



Handelshøyskolen BI - campus Oslo

BTH 32031

Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg

Bacheloroppgave

Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg

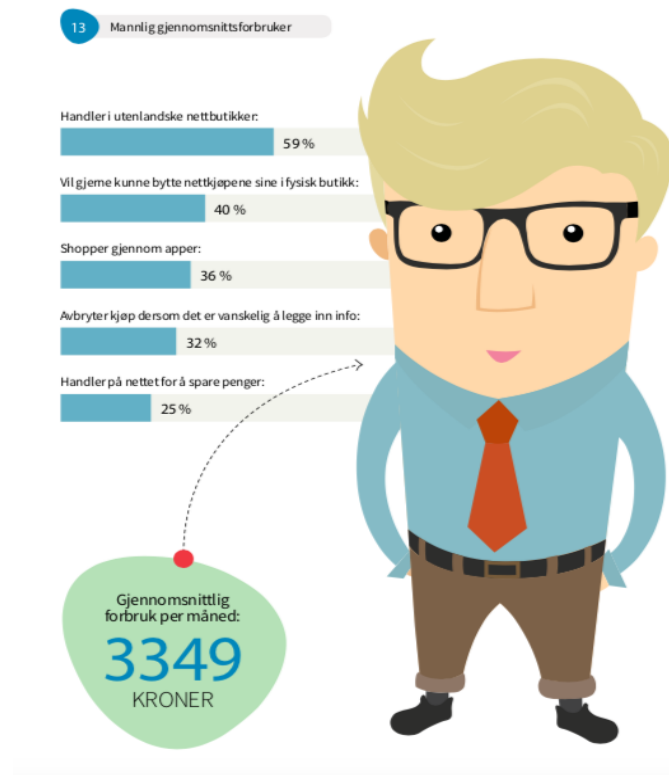
Hva er organisasjonens endringsvillighet i henhold til kundens kjøpsprosess?

Navn: Ferdinand Haver-Mathiesen, Jens Lager

Utlevering: 07.01.2019 09.00

Innlevering: 03.06.2019 12.00

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI



Eksamenskode og navn:

BTH3203 – Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg

Utleveringsdato:

07.01.2019

Innleveringsdato:

03.06.2019

Studiested:

BI Nydalen, Oslo

"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 en avslutning på vårt studie i Retail Management ved Handelshøyskolen BI, Nydalen, våren 2019. Dette er en fordypningsoppgave innen Salgsledelse og personlig salg.

Gjennom 8-9 år i retailbransjen samt 3 år ved BI har vi opparbeidet oss mye kunnskap og ikke minst lærerike situasjoner. Det er derfor vi har ønsket å se på denne tøffe endringen som har foregått de siste årene og som Varner Gruppen står inne i nå. Dette mener vi er en veldig relevant situasjon som ikke bare preger norsk varehandel, men hele verden.

Vi vil gjerne takke Roy Willy Elvegård for den gode støtten vi har mottatt og dyktige veiledningen. Dette har hjulpet oss i å komme i riktig retning og finne riktig motivasjon.

Vi valgte å skrive en teoretisk oppgave om forbrukerens endrede kjøpemønster og organisasjonens vilje til å endre seg etter dette. Likevel tok vi for oss noen dybdeintervjuer for å få litt mer personlig innsikt. Vi ønsker derfor å takke Patrik Müller, Tobias Haver og Morten Lager for deltagelsen i disse intervjuene, det ga oss utrolig god innsikt og litt mer å tygge på. En ting er å lese det, en annen ting er å få høre det.

Sammendrag

I norsk varehandel har det skjedd store endringer, og de pågår enda. Dette fører til store utfordringer for mange bedrifter og krever endringer hos store organisasjoner. Siden 1990-tallet har det foregått en digitaliseringsbølge som har sørget for endringer innen forbrukeratferd og kjøpsprosessen deres (Hennestad et al. 2012). Dette har igjen ført til et større behov for innovasjon og endringer. Vi har valgt å skrive en teoretisk oppgave om endringsvilligheten til organisasjoner i forhold til dette endrede kjøpemønsteret.

Den tradisjonelle kjøp- og salgsprosessen har endret seg mye siden digitaliseringen begynte på 90-tallet. Som SSB (2017) viser til i sin rapport så bruker 90 % av nordmenn internett daglig. Dette viser til at forbrukermønsteret har endret seg ved at man nå har tilgang til mer informasjon enn tidligere, og kunder sjekker derfor tilgjengelighet og informasjon om varer før de går og kjøper dem. På denne måten har beslutningsprosessen forkortet seg. Bache-Mathiesen (2018) sier at 70 % av kjøpsbeslutningen allerede er tatt før kunden oppsøker en butikk eller nettbutikk.

Hofbauer (2016) viser til at den perioden vi er i nå kalles for ”The Age of the Customer”, og i sin bok *Salgets Helter*, nevner han noen svært sentrale faktorer bak disse store endringene. Hofbauer viser i sin teori at både kjøpemønster og forbrukeratferd har endret seg, og vi ser også ut ifra artikkelen til Zeally et al. (2018) at fokuset til forbrukeren har skiftet, og at forbrukeren ikke er like lojale lenger. Denne digitaliseringen fører til at kunden blir mer fokusert på relevans, og gjennom bedre tilgang og tilgjengelighet til produkter stilles det høyere krav nå enn tidligere. . Bedrifter må bli mer ”levende business” mener Zeally et al. (2018) og på den måten tilpasse seg mer etter disse endringene som foregår.

Hennestad et al. (2012) snakker om at endringer i organisasjoner ikke var vanlig tidligere, men har blitt en del av hverdagen nå. De viser til økt digitalisering og globalisering som sørger for at konkurranseområdet har utviklet seg fra å være lokalt til nå å være globalt. Det har ingen grenser lenger, ingen stengtider og tilgjengeligheten er enorm.

I henhold til forbrukermønsteret viser Teece (2010), referert i Cuthbertson et al. (2015) at dersom dette endres, må bedrifter endres i takt med dette. Ut ifra SIT-modellen ser vi at innovasjonsevnen til ledelsen er viktig når det kommer til å skape verdi for selskapet. Som Teece henviser til, dersom en av disse komponentene i innovasjonsevne endres, må resten tilpasses.

Kotter (2002) som er ekspert innenfor feltet organisasjonsledelse og endringer viser til sin åtte-fasers modell for organisatoriske endringer. Han legger vekt på at dersom endringer skal skje må man vekke følelser hos de ansatte som skaper et ønske om nødvendig endring.

Vi foretok tre dybdeintervjuer for å skaffe et mer innsikt i bransjen og hva som skjer der nå. Patrik Müller hos DIBS ga oss mye informasjon om hvordan e-handelen foregår nå og hva som er fokuset der fremover. Morten Lager som er varehandelseksperter ga oss også et fremtidsrettet blikk om hvor bransjen er på vei nå og hva de fokuserer på.

Vi har sett på Varner Gruppens situasjon og deres store omstilling, og har valgt å bruke dette i drøftingen. De har opplevd et drastisk fall i omsetningen i 2017 og 2018 (Hopland, 2019) og har nå opprettet en egen avdeling for å omorganisere hele bedriften, Varner Digital Business. Det er gjennom dette vi ser hvor viktig endringsvilje er i forhold til forbrukerens endrede kjøpemønster, som Lager (2019) nevner, det er kunden vi lever av og vi må derfor tilpasse oss dem så godt som mulig.

Konklusjonen er derfor at organisasjoners endringsvilje er svært sentralt for at de skal tilpasses dagens forbrukere og overleve i det tøffe markedet som har oppstått.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
1.0 INTRODUKSJON	6
1.1 INNLEDNING	6
1.2 PROBLEMSTILLING	7
1.3 ANALYSEFORMÅL	7
1.4 AVGRENSNINGER	7
2.0 TEORI	7
2.1 KJØP- OG SALGSPROESSEN: KUNDENE TAR OVER SALGSPROESSEN	7
2.2 ENDRINGER I KJØPEMØNSTER	9
1. <i>Endret demografi med fokus på digitale løsninger</i>	9
2. <i>Økt uavhengighet, begrenset tilgang</i>	10
3. <i>Større krav og forventinger</i>	11
4. <i>Konsensus i beslutningsprosessen</i>	12
5. <i>Krav om skreddersydde løsninger</i>	13
6. <i>Økt involvering fra innkjøp</i>	13
7. <i>Økt fokus på samfunnsansvar</i>	13
2.3 KJØPERE SOM ER I ENDRINGSMODUS	14
2.4 FORBRUKERATFERD	15
2.5 ENDRINGSLEDELSE	17
2.6 SIT-MODELLEN - SERVICE INNOVATION TRIANGLE	19
2.7 KOTTERS ÅTTE FASER	21
2.8 ORGANIZING THE SALES EFFORT	24
3.0 METODE	25
3.1 UNDERSØKELSESDSIGN	25
3.2 VALG AV METODE	25
4.0 ANALYSE AV DYBDEINTERVJUER	26
4.1 SPØRSMÅLSGUIDE/UNDERSØKELSESPØRSMÅL	26
4.2 ANALYSE OG DRØFTING AV INTERVJUER	27
<i>Patrik Müller, e-handelsanalytiker hos DIBS:</i>	27
<i>Tobias Haver, gründer:</i>	28
<i>Morten Lager, varehandelsekspert:</i>	30
5.0 DRØFTELSE	32
5.1 KJØPSPROESSEN / KJØPEMØNSTER	32
5.2 RELEVANS?	35
5.3 ORGANISATORISK ENDRING	37
1. <i>Etablere en følelse av nødvendighet eller krise:</i>	38
2. <i>Forme en sterk endringskoalisjon</i>	38
3. <i>Skape en visjon for endring</i>	39
4. <i>Kommunisere visjon og strategi</i>	39
5. <i>Bemyndige ansatte til å handle i tråd med visjonen</i>	40
6. <i>Planlegge og synliggjøre tidlig suksess</i>	40
7. <i>Ikke ta seier på forskudd</i>	40
8. <i>Forankre endringen i organisasjonskulturen</i>	40
5.4 SERVICE INNOVATION TRIANGLE	41
6.0 KONKLUSJON	42

1.0 Introduksjon

1.1 Innledning

I dag står mange bedrifter ovenfor store endringer og utfordringer, den omfattende digitaliseringsbølgen har tatt mange bransjer med storm og vi ser i norsk varehandel at e-handelen har økt med 17 % fra 2017 til 2018 (DIBS, 2018). Grunnen til denne endringen er at kjøpemønsteret har endret seg og fortsatt er i endring. Undersøkelser fra Virke (2019) viser at i 2017 hadde hele 75 % av nordmenn handlet på nett i løpet av året. Siden unge nå vokser opp i en digitalisert verden er e-handel en trend som bare vil fortsette å øke. Ifølge Virke (2016) er det millennium generasjonen som er den største faktoren til at e-handelen øker da de er de som handler mest på nett. Nordmenn handler ikke bare klær og reiser på nett, de handler også dagligvarer, hvorav hele 20 % av befolkningen handlet dagligvarer på nett i 2018 (DIBS, 2018).

Siden kjøpemønsteret har endret seg drastisk med årene har mange bedrifter hatt vanskeligheter med å tilpasse seg denne nye virkeligheten. For mange bedrifter handler det om viljen til å tilpasse seg denne endringen. Selv om deres forretningsmodell med visjon fortsatt er gjeldende, kan det være at deres forretningsplan og markedsplan trenger en omfattende endring noe som kan være både tidskrevende og kostbart. Det er dessverre mange bedrifter og organisasjoner som ikke innser dette tidlig nok. Et eksempel på dette er Varner Gruppen som i senere år har opplevd en drastiske nedgang i salg som har resultert i en kjempe omorganisering av organisasjonen (Aartun & Solem, 2019).

Vi har valgt å skrive en teoretisk oppgave med fokus på forbrukerens endrede kjøpemønster og organisasjoners vilje til å tilpasse seg dette. I tillegg til teori har vi foretatt noen dybdeintervjuer og hentet inn kvalitativ data derfra.

Vi skal med det se på forbrukernes endrede kjøpemønster, som blant annet er forbrukeratferd og skiftet som har skjedd der, samt hvordan dette har ført til at

bedrifter er nødt til å endre og tilrettelegge seg den nye realiteten. Endringene har ført til nye måter å drive business på og det totale konkurranseområdet har økt betraktelig. (Hennestad et al, 2012)

1.2 Problemstilling

Hva er organisasjonens endringsvillighet i henhold til kundens kjøpsprosess?

1.3 Analyseformål

Formålet med analysen er å se hvor viktig endringsviljen til organisasjoner er i forhold til å tilpasse seg det endrede kjøpemønsteret.

1.4 Avgrensninger

Temaet for oppgaven organisasjonsendringer, og flere årsaker og faktorer som fører til dette. Vi må se på de eksterne faktorene som f.eks forbrukeratferd og netthandel, og hvordan de påvirker organisasjonens struktur og endring.

Opgaven er derfor avgrenset til å fokusere på det norske markedet, teori og analyser er avgrenset til det under Retail Management og generelt faglige området som hører til vår utdanning her på Handelshøyskolen BI, Oslo.

2.0 Teori

2.1 Kjøp- og salgsprosessen: Kundene tar over salgsprosessen

Den tradisjonelle salg og kjøpsprosessen baserer seg på selve prosessen kunden går igjennom fra å ha et klart behov der man ser på ulike muligheter for å tilfredsstillere dette behovet frem til kjøper benytter seg av produktet. Selve prosessen skjer ved at selger går igjennom de ulike fasene av salget som vist under, noe som vil være obligatorisk å gjennomføre for å oppnå salget. Kjøper er til en viss grad nødt til å ha et behov for at kjøpsfasen skal oppstå. Selger kan også være med å påvirke kundens kjøpsprosess ved å vekke et helt nytt behov hos kjøper. Derfor vil behovsanalysen være en av de viktigste fasene når det gjelder salgsprosessen. Det er et veldig sentralt punkt, fordi det er i

løpet av behovsanalysen selger klarer å oppnå en form for tillitt hos kunden. Klarer ikke selger å oppnå noe form for tillit, så vil det mest sannsynlig ikke blir noe handel heller. Handlingen til kjøper kan variere og derfor vil prinsippet alltid være det samme, særlig om kunden bare skal ha varen.

Hvordan salg forekommer vil som sagt variere ut i fra flere sentrale faktorer, hvor en faktor er holdninger. Måten dagens kjøp- og salgsprosess fungerer på har endret seg ut på grunn av digitaliseringen som har oppstått. (Johnston & Marshall, 2016)

Salgets faser

1. Apning
2. Behov
3. Argumentasjon
4. Demonstrasjon
5. Tilbud
6. Ordre
7. Etersalg

Kjøpets faser

1. Kunden blir klar over behovet
2. Kunden vurderer forskjellige alternativer
3. Kunden har bekymringer for å ta beslutningen
4. Kunden tar beslutningen
5. Gjennomføringen og leveransen



En selgers rolle er ikke slik den en gang var. Tidligere benyttet man seg mer av et kremmerskap under selve salgsprosessen og ser man på dagens situasjon ser man klart at den digitale utviklingen har hatt stor effekt på selgerens rolle i salgsprosessen. Denne utviklingen vil også påvirke hvordan en selger gjennomfører et salg i fremtiden. Man ser tydelig at massekommunikasjon i form av annonser? er under en stor endring og egentlig er på vei ut. I dag sitter forbrukeren med tilgang på enormt mye data og informasjon ved å benytte seg av digitale kanaler, noe som da resulterer til at man som forbruker kan svært enkelt undersøke det man ønsker og finne ut (Petersen, 2016).

En undersøkelse utført av YouGov på vegne av Scandinavian Technology Institute, herved STI (2015), viser at kjøpsprosessen er i stor endring og kundene orienterer seg annerledes i dag, f.eks gjennom sosiale medier, blogg og lignende. "Word of mouth" har fått en ny betydning, da med stor pågang gjennom nye teknologiske løsninger og er viktigere nå enn noen gang. Ifølge Ole Konrad Fjeldstad Iversen hos STI (2015) har kontrollen gått fra å være hos selger til nå å være hos kunden, han sier et maktskifte har skjedd og at

salgsprosessen har blitt omgjort til en kjøpsprosess. Fjeldstad Iversen legger til at her er det derimot muligheter for store konkurransefortrinn for de bedriftene som tar tak i dette. Det er nå mer enn noen gang viktig å få kjennskap til kundens situasjon, marked og behov, og så formidle sitt budskap til kunden. Med dagens teknologi er alt dette mulig, og bedrifter må fokusere mer på dette for å kunne konkurrere i dagens marked. (STI, 2015)

2.2 Endringer i kjøpemønster

Hofbauer (2016) forteller oss at når man skal utføre en omfattende organisatorisk endring for virksomheten er det viktig og se på alle faktorer som er sentrale for bedriften, både internt og eksternt. Derfor vil det være sentralt og se først på hvordan kjøpemønsteret har endret seg på generell basis. Videre viser han at kjøpemønsteret har hatt en stor utvikling de siste årene og er stadig under store endringer. Dermed så ser man at selgere står ovenfor større utfordringer nå enn noen gang. En av de største utfordringene stammer hovedsakelig fra digitaliseringen.

“90 prosent av nordmenn mellom 16 og 79 år bruker internett daglig. To av tre bruker sosiale medier hver dag eller nesten hver dag.”(SSB, 2017)

Som man ser ut i fra målingene fra SSB, så ser man at internettet blir brukt daglig av et mangfold nordmenn. En prosentandel som man kan se på som meget høy. Ved å bruke sosiale medier sitter kjøperen på en mengde informasjon og data som vil være med å påvirke hele prosessen og beslutningsdelen. Dette fører ikke bare til utfordringer, men man kan også se på denne utviklingen som en stor mulighet for virksomheter. Man kan derfor tydelig se at dette er en utvikling som har hatt stor effekt på alle bransjer i markedet. Derfor skal vi nå se nærmere på universelle utviklingstrekk.

1. Endret demografi med fokus på digitale løsninger

Ved å se på Hofbauer (2016) sin teori så ser man at demografi er en svært viktig del av dagens utvikling. Det er fordi det er et stort skifte i generasjonen som har vært med og bidratt til den raske digitale endringen. Man kan dele opp generasjonene i generasjon X og Y, der generasjon X er definert som de som er født på 1960- og 70-tallet. Dette er generasjonen som er vel etablert i

arbeidslivet nå og er heller nærmere pensjonstiden. Generasjon Y er definert som de som er født på 1980- og 90-tallet. Mange i denne generasjonen er på god vei inn i viktige og ledende stillinger. Dette er med andre ord den generasjonen som virkelig er på vei opp og de som skal ta over seriøse og betydningsfulle stillinger. Derfor kan man si at det fort kan bli litt krevende om en fra generasjon X, skulle konkurrert med en fra generasjon Y når det gjelder en jobbstilling. Dette er fordi generasjon Y skiller seg særlig ut på digitalisering. De sitter på en mengde data samt en høy kunnskap om hvordan man skal bruke digitale verktøy. Innen 2025 vil sysselsettingen av generasjon Y være rundt 75 %. (Feigon, 2013, referert i Hofbauer, 2016, s.59). På bakgrunn av dette ser man tydelig at generasjon Y vil bli en svært viktig brikke for både kjøper rollen samt selger rollen. Denne generasjonen vil om få år dominere markedet, derfor vil det være viktig for bransjene å forstå generasjon Y, hvordan holdninger de har til arbeidslivet samt hvordan de tenker. Dette vil være vesentlig, nettopp fordi man ønsker å være konkurransedyktig.

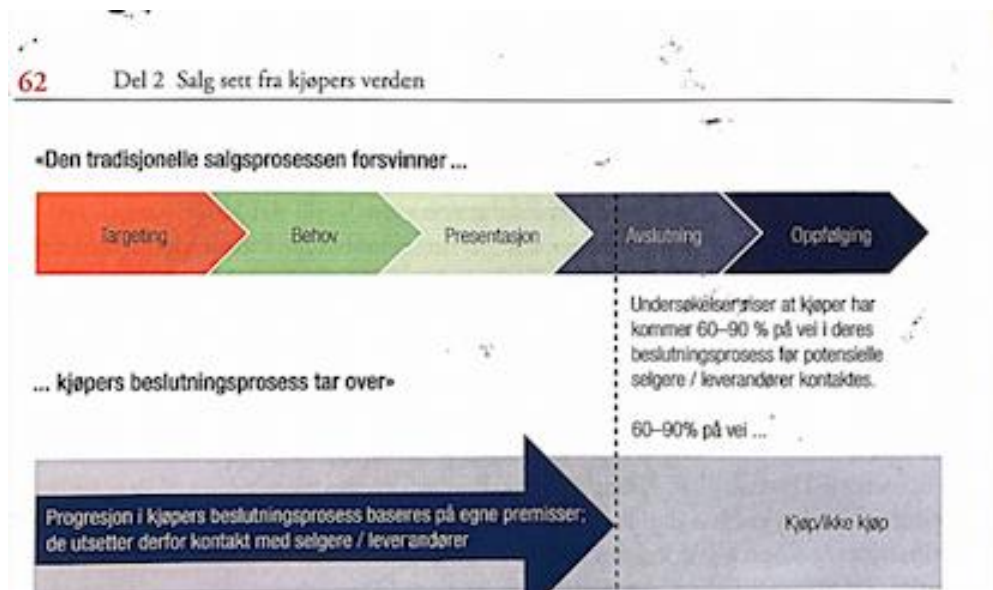
2. Økt uavhengighet, begrenset tilgang

Ut ifra Hofbauer (2016) så sitter kjøpere på mer informasjon i dag enn noen gang, dette er grunnet en mer digital hverdag. Tidligere så benyttet kjøperne seg mer av leverandørene når det handlet om rådgøring og hjelp i startfasen av kjøpsprosessen.

“Dagens kjøpere vil være mellom 60 og 90% på vei i sin beslutningsprosess før de henvender seg til eventuelle selgere/leverandører” (Eades & Sullivan, 2014, referert i Hofbauer,2016, s. 61.)

“Hele 93% av alle virksomheter starter sin kjøpsprosess på nettet”(Konrath, 2014, referert i Hofbauer, 2016, s. 61.)

Ved å se på teorien til Hofbauer (2016) så ser man raskt ut i fra statistikken hva som er den store trenden og dette er en endring som man ser at bedrifter jobber med å iverksette den dag i dag. Men det er ikke alle som går denne retningen, man ser også tendenser der bedrifter ønsker en mer dialog mellom kjøper og selger. Hofbauer (2016) påpeker at det foreligger variasjoner mellom bransjer, der gjerne økonomi, teknologi og politiske retninger har en stor betydning for virksomheten.



(Kilde: Hofbauer, 2016)

Modellen til Hofbauer (2016) beskriver utviklingen vi er i nå. Perioden vi nå er i kaller man gjerne *“The Age of the Customer”* (Hofbauer, 2016, s. 61.) Det er fordi man ser at fremtidige salg består av kjøperens beslutningsprosess, og derfor ikke på individuell salgsprosess. Det er altså kjøperen som har den store innflytelsen over beslutningsprosessen. Da vil man med andre ord styre prosessen helt selv. Derfor vil denne teoretiske delen som Hofbauer (2016) beskriver være svært viktig. Gjør man slurvarbeid her, vil kjøper heller gå online eller bytte leverandøravtale til neste gang. Da har man benyttet seg av store ressurser rundt opplæring av kjøper, men i det store bildet så mister man salget i bunn og grunn. Ved å se på Hofbauer (2016) sin teori så ser man at det blir vanskeligere å holde på kjøperen, og derfor er man nødt til å gjøre ulike tiltak samt oppfølging for å holde på kundene sine.

3. Større krav og forventinger

Ut i fra Hofbauer (2016) sin teori så ser man at business to business (B2B) har blitt mer og mer krevende, det er nettopp fordi bedriftene ønsker å oppnå et bedre resultat med mindre ressurser. Dette spiller en stor rolle når man skal se på endrings villigheten til virksomheten. Virksomheter i dag sitter på en enorm mengde data og dermed har de flere valg å velge mellom nå enn tidligere. Dette gjenspeiler også at det er flere personer involvert med ulike løsninger som fører til at valgmuligheten blir større. Dette betyr at beslutningsprosessen

blir mer omfattende samt dynamisk og krever en mer detaljert beslutningsprosess. Det stilles også større krav til leverandørene, særlig ved den grad at kjøperen ønsker å dele risikoen mer eller mindre med leverandørene. Leverandørene i dag blir ikke lenger målt ut i fra varer og tjenester, men mer rettet mot suksessen til kjøper.

“Operational excellence, som handler om å maksimere produktivitet og effektivitet, redusere kostnader og forbedre samarbeidet med utvalgte leverandører. Gjennom bruken av kvalitetskonsepter som Six Sigma, Kaizen og Lean prøver kjøpere å redusere antall leverandører, slik at de kan maksimere rabatter og tilbud, styrke innkjøpsmakten og redusere kostnader i verdikjeden. (Hofbauer,2016, s. 64)”

Her ser man en metode som blir beskrevet av Hofbauer (2016) som har blitt mer og mer vanlig å benytte seg av for kjøpere som ønsker å foreta en endring i bedriften.

Videre viser Hofbauer (2016) til at kjøpere vil ha bekvemmelighet. Ved bekvemmelighet så menes det at leverandører skal være tilstede i alle salgskanaler. Derav at kjøperen har en rekke krav som skal oppnås. Leverandøren kan oppnå dette gjennom nettbaserte løsninger der man kan ha lett tilgang til supplering av varer, det skjer raskt og er økonomisk. Hvordan dette løses vil variere ut i fra hvilken bransje man er i, men man ser på de ulike spesifikasjonene som meget viktige. Leverandøren vil derfor stå ovenfor flere kritiske suksessfaktorer for å lykkes. Med dette menes det å optimalisere salgsressurser på en økonomisk måte samt å investere i tiltak som vil bidra til mer salg ved å videreutvikle og investere i nye teknologiske løsninger, slik at man skaper mer lojale og fornøyde kunder.

4. Konsensus i beslutningsprosessen

Kjøp innenfor B2B er en prosess hvor man ikke vet 100% sikkert hva utfallet vil bli. Hofbauer (2016) poengterer at lederen for kjøp, vil ha fokus på to spesielle områder. Det første man vil være opptatt av er at man benytter seg av de personene som befinner seg i samme nettverk, slik at man kan rådføre seg rundt selve kjøps beslutningen. Det andre fokusområdet er at man sørger for at nøkkelpersonene er enige under hele prosessen slik at det ikke vil føre til noen

komplikasjoner underveis eller etterpå. Beslutningene som tas har en stor betydning for virksomheten når man skal foreta endringer.

5. Krav om skreddersydde løsninger

Ser man på virksomheter som krever skreddersydde løsninger, så forteller Hofbauer (2016) at desto mer krevende innkjøp man tar for seg, desto mer skreddersydde løsninger vil man ha behov for. Her er det mange som feiler ved at man forutsetter en skreddersydd løsning som ikke er tilstrekkelig for innkjøpet eller at kostnaden rundt løsningen det blir for høy. Derfor kan det oppstå en form for konflikt mellom kjøper og selger siden de hadde forskjellige forventninger til løsningen når prosessen startet. Dette kan variere, men med en tilpasset løsning så oppstår det fort en uenighet mellom partene. Det kan særlig skje når en av partene ønsker en endring mens den andre ikke ønsker at det skal skje.

6. Økt involvering fra innkjøp

De som har ansvar for innkjøp kan beskrives som personer med stor innflytelse og makt i bedriften. Hofbauer (2016) viser til at dette gjelder spesielt mellomstore og store bedrifter. Innkjøpskompetanse kan man si har blitt en kritisk suksessfaktor. Avdelingen som sitter på innkjøp er de som kontakter leverandører og driver beslutningsprosessen fremover. Selve rollen rundt innkjøp har blitt en helt annen stilling i dag enn tidligere. Hofbauer (2016) mener at tidligere så handlet innkjøp hovedsakelig om kostnadskontroll, men den har nå strukket seg over til forbedring av likviditet, håndtering av relasjoner og prosesser/metoder mot leverandører samt minimering av innkjøpsrisiko. Derfor vil det være svært viktig for selgere å ikke ignorere innkjøpsavdelingen.

7. Økt fokus på samfunnsansvar

Ved å se på Hofbauers (2016) teori om samfunnsansvar, som også blir kalt for Corporate Social Responsibility (CSR) så foreligger det flere viktige momenter som man er nødt til å ta høyde for. For en kjøper så er det flere CSR faktorer man er nødt til å ta hensyn til, særlig ved valg av leverandør. Grunnen til at

CSR er så viktig er fordi bedriften står ovenfor et ansvar og har visse retningslinjer som man er nødt til og ta hensyn til.

“Grunntanken i CSR er at alle virksomheter, fra det lokale til det globale, må i tillegg til det finansielle forplikte seg til å ta et sosialt og miljømessig ansvar. CSR omfatter også krav til åpenhet, ryddighet og etisk forankring i en virksomhets styring.” (Hofbauer,2016, s. 68)

Ved at dette har blitt et så stort fokusområde, så ser man tydelig at bedrifter har vært endringsvillig med tanke på CSR. Altså ved at virksomheter har tatt i bruk CSR som en strategisk ordning som blir brukt hver dag. Når det gjelder globale virksomheter så ses CSR som en fullstendig nødvendighet. Det sentrale for en kjøper når det gjelder CSR er tjenester, løsninger, miljøvennlighet, produkter og bærekraftig.

2.3 Kjøpere som er i endringsmodus

Organisasjonens endringsvillighet preges av hvordan forbrukerens endringsmodus er. Derfor vil det være sentralt og se på Hofbauer (2016) sine faktorer som er med på å avgjøre selve endringsprosessen for en kjøper. En selger er nødt til å legge til rette at en kjøper gjerne er i endringsmodus. Ved endringsmodus, så menes det at en kjøper gjerne er innstilt på en viss type retning, men som uventet tar en brå vending under veis. Typisk eksempel på dette kan være ved at kunden viser stor interesse ved et produkt, men plutselig avslutter samtalen og forteller selger at de kanskje kommer innom senere. Dette kan typisk oppstå ved at kjøper har gjort seg informert ved bruk av teknologiske virkemidler før eller under butikk besøket. Kjøper har kanskje funnet en bedre pris via nettet for produktet, noe som gjør at handelen blir utsatt eller avsluttet. Mange utfallsfaktorer kan medvirke dette, derfor vil selgers omstillings krefter være vesentlig.

Heiman (1998), referert i Hofbauer (2016, s.125) skapte modellen de fire klassiske kjøpsmodusene, som handler om hvor høy eller lav sannsynlighet det er for endring, altså om man ønsker endring eller ikke.

Kjøpere som ønsker endring	Kjøpere som ikke ønsker endring
<p>Vekst</p> <p>Dette er en kjøper som ønsker kontinuerlig forbedring, vekst og bedre resultat. De ønsker ikke å bli akterutseilt og er hele tiden på utkikk etter nye muligheter og nye løsninger.</p>	<p>Status quo</p> <p>Dette er kjøpere som er tilfreds med dagens situasjon og ikke ser behovet eller nytteverdien av å gjøre noen endringer. Disse må overbevises for at endring skal skje.</p>
<p>Problem</p> <p>Dette er en kjøper som opplever et mer eller mindre akutt problem som medfører at resultatene er, eller på veil til å bli, dårligere enn forventet. De ønsker gjerne en umiddelbar endring som kan få dem tilbake til "normalen".</p>	<p>Selvsikre</p> <p>Dette er en kjøper som er overbevist om at eksisterende løsninger og resultater er vesentlig bedre enn alle alternativ som finnes. Deres selvsikkerhet og overbevisning gjør at de ikke er i endringsmodus.</p>

Figur 10.1: De fire klassiske kjøpsmodus (kilde: Heiman, 1998, referert i Hofbauer, 2016)

Modellen er delt opp på den måten at de skiller mellom de som ønsker vekst eller de som har et problem. Mens på den andre siden ser man de som ikke ønsker å kjøpe og de som er selvsikre. Ved og se på kjøpere som ønsker endring er man det som kalles proaktive. Ønsker man ikke ending så vil det si at man er reaktive noe som betyr å ikke være spesielt interessert eller imøtekommende.

2.4 Forbrukeratferd

Zeally, Wollan & Bellin (2018) viser i sin artikkel i Harvard Business Review at kundelojalitet er nå mindre relevant enn tidligere, og at relevans er derimot viktigere for kunden nå en hva det var tidligere. Dette er et resultat av den økende digitaliseringen i verden i dag og de viser til en undersøkelse utført av Kantar Retail hvor de fant at 71 % av forbrukerne mener at lojalitetsprogram ikke gjør dem lojale, isteden kjøper de varer eller merker som er mer relevante for dem og deres behov akkurat der og da. (Zeally et al., 2018)

How Marketing Moved from the Mass-Market Era to the Era of Relevance

A combination of technology, data, and organizational goals has ushered in each new growth stage.

GROWTH ERA	MASS-MARKET	SEGMENT	CUSTOMER	LOYALTY	RELEVANCE
Decade	1960s–1970s	1980s	1990s	2010s	2020s
Technology enabler	Mass production	Market research	Enterprise IT	Advanced CRM	Digitization of everything
Performance indicator	Volume	Purchase funnel	Customer lifetime value	Customer retention	Customer attraction
Market approach	Mass appeal	Segmentation	Proposition innovation	Tailored incentives	Personalization
Management focus	Product and scale	Channel and scale	Channel and relationship	Experience and relationship	Experience and personality

(Kilde: Zeally et al. 2018)

Zeally et al. (2018) viser videre til forskning utført ved Accenture at i USA taper selskaper rundt en billion dollar i året til sine konkurrenter fordi de ikke er relevante nok. Selv om kundelojalitet fortsatt er viktig for mange, er bedrifter i fremtidens marked nødt til å dekke kundens relevans i de øyeblikkene de oppstår. Zeally et al. (2018) forklarer at selskaper på en måte må bli mer som en ”levende business”, noe som betyr at de må kunne tilpasse seg mer til kunden og hans relevante ønsker.

Videre henviser de til en utvikling av en ny forståelse for *relevans*, hvor de mente at Maslow var inne på noe med sin ”behovspyramide” og at den gir oss en ny modell for nytenkning av de 4 P’ene: *product, place, price & promotion*.

Problemet med mange bedrifters bruk av de 4 P’ene er at de sikter seg inn på en spesifikk kunde/type, men poenget til Zeally et al. (2018) er at de ikke finnes, alles behov varierer med tid og kontekst. Derimot kan vi med dagens teknologi se og handle på disse behovene i de øyeblikkene de oppstår, og det er nøyaktig det kundene forventer seg av dagens bedrifter. Teorien til Zeally et al. (2018) viser at bedrifter må inkludere fem ekstra P’er i sin strategi for å utvikle seg til en ”levende business”. Disse fem er *purpose, pride, partnership, protection & personalization*. De første fire baserer seg på Maslows behovspyramide, fra topp til bunn, hvor Maslow beskriver det å oppnå selvrealisering gjennom trygghet, noe som er et mer base behov. Den siste, *personalization*, sørger for at bedrifter samhandler med kundene rundt alle disse behovene. (Zeally et al., 2018)

De beskriver de fem ekstra p’ene følgende:

1. **Purpose** – Kundene føler at bedriften deler og utvikler deres verdier.
2. **Pride** – Kundene føler stolthet i å ta i bruk bedriftens produkter og tjenester.
3. **Partnership** – Kundene kan relatere til bedriften og synes de funker bra sammen.
4. **Protection** – Kundene føler en sikkerhet ved å handle med bedriften.
5. **Personalization** – Kundene føler at deres opplevelser og erfaringer med bedriften er personlig og skreddersydd for deres behov.

Zeally et al. (2018) nevner noen internasjonale selskaper som har tatt i bruk denne strategien, som blant annet Yoplait, Under Armour og Hertz.

2.5 Endringsledelse

Samfunnet vårt i dag er preget mye konkurranse og store endringer, derfor har ingen organisasjoner stabile rammebetingelser lenger. Endringer er nå en del av hverdagen og om man ønsker å følge markedets behov og forventninger trengs det ofte og raske endringer. (Hennestad, Revang & Strønen, 2012)

Hennestad et al. (2012) viser til at det er åtte store drivkrefter i samfunnet vårt som medvirker til den økende endringstakten vi står ovenfor.

1. **Paradigmeskifte** – Vi gikk i 1990-tallet fra å være et analogt og mekanisk samfunn til et digitalisert samfunn. Dette har bidratt til utallige innovasjoner og endringer i samfunnet vårt og det har vært flere nyvinninger siden 90 tallet fram til i dag enn i de foregående 10.000 årene tilsammen.
2. **Teknologiske nyvinninger** – Etersom overgangen til et teknologisk samfunn har gått såpass radig, har den teknologiske utviklingen tatt over for mange funksjoner innenfor det fysiske markedet. Et typisk eksempler som kan nevnes er at Internett og netthandelen har gitt oss nye regler og metoder for å drive business på i dag.
3. **Kortere livssykluser** – Hyppige teknologiske nyvinninger sørger for kortere levetid på både produkter og tjenester, noe som resulterer i økt fokus og behov på innovasjoner og endringer.

4. **Økt globalisering** – Internett har sørget for at vi er blitt en del av et mye større marked, nemlig det globale markedet. Dette markedet har verken grenser eller stengtid og fører til stadig større endringer og konkurranse.
5. **Nye medievaner og kjøpsprosesser** – Medievanene våre har endret seg drastisk, og sosiale medier er nå en av de største kanalene som brukes. I tillegg har kjøpsprosessen skiftet, som da fører til endring av markedsføring.
6. **Nye kundekrav og forventninger** – Disse endringene har ført til økt makt hos kundene, samt deres krav til verditilbudene som finnes. Dette fører videre til stadig flere endringer og en nødvendighet for virksomheter å tilpasse seg disse nye kundekravene og forventningene.
7. **Nye krav fra de ansatte** – Flere av disse endringene har sammen med økt utdanningsnivå sørget for at flere ansatte nå har høyere krav og forventninger til sin arbeidsplass. Noe som igjen fører til at organisasjoner må endres mer og mer for å tilfredsstille sine ansatte.
8. **Økt konkurranse og lavere dekningsbidrag** – Disse øvrige endringene har ført til at mange næringer nå er utsatt for sterk og global konkurranse der bare de dyktigste og mest innovative klarer seg.

Endringsledelse er som nevnt tidligere blitt en del av hverdagen, og det kreves for å oppnå varige konkurransefortrinn og for å drive virksomheten lønnsomt. Dette fremmer spørsmålet vi har stilt i problemstillingen om organisasjonens endringsvillighet i henhold til kundens kjøpemønster.

Hennestad et al. (2012) henviser videre til et stort spørsmål innen endringsledelse; kan og vil vi endre oss? Dette er også en relevant link til problemstillingen om hva organisasjonens endringsvillighet er i henhold til kundens kjøpemønster. Dersom en organisasjon skal endres kreves det at organisasjonen både kan og vil. Om det mangler endringskultur eller om endringsmulighetene er små, vil det ikke skje noen endringer for organisasjonen. I modellen under kan vi se fire strategiske endringssituasjoner. (Hennestad et al., 2012)



Organisasjonsendringer er kostbare, både når det gjelder tid og penger. De krever at man går dypt inn i organisasjonens kultur og struktur, og planter endringene her. Etersom dette innebærer endringer av mennesker, arbeidsprosesser og bedriftskultur, holder det ikke med noe teknologisk verktøy. Her er det viktig at ledelsen trer frem som eksempel og aktiverer følelser hos de ansatte i forbindelse med endringene. Ledelsen må klare å formidle hvorfor endringene trengs og hva som må til for å oppnå de ønskede endringene.

Organisasjonsendringer er mer krevende jo større bedriften er da kulturen ofte er mer spredt og mer etablert. For å gjennomføre organisasjonsendringer kreves det ofte store ressurser, både menneskelig og ikke minst økonomiske. I sånne tilfeller er det ofte enklere å bygge en kultur opp fra bunnen av. (Hennestad et al., 2012)

2.6 SIT-modellen - Service Innovation Triangle

Cuthbertson, Furseth & Ezell (2015) la frem en ny modell i 2015 som baserer seg på den nye økonomien vi lever i den dag i dag, nemlig Amazon økonomien. Den er preget av noen dominante trender, blant annet globalisering, digitalisering og dominansen av service innovasjon vs. produkt innovasjon. Denne modellen kaller de for Service Innovation Triangle, herved SIT, og går mer på det innovative og er vesentlig mer strategisk kontra tidligere modeller som Osterwalder og Doblin-modellen. (Cuthbertson et al., 2015)

SIT-modellen består av ni komponenter og tre lag, det er de to øverste lagene vi skal fokusere på. Det midterste laget, hjertet av modellen består av de tre komponentene; service system, forretningsmodell og kundeerfaringer. Disse tre komponentene skaper det laget Cuthbertson et al. (2015) kaller for innovasjonsevne (innovation ability) og står for gjennomføringen av innovasjoner. ”Ledelsen er avhengig av tre forhold: evnen til å levere tjenester gjennom relevante kundeerfaringer; at servicesystemet støtter opp leveransen av ønskede kundeerfaringer; og at disse er samlet i en relevant forretningsmodell” (Som presentert av Peder Inge Furseth sin presentasjon 04.02.2019). Det er kombinasjonen og utførelsen av disse som skiller bærekraftig og dårlig innovasjonsledelse.

Dette gjenspeiler kjernen av problemstillingen, hvor det er ledelsens evne og vilje til å endres for å imøtekomme kundens kjøpemønster.



Innovasjonsevne: service systemer, kundeerfaringer, forretningsmodell
(Kilde: Cuthbertson et al, 2015)

”When an established logic for satisfying consumer needs is overturned, the business model must change too” (Teece, 2010, referert i Cuthbertson et al, 2015, s.92).

Med dette mener Teece at bedrifter må endre forretningsmodellen etter forbrukernes endringer i behov og kjøpsatferd. I SIT-modellens innovasjonsevne innebærer det at dersom en av de tre komponentene (kundeerfaringer, forretningsmodell, service system) endres, må de andre komponentene tilpasses dette. Dette er en teori som mange ledende tenkere og forretningsfolk er enig med, og José Avalos (Cuthbertson et al., 2015) legger frem et eksempel i varehandelen hvor netthandel har gitt forbrukeren økt tilgang til priser og oversikt over produkter og at fysisk handel må lære av dette og tilpasse seg enn å fornekte og motarbeide digitaliseringen. Han mener at retailere må investere i å bygge en bro mellom netthandel og fysisk handel, og gjennom dette bruke mer data baserte beslutninger ut ifra kunders shoppingvaner, ønsker og forventninger. Som følge av dette blir optimalisert inntekt på grunn av optimalisert effektivitet, personlig erfaringer og en nytteverdi for kunden. (Cuthbertson et al., 2015)

Videre har vi toppen av SIT-modellen som består av verdi, og denne delen kaller Cuthbertson et al. (2015) for innovasjonsresultater. Den representerer den verdien som faktisk blir skapt og levert til sine parter; organisasjonen, kundene og leverandørene. Likevel er det kunden som er det sentrale punktet for å skape verdi, og det er derfor vi ønsker å se på hva organisasjonen endringsvillighet i henhold til kundens kjøpemønster er.

2.7 Kotters åtte faser

John Kotter ved Harvard, er en av de fremste ekspertene ved organisasjonsendring, og i boken hans "The Heart of Change" nevner han klassiske feil organisasjoner gjør når de skal endre seg og han viser til en åtte-steps plan for suksessfull endring. Denne planen er sentral for problemstillingen; hva er organisasjonens endringsvillighet i henhold til kundens kjøpsprosess, og det ser vi fremgår i alle fasene.

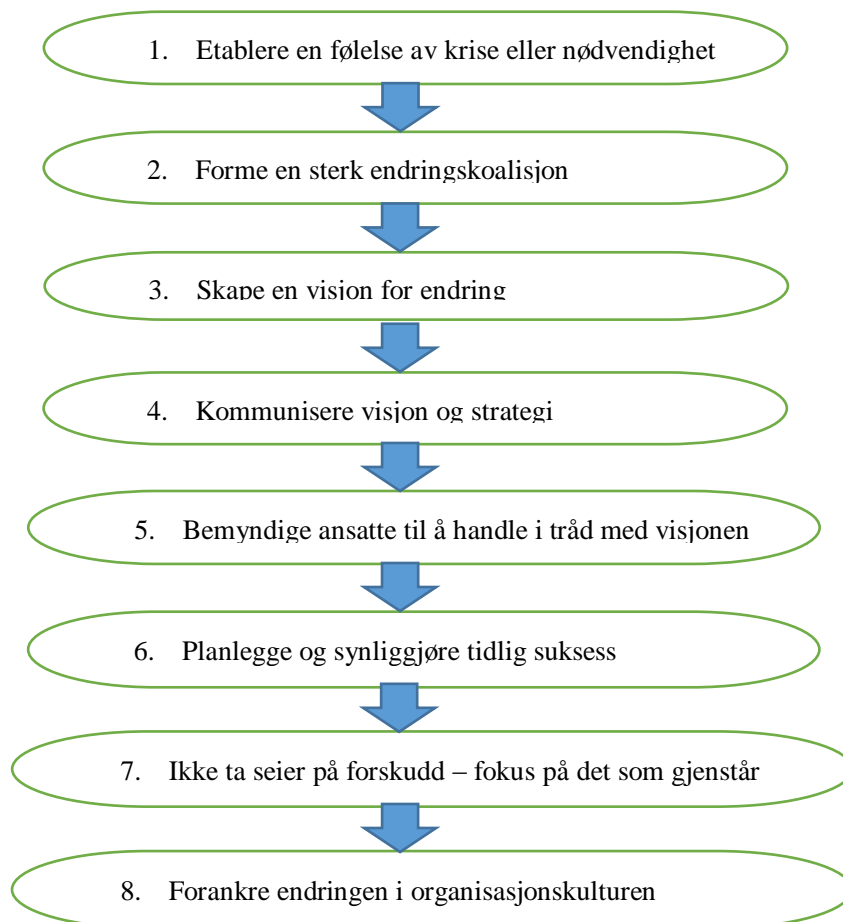
Når organisasjoner skal foreta store endringer bruker de ofte feil fremgangsmåte, dette er en typisk fremgangsmåte som blir brukt:

Samle all type data → analyser problemene → endre folkets tanker og gjøremåter

Derimot foreslår Kotter (2002) denne løsningen for å endre problemet:

Hjelp folk se problemet → skap følelsesengasjement → endre folkets tanker og gjøremåter

Kotter mener denne fremgangsmåten er bedre fordi man hjelper folk å se problemet som har oppstått, istedenfor å vise dem kjedelige og lange analyser. På den måten skaper man følelsesmessige assosiasjoner med problemet og de ansatte blir dermed mer internt motivert til å fikse og gjøre noe med det. Det er en åtte-steps plan Kotter viser til, for at en bedrift skal foreta en stor endring suksessfullt. Jo bedre man gjennomfører den, jo mer suksessfull blir endringen (Kotter, 2002). Planen består av følgende faser:



Trinn 1: Organisasjoner som klarer å endre seg suksessfullt evner å etablere en følelse av krise eller nødvendighet for endring hos de ansatte, og på denne

måten motiverer de ansatte til å ikke bare ønske, men også kreve endring i organisasjonen. Det som følger av problemstillingen; *hva er organisasjonens endringsvillighet i henhold til kundens kjøpsprosess*, kan være at organisasjonen identifiserer at kjøpemønsteret til forbrukeren har endret seg og gjennom det første trinnet i Kotters modell må de vise de ansatte at det er en krise samt etablere en følelse av nødvendighet for å endre. Dermed starter allerede ”endringsviljen” her i første fase, og som Kotter (2002) viser gjennom hele modellen gjelder det å holde denne viljen fast og bestemt.

Trinn 2: For å få folk til å forstå at endringen er nødvendig er det sentralt med et sterkt lederskap. Derfor trengs det en prosjektgruppe som skal føre denne prosessen, og denne gruppen må være en sammensetning av både ledere med autoritet, kunnskap, makt og ferdigheter.

Trinn 3: Endringsprosesser kan bli rotete, og det er derfor prosjektgruppens jobb å lage en visjon om hvordan organisasjonen skal se ut, en slags ledestjerne for de ansatte. De må også utarbeide strategier for å realisere denne visjonen.

Trinn 4: I dette stadiet er det viktig at både visjon og strategi blir kommunisert og forstått igjennom hele organisasjonen, med det er det viktig at lederne går frem som gode rollemodeller og viser ”det nye”.

Trinn 5: Ved omfattende endringsprosesser er det bedre jo flere personer man får involvert, derfor er det viktig å tildele de ansatte mer myndighet, men også gi opplæring, ressurser og støtte for å tilvenne seg den nye strukturen i organisasjonen. Det er på denne måten de motarbeider motstandere av de nye endringene.

Trinn 6: Ved å sette noen korttids prosjekter som gir suksess vil være med å skape kredibilitet og validitet hos de ansatte, og det viser at den nye endringen er verdt det. Det er viktig å gi de ansatte ”small wins” for å holde de motivert ettersom at store organisatoriske endringer tar lang tid.

Trinn 7: I effektive endringsprosesser nøyer ikke lederne seg med noen tidlige suksesser, de fortsetter fremdriften og endrer de strukturene og prosessene som ikke passer med visjonen. Nøkkelordet her er forbedringspotensial, og hvordan de kan best mulig utnytte det.

Trinn 8: Til slutt må selve endringen forankres i organisasjonskulturen for at den skal bli og ha noen betydning. Når den blir en del av kulturen i organisasjonen vil endringen naturlig påvirke de ansatte på sikt og prosessen blir dermed fullført.

Som Kotter (2002) viser til tidligere er den sentrale utfordringen i alle de ulike prosessene å få de ansatte til å endre arbeids- og væremåte i bedriften. Nøkkelen her er ifølge Kotter å blande inn følelser i bildet, når de ansatte føler annerledes så arbeider og oppfører de seg annerledes.

2.8 Organizing the sales effort

Johnston & Marshall (2016) presiserer at organisering av aktiviteter og ledelse rundt salget er en av de viktigste handlingene i organisasjonen og er en sentral del av den strategiske planleggingen. De viser til at omorganisering i organisasjoner ikke var vanlig før i tiden, men nå i senere tid har det blitt mer vanlig på grunn av ny teknologi, hyppig skifte i markedene og økt konkurranse.

Akkurat som Kotter (2002) viser til i sin åtte-fasers modell er en visjon og effektiv strategisk planlegging svært vesentlig for endringsledelse. ”A *strong corporate vision and effective strategic planning are closely linked with how the organization is structured and how it interacts with its customers.*”

(Johnston & Marshall, 2016, s.105)

Her viser Johnston og Marshall at både visjon og strategi henger sammen med hvordan organisasjonen er strukturert og samhandler med kunder, med andre ord om kundens kjøpemønster endrer seg så må organisasjonen endres i takt med dette. Johnston og Marshalls teori kan tydes som en likning, dersom en variabel endres så endres likningen og resultatet. Så hva er da egentlig

organisasjonen endringsvillighet i henhold til kundens kjøpemønster? Ifølge Johnston & Marshall (2016) er denne endringsvilligheten viktig for at en organisasjon skal prestere, og de legger her stor vekt på salgsavdelingen og hvordan strukturen der fungerer. For dem er det tre viktige kriterier for en vellykket salgsavdeling, (1) aktiviteter burde deles opp og sorteres på en måte slik at bedriften får en nytteverdi av arbeidet, (2) den organisatoriske strukturen må sørge for stabilitet og kontinuitet i bedriftens salgstiltak og (3) strukturen i bedriften skal sørge for koordinering av aktiviteter til forskjellige ansatte og forskjellige avdelinger i organisasjonen. (Johnston & Marshall, 2016)

3.0 Metode

3.1 Undersøkellesdesign

I denne oppgaven er analyseformålet vårt å se på endringsviljen til organisasjoner i forhold til kunders endrede kjøpemønster. For å få bedre innsikt og forståelse i analyseformålet vårt har vi benyttet oss av et eksplorativt design, også kalt et utforskende design. Dette har vi gjort ved samle inn sekundærdata i form av eksisterende teori og litteratur, samt utført noen dybdeintervjuer.

Respondentene vi har valgt til dybdeintervju er sentrale personer som har mye kunnskap og erfaringer fra varehandelsbransjen. Vi anser disse som kilder med høy validitet og reliabilitet, dette på bakgrunn av deres stillinger og omdømme.

3.2 Valg av metode

I oppgaven vår har vi hovedsakelig valgt å bruke sekundærdata, slik som faglitteratur og teori, men også offentlige kilder og markedsanalyser. Vi har også benyttet oss av en kvalitativ metode ved å utføre tre dybdeintervjuer, dette for å få mer direkte kontakt med sentrale personer som har tilgang på mye kunnskap og informasjon om temaet.

Vi ønsket å undersøke omstillingen Varner Gruppen står inne i nå ettersom det er en veldig relevant sak. Fra å være det største varehuset i Norden med et

resultat på 618 millioner kroner i 2016 til 286 millioner kroner i 2017 (DN, 2019), har det hatt store utfordringer. De bestemte seg i 2018 for å omorganisere store deler av bedriften til å bli mer digital og lanserte Varner Digital Business. Vi ønsket som sagt å undersøke dette nærmere og skrive oppgaven vår om denne nye satsningen til Varner, men etter mange forsøk på å få tak i noen nøkkelpersoner hos Varner Gruppen måtte vi gi opp. De svarte alle sammen at de var midt i en stor omorganisering av selskapet og hadde dessverre ikke tid til å svare på noen spørsmål.

Vi synes likevel at temaet er veldig interessant og relevant for den tiden vi er i nå, så etter noen veiledninger bestemte vi oss for å skrive en teoretisk oppgave om temaet og heller trekke inn Varner sin situasjon i drøftingen. Vi ønsket å få input fra personer med kunnskap innen varehandelsbransjen og kom derfor i kontakt med blant annet Patrik Müller som er e-handelsanalytiker hos DIBS, Tobias Haver som er gründer og Morten Lager som er investor og tidligere jobbet med mange varehandelsbedrifter.

4.0 Analyse av dybdeintervjuer

Intervjuene ble utført hovedsakelig over Skype og telefon, hvor vi stilte dem fem hovedspørsmål, som er vist under, og pratet litt generelt rundt dem. Der har de tatt stilling til forbrukertrender og atferd, bedrifters tilpasnings vilje og utfordringer i varehandel.

Deres svar og meninger har vi oppsummert under hver av dem.

4.1 Spørsmålsguide/undersøkelsesspørsmål

Vi ønsket å benytte oss av en semistrukturert undersøkelses mal. Dette betyr i all hoved sak at vi har på forhånd laget fem relativt åpne spørsmål som er rettet ganske tydelig mot problemstillingen. Ved å bruke denne metoden, så skaper det en mer strukturert intervju samtale som resulterer gjerne i et bedre resultat. Dette kan man se på som en mal som man skal følge under samtalen. Blir det relevante temaer eller andre spørsmål underveis, så er det også fullt mulig å endre dette underveis for å oppnå best mulig resultat av intervjuet.

Malen er som følgende:

1. *Hva tenker du om dagens utfordringer innen varehandel?*
2. *Hvordan mener du forbrukertrendene ser ut i 2019 og fremover?*
3. *Hva tenker du om endringene i kjøpemønsteret og skiftet i forbrukeratferden?*
4. *Hva tenker du om bedriftenes evne til å tilpasse seg?*
5. *Hva tenker du om situasjonen til Varner?*

4.2 Analyse og drøfting av intervjuer

Patrik Müller, e-handelsanalytiker hos DIBS:

Butikker som har drevet godt tidligere er nødt til og se på hva som faktisk skjer rundt omgivelsene deres. Den dag i dag er det enormt store endringer som skjer og som gjerne fører til at forbrukeren tenker annerledes en før. En vanlig forbruker undersøker gjerne varer og priser før man fysisk handler noe. Dette gjøres som regel via digitale plattformer, der man enkelt kan sammenligne priser mellom ulike leverandører. Når kunden har en god relasjon til varemerket så skaper det automatisk en mye høyere lojalitet mellom kunde og forhandler. Har man ikke en form for nettløsning i dag, vil det være vanskelig og opprettholde relasjonen med konsumenten. Innenfor digitale løsninger finnes det et enormt stort utvalg rundt hvordan man ønsker og sette opp selve nettløsningen, dette fører da altså til at man kan velge hvor mye man ønsker og satse på nettopp dette. For noen virksomheter holder det kun og ha en løsning der man kun viser varen samt pris, mens for andre så vil ikke dette være tilstrekkelig nok. Hvis man ser på utviklingen av butikk handel kontra netthandel, så var tallene for 2015 at 77% av tilveksten kom fra butikker mens i 2018 så var 116% av tilveksten fra nett. Derfor ser man i dag at butikker gjør store tiltak både ved butikk og nettløsninger. Man ser en integrering mer eller mindre mellom butikk-løsningen og nettløsningen.

Man ser at det hele tiden kommer nye momenter i det digitale. Altså at vi anvender det digitale til å finne varen, hva den koster og om det eventuelt finnes noen form for alternativ. Denne formen bruker man også i butikk, men vil være vesentlig raskere og få svar ved og benytte seg av det digitale. Tilgjengeligheten er svært viktig, det skal være en rask levering samt at en pick-up i butikk blir bare mer og mer anvendt. Hvis ikke kunden ser om varen

finnes i butikk ved og bruke hjemmesiden til virksomheten, så vil som regel konsumenten gå et annet sted.

Ved og se på trender så kan man si at vi er i en periode der det foregår en mega trend. Det vil si at det har blitt en form for ”hype” rundt det og handle på nett?

Butikken separerer gjerne fysisk butikk og nett, men problemet ved dette er at man gjerne ikke får full effekt av selve separeringen. Dette går mye på det med personalet i virksomheten der man tydelig ser at mange feiler rundt det med integrasjonen av digitaliseringen. Overgangen fra butikk til nett er en relativt stor endring og derfor er man nødt til å inkludere alle ledd i organisasjonen slik at alle ansatte henger med under realiseringen samt utviklingen ved videre drift.

Varner Gruppen har brukt for lang tid til å iverksette deres nettbaserte kanal. Men om det er alt for sent som mange har ment er det ingen fasit på. Ofte så handler det om at man gjør for lite for sent, men ved at utviklingen har hatt en kraftig vekst de siste årene så er det ikke sikkert at Varner Gruppen vil så tape så mye på dette i det lange løp. Men det er ingen tvil om at det er sent ute med digitaliseringen. Det vil være en omfattende investering som de tar for seg nå, men på en annen side så vil de mest sannsynlig kunne kjøpe et mer vell fungerende produkt nå en for noen år siden. Varner Gruppen er svært flinke på og bygge merkevarer og drive god butikk drift, det er noe man tydelig kan se fra tidligere. Men når de skal etablere digitale kanaler, vil det være viktig og spesialisere nettbutikkene godt ut i fra kjede og markedet. Ingen garanti at de vil lykkes på alle fronter, men dette vil være et godt utgangspunkt.

Tobias Haver, gründer:

Dagens varehandel er helt klart utfordrende og har blitt mer krevende å lykkes i. Særlig ved å se på det som har skjedd med utviklingen av digitaliseringen. Men det vil derfor være viktig å ikke se på dette som en trussel, men heller en mulighet. Det digitale har ført til at man handler på en helt annen måte i dag enn tidligere. Derfor vil det være sentralt for bedrifter å forstå hva trenden faktisk er, og dermed spesialisere seg ut i fra den. Oss gründere er med å

påvirke hvordan forbrukertrenden skal se ut, og dermed så sitter man med en større makt nå en tidligere.

Skal man etablere en virksomhet så vil butikken være avhengig av å ha en form for nettside, men at man ikke vil trenge en plattform som har utsalg. Grunnen til det er fordi man er først nødt til å etablere selve grunnlaget i butikken før man kan begynne å satse på nett. Det å etablere en nettbutikk krever mye ressurser og vil være en svært kostbar start. Dette handler blant annet om distribusjon, markedsføring og logistikk. Vis man også skal se på lagerkostnader, så vil man sitte på et mye større varelager dersom man skal operere på nett. For små bedrifter så kan dette innebære stor risiko og høye kostnader. Skal man utføre en rask helomvending, kan det fort føre til komplikasjoner for bedriften.

Ved å se på endringer hos kundene så er det mange bedrifter som nå må endres i samme takt, og det handler om å innse dette i en tidlig fase. Det vil være lettere for små bedrifter å helomvende/tilpasse seg kontra de større. Ser man på for eksempel Varner Gruppen, så bruker de enormt mye ressurser på helomvendingen. Noe som er i det seneste laget å gjøre, men helt klart på tide. Ser man på Nokia som var et av verdens største teleselskap, klarte de ikke å følge med på utviklingen på det som skjedde med blant annet smarttelefoner og falt rett og slett av markedet.

Ved og se på konseptet pop-ups som har blitt et veldig vanlig konsept, både for små og store bedrifter. Dette konseptet er tidkrevende ved at det består av mye jobb, men kan ha stor betydning for videre ekspansjon. Vanligste er at man er på et lokale 2-3 måneder, også flytter man eventuelt videre til neste sted. Dette ses på som en billig inngangsbillett for mindre virksomheter, nettopp fordi det gjerne er en relativt lavere husleie. Eller et godt markedsførings tiltak for større bedrifter. Leien er gjerne omsetningsbasert eller eventuelt fast avtalt pris, omsetningen er gjerne ikke så stor når det gjelder pop-ups. Dette er en svært fin måte og vise seg frem på, uten at man slipper og bygge opp et stort varelager. Det betyr at man kan drive bedriften uten alt for høye kostnader. Lykkes man med pop-ups, så resulterer det gjerne til at man kan få en ny avtale med gårdeier. Det fine med dette, er at man får testet ut ulike beliggenheter. For

større virksomheter, så vil dette konseptet være for å markedsføre seg. Noe som anses og fungerer meget bra for de aller fleste.

Ulike type kjøpesenter vil gjerne ha pop-ups om de har tomme lokaler, har de tomme lokaler så ønsker de mye aktivitet, og derfor vil pop-up konseptet være svært ideelt. Det er en vinn-vinn situasjon for begge parter.

Morten Lager, varehandelsekspert:

”Kunden er arbeidsgiveren din, det er kunden du lever av og det er kunden du må please.”

Dagens type varehandel har aldri vært under så mye press som den er i dag, dermed så har det ført til at konkurransen i markeder heller aldri har vært så høyt som den er nå. Den teknologiske utviklingen kan man se på som en av hoveddriveren for nettopp dette. Man ser tydelig at flere og flere i de ulike bransjene sliter med og følge denne utviklingen. Enten ved at man iverksetter tiltak for sent eller at man rett og slett feiler underveis som kan blant annet føre til økonomiske konsekvenser.

En sentral faktor rundt trender, er at man ser at kundene blir mindre lojale mot butikkene. Dette er fordi kundene er mye mer orienterte nå enn tidligere.

Måten kundene orienterer seg på i dag, er da igjennom digitale plattformer.

Ved at virksomheter digitaliserer seg, så ser man et mye høyere prispress nå en noen gang tidligere. Dette resulterer til at man ser en høy konkurranse, og det blir dermed mer krevende for særlig nisjevirksomheter. Butikkene er derfor nødt til å ta vare på kundene sine mye mer nå en tidligere. Det er viktig å ikke glemme at kunden skal alltid være første prioritering. Man er nødt til og gi kundene noe mer en bare varer. Derfor svært viktig å lage en sikkerlig kundeopplevelse, som man faktisk husker slik at kunden kommer tilbake. Man er også nødt til og ha mye mer fokus på priser og marginer, følge med på markedet slik at man er med på en del av konkurransen. Selv om digitale kanaler er det mest omtalte temaet den perioden vi er i nå, er det også viktig og huske at det også finnes flere kanaler som er viktig og benytte seg av samt ikke glemme. Ved for eksempel at man benytter seg av tradisjonell markedsføring via avisbud. Man må ikke glemme at det er mange som foretrekker andre tradisjonelle måter og drive butikk på. Derfor vil det være vesentlig og se på

alle mulige alternative måter og drive på. Man er nødt til å tenke litt utenfor boksen, og mestre nye måter og drive på. De områdene man ønsker å fokusere på, skal man gjøre så best som overhode er mulig.

Ved og se på ulike trender, så er det viktig og hele tiden tenke nytt. Det man gjorde i går, er for sent i dag eller ikke godt nok. Svært viktig å tenke fremover og derfor ikke tenke på det som allerede har skjedd.

Videre så vil beliggenheten av lokalet være viktigere nå en noen gang. Man er nødt til å lage attraktive aktiviteter hele tiden for å trekke til seg folkegrupper. Videre så ser man at satsning på sosiale medier har hatt en god effekt, dette bidrar til å treffe ulike kundegrupper. Det er tross alt kundene man lever av, de skal derfor alltid være i sentrum.

Miljøvennlige virksomheter har hatt en kraftig økning de siste årene, noe som særlig har vekket oppmerksomhet rundt den yngre generasjonen. Det vil bli stilt høyere krav rundt det med miljø, samt at det kan bidra til mer kundestrøm om man bruker det salgsfremmende.

Varner gruppen har kommet i en klassisk felle der de har blitt meget store og hatt en utrolig god lønnsomhet over tid. Deres feil er at de har blitt for komfortable med deres forretningsplan. Dette har ført til at de har gjort endringer for sent, og dermed blitt hengende på etterskudd. Dette har ført til at de har måttet gjøre nedleggelsler samt ekstremt store investeringer ved omstrukturering av virksomheten, både internt og eksternt. Når et slikt system først begynner å "lugge" så dreier det seg om store tap som vil skape konsekvenser for videre drift. Styrken deres er at de sitter på hele verdikjeden, så de har alle forutsetninger til å lykkes. Om de er for sent i gang er umulig og si, men nå gjør de mange store endringer innenfor omstilling. Det vil si at de bruker de beste av de beste innen for dette feltet for og lykkes. De har en veldig solid "krigskasse", så det finnes definitivt mange muligheter for dem. En viktig ting og nevne er at de har helt klart lært en god lærepenge av dette.

Det som vil være viktig og påpeke når vi bruker Varner gruppen som eksempel, er at ting som kanskje tok 10 år og iverksette før, tar kanskje 2 år og gjennomføre nå. Ved den raske teknologiske utviklingen, så har det skjedd en enorm endring innenfor utvikling.

5.0 Drøftelse

5.1 Kjøpsprosessen / Kjøpemønster

Ved og se på problemstillingen endringsvillighet så vil det være vesentlig og se på endringsvillighet rundt kjøpsprosessen samt hvordan kjøpemønsteret blir påvirket av dette.

Kjøpemønsteret har tatt en drastisk endring, folk tenker annerledes den dag i dag enn tidligere. Utviklingen av kjøpemønsteret består av flere sentrale faktorer hvor internett er den største driveren som definitivt har hatt størst påvirkning på kjøpemønsteret. Ved og digitalisering seg, så skapes det et hav av muligheter. Disse mulighetene er med og påvirker kjøpemønsteret. Ved og se på teknologiske drivere så ser man at man handler annerledes i dag enn tidligere. Man sitter på en enorm database av informasjon som kun er et tastetrykk unna. Dette fører til at man kan orientere seg på en helt annen måte enn tidligere. Ved å referere til artikkelen handel, statistikk og trender (Bache-Mathiesen, 2018) så vises det til at kunden innhenter opp mot 70% av kjøpsbeslutningen før man har kommet til butikken eller nettbutikken. Det er fordi kunden sitter på en høyere kunnskap når det gjelder produktet og pris, noe som kan føre til at kunden kan sitte på mer kunnskap enn selger. Ved at kunden har tilgang til så mye informasjon om produktet gjør at det stilles mye høyere krav til selgere nå enn hva det tidligere har gjort. Disse faktorene resulterer i at det blir mer krevende og drive med varehandel.

Norsk varehandel er en av landenes største næringer (Bache-Mathiesen, 2018), det er også en næring med høy sysselsetting, derfor er det svært viktig at bransjen klarer å følge med på endringsmønsteret som drøftet tidligere. Siden kunden sitter på mer tilgjengelig informasjon i dag, bare ved å hente fram telefonen sin blir det et konstant press på priser, tilgjengelighet og produktkunnskap for butikkene. Denne relativt nye realiteten gjør at det er

mange nye utfordringer varehandel bransjen må ta stilling til daglig. Dette betyr at kunden sitter med mer makt og dermed blir det et høyere press for varehandelen. Prisene faller, marginene blir mindre, aksjonærer ønsker høyere vekst, større lønnsomhet samt en kostnadsreduksjon. Bare dette i seg selv, fører til at man er nødt til og foreta seg en endringsomstilling. Hvordan man skal løse dette, er det store varehandel spørsmålet de fleste i bransjen stiller seg.

Økningen av bedrifter som etablerer nye digitale plattformer har hatt en kraftig utvikling og dette er en utvikling som ikke er i ferd med og stoppe med det første. De organisasjonene som har digitalisert seg globalt, konkurrerer ikke bare med Norge, men på verdensbasis. Noe som betyr at det foreligger en sterk konkurranse, et høyt press og særlig med tanke på pris.

I forhold til problemstillingen er organisasjonens endringsvillighet i henhold til kundens kjøpemønster det sentrale startpunktet kjøp- og salgsprosessen og hva endringene her har ført til. Det hele er et resultat fra det Hennestad et al. (2012) kaller paradigmeskiftet på 1990-tallet, hvor samfunnet gikk fra å være et analogt system til et teknologisk og digitalisert samfunn. Forbrukeren har fått tilgang til et hav av ressurser gjennom internett og annen teknologi, noe som har ført til store endringer innen deres behov og da kjøpsprosess. Som undersøkelsen til YouGov for STI (2015) viser har kunden fått mer makt nå enn tidligere, og Fjeldstad Iversen hos STI sier salgsprosessen har nå blitt til en kjøpsprosess, på grunn av et maktskifte. Det er nå viktigere enn noen gang å få innsikt hos kunden og hva deres behov, ønsker og forventninger er. Dette er lettere i dag, ettersom teknologien har utviklet seg så drastisk, og bruk av data og AI er standard daglige løsninger for både forbruker og bedrifter. (Müller, 2019)

Når vi ser på omstruktureringen til Varner Gruppen, så ser man at de har foretatt seg både store interne og eksterne endringer ved å se på Hofbauer (2016) sin teori. Ved å se på de interne endringene ser vi ut i fra artikkelen til Skomakerstuen (2018) at konsernet har etablert en ny avdeling som de har kalt Varner Digital Business. Konseptet med dette er å slå sammen alle de ulike kjedene for de digitale kanalene samt kommunikasjonen. Målet ved å gjøre

dette er for å samkjøre organisasjonen samtidig som de vil bygge et enda sterkere fagorientert miljø. Noe også Müller (2019) mente var vesentlig å gjøre når man skulle benytte seg av både fysisk butikk og nettbutikk, altså samkjøre kjedene med det digitale under ett og samme tak.

Når man skal se på de eksterne endringene som Varner Gruppen har utført er det snakk om drastiske tiltak. De har lagt ned 51 butikker og kuttet 300 ansatte på tvers av gruppen. I følge Lager (2019) er det ikke så rart at det oppstår nedleggelse når et så stort system som Varner gruppen begynner å "lugge". Varner Gruppen har vært for sent ute med å agere på at kjøpmønsteret til kunden har endret seg, som igjen har resultert i nedleggelse og tapt fortjeneste. I følge Eckhardt (2019), referert i Ørvik (2019) beskrives det at konsernet har gjort en stor oppsummering på resultatene på Varner Gruppens sine kjeder og dermed besluttet at konsernet har vært nødt til å samle alle sine ressurser og fokus på de lønnsomme kjedene i gruppen. I tillegg til dette har Varner Gruppen satset tungt på markedsføring, hvor de blant annet brukt kjente personer som merkevare. Dette har vært en strategi som de har benyttet seg mye av tidligere, og som da fungert meget bra. Men ut i fra artikkelen til Ørvik (2019) så ser man tydelig at dette er noe de ikke har lykkes de siste to årene. Markedsføringen har rett og slett vært et stort taps prosjekt for konsernet. Dette har derfor ført til at konsernet har vært nødt til å gjøre strategiske endringer, når det gjelder videre bruk av markedsføring, siden kunden har endret seg.

Kjøpmønsteret har endret seg raskt og drastisk på kort tid, dette er en fellesnevner for all varehandel samt Varner gruppen. Om man ser på undersøkelser fra Virke (2019) viser at i 2017 hadde hele 75 % av nordmenn handlet på nett i løpet av året. Betydningen av endret kjøpmønster blir derfor at man er nødt til å tenke annerledes med tanke på at forbrukere handler mer og mer på nett den dag i dag.

Ved å se på Hofbauer (2016) sin demografiske teori, så ser man tydelig at de ulike generasjonene har en stor påvirkning på endingsstrukturen. særlig med tanke på effekten av digitalisering. Generasjon Y referert fra Hofbauer (2016) påpeker at denne generasjonen er oppvokst i en epoke der utviklingen av digitalisering har vært i sentrum. Denne generasjonen er den som vil være med

å føre endringsutviklingen av varehandel, nettopp fordi generasjonen har automatisert bruken av digitaliseringen hver eneste dag. Som Lager (2019) nevnte i intervjuet så mente han at man er nødt til å tenke fremover på nye løsninger. I denne sammenheng så har Varner gruppen vært for sent ut med digitaliseringen og mest sannsynlig ikke brukt riktig folk når det gikk på strategisk utforming av digitale kanaler. Lager (2019) refererte til Varner sin "krigskasse" i intervjuet, og de har de helt klart ressursene som skal til for og være fremtidsrettet.

Hverdagen blir mer og mer digital som fører til at kjøper sitter på en mengde informasjon ved bruk av digitale kanaler. Dette ser vi ut i fra Hofbauer (2016) sin beskrivelse når det gjelder startfasen av kjøpsprosessen. Som vi vet så stiller forbrukerne i dag mye høyere krav og forventinger til fysiske butikker, men også nettbutikker. Moe og Breivik (2019) sin artikkel viser oss at fokusområdet til Varner Gruppen fremover nå er online handel. Dette gjøres ved å skreddersy både butikker og digitale plattformer til å fokusere på kundeopplevelsen i sentrum. Kundefokuset er derfor noe Varner gruppen har mislykkes med. Som Hofbauer (2016) nevnte så er man nødt til å ha et større fokus på en bedre dialog mellom kjøper og selger. Ved å ha en bedre dialog mellom selger og kjøper blir det lettere å få gjennomført salget.

Som vi så ut i fra Hofbauer (2016) sin teori om større krav og forventinger, så viser han til at varehandelen har blitt mer krevende ved at man stiller høyere krav til kjedene. Varner Gruppen var sent ute med digitaliseringen, men ved etablering samt investeringer som de nå foretar seg, så viser de en sterk endringsvilje. Som Lager (2019) nevnte så sitter Varner Gruppen på hele verdikjeden, det betyr at de styrer makten og kan enkelt gjøre justeringer undervis ved for eksempel risikoen ved innkjøp.

5.2 Relevans?

Hvis vi ser på Varner Gruppens drastiske fall (Aartun & Solem, 2019), så hang de ikke med i utviklingen og gadd ikke å satse på nett tidlig på 2000-tallet, de syntes avkastningen der var for liten. Som Müller (2019) nevner i intervjuet har

de bestemt seg for å satse i seneste laget, men absolutt heller det enn å ikke gjøre det i det hele tatt. Han mener at en integrering mellom fysiske butikker og nett skjer mer og mer, og Müller henviser til en undersøkelse utført i Stockholm som viser at utviklingen i netthandel kontra butikkhandel har økt betraktelig de siste 3-4 årene. I 2015 var tilveksten fra butikkhandel på 77 %, mens 2018 stammet tilveksten fra netthandel og var på 116 %. (Müller, 2019) Mye av det Müller forteller oss i intervjuet kan relateres til det Zeally et al. (2018) i sin artikkel i Harvard Business Review referer til som at kundens fokus ikke lenger er lojalitet, men at de agerer mer på behov i øyeblikk og da kjøper på relevans. Müller påpeker at kunden ofte gått rett inn på nettet og sjekker status på varer, slik som pris og tilgjengelighet, og dersom kunden ikke finner produktet tilgjengelig eller ikke finner det i det hele tatt, så går de videre til neste. Og det er her Zeally et al (2018) og Müller (2019) mener bedrifter må gripe muligheten, bruke teknologi til å sørge for at de blir mer relevante for kundene. Nettopp det Lager (2019) også snakker om at kunden må være mer i fokus nå enn noen gang, er veldig sentralt. ”Kunden er arbeidsgiveren din, det er kunden du lever av og det er kunden du må please.” (Lager, 2019).

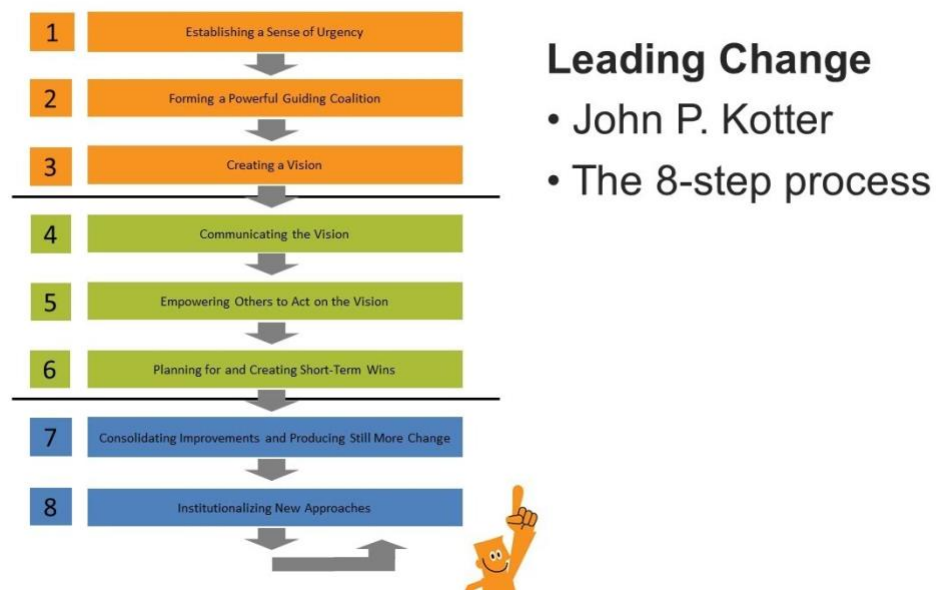
Videre kan vi se på det Hennestad et al. (2012) nevner som en sentral drivkraft innen endringer, nemlig hyppige teknologiske funn som sørger for at livssyklusen og levetiden til mange produkter og tjenester blir kortere. Han mener dette gir økt fokus på innovasjoner og endringer, som da fører til at organisasjoner må tilpasse seg dette fokuset og endres når det trengs. For at bedrifter skal være relevante betyr det at de må være endringsvillige, og de må tilpasse seg etter trender og kundens behov og ønsker. Lager (2019) nevner at ting som tok 10 år tidligere tar nå to år, ut ifra dette mener han at ting skjer mye raskere og man må derfor alltid tenke nytt og ikke dvele i fortiden eller henge for lenge på aktuelle trender.

Både Hennestad et al. (2012), Zeally et al. (2018), Johnston & Marshall (2016) viser i sine teorier og undersøkelser at endring etter kundens behov og ønsker er svært viktig for bedrifter. Dersom man ikke lærer seg å tilpasse seg kundene sine mister man sin posisjon i markedet og ”taper”. Slik vi ser med Varner Gruppen og deres kamp med både Zalando og Boozt (Fredø & Hauger, 2018),

så har Zalando tatt store markedsandeler og økt omsetningen sin betraktelig i motsetning til Varner. Dette er et resultat av at Varner ikke har forstått potensialet eller behovet for netthandel, og de har dermed ikke vært relevante for mange kunder og dermed blitt utdanket av den tyske nettgiganten Zalando. ”*Konkurransen er ikke lenger lokal – den er global, selv for lokale eller nordiske butikkjeder*” (Fredø & Hauger, 2018). Dette innebærer at kunden nå har mange flere valgmuligheter en tidligere, så dersom bedriftene ikke tilpasser seg kjøpemønsteret og er relevante for kunden kan de lett byttes ut med tilbydere fra andre deler i verden, som f.eks Amazon, Zalando o.l. Det er dette Hennestad et al. (2012) også påpeker i sin teori om drivkraften bak endring, at økt globalisering har ført til et mye større marked for kunden gjennom internett. Dette er et marked uten grenser og stenetid, og konkurransen er stor - den er global.

5.3 Organisatorisk endring

Organisasjonens endringsvillighet er det sentrale spørsmålet i problemstillingen, og som både Müller (2019) og Kotter (2002) nevner er dette en endring som må forplantes i hele organisasjonen. At organisasjonen skal endres er som et resultat av at kjøpemønsteret til kunden har endret seg og stadig er i endring. Som både Zeally et al. (2018) og Lager (2019) presiserer så må bedrifter være mer levende for å tilpasse seg kunden og hans/hennes stadige endringer. Og ting endres nå raskere enn noen gang, og som Lager (2019) nevnte tidligere, ting som tok 10 år tar nå 2 år. Kotter (2002) har etablert en åtte-steps plan for bedrifter som ønsker endring, og han mener at jo bedre du følger den jo mer suksessfull blir endringen.



1. Etablere en følelse av nødvendighet eller krise:

Kotter (2002) sier det er mange bedrifter som feiler når de skal legge frem bevis og behov for endringer. Det er mange som lager analyser og tiltak osv, men Kotter mener det er mye viktigere og lettere å heller vise de ansatte hvorfor endringer trengs i form av å vekke følelser hos dem. På den måten blir de mer motiverte dersom de kan relatere til det, det blir mer personlig. Ved å se på Varner Gruppen sin omorganisering (Aartun & Solem, 2019) kan man se en bedrift som trenger store endringer og med tanke på størrelsen deres vil dette kreve mye ressurser og tid. Som vi ser i Hennestad et al (2012) sin teori så kreves det mer av en stor bedrift enn en mindre en når de skal foreta organisatoriske endringer. Man skal inn i både kulturen og strukturen av selskapet, og i Varner sitt tilfelle er den kjempe stor, ergo er det en kjempe jobb som må gjøres.

2. Forme en sterk endringskoalisjon

For å styre endringen i riktig retning kreves det en prosjektgruppe som skal sørge for at alt går på skinner og de ulike avdelingene gjør de endringene som kreves hos seg (Kotter, 2002). Her ser vi Varner Gruppen har forstått alvoret og ansatt en leder med tidligere prestasjoner innen endringsledelse, nemlig den tidligere Schibsted direktøren Frode Eilertsen (Fredø & Jerijervi, 2018). Her kan vi også trekke inn Hennestad et al (2012) sin modell for fire

endringssituasjoner, og vi kan plassere Varner sin situasjon i nr. 4; vil og kan endre seg. Både kulturen og mulighetene er villig til å endres, men det vil kreve store ressurser både innen det økonomiske men også mennesker. Som Lager (2019) presiserer, om det er noen som kan klare det så er det dem.

3. Skape en visjon for endring

En visjon som viser den ønskede situasjonen er en viktig del av endringsprosessen og veldig viktig for de ansatte så de har en såkalt ”ledestjerne” (Kotter, 2002). Endringsprosesser består av mye kaos og tid, og da er det greit å ha et klart mål, uten dette forsvinner endringsviljen til de ansatte og dermed går endringsprosessen under. Ettersom Varner er midt i en omstilling vet vi ikke helt klart hva visjonen deres er, men det vi vet ut ifra artikler er at de ønsker å ta opp kampen med blant annet Zalando, og vise at de også kan skape et stekt nettverk innenfor e-handel samt kombinere dette med et stort nettverk av fysiske butikker (Fredø & Jerijervi, 2018).

4. Kommunisere visjon og strategi

Kotter (2002) viser at det er viktig i endringsprosessen å hele tiden kommunisere visjonen og strategien til de ansatte, dette er for å forstå endringen bedre men også for å føle seg forpliktet. Varner opprettet egen avdeling i 2018 for å ta tak i endringene som trengtes og har rekruttert eksperter og andre kunnskapsrike personer for å klare denne store omstillingen (Fredø & Jerijervi, 2018). Her er det som Müller (2019) nevner i intervjuet at det er sentralt at avdelingen Varner har opprettet klarer å få plantet endringene i hele organisasjonen og dens kultur, ellers vil alt kanskje bare bli bortkastet. Det er dette Kotter (2002) og Hennestad et al. (2012) også viser til i sine teorier, at kommunikasjonen må skje gjennom hele bedriften og at hele organisasjonen er med på endringen.

Johnston & Marshall (2016) mener også at visjon og strategi henger nøye med hvordan organisasjonen er strukturert og samhandler med sine kunder. Med andre ord så er visjon og strategi svært sentralt i organisasjonsendringer og endringsvilje er et resultat av hvor godt disse to blir kommunisert.

5. Bemyndige ansatte til å handle i tråd med visjonen

Dette går over fra det vi nevnte i trinn fire angående kommunikasjon av strategi og visjon, hvor det er viktig å involvere så mange personer som mulig. Og som da Varner (Fredø & Jerijervi, 2018) har gjort ved å opprette en egen avdeling med masse kunnskapsrike personer samt Frode Eilertsen som var tidligere digitaldirektør for Schibsted. Her er det også viktig for dem å ha en sterk ledelse og prosjektgruppe for å implementere endringen så godt som mulig i organisasjonen og i tilfeller hvor det kan oppstå motstand må det fjernes. Dette er for å vise endringsvilje og ikke miste troverdigheten sin hos de ansatte (Kotter, 2002).

6. Planlegge og synliggjøre tidlig suksess

For å gi de ansatte litt motivasjon og en pekepinn på hvordan det vil bli med endringene viser Kotter (2002) til noe han kaller ”small wins”. Dette er delmål for bedriften som gir de ansatte en smak av suksess og da motivasjon for endringene som skjer. Hvordan Varner Gruppen synliggjør disse små suksessene er usikkert, men i starten av 2019 kjøpte de opp Yme Universe (Aartun, Solem & Kemp, 2019). Dette kan ha vært for å tilføye en mer high-end gren til nettverket sitt eller for å vise at de forsvinner ikke med det første. Som Lager (2019) nevner i intervjuet, så har Varner en stor ”krigskasse” og de er i stand til mye.

7. Ikke ta seier på forskudd

Det er her viktig å ikke la de tidlige suksessene gå for mye inn, og på den måten nøye seg med dem. Kotter (2002) nevner at man må hele tiden søke etter fremdrift og analysere forbedringspotensialet. Det er dette Lager (2019) også legger vekt på, at man ikke skal nøye seg med det man har nå, men se fremover og tenke nytt hele tiden. Dette er fordi verden er blitt såpass digitalisert og globalisert at fokuset på nyvinninger er blitt enormt. Livssyklusen på produkter og tjenester har forkortet seg markant de siste 20 årene og derfor er behovet for innovasjon og endring stort. (Hennestad et al. 2012)

8. Forankre endringen i organisasjonskulturen

For at endringstiltakene skal ha noen effekt gjennom organisasjonen må den forankre seg i organisasjonskulturen. Det er først da den får noen langsiktig

effekt og det vil også være avgjørende for ledelsen at de fremhever den i kommunikasjonen deres og viser til dens suksess. (Kotter, 2002)

Varner som består av blant annet 1000 butikker og mange ulike kjeder har en utfordring når det kommer til nøyaktig dette, å forankre endringen i deres organisasjonskultur. Det er nok derfor de har ansatt såpass med eksperter innenfor dette området mener Lager (2019).

5.4 Service Innovation Triangle

Innovasjonsevne er den midterste delen av SIT-modellen og består av disse tre komponentene: service systemer, forretningsmodell og kundeerfaringer. Det er denne delen som avgjør om bedriftens ledelse har evnen til å utføre bærekraftige innovasjoner.

Teece (2010), referert i Cuthbertson et al. (2015, s.92) viser at når behovet og atferden til en forbruker endrer seg, så må forretningsmodellen endres i takt med dette. I henhold til innovasjonsevnen i SIT-modellen, dersom en av de tre komponentene endres så må de andre tilpasses dette. Dette kan vi se en sammenheng i hos Varner, hvor de ikke har fulgt helt med på trenden og endringene i forbrukeratferden, og innovasjonsevnen deres har ikke vært bærekraftig, dermed ingen verdi eller innovasjonsresultater for selskapet (Cuthbertson et al, 2015). Men nå som de har mulighet til å endre på forretningsmodellen kan de tilpasse seg disse endringene som Teece mener er svært viktig for å opprettholde en bærekraftig innovasjonsevne som igjen vil føre til positive innovasjonsresultater og verdi.

Ifølge Teece (2015) referert i Cuthbertson et al. (2015, s.97) så er innovasjon og vekst en klar sammenheng med kapitalismen. Han viser til at kapitalisme er egentlig innovasjon, og at det er innovasjon som sørger for økt produktivitet og bedre levestandard, med andre ord ingen kapitalisme uten innovasjon. Ut ifra det Teece sier kan vi se hvor viktig endringsvilje er for både bedrifter og ikke minst samfunnet.

6.0 Konklusjon

Vi kan konkludere med at organisasjonens endringsvillighet i henhold til kundens kjøpemønster er svært sentralt i dagens varehandel. Dette er fordi digitaliseringen har ført til nye løsninger og måter for kunden å handle på, og ikke minst holde seg oppdatert på. Som Teece (2010) referert i Cuthbertson (2015) viser til så er det kritisk for dagens bedrifter å endre forretningsmodell dersom kunden endrer behov og atferd. Hofbauer (2016) viser oss at det har skjedd en demografisk endring, og det er nå en ny generasjon som tar styring i bransjen. Med dette har kundeatferden skiftet, og kunder er ikke like lojale lenger, fokuset er dermed skiftet til relevans (Zeally et al, 2018). Dette innebærer at man må hele tiden tenke fremover og alltid virke relevant for kunden når behovene deres oppstår. Som Bache-Mathiesen (2018) henviser til så har kunden kommet 70 % i kjøpsbeslutningen før de oppsøker butikken/nettbutikken.

Hennestad et al (2012) presiserer at konkurransen er ikke lenger lokal, den er blitt global, og at endring er et nødvendig tiltak for dagens bedrifter.

Som Lager (2019) nevnte er det kunden som er arbeidsgiveren for dagens varehandelsbedrifter, det er kunden de lever av og må derfor tilpasse seg kunden. Dette er en bransje som stadig er i endring, og man må holde seg oppdatert, både ved fysisk butikk og nettbutikk. Som vi ser i Varner sitt tilfelle så ble de for behagelige i sin situasjon, og hang derfor ikke med i utviklingen, dette er noe både Müller (2019) og Lager (2019) presiserer i sine intervjuer.

Som Kotter (2002) og Johnston & Marshall (2016) viser til, så trengs det en sterk og tydelig visjon og strategi for å endre organisasjonen, og den må forplantes i organisasjonskulturen for å lykkes. Med andre ord må Varner gjøre solide endringer i organisasjonen sin for å lykkes, og det må skje på alle nivåer og avdelinger. Nå som de har opprettet en egen avdeling under Varner Digital Business, er de på god vei (Skomakerstuen, 2018).

Konklusjonen er dermed at endring er kritisk for de fleste varehandelsbedrifter ettersom at kjøpemønsteret og forbrukeratferden har endret seg betraktelig og

forsetter. Fokuset til mange organisasjoner bør være å bli en ”levende business”, slik at man kan lettere tilpasse seg disse endringene som foregår nå, og ikke minst fremtidige.

7.0 Litteraturliste

- Aartun, J. & Solem, L. (2019, 6.april). Brødrenes brutale kamp. *Dagens Næringsliv*.
- Aartun, J., Solem, L., og Kemp, A. (2019, 26.februar). Varner-brødrene kjøper luksusbutikken Yme Universe. *Dagens Næringsliv*.
 - Hentet fra: <https://www.dn.no/handel/mote/finans/varner-gruppen/varner-brodrene-kjoper-luksusbutikken-yme-universe/2-1-551187>
- Bache-Mathiesen, Leif. (2018). *Handel: Statistikk og trender*. Oslo: NHO – Service & Handel.
 - Hentet fra: https://www.nhosh.no/contentassets/d056dbe97f8d4d118255ec3ac90cf598/310118_statistikk-og-trender_handel-f41_web.pdf
- Bjørklund, I. (2018, 30.mai). Fra milliarder til millioner for Varner-brødrene. *Dagens Næringsliv*.
 - Hentet fra: <https://www.dn.no/handel/klar/varner-gruppen/netthandel/fra-milliarder-til-millioner-for-varner-brodrene/2-1-346834>
- Cuthbertson, R., Furseth, P., & Ezell, S. (2015). *Innovating in a Service-Driven Economy*. New York: Palgrave Macmillan
- DIBS. (2018). *Norsk E-handelsrapport*. Oslo
- Fredø, T., & Hauger, K. (2018, 9.februar). Nå vil Dressmann bli mer digital – tar opp kampen med Zalando. *Kampanje*.
 - Hentet fra: <https://kampanje.com/tech/2018/02/-na-vil-varner-bli-mer-digital-tar-opp-kampen-med-zalando/>
- Fredø, T., & Jerijervi, D. (2018, 7.juni). Varner henter inn tidligere Schibsted-direktør til digitalkamp. *Kampanje*.
 - Hentet fra: <https://kampanje.com/markedsforing/2018/06/varner-henter-inn-frode-eilertsen/>
- Gripsrud, G., Olsson, U. & Silkoset, R. (2011). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. (2. Utgave). Kristiansand: Høyskoleforlaget

- Haugen, T. (2019, 14.mars). Hvordan ser fremtiden ut for retail? *E-Handel*.
 - Hentet fra: <https://no.ehandel.com/artikler/hvordan-ser-fremtiden-ut-for-retail/460302>
- Hennestad, B., Revang, Ø., & Strønen, F. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring*. (2. Utgave). Oslo: Universitetsforlaget
- Hopland, S. (2019, 25.februar). Varner-imperiet krympet omsetningen med hundrevis av millioner i 2018. *E24*.
 - Hentet fra: <https://e24.no/naeringsliv/varner-imperiet-krympet-omsetningen-med-hundrevis-av-millioner-i-2018/24568603>
- Johnston, M. & Marshall, G. (2016). *Sales Force Management*. (12th Edition). New York: Routledge
- Kotter, John. (2002). *The Heart of Change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, John. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kvikstad, H. & Ripegut, H. (2019, 25.februar). Norges største kleskonsern, som står bak Cubus, Dressmann, Carlings og BikBok, sliter tungt. *Nettavisen*.
 - Hentet fra: https://www.nettavisen.no/na24/gigantsmell-for-varner-gruppen/3423597800.html?fbclid=IwAR2CBxDX3o4KvcwojKvRlFyIpMVtIZfFX9oOuTwE6j8YQTNOZdNLkHLG0_A
- Moe, S., & Breivik, S. (2019, 30.januar). *Varner legger ned kleskjeden Days Like This*. E24.
 - Hentet fra: <https://e24.no/naeringsliv/shopping/varner-legger-ned-kleskjeden-days-like-this/24551295>
- Pedersen, P., Solem, B., & Kristiansen, E. (2018). *Digitaliseringens påvirkning på varehandel*. Universitetet i Sørøst-Norge.
- Petersen, Pål. (2016, 09.mars). Er B2B-selgeren en utdøende rase når salg og markedsføring smelter sammen? Digitalhverdag.media.
 - Hentet fra: <https://www.digitalhverdag.media/2016/03/09/salg-markedsforing-smelter-sammen/>
- Scandinavian Technology Institute – STI (28.august 2015). *Kundene tar over salgsprosessen*.

- Hentet fra: <https://blogg.sti-norway.no/kundene-tar-over-salgsprosessen>
- Skomakerstuen, B. (2018, 9.februar). Varner oppretter egen digitalavdeling for å samle alle nettkrefter under samme tak. *E-Handel*.
 - Hentet fra: <https://no.ehandel.com/artikler/varner-opprettet-egen-digitalavdeling-for-a-samle-alle-nettkrefter-under-samme-tak/430137>
- Statistisk Sentralbyrå – SSB (12.september 2017).
 - Hentet fra: <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/ni-av-ti-surfer-pa-nettet-hver-dag>
- Varner (2019).
 - Hentet fra: <http://varner.com/no/nokkeltall/>
- Virke. (2016). *Virkes E-handelsrapport 2016*. Oslo.
- Virke (2019).
 - Hentet fra: <https://www.virke.no/tjenester/rapporter-analyse/rapporter/handelsrapporten/>
- Zeally, J., Wollan, R., & Bellin, J. (2018). *Marketers Need to stop Focusing on Loyalty and Start Thinking About Relevance*. Harvard Business Review
- Ørvik, C. (2019, 2. Februar). Varner vurderer flere nedleggelse. *Dagbladet*.
 - Hentet fra: <https://www.dagbladet.no/nyheter/varner-vurderer-flere-nedleggelse/70725827>