Handelshøyskolen BI i Oslo

VHL 36601

Bacheloroppgave i Retail Management

Bacheloroppgave

Omnikanalstrategi i klesbransjen.

Navn:	Maja Vold, Emilie Scherer Fimland, Marthe Berg

Utlevering:	08.01.2018 09.00
Innlevering:	04.06.2018 12.00

Forord

Dette er en avsluttende bacheloroppgave i Retail Management ved Handelshøyskolen BI, Oslo. I denne oppgaven skal vi se på hvordan klesbransjen kan etablere en omnikanalstrategi. Tema ble valgt på bakgrunn av at omnikanalstrategi er et interessant, men også dagsaktuelt fagområde.

Som en avsluttende del av studie har det vært svært givende å kunne skrive en bacheloroppgave. Her har vi fått mulighet til å anvende all kunnskap og kompetanse vi har tilegnet oss gjennom disse tre årene. Prosessen har vært svært læringsrik, men også utfordrende og tidkrevende. Det er derfor med stor stolthet vi nå kan presentere denne besvarelsen.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder, Eirill Bø, som har vært til stor hjelp gjennom hele denne prosessen. Hun har guidet oss gjennom veiledning og seminargrupper, samt hjulpet oss med utfordringene som har dukket opp underveis. Videre ønsker vi å takke intervjuobjektene for at de ønsket å dele sin informasjon og kunnskap med oss. Vi ønsker også å takke alle de som deltok på spørreundersøkelsen som ble delt i forbindelse med datanalysen.

Handelshøyskolen BI Oslo, 02.06.18.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG IV

DEL 1 – INTRODUKSJON 1

1.1 INNLEDNING 1

1.2 TEMA 2

1.2.1 STRATEGISK PROBLEMSTILLING 2

1.2.2 UNDERSØKELSESSPØRSMÅL 2

DEL 2 –TEORETISK FORANKRING 4

2.1 BRANSJE 5

2.2 SALGSKANALER 5

2.2.1 FYSISK BUTIKK 6

2.2.2 NETTBUTIKK 6

2.2.2.1 HOMOGENT OG PROTOTYPISK DESIGN 7

2.2.3 SOSIALE MEDIER SOM SALGS OG KOMMUNIKASJONSKANAL 8

2.3 KJØPSPROSESSEN 9

2.3.1 FORSTÅELSEN AV KJØPSPROSESSEN I SAMMENHENG MED EN OMNIKANALSTRATEGI 10

2.4 SALGSSTRATEGI 11

2.4.1 FLERKANALSTRATEGI 11

2.4.2 MULTIKANALSTRATEGI 11

2.4.3 OVERGANG FRA MULTIKANALSTRATEGI TIL OMNIKANALSTRATEGI 12

2.4.4 OMNIKANALSTRATEGI 13

2.5 OMNIKANAL RAMMEVERK 13

2.6 RELASJONSBYGGING OG KUNDETILFREDSHET 16

2.7 CRM 17

2.8 MERKEVAREBYGGING 18

DEL 3. METODEVALG 19

3.1 LITTERATURSTUDIE 19

3.2 ANALYSEFORMÅL 19

3.3 FORSKNINGSDESIGN 20

3.3.1 EKSPLORATIVT DESIGN 20

3.3.2 DESKRIPTIVT DESIGN 20

3.4 PRIMÆR OG SEKUNDÆRDATA 20

3.5 KVALITATIV METODE 20

3.5.1 OBSERVASJON 20
3.5.2 DYBDEINTERVJU 21
3.5.3 UTVALG 21
3.5.4 GJENNOMFØRING 21
3.5.5 INTERVJU MAL 22
3.6 KVANTITATIV METODE 22
3.6.1 SPØRREUNDERSØKELSESSKJEMA 22
3.6.2 UTVALG OG POPULASJON 22
3.6.3 PRE-TESTING OG EKSTREMVERDIER 22
3.6.4 SPØRRESKJEMA 23
3.7 VALIDITET OG RELABILITET 23
3.8 FEILKILDER 23
3.8.1 MANGLENDE OBSERVASJON 23
3.8.2 MÅLEFEIL 24

DEL 4 – DATAANALYSE 24

4.1 OBSERVASJON AV FERNER JACOBSEN SINE SALGSKANALER 24
4.1.1 DELKONKLUSJON 25
4.2 DYBDEINTERVJU 26
4.2.1 DYBDEINTERVJU OMNIKANAL EKSPERT 26
4.2.2. DELKONKLUSJON 28
4.2.3 DYBDEINTERVJU FERNER JACOBSEN 29
4.3 SPØRREUNDERSØKELSE 30
4.3.1 DELKONKLUSJON 33
4.4 CLUSTERANALYSE 33

DEL 5 – KONKLUSJON 36

REFERANSELISTE: 39

VEDLEGG 42

Sammendrag

Hensikten med denne bacheloroppgaven er å belyse hvilke områder bedrifter i klesbransjen er nødt til å fokusere på, og hva som kreves for å etablere en sømløs omnikanalstrategi. Med utgangspunkt i dette har vi kommet frem til følgende problemstilling:

”Hvordan kan klesbransjen etablere en sømløs omnikanalstrategi?”

Vi ønsker å presisere at denne oppgaven tar for seg klesbransjen isolert sett, hovedsakelig av to årsaker. Den ene årsaken er at det er en av de mest komplekse bransjene å innføre strategien i ettersom forbrukerne forventer at varen skal være tilgjengelig for berøring og prøving. Dette fører til at terskelen her er høyere for å bestille på nett, sammenlignet med andre bransjer. Den andre årsaken er at klesbransjen henger lengst etter i implementeringen av en omnikanalstrategi, både sammenlignet med andre bransjer i Norge som eksempelvis kosmetikk og elektronikk, men også generelt sammenlignet med resten av Europa.

Oppgaven baserer seg på et litteraturstudie hvor hensikten er å tilegne seg en bredere forståelse og flere synspunkter rundt begrepet omnikanalstrategi. Som en del av litteraturstudie blir det presentert et teoretisk rammeverk som tar for seg hva som er avgjørende for bedrifter når de skal implementere en omnikanalstrategi. For å se denne teorien i praksis blir Ferner Jacobsen trukket frem som eksempel. Videre bygger metodedelen på kvalitativ metode i form av observasjon og dybdeintervju, samt kvantitativ metode gjennom en spørreundersøkelse. Spørreundersøkelsen er til slutt analysert ved hjelp av JMP og Qualtrics.

Et fundamentalt funn fra analysene fastsetter at dagens forbrukere forventer noe bedriftene ikke tilbyr i dag. Løsningen på dette kan være å etablere en omnikanalstrategi, der vekten vil ligge på å fremtre som mer kundesentriske og tilby en sømløs handelsopplevelse. Hvilke faktorer som er avgjørende for bedriftene å fokusere på konkretiseres i konklusjonen. Denne baseres på litteraturstudie, supplert med funn fra de kvantitative og kvalitative analysene.

DEL 1 – INTRODUKSJON

1.1 Innledning

Dagens forbruker stiller strengere krav til bedriftene enn noen gang. Det er blitt mer utfordrende å skape lojale og tilfredse kunder, ettersom deres forventinger har økt. Dette kan hovedsakelig forklares av to årsaker. Den første årsaken er at klesbransjen er kompleks. Det er mange tilbydere av samme produkt, hvilke resulterer i lavere byttekostnader for forbrukeren. I tråd med den utstrakte bruken av e-handel er makten ytterligere forskjøvet fra bedrift og over på forbruker. Dette krever at bedrifter er nødt til å tilby noe mer for å skape verdi for forbrukeren slik at byttekostnaden øker, og forbrukerens forventinger blir møtt. Den andre årsaken er at forbrukere i dag forventer å møte samme service, pris og sortiment uavhengig av hvor i kjøpsprosessen de er og hvilke salgskanal de benytter seg av. Forbrukeren forventer at de både skal kunne handle, returnere og utforske produktet på flere salgskanaler, og det er ikke lenger tilstrekkelig at disse blir behandlet separat. Det handler om å skape sømløshet og samspill mellom kanalene, og det er på bakgrunn av dette at omnikanalstrategi begrepet har vokst frem.

Begrepet omnikanalstrategi er en forlengelse av begrepet multikanalstrategi. På bakgrunn av dette vil det være hensiktsmessig å belyse hva en multikanalstrategi omfatter. Ferner Jacobsen vil bli trukket frem som eksempel i oppgaven for å illustrere og belyse områder de er gode på i møte med deres påbegynt omnikanalstrategi.

Formålet med oppgaven er å konkretisere hvordan klesbransjen kan etablere en sømløs omnikanalstrategi. En vellykket tilnærming til omnikanalstrategi vil møte forbrukernes krav og deres forventinger, som på sikt vil utvikle mer tilfredse og lojale forbrukere, som igjen vil resultere i økt lønnsomhet og verdiskapning.

1.2 Tema

1.2.1 Strategisk problemstilling

"Hvordan kan klesbransjen etablere en sømløs omnikanalstrategi?"

1.2.2 Undersøkelsesspørsmål

1. Hva kreves for at bedrifter skal evne å gå fra en multikanalstrategi til en omnikanalstrategi?
2. Hvordan er sømløsheten mellom Ferner Jacobsen sine salgskanaler?
3. Hvordan påvirker en omnikanalstrategi kundetilfredshet og kundelojalitet?
4. Hvor mottakelig er dagens forbrukere for innføring av en omnikanalstrategi?
5. Hvilke forskjeller fremkommer mellom de ulike kundegruppene når det kommer til viktigheten av en sømløs handelsopplevelse?

1.3 Analyse av markedet

Den norske motebransjen står for mer en 10 % av norsk detaljhandel. Bransjen «klær og sko sysselsetter» mer en 39 000 mennesker og omsetter for nærmere 40 milliarder årlig. I denne oppgaven velger vi å se på klesbransjen isolert sett. For første gangs siden 2014 ser man en negativ vekst på -1,2 prosent (Rekdal, 2017). Dette kan tyde på at det er behov for forandring i bransjen. Typisk deler man klesbransjen inn etter lavpris, high - end og luxury varer. I Norge domineres bransjen av de større aktørene som Varner, Hennes & Mauritz, Voice, Zara og Høyer.

Netthandel og digitalisering er en pågående trend som preger klesbransjen. Klær er varekategorien med nest størst netthandelsomsetning og den kategorien hvor det foretas flest antall kjøp. I andre halvår av 2016 handlet norske forbrukere klær på nett for omtrent 3 milliarder kroner, gjennom mer enn 5 millioner handler (Virke, 2017).

I forlengelsen av digitalisering ser man at klesbransjen preges av at kunder handler der deres behov blir tilfredsstilt på best mulig måte. For å tilfredsstille kundens behov på best mulig måte er tilbyderne nødt til å gi kunden flere

kontaktpunkter i kundereisen, høyere grad av skreddersøm og sømløshet på tvers av kanaler. Dette vil videre kreve at tilbyderne har økt kunnskap om kundenes individuelle behov. Et viktig funn er at Norge henger langt etter i den teknologiske utviklingen. Om man sammenligner Norge med britiske, danske og svenske butikkjeder ligger vi langt bak i utviklingen av en omnikanalstrategi. Dette til tross for at nordmenn er et av de mest digitale folkeslagene. Disse funnene totalt sett indikerer at klesbransjen i Norge står ovenfor en radikal endring de er nødt til å ta på alvor, slik at man tilfredsstiller og møter dagens og fremtidens forbruker (Virke, 2017).

1.4 Ferner Jacobsen

Ferner Jacobsen AS er en familieeid bedrift bestående av tre butikker, i Oslo, Fornebu og Fredrikstad, i tillegg til dette har de også nettbutikk. De har et stort utvalg av eksklusive merkevarer og har som mål å være en av de ledene høy-profilerte motehusene for menn og kvinner i Skandinavia (Fernerjacobsen.no, u.d).

I metode- og analysedelen benytter vi Ferner Jacobsen for å belyse ulike aspekter ved en omnikanalstrategi. Ferner Jacobsen er en av de få i bransjen som i dag har det som kan betegnes som en påbegynt omnikanalstrategi. De anses som høyst aktuelle da deres møte med kunden baserer seg på en sømløs, tilrettelagt og kundeorientert profil, uavhengig av kanalvalg. Dette fremtrer gjennom deres metoder for innhenting og bruk av kundedata, blant annet gjennom deres lojalitetsklubb og nettbutikk.

DEL 2 –TEORETISK FORANKRING

Det eksisterer ulike definisjoner og forklarende begreper på fagområdet som omfatter flerkanalstrategi -, multikanal-, og omnikanalstrategi. Når man etablerer en ny salgskanal i en bedrift, blir den det vi kaller en flerkanal- bedrift. Det vil si at ledelsen ser på salgskanalene som uavhengige av hverandre når det gjelder forhold som pris, utvalg og kunder, og at kanalene ikke er særlig integrerte (Furseth, 2010, s.15). Peder Inge Furseth viser videre til at en bedrift kan kalles en multikanalbedrift, når salgskanalene er sterkt integrert. En multikanalstrategi søker å oppnå synergier og optimalisering på tvers av kanalene (Furseth, 2010, s.54). En omnikanalstrategi kan derimot betegnes som en videreutvikling av begrepet multikanal, der fysiske og digitale butikker er integrert og i samspill med hverandre, hvilke resulterer i en sømløs handelsopplevelse. Koordinering av informasjon og etablering av en god handleopplevelse er essensen i det som benevnes som en omnikanalstrategi (Fredriksen, 2010, s. 231). Dette betyr at en omnikanalstrategi innebærer flere kanaler, samt fler berøringspunkter for kundene og at disse er integrert med hverandre (Neslin et al. 2014). Aktørene som klarer å implementere en sømløs handleopplevelse for kunden har det største konkurransefortrinnet når det kommer til å påvirke og vinne kundens gunst (Virke, 2017).

Definisjonen på en sømløs handelsopplevelse i en omnikanalstrategi innebærer at det ikke trekkes tydelige skillelinjer mellom kanalene, enten det handler om tradisjonell fysisk butikk eller nettbaserte enheter. Det er derimot myke overganger mellom salgs- og kommunikasjonskanalene slik at det ikke spiller noen rolle om hvor kunden starter informasjons søket eller fullfører kjøpet. En sømløs handelsopplevelse i en omnikanalstrategi innebærer at kunden møtes likt på alle plattformer (Fredriksen & Sørebø, 2017).

Innenfor dette fagfeltet er det stadig ny forskning og nye begreper som gjør temaet komplekst. For denne oppgaven vil vi primært benytte oss av teoriene og begrepene til Peder Inge Furseth og Jan Ivar Fredriksen, samt andre informasjonskilder som artikler og faglitteratur.

Oppsummert vil teorien som blir presentert i denne delen være relevant å se i sammenheng med begrepet omnikanalstrategi. Teorien som er benyttet har som

formål å illustrerer hvordan bedrifter skal gå frem for å iverksette en omnikanalstrategi, og hvilken fordeler dette vil kunne resultere i. Hensikten er å koble teori opp mot analysene, for å videre kunne besvare problemstillingen.

2.1 Bransje

Begrepet varehandel, også omtalt som retail, defineres av Levy, Weitz og Grewal (2013, s.7-8) som *«Den aktivitet som en bedrift gjør for å gi verdi til service og produkter som selges til kunden».* Dette omfatter alt fra produkter til den service en bedrift tilbyr. Her vil det også være relevant å se på interaksjonen mellom kunde og bedrift som utløper gjennom ulike salgskanaler, som fysisk butikk, nettbutikk og sosiale medier.

2.2 Salgskanaler

Salgskanaler er de kanalene bedrifter benytter for å tilby produkter og tjenester til forbruker, både fysisk eller virtuelt. Det eksisterer ulike kanaler for å tilby produkter og tjenester til forbruker, disse kaller vi salgskanaler.

Flere og flere varehandelsbedrifter kommuniserer og selger gjennom et bredt spekter av ulike fysiske og digitale kanaler (Fredriksen, 2017, s. 230). Dette er svært hensiktsmessig ettersom man er tilgjengelig for kunden i alle trinnene av kjøpsprosessen. Handel gjennom digitale salgskanaler har de fem siste årene økt med 75%. Den totale omsetningen for varer og tjenester kjøpt på nett i 2016 var på over 90 milliarder kroner. Dette tilsvarte en vekst på 16% fra 2015 (Stokkeland, 2016). Det er imidlertid lite som tyder på at tradisjonelle salgskanaler opphører. Trenden er heller at kunden kan velge mellom fysisk butikk og nettbasert tilgang til butikken, eventuelt velge å bruke begge deler (Fredriksen, 2017, s.230).

I forlengelse av dette ser man at det er to former for kjøpsatferd som fremtrer blant dagens forbrukere:

1. Kunden orienterer seg på nett for å så handle produktet i fysisk butikk.
2. Kunden ser varen i fysisk butikk, for å så bestille den på nett.

Det fremkommer at antall kunder som benytter nett som både kjøpskanal og informasjonskanal er voksende (Fredriksen 2017).Ved at bedriftene benytter seg av ulike salgskanaler møter de kunden på flere plattformer.

2.2.1 Fysisk butikk

Den fysiske butikken kategoriseres som den tradisjonelle salgskanalen for mange virksomheter. For virksomheter som både har tradisjonelle salgskanaler og e-handelsløsninger vil den fysiske butikken fungere som et supplement, å bli et hentepunkt for vareutvalget og kunne benyttes som visningsrom (Bell, Gallino & Moreno, 2014).

I en omnikanalstrategi blir den fysiske butikken en del av det større bildet. Dens fortrinn ligger i at varer er tilgjengelig for berøring og prøving. Fysisk butikk muliggjør god vareeksponering og/- eller salgspersonell som kan presentere relevante alternativer og tilleggsvarer til kunden. Selger kan også hjelpe kunden i å ta en avgjørelse slik at salget avsluttes der og da (Fredriksen, 2017).

I en omnikanalstrategi der butikken også kan fungere som visningsrom er det viktigere enn noen gang at butikkene er konsistente i sin kommunikasjon og har en helhetlig kommunikasjonsplattform. Her er det viktig at det er sømløshet mellom de ulike salgskanalene, og at det kommuniseres i fysisk butikk at produktet også er tilgjengelig i ens nettbutikk.

Personlig service, samt gi kunden muligheten til å returnere varen i fysisk butikk dersom den er bestilt på nett er faktorer og servicetjenester som er med på å styrke kundetilfredsheten. Dette fører også kunden mot samme leverandørs fysiske butikk, selv om nettbutikken er valgt som salgskanal (Fredriksen, 2017). Dette skaper synergieffekter og vil gi ett konkurransefortrinn for bedriften.

2.2.2 Nettbutikk

Norge er det landet i Norden med høyest beløp omsatt via nettbutikker pr. person. I Norge handler 65% av befolkningen varer via nettet, minst en gang i måneden. Mest vanlig er varegruppen «klær og sko» (Fredriksen, 2017, s.238). Nettbutikk vil fungere både som informasjonskanal og salgskanal. Den benyttes til presentasjon av varer, utfyllende informasjon, bestilling og ordreoppfølging. Nettbutikken bør også være godt egnet for å både gjennomføre og avslutte et salg. En forutsetning for å lyktes med dette er at prosessen oppfattes som trygg og funksjonell for kunden, og at ønske om leveringssikkerhet og konkurransedyktig leveringstid ivaretas (Fredriksen, 2010).

Det foreligger en vesentlig ulempe ved nettbutikk som salgskanal ettersom kunden ikke fysisk kan ta på- eller prøve varen. Dette gjelder spesielt ved kjøp av klær og sko. Når ordren er gjennomført i nettbutikk har kunden returrett. Likevel vil en ulempe ved dette være at varen må betales ved bestilling og at returfrakten eventuelt må dekkes av kunde. Dette kan føre til at barrieren for å handle på nett blir høyere, da det oppleves som mer usikkert og tungvint for kunden (Fredriksen, 2017). For å redusere denne usikkerheten er man som bedrift, nødt til å fremtre som mer kundesentriske og sette kundeopplevelsen i fokus (Furseth, 2010).

Kundeopplevelse på nett oppnås gjennom brukervennlighet på webportalen. Brukervennlighet inkluderer å informere kunden, vise innhold og bistå kunden om nødvendig for å forenkle shoppingopplevelsen. Dersom bedrifter benytter seg av nettbutikk som salgskanal er de nødt til å minimere gapet som oppstår mellom kundens online og offline opplevelse. Ulike metoder for å minimere gapet er å ta i bruk produkts-virtualiserings-teknologi som 360 graders visualisering, tilby produktanmeldelser fra andre kunder, størrelsesguide eller videopresentasjoner av produktene (Agnihotri, 2015).

2.2.2.1 Homogent og prototypisk design

I forbindelse med nettbutikk som salgskanal og som en del av en omnikanalstrategi dukker spørsmålet om koordinering mellom offline og online kanaler opp. Man skiller i hovedsak mellom to strategier: homogent og prototypisk design (Emrich, O., Verhoef, P.C., 2015).

Prototypiskdesign er et design som både er forskjellig fra og enklere enn den fysiske butikken. Her er gjenkjennelseseffekt mindre, dette sikrer et eget kanalspesifikt format for bedriftens nettbutikk. Designet er enklere, mer standardisert og inneholder et navigasjonssystem som lever opp til de forventede retningslinjene til en typisk e-handel kunde. Et homogent design derimot legger vekt på et design som tilsvarer forhandlerens fysiske butikkoppsett. Det kan inneholde tilsvarende kategorier, lignende kategorisorteringer, typisk samme kampanjer og priser. Ettersom et homogent design gjør det enklere for kunden å bytte mer sømløst mellom butikk og nettkanal, oppleves dette som en fordel for kunden ettersom de forventer å bli møtt på lik måte i de ulik kanalene- med like

tilbud, priser og sortiment (Emrich, O., Verhoef, P.C., 2015). En annen fordel som viser seg vet et homogent design er at ved å fokusere på å møte kunden likt i alle salgskanaler, øker også gjenkjennelseseffekt for kunden.

Professor Oliver Emerich (2015) hevder at ved å bruke et homogent design vil det ha stor positiv effekt på kunden. Det kom også frem under en undersøkelse at kundene som ble utsatt for et homogent design opplevde en rikere handleopplevelse og viste mer positiv atferd. Prototypiskdesign derimot gav motsatt effekt, og virket negativt inn på kunden da deres forventinger ikke ble møtt (Emrich & Verhoef, 2015).

Dette understreker betydningen, og viktigheten av sømløshet, spesielt på kryss av kanaler rent estetisk. Denne teorien gjenspeiles også i hvordan sømløshet ble definert innledningsvis av Jan Ivar Fredriksen og Øystein Sørebø.

2.2.3 Sosiale medier som salgs og kommunikasjonskanal

Sosiale medier som kommunikasjonskanal har i senere tid blitt en plattform som svært mange bedrifter i dag benytter seg av. Når vi snakker om sosiale medier tar vi her hovedsakelig for oss plattformene Facebook og Instagram. De sosiale mediene fungerer på forskjellig måte og gir varierende muligheter for bedrifter. Det som imidlertid er felles for de begge er at innholdet i stor grad er bruker-generert. Bruk av sosiale medier som kommunikasjonskanal kan skape et positivt engasjement rundt merkevaren og man kan også innhente informasjon om hvordan merkevaren omtales i sosiale medier (TNS-Gallup, 2018).

Facebook er en kommunikasjonskanal som er viktig å benytte seg av da det anslås at over halvparten av Norges befolkning er aktive på denne plattformen. Gjennom en Facebook-side skapes det en kommunikasjon med kundene som blir flerveis og sosial (Fredriksen, 2010). Veksten innenfor bruk av sosiale medier har skapt en virkelighet der kunder tar hele sitt nettverk med til butikk, enten butikken er virtuell eller fysisk (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). Fra et kundeperspektiv vil en blant annet kunne få innsikt i andre brukeres erfaringer via Facebook. I en omnikanalstrategi vil bedriften gjerne bidra til at kundens vareprat har positivt fortegn, og målet for bedriften vil være å få økt oversikt og kontroll. Det å kommunisere med kunden gjennom en Facebook – side er en av flere muligheter

for å påvirke varepraten i en positiv retning. En måte å benytte Facebook som kommunikasjonskanal mot kunden, vil belyses gjennom et eksempel fra Høyer (Fredriksen, 2017).

Høyer oppdaterer sidens innhold jevnlig. Øverst på siden troner en interaktiv annonse der kunden kan bla seg gjennom tilbud og nyheter. Videre består siden av bedriftsomtale, omtale av arrangementer, direkte link til nettbutikk, men også bilder og videogallerier av produkter. Facebook- siden er effektiv med tanke på kundeservice og oppfølging. Høyer er et godt eksempel på hvordan en har lyktes i å benytte Facebook som en kommunikasjonskanal i møte med sine kunder.

I forlengelsen av sosiale medier som kommunikasjonskanal ser man at et økende antall bedrifter i tillegg til en Facebook-side, også benytter seg av bildedelingstjenesten Instagram. God bildevisning av varer og brukssituasjoner gjør Instagram godt egnet til å skaffe nye kunder, og er med på å utvide kundens kjennskap til butikken og de ansatte. Dersom bildene på Instagram vekker en interesse er det stor sannsynlighet for at kunden vil ønske å møte varene fysisk i butikken deres eller på nettbutikken (Fredriksen, 2017).

Vi vil her benytte Høyers butikk i Trondheim som eksempel videre under Instagram som kommunikasjons- og salgskanal. Høyer Trondheim har imidlertid tatt fenomenet et steg videre og benytter i dag Instagram også som salgskanal. Det fungerer på en slik måte at kundene tar kontakt via direktemeldinger, i kommentarfelt eller på telefon for å videre foreta en bestilling av varen de har blitt presentert gjennom bilder. Deretter betaler kunden med Vipps før Høyer sender produktet hjem til kunden. På denne måten fungerer nå Instagram også som en salgskanal for Høyer Trondheim. Dette er en innovativ måte å nå ut til en større kundegruppe, samt vekke kundens interesse på en ny måte. Med utgangspunkt i dette eksemplet har vi videre i oppgaven valgt å betegne sosiale medier også som en salgskanal.

2.3 Kjøpsprosessen

Uavhengig av hvilken salgskanal forbrukeren velger å utføre handelen i, har han/hun vært igjennom en kjøpsprosess. Med bakgrunn i at salgskanalene både kan påvirke kundens tilfredshet og lojalitet er det viktig å ha en grunnleggende

forståelse av kundens handlemønster. Kjøpsprosessen er den prosessen som knytter seg til alt det en forbruker foretar seg i forbindelse med et kjøp. Modellen under illustrer de ulike stegene i prosessen fra behovet oppstår, gjennom informasjons søket og vurdering av alternativene til kjøpsbeslutningen er tatt og tilslutt evalueringen av produktet (Store Norske Leksikon, 2012).

Artikkelen «How to Win in an Omnichannel World» presiserer at for å oppnå suksess med en omnikanalstrategi er alle som er en del av kjøpsprosessen nødt til å kommunisere samme informasjon til forbrukeren for å redusere friksjon i alle faser av kjøpsprosessen. Dette betyr samtidig å gi innholdsrik informasjon på en kostnadseffektiv måte, og dermed fjerne grunnleggende usikkerhet og hindringer for kjøp. En grunnleggende forståelse om kundens handlemønster er også essensielt for å kunne levere konsistent og riktig informasjon, samtidig som bedrifter er nødt til å forstå viktigheten av flere ulike salgskanaler og hvordan dette kan påvirke kundelojalitet og tilfredsheten. Det er avgjørende at bedrifter er tilstede i, og leverer konsistent informasjon til kunden gjennom hele kjøpsprosessen. Ved å benytte seg av flere salgskanaler vil kunden oppleve høyere grad av tilstedeværelse, det vil også oppleves enklere å komme i kontakt med bedriften (Bell, Gallino & Moreno, 2014).

2.3.1 Forståelsen av kjøpsprosessen i sammenheng med en omnikanalstrategi

Skal man se kjøpsprosessen i sammenheng med en omnikanalstrategi vil fokuset være på forståelsen av hvordan forbrukeren handler og tenker. For å skape en høy grad av integrasjon gjennom alle salgskanalene er det viktig å ha en grunnleggende forståelse av hvor, og på hvilken stadier det er viktig å møte kunden. En totalt integrasjon gjennom alle stadier og alle salgskanaler er beskrivende for en omnikanalstrategi. Samtidig er en planlagt og gjennomtenkt tilstedeværelse avgjørende for at kunden skal evaluere bedriften og dens produkter og tjenester som et reelt alternativ.

2.4 Salgsstrategi

Kunnskap om forbrukerens kjøpsprosess og handlemønster vil være nødvendig for bedriften å ha innsikt i ved valg av salgsstrategi. Her skilles det mellom tre ulike salgsstrategier; *Flerkanalstrategi, Multikanalstrategi* og *Omnikanalstrategi.*

2.4.1 Flerkanalstrategi

En streng definisjon av flerkanalstrategi er bruk av mer enn en kanal for å markedsføre eller selge et produkt (Furseth, s.41). I praksis betyr dette at ledelsen ser på kanalene som ikke-integrerte og at forhold som pris, kunder, og utvalg sees på som uavhengige av hverandre. En vesentlig ulempe ved denne strategien er at tilbudet i de ulike kanalene sjeldent er likt, og det er derfor svært høy risiko for at kundens forventinger ikke vil bli møtt (Furseth, 2010).

2.4.2 Multikanalstrategi

I en multikanalstrategi skaper man integrasjon på tvers av de ulike kanalene. Kunden kan forvente å møte det samme uavhengig av hvilke kanal som benyttes. Strategien har kunden og dens tilfredshet i fokus (Furseth, 2010). I følge Peder Inge Furseth sin forskning fremkommer det det at multikanalkunder handler for et høyere beløp, og de utgjør også et flertallet av kunder innenfor varehandelen. Med multikanalkunde menes en kunde som kjøper noe i minst to kanaler. En multikanalkunde benytter også flere kanaler i kjøpsprosessen (Furuseth, 2010, s.54). Disse kundene stiller strenge krav til informasjon i de ulike kanalene, de er de mest krevende, men i en rekke tilfeller også de mest lojale og lønnsomme (Furseth, 2010, s.11).

Det er tre forhold som er viktige for å lykkes med multikanalstrategi; Det er å skape sømløsthet mellom de salgskanalene som en bedrift har, riktig presentasjon av produktene til kundene, og god oppbygging av samspillet mellom bedriftens salgskanaler (Furseth, s.16). På bakgrunn av at sømløshet er en avgjørende faktor for å lykkes med multikanalstrategi, presenterer Furseth 4 ulike faktorer; *visuell likhet, lik pris, likt utvalg, lik service og brukervennlighet*. Disse punktene skaper en konsistent kundeopplevelse som utgjør hovedforskjellen fra en flerkanalstrategi. En multikanal vil kunne gjøre det mulig å innhente informasjon om kunden slik at man også kan tilrettelegge for en bedre kundeopplevelse. En

bedre kundeopplevelse vil kunne skape høyere lojalitet, som igjen vil resultere i høyere lønnsomhet for bedriften (Furseth, 2010).

En utfordring kan være at bedriften ikke lykkes med å behandle kanalene som en integrert helhet. Dette medfører at man heller ikke klarer å få et homogent inntrykk av forbrukeren og deres adferdsmønster. Her vil verdifull informasjon om kunden kunne bli borte i siloer, isteden for å frigjøres og integreres. For å møte dette problemet er det viktig at bedriftene blir mer kundesentriske. Dette innebærer å skaffe seg bredere kunnskap om kundene, skape mer sømløse opplevelser, samt utvikle et bedre samspill mellom kanalene (Furseth, 2010).

2.4.3 Overgang fra multikanalstrategi til omnikanalstrategi

Multikanalperspektivet har hovedsakelig vært drevet frem som et resultat av veksten rundt de elektroniske kanalene, hvordan dette vil påvirke bedriftene og kundene, samt deres bruk av de tradisjonelle kanalene, som fysiske butikker. I forlengelsen av dette ser man at kanalene ofte har blitt utviklet og styrt separat. Dette betyr ikke at integreringen av kanalene har blitt ignorert, men integrasjonen er begrenset (Verhoef, 2012).
Overgangen fra en multikanalstrategi til en omnikanalstrategi innebærer flere kanaler, kombinasjonen av interaktive- og massekommunikasjonskanaler og flere berøringspunkter for kundene. Disse berøringspunktene kan være interaksjoner mellom forbruker og bedrift, eller forbruker til forbruker. Typisk gjennom en Facebook- side eller en Instagram-konto. En vesentlig endring er at grensene mellom de ulike kanalene begynner å forsvinne, der multikanal- fokuset primært ligger på de ulike salgskanalene, legger en omnikanalstrategi større vekt på samspillet mellom kanaler, kundene og merkevaren (Neslin et al. 2014). Som sådan er en omnikanalstrategi ikke bare å utvide omfanget av kanaler, men også å integrere med hensyn til kunde- og merkevare interaksjoner (Verhoef, Kannan & Inman, 2015).

Tabellen under presentere hovedforskjellene som fremkommer i artikkelen til Verhoef, Kannan & Inman (2015), mellom en multikanalstrategi og en omnikanalstrategi.

Tabell
Multi-kanal versus omni-kanal ledelse

	Multikanal Ledelse	Omnikanal Ledelse
Kanal fokus	Bare interaktiv kanal	Interaktiv kanal og massekommunikasjons kanaler
Kanal omfang	Detaljhandelskanaler: butikker, nettbutikk og direkte markedsføring (kataloger)	Detaljhandelskanaler: butikker, nettbutikk og direkte markedsføring, mobil kanaler(apper) sosiale medier , TV, Radio.
Seperasjon av kanaler	Separate kanaler uten overlappinger	Integrerte kanaler som skaper sømløse kundeopplevelser.
Merkevarefokus versus kunderelasjons fokus	Kundefokus og detaljhandels fokus	Kundefokus, detaljhandelsfokus og merkevarefokus.
Kanalstyring	Per kanal	På tvers av kanaler
Målsettinger	Kanal målsettinger (eksempelvis salg per kanal)	Kryss -kanal målsettinger (Totale kundeopplevelser, total salg i alle kanaler)

(Tabell 1, Multi-channel versus Omni-Channel management, Verhoef et al., 2015)

2.4.4 Omnikanalstrategi

En omnikanalstrategi refererer til bruken av både fysiske og digitale plattformer som leveres med en sømløs handelsopplevelse (Lazariz & Vrechopoulos, 2014). Et begrep som også gjerne brukes i forbindelse med omnikanalstrategi er «360 degree customer vision». Dette omfatter at man kjenner igjen den samme kunden uavhengig av hvilken kanal forbrukeren besøker bedriften på. Videre samler man informasjonen på ett og samme sted slik at den kan benyttes i de ulike kanalene, gjennom et CRM-system. Et eksempel på hvordan en omnikanalstrategi fungere er; Jens søker opp bedrift X på Google og finner bedriftens nettside med informasjon. Når han gjør nytt søk på telefonen blir han gjenkjent. Videre kan han bestille produktet og dele det på Facebook, for så å hente det i butikk.

2.5 Omnikanal rammeverk

Rammeverket som nå skal presenteres er vår tolkning av artikkelen «Toward a three-dimensional framework for omni-channel» av Soroosh Saghiri, Richard Wilding, Carlos Mena & Michael Bourlakis i en oversatt versjon.
Når kanaler fungerer uavhengig av hverandre, opprettes det en fragmentert forsyningskjede, som har utfordringer med å levere en konsistent og pålitelig forbrukeropplevelse. Omnikanalstrategi tar sikte på å løse dette problemet ved å

koordinere prosesser og teknologier på tvers av alle kanaler, for å levere en sømløs, konsekvent og mer pålitelig tjeneste til forbruker (Verhoef et al 2015). En omnikanalstrategi forsikrer maksimal tilgang til informasjon, synlighet og konsistens på tvers av flere kanaler (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). Dette gir flere fordeler som total salgsvekst, kostnadsbesparelse, utvidet tillit, synergi og differensiering gjennom verdiskapende tjeneste (Kumar & Venkatesan, 2005; Stringer, 2004; Tate, Hope, & Coker, 2007 referert i Saghiri et al., 2017).

I omnikanal rammeverket skilles det mellom følgende:

(i) Kanalfase: Refererer til den verdiskapende reisen (før kjøp, betaling, levering og retur), hvor hvert trinn kan inkludere mange kanaltyper og agenter - (ii) og (iii) nedenfor.

(ii) Kanaltype: Refererer til ulike måter eller medier som er tilgjengelig i hvert trinn av den verdiskapende reisen for å levere produktet / tjenesten og informasjonen. Det kan inkludere butikker, nettsteder, sosiale medier, og lojalitetskort.

(iii) Kanalagent: Refererer til enheten/firmaet som styrer kanaltypen i hvert kanalstadium (for eksempel produsenter, digitale forhandlere, fysisk forhandlere, og logistikk leverandører)

Rammeverket deles inn i tre dimensjoner; integrasjon mellom kanalfaser, integrasjon mellom kanaltyper og integrasjon mellom kanalagenter. Ovenfor er begrepene definert og presentert.

(i) Integrasjon mellom kanalfaser (Emrich, Paul, & Rudolph, 2015 referert i Saghiri et al., 2017).: Kan sees opp mot kundens kjøpsprosess som gjør innkjøpsopplevelse jevn, hvor alle produkt- eller tjenesteleverandører er fullt klar over hva som skjer i kommunikasjonen til forbrukeren i alle stadier av prosessen. Denne integrasjonen gjør det mulig for forbrukerne å bevege seg fremover og bakover i kanaltrinnene uten å møte noen forvirring, miste kontrollen på ordre, eller finne feil eller mangler ved produktet, informasjonen eller tjenesten de mottar.

(ii) Integrasjon mellom kanaltyper (Neslin & Shankar, 2009; Verhoef et al., 2015 referert i Saghiri et al., 2017).: Her refereres det til synkroniserte operasjoner og beslutninger mellom forskjellige kanaltyper (for

eksempel online, offline og mobile kanaler). Ved at det er integrasjon blir det lettere å bytte fra en kanaltype til en annen for forbrukeren

(iii) Integrasjon mellom kanalagenter (Herhausen et al., 2015 referert i Saghiri et al., 2017).: Her snakker vi om alle som er en del av distribusjonen, fra produktets opprinnelse til produktet er levert hos forbruker. Integrasjon mellom kanalagenter skal sørge for at forskjellige kanaler sender samme informasjon og gir samme service til forbrukeren.

Overnevnte perspektiver på integrasjon innebærer at alle tilgjengelige punkter i omnikanalrammeverket skal kunne kobles sammen. Dette betyr at kunden skal kunne forvente seg å møte det samme på ulike plattformer, enten om det gjelder bestilling og levering eller betaling og retur, alt skal være likt. Det er viktig at det er fri informasjonsflyt i distribusjonskjeden slik at alle innehaver samme informasjon, og kan møte kunden likt (Saghiri et al., 2017).

Integrasjon i alle ledd:

- Integrert markedsføring refererer til det å koble sammen og synkronisere kilder, kanaler og grensesnitt av markedsdata og kampanjer, på tvers av alle kanaltyper og agenter. Datakilder må deles, produktets / merkets navn, logo og motto skal være konsistent, og publisiteten til en kanal bør være brukt i andre kanaler. I virkeligheten skal hver kanal brukes til aktivt å kryss-fremme andre kanaler og også skape en følelse av tilstedeværende merkeidentitet (Avery, Steenburgh, Deighton, & Caravella, 2012; Weathers, Swain, & Makienko, 2015 referert i Saghiri et al., 2017).

- Integrert transaksjon innebærer ulike betalingsinstrumenter (Carton et al., 2012, referert i Saghiri et al., 2017). Transaksjonsintegrasjon kan også innebære en sikker tilgjengelighet til forbrukertransaksjonsdata gjennom ulike kanaler. Uavhengig av hvordan, og av hvem som har gjort transaksjonen, skal de relevante dataene kunne hentes sikkert av andre parter i omni-kanalen men også av forbrukeren.

- Integrert prising synkroniserer produktprisene og gjør endringer synlig for forbrukere og andre medlemmer av omni-kanalsystemet.

- Integrert ordreoppfølging adresserer sporbarhet, mulighet for bearbeidelse og forandringsevnen av produktet, forbrukeren, lagerbeholdningspunktet, leveransepunkt (er) og transportmodus (er) over alle kanaler. I praksis betyr dette at informasjon rundt returpunkt (er), lagerbeholdningspunkt (er) og produkt (er) skal kunne hentes, spores og endres (Skinner, Bryant, & Glenn Richey, 2008, referert i Saghiri et al., 2017).

- Integrert produktinformasjon innebærer at alle som er del av verdikjeden har tilgang på og formidler samme informasjon til hele omni-kanalsystemet inkludert forbrukeren. Produktinformasjon kan inneholde produktbeskrivelse, tekniske data, samt lagerstatus. Denne integrasjonen bør også plukke opp feil, feilmatching eller fravær av produktdata hvor som helst i omni-kanalsystemet, og igangsette nødvendige korrigerende tiltak.

- Integrert kundeservice innebærer at kunden skal møtes likt i alle kanaler uavhengig av om det er før, under eller etter kjøp. Dette krever at alle tjenesteleverandører må være oppmerksomme på og kommunisere det forbrukeren forventer.

God integrasjon i de overnevnte funksjonene vil forbedre omni-kanalsystemet mot en total integrasjon, hvor markedsføring, prising, produktinformasjon, transaksjon, ordreutførelse, kundeservice og omvendt logistikkfunksjoner er fullt koordinert gjennom kanaltype, kanalfase og kanalagenter (Saghiri et al., 2017).

Ettersom en omnikanalstrategi innebærer å være kundesentrisk og sette kunden og dens behov i fokus, vil det være relevant å trekke frem relasjonsbygging og kundetilfredshet for å belyse dette temaet nærmere. Avslutningsvis tar vi for oss merkevarebygging da dette er sentralt for å skape gode kunderelasjoner.

2.6 Relasjonsbygging og kundetilfredshet

Kundenes tilfredshet er viktig å ha innsikt i da det sier noe om hvor fornøyd forbrukeren er med en vare eller en tjeneste. Jo høyere tilfredsheten er, jo bedre økonomiske utsikter har bedriften. Dersom man møter kundenes forventninger i

forhold til pris, produkt og service vil kunden oppleve økt tilfredshet. Skal man se dette i forhold til en omnikanalstrategi vil det være viktig å tilby samme produkt, samme pris og samme service i alle kanaler. En konsistens og forutsigbar kommunikasjon i møte med kunden kan gjøre relasjonsbyggingen enklere. Relasjonsbygging er viktig ettersom en lojal kunde er verdifull for en bedrift da den gjerne har høy gjenkjøpsgrad (Fredriksen, 2010). I forlengelsen av kundetilfredshet og relasjonsbygging ønsker vi også å ta for oss merkevarebygging som er hjelpemiddel mot dette, i kombinasjon med CRM (Furseth, 2010).

2.7 CRM

I henhold til Levy og Weitz (2014) handler CRM, som er en forkortelse for Customer Relationship Management, om følgende: «CRM er en forretningsfilosofi og et sett av strategier, programmer og systemer som fokuserer på å identifisere og bygge lojalitet i forholdet til detaljistens mest verdifulle kunder.» (Fredriksen, 2010, s.42). Selve CRM-prosessen omhandler anvendelse av kundedata fra tilfeldig informasjonsbehandling til systematisk bruk av kundedata i salg, gjenkjøp – og etter markedsaktiviteter. Det som kan betegnes som selve kjernen i CRM- arbeidet er utvikling og ivaretagelse av kundelojaliteten. Kundelojalitet kan defineres som en kunde som er så tilfreds med en forhandler at han vil motstå konkurrenters markedsføringsaktiviteter generelt, samt vare og tjenestetilbud (Fredriksen, 2010).

Grunnlaget for gjennomføringen av et CRM- program ligger i aktiv bruk av kundeinformasjon. Kundeinformasjon innhentes og genereres gjennom ulike former for kontakt med kunden og legges i en database. Bruk av applikasjoner, registering av kunders betalingskort eller bruk av lojalitetskort gjør det effektiv å genere kundens kjøpshistorikk. Rabatter, kuponger og budskap kan tilpasses den enkelte kunden (Fredriksen 2010, s.46).

Ved å bruke avansert teknologi i kombinasjon med CRM kan man tilby kundene en unik handelsopplevelse, både i fysisk butikk men også på nett. Kundeopplevelse på nett skapes gjennom brukervennlighet og skreddersøm, noe som muliggjøres gjennom kundedata. Brukervennlighet på nett inkluderer også å

informere, vise og bistå kunder ved å forenkle handleopplevelsen (Agnihotri, 2015).

2.8 Merkevarebygging

En sterk merkevare vil kunne øke sannsynligheten for at bedrifter lyktes i å skape gode kunderelasjoner. En godt implementert omnikanalstrategi vil føre til at samspillet mellom kanalfaser, kanaltyper og kanalagenter vil bidra til å styrke merkevaren. I forlengelsen av dette vil bedriften, om de klarer å levere et godt og konsistent utrykk, samt gi kunden den ytelsen de forventer påvirke kundens følelser og evaluering for merkevaren. I en tid preget av tøff konkurranse og lave byttekostnader vil det være en fordel dersom man klarer å bygge en merkevare som kundene har et positivt forhold til slik at atferdsmessig lojalitet skapes. Det vil i praksis bety at kunden velger akkurat denne merkevaren fremfor konkurrentene, og målet om god relasjons er innfridd (Samuelsen, Peretz & Olsen 2016).

Furseth hevder at bedrifter med både fysisk butikk og nettbutikk vil ha en fordel mot de som kun selger sine varer gjennom internett. Ved at man er til stede gjennom fysiske butikker skaper dette en gjenkjennelses effekt som igjen fører til økt tillitt, som kunden også kan ta videre med seg inn i de andre salgskanalene (Furseth, 2010). På en slik måte vil det ved å benytte seg av en omnikanalstrategi være enklere å bygge en sterkere merkevare gjennom tillitt og tilstedeværelse på flere kanaler, i tråd med at kunden møtes sømløst. Ved å benytte seg av dette vil man også møte trusselen fra rene nettaktører ved at man er tilstede på flere salgskanaler.

DEL 3. METODEVALG

Oppgaven er gjennomført som en litteraturstudie med formål om å innhente informasjon og kunnskap om gitt tema. For å kunne besvare problemstilling har vi også benyttet oss av kvantitativ og kvalitativ metode. På bakgrunn av problemstillingen og analyseformålet vil vi her redegjøre for metodevalg i studien.

3.1 Litteraturstudie

Ved å bruke litteraturstudie som metode benytter man seg av eksisterende forskning og litteratur (Dalland, 2017). Metoden gir tilgang på eksisterende data, som medfører at vi kan tilegne oss flere synspunkter om tema omnikanalstrategi, blant annet gjennom kvalitetssikrede forskningsartikler. Hensikten med innhentingen har vært å danne en bred forståelse og oversikt over tema, som det videre er hensiktsmessig å benytte inn i den kvalitative og kvantitative delen. Litteraturstudie vil spesielt bli fremhevet i analysedelen, for å ha noe komparativt å se de kvantitative og kvalitative resultatene opp mot.

3.2 Analyseformål

Analysen vil ta utgangspunkt i å besvare undersøkelsesspørsmålene fra introduksjonen. Formålet med analysen er videre å kartlegge hvilke endringer bedrifter i klesbransjen er nødt til å fokusere på i etableringen av en sømløs omnikanalstrategi. Samt hvilken påvirkning strategien har for kundens tilfredshet og lojalitet. En ser det fornuftig å se på den allerede påbegynte omnikanalstrategien til Ferner Jacobsen, for deretter å analysere de ulike elementene og hvilke forbedringer en er nødt til å gjøre i utviklingen mot en sømløs omnikanalstrategi. I forlengelsen av observasjonen, for å få bredere informasjon om Ferner Jacobsen sin strategi skal det utføres et dybdeintervju med ansvarlig for web. Videre vil det anses å være relevant med et intervju av en ekspert innen fagfeltet for å få en dypere innsikt i omnikanal begrepet.

Det vil bli benyttet både et deskriptivt- og et eksplorativt design. Forskningsdesignet er en kombinasjon av både kvantitativ og kvalitativ tilnærming, med det formål om at disse skal utfylle hverandre.

3.3 Forskningsdesign

3.3.1 Eksplorativt design

I den kvalitative delen benytter vi oss av et eksplorativt design. Vi ønsker med dette å utforske temaet nærmere, slik at vi får bedre innsikt i problemområdet. Målet med undersøkelsen er å forstå og tolke det aktuelle fenomenet på best mulig måte.

3.3.2 Deskriptivt design

I den kvantitative delen benytter vi oss av deskriptivt design, hvor formålet er å beskrive situasjonen på et bestemt område. Begreper blir operasjonalisert, hvilket betyr at begrepene gjøres om til målbare variabler (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010). Disse variablene vil bli testet på et utvalg av tilfeldige forbrukere, og resultatene fra spørreundersøkelsen vil bli brukt i en clusteranalysen for å belyse forskjeller blant respondentene.

3.4 Primær og sekundærdata

Dataene vi skal bygge analysen på er: primærdata og sekundærdata.

- Primærdata er data som primært bli samlet inn for å svare på analyseformålet. I denne oppgaven vil primærdataene innhentes gjennom dybdeintervju, spørreundersøkelse, og observasjon (Gripsrud, Olsson, Silkoset, 2010)
- Sekundærdata er data som allerede er tilgjengelig, men som man allikevel kan benytte seg av for å besvare problemstillingen (Gripsrud et al. 2010).

3.5 Kvalitativ metode

3.5.1 Observasjon

Observasjonsdata hører inn under primærdata. Det vil si at disse dataene blir samlet inn med det formål å svare på vårt analyseformål. Vi skal benytte oss av menneskelige observasjon (Gripsrud et al. 2010). Formålet med denne observasjonen er å få innsikt i sømløsheten mellom Ferner Jacobsens salgskanaler. Sømløsheten skapes i integrasjonen mellom kanalfase, kanaltype og kanalagenten (Saghiri et al., 2017). Vi har lagt spesiell vekt på om det er visuell likhet, like priser, likt utvalg, lik service og lik brukervennlighet.

Metoden blir brukt ettersom vi mener den vil gi det beste resultatet for å kunne avdekke avvik i sømløsheten. Vi observerte de ulike kanalene separat for å danne et tydeligere sammenligningsgrunnlag . Det som ble observert var to fysiske butikker; Ferner Jacobsen Oslo og Ferner Jacobsen Fornebu S. Videre observerte vi nettbutikken, Facebook-siden og Instagram. Deretter sammenlignet vi resultatet av alle observasjonene og benyttet oss av denne informasjonen til utformingen av spørsmål til dybdeintervjuet.

3.5.2 Dybdeintervju

Det ble valgt å utføre et intervju over e-post. Dette kan være fordelaktig da intervjuobjektet ikke vil bli påvirket av intervjueren eller måten spørsmålene blir stilt på, samtidig får intervjuobjektet bedre tid til å gi utfyllende og presise svar. Det andre intervjuobjektet møtte vi i fysisk person fordi dette var mer fordelaktig for vår oppgave, da vi ønsket å utføre et semistrukturert intervju. Ved et semistrukturert intervju hadde vi mulighet til å stille oppfølgende spørsmål på svarene intervjuobjektet gav oss. Denne metoden gav oss mulighet til å få dypere innsikt og mer informasjon på fagfeltet. Intervjuobjektet hadde på forhånd fått tilsendt spørsmålene på e-post, slik at han hadde muligheten til å forberede seg og fremlegge relevant informasjon for vårt undersøkelsesområde. Ulempen her er at intervjuobjektet kan bli påvirket av hvordan spørsmålene blir stilt og at samtalen kan bli ført i en annen retning en naturlig.

3.5.3 Utvalg

Intervjuobjekt:
«Webansvarlig», Ferner Jacobsen.
«Omnikanalekspert», ansatt i spring Boards Capital, NXT og ehandel.com, og som også har implementert omnikanalstrategier for en rekke store bedrifter i Norge.

3.5.4 Gjennomføring

Vi kontaktet intervjuobjektene, presenterte vår problemstilling og spurte om de kunne svare på en rekke spørsmål. Begge intervjuobjektene fikk tilsendt intervju mal på e-post etter godkjennelse. «Webansvarlig» hadde ikke anledning til å møte oss, og sendte derfor intervjumalen ferdig utfylt tilbake. «Omnikanaleksperten» møtte vi i fysisk person.

3.5.5 Intervju mal

Vedlegg 1 og vedlegg 2

3.6 Kvantitativ metode

3.6.1 Spørreundersøkelsesskjema

Det ble benyttet et spørreskjema for å innhente informasjon om kunden. En omnikanalstrategi er kundeorientert, og på bakgrunn av dette er det relevant å få innsikt i kundenes preferanser og adferd ved kjøp av klær. Vi ønsket også å kartlegge hvor kunden befinner i forhold til en omnikanalstrategi. Som tidligere nevnt vil resultatene av undersøkelsen bli benyttet i en clusteranalyse.
Det finnes to forskjellige clustringsvarianter; hierkisk og ikke-hierkisk (Gripsrud et al. 2010). I denne oppgaven har vi valgt å benytte ikke-hierkisk K- means.

3.6.2 Utvalg og populasjon

På bakgrunn av at denne oppgaven er generell for klesbransjen og at det skal gjennomføres en clusteranalyse, vil det være hensiktsmessig å få innsikt i den generelle forbrukers adferd og holdning på gitt tema. Med forankring i dette er derfor utvalget «alle forbrukere». For å nå dette utvalget delte vi spørreundersøkelsen gjennom Facebook. Når man trekker utvalg på denne måten vil det resultere i et bekvemmelighetsutvalg. Dette er et ikke-sannsynlighetsutvalg som kan gi konsekvenser i form av at utvalget ikke er representativt for populasjonen og at man får systematiske skjevheter (Gripsrud et al. 2010). Grunnen til at vi allikevel valgte å dele spørreundersøkelsen på denne måten er av praktiske årsaker, ved at det er en enkel måte å nå ut til mange.

3.6.3 Pre-testing og ekstremverdier

Vi pre-testet undersøkelsen i tre omganger ved at vi delte den med fire ulike personer som svarte på undersøkelsen for deretter gi konstruktive tilbakemeldinger i forhold til skrivefeil og eventuelle uklarheter. På denne måten kunne en sikre at undersøkelsen ble forstått av respondentene, noe som igjen reduserer målefeil. Det fremkommer ingen ekstremverdier i datasettet.

3.6.4 Spørreskjema

Se vedlegg 3.

3.7 Validitet og relabilitet

Det er viktig å vurdere hvor «god»en undersøkelse er. I denne sammenheng dukker begrepene relabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet) opp. Begrepene brukes når det skal tas stilling til hvor godt man måler et eller flere fenomener (Gripsrud et al. 2010, s.51-52.

På bakgrunn av tid og ressurser ble det samlet inn 252 antall svar. Ettersom dette bekvemmelighetsvalget verken er stort nok eller når alle forbrukere, vil det ikke være mulig å generalisere populasjonen. Validiteten i oppgaven kan derfor anses å være noe lav. Ettersom formålet med spørreundersøkelsen var å gjennomføre en clusteranalyse hadde vi ingen spørsmål med kun to svaralternativer, med unntak av kjønn. I ettertid så man at dette var noe ugunstig, ettersom konsekvensen blir at man ikke kan teste relabilitet gjennom Cronbachs alfa.

3.8 Feilkilder

Det kan oppstå to typer feil fra resultatet av spørreundersøkelsen; manglende observasjoner og målefeil.

3.8.1 Manglende observasjon

Dekningsfeil

Dersom populasjonen ikke er godt nok dekket i utvalgsrammen kan det oppstå dekningsfeil (Gripsrud et al. 2010). En ulempe ved å benytte et bekvemmelighetsutvalg er at det kan forekomme noe avvik, som igjen kan føre til skjematiske skjevheter i resultatet. Dekningsfeil er en systematisk feil som vil påvirke validiteten, men ikke relabiliteten til analysen.

Utvalgsfeil

Utvalgsfeil innebærer at man trekker et tilfeldig utvalg som ikke er representativt for populasjonen (Gripsrud et al. 2010). En risiko ved at spørreundersøkelsen er blitt delt via Facebook er at vi kan ha mistet respondenter. Dette medfører at man risikere å uttale seg om hele populasjonen kun ut ifra det man har samlet inn data fra. Utvalgsfeil kan i denne oppgaven påvirke relabiliteten ettersom vi ikke kan trekke en endelig konklusjon basert på resultatene.

3.8.2 Målefeil

Spørreskjema

Det kan oppstå feil som primært kan knyttes til utformingen av spørreskjema. Vi begrenset disse feilene ved å gjennomføre pre-tester. Det ble ikke gitt tilbakemeldinger på at spørsmålene var upresise eller uklare, og vi antar at dette kan ha redusert enkelte målefeil i vårt spørreskjema. Avvik kan også komme som et resultat av at respondenter misforstår, eller haster seg gjennom undersøkelsen. Denne feilen har vi bevisst forsøkt å forhindre ved å holde spørreundersøkelsen kort med kun ti spørsmål, samt benytte et lettfattelig språk.

DEL 4 – DATAANALYSE

4.1 Observasjon av Ferner Jacobsen sine salgskanaler

Hensikten med observasjonen er å fremstille et bilde av hvordan sømløsheten mellom de ulike salgskanalene til Ferner Jacobsen *faktisk* er. Observasjonene ble gjennomført på en slik måte at de ansatte ikke visste at en var der for å observere. Undersøkelsen ble gjennomført ved å opptre som en «Mystery shopper», med den hensikt å observere fra et kundeperspektiv.

Visuell likhet

Ferner Jacobsens visuelle likhet bærer preg av et homogent design. Dette innebærer at alle kanalene (fysisk butikk, nettbutikk, sosiale medier) gir samme visuelle inntrykk. Uavhengig av hvilke kanal kunden velger å besøke blir man møtt av det samme rene, enkle og luksuriøse designet. Ferner Jacobsen logoen preger både applikasjon, nettbutikk, sosiale medier og de fysiske butikkene. Deres fysiske butikk i Oslo bærer derimot preg av at det er en estetisk og eldre butikkutforming, i motsetning til butikken på Fornebu S, som oppleves som mer lys og moderne på lik linje som nettbutikken. Samlet sett utrykker de ulike kanalene samme konsept, og bærer preg av visuell likhet, med delvis unntak av butikken i Oslo. Dette svekker sømløsheten i handelsopplevelsen, i forbindelse med en omnikanalstrategi.

Like priser

Ferner Jacobsen fremtrer som svært sømløse på dette område da alle deres priser er like uavhengig av salgskanal. Det bør også nevnes at deres lojalitetsklubb tilbyr 15% bonus på alle kjøp, både i fysisk butikk og nettbutikk. Gjennom å betale med MasterCard fra DNB får man alltid 10% på hele kjøpet, dette tilbudet gjelder også både i fysisk butikk og nettbutikk. Ved at det er like priser uavhengig av salgskanalene styrkes den sømløse opplevelsen for kunden, ettersom pris ikke vil være utslagsgivende for valg av kanal.

Likt utvalg

Vi opplevde at nettbutikken og de to fysiske butikkene hadde noe ulikt sortiment. Et eksempel på dette er at de ikke selger Moncler jakker i nettbutikken, kun i deres fysiske butikker. Et mulig utfall av dette vil være at kundens opplevelse av sømløshet blir svekket ved at det oppstår forskjeller i de ulike salgskanalene. På dette område bryter Ferner Jacobsen delvis med en omnikanalstrategi. Når vi konfronterte en butikkansatt ved Ferner Jacobsen i Oslo med dette, opplevde vi allikevel at de selv er svært bevisst på problemet. De tilbød seg å sende produkter på tvers av butikkene for at vi som kunde skulle bli fornøyd.

Lik service og brukervennlighet

Ved at man har to ulike salgskanaler vil det oppstå et naturlig gap i forhold til personlige service. Den personlige servicen man får i butikk gjennom veiledning, informasjon om produkter og menneskelig relasjoner vil være vanskelig å kopiere i andre salgskanaler. Vi opplever allikevel at de har lyktes i å redusere gapet blant annet ved å besvare spørsmål fortløpende via chat både i nettbutikken og på sosiale medier. I nettbutikken forslås det automatisk komplementære produkter, eksempelvis vil det foreslåes skjorte til buksen du ser på. Informasjonsgapet har de også lyktes i å minske ved å ha detaljert produktinformasjon om hva produktet er fremstilt av, passform og vaskeanvisning.

4.1.1 Delkonklusjon

Rammeverket fra artikkelen «Toward a three – dimensional framework for omni – channel» påpeker at når kanalene fungerer uavhengig av hverandre får bedrifter utfordringer med å levere en konsistent og pålitelig forbrukeropplevelse. Ser vi

denne teorien opp mot hvordan det fungerer i praksis hos Ferner Jacobsen, opplever vi at det til dels er integrasjon mellom kanalagent, kanaltype og kanalfase. Dette betyr at vi som kunde opplevde å delvis bli møtt likt på overnevnte områder på tvers av de ulike plattformene. Blant annet gjennom like betalingsløsninger, like priser, samme tilgjengelig informasjon og service. Artikkelen presiserer at en omnikanalstrategi skal sikre maksimal konsistens på tvers av flere kanaler (Saghiri et al., 2017). Vi opplever at Ferner Jacobsen har utfordringer med dette på områdene visuell likhet og sortimensutvalg. Konsekvensen blir at sømløse handelsopplevelsen svekkes.

4.2 Dybdeintervju

Hensikten med dybdeintervjuet som ble gjennomført med «Webansvarlig» hos Ferner Jacobsen var å få en enda dypere innsikt og forståelse for deres påbegynte omnikanalstrategi. Det andre dybdeintervjuet ble utført med formål om å få en bredere forståelse av begrepet omnikanal. Her ble en ekspert innen fagfeltet intervjuet.

4.2.1 Dybdeintervju Omnikanal ekspert

«Omnikanaleksperten» presiserer at en omnikanal i grove trekk handler om å være der kunden er. Dette innebærer både en omfattende omstilling og omstrukturering for bedriftene. Han mener at klesbransjen i lang tid har hatt hovedfokus på den tradisjonelle salgskanalen (fysisk butikk), men at bransjen i dag står ovenfor en nødvendig omstrukturering i forhold til å operere på flere salgskanaler og samtidig bli mer kundesentriske. Løsningen på dette mener han kan være at det er nødvendig å kutte arealet på de fysiske butikkene, da store lokaler er dyre og til dels unødvendig. Man innfrir ikke lenger kundens forventinger ved å kun ha fysisk butikk, ettersom kunden heller ønsker å møte bedriften gjennom mindre lokaler i kombinasjon med flere salgskanaler i en sømløs handelsopplevelse.

Modellen ble presentert under dybdeintervjuet med «Omnikanaleksperten», 25. april 2018. Det er ikke en universell modell, men et verktøy og en illustrasjon av de punktene han mener bedrifter er nødt til å fokusere på for å lykkes med en omnikanalstrategi i 2018.

(Ref. Intervjuobjektet «Omnikanaleksperten»)

«Omnikanaleksperten» poengterer at de grunnleggende byggeklossene i en omnikanalstrategi først og fremst ligger i å tilby de ulike salgskanalene og kundeklubben. I salgskanalene er det viktig at produktutvalget er stort, riktig og likt. Man er også nødt til å tilby produkter som passer til de kundene man henvender seg til. I forbindelse med produktutvalg og i overgangen til «suveren service» presiserer han også at kunden skal forvente å få riktig informasjon om hvilke størrelser og i hvilke salgskanaler varen er tilgjengelig. Bedrifter som implementerer en omnikanalstrategi er nødt til å alltid være tilgjengelig for kunden. Eksperten trekker her frem at det ikke lenger er tilstrekkelig at man er tilgjengelig for kunden i en begrenset periode av dagen, men at man i en omnikanalstrategi er nødt til betjene chat og telefon hele døgnet.

«Suveren kundeservice» innebærer også å levere varen til kunden på kortest mulig tid. Kundene forventer raske leveranser og vil ha varen umiddelbart, dette vil kreve omfattende logistikkløsninger. Dette er et område bedriftene kontinuerlig er nødt til forbedre, og han poengterer at de bør tilstrebe å hele tiden levere varene raskere enn konkurrentene. Når man skal utføre en omstrukturering er det nødvendig at bedriften har en kultur for å prøve å feile. Dette innebærer at man er åpen for nye metoder og at man tørr å ta den risikoen det innebærer å legge tid og ressurser i nye løsninger.

For en suksessfull implementering av en omnikanalstrategi presiserer han at det er viktig at bedriften setter seg mål for hva de ønsker å oppnå, og har et klart bilde av hva ideal situasjonen er. Bedriften er nødt til å tilpasse seg kundene og være til stede der de er. Han mener også at dette i de fleste tilfeller vil skape mer fornøyde og lojale kunder, som på sikt også kan resultere i økonomiske gevinster.

En utfordring i forhold til å endre strategi i retning av en omnikanalstrategi bunner til dels ut i at det er tidskrevende og dyrt ettersom det krever omfattende endringer i alle ledd. I forhold til klesbransjen legger han spesielt vekt på at bedriftene ikke evner å tiltrekke seg riktig kompetanse. Han illustrerer dette med et eksempel fra Varner som i dag er en svært attraktiv arbeidsplass for designere og retailere, men ikke like attraktivt for de som besitter den IT kompetansen som kreves for å utvikle en fullverdig omnikanalstrategi.

4.2.2. Delkonklusjon

Rammeverket utviklet av Saghiri et al., presentert i vår litteraturstudie er basert på forskning, mens teoriene og faktorene intervjuobjektet presenterer til oss er basert på praktisk anvendelsen. Modellen presentert av «Omnikanaleksperten» er som sådan en oppskrift på hva som tidligere har fungert, gjennom implementering hos eksisterende bedrifter, hvor endringer har blitt utført underveis. Vi ser tydelige fellestrekk mellom rammeverket og det intervjuobjektet presentere, hvilke er en indikasjon på at det som i teorien skal fungere, også til dels fungere i praksis. Rammeverket og modellen har til felles at de fokuserer på integrering og sømløshet mellom sortiment, kundeservice, betaling, markedsføring og priser.

Modellen skiller seg ut fra det som presenteres i artikkelen ved at kundeklubb og kulturen i bedriften: for å prøve og feile også er tatt hensyn til. Disse vil være et viktig supplement til rammeverket. Dette forankres også i teorien om CRM . CRM – prosessen omhandler anvendelse av kundedata, og dette er også selve kjernen i utvikling av kundelojalitet (Fredriksen, 2010). Kundeinformasjon innhentes og generes gjennom ulike former for kontakt og legges inn i en database. Dette understrekker betydningen av det «Omnikanaleksperten» referer til som en kundeklubb, hvilke han mener man er nødt til å ha for å tilegne seg kundedata.

4.2.3 Dybdeintervju Ferner Jacobsen

Klesbransjen generelt og Ferner Jacobsen i møte med en omnikanalstrategi:
Det kan tyde på at det er behov for forandring i bransjen, da man for første gang siden 2014 ser en negativ vekst på -1,2 prosent (Rekdal, 2017). «Webansvarlig» forteller at tekstilbransjen er en bransje som henger særdeles langt etter i utviklingen. Det å dekke et 360 graders behov for kunden ligger der fremme, men tekstilbransjen ligger langt bak på hva som angår digitale flater. Det er stor fallhøyde dersom man ikke følger med i utviklingen, men på motsatt side er potensialet meget stort. Mange aktører prøver seg, men har lite innsikt i hva kunden tenker. Dette mener han er hovedproblemet, som også muligens kan forklare den noe negative veksten.

Han påpeker at Ferner Jacobsen er oppmerksomme på å ligge i forkant av dette problemet. De møter denne utfordringen ved å være opptatt av å vite hvem kundene er, hva de driver med, hvilke interesser de har og hva de faktisk mener om bedriften. Ved å være tilstede på alle mulige flater innhenter også bedriften her svært mye nyttig informasjon om kundene, deres preferanser og handlevaner.

En omnikanalstrategi refererer til bruken av både fysiske og digitale plattformer som leveres med en sømløs shoppingopplevelse (Lazariz & Vrechopoulos, 2014). I forkant av intervjuet definerte vi Ferner Jacobsen sin strategi som en *«påbegynt omnikanalstrategi»*.Vårt første intervjuobjekt «Omnikanaleksperten», som også har implementert strategien i en rekke norske bedrifter trekker frem Ferner Jacobsen som et eksempel på en bedrift som til dels har lyktes med en omnikanalstrategi. Dette bekrefter vår påstand om at de har det som kan betegnes som en påbegynt omnikanalstrategi. «Webansvarlig» påpeker at de selv ikke definerer strategien som en omnikanalstrategi, men at dagens strategi omhandler mye av det samme. Han mener imidlertid at de møter dagens omnikanalkunder på en god måte ved å være tilstede for eksisterende og potensielle kunder på alle plattformer.

Kunderelasjoner og kundelojalitet:
Ferner Jacobsen bygger kunderelasjoner på ulike måter, både gjennom sosiale medier, nyhetsbrev, digital retargeting og kundeklubb. De har en visjon om at terskelen for kunder til å henvende seg skal være så lav som mulig, og er derfor

tilgjengelig på både chat og telefon. Kundelojalitet bygger de også ved å gi kunden et inntrykk av at de er verdsatt og sees på som unike.

Intervjuobjektet understreker at det viktigste i møte med å skape lojale og tilfredse kunder er at det ikke oppgis forskjellig informasjon i de ulike kanalene. Dette kan føre til at kundene bli forvirret og usikre, som i mange tilfeller kan resulterer i tapt salg. Priser burde til en hver tid være like og informasjonen skal være så presis som mulig, helt ned til vaskeinformasjon og hva produktet inneholder. Dette samsvarer også med teorien om å skape en sømløs handelsopplevelse for forbruker.

4.3 Spørreundersøkelse

Det ble gjennomført en spørreundersøkelse i den kvantitative delen av oppgaven. Dette ble gjort med den hensikt om å måle og tallfeste de verdiene av variablene som kan forstås av analyseformålet og undersøkelsesspørsmålene. Formålet med spørreundersøkelsen var å innhente informasjon om hva som skal til for å skape kundetilfredshet og lojalitet, og hvor klare kunder i ulike aldersgrupper er for en omnikanalstrategi. Videre så vi det hensiktsmessig å kartlegge forskjeller og likheter mellom respondentene. På bakgrunn av dette ble det derfor gjennomført en clusteranalyse, der SAS JMP ble benyttet som analyseverktøy for å illustrere resultatene.

Utvalget

Utvalget besto av 252 respondenter, hvorav 56 var menn og 196 var kvinner.
60 % av respondentene var i alderen mellom 20-29.

Fortrukne salgskanaler ved kjøp av klær.

Ordlyden på spørsmålet var følgende *«Hvilke salgskanal er viktigst for deg ved valg av klesbutikk?»* Respondentene kunne bare velge et alternativ. Spørsmålet ble stilt med det formål å kartlegge hvor stor andel av utvalget som syntes det var viktig med flere enn en salgskanal. Resultatet av svarene viser at 50,4% fortrekker fysisk butikk. På andre plass kommer *«Alle de overnevnte»* hvilke betyr at de syntes det er viktig for valg av klesbutikk at de har de tre nevnte salgskanalene.

#	Field	Choice Count	
1	Fysisk butikk	50.40%	127
2	Nettbutikk	10.32%	26
3	Sosiale medier	1.59%	4
4	Alle de overnevnte	37.70%	95
			252

Som illustrert ovenfor svarer 37,7% at de fortrekker «alle de overnevnte». Fordelingen viser at en stor andel av utvalget forventer at bedriftene både har en fysisk butikk, nettbutikk og er tilgjengelig på sosiale medier. En omnikanalstrategi refererer til bruken av både fysiske og digitale plattformer (Lazariz & Vrechopoulos, 2014). Disse respondentene kan derfor anses å være omnikanal-kunder.

Avgjørende faktorer for lojalitet.

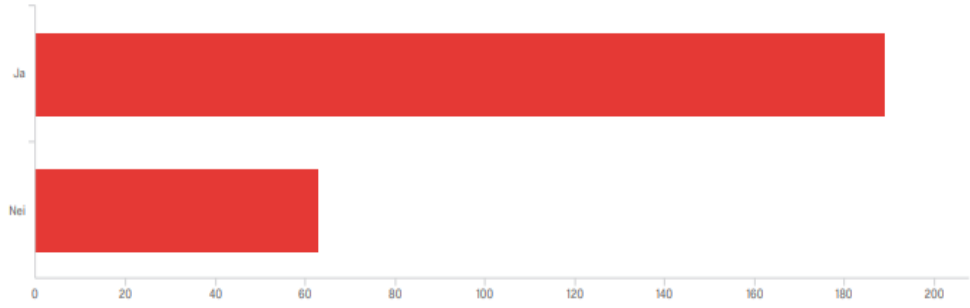
«Hva er avgjørende for din kundelojalitet når du skal handle klær?».

Formålet med spørsmålet var å undersøke hva kunder anser som viktig og hva som skaper lojalitet ved kjøp av klær. I lys av at man i en omnikanalstrategi er kundesentrisk er det viktig å ha kunnskap om hvilke faktorer kundene vektlegger i forhold til å utvikle og skape lojalitet (Furseth, 2010). Utvalget hadde ikke mulighet til å velge mer enn et svaralternativ. Her tok respondentene stilling til hvilke faktor (er) som er mest avgjørende for deres kundelojalitet ved kjøp av klær. De hadde også her mulighet til å svare «alle de overnevnte».

#	Field	Choice Count	
1	Bredt utvalg	15.48%	39
2	God service	26.19%	66
3	Kundeklubb med bonusordninger	1.59%	4
4	Hvor enkelt det er å innhente informasjon om utvalg og priser	9.13%	23
5	Alle de overnevnte.	47.62%	120

Fordelingen viser at hele 120 av totalt 252 respondenter svarer at «alle de overnevnte» er avgjørende for deres kundelojalitet når de handler klær. Dette er en indikasjon på hvilke faktorer som vil være avgjørende for å skape lojale kunder. Det vil også være viktig å belyse at på andreplass med hele 66 respondenter finner vi «God service» som den avgjørende faktoren for å utvikle lojalitet.

Hvor mottakelig er dagens forbrukere for innføring av en omnikanalstrategi.
Det ble benyttet et scenario for å undersøke om forbrukerne var mottakelig for innføringen av en omnikanalstrategi. *«Jens besøker butikk X der personale tar mål av han og registrerer størrelsene i en database. Disse målene blir også gjort tilgjengelige i nettbutikken. På denne måten er det enkelt for Jens å bestille hjem klær i riktig størrelse, slik at han i fremtiden ikke trenger å besøke den fysiske butikken. Dette gjør det også mulig for butikken å sende han forslag til antrekk eller enkelt plagg i henhold til hans preferanser». Hadde dette scenarioet vært aktuelt for deg som forbruker i dag? (Ville du gjort det samme som Jens om du hadde mulighet.)*



Resultatet er noe overraskende da vi ikke hadde forventet at en så stor andel av utvalget ville stille seg positive til dette scenarioet. Dette er svært positivt da det kan indikere at forbrukeren er klare for, og vil verdsette en omnikanalstrategi.

Hvor viktig er sømløshet for forbrukeren.
Spørsmålet var «*Hvor viktig for din tilfredshet som kunde er det at du blir møtt likt i alle salgskanalene?».* Totalt svarte 65 % av respondentene at det var viktig eller svært viktig at de ble møtt likt i alle salgskanaler og at handelsopplevelsen fremstår som sømløs. Aktørene som klarer å implementere en sømløs handleopplevelse for kunden har det største konkurransefortrinnet når det kommer til å påvirke og vinne kundens gunst (Virke, 2017).

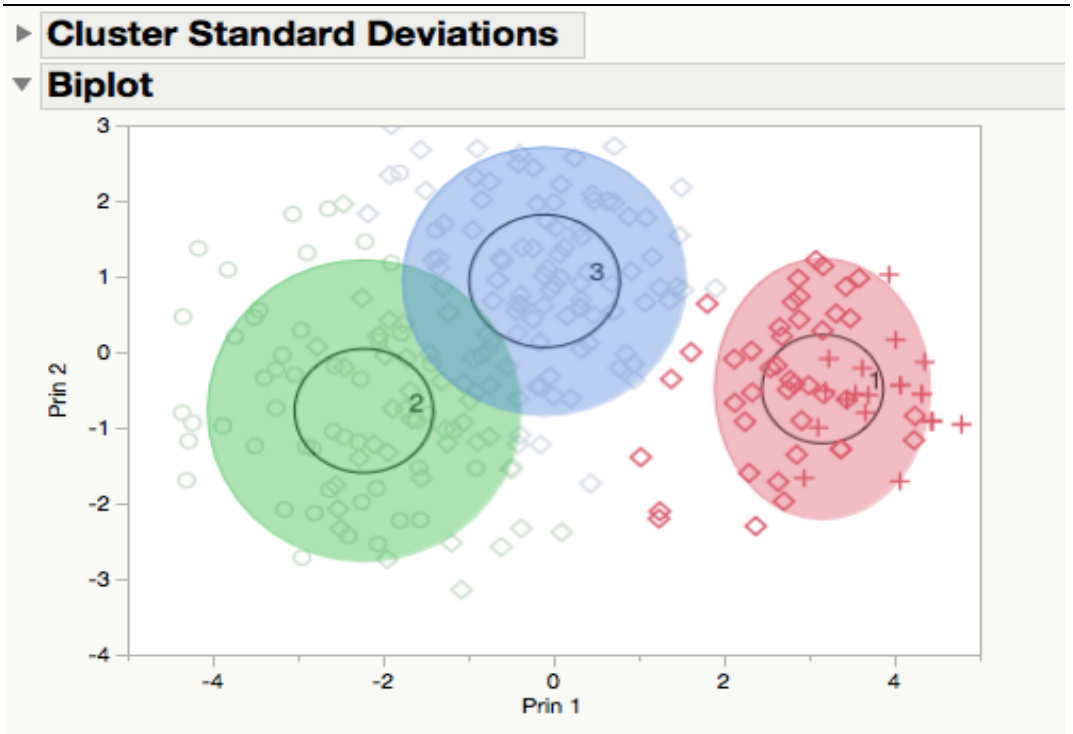
#	Field	Choice Count	
1	Ikke viktig	5.95%	15
2	Litt viktig	13.10%	33
3	Verken eller	15.48%	39
4	Viktig	32.54%	82
5	Svært viktig	32.94%	83

4.3.1 Delkonklusjon

Resultatene fra spørreundersøkelsen ga sterke indikasjoner på at respondentene var mer mottakelig for en omnikanalstrategi enn det vi hadde forventet. I teoridelen påstås det at norske forbrukere befinner seg lenger frem i den teknologiske utviklingen enn der norske bedrifter er i dag. Dette ble bekreftet ved at 189 av de 252 respondentene stilte seg positive til «Jens- scenarioet». På spørsmålet om foretrukken salgskanal svarte 95 av respondentene at «alle de overnevnte». Videre svarte også 65 % at det var viktig eller svært viktig å bli møtt likt i alle salgskanaler. Dette er noe overraskende ettersom respondentene forventer noe kun et fåtall av norske aktører faktisk tilbyr i klesbransjen i dag. Totalt sett er alle disse funnene en indikasjon på at forbrukerne har større forventinger til handelsopplevelsen enn de tilbys i dag, og at de er å anse som omnikanalkunder. Dersom bedriftene møter kundens forventninger kan dette resultere i økonomiske gevinster ettersom Furseth presiserer at disse kundene er de mest lønnsomme og lojale.

4.4 Clusteranalyse

I clusteranalysen kartlegges segment-karakteristikk som konkretiserer clusternes heterogenitet utad og homogenitet innad. Målet er å gruppere observasjonene og samle kjennetegn ved respondentene fra spørreundersøkelsen. Vi benytter oss av clusteringsanalysen ikke-hierkisk, K - means. Clusteranalysen ble utført på bakgrunn av spørreundersøkelsen fra den kvantitative metoden, med det formål om å danne et bilde av respondentene for å videre se hva som i hovedsak kjennetegner og skiller de fra hverandre. Dette resulterte i tre tydelig clustere.



Bi-plotet illustrerer at cluster 1 i hovedsak skiller seg betraktelig fra cluster 2 og 3, da det er høyere grad av homogenitet mellom disse.

Cluster 1: Den typiske omnikanalkunden.

Clusteret består av 66 respondenter, hvor hovedvekten er kvinner. I dette clusteret finner vi de yngste, i alderen 20 til 32. Respondentene anser det karakteristisk til svært karakteristisk for de å utføre aktivitetene presentert i batteriet (spørsmål 1); å hente moteinpirasjon på sosiale medier, se på produktet på nett, men kjøpe i fysisk butikk, og motsatt, melde seg inn i kundeklubb og benytte seg av rabattkuponger. De leser derimot ikke nyhetsbrev. «Den typiske omnikanalkunden» handler klær ofte eller alltid i alle de ulike salgskanalene: fysisk butikk, nettbutikk, sosiale medier og applikasjoner. For respondentene i dette clusteret er det svært viktig å bli møtt likt i alle de overnevnte salgskanalene. Det er avgjørende for «Den typiske omnikanalkunden» sin kundelojalitet at bedriften har et bredt utvalg, god service, kundeklubb med bonusordninger og informasjon om utvalg og priser.

Cluster 2: Den tradisjonelle kunden.

Dette er det nest største clusteret i analysen, bestående av 85 respondenter, der en tredjedel er menn. Alderen til disse vil typisk være mellom 35 og 50 år, og det er

derfor i dette clusteret man finner de eldste respondentene. Det er lite karakteristisk til moderat karakteristisk for den «Tradisjonelle kunden» å; hente moteinpirasjon på sosiale medier, se på produktet i fysisk butikk, men bestille på nett, melde seg inn i kundeklubb, benytte seg av rabattkuponger og lese nyhetsbrev. Derimot er det karakteristisk for den «Tradisjonelle kunden» å se på produktet på nett, men kjøpe i fysisk butikk. Det er også beskrivende for deres handlevaner å kun benytte seg av en salgskanal gjennom alle fasene av kjøpsprosessen. Dette resulter i at for å tilfredsstille disse kundene er det avgjørende at bedriften er tilgjengelig i fysisk butikk.

Cluster 3: Den potensielle omnikanalkunden.

Dette er det største clusteret med 101 respondenter, hvor alle er kvinner. Alderen til respondentene anslås å ligge mellom 25 til 39 år. Beskrivende karakteristisk for disse er å hente moteinspirasjon på sosiale medier, se produktet på nett, men kjøp i fysiskbutikk og melde seg inn i kundeklubb. Det er derimot moderat karakteristisk se produktet i fysisk butikk, bestille på nett og lese nyhetsbrev. Omtrent halvparten av respondentene benytter seg av flere salgskanaler i salgsprosessen, men selve kjøpet gjennomføres hovedsakelig i fysisk butikk. Avgjørende for deres kundelojalitet er at bedriften har kundeklubb med bonusordninger og at det er enkelt å innhente informasjon om priser og utvalg.

Del 5 – Konklusjon

På bakgrunn av litteraturstudie, samt de kvantitative og kvalitative analysene, har vi nå grunnlag for å konkludere med hvordan klesbransjen kan etablere en sømløs omnikanalstrategi.

Sømløshet innebærer at kunden skal møtes likt på alle plattformer og at det er myke overganger mellom salgs- og kommunikasjonskanalene. Det som er avgjørende for å etablere en sømløs handelsopplevelse er at det er integrasjon mellom alle trinnene i kjøpsprosessen (kanalfase), alle tilgjengelig plattformer (kanaltype) og mellom alle enhetene som styrer de ulike plattformene, som for eksempel den fysiske forhandleren og produsenten (kanalagent). For at bedriftene skal evne dette kreves det at kanalagentene leverer samme konsistente informasjon både intern i bedriften, men også ut til forbruker. Integrasjonen i kanalfasene fører til at forbrukeren kan bevege seg frem og tilbake i kjøpsprosessen uten forvirring. Helt avgjørende er det også at bedriftene legger vekt på synkroniserte operasjoner mellom salgskanalene, slik at forbrukeren enkelt kan veksle mellom offline, online og mobilekanaler.

Overnevnte perspektiver innebærer at alle tilgjengelige punkter i omnikanalstrategi skal kunne kobles sammen. Dette betyr at forbrukerne skal møte det samme på ulike plattformer uavhengig av om det gjelder markedsføring, betalings-løsninger, priser, ordreoppfølgning eller produktinformasjon. For å oppnå total integrasjon og sømløshet mellom kanalfase, kanaltype og kanalagent kreves visuell likhet og konsistens i alle de overnevnte faktorene.

En del av vår konklusjon er at det teoretiske rammeverket som er presentert i litteraturstudiet, fremstår som noe mangelfullt ettersom det ikke er tatt høyde for kundeklubb og kunderelasjoner. Dette mener vi er avgjørende for å skape lojale og tilfredse kunder. Derfor er disse to faktorene nødt til å vektlegges i utviklingen av en omnikanalstrategi og i møte med en sømløs handelsopplevelse. I forlengelsen av dette, for å skape tilfredse kunder og møte deres forventinger er bedriftene derfor nødt til å fremstå som mer kundesentriske, samt være tilgjengelig på fler salgs- og kommunikasjonskanaler. Informasjonen og servicen som tilbys på de ulike plattformene må være tilpasset den enkelte kunde og bære sterkt preg av skreddersøm. Videre, for at bedriften skal ha mulighet til å tilby

skreddersøm er de nødt til å innhente kundeinformasjon gjennom en kundeklubb og ett CRM- system.

Ved å benytte Ferner Jacobsen med en påbegynt omnikanalstrategi som eksempel gjennom oppgaven har dette gitt oss innsikt i hvordan teorien utspiller seg i praksis. Deres nåværende strategi fokuserer på mange av de viktige faktorene som presenteres ovenfor. Ferner Jacobsen sin strategi fokuserer også på kundeklubb og CRM-system, som vi mener er et viktig supplement til det teoretiske rammeverket. Deres utfordringer ligger derimot i at det bare til dels er samspill mellom de ulike salgskanalene. Dette resulterer i at den sømløse handelsopplevelsen svekkes ettersom integrasjonen i visuell likhet og sortimentsutvalg ikke er fullstendig. Slike avvik kan skape misnøye og forvirring hos forbrukerne. For å forhindre dette er utviklingen av et homogent design på tvers av salgskanalene nødvendig, sammen med strengere retningslinjer for sortimentsutvalg.

Vårt viktigste bidrag til denne oppgaven, som også er fundamentalt for hvorfor klesbransjen er nødt til å gjøre endringer i møte med en omnikanalstrategi, er at kunden forventer noe de ikke tilbys i dag. Funn fra spørreundersøkelsen fastsetter at dagens forbrukere forventer at bedriftene tilbyr flere salgskanaler og at de blir møtt likt i alle kanalene. Dette er også avgjørende for deres tilfredshet. Videre bekreftet resultatet fra clusteranalysen vår antagelse om at alder spiller en avgjørende rolle for om de kunne anses å være omnikanalkunder. De yngre forbrukerne forventer å bli møtt mer sømløst i alle salgskanalene og er mer mottakelig for en omnikanalstrategi enn det de eldre er.

Respondentene fra clusteranalysen ble delt inn i tre ulike typer forbrukere: «Den typiske omnikanalkunden», «Den tradisjonelle kunden» og «Den potensielle omnikanalkunden». Det vil være nødvendig for bedriftene å tilstrebe å treffe både den typiske- og den potensielle omnikanalkunden ettersom disse er de mest lojale og lønnsomme forbrukerne (Furseth, 2010). Imidlertid vil fordelen ved å benytte seg av en omnikanalstrategi være at bedriften innfrir de forventinger og krav alle de ulike kundegrupper har. Strategien innebærer å være tilstede for kunden, der kunden er. Den tar også hensyn til deres ulike preferanser, adferdstrekk og handlevaner. Dette resulterer i at man når en større potensiell lønnsom

kundegruppe, som vil gi økonomiske gevinster på sikt. Samlet sett tyder disse indikasjonene på at bedrifter i klesbransjen er nødt til å implementere en omnikanalstrategi for å møte dagens og fremtidens forbrukere.

Vår endelig konklusjon blir at bedrifter i klesbransjen er nødt til å tilnærme seg en omnikanalstrategi gjennom totalt integrasjon. Dette innebærer at forbrukeren må møtes likt i alle salgskanaler, og at de skal ha mulighet til å handle, returnere og utforske produktet der de selv ønsker. Et av de viktigste argumentene for at klesbransjen er nødt til å implementere en omnikanalstrategi er å møte kundens forventinger om en sømløs handelsopplevelse. Mestrer bedriftene dette vil det kunne resultere i styrket kundelojalitet og tilfredshet, som igjen vil kunne føre til økonomiske gevinster på sikt.

Referanseliste:

WEBSIDER:

Fernerjacobsen.no. (n.d.). Ferner Jacobsen. Hentet fra https://www.fernerjacobsen.no/om-oss

Hult, S.V, (2018). Markedsføring og markedsanalyse i digitale kanaler. Hentet fra http://www.tns-gallup.no/tns-innsikt/markedsforing-og-markedsanalyse-i-digitale-kanaler.

Rekdal, K. (2018). Kleskjedene 2017. Hentet fra https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache%3A38ZkrQm0G_gJ%3Ahttps%3A%2F%2Fwww.virke.no%2Fglobalassets%2Fanalyse%2Fbransjeanalyser%2Fkleskjedene-2017.pdf%2Fdownload%20&cd=2&hl=no&ct=clnk&gl=no

Stokkeland, B. (2016). Oppsummering: Norsk E-handel 2016. Hentet fra https://butikkeier.no/oppsummering-norsk-e-handel-2016-6d8037d5289e.

Virke. (2017). Virke klær, sko og mote. Hentet fra https://www.virke.no/bransjer/bransjer/bransjesider/klar-sko-mote/?p=2

Virke. (2018). Virkes e-Handelsrapport. Hentet fra https://www.virke.no/tjenester/rapporter-analyse/rapporter/virkes-ehandelsrapport

Virke.no. (2018). Hentet fra https://www.virke.no/globalassets/analyse/handelsrapporten_2016_2017_sniktitt.pdf

BØKER:

Dalland, O. (2017). Metoden og oppgaveskriving for studenter (6.utg). Gyldendal Akademisk.

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

Furseth, P. (2010). Integrasjon av salgskanaler. Bergen: Fagbokforlaget.

Gripsrud, G., Olsson, U.H., Silkoset, R. (2010). Metode og dataanalyse (2. utg.) Latvia: Høyskoleforlaget

Levy. M., Weitz, B.A., Grewal, D. (2014). Retailing management, New York, NY: McGraw- Hill Education.

Samuelsen, B.M., Peretz, A., Olsen, L.E. (2016). Merkevareledelse. Latvia: Cappelen Damm Akademiske

ARTIKLER:

Agnihotri, A. (2015). Can brick and mortar retailers successfully become multichannel retailer. Journal of marketing channels. DOI: 10.1080/1046669X.2015.978702

Bell, D.R., Gallino, S., Moreno, A. (2014). How to win in an omnichannel world. MIT SLOAN management review.

Emrich, O., Verhoef, P.C. (2015). The impact of a homogenous versus a prototypical Web design on online retail patronage for multichannel providers. Elsevier B, V.

Fredriksen, J., & Sørebø, Ø. (2017). Omnikanal varehandel - veien mot sømløs integrering av salgs- og kommunikasjonskanaler. *Magma*, (s.59 - 78.). Hentet fra URL: https://www.magma.no/omnikanal-varehandel

Lazaris, C., Vrechopoulos, A. (2014). Multi-channel to ”omnichannel” retailing: Review of the literature and calls of research. 2nd international conference on contemporary marketing issues.

Neslin, S., Jerath, K., Bodapati, A., Bradlow, E., Deighton, J., Gensler, S., Lee, L., Montaguti, E., Telang, R., Venkatesan, R., Verhoef, P. and Zhang, Z. (2014). The interrelationships between brand and channel choice. Marketing Letters, 25(3), s.319-330.

Piotrowicz, W. and Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. International Journal of Electronic Commerce, 18(4), s.5-16.

Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C. and Bourlakis, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for Omni-channel. Journal of Business Research, 77, s.53-67.

Verhoef P.C., Kannan, P.K., Inman, J.J. (2015). From multi-Channel retailing to Omni-Channel retailing Introducing to the Special Issue on Multi-Channel retailing. Elsevier B.V.

VEDLEGG

Vedlegg 1 – «Webansvarlig» hos Ferne Jacobsen

Gjennomført 14. April 2018.

1. I hvilken grad føler du tekstilbransjen er moden for en omnikanalstrategi?
- Tekstilbransjen er en bransje som henger, mener mange, særdeles langt etter i utviklingen. Det å dekke et 360 graders behov for kunden ligger der fremme, men tekstilbransjen ligger langt bak på hva som angår digitale flater mm. Potensialet er meget stort, og fallhøyden er stor om man ikke følger med i utviklingen. Mange aktører prøver seg, men innsikt er et av hovedproblemene, da men ikke vet hva kunden tenker.

2. Hvordan mener du at Ferner Jacobsen møter en Omnikanalkunde i dag?
- Vi er tilstede på alle flater. Vi møter både eksisterende og nye kunder på de flatene de er, og vi følger de som har vært på våre flater over på de andre.

3. I hvilken grad opplever dere selv at dere har en omnikanalstrategi?
-Vi har ingen utbredt strategi, men andre strategier omhandler mye av det samme en slik strategi ville gjort.

4. Hvor høy grad av integrasjon og sømløshet vil du si at Ferner Jacobsen har mellom de ulike salgskanalene? - Det er en viss sømløshet, men kommunikasjonen kanalene imellom skulle nok vært enda bedre implementert. Mye gjøres manuelt, så fremover vil vi investere i det å gjøre den jobben enda lettere. Hva angår lager, status i butikk, osv.

5. Hvilke salgskanaler bruker dere i dag?
- Vi har butikk (tre stykker), nettbutikk og e-postmarkedsføring.

6. Hvordan vil du si at salget fordeler seg på de ulike salgskanalene?
- Hovedvekten ligger fortsatt i butikk, men vi merker at nettbutikken øker og øker hele tiden. Salgene fra epostene kommer stort sett inn til nettbutikken. Nettbutikken er kanskje 10-12% av hele driften.

7. Er dere bevisste på å møte kunden med lik informasjon i de ulike salgskanalene? (For eksempel: produktinformasjon, pris, lagerstatus)
- Det er vi. Det viktigste er at det ikke oppgis forskjellig informasjon i de forskjellige kanalene. Da kan fort kunden bli forvirret, og dette kan ende med usikkerhet = inget salg. Priser burde til enhver tid være lik. Informasjonen skal være så presis så mulig, helt ned til vaskeinfo og hva klærne inneholder. Lagerstatus er per nå ikke synlig på nettbutikk (Lager ja, men ikke antall på lager samt hvor de befinner seg (butikk)).

8. Har dere tilgjengelig data på kjøpsfrekvens som kan indikere at kundene gjør informasjonssøk på nettbutikken, for å så handle i en av deres fysiske butikker?
- Vi har ingen direkte informasjon på dette, men vi vet at det er tilfelle. Også mange som går innom våre butikker for å senere handle på andre nettbutikker. Vi ser også flere som prøver i butikk for så å handle på nett. Disse har da angre og bytterett, noe som de ikke har i butikken. På nett har man 14 dagers rett på pengene tilbake, uansett salgsvare eller ei.

9. Hvilken type informasjon om kunder er viktig for dere?
- Vi vil gjerne vite hva de driver med, hva som interesserer dem og hva de faktisk mener om oss også. Alder og sted. Vi har laget to personer som vi ser på som atypiske kunder av oss.

10. Hvordan kommuniserer dere med kundene deres i dag?
Facebook, instagram, nyhetsbrev, kundekvelder per invitasjon

12. Hvordan bygger dere kunderelasjoner?
- Vi bygger kunderelasjoner på mange forskjellige måter. Både via sosiale medium, nyhetsbrev, digital retargeting og hundeklubben vår. Vi er aktive på chat og telefon og terskelen for å henvende seg til oss skal være så lav som mulig. Her får man hjelp uansett hva det angår.

13. Hva mener dere skal til for at kundene skal være lojale mot Ferjer Jacobsen?

- For at kundene skal være lojale må de sitte igjen med et inntrykk av at de blir satt pris på, at de verdsettes og de sitter igjen med et inntrykk at de ikke bare er "just another" kunde. Mange kunder er lojale mot spesifikke butikker på bakgrunn i kvalitet, oppfølgelse, lojalitetsprogram mm. Man ser at de kundene som "shopper" leverandører mest er de kundene som egentlig ikke bryr seg så mye om handleopplevelsen, kun om pris. Ferner er sånn sett ganske likestilt med andre på pris, men mange potensielle kunder sitter med et inntrykk av at vi er dyrere enn andre.

14. Hvilke fordeler opplever dere ved å benytte dere av kundeklubb?

Vi ser at en stor del av de tilbakevendende kundene er medlemmer av kundeklubben, og at de ofte bruker bonusen sin. Vi tilbyr fast bonus på alle varer uansett merke.

Vedlegg 2 - Dybdeintervju med «omnikanal ekspert».

Gjennomført 25. april 2018.

- I hvilken grad føler du tekstilbransjen er moden for en omnikanalstrategi?

- Hvorfor mener du at bedrifter bør implementere en omnikanalstrategi?

- På hvilke måte mener du en omnikanalstrategi vil påvirke kundene?

- Kan du vise til økonomiske gevinster for bedrifter hvor du har utviklet en omnikanalstrategi?

- Ser du endring i kundelojalitet og tilfredshet i bedrifter som har implementert en omnikanalstrategi?

- Hva mener du må til for å oppnå en suksessfull implementering av omnikanalstrategi?

- Statistisk Sentralbyrå indikerer at forbrukeren i dag befinner seg lenger frem i den teknologiske utviklingen enn det norske bedrifter gjør. Hvilke tanker har du rundt denne påstanden?

- Hva er årsaken til at mange bedrifter i dag ikke benytter seg av en omnikanalstrategi?
  - Hvilke utfordringer/hindringer er det i forhold til denne strategien?

- På hvilke måte mener du at en omnikanalstrategi er med på å skape gode kunderelasjoner?

Vedlegg 3 – Spørreundersøkelse.

Bacheloroppgave

Start of Block: Hvor karakteristisk er det for deg å:

Q1 Hvor karakteristisk er det for deg å:

	Svært ukarakteristisk (1)	Moderat ukarakteristisk (2)	Verken eller (3)	Moderat karakteristisk (4)	Svært karakteristisk (5)
Hente moteinspirasjon fra sosiale medier (1)	○	○	○	○	○
Se på produktet i fysisk butikk, men bestille på nett (2)	○	○	○	○	○
Se på produktet/lete etter informasjon på nett, men kjøpe i fysisk butikk (3)	○	○	○	○	○
Melde deg inn i en klesbutikk sin kundeklubb (4)	○	○	○	○	○
Lese nyhetsbrev fra klesbutikker (5)	○	○	○	○	○
Benytte deg av rabattkuponger (6)	○	○	○	○	○

Q2 Hvilket scenario er mest typisk for dine handlevaner:

○ Du ser en bukse i butikk, prøver den, men bestemmer deg for å tenke litt. Når du kommer hjem søker du opp nøyaktig samme vare på nett, og bestiller den fra billigste leverandør. (1)

○ Du ser en bukse på Instagram, og drar til den fysiske butikken for å prøve den. Etter å ha prøvd buksen bestemmer du deg for å tenke litt på det. Når du kommer hjem finner du bedriften på nett, fordi bedriften har lojalitetsklubb med bonusordning bestiller du varen hos samme butikk som du prøvde buksen i. (2)

○ Du skal ha en ny bukse, og drar derfor å besøker flere butikker. Du finner en bukse du liker, og kjøper den i butikk uten å vurdere andre salgskanaler. (3)

Q3 Hvor handler du klær?

	Aldri (1)	Sjeldent (2)	Noen ganger (3)	Ofte (4)	Alltid (5)
Internett (1)	○	○	○	○	○
Butikk (2)	○	○	○	○	○
Sosiale medier (3)	○	○	○	○	○
Apper (4)	○	○	○	○	○

Q4 Hvilken salgskanal er viktigst for deg ved valg av klesbutikk

○ Fysisk butikk (1)

○ Nettbutikk (2)

○ Sosiale medier (3)

○ Alle de overnevnte (4)

Q5 "Jens besøker butikk X der personale tar mål av han og registrerer størrelsene i en database. Disse målene blir også gjort tilgjengelige i nettbutikken. På denne måten er det enkelt for Jens å bestille hjem klær i riktig størrelse, slik at han i fremtiden ikke trenger å besøke den fysiske butikken. Dette gjør det også mulig for butikken å sende han forslag til antrekk eller enkelt plagg i henhold til hans preferanser."
Hadde dette scenarioet vært aktuelt for deg som forbruker i dag? (Ville du gjort det samme som Jens om du hadde mulighet.)

- ○ Ja (1)
- ○ Nei (2)

Q6 Hvor viktig for din tilfredshet som kunde er det at du blir møtt likt i alle salgskanalene? Eksempel samme pris, samme service og samme estetikk osv .

- ○ Ikke viktig (1)
- ○ Litt viktig (2)
- ○ Verken eller (3)
- ○ Viktig (4)
- ○ Svært viktig (5)

Q7 Hva er avgjørende for din kundelojalitet når du skal handle klær:

- ○ Bredt utvalg (1)
- ○ God service (2)
- ○ Kundeklubb med bonusordninger (3)
- ○ Hvor enkelt det er å innhente informasjon om utvalg og priser (4)
- ○ Alle de overnevnte. (5)

Q8 Kjønn

- ○ Kvinne (1)
- ○ Mann (2)

Q9 Alder

- ○ Under 20 (1)
- ○ 20 - 29 (2)
- ○ 30 - 39 (3)
- ○ 40 - 50 (4)
- ○ Over 50 (5)

Q10 Bruttoinntekt pr. år:

- ○ 100.000 eller mindre (1)
- ○ 100.000 - 300.000 (2)
- ○ 300.000 - 500.000 (3)
- ○ 500.000 eller mer (4)

Vedlegg 4 – Clusteranalyse:

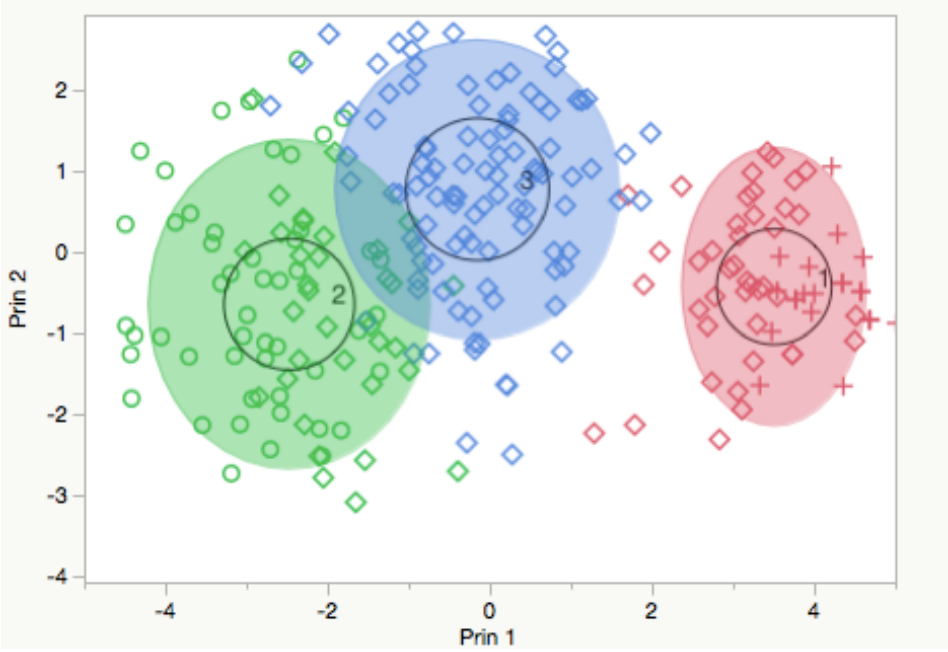
Cluster Means

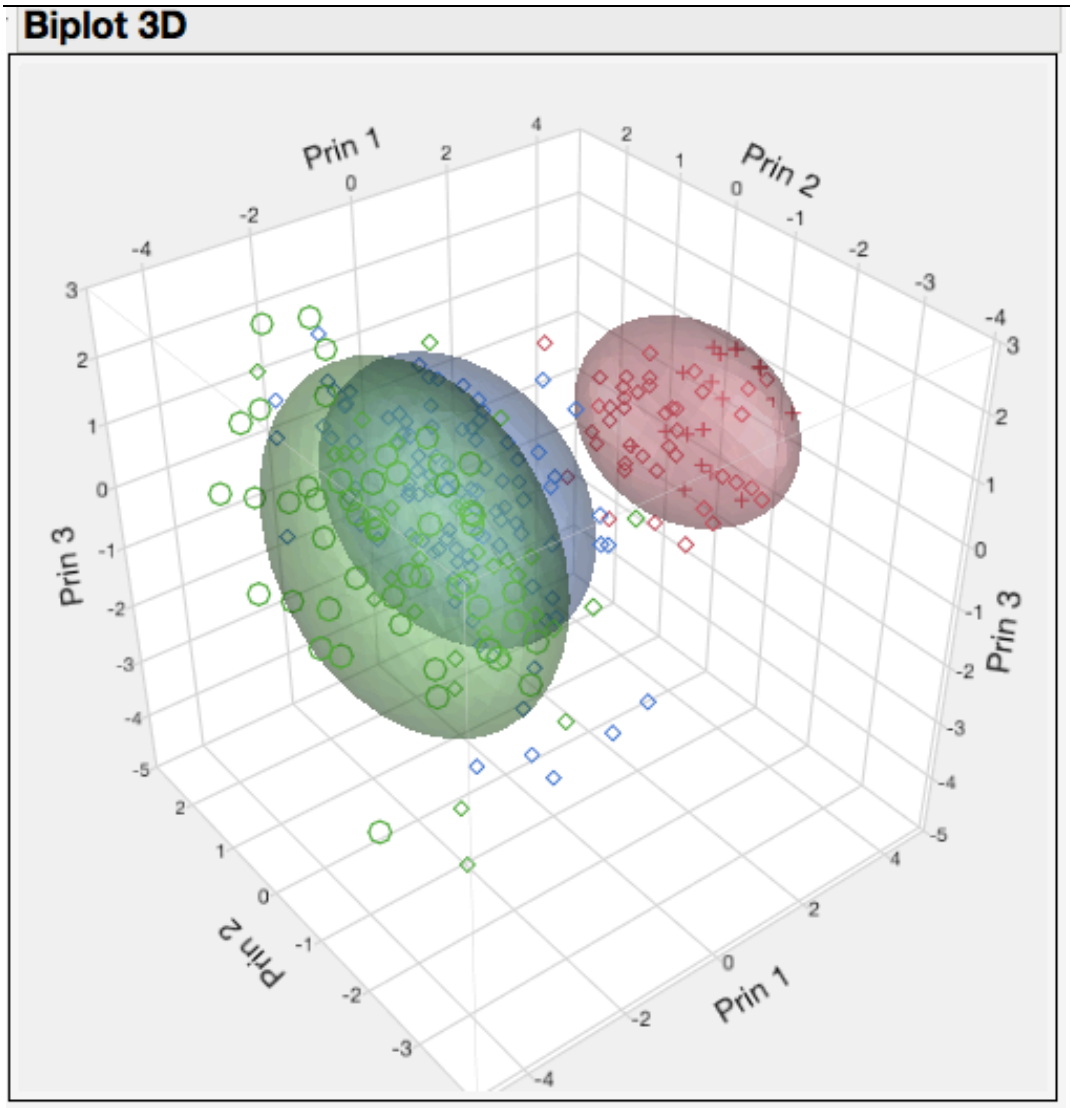
Cluster	Spm1- hente moteinspirasjon på sosiale medier	Spm 1- se produkt i fysisk butikk, bestille på nett	spm 1- se på produkt på nett, men kjøpe i fysisk butikk	Spm 1- melde deg inn i en klesbutikk sin kundeklubb	Spm 1 - lese nyhetsbrev fra klesbutikker	Spm 1 - benytte deg av rabattkuponger
1	4,59090909	4,77272727	4,8030303	4,71212121	2,03030303	4,60606061
2	2,70588235	2,01176471	3,38823529	2,01176471	1,56470588	2,28235294
3	3,98019802	3,02970297	3,65346535	3,83168317	2,88118812	3,91089109

Spm 2 - scenario om dine handlevaner	Spm 3- handler du klær på internett?	spm 3- handler du klær i butikk?	spm 3- handler du klær på sosiale medier?	Spm 3- handler du klær på apper?	Salgskanaler det er viktig for kunde å bli møtt på	Spm 5 - Jens scenario	Spm 6- viktigheten av å bli møtt likt i alle kanaler
1,93939394	4,43939394	4,62121212	3,86363636	3,43939394	3,95454545	1	4,98484848
2,89411765	2,25882353	4,08235294	1,31764706	1,30588235	1,24705882	1,38823529	3
2,45544554	3,21782178	3,73267327	1,66336634	1,69306931	2,04950495	1,28712871	3,55445545

Spm 7- hva er avgjørende for din kundelojalitet	Spm 8 - kjønn	Spm 9- alder
4,92424242	1,1969697	2,31818182
2,37647059	1,42352941	2,94117647
3,47524752	1,07920792	2,86138614

Biplot




Biplot 3D
Prin 1
Prin 2
Prin 3
Prin 3
Prin 2
Prin 1