

Handelshøyskolen BI - campus Trondheim

BTH 36201

Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

Bacheloroppgave

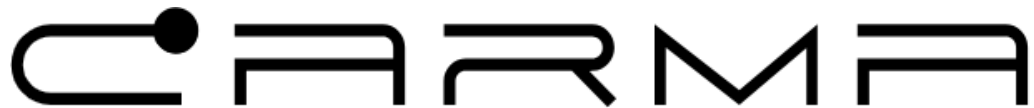
Bacheloroppgave - Økonomi og Administrasjon

Navn: Robin V. Godø, Trude Aandal, Olea Hole

Utlevering: 06.01.2020 09.00

Innlevering: 03.06.2020 12.00

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI



«Hvorfor opplever Carma vekst i et marked i endring, og hvilke tiltak kan trekke flere kunder til fysiske butikker i Midtbyen?»

Eksamenskode

BTH – Bacheloroppgave i Økonomi og Administrasjon

Stuedsted

Trondheim

Innleveringsdato

03.06.2020

«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 symboliserer avslutningen av vår treårige grad i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen BI. Arbeidet med oppgaven har vært både inspirerende, lærerikt og krevende. Vi har tilegnet oss ny informasjon om den norske varehandelen generelt og Midtbyen i Trondheim som handlested.

Vi vil rette en stor takk til alle som har hjulpet oss underveis i arbeidet med denne bacheloroppgaven. En spesiell takk til daglig leder for Carma AS for all tid hun har satt av til oss i forbindelse med intervju, spørsmål og utsending av kundeundersøkelse på Carmas sosiale medier, og representanten ved Midtbyen Management for verdifull informasjon om Midtbyen. Vi ønsker også å rette en stor takk vår veileder Charlotte Marie Morland for god oppfølging og veiledning gjennom hele prosessen.

Videre vil vi takke Biblioteket ved Handelshøyskolen BI for at de har vært tilgjengelig for å svare på spørsmål og assistert med materialinnhenting, på tross av Covid-19 pandemien og dens medfølgende restriksjoner. Vi vil også takke foreleserne ved Handelshøyskolen BI Campus Trondheim som har inspirert oss i løpet av de tre årene her og gitt oss et faglig grunnlag og kompetanse for å skrive denne bacheloroppgaven.

Trondheim, 02.06.2020

Sammendrag

I nyhetsbildet i Trondheim florerer det med overskrifter om «butikkdød» og nedleggelse i Midtbyen. Formålet med vår bacheloroppgave er å se på hvordan motebutikken *Carma* i Midtbyen opplever vekst til tross for nedgangen i markedet, og hvordan andre butikker kan gjøre det samme. Basert på dette har vi kommet frem til problemstilling:

«Hvorfor opplever Carma vekst i et marked i endring, og hvilke tiltak kan trekke flere kunder til fysiske butikker i Midtbyen?»

Digitalisering har gjort sitt inntog i handelsbransjen, og med dette har markedet og kundeatferden endret seg. Gjennom denne bacheloroppgaven vil vi ta for oss situasjonen i Midtbyen, samt ta en titt på en av dens suksesshistorier, Carma AS. Vi har holdt intervju med både daglig leder for Carma AS for å forstå hvorfor Carma opplever vekst i et marked i endring, samt en representant for Midtbyen Management for å få forståelse om hvordan situasjonen i Midtbyen egentlig er.

For å svare på hvorfor Carma opplever vekst har vi gjennom litteraturstudie presentert relevante teorier. Dette har gitt oss grunnlag for å analysere dette videre. I metodekapittelet har vi brukt kvalitative og kvantitative metoder. Vi har analysert Handelsrapporten 2019/2020 og Midtbyens handlevaneundersøkelse, samt utført en kundeundersøkelse blant Carma sine kunder for å få et bredere perspektiv og gi oss et godt grunnlag for å kunne diskutere situasjonen.

Med denne oppgaven ønsker vi å besvare hvorfor det er så mye snakk om butikkdød, og komme med forslag til hva fysiske butikker i Midtbyen kan gjøre for å konkurrere mot nettbutikkene som overtar handelen.

Viktige funn fra analysen tyder på at det å være tilgjengelig på de kanalene kundene er og følge med i tiden er viktig for å oppleve suksess. Andre tiltak vil vi presentere i konklusjonen, som er basert på relevant teori og funn fra analysene.

Innhold

Forord	2
Sammendrag	3
1.0 Innledning	6
1.1 Carma AS (Vedlegg 2, Intervju 1)	6
2.0 Tema og problemstilling	7
3.0 Teori	8
3.1 Markedsorientert ledelse	8
3.2 Innovasjon	9
3.2.1 Kreativ ødeleggelse	9
3.2.2 Evolusjon, tilpasning eller innovasjon?	10
3.2.3 Forretningsmodellinnovasjon	10
3.3 Sirkulære forretningsmodeller	10
3.4 Digitalisering i varehandelen	11
3.4.1 Kanaler	11
3.5 Kundelojalitet	12
3.6 Seks trender for forbrukeratferd	12
3.7 «The Knowing- Doing Gap»	13
3.8 Human Resource Management (HR)	14
3.9 Attribusjon	14
4.0 Metode	15
4.1 Kvalitativ og kvantitativ metode	15
4.2 Forskningsdesign	15
4.2.1 Casestudie	15
4.2.2 Litteraturstudie	16
4.2.3 Handelsrapporten 2019/2020	16
4.2.4 Handlevaneundersøkelsen	16

4.2.5	Analyse av omsetningstall	16
4.2.6	Kundeundersøkelse	16
4.2.7	Dybdeintervju	17
4.3	Kvalitetskriterier	17
4.4	Mulige feilkilder	17
5.0	Analyse	18
5.1	Handelsrapporten 2019/2020	18
5.2	Handlevaneundersøkelsen 2019 (Vedlegg 1)	21
5.3	Analyse av omsetningstall	24
5.4	Intervju med daglig leder i Carma (Vedlegg 2)	26
5.4.1	Kundeundersøkelse Carma (Vedlegg 3)	30
5.5	Intervju Midtbyen Management (Vedlegg 4)	31
5.6	Hovedfunn	33
6.0	Diskusjon	36
7.0	Konklusjon	45
7.1	Veien videre	46
8.0	Litteraturliste	47
	Metodelitteratur	49
	Kilder fra proff.no	49

1.0 Innledning

Overskrifter om nedleggelse og konkurser har preget nyhetsbildet i Trondheim siden 2018. Endring av kjøremønstre i Midtbyen og dårlige parkeringsmuligheter trekkes ofte frem som hovedgrunnene til at folk ikke besøker Midtbyen like hyppig. Samtidig har digitalisering endret våre måter å kommunisere, markedsføre og drive handel på. Dette har ført til at netthandelen har tatt mye av omsetningen fra fysiske butikker (Virke, 2020), og gitt liv til fenomenet “butikkdød”.

I perioden 2008-2017 har det vært en gjennomsnittlig nedgang i antall fysiske butikker på landsbasis på 10,6%, mens nettbutikker har hatt en gjennomsnittlig økning på 39,6%. Sør-Trøndelag har hatt en noe mindre nedgang enn i landet generelt, på 9,9% (Virke, 2020). At det er utfordringer for fysiske butikker i norsk varehandel er det ikke tvil om, men er situasjonen i Midtbyen virkelig så håpløs som den virker?

Midtbyen Management har ansvar for å gjøre Midtbyen til et attraktivt handlested, og samarbeider tett med butikker og gårdeiere for å legge til rette for et levende bysentrum. Lederen av Midtbyen Management mener det er viktig å skille mellom konkurser og butikker som legger ned av andre årsaker (Bævre, 2018). Utskifting av butikker er naturlig, men i 2018 var det flere hendelser som inntraff samtidig og førte til at Midtbyen møtte utfordringer. Flere butikklokaler har stått tomme over tid i Midtbyen, og fysiske butikker i klesbransjen har på landsbasis hatt en nedgang på 15%. På tross av alt dette, opplever klesbutikken Carma vekst. Dette er svært interessant, og noe vi ønsker å se nærmere på. Hvorfor har det seg at noen må gi tapt i kampen mot nettbutikkene, mens andre lykkes?

For å få svar på dette må vi først se på historikken til Carma.

1.1 Carma AS (Vedlegg 2, Intervju 1)

Ideen om Carma startet som daglig leders bacheloroppgave. I Trondheim fantes allerede Retro og Bogart.Cosmo, men daglig leder savnet flere butikker som kunne tilby komplett antrekk på ett og samme sted. I august 2003 åpnet

Carma på Merkursenteret, og allerede i desember samme år åpnet de enda en butikk på Olavskvartalet. De startet med to ansatte, og kundesegmentet er og har alltid vært voksne, pengesterke kvinner. Butikkene gikk imidlertid i underskudd i flere år, og daglig leder så potensiale i å slå de sammen til en stor butikk. De flyttet derfor inn i større lokaler i Nordre Gate i 2006. Likevel Carma å gå i underskudd, men i 2009 kom vendepunktet. Da startet daglig leder en blogg om Carma, der hun blogget og viste bilde fra butikken og utvalget deres. Et halvt år senere hadde omsetningen økt med 100%, og bloggen ble etter hvert landets tredje mest leste blogg med rundt 30.000 lesere i uka. De flyttet inn i nye og større lokaler i Dronningens Gate, hvor de fortsatt holder til. I 2012 åpnet de nettbutikk som følge av økt omsetning og etterspørsel etter produktene deres. De var tidlig ute med å starte nettbutikk i forhold til konkurrentene sine, og vokste dermed fort på nett. De er nå oppe i tjue ansatte og siden vendepunktet i 2009 har Carma økt omsetningen hvert år, til tross for at Midtbyen i Trondheim og varehandelen i Norge generelt preges av konkurser og nedleggelse.

2.0 Tema og problemstilling

Tema for denne oppgaven er handel i Midtbyen og hvordan Carma har opplevd vekst på tross av økende antall nedleggelse i varehandelen. Bakgrunn for valg av problemstillingen er økende antall nedleggelse i Midtbyen i Trondheim. Likevel opplever Carma omsetningsvekst. Dette ønsker vi å studere nærmere, og har arbeidet ut fra følgende problemstilling:

Hvorfor opplever Carma vekst i et marked i endring, og hvilke tiltak kan trekke flere kunder til fysiske butikker i Midtbyen?

Det er viktig å påpeke at vi tar hensyn til en normalsituasjon, og at Covid-19 derfor ikke har preget oppgaven annet enn ved datainnsamling.

3.0 Teori

I denne delen vil vi presentere relevant teori for å kunne besvare vår problemstilling. Vi vil blant annet berøre innovasjon, forretningsmodeller, markedsorientert ledelse, digitalisering, «the knowing-doing gap» og trender i forbrukeratferd. Teorien vil bli brukt for å gi faglig tyngde for oppgaven, og gi et godt fundament for videre analyse og diskusjon.

3.1 Markedsorientert ledelse

Markedsorientert ledelse innebærer at lederne kontinuerlig skaffer seg markedsinnsikt for å tilpasse bedriften og dens produkter og tjenester til markedets preferanser og behov (Kotler & Keller, 2016). Dette innebærer også å innhente informasjon om kundenes nåværende og fremtidige behov og spre denne innsikten internt i organisasjonen (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2018, s. 101).

Erichsen, Solberg og Stiklestad (2018, s.100) hevder at de bedriftene som best tilpasser seg omgivelsene vil overleve. En sentral oppgave for den markedsorienterte lederen vil være å rette fokus på både interne og eksterne faktorer, samt å sørge for at også medarbeiderne er oppmerksomme på omgivelsene. Likevel viser praksis at ledere av små og mellomstore bedrifter ofte har et internt fokus, mens markedet og omgivelsene som påvirker bedriften blir nedprioritert. Dette kan føre til at bedriften vil ha manglende innsikt i både trusler og muligheter.

Det er krevende å være markedsorientert i et marked i endring, og ledelsen må prioritere innsikt som anses som relevant for bedriftens markedsutvikling (Erichsen et al., 2018). Ledere som ikke klarer dette, kan på sikt risikere å tape i konkurransen mot mer markedsorienterte bedrifter, samt at grunnlaget for å ta gode beslutninger blir svekket. For å styrke bedriftens posisjon kan samarbeid med andre aktører være nødvendig, da egne ressurser og kompetanse ikke alltid er tilstrekkelig.

Ifølge Erichsen, Solberg og Stiklestad (2018) viser flere studier at markedsorientering har en positiv effekt på bedriftens totale prestasjoner. Dette

skyldes at kundene opplever at det bedriften tilbyr har verdi for dem, og er derfor mer fornøyde. Markedsorienterte bedrifter er også mer innovative, og har en sterk vilje og evne til å lære.

3.2 Innovasjon

Begrepet innovasjon kommer fra det latinske ordet «innovare», som betyr å fornye eller lage noe nytt. Vi kan skille mellom myk og hard innovasjon, der hard innovasjon handler om fornyede eller endrede produkter, mens myk innovasjon handler om nye måter å utføre ting på (Erichsen et al., 2018). Myk innovasjon kan innebære endrede prosesser, nye distribusjonskanaler, tjenestedimensjonen i leveransen, nye måter å kommunisere på, videreutvikling av bedriftens kompetanse. Innovasjoner må ikke forveksles med kontinuerlige forbedringer. Kontinuerlige forbedringer ses i sammenheng med lean-filosofien, og utføres for å effektivisere nåværende prosesser når den harde eller myke innovasjonen allerede er etablert.

3.2.1 Kreativ ødeleggelse

Økonomen Joseph Schumpeter (1934) hevder at innovasjoner oppstår som spontane og diskontinuerlige endringer i markedet. Disse endringene fører til konkurransefortrinn gjennom midlertidige monopolsituasjoner, der den innovative bedriften er alene om å tilby et nytt produkt eller nye måter å utføre ting på. Dette gir økt verdiskapning for entreprenøren frem til andre aktører slutter seg til den nye måten å produsere, selge eller markedsføre seg på. Denne prosessen fører til det som kalles kreativ ødeleggelse, nemlig en ødeleggelse eller erstatning av tidligere produkter eller forretningsmodeller. Schumpeter mente derfor at kreativ ødeleggelse er drivere for økonomisk endring og vekst (Schumpeter, 1934). I det økonomiske kretsløpet streber man etter likevekt, og entreprenører og innovasjoner vil forstyrre denne likevekten. De nye innovasjonene blir etter hvert den nye normalen, og et nytt økonomisk kretsløp dannes. De kreative ødeleggelsene danner altså grunnlaget for økonomisk vekst.

3.2.2 Evolusjon, tilpasning eller innovasjon?

Osterwalder og Pigneur (2010) beskriver en forretningsmodell som en oversikt over hvordan bedriften skaper, leverer og kaprer verdi. Saebi (2015) peker på tre måter å endre forretningsmodellen sin på:

Forretningsmodellevolusjon handler om å standardisere, implementere og vedlikeholde eksisterende forretningsmodell. *Forretningsmodelltilpasning* innebærer en kontinuerlig tilpasning av forretningsmodellen for å passe inn i endrede omgivelser, mens *forretningsmodellinnovasjon* handler om å aktivt fornye interne og eksterne dimensjoner ved forretningsmodellen for å forstyrre markedet. Dette vil vi se nærmere på i neste kapittel.

3.2.3 Forretningsmodellinnovasjon

Gramstad, Helland og Saebi (2017) hevder at løsningene for norsk handel ligger i å kombinere kunnskap og kompetanse med vellykket forretningsmodellinnovasjon. Dette innebærer enten at man kan rette seg mot nye kundesegment, tilby nye verdiforslag, kapre verdi på nye måter eller finne nye måter å produsere eksisterende eller nye varer og tjenester. Dette kan vi se i sammenheng med myk innovasjon, da begge handler om nye måter å utføre ting på. Radikal forretningsmodellinnovasjon er forandringer som ikke bare er nye for bedriften, men også bransjen (Saebi, 2015). Disse tar utgangspunkt i nye former for verdiskapning gjennom samskapning heller enn verdifangst. Det fokuseres på hele nettverket, der aktører samarbeider seg imellom og med kunden (Gramstad et al, 2017, s. 38).

3.3 Sirkulære forretningsmodeller

Sirkulære forretningsmodeller innebærer at man går bort fra bruk og kastmentaliteten i den lineære økonomien, og heller baserer seg på materialgjenvinning, second hand (gjenbruk) og tjenestebasert konsum (Jørgensen, Pedersen og Skard, 2019). For å lykkes med sirkulære forretningsmodeller er det nødvendig med et skift på både system-, bedrift- og kundenivå. På systemnivå er man avhengige av at regulerende myndigheter, eiere og andre interessenter legger til rette for sirkulære forretningsmodeller. På bedriftsnivå må man designe forretningsmodeller som skaper, leverer og

kaprer verdi på nye måter, for eksempel gjennom å tilby produkter som tjenester. På kundenivå handler dette om at forbrukerne må være villige til å leve mer sirkulært.

3.4 Digitalisering i varehandelen

Digitalisering har endret vilkårene for salg og kommunikasjon innen detaljhandelen (Fredriksen, 2017, s. 229). Mulighet til markedsføring og salg på nettbutikk, digitale kundeaviser og sosiale medier har endret markedets premisser for rivalisering mellom konkurrentene.

Ifølge Virke (2015), referert i Fredriksen (2017, s. 230) har handel gjennom digitale salgskanaler hatt en høyere årlig omsetningsvekst enn fysiske butikker siden 2010. Denne trenden har ført til endret forbrukeratferd, der kunden orienterer seg på nettet først for så å handle i butikk, eller motsatt. Antall kunder som benytter nettet som kjøpskanal, informasjonskanal eller en kombinasjon av disse, er voksende. Soh, Markus og Goh (2006) hevder at denne økte bruken av onlinetjenester vil føre markedet nærmere en tilstand av fullkommen konkurranse. Tilbyderne vil få betydelig større tilgang til informasjon om konkurrentene sine, og kunder får bedre tilgang på pris, levering og annen relevant informasjon.

3.4.1 Kanaler

En kanal kan defineres som kundens kontaktpunkt eller et medium hvor kunden og bedriften samhandler (Beck & Rygl, 2015). Multikanaler, krysskanaler og omnikanaler er eksempler på måter å integrere disse kanalene (Fredriksen, 2017). I multikanaler benytter bedriften seg av flere kanaler, men håndterer disse hver for seg. Dette vil for eksempel si at kunden ikke kan handle på nett og for så å returnere varen i fysisk butikk. Krysskanaler tar et steg videre, der bedriften har etablert en viss grad av integrasjon mellom kanalene sine, for eksempel at man kan handle på nett og returnere i fysisk butikk. Likevel håndteres ledelse og målsetninger hver for seg i de ulike kanalene (Beck & Rygl, 2015). Omnikanaler skiller seg fra kryss- og multikanaler gjennom sømløse overganger mellom bedriftens ulike kanaler. Dette gjelder både nettbaserte enheter, som for eksempel nettbutikk og sosiale

medier, og fysiske butikker. Mediene linker gjerne til hverandre og er oppdatert i henhold til kundens atferd. Dette innebærer blant annet at kunden kan legge til varer i handlekurven gjennom bedriftens mobilapp, og finne igjen dette hvis han eller hun skifter til PC. Dette skaper en enhetlig opplevelse, der bedriften eller merkevaren står i sentrum (Fredriksen, 2017, s. 231).

3.5 Kundelojalitet

Tidligere var høye markedsandeler synonymt med god lønnsomhet (Selnes, 2002). Etter hvert oppdaget man imidlertid at kvalitet var viktigere enn høye markedsandeler, og med kvalitet kom også fornøyde kunder. Med høy kundelojalitet får man kunder som snakker positivt om bedriften, som utfører en stor andel av kjøpene sine der og som er vanskeligere å stjele. Dette bidrar til at man lettere får solgt produktene sine, og er særlig viktig for bedrifter som fokuserer på spesifikke kundesegment.

Vi kan skille mellom tre ulike typer kunderelasjoner, nemlig bekjente, venner og partnerskap. *Bekjentskap* er en relasjon der kundene handler hos tilbyderen på grunn av at dette alternativet gjerne krever minst mulig ressursinnsats. Disse kundene har ofte flere tilbydere de benytter seg av, men handler mest hos den som best møter deres behov. Relasjonen *venner* har flere likhetstrekk med *bekjentskap*, men handler i større grad om tillit. Dette innebærer at kunden heller bruker relasjonen til tilbyderen for å innhente informasjon enn å måtte søke selv, og stoler på at tilbyderen presenterer det beste alternativet. Dette forenkler kundens beslutningsprosess, og det vil være viktig for tilbyderen å skape tillit til at man har det produktet som best løser kundens behov (Selnes, 2002). *Partnerskap* kjennetegnes av at partene er en ressurs for hverandre.

3.6 Seks trender for forbrukeratferd

Nyhaug (u.å) presenterer seks trender for forbrukeratferd, som handler om endringer i forbrukernes atferd over tid. De seks trendene er forenkling, optimalisering, bevissthet, tillit, opplevelse og empowerment.

Forenkling handler om enkle, sømløse brukeropplevelser, behov for forenkling av beslutninger, færre valg og automatiserte løsninger. Nyhaug (u.å.) trekker

frem at forenkling er et grunnleggende behov hos mennesker som aldri vil forsvinne, og at dette kanskje er det viktigste moderne forbrukerbehovet. *Optimalisering* innebærer at forbrukeren ønsker effektivisering av prosesser for å få best mulig utbytte av situasjonen, der kundene forventer at produkter og tjenester er tilpasset sine individuelle behov.

Bevissthet handler om at folk er mer klar over konsekvensene av sine handlinger enn tidligere. Dette innebærer både egne verdier og omgivelsenes forventninger, og at man ønsker å fremstå som etisk og moralsk. Nyhaug (u.å.) trekker frem at de unge er blant de mest bevisste.

Tillit er en trend som er viktig i en verden i endring. Forbrukerne forholder seg til aktører de stoler mest på, og ærlighet, trygghet og kontroll blir viktig for valg av aktør.

Opplevelser innebærer at forbrukere i større grad velger opplevelser fremfor fysiske varer, da de ønsker å bli inspirert, overrasket og emosjonelt og sanselig stimulert (Nyhaug, u.å.). Mange velger de mest behagelige eller fristende alternativene, og oppsøker dypere opplevelser og ekte mennesker fremfor den digitale verden.

Empowerment har bakgrunn i forbrukernes selvstendighet, eierskap og myndiggjøring. Sosiale medier er et eksempel på noe som bidrar til økt makt til folket.

3.7 «The Knowing- Doing Gap»

Å vite hvordan man skal lykkes er ikke nok for å oppnå suksess. Man må i tillegg klare å omforme kunnskapen sin til handling, og dette er noe mange bedrifter mislykkes med. De vet hva som skal til, men kommer til kort i gjennomføringen og implementeringen av tiltakene. Det er dette Pfeffer og Sutton (2000) kaller for «the knowing- doing gap». Det kan være ulike grunner til at bedrifter havner i slike situasjoner, for eksempel frykt for endring, de ansatte sitter på kunnskap som lederen ikke er klar over eller uvisshet rundt gjennomføringen av tiltak. For å unngå å havne i «the knowing- doing gap» er det viktig at man ikke bare forstår hva man skal gjøre, men også hvorfor. Man må skape en kultur der ansatte ikke straffes for feiltrinn, men heller oppmuntres til å lære av feilene (Pfeffer & Sutton, 2000).

3.8 Human Resource Management (HR)

Ifølge Kuvaas og Dysvik (2017) kan vi skille mellom forpliktelsesbasert og kontrollbasert HR. Forpliktelsesbasert HR handler om å fremme autonomi, muligheter for karriereutvikling, medbestemmelse, og styrking av sosiale og psykologiske bånd. Kontrollbasert HR retter fokus mot overvåkning av ansatte, individuell prestasjons- og provisjonslønn, sanksjoner og lav grad av delegering, ansvar og autonomi. Jeffrey Pfeffer (1998) tar for seg det som ofte omtales som beste praksis HR, som har mange likhetstrekk med forpliktelsesbasert HR. Han presenterer syv punkt som ofte gjenspeiles i vellykkede organisasjoner. Disse punktene er jobbsikkerhet, selektiv rekruttering, selvstyrte team og desentralisering av beslutningstaking, konkurransedyktig lønn og kollektiv belønning, høyt fokus på trening og utvikling, små statusforskjeller og åpenhet om firmaets prestasjon og økonomi. Likevel er ikke dette noen fasit på hvordan HR skal utføres, men heller retningsgivende. Hva som er mest effektiv HR avhenger av flere faktorer, som for eksempel bransje, strategi og lokalisering, men beste praksis HR har likevel vist seg å være det som er mest effektivt i flest tilfeller.

3.9 Attribusjon

Attribusjon handler om hvordan vi opplever oss selv og andre (Einarsen, Martinsen og Skogstad, 2019). Det finnes to typer attribusjon; personlig og situasjonsbestemt. Personlig attribusjon handler om egenskaper ved seg selv, mens situasjonsbestemt attribusjon handler om at man forklarer situasjonen gjennom ytre årsaker. Ofte betrakter vi andres handlinger ut fra andre prinsipper enn våre egne handlinger. I vurdering av andre overvurderer vi ofte situasjonsbestemte faktorer og undervurderer personlige faktorer. Dette kalles den fundamentale attribusjonsfeilen. På motsatt side har vi selvisk bias, der vi forklarer vår egen suksess gjennom personlige faktorer og våre feil gjennom situasjonsbestemte faktorer (Einarsen et al, 2019, s. 78-79).

Vi har nå presentert teori vi mener er relevant for å besvare problemstillingen og vil anvende dette videre i oppgaven.

4.0 Metode

Vi vil nå redegjøre for metodevalg og forskningsdesign knyttet til problemstillingen. Videre vil vi presisere datainnsamling og hvordan vi analyserte data. Til slutt vil vi reflektere rundt forskningskvaliteten, som innebærer validiteten, reliabiliteten og generaliserbarheten til funnene våre.

4.1 Kvalitativ og kvantitativ metode

Skillet mellom kvalitativ og kvantitative undersøkelser handler om hvordan data registreres og analyseres (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 255). I kvalitative undersøkelser anvendes tekst for å besvare problemstillingen, og skal gi oss data som går i dybden. Data kan komme fra ulike kilder, og hensikten er å bedre forståelse og få hjelp til å besvare problemstillingen. I en kvantitativ undersøkelse anvendes tall for å besvare analyseformålet, som kan være alt fra statistiske prosedyrer til enkle frekvensopptellinger.

4.2 Forskningsdesign

Vi har valgt metodetriangulering som forskningsdesign, som betyr at vi kombinerer flere ulike metoder for å øke troverdigheten i resultatene våre (Lincoln og Guba, 1985, referert i Johannessen et al., 2011). Her har vi samlet inn både kvalitative og kvantitative data. Metodene vi har brukt er litteraturstudie, casestudie, kvantitative undersøkelser og kvalitative intervju. De kvantitative undersøkelsene er en kundeundersøkelse for Carmas kunder og Midtbyens handlevaneundersøkelse. De kvalitative intervjuene er intervju med daglig leder ved Carma AS og en representant fra Midtbyen Management. I tillegg har vi benyttet Handelsrapporten 2019/2020 (Virke, 2020).

4.2.1 Casestudie

Casestudie handler om å forske på en enkelt enhet, eksempelvis en bedrift (Repstad, 1994). Hensikten med dette er å gå i dybden av denne bedriften gjennom flere ulike datakilder.

4.2.2 Litteraturstudie

Hensikten med å benytte litteraturstudie som forskningsdesign er å få innsikt i forskning og teori som allerede finnes om temaet, og på denne måten samle kunnskap og informasjon for å kunne besvare problemstillingen.

4.2.3 Handelsrapporten 2019/2020

Vi har brukt Handelsrapporten 2019/2020 (Virke, 2020) som grunnlag for analysen, da denne viser utviklingen i handelen på nasjonal basis.

4.2.4 Handlevaneundersøkelsen

Vi fikk tilsendt en rapport fra Midtbyen Management, der de har kartlagt handlevanene til brukerne av Midtbyen. Denne har vi analysert ut fra gjeldende problemstilling, slik at vi kan finne ut hvordan trekke kunder til fysisk butikk. Også denne vil brukes som grunnlag for videre analyse.

4.2.5 Analyse av omsetningstall

For å analysere Carmas og deres konkurrenters omsetningstall har vi hentet tall på «sum driftsinntekter» for alle virksomhetene fra proff.no. Vi har sammenlignet Carmas omsetningstall med både konkurrenter i Midtbyen og på nett. Vi har valgt å se bort fra lønnsomhet og soliditet på grunn av at Carma har gjort investeringer i nettbutikken som gjør at deres totalkapital har økt, og dermed blir både totalkapitalrentabilitet og egenkapitalprosenten lavere som følge av dette. I tillegg har vi ikke innsikt i konkurrentenes investeringer, og det vil da ikke være hensiktsmessig å sammenligne Carma med andre aktører. Lønnsomhet og soliditet hjelper oss derfor ikke med å illustrere vekst.

4.2.6 Kundeundersøkelse

Vi har gjennomført en kundeundersøkelse rettet mot Carmas kunder for å få innblikk i deres handlevaner og hvilke egenskaper de verdsetter hos Carma. Målet var å snakke med kundene i butikk i tillegg til å publisere undersøkelsen

på sosiale medier, men grunnet Covid-19 ble denne kun gjennomført digitalt hvor undersøkelsen ble delt i Carmas sosiale medier

4.2.7 Dybdeintervju

Vi har gjennomført to intervju med daglig leder av Carma. Det første intervjuet var en-til-en-intervju, der alle gruppelemmer var til stede. Det andre intervjuet ble tatt skriftlig grunnet Covid-19.

I tillegg har vi intervjuet en representant ved Midtbyen Management for å få innsyn i deres påvirkning i Midtbyen og tanker rundt endringene i handelen. Dette intervjuet ble tatt via videokonferanse.

Intervjuobjektene fikk ulike spørsmål og tema, og vi har derfor ikke analysert spørsmålene opp mot hverandre, men heller intervjuene som en helhet. Av personvern hensyn holdes intervjuobjektene anonyme, og vi har derfor ingen meldeplikt til NSD.

4.3 Kvalitetskriterier

Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet er tradisjonelle kriterier for å kvalitetssikre data. Reliabilitet handler om dataens troverdighet, og innebærer både dataens kvalitet og fremgangsmåte for datainnsamling. Validitet handler om hvor relevant innsamlet data er i forhold til det som skal måles eller undersøkes, og hvilke konklusjoner forskeren kan trekke ut fra datamaterialet som er samlet inn. Her handler det blant annet om å velge gyldige intervjuobjekter som gir relevante svar på forskningsspørsmålene. Det siste testkriteriet kalles generaliserbarhet, som handler om hvorvidt innsamlet data kan anvendes til andre formål. I kvalitative studier generaliserer man gjennom teori og analyse, der det er fortolkninger og beskrivelse av mønster som danner grunnlaget for generaliserbarhet (Leseth & Tellmann, 2018, s. 16-18).

4.4 Mulige feilkilder

Det vil alltid være risiko for feilkilder i forskning. I kvalitative undersøkelser kan dette dreie seg om feiltolkninger, både fra intervjuer og intervjuobjekt, som kan føre til misforståelser. For å kvalitetssikre oss mot dette har vi sendt ferdig transkript til intervjuobjektene i etterkant av intervjuene, hvor de har tilføyd

innhold eller endret der de har følt seg feilsitert. I intervjuet av representanten fra MM har vi ikke hatt mulighet til å observere miljø, sinnsstemning og kroppsspråk like godt som vi ville gjort ved et en-til-en-intervju. Dette gjelder også det skriftlige intervjuet med daglig leder i Carma. Vi har ikke intervjuet noen som har måttet legge ned, og all data vi har om dette er sekundært.

En annen feilkilde kan være at vi ikke har et stort nok utvalg i Handlevaneundersøkelsen og kundeundersøkelsen, som kan gjøre det vanskelig å generalisere funnene til å gjelde alle fysiske butikker. I kundeundersøkelsen for Carma sine kunder kan feilkilder ha oppstått på grunn av at undersøkelsen ble gjort kun på sosiale medier og ikke i kombinasjon med en-til-en-intervju. Svarene kan derfor avvike noe fra realiteten. I Handelsrapporten 2019/2020 har vi ikke informasjon om hvordan data er innhentet og analysert, så det oppstår mulige feilkilder knyttet til dette.

Vi tror likevel at vi har et godt datagrunnlag til å kunne besvare vår problemstilling.

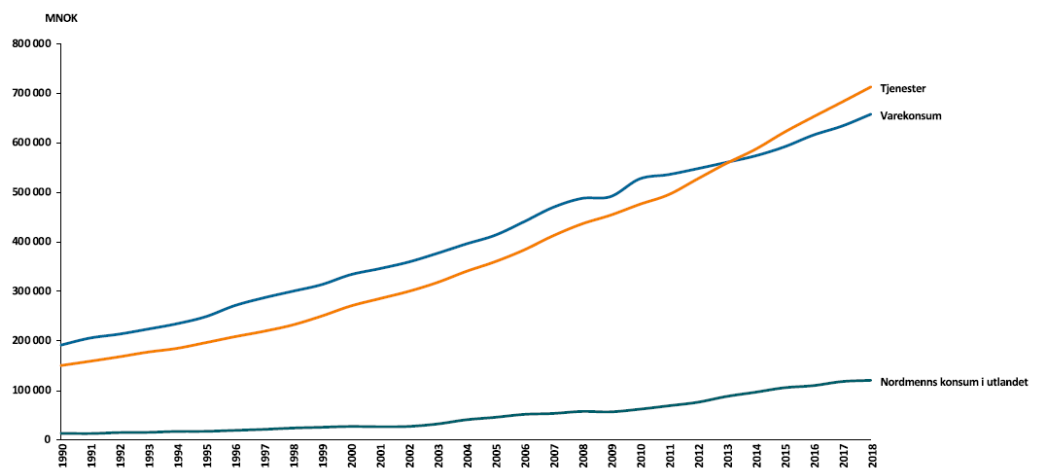
5.0 Analyse

I problemstillingen ønsket vi å rette søkelys mot hvorfor Carma opplever vekst i et marked i endring, og hvilke tiltak som kan trekke flere kunder til fysiske butikker i Midtbyen. På bakgrunn av denne problemstillingen vil vi nå presentere Handelsrapporten 2019/2020, Handlevaneundersøkelsen 2019 for Midtbyen og en analyse av Carmas og deres konkurrenters omsetningstall. Deretter vil vi gjøre en analyse av intervjuene med daglig leder hos Carma og representanten fra Midtbyen Management og koble dette mot eksisterende teori, før vi til slutt redegjør for funnene våre.

5.1 Handelsrapporten 2019/2020

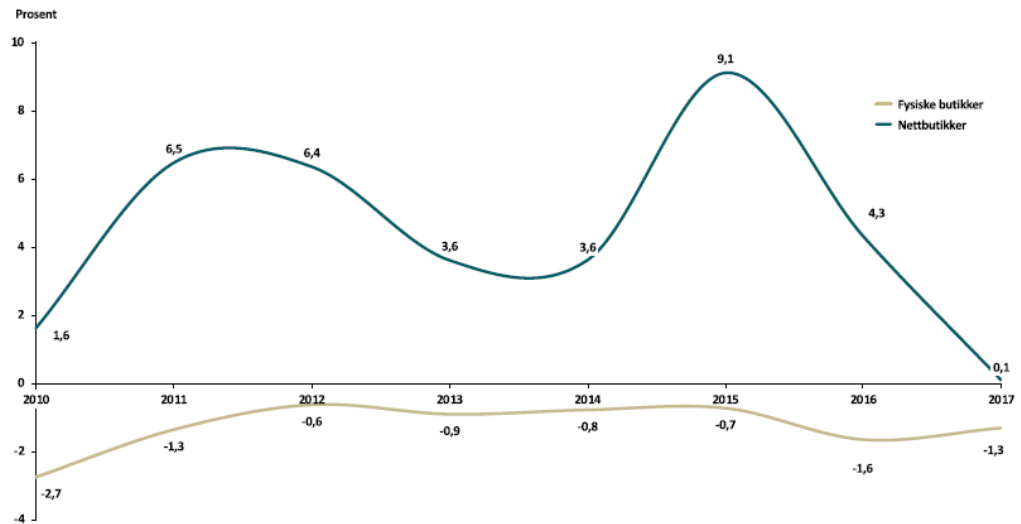
Med denne rapporten ønsker vi å få informasjon om trender i markedet og utviklingen i varehandelen på landsbasis. Videre vil Handelsrapporten 2019/2020 brukes for å bygge opp under våre egne undersøkelser og intervju.

Frem til 2013 sto varekonsum for mesteparten av privat konsum, men etter dette har tjenester vært mer viktig i privat konsum enn varer (figur 5.1). I kapittel 3.3 så vi at sirkulære forretningsmodeller baserer seg mer og mer på tjenestebasert konsum. For å lykkes med sirkulære forretningsmodeller er man avhengig av et skift på system-, bedrifts- og kundenivå, og ut fra figur 5.1 kan det se ut som at forbrukerne blir mer villige til å leve sirkulært. Det vil da være viktig for bedrifter å følge opp dette gjennom å for eksempel tilby varer som tjenester (abonnementer, utleie) slik at de klarer å oppfylle kundenes behov (Jørgensen et al, 2019).



Figur 5.1: Utviklingen i privat konsum (Virke, 2020).

Netthandel har fra 2017 til 2018 hatt en vekst på omtrent fem prosentpoeng mer enn handel i fysiske butikker. Når det gjelder antall butikker har netthandelen fortsatt vekst, men kurven er avtakende. For fysiske butikker er veksten negativ, men kurven er stigende i forhold til året før (se figur 5.2). Dette viser at selv om det er økning i privat konsum er det netthandelen som står for den største delen av denne økningen, og kan derfor forklare hvorfor fysiske butikker opplever nedgang på tross av at privat konsum øker.



Figur 5.2: Vekst i antall fysiske butikker og nettbutikker (Virke, 2020).

Omsetningen i klesbransjen har økt totalt sett, men likevel opplevde fysiske butikker i kleshandelen en nedgang på over 1.200 MNOK fra 2016 til 2018. Dette kan forklares ved at mye av omsetningsveksten har gått til utenlandske nettbutikker (Virke, 2020). Selv om det er svake resultater for fysisk butikkhandel viser det seg at norske kjøpesentre opplever vekst i omsetning. En økende trend hos kjøpesentrene er at butikkmixen skifter fra varehandel til tjenestehandel, og i perioden 2017-2018 sto serveringssteder og service- og tjenesteytende virksomheter for 28% av omsetningsveksten. I januar-juli 2019 sto de for hele 58% av omsetningsøkningen.

Ifølge Virke (2020) vil kundenes behov variere ut fra om de handler på nett eller i fysisk butikk. I fysiske butikker vil beliggenhet, service, muligheten til å prøve produktet, støtte lokal handel og å få varen med seg hjem med en gang være viktig for kundene. I nettbutikk er derimot muligheten til å sammenligne priser og produkter, tilbud om fri frakt, større utvalg, tilgjengelighet hele døgnet og muligheten til å spare penger viktigst for kundene. Tilgjengeligheten på produkter på nett gjør at prisene blir mer transparente, og aktørenes kontinuerlige priskrig gjennom salg og kampanjer gjør at kundene vegrer seg for å kjøpe produkter til fullpris (Virke, 2020, s. 60).

Også kundenes handlemønster har forandret seg etter at netthandelen gjorde sitt inntog i norsk handel. Nå starter kundene informasjonsinnhenting, sammenligner prisene og leser kundeomtaler om produktet på nett. Butikker

som ikke er på nett vil derfor ikke vurderes som kandidater for kundenes besøk i fysisk butikk (Virke, 2020, s. 30).

Andel butikkjeder som har etablert nettbutikk økte fra 56% i 2015 til 71% i 2019, og med økt konkurranse på nett er det desto viktigere å være tilgjengelig der slik at kundene vil vurdere butikken som et alternativ.

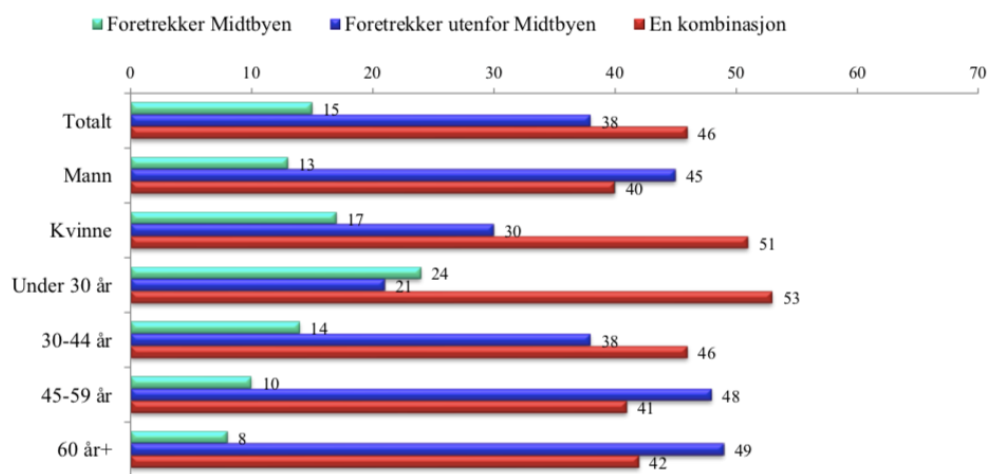
Frem mot 2030 forventer Virke (2020) at den fysiske handelen stagnerer og vi vil få en fremvekst av tjenestebasert handel. Merkevarerne vil ta mer kontroll over egen verdikjede og i større grad selge produktene sine direkte til sluttbruker.

5.2 Handlevaneundersøkelsen 2019 (Vedlegg 1)

I problemstillingen retter vi fokus mot hvordan man kan trekke flere kunder til fysiske butikker i Midtbyen. Handlevaneundersøkelsen 2019 (Vedlegg 1) er en lokal kundeundersøkelse som er utført av Midtbyen Management og kan bidra til å belyse vår problemstilling. Vi vil nå presentere de viktigste funnene fra denne undersøkelsen. Vi har sett bort fra randkommuner og kun fokusert på befolkningen i Trondheim og omegn.

Foretrekker du generelt sett å handle i Midtbyen eller utenfor Midtbyen eller foretrekker du en kombinasjon?

Kvinner foretrekker Midtbyen i større grad enn menn som handlested. Andelen som prefererer Midtbyen er klart høyest i yngste aldersgruppe

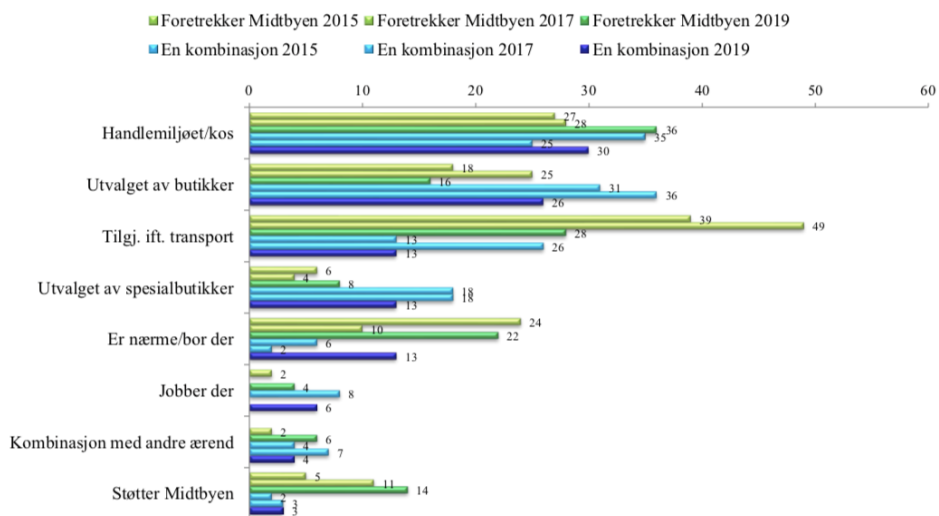


Figur 5.3: Foretrukket handlested fordelt på kjønn og alder (Handlevaneundersøkelsen, 2019)

Det har vært en nedgang hos de som kun foretrekker Midtbyen som handlested, mens antall som foretrekker å kombinere handlestedene i og utenfor Midtbyen har økt. Figuren under viser foretrukket handlested fordelt på kjønn og alder, og totalt sett er det størst andel som svarer at de foretrekker å handle utenfor Midtbyen eller en kombinasjon.

Hvorfor foretrekker du generelt å handle i Midtbyen?

Handlemiljøet, utvalget av butikker og tilgjengelighet ift. transport er viktigst for å handle i Midtbyen



Figur 5.4: *Hvorfor Midtbyen foretrekkes* (Handelvaneundersøkelsen, 2019)

I 2019 var kos og handlemiljø det viktigste for hvorfor folk foretrakk å handle i Midtbyen. Tilgjengelig for transport og utvalget av butikker er ikke like viktig i 2019 som i 2017.

Resultatene til de som foretrakk en kombinasjon av Midtbyen og handlestedene utenfor Midtbyen var nokså like som for de som kun foretrakk Midtbyen. De som foretrekker en kombinasjon setter imidlertid utvalget av butikker på andreplass og tilgjengelighet på tredjeplass sammen med «er nærme/bor der» og «utvalg av spesialbutikker».

Hvorfor foretrekker du å handle utenfor Midtbyen (Vedlegg 1, figur 1)?

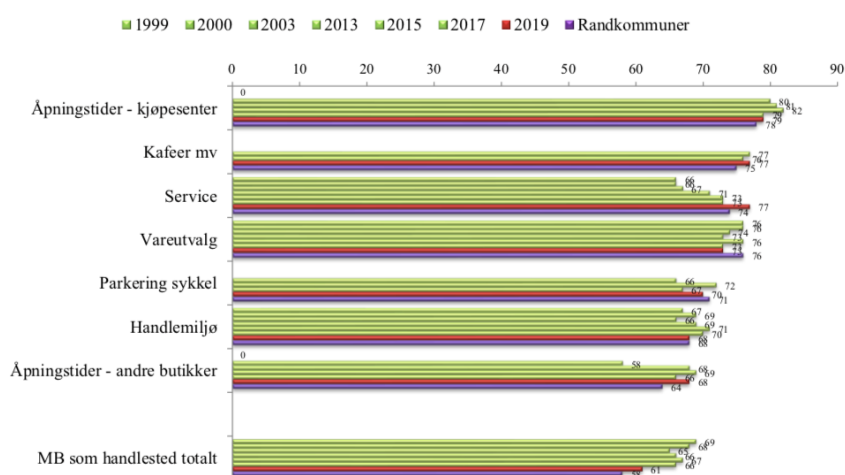
Transport og parkeringsmuligheter trekkes frem som de viktigste årsakene til at «utenfor Midtbyen» eller «kombinasjon» foretrekkes.

Hvor stor betydning har parkeringsmulighetene for ditt valg av handlested (Vedlegg 1, figur 2 og 3)?

5 av 10 vurderer parkeringsmuligheter som viktig for valg av handlested, og det har minst betydning for de under 30 år. 33% av de som foretrekker Midtbyen svarer at parkeringsmuligheter er av stor eller svært stor betydning.

Hvordan vil du vurdere Midtbyen generelt sett som handlested når det gjelder følgende forhold og faktorer?

Vurderingen av Midtbyen som handlested har gått betydelig ned siden 2017. Vurderingen av servicenivået i Midtbyen øker stadig.



Figur 5.5: Tilfredshet Midtbyen (Handlevaneundersøkelsen, 2019).

Totalt sett scorer Midtbyen 5 prosentpoeng mindre i 2019 enn i 2017.

Handlemiljøet har vist seg å være viktig for kundene, men her scorer Midtbyen lavere enn i 2017.

Hvis du ser bort fra reiser og overnatting, hvilke to varegrupper kjøper du mest via internett (Vedlegg 1, figur 4)?

Klær og småelektrisk er det folk kjøper mest av, og står for hele 64% av handel på nett.

Av Handelsrapporten 2019/2020 og Midtbyens Handlevaneundersøkelse kan vi trekke frem viktigheten av å tilpasse seg kundenes behov. Behovene endrer seg ut fra om kunden handler på nett eller fysisk, og både Midtbyen og fysiske butikker må tilpasse seg disse behovene for å holde seg attraktiv. Midtbyens

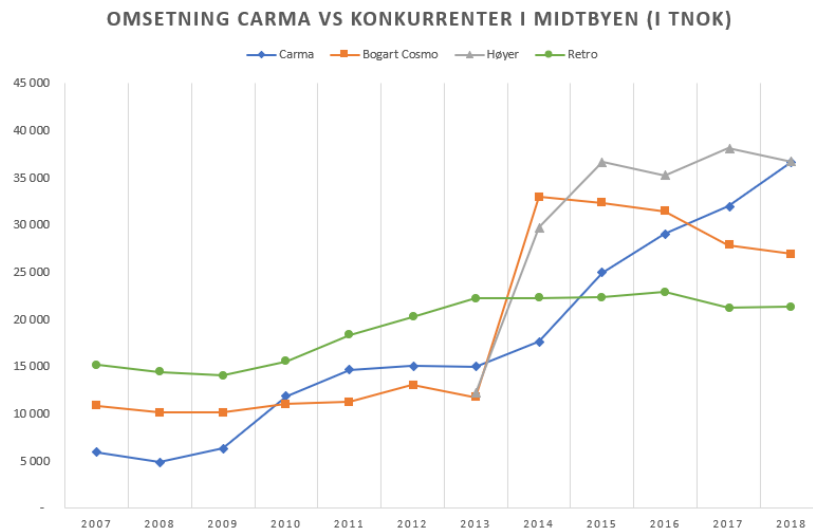
kunder har i Handlevaneundersøkelsen svart at kos og handlemiljø er den viktigste grunnen til at de velger Midtbyen, men at parkering også er viktig for valg av handlested. De som foretrekker å handle utenfor Midtbyen eller en kombinasjon er opptatt av butikkmix, og et fokus på dette kan bidra til å trekke flere kunder til Midtbyen. I Handelsrapporten har vi sett at det er en fysisk nedgang i hele landet, men at Sør-Trøndelag i gjennomsnitt gjør det bedre enn landet som helhet.

Observasjonene fra rapportene brukes for å bygge opp under intervjuene for å sette disse i perspektiv. Før vi analyserer intervjuene vil vi imidlertid se nærmere på omsetningen til Carma og noen av deres nærmeste konkurrenter på nett og i Midtbyen. Dette for å senere kunne besvare vår problemstilling om hvorfor Carma opplever vekst i et marked i endring.

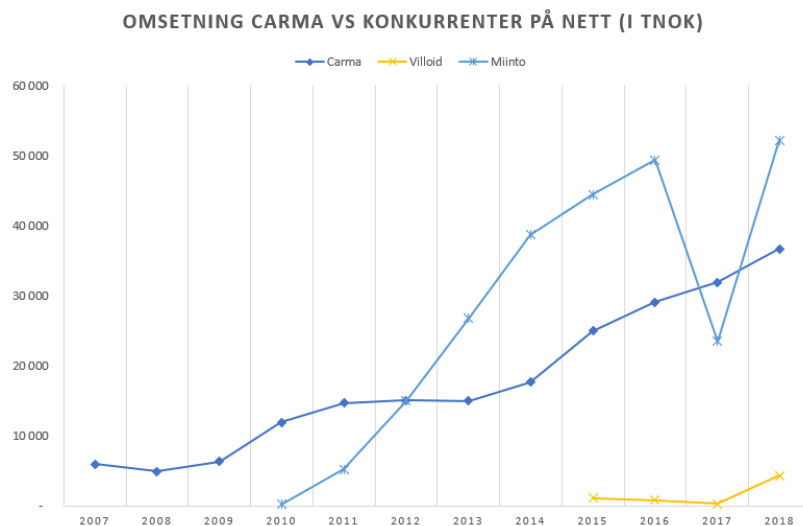
5.3 Analyse av omsetningstall

I dette delkapittelet vil vi presentere omsetningstall for Carma og noen av deres konkurrenter på nett og i Midtbyen. Konkurrentene vi har sammenlignet Carma med er Bogart.Cosmo, Retro og Høyer i Midtbyen, og Villoid og Miinto på nett. I tillegg nevner daglig leder hos Carma at Zalando er en viktig konkurrent på nett, men siden dette er en internasjonal nettbutikk som opererer i et mye større marked har vi valgt å se bort fra denne i analysen. Alle konkurrentene i Midtbyen har i likhet med Carma både fysisk butikk og nettbutikk.

I problemstillingen stiller vi spørsmål om hvorfor Carma opplever vekst i et marked i endring. For å beskrive *vekst* har vi brukt omsetning som måltall, ettersom dette viser bedriftens samlede inntekt over en periode. Vi har sammenlignet omsetningen fra 2010 til 2018 for de respektive butikkene. Unntaket er Høyer og Villoid, som åpnet i henholdsvis 2013 og 2015.



Figur 5.6: Omsetning Carma vs. Konkurrenter Midtbyen



Figur 5.7: Omsetning Carma vs. Nettbutikk

I figur 5.6 ser vi at Carma har hatt stabil vekst de siste ti årene. I 2012 startet de nettbutikk, noe som kan forklare hvorfor omsetningen økte mer enn tidligere fra 2013. Carma og Retro er de eneste av butikkene i Midtbyen som opplevde økning i omsetning fra 2017 til 2018, og Carma har sammen med Høyer høyest omsetning av disse butikkene. De hevder seg også godt blant nettbutikkene, selv om Miinto hadde høyere omsetning i 2018.

At Carma har hatt jevn omsetningsvekst kan indikere at de har tiltrukket seg flere kunder og bygd opp en sterkere merkevare. Hvis vi ser dette opp mot de

to foregående undersøkelser, kan det virke som at Carma har funnet en god strategi og tatt gode valg for å tilpasse seg et marked i endring. Innledningsvis så vi at Carma var tidlig ute med blogg, nettbutikk og sosiale medier, noe som kan ha ført til at de har vært i stand til å konkurrere om kunder i hele landet. Dette kan ha bidratt til den jevne stigningen i omsetning. Ifølge daglig leder har Carma størst omsetning i fysisk butikk, noe som står i kontrast med trenden i markedet om at netthandelen tar over mye av varehandelen, og at det er nedgang i omsetning i fysiske butikker (Virke 2020).

I fjor økte Carma ifølge daglig leder (Vedlegg 2, intervju 2) omsetningen med 30% i forhold til året før, og hun mener mye av grunnen til dette er at de har nettbutikk og er flinke til å markedsføre seg på sosiale medier. Dette kan vi se i sammenheng med Handelsrapporten 2019/2020 der kundenes handlemønster har endret seg med digitalisering og informasjonsinnhenting ofte starter på nett. Markedsføringen på sosiale medier kan derfor bidra med å trekke flere kunder til den fysiske butikken, og dermed øke omsetningen.

Daglig leder har som mål å øke omsetningen på nett i 2020, og har blant annet investert i fotografer og grafiske designere til nettbutikken. Hun sier at nettbutikken er ressurskrevende, da det er mye arbeid med fotografering, redigering, produktbeskrivelser og publisering. I tillegg er denne åpen hele tiden og kundene forventer svar hele døgnet. Etter Covid-19 har omsetningen vært tilnærmet lik i fysisk butikk og i nettbutikk, men grunnet tiltakene rundt sosial distansering kan vi anta at dette har gått på bekostning av fysisk butikk.

5.4 Intervju med daglig leder i Carma (Vedlegg 2)

Vi vil nå presentere de viktigste elementene fra intervjuet med daglig leder i Carma og koble dette opp mot teori. Med dette ønsker vi å få bedre innsikt i daglig leders strategier, og skaffe et grunnlag for å besvare hvorfor Carma opplever vekst.

Daglig leder i Carma sier at strategien deres er personlig markedsstrategi, der hun ønsker å bygge relasjon til kunden gjennom for eksempel å ha butikkansatte som fotomodeller til nettbutikken og sosiale medier. I sosiale

medier involverer de følgerne i spørsmålsrunder og inspirerer blant annet med styling av antrekk. Målet deres med denne strategien er at kundene skal møte et kjent fjes i butikken og dermed føle en mer personlig relasjon til både ansatte og butikken. Dette kan vi se i lys av kundelojalitet (Selnes, 2002), og deres personlige markedsstrategi kan anses som en vennerelasjon. Dette virker å være et smart valg, da Carma har et nokså spesifikt kundesegment som fokuserer på salg til voksne pengesterke kvinner. Deres produkter er heller ikke unike, og kan for eksempel kjøpes billigere på nett. Det er derfor viktig for Carma å ha lojale kunder for å oppnå vekst. Å ha en vennerelasjon vil ifølge Selnes (2002) føre til økt tillit blant kundene deres, og i kapittel 3.6 om forbrukertrender så vi at tillit er viktig for valg av aktør. I tillegg trekker daglig leder frem at hun er opptatt av å gi kundene en opplevelse, og at det er veldig viktig for dem at kundene er fornøyde med kjøpet. Kundene er viktige markedsførere idet de forlater butikken, og det er derfor i Carmas beste interesse at de føler seg vel i det de kjøper. Daglig leder mener de kommer langt med å være ærlig overfor kunden, noe som igjen kan ses i sammenheng med forbrukertrenden "tillit". En vennerelasjon og forbrukertrenden "tillit" kan derfor være en grunn til at Carma opplever vekst, da det kan føre til at flere velger Carma fremfor andre tilbydere.

Daglig leder mener at det er viktig å være til stede i populære kanaler i sosiale medier og følge med på nye trender, slik at man er tilgjengelig der kunden er. Hun peker på dette som en av de viktigste grunnene til at de overlever i et sentrum der mange må legge ned. Dette indikerer at hun er en markedsorientert leder, siden hun tilpasser virksomheten til markedets preferanser og behov, og baserer aktivitetene på markedsinnsikt. Som vi så i kapittel 3.1 om markedsorientering er det den som best tilpasser seg omgivelsene som har størst sjanse til å overleve, og markedsorientert ledelse har vist seg å være positivt for bedriftens totale prestasjoner (Erichsen et al., 2018). En annen faktor for overlevelse er at Carma samarbeider med sine nærmeste konkurrenter i Midtbyen om like åpningstider og sender kunden til en av konkurrentene dersom de selv ikke har varen på lager. Dette gjør de ifølge daglig leder for å gjøre kundene tilfreds, og dermed også gjøre Midtbyen attraktiv som handlested ved å skape et nisjemarked for medium/high-end i

Trondheim, istedenfor mange kjedebutikker. Retro er både samarbeidspartner og konkurrent, og de prøver å unngå å selge samme merke og har ulikt kundesegment. Også dette kan knyttes til kapittel 3.1 om markedsorientert ledelse, der vi så at egne ressurser og kompetanse ikke alltid er nok for å styrke bedriftens posisjon og at de som best tilpasser seg omgivelsene vil overleve. Samarbeid blant konkurrenter kan også ses i lys av radikal forretningsmodellinnovasjon. Der oppstår nye former for verdiskapning og relasjoner settes høyere enn transaksjoner. Aktørene samarbeider om kundene, og dette kan gjøre at både butikkene enkeltvis og fysiske butikker i Midtbyen som helhet blir mer attraktive.

Daglig leder ønsker å benytte seg av bærekraftige leverandører og trekker frem at dette er spesielt viktig med tanke på den yngre generasjonen, som har et stort engasjement for dette. Å være villig til å gjøre forretningsmodellen mer sirkulær er en måte å være markedsorientert på, og kan også ses i sammenheng med forbrukertrenden “bevissthet” der forbrukerne er mer opptatt av bærekraft, etikk og moral (Nyhaug, u.å.). Dette er spådd å bli enda viktigere i fremtiden, og sirkulære forretningsmodeller kan antas å være veien å gå for å klare å opprettholde verdiskapningen i årene som kommer.

I tillegg til sosiale medier er Carma aktiv også i andre kanaler. De sender ut nyhetsbrev og oppdaterer nettbutikken flere ganger i uken, og daglig leder sier at nyhetsbrev er den beste salgskanalen deres. De har også en kundeklubb der medlemmene får tilgang på rabattkoder, arrangement og tilgang på salg tidligere enn ikke-medlemmer. De har fellestrekk med både kryss- og omnikanal (Beck & Rygl, 2015). Man kan for eksempel bestille på nett og både hente og returnere varene i den fysiske butikken, og linker til produktene sine gjennom sosiale medier. Dette gjør kjøpsprosessen enklere for kundene, og kan ses i sammenheng med forbrukertrenden «forenkling». Kundene ønsker automatiserte løsninger og sømløse opplevelser og full integrasjon mellom kanalene ville gjort brukeropplevelsen enda mer helhetlig.

Daglig leder nevner at Carmas største konkurrenter på nett er Miinto og Zalando, samt at Villoid er på vei til å hevde seg i klesbransjen. Disse har stort

fokus på rabatter og tilbud, noe daglig leder synes er ødeleggende for eksklusiviteten for merkene. I Handelsrapporten 2019/2020 så vi at den økte tilgjengeligheten av produkter på nett gjør at prisene blir mer transparente og at flere vegrer seg for å kjøpe produkter til fullpris på grunn av at aktørene stadig kjører tilbud og kampanjer. Dette fører til pressede marginer og gjør det vanskelig å drive like lønnsomt som tidligere. Daglig leder ønsker ikke å kjøre annet enn sommer- og vinterkampanjer, og spør derfor alltid leverandøren om deres strategi for merket. Har leverandørene en strategi som tillater hyppige tilbud ønsker hun sjelden å samarbeide med dem. Hun mener at en viktig problemstilling er hvordan Carma kan hevde seg videre i dette markedet. Soh, Markus og Goh (2006) hevder at onlinetjenester vil føre markedet nærmere fullkommen konkurranse, og dette kan ses i sammenheng med at Carmas produkter ikke er unike for markedet, og lett kan fås tak i hos andre aktører. Differensiering på andre områder vil derfor være nødvendig for å hevde seg blant den økte konkurransen på nett. Carma differensierer seg fra nettbutikker ved å tilby kundene en opplevelse, fokus på eksklusivitet og en personlig markedsstrategi. De har en atmosfære i den fysiske butikken som oser eksklusivitet og et stort fokus på kundeservice. Dette kan knyttes til Nyhaugs (u.å.) forbrukertrend “opplevelse”, og kan være en av grunnene til at Carma er konkurransedyktig blant nettaktørene.

På spørsmål om situasjonen rundt Midtbyen og butikkdød sier daglig leder at dette er overdrevet i media. Hun hevder at de som må gi tapt i midtbyen ikke klarer å henge med i tiden, mens de selv heller skylder på faktorer som omlegging av bussrutene og utbyggingen i Midtbyen. Dette kan ses i sammenheng med den fundamentale attribusjonsfeilen og selvisk bias (Einarsen et al, 2019), der andres feil forklares gjennom personlige faktorer og egne feil forklares gjennom situasjonsbestemte faktorer. I tillegg kan “The knowing-doing gap” (Pfeffer & Sutton, 2000) trekkes frem som en grunn til at noen mislykkes. Lederne er gjerne klar over hva som skal til for å lykkes, men klarer ikke å gjøre om kunnskapen til handling.

Carma har en flat struktur, der alle ansatte tar ansvar for forefallende oppgaver, mens daglig leder har ansvar for avgjørelser. Lederstilen til daglig leder er

preget av autonomi, og daglig leder beskriver Carma som en familie. Hun er opptatt av å beholde og utvikle sine ansatte, og siden 2017 har hun investert i flere medarbeidere på grunn av vekst. Vi ser flere likhetstrekk mellom hennes lederstil og beste-praksis HR (Pfeffer, 1998), med kort avstand mellom daglig leder og ansatte, jobbsikkerhet, investering i sine ansatte og stor grad av autonomi hvor daglig leder stoler på at jobben blir gjort.

Daglig leders visjon er å bli størst i Norge på dameklær på nett. Hun ønsker ikke at den fysiske butikken skal ekspandere geografisk, da hun frykter at dette kan ødelegge konseptet og at hun ikke får fulgt opp butikkene slik hun ønsker. Fokuset fremover vil fortsatt være på dameklær, fordi hun ønsker å holde seg til konseptet og det hun er god på. Hun har imidlertid en drøm om å starte eget merke, og sammen med Retro og en butikk i Tønsberg har hun planer om å lage enkle, stilrene pumps. Dette kan tyde på at Carma står overfor en forretningsmodellinnovasjon, og dette vil vi drøfte i diskusjonskapittelet. Daglig leder er opptatt av å tenke fremover, og bruker mye tid på å planlegge neste steg i prosessen for å få Carma til å vokse. Hun evner å tilpasse seg nye betingelser i markedet, og dette tyder på at hun per dags dato er en forretningsmodelltilpasser.

5.4.1 Kundeundersøkelse Carma (Vedlegg 3)

I dette kapittelet vil vi se nærmere på kundeundersøkelsen for Carmas kunder, slik at vi får et innblikk i deres handlevaner. Dette vil brukes som et supplement til intervjuet for å se om Carmas handlinger står i stil med kundens preferanser.

Kvalitet, kundeservice og opplevelse trekkes frem som de tre viktigste grunnene til at kundene liker å handle hos Carma. Dette kan vi se i lys av hva daglig leder fortalte i intervjuet, der hun er opptatt av å tilby en god helhetsopplevelse for kunden og på denne måten differensiere sin fysiske butikk fra øvrige nettbutikker.

Kun 57 av 275 oppgir bærekraft som en av de tre viktigste grunnene til at de handler hos Carma. Likevel er dette noe daglig leder fokuserer på, men sier

selv at spesielt yngre generasjoner er opptatt av dette. Dette antyder at hun er fremtidsrettet og markedsorientert.

Det er ikke så store forskjeller mellom hvilke kanaler kundene foretrekker å handle i, men de fleste svarer at de foretrekker å handle i fysisk butikk. Dette bekrefter det daglig leder har sagt om at de har størst omsetning i fysisk butikk (kapittel 5.3). De aller fleste svarer at de kombinerer de ulike kanalene og finner produktene på sosiale medier før de handler enten på nett eller i fysisk butikk. Dette viser viktigheten av å være til stede på nett og være aktiv på sosiale medier.

Majoriteten av kundene svarer at de drar innom Carma når de allerede er i Midtbyen, og dette viser at det er viktig for Carma at Midtbyen er attraktiv. Hele 15% svarer at de drar til Midtbyen for å handle på Carma, noe som tyder på at Carma også bidrar til å gjøre Midtbyen attraktiv. På spørsmål om de ville benyttet fysisk butikk oftere dersom kollektiv- og parkeringstilbudet var bedre svarer flesteparten nei.

Ut fra denne kundeundersøkelsen virker det som om Carma er klar over sine kunders preferanser, blant annet gjennom å tilby en opplevelse og god kundeservice. Dette kan være en viktig grunn til at de opplever vekst.

5.5 Intervju Midtbyen Management (Vedlegg 4)

Vi vil nå analysere intervjuet til Midtbyen Management (heretter omtalt som MM). Dette vil vi bruke for å et innblikk i situasjonen i Midtbyen, og bruke som grunnlag til å svare på andre del av problemstillingen vår, hvilke tiltak som kan trekke kunder til fysiske butikker i Midtbyen. Denne analysen vil i hovedsak basere seg på empiri fra Handelsrapporten og intervjuet fra daglig leder av Carma. Siden MM er ansvarlig for gjennomføringen av Handlevaneundersøkelsen er det naturlig at intervjuet vil bære preg av de samme dataene. Vi har derfor valgt å ikke sette disse resultatene opp mot hverandre.

Representanten fra MM sier at Midtbyen de siste 20 - 30 årene har mistet markedsandeler til kjøpesenter utenfor sentrum. Dette stemmer godt med det vi har sett i Handelsrapporten 2019/2020 om at fysiske butikker generelt opplever nedgang, men kjøpesenter opplever vekst. Representanten fra MM påpeker at de har hatt nedgang i omsetningen i flere år, men at de i 2018/19 opplevde en etterlengtet økning. I starten av 2019 var Midtbyen inne i en vanskelig periode, blant annet på grunn av utbygging av Torvet og Miljøgata i Olav Tryggvasons Gate. Fra høsten 2019 var det imidlertid flere nyetableringer og få nedleggelser. I 2019 økte omsetningen med cirka 5 % sammenlignet med året før. 2020 startet bra, da det var mye som foregikk i Trondheim i januar og februar og dermed dro flere kunder til sentrum.

På spørsmål om butikkdød svarer representanten umiddelbart at dette er overdrevet, spesielt av media. Mediene publiserer ofte pluss-artikler for å generere klikk, og mange lesere vil da kun få tilgang på misvisende overskrifter. Dette fører til at folk gjerne kaster seg på mediens skriverier uten å reflektere rundt innholdet, noe som fører til negativ oppmerksomhet og er veldig skadelig for Midtbyen. Representanten mener derfor at mange vil velge bort Midtbyen på feil grunnlag og at uvitenhet kan være en viktig grunn til at det snakkes mye om butikkdød. Hun trekker frem et eksempel om parkeringsplasser, der flere handlebaneundersøkelser har vist at mange synes tilgjengeligheten og parkeringsmulighetene i Midtbyen er for dårlig, selv om sannheten er at det alltid er ledige parkeringsplasser. De prøver så godt de kan for å stoppe usannheter som florerer i samfunnet, blant annet gjennom kampanjen "Storby under konstruksjon" som ble lansert våren 2019. Målet med denne kampanjen var å svare på det negative som ble sagt om Midtbyen og butikkdød, samt å skape forståelse for at Torvet var en byggeplass fordi det skulle bli bedre i fremtiden. Representanten tror at dette bidro til å stoppe noe av de negative kommentarene, og vil ikke stå inne for at det er så mye butikkdød i Midtbyen lengre. For øyeblikket er det ikke så mange tomme lokaler i Midtbyen, og i de tilfellene hvor det er tomme lokaler venter gjerne ny leietaker på å få flytte inn mens det gjøres utbedringer. I tillegg trekker hun frem at avvikling av butikker har ulike grunner som ikke nødvendigvis har noe med Midtbyen å gjøre, men heller bestemmelser innad i kjedene.

For å unngå at butikkdød blir et reelt problem i fremtiden tror hun at det er viktig å legge til rette for at kollektivtrafikken er godt utbygd, gode parkeringsmuligheter, flere boliger og et assortert utvalg av butikker og spisesteder. Hun trekker særlig frem viktigheten av å ha en god miks av butikker, og MM og gårdeierne må tenke over hva som skal til for at tilbudet skal bli bedre slik at folk får muligheten til å handle alt på ett sted. Av Handelsrapporten ser vi at kjøpesenter gjør det bedre enn frittstående fysiske butikker, noe som indikerer at kundene ønsker å ha alt tilgjengelig på samme sted. Dette så vi også i Handlevaneundersøkelsen.

I tillegg trekker representanten frem at en viktig suksessfaktor for overlevelse er at butikkene selv lykkes med å kombinere fysisk butikk, nettbutikk og sosiale medier. Hun hevder at dette kommer til å være avgjørende i fremtiden. I intervjuet av daglig leder hos Carma har vi allerede sett at kombinasjonen av fysisk butikk, nettbutikk og sosiale medier trekkes frem som en viktig overlevelsesfaktor, og at dette krever markedsorienterte ledere som evner å se verdien i digitalisering.

Representanten for MM sier at fremtidsplanene deres er å bygge flere boliger og å få flere arbeidsplasser til sentrum, slik at flere vil benytte seg av tilbudene i Midtbyen. Hun påpeker at vi sannsynligvis vil se en annen butikkmix i Midtbyen i fremtiden, da de ser en kraftig økning i antall kafeer og restauranter. Hun sier at Midtbyen er i stadig endring og at nye tjenester kommer til å dukke opp, noe som vil bidra med å holde liv i sentrum.

Representanten forteller at store internasjonale kjeder ønsker å etablere seg i Midtbyen, noe som indikerer at folk fortsatt tør å satse i Midtbyen. Hun er positiv til fremtiden og har stor tro på at de kommer til å overleve, da hun vet at Midtbyen er viktig for mange.

5.6 Hovedfunn

Gjennom analysen har vi kommet frem til følgende hovedfunn:

Stabil omsetningsvekst for Carma

Carma har hatt en stabil vekst i omsetning siden 2010, og mesteparten av omsetningen kommer fra fysisk butikk. Dette står i kontrast med hvordan Handelsrapporten 2019/2020 fremstiller markedet, der nettbutikker står for den største delen av omsetningsveksten i markedet.

Butikkdød er overdrevet i media

Kanskje et av de mest overraskende funnene våre var at butikkdøden ikke virker så reell som media og «mannen i gata» skal ha det til. Handelsrapporten 2019/2020 har vist at selv om vekst i antall fysiske butikker er negativ, er kurven stigende. Dette tyder på at situasjonen kan være på vei til å bedre seg. Både daglig leder i Carma og representanten fra Midtbyen Management mener at dette er en tematikk som er overdrevet av media. Det er ofte andre faktorer enn at Midtbyen gjør det dårlig som fører til at butikker må legge ned, blant annet bestemmelser internt i butikkjedene. Det at folk skylder på mangel av parkeringsplasser virker å stamme fra uvitenhet.

Tilpasse seg markedets premisser

Det høye antallet nedleggelse av fysiske butikker kan i stor grad kobles til mangel av tilpasning til den digitale tidsalder. Ut fra analysen ser det ut som at Carmas tilpasningsdyktighet er en av de viktigste grunnene til at de opplever vekst. Hun fremstår dermed som en markedsorientert leder, og dette gir henne verdifull informasjon om konkurrenter, forbrukeratferd og viktige markedstrender. I Handelsrapporten 2019/2020 (Virke, 2020) så vi at flere og flere kommer seg på nett, noe som gjør det enda viktigere å følge med i tiden. Er man ikke på nett er sjansen liten for at kundene vil velge bedriften som et alternativ. Det gjelder derfor å følge med på trender i markedet og vurdere hvilke man skal følge og ikke. En annen trend i markedet er at forbrukerne ser ut til å være villige til å leve mer sirkulært (figur 5.1). Dette kan også ses i sammenheng med forbrukertrenden “bevissthet”. Ut fra analysen av intervjuet med daglig leder vil vi klassifisere henne som en *forretningsmodelltilpasser* (Saebi, 2015), da hun kontinuerlig forbedrer forretningsmodellen for å tilpasse seg markedet. Lederstilen til daglig leder har flere likhetstrekk med beste praksis HR.

Samarbeid med hele nettverket

For både radikal forretningsmodellinnovasjon og markedsorientert ledelse trekkes samarbeid frem som en suksessfaktor. Carma samarbeider med noen av sine nærmeste konkurrenter i Midtbyen, samt at daglig leder velger å samarbeide med leverandører som ikke støtter hyppige kampanjer. Videre har vi sett at 15% av utvalget fra kundeundersøkelsen vår svarer at de drar til Midtbyen for å handle hos Carma, mens 51% drar innom Carma når de allerede er i Midtbyen. Dette viser også at det er viktig at Midtbyen og hver enkelt butikk samarbeider om å trekke kunder til sentrum. Midtbyen Management samarbeider også med gårdeierne om å skape en god butikkmix.

Kundelojalitet

Kundelojalitet trekkes frem som et viktig punkt for fysiske butikker, siden kunden lett kan få tak i samme varer til lavere pris hos andre tilbydere på nett. Fysiske butikker burde ha fokus på å bygge tillit til kundene slik at de blir kundens foretrukne valg av aktør.

Digitalisering endrer markedet

Vi har sett at digitalisering har ført til at forbrukernes handlemønster har endret seg. Kjøpsprosessen starter gjerne på nett, og det blir mer og mer populært å kombinere ulike kanaler i kjøpsprosessen. Kundene har ulike preferanser avhengig av om de handler i fysisk butikk eller digitalt. Digitalisering har også endret måten aktørene konkurrerer mot hverandre, blant annet fordi de har bedre innsikt i konkurrentenes priser, markedsføring og strategier. I tillegg fører økt transparens av priser til at kunder ofte venter på kampanjer istedenfor å kjøpe produktene til full pris.

Differensiering fra nettbutikker

Et viktig punkt er å kunne differensiere seg fra nettbutikkene, gjerne ved å tilby en helhetlig opplevelse ved handelen. Nettbutikker er tilgjengelig tjuetimer i døgnet og tilbyr ofte varer til sterkt rabatterte priser som er vanskelig for fysiske butikker å følge opp. For å få folk til å velge fysiske butikker fremfor nettbutikker må man derfor tilby noe som de ikke klarer å kopiere. I Carma er de opptatt av å gi kunden en opplevelse, og fokuserer sterkt på kundeservice og

atmosfæren i butikken. De er også mer opptatt av at kunden skal føle seg vel i det hun kjøper enn transaksjoner, noe som er med på å skape tillit. Dette har vi sett er to viktige forbrukertrender. I tillegg har vi sett at gode relasjoner til kundene er viktig for å øke sjansene for at de velger å handle hos samme tilbyder gang på gang.

Vi har nå sett på hovedfunnene i analysen, og vil bruke dette for å legge til rette for diskusjon og med dette prøve å besvare hvorfor Carma opplever vekst i et marked i endring, og hvilke tiltak som kan trekke flere kunder til fysiske butikker i Midtbyen.

6.0 Diskusjon

Før vi går i gang med diskusjonen vil vi forsøke å tolke begrepet “butikkdød”. For det første er dette et negativt ladet ord og kan skape en negativ mentalitet blant befolkningen. For det andre blir begrepet tilsynelatende misbrukt i media. I intervjuet med MM så vi at nye leietakere er klare til å ta over når den gamle flytter, men at lokalene kanskje står tomme en periode på grunn av utbedringer. Dette kommer som regel ikke frem i avisartikler, og de kan derfor virke misvisende og gjøre at befolkningen velger bort Midtbyen uten å egentlig ha satt seg inn i situasjonen. Medias fokus på butikkdød kan skape grobunn for videre negativitet, noe som vil være svært skadelig for Midtbyen. Vår oppfatning er at “butikkdød” betyr at butikker forsvinner uten at noen står klar til å ta i bruk det nye lokalet, slik at sentrum preges av tomme lokaler. Dette synes ikke å være tilfellet i Midtbyen. Et tiltak for å rette på inntrykket om butikkdød kan være å merke vinduene med plakater om at andre er på vei inn eller noe så enkelt som “Takk for at du bruker Midtbyen”, slik at lokalene ser mer levende ut.

Handelsrapporten 2019/2020 har vist at det er en nedgang i fysiske butikker på nasjonalt nivå, men Sør-Trøndelag som helhet gjør det faktisk bedre enn landsgjennomsnittet. Både daglig leder hos Carma og representanten fra Midtbyen Management mener at alt snakket om butikkdød i Trondheim er overdrevet, og at det ikke er et like stort problem lengre. Likevel viser

Handelsrapporten 2019/2020 at markedet for fysiske butikker i Norge opplever nedgang både i antall butikker og omsetning, noe som indikerer at markedet står overfor en utfordring. På grunn av digitalisering vil handelen i større grad skje over nett, noe vi har sett både i teori og empiri. Dette vil naturlig nok trekke kunder fra fysiske butikker, og ledere som ikke klarer å henge med på utviklingen vil etter hvert måtte gi tapt. Situasjonen i Midtbyen ser ikke ut til å være så ille som mange tror, men det er likevel ingen garanti for at det ikke vil oppstå problemer i fremtiden. Det er derfor viktig å ta grep for å unngå dette, særlig når vi ser av Handelsrapporten 2019/2020 at netthandelen tar mer og mer av omsetningsveksten til varehandelen. I Handlevaneundersøkelsen 2019 så vi at Midtbyens kunder oppgir at klær er det de handler mest av på nett, og det vil derfor være ekstra viktig for bedrifter i klesbransjen å være tilgjengelig på kanaler kundene benytter seg av. Hva som virkelig er årsaken til at mange må legge ned er det vanskelig å si noe om, men ut ifra analysen vår peker det i retning av at det rett og slett er mangel på markedsorientering og tilpasning til den digitale verden som er grunnen. Mange vet nok hva de skal gjøre, men skylder ofte på situasjonsbestemte faktorer som endret busstilbud eller mangel på parkeringsplasser, og svikter dermed i gjennomføringen. Dette gjør at den fundamentale attribusjonsfeilen (Einarsen et al, 2019) kan føre til at man havner i “the knowing-doing gap” (Pfeffer & Sutton, 2000). I tillegg kan vi anta at mange frykter å mislykkes med for eksempel implementering av sosiale medier til sin forretningsmodell, og heller velger å ikke prøve.

Parkeringsplasser trekkes ofte frem som mye av grunnen til at folk velger bort Midtbyen, og også her bidrar media til å svartmale situasjonen. I analysen så vi at det nesten alltid er ledige parkeringsplasser i Midtbyen, selv om kundene i Handlevaneundersøkelsen trekker frem mangel på parkering som grunn til at Midtbyen velges bort. Vår oppfatning er at folk ofte er raskere til å kritisere det negative enn å skryte av det positive. Dette kan føre til en snøballeffekt for negativ oppmerksomhet, som vi også nevnte innledningsvis i dette kapitlet. Vi vil hevde at flere opplysningskampanjer som “Storby under konstruksjon” og bedre merking av parkeringsplasser kan bidra til å skape forståelse for hvordan situasjonen faktisk er.

Gjennom empiri har vi sett at det er store fordeler med å være tilgjengelig på sosiale medier, da dette trekker kunder til fysisk butikk og bidrar til å gjøre merkevaren kjent. De fleste av Carmas kunder fra kundeundersøkelsen foretrekker å kombinere kanalene, og vi kan hevde at tilstedeværelse på sosiale medier er den nye “innkasteren” til fysiske butikker. Å være tilgjengelig på sosiale medier er imidlertid ikke ensbetydende med suksess, da det krever at man publiserer inspirerende innhold som treffer riktig kundesegment. Vår oppfatning er at om man overdriver eller spammer følgerne med innlegg kan det virke mot sin hensikt, i tillegg til at man bruker unødig med ressurser. Det kan også hevdes at det er viktig at man kartlegger hvilke sosiale medier man møter kundesegmentet på, slik at man kan fokusere på disse istedenfor å bruke tid og ressurser på kanaler som ikke tilfører verdi.

Tilpasning til markedets premisser trenger ikke bare å handle om digitalisering. Andre trender, som for eksempel fremveksten av bærekraftig tenkning som vi ser i dag, er også viktig å følge med på. Sirkulære forretningsmodeller hevdes i teorien å være veien å gå for å være attraktiv for kunder, og “bevissthet” er en trend som blir mer og mer populær blant forbrukerne. For å lykkes med sirkulære forretningsmodeller er Carma og andre fysiske butikker avhengig av at også kundene er villig til å leve mer sirkulært. I kundeundersøkelsen vi utførte for Carmas kunder så vi at bærekraft ikke trekkes frem som en av de tre viktigste grunnene til at de valgte å handle hos Carma, og vi kan dermed anta at et stort fokus på bærekraft ikke vil gi noen umiddelbar økonomisk gevinst for butikken. Likevel viser daglig leders fokus på bærekraftige leverandører at hun er i forkant av hva kundene ønsker, da neste generasjon anses å være mer opptatt av bærekraft enn nåværende kundesegment. Dette støttes også av Nyhaug (u.å), som mener at unge er blant de mest bevisste. Dersom daglig leder velger å innføre second hand eller pant av klær vil dette tyde på god markedsorientering, da hun vil ha en fot innenfor når neste generasjon treffer hennes kundesegment. Hun vil da signalisere at hun er opptatt av bærekraft og har erfaring i sirkulære forretningsmodeller, og vi kan anta at hun da vil være et mer åpenbart valg for kundene enn aktørene som nettopp har startet med bærekraft. På den annen side kan sirkulære forretningsmodeller og bærekraft være mer ressurskrevende enn gevinstutløsende nå som kundesegmentet ikke

prioriterer dette så høyt, og hun kunne kanskje oppnådd større vekst på å prioritere andre, mer verdsette faktorer. Det er også en fare for at Carmas eksklusivitet vil påvirkes dersom de starter med second hand, noe som kan påvirke kundenes lojalitet og betalingsvillighet. En løsning for å teste ut dette kan være å ha en egen kategori for second hand på nett, slik at man ikke ødelegger inntrykket og konseptet i den fysiske butikken. Dette vil riktignok kreve flere ressurser på nett, men kan samtidig bidra til at daglig leder når målet sitt om å vokse på nett uten at det skal gå på bekostning av den fysiske butikken. En annen måte å drive mer sirkulært kan være å starte med utleie av for eksempel festantrekk. Dette vil etter vår oppfatning ikke være like ødeleggende for eksklusiviteten, men heller skape større gevinster i form av mersalg av tilbehør, fokus på miljøbevissthet og utvidelse av kundesegmentet. I tillegg er det god PR (public relations) å bry seg om miljøet, og kan føre til økt tillit og dermed økt kundelojalitet på sikt. Hun kan også nå ut til et bredere kundesegment, noe vi har sett kan være hensiktsmessig for vekst i kapittelet om forretningsmodellinnovasjon.

På tross av at teorien sier at utvidelse av kundesegment kan øke bedriftens verdiskapning er dette noe daglig leder i utgangspunktet er skeptisk til. Hun ønsker å holde seg til det hun er god på, og frykter å ødelegge konseptet med Carma hvis hun avviker fra dette. På den ene siden er dagens kundesegment nokså spesifikt, og det kan antas at en utvidelse av segmentet til eksempelvis et herresegment kunne ført til ytterligere verdikapring for Carma. Dette kunne styrket merkekjennskapen og dermed bidratt til økt salg, men på den annen side kan det kreve ny ekspertise med samme visjoner som daglig leder og medfører en stor risiko for at konseptet ødelegges. Tilsvarende som forslaget for second hand kunne hun også testet ut herresegmentet på nett for å unngå å påvirke eksklusiviteten og konseptet i fysisk butikk negativt, men hvorfor skulle herrene da være lojale til Carma fremfor andre nettaktører? På nett er prisene mer transparente og det vil være vanskelig å konkurrere mot andre nettaktører, samt at man ikke opplever samme eksklusiviteten på carma.no som man gjør i den fysiske butikken. Det vil derfor være vanskelig å argumentere for at herrene skulle velge carma.no fremfor andre nettbutikker. En av grunnene til at de nå gjør det bra er at de klarer å tilby noe unikt, og det vil

være utfordrende å utvide kundesegmentet uten å gjøre om på dagens konsept. I motsetning av teorien om forretningsmodellinnovasjon tror vi at etablering av herreavdeling kan påvirke konseptet negativt, og dermed ikke være hensiktsmessig for Carma.

I Handelsrapporten 2019/2020 så vi at kunder heller venter på tilbud enn å kjøpe varer til fullpris, og nettbutikker som fører hyppige kampanjer kan dermed være svært ødeleggende for fysiske butikker som opererer med lavere marginer og ikke er i stand til å konkurrere på pris. Dette krever at fysiske butikker tilbyr noe unikt for kunden, for eksempel en god helhetsopplevelse og styrking av kundelojalitet. I analysen har vi sett at Carmas personlige markedsstrategi har flere likhetstrekk med det Selnes (2002) kaller for en vennerelasjon. Dette virker å være et klokt valg av strategi for Carma, ettersom de har et begrenset kundesegment som øker viktigheten av lojalitet. I tillegg vil økt konkurranse på nett forsterke viktigheten av lojale kunder, ettersom de ofte tilbyr tilsvarende produkter til lavere pris. Fysiske butikker må derfor gi kundene en god grunn til å reise inn til Midtbyen for å potensielt bruke mer penger enn om de bestilte på nett hjemmefra. En vennerelasjon bygger på tillit, og øker sjansene for å bli kundens foretrukne aktør. Pris spiller ikke like stor rolle med denne typen relasjon, og gjør dermed kundene mer betalingsvillige. Daglig leder påpeker i intervjuet at kunden er en viktig markedsfører i det hun forlater butikken, og at det derfor er viktig at de fokuserer på ærlighet fremfor transaksjoner. Dette kan imidlertid føre til at de mister salg dersom de ikke kan tilby kunden det hun kom for, men likevel vil vi hevde at denne tilliten Carma bygger opp gjennom ærlighet vil gjøre at kunden føler seg trygg når hun handler der og dermed vil velge Carma også neste gang hun handler. Personlig markedsstrategi gjenspeiles i deres sosiale medier, der de blant annet bruker egne butikkansatte som modeller. Dette kan føre til et bedre forhold mellom kunder og ansatte, noe vi anser som fordelaktig, særlig for nisjebutikker. På den annen side kan det hevdes at en personlig markedsstrategi er nokså ressurskrevende, da det krever at butikken selv planlegger og gjennomfører alt innhold på sosiale medier.

At daglig leder er i planleggingsfasen med eget merke kan tyde på at hun står overfor en forretningsmodellinnovasjon. Å lage egne pumps vil være en ny måte for Carma å skape verdi på og dermed en myk innovasjon. Etablering av eget merke kan utløse en endring i markedet i Trondheim og det som av Joseph Schumpeter (1934) kalles kreativ ødeleggelse av etablerte forretningsmodeller, der Carmas konkurrenter i Midtbyen må tilpasse seg de nye markedspremissene. Dette er imidlertid ressurskrevende og fallhøyden kan være stor dersom prosjektet skulle mislykkes. På den annen side har de et stort potensiale i å styrke merkevaren sin, og dermed øke omdømmet sitt. Lykkes de med å skape noe nytt til markedet kan de øke etterspørselen over hele landet, og dermed nå daglig leders mål om å øke omsetningen på nett. Det bør imidlertid vurderes om en slik taktikk er hensiktsmessig for Midtbyen som helhet, da vi så langt har funnet ut at samarbeid ser ut til å være verdiskapende for de fysiske butikkene i Midtbyen. Likevel konkurrerer fysiske butikker i den globale konkurransearenaen, og for å selv overleve må de gjøre det som kreves for å hevde seg mot nettbutikker.

Både representanten fra MM og Virke (2020) tror på et skifte fra varehandel til tjenestebasert handel, og det kan virke som at dette er en viktig trend å støtte opp under slik at man trekker flere kunder til Midtbyen. Vi ser allerede en trend i Midtbyen med en økning i service- og tjenesteytende virksomheter, og siden dette er noe kundene ønsker er dette en viktig trend å følge. Det er imidlertid viktig å passe på at den varierte butikkmixen opprettholdes, slik at kundene fremdeles får alt på ett sted. Da blir Midtbyen mer lik kjøpesentre, som vi har sett gjør det bedre totalt sett enn fysiske butikker generelt (Virke, 2020). Viktigheten av en bred butikkmix støttes også opp av Handlevaneundersøkelsen, som indikerer at de som kombinerer handlestedene foretrekker en bredere butikkmix enn de som foretrekker Midtbyen. Vi kan da anta at en bredere mix av butikker kan gjøre Midtbyen mer attraktiv for denne gruppen, og dermed føre til flere besøkende. Et annet tiltak kan være å konkurrere med kjøpesentrene om åpningstider, særlig om sommeren når folk foretrekker å være ute. På den ene siden tror vi at dette kan bidra til å trekke flere til Midtbyen da de har muligheten for å kombinere andre ærend som restaurantbesøk med for eksempel shopping, men på den andre siden er det

ikke sikkert at dette kan rettferdiggjøres økonomisk. Vår oppfatning er likevel at når kjøpesentrene klarer å ha åpent til 20-21, burde det være potensiale for at Midtbyen klarer det også, særlig om sommeren.

Vi kan anta at markedsorientert ledelse vil bli enda viktigere i fremtiden. Med markedsorientert ledelse vil man være bedre rustet til å oppdage både trusler og muligheter som oppstår i markedet. I varehandelen har vi observert at nye trender ofte dukker opp, og det kan være utfordrende å markedsorientere seg i et så dynamisk marked. Det kan da være hensiktsmessig å inkludere sine ansatte i dette slik at man er markedsorienterte på flere nivåer og unngår at ansatte sitter på informasjon som det hadde vært nyttig for lederen å vite om. Her kan vi trekke paralleller til Carmas lederstrategi, der hun er flink til å inkludere sine ansatte og fokuserer på autonomi. Inkludering av ansatte trekkes også frem i “the knowing-doing gap”. Med relevant informasjon fra de ansatte kan vi anta at lederen vil være bedre rustet til å fatte beslutninger om hva som bør gjøres for å oppnå vekst. En viktig oppgave for den markedsorienterte lederen er å skille relevant fra irrelevant informasjon, og vite hva man skal gjøre med denne informasjonen for å sikre gevinster. Dette kan være utfordrende, da man kan risikere å fokusere på feil informasjon og bruke mye tid og ressurser på dette. Vi vil hevde at det vil være viktig at å holde fokus mot sitt eget kundesegment, og ikke prøver å gjøre alle til lags. Det er også viktig at man ikke innoverer for å innovere, men at man har en plan på det.

I dagens marked kan vi anta at den markedsorienterte lederen har hentet informasjon om både truslene og mulighetene et digitalisert marked fører med seg. Vi kan hevde at det å anerkjenne endringene digitaliseringen driver frem og å tørre å prøve og feile vil være nødvendig for å klare å tilpasse seg de nye premissene i markedet. Mange har nok for stort fokus internt i bedriften, mens for Carma virker det som de har en leder som fokuserer eksternt så vel som internt. Dette ser vi i intervjuet av daglig leder og i kundeundersøkelsen, der hun følger opp trender i markedet og tilpasser seg dette. Utvalget i kundeundersøkelsen verdsetter kvalitet, kundeservice og opplevelse høyest, og det er nettopp dette daglig leder ønsker å fokusere på. I tillegg ser vi av Handlevaneundersøkelsen 2019 at kos og handlemiljø er den viktigste grunnen

til at folk foretrekker å handle i Midtbyen. Dette antyder at markedsorientering er en viktig faktor for at Carma opplever vekst.

I både radikal forretningsmodellinnovasjon og markedsorientert ledelse trekkes samarbeid frem som en fordelaktig måte å tilnærme seg markedsendringene på. I analysen har vi sett at Carma samarbeider med sine nærmeste konkurrenter i Midtbyen, noe som signaliserer at de setter kundenes behov først og at de får produktet de er ute etter. Dette kan øke kundetilfredsheten, som igjen bidrar til økt kundelojalitet. På den andre siden kan det at man prioriterer relasjoner fremfor transaksjoner føre til at man taper salg eller mister kunder til konkurrenten, men dette går riktignok begge veier. Likevel vurderer vi sjansen for lojale kunder som høyere enn sjansen for at de mister kunder, og at det på sikt vil lønne seg med samarbeid mellom konkurrentene. Da bidrar man også til å gjøre Midtbyen til et attraktivt handlested. Daglig leder trekker fram at det er ødeleggende for både dem og merkets eksklusivitet at konkurrentene på nett kjører kampanjer på samme produkter som Carma fører, og et tettere samarbeid med leverandørene for å unngå dette kunne vært fordelaktig for å kunne oppnå videre vekst og hevde seg blant konkurrentene på nett. I Kundeundersøkelsen for Carmas kunder så vi at omtrent 15% av utvalget drar til Midtbyen for å handle på Carma. Dette kan også gi merverdi for andre fysiske butikker og Midtbyen som helhet, og er et godt eksempel på hvor viktig et godt samarbeid mellom Midtbyen og de fysiske butikkene er. MM burde også samarbeide med gårdeierne om en god butikkmix, og vi kan anta at et attraktivt sentrum vil føre til at flere unngår nedleggelse som igjen fører til at gårdeierne beholder sine leietakere og sikrer sin inntekt. Samarbeid om et attraktivt sentrum ser derfor ut til å gagne alle involverte, og vi hevder at dette vil være et viktig tiltak for å trekke kunder til Midtbyen.

I teorien har vi sett at omnikanaler er det mest lønnsomme for bedriften, mens i analysen så vi at Carma per dags dato har en kombinasjon av krysskanal og omnikanal. Dette leder oss til spørsmålet om rene omnikanaler vil være det mest optimale for Carma, eller om dagens løsning er det beste. På den ene siden kan en omnikanal føre til en mer sømløs overgang mellom kanalene og en forenklet opplevelse kundene. Lansering av app eller bedre linking av

annonser i henhold til kundenes preferanser kunne gjort denne opplevelsen enda mer helhetlig. På den andre siden tror vi ikke at en omnikanal ville skapt stor nok gevinst til å rettferdiggjøre ressursbruken ved å utarbeide dette. Hun har allerede påpekt at nettbutikken krever mye tid, og lansering av app ville gjøre at hun har enda flere plattformer å forholde seg til.

I kapittel 3.4 om digitalisering så vi at digitalisering har endret markedets premisser for rivalisering mellom konkurrentene. Dette kan antyde at de som ikke klarer å tilpasse seg ikke vil klare å holde følge i markedet og dermed komme til kort. I Handelsrapporten ser vi at også kundenes handlemønster har forandret seg med digitalisering, og butikker som ikke kan finnes via søkemotoren vil heller ikke vurderes som et alternativ. Dette viser viktigheten av å være tilgjengelig der kunden er, og kan være noe av grunnen til at Carma gjør det så bra.

I Handelsrapporten har vi observert at kundenes behov endrer seg ut fra om de handler på nett eller i fysisk butikk. I fysisk butikk er kundeservice viktigere enn på nett, og Carmas målsetting om å skape en helhetsopplevelse med kunden korresponderer godt med dette. Forbrukertrenden "opplevelse" er et viktig stikkord her, da Carmas kunder blir inspirert og sanselig stimulert av den gode atmosfæren i butikken. Dette er noe nettbutikker ikke vil være i stand til å kopiere, og vi vil hevde at det å tilby en opplevelse vil være en viktig suksessfaktor for fysiske butikker. Vi vil også hevde at jo mer digitalisert verden blir, jo mer verdsatt vil den menneskelige relasjonen bli.

I vår analyse av omsetningstall (kapittel 5.3) så vi at Carmas omsetningsvekst har vært stabil siden 2010. Gjennom diskusjonen har vi allerede pekt på markedsorientert ledelse og kundelojalitet som noen av grunnene til dette. Mye av det Carma har gjort riktig bekreftes også av teori. De har vært flinke til å tilpasse seg til endrede betingelser i markedet, og har vært tidlig ute med digitalisering som blogg og nettbutikk. Daglig leder påpeker at den fysiske butikken står for større del av omsetningsveksten enn nettbutikken, noe som står i kontrast med hva vi har sett i Handelsrapporten 2019/2020, der vi har sett en trend om at nettbutikker har tatt mye av omsetningsveksten fra fysiske

butikker i klesbransjen. Dette kan indikere at daglig leder har lykket seg med sin personlige markedsstrategi, og evner å bruke digitaliseringen til sin fordel gjennom blant annet inspirerende innlegg på sosiale medier for å trekke kunder til den fysiske butikken. Dette har gjort at hun har klart å formidle Carmas konsept med eksklusivitet og opplevelser, og på denne måten differensierer seg fra nettbutikker.

Gjennom diskusjonen har vi blant annet drøftet ulike grunner for at Carma opplever suksess, og vil i neste kapittel besvare vår problemstilling.

7.0 Konklusjon

Gjennom denne forskningen har vi sett flere suksessfaktorer for at Carma opplever vekst, og dannet grunnlag for å komme med tiltak til å trekke flere kunder til fysiske butikker i Midtbyen.

Digitalisering har endret markedets premisser for konkurranse mellom aktørene, skapt nye kundebehov og endret kundenes kjøpsatferd. Dette har medført at de fysiske butikkene har måttet tilpasse seg en helt ny konkurransearena, men ikke alle har lykket seg. For at fysiske butikker skal klare å hevde seg må de klare å differensiere seg fra nettbutikkene, og her kan mange ta lærdom av Carma. Gjennom diskusjonen har vi sett at mye av det Carma gjør riktig bekreftes av teori. Daglig leder fokuserer både internt i bedriften og eksternt ut mot markedet, og dette gjør henne bedre rustet til å håndtere trusler og muligheter som oppstår i markedet. Hun har tilpasset seg den digitale tidsalderen på en god måte, og er tilgjengelig i de riktige kanalene for sitt kundesegment. Det at hun har vært aktiv på digitale plattformer har bidratt til å trekke flere kunder til den fysiske butikken og er dermed en viktig faktor for at Carma har opplevd vekst i et utfordrende marked. For å konkurrere mot nettaktører er det viktig å være kjent med forbrukertrender, slik at fysiske butikker tilbyr noe unikt som nettbutikker ikke kan kopiere. Carma har et stort fokus på eksklusivitet, opplevelse og kundeservice, som har ført til økt tillit og kundelojalitet. Suksess driver videre suksess, og når Carma først har begynt å

vokse har dette økt merkekjennskapen også utenfor Trondheim. Dette er en viktig faktor for hvorfor de opplever vekst.

Vi ser at Carma har hatt fordeler av å være tidlig ute med å tilpasse forretningsmodellen sin til nye betingelser i markedet. Dette er noe vi mener at andre fysiske butikker i Midtbyen kan ta lærdom av, slik at de holder seg mer attraktiv for kundene. Det er viktig at de fysiske butikkene skjønner at å vite hva som skal gjøres ikke er nok, men at det krever handling. Sett tankene i verk, tør å prøve og feile. Butikkene må være aktiv i kanalene der kundene befinner seg, slik at de blir et foretrukket valg av aktør. I tillegg må de ikke legge skylden på andre faktorer, men heller reflektere rundt hva som gikk galt og ta lærdom av det.

Et viktig tiltak for å trekke kunder til fysiske butikker i Midtbyen vil være å samarbeide med hele nettverket, både fysiske butikker seg mellom, Midtbyen Management, gårdeiere og leverandører. Dette vil sette kunden i fokus, og gjøre Midtbyen som helhet til et attraktivt handlested. En god sammensetning av butikker og spisesteder, informasjon om parkeringsmuligheter og opplysningskampanjer som «Storby under konstruksjon» vil trekke flere kunder til sentrum, og dermed gjøre Midtbyen mer levende. På samme måte som negativitet avler negativitet, vil positivitet avle positivitet. Å skape et positivt bybilde vil derfor trekke flere kunder til de fysiske butikkene, og begrepet butikkdød vil sakte, men sikkert viskes ut.

7.1 Veien videre

Frem mot 2030 forventer Virke (2020) at den fysiske handelen stagnerer og vi vil få en fremvekst av tjenestebasert handel. Kundeatferden er i sterk endring, og varehandelen må tilpasse seg nye krav, behov og vaner. Dette viser viktigheten av at fysiske butikker gjør forretningsmodellen sin mer sirkulær, der de tilbyr varer som tjenester. Bærekraft blir trolig enda viktigere i fremtiden, og det kan være hensiktsmessig å starte tidlig med dette slik at man kan høste gevinster i årene som kommer.

8.0 Litteraturliste

Beck, N., Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. I: *Journal Of Retailing And Consumer Services*. Hentet 18.03.2020 fra: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>

Bævre, A.I., Jensen, H.H. (2018, 8.september). Beklager, stengt. *Adresseavisen*. Hentet 28.05.2020 fra <https://www.adressa.no/pluss/magasin/2018/09/08/Beklager-stengt-17470451.ece>

Einarsen, S.V., Martinsen, Ø.L., Skogstad, A.S. (Red). (2019). *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Fredriksen, J.I. (2017). *Varehandelsledelse* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Gramstad, C.S., Helland, S., Saebi, T. (2017). *Nye forretningsmodeller i handelen – innovasjon for en bærekraftig fremtid*. Oslo: Universitetsforlaget.

Jørgensen, S., Pedersen, L.J.T., Skard, S. (2019). *På vei mot sirkulære forretningsmodeller i varehandelen*. I: *Praktisk økonomi & finans*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kotler, P., Keller, K. L. (2016). *Marketing Management, Global Edition* (15. utg.). Boston: Pearson Education.

Kuvaas, B., Dysvik, A. (2017). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser – Evidensbasert HRM* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Nyhaug, O.P. (u.å.). 7.1. Endret forbrukeratferd. I: *Virke Handelsrapporten 2020/2019*. (s. 87-94).

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook of Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organization. I *California Management Review*, 2 (40), s. 96-124.

Pfeffer, J., Sutton, R.I. (2000). *The knowing doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Harvard Business Review Press.

Saebi, T. (2015). Evolution, Adaption, or Innovation? I N.J. Foss & T.Saebi (Red.), *Business Model Innovation* (s. 145 – 168). Oxford University Press.

Schumpeter, J. (1934). *The theory of Economic Development*. Harvard University Press.

Selnes, F. (2002): Markedsstrategi – markedsandel eller kundelojalitet?

Hentet 30.04.2020 fra <https://www.magma.no/markedsstrategi-markedsandel-eller-kundelojalitet>

Soh, C., Markus, M.L., Goh, K.H. (2006). Electronic Marketplaces and Price Transparency: Strategy, Information Technology, and Success. I *MIS Quarterly*, 30(3), s. 705 – 723. Hentet 17.03.20
<https://doi.org/10.2307/25148746>

Virke (2020). *Handelsrapporten 2019/2020*. Hentet 14.04.2020 fra <https://content.talisaspire.com/binorway/bundles/5e457458c1af24430556b984>

Metodelitteratur

Johannessen, A., Christoffersen, L., Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3.utg). Oslo: Abstrakt forlag.

Leseth, A.B., Tellmann, S.M. (2018). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* (2.utg.). Oslo: Cappelen Damm.

Repstad, P. (1994). *Mellom distanse og nærhet* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Rognsaa, A. (2018). *Bacheloroppgaven – skriveråd og regler for utformingen*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kilder fra proff.no

Proff. (u.å.). Carma AS. Hentet 30.03.2020 fra <https://www.proff.no/regnskap/carma-as/trondheim/tekstiler-og-tilbeh%C3%B8r/IGAND4Y07R0/>

Proff. (u.å.). Villoid AS. Hentet 30.03.2020 fra <https://www.proff.no/regnskap/villoid-as/slependen/internettdesign-og-programmering/IF5IHBM0C2C/>

Proff. (u.å.). Miinto.no. Hentet 30.03.2020 fra

<https://www.proff.no/regnskap/miinto.no/oslo/internettdesign-og-programmering/IETFWAC0C2C/>

Proff. (u.å.). Høyer Trondheim AS. Hentet 30.03.2020 fra

<https://www.proff.no/regnskap/h%C3%B8yer-trondheim-as/trondheim/kl%C3%A6r/IDFDA3808XE/>

Proff. (u.å.). Retro Norde AS. Hentet 30.03.2020 fra

<https://www.proff.no/regnskap/retro-nordre-as/trondheim/kl%C3%A6r/IG9J3WT08XE/>

Proff. (u.å.). Bogart.Cosmo. Hentet 30.03.2020 fra

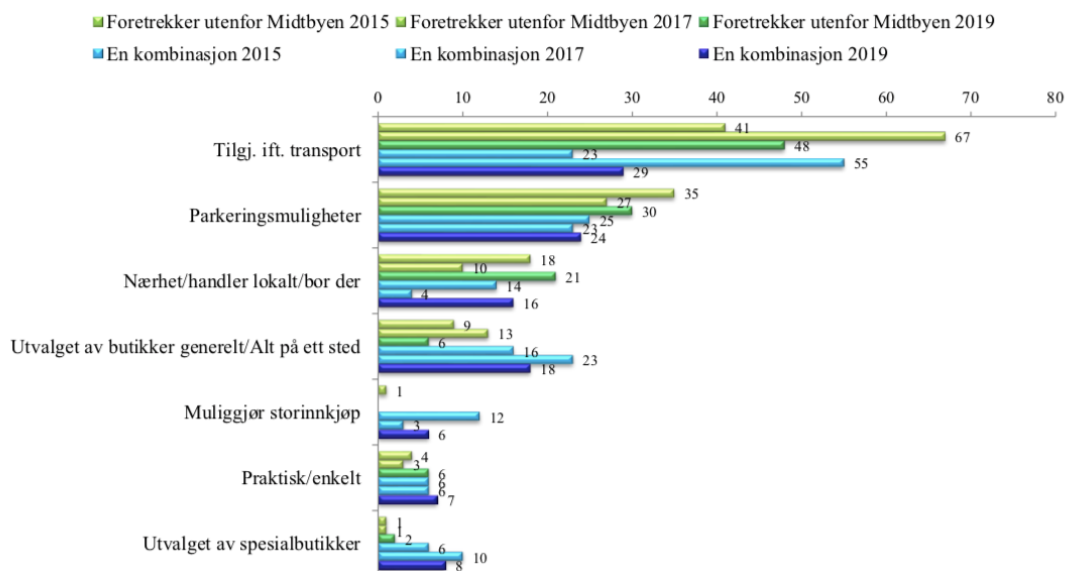
<https://www.proff.no/regnskap/bogart.cosmo/trondheim/kl%C3%A6r/IFIRLTG08XE/>

Vedlegg

Vedlegg 1: Handlevaneundersøkelsen 2019

Figur 1: Hvorfor foretrekker du å handle utenfor Midtbyen?

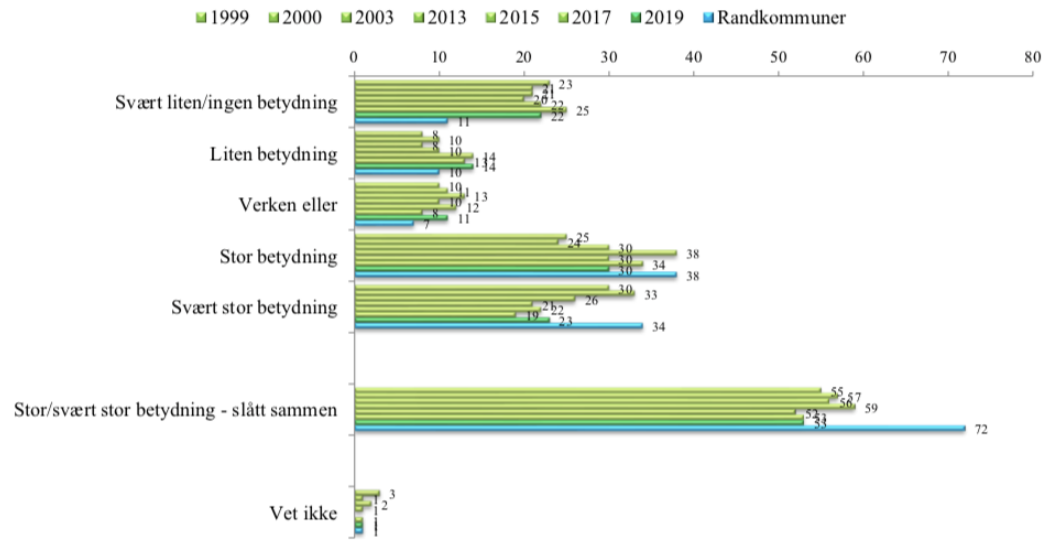
Tilgjengeligheten ift transport og parkeringsmuligheter er de klart mest dominerende argumentene for å handle utenfor Midtbyen



Figur 2: Hvor stor betydning har parkeringsmulighetene for ditt valg av handlested?

5 av 10 vurderer fortsatt parkeringsmuligheter som viktig for valg av handlested...

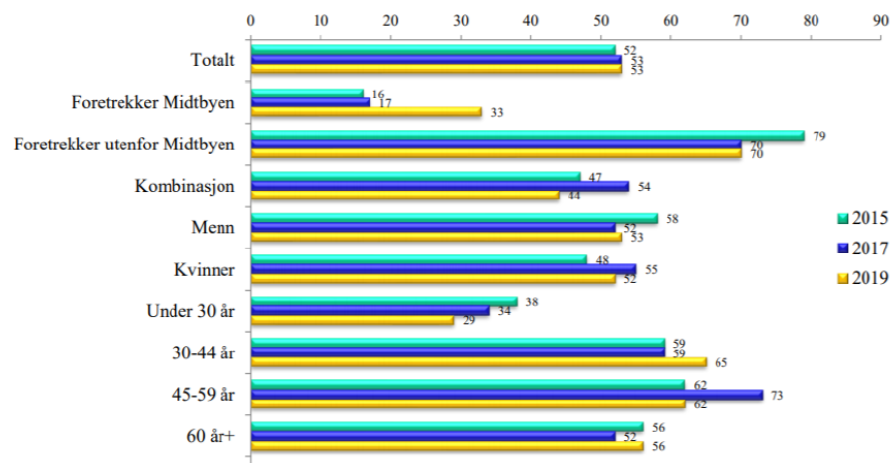
Andelen som mener at parkering har stor betydning er stabil siden 2017



Figur 3: Hvor stor betydning har parkeringsmulighetene for ditt valg av handlested?

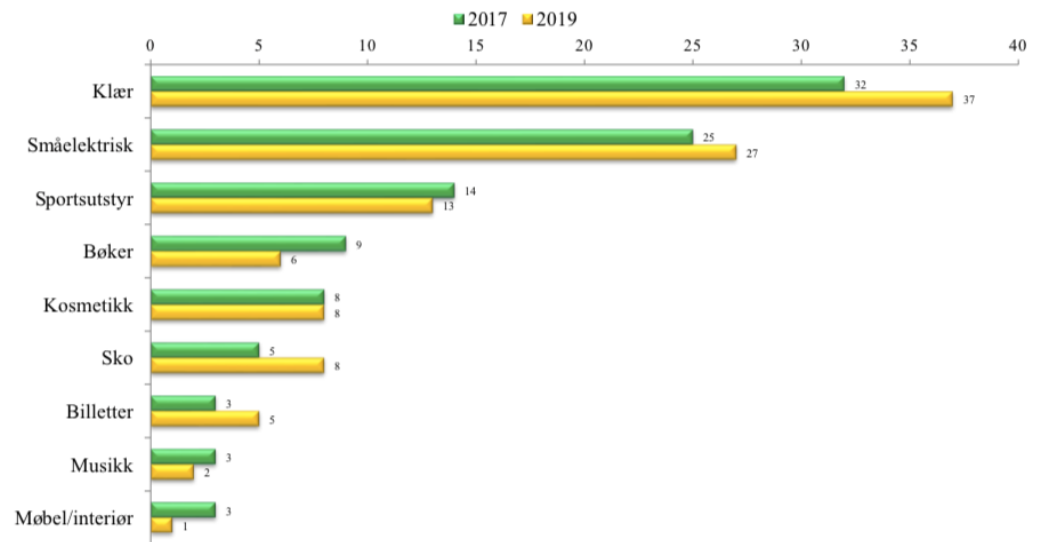
Parkeringen betyr svært mye for de som foretrekker å handle utenfor Midtbyen

Stor/svært stor betydning - slått sammen



Figur 4: Hvis du ser bort fra reiser og overnatting, hvilke to varegrupper kjøper du mest via internett?

Klær og elektronikk er mest populært å kjøpe på nettet og øker sin betydning fra 2017 til 2019



Vedlegg 2 – Intervju daglig leder Carma

Intervju 1

Dato: 23.01.20

Spørsmål	Svar
Om Carma	
Kan du fortelle historien om Carma?	<p>Jeg savnet butikker i Trondheim som hadde alt man trenger til et antrekk; Klær, sko, vesker, smykker, da det kun var to butikker som hadde dette. Da jeg skrev bacheloroppgaven min, samarbeidet jeg med Retro. Eieren for Retro ønsket at jeg skulle starte opp egen butikk med dette konseptet.</p> <p>Carma ble grunnlagt i 2003, i to små butikklokaler i Midtbyen. Butikkdriften gikk i minus i flere år, og i 2006 bestemte jeg meg for å legge sammen de to butikkene å flytte til et større lokale i Midtbyen.</p> <p>I 2009 var jeg ute i permisjon og da fikk jeg øynene opp for blogging. Dette konseptet overførte jeg til Carma og begynte å blogge om butikken. Her blogget jeg om hvilke utvalg vi hadde, bilder fra butikken og lignende. Et halvt år etter at jeg startet å blogge hadde omsetningen økt med 100%, og ble etterhvert landets tredje mest leste blogg.</p> <p>Vi flyttet etter hvert inn i enda større lokale i Dronnings Gate, og her holder vi til enda. I 2012 åpnet vi nettbutikk som følge av økt omsetning og etterspørsel. Dette var vi tidlig ute med i</p>

	<p>forhold til konkurrentene våre, og vokste dermed fort på nett.</p> <p>Jeg er veldig opptatt av å tenke fremover, og bruker mye tid på å planlegge neste steg i prosessen for å få Carma til å vokse.</p>
Hvor mange ansatte er dere?	Vi startet med to ansatte i 2003 og i dag er vi 20 ansatte. De 5 siste årene har vi økt med 10 ansatte, med blant annet fotografer, pakkere til nettbutikk, grafikere og flere butikkansatte.
Har dere hatt noen store utfordringer?	<p>Den største utfordringen i starten var at jeg ikke fikk de merkene jeg ville ha.</p> <p>Nettbutikken krever mye arbeid, ettersom vi tar egne bilder, redigerer og legger ut og skriver produktbeskrivelser selv. Nettbutikken er også åpen hele døgnet, og det gjør at kundene forventer svar utenom den fysiske butikkens åpningstider.</p>
Fortell litt om strategien til Carma	<p>Lederstrategien min er inspirert av Petter Stordalen, med fokus på kjærlighet. Jeg ser på de ansatte i Carma som en familie, der humor, autonomi og kreativitet er i fokus. Vi har et sosialt forhold, med feiringer av måloppnåelse og lignende, og jeg er opptatt av å ha det morsomt på jobb og ha dyktige kollegaer rundt meg.</p> <p>I butikken har vi en flat struktur, der alle tar ansvar for forefallende oppgaver.</p> <p>Vi har en personlig markedsstrategi, der vi bruker blant annet butikkansatte som fotomodeller.</p> <p>Det er også viktig å være tilstede på alle kanaler slik at vi når kunden der hun er.</p>
Hva er deres fremtidsplaner?	Vi har lyst å bli Norges største nettbutikk innen dameklær. Fokuset fremover vil fortsatt være

	<p>dameklær, fordi jeg vil holde meg til konseptet og det jeg er god på. Jeg ønsker ikke å ekspandere geografisk, da jeg tror dette vil ødelegge konseptet i form av at kundene ikke kjenner seg igjen i det andre plasser i landet. Og jeg får heller ikke til å følge opp i butikkene sånn som jeg ønsker.</p> <p>Jeg har en drøm om å starte mitt eget merke, men er fortsatt usikker på hva jeg ønsker ut av det. Sammen med Retro og en butikk i Tønsberg har jeg imidlertid planer om å lage enkle, stilrene pumps.</p>
Hvordan overlever dere i et sentrum der mange går konkurs?	<p>Vi er aktiv på sosiale medier. Sender ut nyhetsbrev noen ganger i uken og oppdaterer nettbutikk flere ganger i uken.</p> <p>Vi samarbeider med konkurrentene med å legge av klær og lignende til fordel for kundene, og prøver å trekke kunder til byen ved å ha samme åpningstider.</p>
Klima og bærekraft, moral og etikk – hva tenker du om det?	<p>Vi tenker mye på bærekraft, og har mange leverandører som er med på det. For eksempel bruker de nedbrytbar plast. Jeg spør alltid om leverandøren er bærekraftig, og velger leverandører på bakgrunn av dette. Spesielt med tanke på den yngre generasjonen som er veldig opptatt av dette, og det vil være en viktig faktor for å overleve i fremtiden.</p>
Konkurrenter	
Hvem er deres største konkurrenter i Midtbyen?	<p>Våre hovedkonkurrenter er Retro, Høyer, Bogart Cosmo, Shine. Ellers er nettbutikker som Miinto og Zalando store konkurrenter.</p>

<p>Hvordan konkurrerer dere mot store nettbutikker?</p>	<p>Netthandel er helt klart våre største konkurrenter. De har stort fokus på salg og rabattkoder, og en viktig problemstilling for oss er hvordan vi kan hevde oss videre i dette markedet. Vi prøver å unngå å kjøpe inn samme merke som for eksempel Zalando. Vi spør alltid om leverandørens strategi for merket, og dette avgjør om vi tar det inn eller ikke.</p> <p>Vi ser at kundene våre blir frustrerte når vi sier at vi ikke kan ha varene våre på salg, og så finner de samme vare på salg i nettbutikker.</p>
<p>Andre kommentarer</p>	<p>Vi er opptatt av å gi kundene en opplevelse, der man ikke kun fokuserer på salg, men at kunden skal se og føle seg vel i det hun kjøper. Kunden er en viktig markedsfører for oss idet hun forlater butikken, og man kommer derfor lang med å være ærlig.</p> <p>Nyhetsbrev er vår beste salgskanal, og dette sender vi ut tre ganger i uken, vi har også en kundeklubb med rabattkoder, tilgang på salg tidligere enn ikke-medlemmer og arrangerer events(arrangement). Arrangementene er veldig populære.</p> <p>Vi ønsker kun å ha sommer- og vintersalg.</p> <p>Jeg føler at mange av leverandørene ikke henger med, og de har ikke strategi. De skjønner ikke at hyppig salg vil gjøre at merket blir mindre unikt, og at det til slutt vil ødelegge bransjen.</p> <p>Villoid bygges opp til å bli Norges beste nettbutikk og får mange av de attraktive leverandørene, men så starter de med salg. Dette gjør at leverandører som følger med i markedet, ikke vil samarbeide med de i fremtiden.</p>

Intervju 2

Dato: 21.04.2020

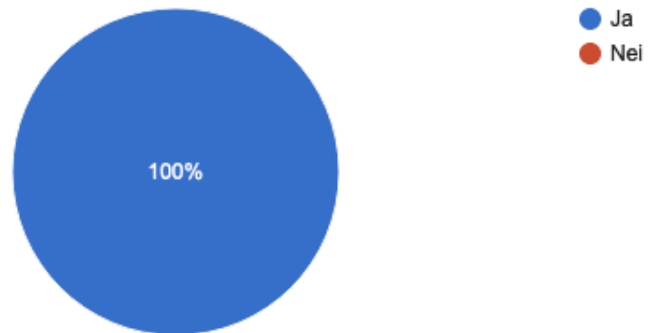
Spørsmål	Svar
Hvilke trender i markedet bør man følge med på for å overleve?	Være på de viktigste Sosiale Medier-kanalene. Følge med om det skjer noe nytt i sosiale medier. Være tilstede der kunden er.
Hva tenker du om situasjonen rundt at mange må legge ned Midtbyen?	Tror mye av grunnen er at de ikke klarer å henge med i tiden. De skylder på buss og utbyggingen av Torvet, dette har ikke jeg merket noe særlig av.
Er medias fokus på ”butikkdød” reelt eller overdrevet?	Medias fokus på butikkdød er overdrevet!
Økonomi:	
Hvordan var økonomien i oppstartfasen?	Fra oppstart i 2003 til 2009 hadde vi et negativt resultat, men etter jeg startet bloggen og vi flyttet til større lokaler har det gått oppover. I 2006 tok vi opp et lån i forbindelse med flytting og sammenslåing av butikkene, dette lånet betalte vi tilbake løpet av to år.
Hva skyldes fallet i soliditeten 2013-2016? (sum egenkapital i forhold til sum total kapital)	2013-2016 har total kapital økt med 6 mill. Gjelden økt med 5,3 mill av et totalt resultat etter skatt på 7,8 mill. I perioden er 6,3 mill tatt ut av eierne og 1,5 beholdt i firmaet. Vi tok ekstraordinært i 2015 på grunn av tilpasning til nye skatteregler.
Hvordan er omsetningen fordelt på nettbutikk og fysisk butikk?	Vi har stort sett ligget 50/50, men nettbutikken er preget av mye retur. I disse koronatider er det nå 70/30. Webshop har styring.

Hvordan vil du forklare nedgang i driftsresultatet fra 2017?	Investering i flere ansatte på grunn av vekst.
Hva skyldes fallet i lønnsomheten 2016-2018? (resultat før skatt i forhold til total kapital)	Grunnen til nedgangen i 2018 var at vi investerte i ansatte, vi trengte folk med høyere utdanning innenfor webshopen, dermed høyere lønnskostnader. Dette er noe vi ønsker å satse på for å bli bedre og investere i fremtiden
Hvordan er utsiktene for regnskapet i 2019?	I fjor hadde vi 30% økning i omsetning, mye av grunnen for dette er markedsføring på sosiale medier og tilgang på nettbutikk. Mange av våre kunder ser klærne på nett og kommer innom for å kjøpe i butikk. Omsetningen i fjor var på 56 mill. og i år har vi som mål om å øke omsetningen på nett.

Vedlegg 3: Kundeundersøkelse

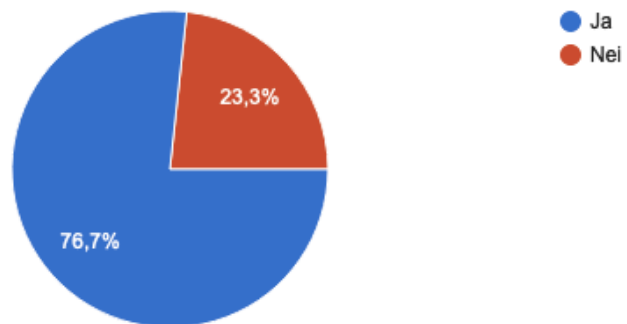
Følger du Carma på sosiale medier?

280 svar



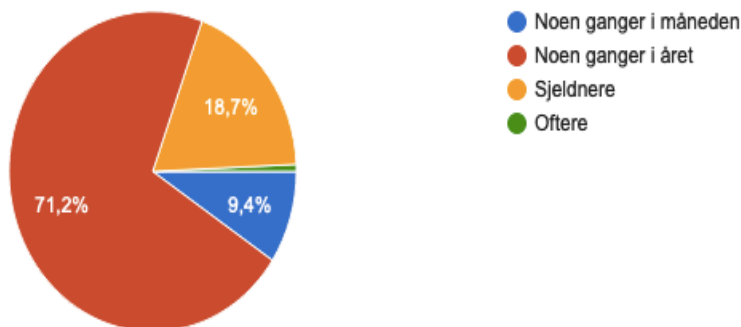
Er du medlem av Carmas kundeklubb?

279 svar



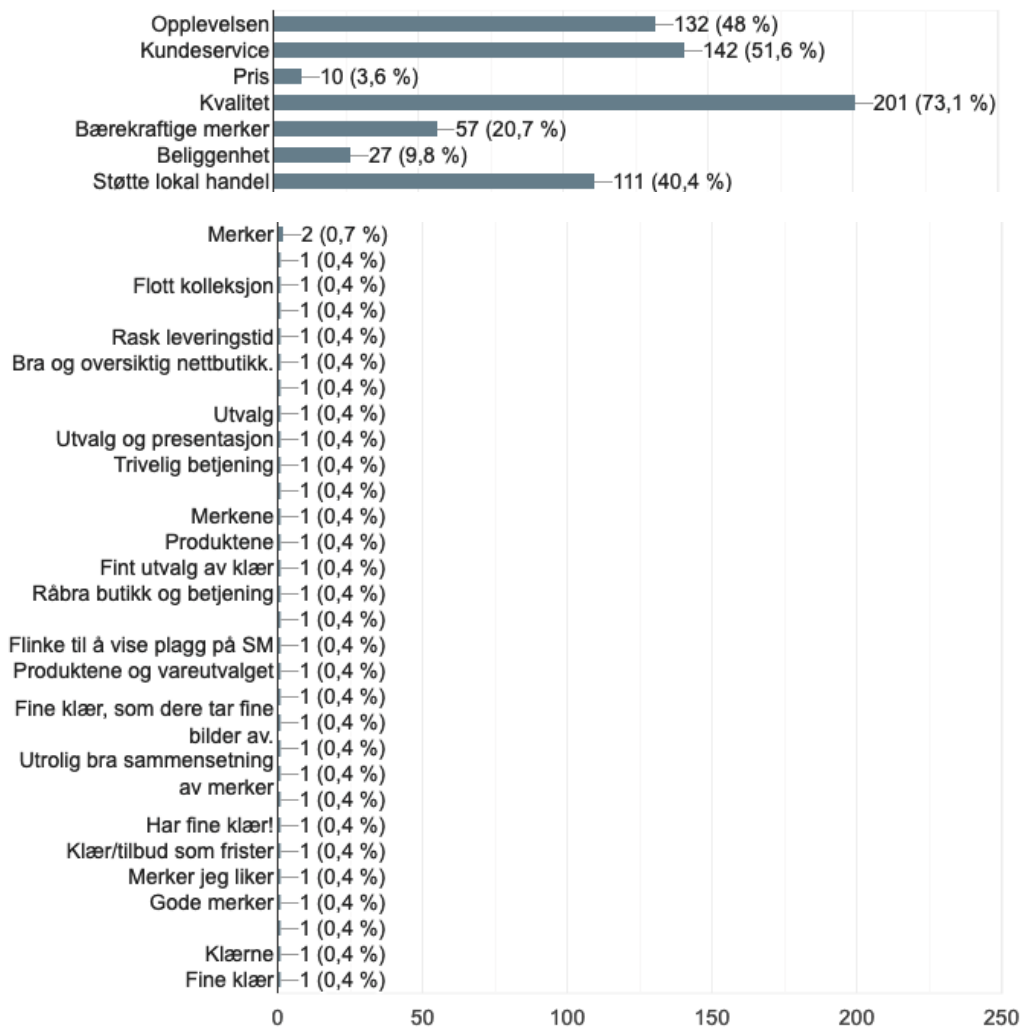
Hvor ofte handler du på Carma?

278 svar



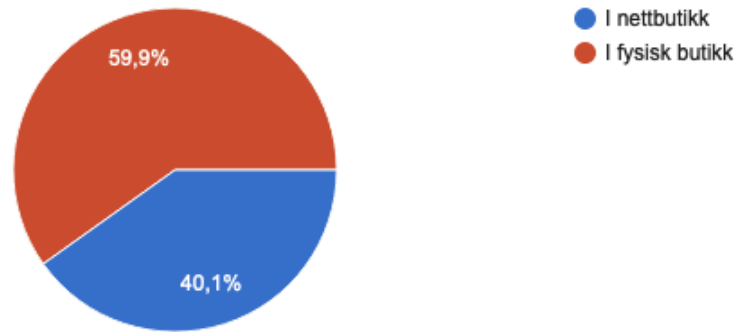
Hvorfor liker du å handle hos Carma? (Maks. tre svaralternativer)

275 svar



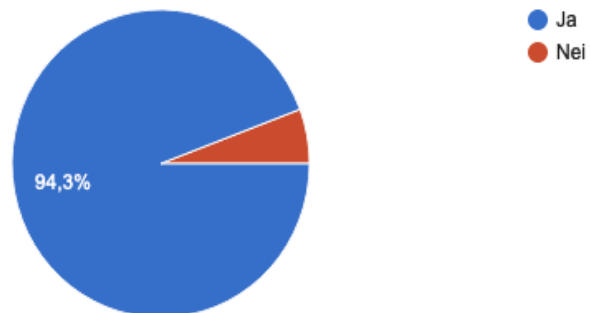
Hvordan foretrekker du å handle hos Carma?

279 svar



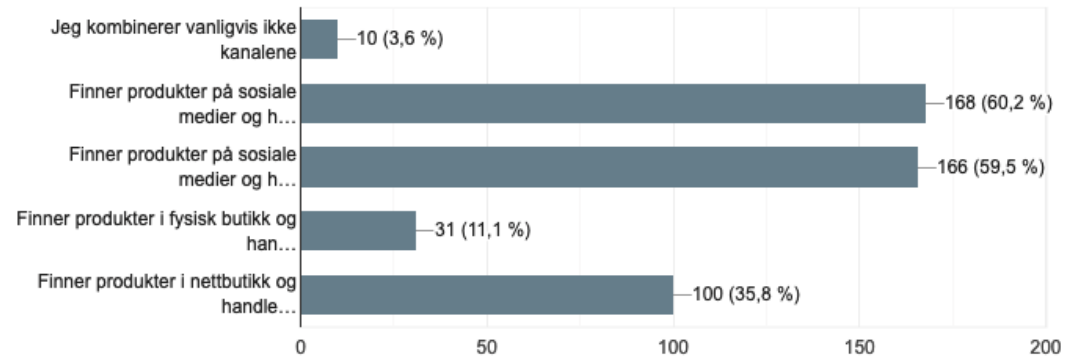
Kombinerer du flere kanaler når du handler? (f.eks. sosiale medier, nettbbutikk, fysisk butikk)

279 svar



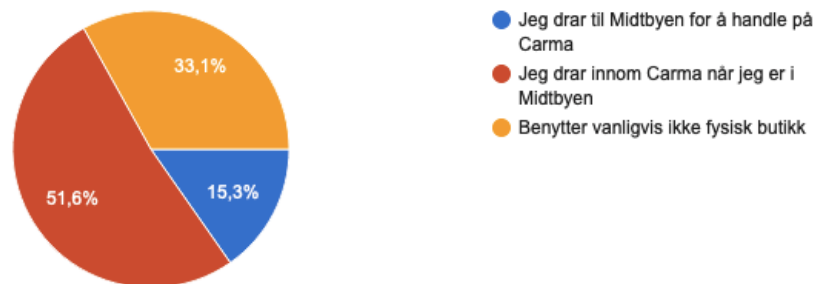
Hvordan kombinerer du kanalene? (Her kan du krysse av flere svaralternativer)

279 svar



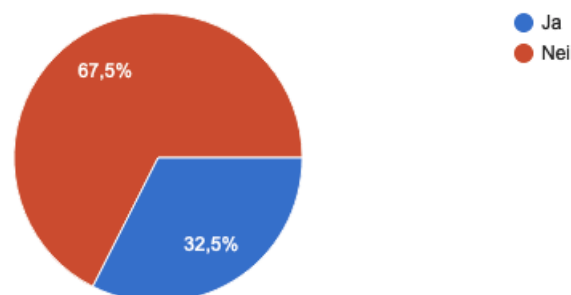
Hvilket alternativ beskriver dine handlevaner best?

275 svar



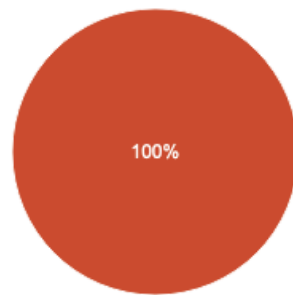
Ville du benyttet fysisk butikk oftere hvis det var bedre kollektivtilbud/parkeringsmuligheter i Midtbyen?

271 svar



Kjønn

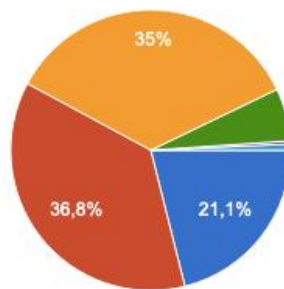
280 svar



- Mann
- Kvinne
- Jeg ønsker ikke å svare

Alder

280 svar



- Under 25
- 25-39
- 40-55
- 56-70
- Over 70
- Jeg ønsker ikke å svare

Vedlegg 4 – Intervju representant Midtbyen Management

Dato: 17.04.20

Spørsmål	Svar
Hva er din rolle i Midtbyen management?	Jobber som administrativ leder i Midtbyen Management (MM). Jeg jobbet opprinnelig i Samarbeidsgruppen Midtbyen, som var en sentrumsforening, en paraplyorganisasjon for de som drev handel i Midtbyen. Vi ble i 2013 gjort om til et AS; Midtbyen Management AS med Samarbeidsgruppen Midtbyen, Trondheim Gårdeierforening og Trondheim kommune som eiere (1/3 hver). Jeg jobber hovedsakelig med det som har med handel å gjøre i MM. I tillegg jobbes det med koordinering og tilrettelegging for store og små arrangement; utleie av byrom og koordinering av aktiviteter og konserter. Vi står selv som arrangør av 3 årlige arrangement: Martnan, Kulturnatt og Julemarkedet.
Hvor lenge har du jobbet i Midtbyen Management AS?	Siden 2000 (først i Samarbeidsgruppen Midtby'n).
Hva er Midtbyen Managements rolle i midtbyen?	MM jobber for et attraktivt og levende bysentrum; en miljømessig god og økonomisk vital Midtby hvor handel er fundamentet. MM driver med tilrettelegging for både handel og arrangement i sentrum, og er i tillegg administrasjon for Trondheim Gårdeierforening med 20 medlemmer. Den største gårdeieren i Midtbyen er E.C. Dahls Eiendom. Det er viktig å

	<p>legge til rette for at det er lukrativt å leie i byen, at Midtbyen er ren og innbydende. MM har blant annet en renholdsavtale med kommunen, som gårdeierne betaler. Dette muliggjør ekstra rydding og rengjøring i Midtbyen i sommerhalvåret da det er mer folk i byen og dermed også mer søppel.</p>
<p>Hvordan er deres relasjon med butikkeierne i midtbyen?</p>	<p>Det er ca. 250 medlemsbedrifter som er partnere i Midtbyen Management, og vi har et godt forhold til dem. Vi er deres talerør inn mot for eksempel kommunen når det gjelder ulike utfordringer, og legger forholdene til rette for at det er mest mulig attraktivt å drive butikk/restaurant i Midtbyen. Et eksempel på det er vår rolle i forbindelse med utbedringene på Torvet. Her har vi hele tiden jobbet med å få fremdriftsplaner f.eks. for at det skal være mer forutsigbart for de som driver næring i området. Vi går inn og prøver å føre dialog for å gjøre skaden så liten så mulig i utbyggingsperioden.</p> <p>Vi har også handelsaktiviteter, blant annet Toilldag. Vår jobb er å få folket til byen, istedenfor at de velger andre alternativer på utsiden av sentrum. Så er det butikkenes jobb å få folk inn til seg. Vår jobb er å gjøre Midtbyen attraktiv, slik at den er førstevalg for de som skal handle eller spise på restaurant.</p>
<p>Hvor mange butikker er medlem av Midtbyen Management?</p>	<p><i>Hvor stor prosentdel av butikkene er medlem?</i></p> <p>Ca. 70-75%.</p> <p><i>Merker dere noe forskjell på suksess for butikker som er medlem og de som ikke er det?</i></p> <p>Nei, vi vet ikke helt hvordan det går med de som ikke er medlem ettersom vi ikke har</p>

	<p>omsetningstall fra dem. Det jeg vet er at de som er medlem hos oss ser viktigheten av fellesskapet, og det er ulike grunner til å melde seg inn. Én av dem er for å få muligheten til å ta imot gavekortet «Midtbykortet» som betalingsmiddel. Vi solgte Midtbykort for over 20 millioner i 2019, så dette er et viktig fortrinn våre medlemmer har. Det å være del av et fellesskap er også en viktig grunn til at folk vil være medlem. Vi ser viktigheten av dette spesielt i den situasjonen vi befinner oss i nå. Blant annet har vi et tilbud til våre medlemmer at de får gratis hjemkjøring av varer i den vanskelige tiden vi er inne i nå.</p> <p>Vil ikke uttale meg om det går dårlig med de som ikke er medlem, men de går jo glipp av en del informasjon og goder.</p> <p><i>Er det noen form for årskontingent eller lignende for medlemskap?</i></p> <p>Ja, de betaler et medlemsbidrag som bestemmes ut fra hvor stor omsetning de har.</p>
<p>Merkbare svingninger i omsetning/lønnsomhet?</p>	<p>Det som er helt klart er at Midtbyen de siste 20-30 årene har mistet markedsandeler til kjøpesenter utenfor sentrum. Det bygges stadig ut handelsalternativer på Lade og Tiller, og dette merkes selvsagt i Midtbyen. Vi har hatt nedgang i omsetningen i flere år, men i 2018 og 2019 har vi opplevd en etterlengtet økning. I fjor var den på helt 5% sammenlignet med året før. 2020 har startet veldig bra. Både januar og februar hadde en formidabel omsetningsøkning. Denne utviklingen fikk naturlig nok en brå slutt i mars.....</p>

	<p>Uansett - vi vet at Midtbyen er viktig for mange, så vi har stor tro på at vi klarer å overleve. Vi vil muligens se en litt annen mix i sentrum enn det vi er vant til i fremtiden; flere kafeer og restauranter f. eks. Midtbyen er i stadig endring og nye typer tjenester vil dukke opp. Dette er med på å holde liv i sentrum.</p> <p><i>Opplever du at det skifter fra varehandel til mer tjenestebasert?</i></p> <p>Vi ser at restaurantdelen vokser ganske kraftig. Men vi ser også at mange av butikkene gjør det bra og vi får stadig nye konsepter som ønsker å etablere seg i Midtbyen, også store internasjonale kjeder. Et eksempel er H&M Home som åpner i Thomas Angells gt. i mai. Dette er et tegn på at folk fortsatt tør å satse i Midtbyen.</p>
<p>Det er snakk om “butikkdød” i Midtbyen, hvordan opplever dere dette? (Reelt problem, eller overdrevet?)</p>	<p>Det er overdrevet. Vi har ikke så mange tomme lokaler i Midtbyen for øyeblikket. Adresseavisen er veldig «flinke» å skrive om «butikkdød», og det preger Midtbyen når det blir mye negativ oppmerksomhet. Det var en del som måtte legge ned i 2019, men så har det gått oppover etter at byen «åpnet» igjen (roet seg mtp endringene Olav Tryggvasons gate og Torvet). Vi ser faktisk veldig lyst på situasjonen. Og det er ulike grunner til at noen velger å avvikle. Noen ganger er det f. eks. kjeder som legger ned på landsbasis. I mange tilfeller står lokaler tomme fordi det er utbedringer på gang og ny eier venter på å flytte inn. Vi vil altså ikke være med på at det er så mye «butikkdød» i Midtbyen lenger. Vi var som sagt inne i en vanskelig periode i starten av 2019, men</p>

	<p>fra høsten av var det flere nyetableringer og få som la ned.</p>
<p><i>Tror dere tilgang på parkeringsplasser og fremkommelighet kan påvirke «butikkdød»?</i></p>	<p>Ja, det kommer ofte frem når folk blir spurt om hvorfor de velger andre alternativer enn Midtbyen. Da mener mange at tilgjengelighet og parkeringsmuligheter er for dårlige, og de velger derfor å handle andre steder.</p> <p>Det er alltid ledige parkeringsplasser i Midtbyen, iallfall i parkeringshus. Så det kan indikere at de som mener det er store utfordringer knyttet til parkering ikke helt vet hva de snakker om og kanskje bare har hørt det fra andre. Dette kan få mange til å velge bort Midtbyen på helt feil grunnlag, og det gjør som sagt saken bedre at Adresseavisen gir næring til usannheter om situasjonen i Midtbyen i altfor stor grad. Dette er kjempeskadelig, rett og slett! Særlig når de lager plussartikler for å generere klikk, da blir det en ond sirkel som blir vanskelig å stoppe. Vi prøver så godt vi kan å motarbeide og motbevise det som «svirrer» i samfunnet. I fjor vår lanserte vi en kampanje som het «Storby under konstruksjon», som et svar på alt det negative som ble sagt både om parkering og butikkdød. Målet var å fokusere på det positive, der vi bokstavelig talt satte strek over negative ord brukt om Midtbyen i ulike sammenhenger og byttet de med positive utsagn. Vi tror det var med å stoppe litt av de negative kommentarene rundt Midtbyen. Disse oppstår gjerne som følge av skriverier i mediene og at folk «kaster» seg på dette uten å reflektere så mye rundt det selv. Målet var å få folk til å forstå at det er en grunn til at ting gjøres, at grunnen til at</p>

	<p>Torvet var en byggeplass i lengre tid var for å gjøre det mye bedre. Vi tror vi klarte å få folks øyne opp for dette gjennom kampanjen.</p> <p>Når folk i ulike undersøkelser svarer at det er for dårlig tilgang på parkeringsplasser som gjør at de ikke velger Midtbyen, må vi bare sørge for at de får den informasjonen de trenger for å snu.</p>
<p>Hvilke tiltak tror du vil hindre en eventuell butikkdød?</p>	<p>Det er å legge til rette for at kollektivtrafikken er godt utbygd (godt tilbud og bra pris), et riktig og assortert utvalg av butikker og restauranter, flere boliger og godt med parkeringsplasser er viktig. Ikke nødvendigvis parkering i bygatene, men underjordiske parkeringshus, som det som bl.a. er foreslått under Olav Tryggvasons gate.</p> <p>Et tett samarbeid med gårdeiere om butikkmix er også viktig. Hvis gårdeier kun er opptatt av å få penger inn uten å tenke på hva byen egentlig trenger kan fort føre til at det blir altfor mange kafeer og kiosker f. eks. Midtbyen må ha en mix som gjør at det er attraktivt å komme til byen. Vi må tenke over hva vi mangler og hva som skal til for at det blir et enda bedre tilbud. Da må man hele tiden være i kontakt med både små og store aktører for å få til avtaler. Slik at folk får handle alt på et sted.</p> <p>En annen ting er å gjøre Midtbyen mer barnevennlig. På handlebaneundersøkelser ser vi at folk som har små barn velger bort Midtbyen. For å prøve å trekke denne kundegruppen til Midtbyen kunne vi tenkt oss å lagt mer til rette for barn; flere lekeplasser bl.a., slik at barna synes det er gøy å dra til Midtbyen.</p>

<p>Fremtidsplaner for midtbyen?</p>	<p>Vi ønsker å holde liv i Midtbyen og samarbeide med de som kan gjøre store endringer, for eksempel store gårdeiere som E.C Dahls Eiendom. Vi er enige i at det er viktig å bygge boliger i Midtbyen i fremtida slik at folk bor i Midtbyen og dermed vil bruke den mer. Det er en av de viktigste planene for utviklingen. Det samme gjelder å få flere arbeidsplasser til Midtbyen. Utfordringen er at det er mye lave trehus i Midtbyen og begrenset med areal til slik bruk. Her gjelder det å tenke nytt. Når vi har tomme lokaler må vi tenke over om disse kan brukes til boligformål og/eller kontor oppover i etasjene med butikker på bakkeplan. Et eksempel på det er Mercur kjøpesenter. Der bygges det nå om til kjøpesenter i første etasje og kontor i etasjene over. Vi hadde helst sett at det hadde fungert med butikker og restauranter i alle etasjene, men når dette ikke gikk, er kontorer et bra alternativ. Vi vet fra diverse kundeundersøkelser at de som jobber i Midtbyen er flinke til å bruke butikkene og restaurantene der.</p>
<p>Andre kommentarer</p>	<p>I 2019 hadde vi som nevnt en økning i omsetningene på cirka 5% hos de nesten 100 butikkene vi måler i vårt omsetningsbarometer sammenlignet med 2018.</p> <p>Når det gjelder omsetningen i Midtbyen hittil i 2020, gikk det veldig bra fram til 15. mars. I februar hadde vi en økning på hele 17%. Det er forskjellige årsaker til det, blant annet at det skjedde mye denne måneden med Grand Prix og Michelin-utdelingen blant annet. Januar var også</p>

	<p>en god måned, da var det EM i håndball i Trondheim Spektrum som også dro mange kunder til Midtbyen.</p> <p>Netthandel blir ofte tatt frem som den store stygge ulven for de som driver handel i Midtbyen, men vi ser at butikker som klarer å mixe både fysisk og nett gjør det veldig bra. En god nettbutikk er med på å drive den fysiske butikken i noen tilfeller. Nettbutikken blir et showroom for lokale kunder som kommer og handler i den fysiske butikken. Carma er et godt eksempel på det. Der er Hilde kjempeflink, hun får vist frem det hun har på nett og så kommer folk i butikken og handler. I tillegg har hun selvsagt mye salt til eksterne kunder som får varer tilsendt.</p> <p>Særlig tiden vi er i nå med korona viser gjerne hvem som blir vinnerne. Det er de som klarer å snu seg fort og være god på den digitale biten. Det blir spennende å se om vi får flere som er gode til dette etter koronasituasjonen. Å være til stede i sosiale medier og delta i utviklingen av den digitale handelen samtidig som den fysiske butikken drives bra kommer til å bli avgjørende i fremtiden.</p> <p>Det er viktig å huske på at situasjonen for Midtbyen ikke må svartmales. Ser vi bort fra den spesielle situasjonen vi er inne i for tiden, opplever vi i MM stor entusiasme bland butikk- og restaurantdrivere. Optimismen er absolutt til stede og med fokuset vi har på viktigheten av å handle lokalt spesielt nå, men også etter at</p>
--	--

	samfunnet fungerer som normalt igjen, håper vi Midtbyens posisjon forsterkes framover.
--	---