen man opplever i fysisk butikk. Dette kan for eksempel være informative videoer, eller detaljerte beskrivelser med bilder og tekst som illustrerer hvordan en kunde skal utføre jobben.

### *Franchise*

Da Telenorbutikken er drevet som en franchise, vil den enkelte franchisetakeren være avhengig av at en stor andel av salg skjer i denne kanalen. Holmefjord fortalte at Telenorbutikken selger for dobbelt så mye som de andre salgskanalene til sammen, hvilket man ser reflekterer seg i spørreundersøkelsen der 40% foretrekker kun fysisk butikk, og 50% foretrekker en blanding av fysisk og nettbutikk. Utifra observasjonen ser man tegn på dårlig kommunikasjon mellom franchisetaker og butikkledere. Holmefjord sa i intervjuet at Telenor har felles prissetting i alle kanalene, men det er som nevnt observert ulike priser og utvalg i de enkelte butikkene. Det kan tyde på at franchisetaker ikke har god nok kontroll over drifting av sine butikker, da ansvaret for dette burde ligge på den enkelte franchisetakeren. Telenor vil i utgangspunktet unngå dette, men det kan være ressurskrevende med konstant oppfølging. Det kan tyde på at Telenor har gitt for løse retningslinjer i franchisekontrakten om utvalg og priser.

Tiltak:

- Sikkerhet for franchisetakere. Utarbeide en avtale mellom Telenor og franchisetakere som sikrer lønnsomhet og inntjening for franchisetakeren i fremtiden.

*Sømløshet*

Som nevnt tidligere må det etableres et strategisk kundefokus hvor alle kanalene samarbeider om å gi best mulig kundeopplevelser. (Achabal, et al, 2005).

Utfordringen til Telenor ligger i det faktum at de eksisterende salgskanalene tidligere er vant med å konkurrere mot hverandre. Dette kan gjenspeiles i teorien om Cross-Channel-Cannibalism. (Bagge, 2007) Ved implementering av multikanalstrategi må denne tankegangen bort. I en god multikanalbedrift vil det i teorien ikke spille noen rolle hvor kunden gjør sitt kjøp. Telenor har i noen grad klart å endre dette fokuset ved at de utnytter de forskjellige kanalenes fortrinn, og støtter opp rundt hverandre som steg 3 i multikanalprosessen viser. (Furuseth 2010) Eksempelvis kan man si at ventetid ved kjøp i nettbutikk, mobilapplikasjon og kundeservice kan oppleves som negativt. Det er positivt at de har startet med "Klikk&Hent", slik at kunder unngår den lange ventetiden ved at de kan hente varen i butikk. Riktignok er denne funksjonen kun tilgjengelig i en liten andel av Telenor sine butikker, og man kan kun bestille via nettbutikk og mobilapplikasjon, ikke via kundeservice.

Analysen viser også at kundene synes det er svært viktig å kunne kjøpe en vare i en salgskanal, for så å ha mulighet til å returnere varen i en annen. Dersom Telenor får på plass et felles innkjøpssystem og varelager, slik man har foreslått, vil dette være mulig å tilby kunden. Videre burde Telenor legge til rette slik at kunder kan se hvilke salgskanaler som har de forskjellige varene på lager. Dette forutsetter et system som kontinuerlig oppdaterer lagerstatus på tvers av alle salgskanalene.

Tiltak:

- Implementere en funksjon som viser hvilke varer som er på lager i de ulike salgskanalene.
- Gjøre det mulig for kunder å returnere varer kjøpt fra nettbutikk, applikasjon og kundeservice i fysisk butikk.

- Implementere “Klikk&Hent” funksjonen i alle fysiske butikker, samt muligheten til å bestille fra kundeservice.

### *Kundetilfredshet og kundelojalitet*

I analysen kommer det frem at multikanalstrategi har positiv effekt på kundetilfredshet og kundelojalitet. Dette bygger på at en rekke av faktorene som utvalget fra spørreundersøkelsen anser som viktig hos en multikanalbedrift, er faktorer som direkte påvirker kundetilfredsheten. Dersom man klarer å gjøre kundene tilfredse, er det mer sannsynlig at de vil være lojale.

Men kundelojalitet blir også påvirket av andre faktorer enn tilfredshet.

Man har vist hvordan styrking av merkevaren bidrar til økt lojalitet. (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010, s 26) Dette kan trekkes tilbake til en av de viktigste aspektene av multikanalstrategi, altså å styrke bedriftens merkevare gjennom alle salgskanaler.

## **DEL 6. KONKLUSJON**

Med utgangspunkt i teori, funn fra analysen og drøfting har man grunnlag til å svare på problemstillingen og delproblemstillingen. Denne delen vil inneholde en oppsummering av hele oppgaven, samt en konklusjon.

Telenor gjør det bra med den visuelle likheten, da alle salgskanalene gir det samme inntrykket. Man finner avvik i priser og produktutvalg som viser at det til tider er mangel på kommunikasjon mellom franchisetaker og butikkleidere. En multikanalstrategi består i hovedsak av sømløshet, samspill mellom de ulike salgskanalene og informasjonsformidling til kunde. (Furuseth, 2010) Avvik som dette kan skape forvirring og misnøye for kunder. Strengere retningslinjer av sortiment, og oppfølging må til for å hindre dette.

Dybdeintervjuene viste at det til tider var problematisk med integrasjon på tvers av kanalene. De ulike salgskanalene har svært begrenset informasjonsdeling om kundene og deres handlingsmønster på tvers av kanalene. En mener at et CRM-system som tillater informasjonsflyt om kundens kjøpshistorikk vil betraktelig forbedre flyten mellom kunde og bedriftens ulike salgskanaler.

Lik service kan være utfordrende å gjenskape i salgskanaler uten den personlige interaksjonen. Systemer som skal skape god flyt mellom de nettbaserte kanalene, kundeservice og de fysiske butikkene er et område med stort forbedringspotensiale. Her har man kommet med forslag til tiltak, som man har vurdert, og som skal være gjennomførbare for Telenor. Dette vil skape en merverdi for kunden, da de ønsker å bli møtt med en konsistent og god serviceopplevelse. Det vil være lønnsomt på sikt å tilrettelegge strategien for å konvertere tradisjonelle kundene over til multikanalkunder, når de som Kushwaha og Shankar (2013) nevner er de mest verdifulle for bedriften.

Man har tidligere presentert 5-steg-prosessen til Furuseth (2010, s 43) som viser prosessen med implementering av multikanalstrategi. Telenor har utviklet en god multikanalstrategi, som de tydelig har brukt mye ressurser på. De har etablert et strategisk kundefokus, da de ønsker å være tilgjengelig hvor enn kunden er. De har allerede flere forskjellige salgskanaler, og har klart for seg hvilke fordeler hver av kanalene tilbyr. Man kan se at de nå forsøker å skape synergi, og jobber med å integrere kanalene med hverandre.

Implementering av multikanalstrategi er som nevnt et omfattende prosjekt, som krever kontinuerlig justeringer og oppfølging. En god multikanalstrategi vil ha en klar effekt på både kundetilfredshet og kundelojalitet.

Avslutningsvis vil man si at Telenor har implementert en multikanalstrategi, men at det fortsatt er arbeid som gjenstår. Fundamentet er på plass, og de har ressursene. Nå må det gjøres kontinuerlige tiltak og forbedringer for å optimalisere den.

## **6.1 Metodiske begrensninger**

Det vil av ulike årsaker være svakheter ved oppgaven. Etter fullført analyse, drøfting og konklusjon av bacheloroppgaven har man reflektert over valget av problemstilling, metode og gjennomførelse. En føler selv at man har klart å besvare problemstillingen på en god måte, samt kommet med noen konkrete tiltak for forbedringer.

Det ble gjort en vurdering på hvilken teori som var relevant for temaet multikanalstrategi. Det ble valgt å fokusere på teori som i hovedsak omhandler implementering og effekter av dette. Man var klar over at det var mye mer teori som kunne vært relevant for oppgaven. På grunn av oppgavens omfang tok man en avgjørelse av hva en så på som mest relevant. Dette kan føre til at enkelte aspekter av temaet ikke blir diskutert i oppgaven.

Det ble forsøkt å kontakte noen i Telenor som driver med utvikling av salgsstrategi, men uten hell. Det svekker oppgaven da man ikke har hatt tilgang på data fra Telenor om hvordan de utvikler multikanalstrategi. Man prøvde heller å jobbe ut ifra det som var mulig å finne av offentlige kilder. En mener man har fått tak i tilstrekkelig informasjon til å løse oppgaven.

Informasjonen fra Telenor som er brukt i oppgaven er kun fra franchisen i Bergen. Likevel vil man påstå at man har fått tak i mye verdifull informasjon, og et godt innblikk i hvordan multikanalstrategien til Telenor fungerer.

Strukturen av analysen var klar da man startet, men tiden strakk ikke til alt som ble planlagt. Dette resulterte i at man hang litt etter skjemaet, og man måtte ta raske beslutninger. Det har vært begrensinger som har gjort at en føler validiteten og reliabiliteten av oppgaven har blitt svekket.

Intervjuene ble sendt på mail som ikke var optimalt, med tanke på eventuelle oppfølgingsspørsmål, eller der man ønsket at intervjuobjektene utdypet mer. Tiltakene som presenteres i oppgaven er derfor utarbeidet med utgangspunkt i data som er samlet inn. De tar ikke hensyn til strategier som Telenor selv planlegger å implementere.

Spørreundersøkelsen ble ikke like optimal som vi hadde som mål. Under analysen ble det oppdaget at det var for få nominale variabler til å gjennomføre alle testene som var planlagt. Videre la man merke til at det var for få spørsmål hvor respondentene måtte ta klare standpunkt, og at man manglet spørsmål som; *“Er du mer positiv til en bedrift som har like priser i alle kanaler, enn de som ikke har det”*. Samt var det en overvekt av kvinner som hadde besvart den og dermed ga skjevheter i resultatet. Selv føler en ikke at man fikk et godt nok bilde av populasjonen til å kunne gi en konkret nok tiltaksplan. I tillegg har man ingen spørsmål som viser til om respondentene er flerkanal kunder eller

multikanalkunder.

Man ser tendenser til at en del av utvalget ikke har kunnskap til å svare på de forskjellige spørsmålene, da man ser en gjennomgående trend med respondenter som har valgt alternativet “vet ikke”.

Sett under ett føler man at arbeidet med bachelor har blitt gjort på en god måte, ut ifra de forutsetningene man hadde.

## DEL 7. LITTERATURLISTE

- Achabal, D.D., Badgett, M., Chu, J. og Kalyanam, K., *Cross-channel optimization: A strategic roadmap for multichannel retailers*. IBM Business Consulting Services. Somers, New York.
- Amit, Z. og Zott, C.,(2001). *Value creation in e-business*, Strategic Management Journal, (22), 493-520
- Bagge, D. (2007). Multi-channel retailing: The route to customer focus. *European Retail Digest*, (53), 57-70.
- Byberg, Ø. (2017). *Norwegian flyer på merkevare-liste*, Hegnar.no, Hentet fra: <http://www.hegnar.no/Nyheter/Boers-finans/2017/05/Norwegian-flyr-paa-merkevare-liste>
- Bø, E. (2013). *Ledelse av forsyningskjeder : et logistikk- og markedsføringsperspektiv* (1st ed., p. 112). Bergen: Fagbokforlaget.
- Cassell, C. (2015). *Conducting research interviews for business and management students* (1.utgave.). Los Angeles: SAGE.
- Coelho, F. og Easingwood, C. (2008). *A model of the antecedents of multiple channel usage*. Journal Of Retailing And Consumer Services, 15(1), 32-41. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2007.03.002>
- Dick, A., & Basu, K. (1994). *Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework*. Journal Of The Academy Of Marketing Science, 22(2), 99-113. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070394222001>
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving*, 5.utgave. Oslo
- Dunne, P., Lusch, R., & Carver, J. (2017). *Retailing*. 8. utgave. South.
- Emrich, O., & Verhoef, P. (2015). *The impact of a homogenous versus a prototypical Web design on online retail patronage for multichannel providers*. International Journal Of Research In Marketing, 32(4), 363-374. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.04.002>
- Fangen, K. (2010). *Deltagende observasjon* 3.utgave, s 15. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fredriksen, J. (2010). *Varehandelsledelse*. 3.utgave, Bergen.
- Fredriksen, J.I. og Sørebo, Ø. (2017): *Omnikanal Varehandel – Veien mot Sømløs Integrering av Salgs- og Kommunikasjonskanaler*, Handelshøyskolen HSN, Oslo/Drammen

- Furuseth, P. (2010). *Integrasjon av salgskanaler*. 2.utgave
- Garga, E., og Bambale, A. (2016). *The Impact of Service Quality on Customer Patronage: Mediating Effects of Switching Cost and Customer Satisfaction*. International Journal Of Global Business, 58.
- Gripsrud, G., Olsson, U. and Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse*. 2.utgave Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3.utgave, s. 121). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kaufmann, A. og Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5.utgave Bergen: Fagbokforlaget
- Klarna. (2016). *E-handelstrender i Norden 2015 – Slik handler vi på nett*. Oslo: Klarna. Hentet fra:  
[https://www.klarna.com/download\\_file/view\\_inline/1459](https://www.klarna.com/download_file/view_inline/1459)
- Kushwaha, T., & Shankar, V. (2013). *Are Multichannel Customers Really More Valuable? The Moderating Role of Product Category Characteristics*. Journal Of Marketing, 77(4), 67-85.  
<http://dx.doi.org/10.1509/jm.11.0297>
- Levy, M., Weitz, B. and Grewal, D. (2013). *Retailing management*.
- Medienorge. (2017). *medienorge*. Hentet fra:  
<http://www.medienorge.uib.no/?cat=statistikk&medium=it&queryID=379&aspekt=oppdatering> (9.mai 2017).
- Mobilbørsen. *Er du Telia- eller Telenorkunde uten å vite det?*. (2016). *Mobilbørsen.no*. Hentet fra:  
[http://www.mobilborsen.no/info/nyheter/2016/08/er\\_du\\_telia\\_eller\\_telenor\\_kunde\\_uten\\_a\\_vite\\_det](http://www.mobilborsen.no/info/nyheter/2016/08/er_du_telia_eller_telenor_kunde_uten_a_vite_det)
- Payne, A., & Frow, P. (2004). *The role of multichannel integration in customer relationship management*. Industrial Marketing Management, 33(6), 527-538. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.02.002>
- Poloian, L. (2013). *Retailing principles*. 1.utgave
- Pophal, L. (2015). *Multichannel vs. Omnichannel Marketing: Is There a Difference, and What Does It Mean to You?, 1, 2*. Hentet fra:  
<http://www.econtentmag.com/Articles/Editorial/Feature/Multichannel-vs->



Omnichannel-Marketing-Is-There-a-Difference-and-What-Does-It-Mean-to-You-102361.htm

- Samuelsen, M., Peretz, A. and E. Olsen, L. (2010). *Merkevare-ledelse på norsk 2.0.*, 2. utgave
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6.utgave). Harlow, Essex, England: Pearson Education Limited.
- Schiffman, L., Kanuk, L., & Hansen, H. (2012). *Consumer behaviour* (1.utgave). Harlow: Pearson Financial Times/Prentice Hall.
- Schultz, D., & Bailey, S. (2000). *Customer/Brand Loyalty in an Interactive Marketplace*. *Journal Of Advertising Research*, 40(3), 41-52. <http://dx.doi.org/10.2501/jar-40-3-41-52>
- Schumpeter, Joseph A. (1934). *The theory of economic development*, MA: Harvard University Press
- Shetcliffe, J. (2004). Telemarketing. *Insurance Brokers' Monthly*, 54(10), 20-22
- *Store prisavvik mellom nett og butikk* ★. (2015). *Netthandel.no*. (19.mai 2017), Hentet fra: <https://netthandel.no/store-prisavvik-mellom-nett-og-butikk/>
- Telenor Group. (2017). *Kort om Telenor*. Hentet fra: <https://www.telenor.com/no/om-oss/kort-om-telenor/> (9.mai 2017)
- TNS Gallup og comSCORE. (2015). *Årsrapport Internettbruk 2015*. Hentet fra: [https://www.iis.se/docs/Aarsrapport\\_internettbruk\\_2015.pdf](https://www.iis.se/docs/Aarsrapport_internettbruk_2015.pdf)
- *Undersøkelsesspørsmål: Eksempler og tips* | *SurveyMonkey*. (2017). *SurveyMonkey*. (18 April 2017), Hentet fra: <https://no.surveymonkey.com/mp/survey-question-types/>
- Wallin Andreassen, T. (2006). *Serviceledelse Planlegging og styring av sannhetens øyeblikk* (3.utgave, s. 120). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.