MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E Navn: Ola Berntsen Huseby og Lars Gudmund Fiske

Digital handling: Hvordan påvirkes kjøpesentrenes forretningsmodell av netthandel?

Dato: 14. mai 2019 Totalt antall sider: 122

NORD universitet

www.nord.no

Abstract

Online shopping is increasing at a rapid rate. The purpose of this study was to address "*how does online shopping affect the business model of shopping centres?"* To address this, we added two research questions; 1. "Is online shopping a threat to shopping centres?" and 2. "How is the business model affected by online shopping?" The theoretical framework consisted of relevant literature within digitalisation, commerce, consumer behaviour and business models. We conducted a qualitative case study interviewing managers at the shopping centre division of Olav Thon Gruppen (OTG onwards), and relevant statistics and reports. Our findings were discussed against our theoretical framework. For research question 1, we found that online shopping was a threat to OTG, although the informants were somewhat nuanced regarding this issue, and addressed other threats. For research question 2, we found that OTGs business model affected the elements of the business model that we discussed. OTG focused on experiences, services and food and beverages, as well as omni channel solutions. We concluded that OTGs business model was affected by online shopping as a result of growth in online shopping, omni channel solutions, and focus on experiences, services and food and beverages that online shopping cannot offer.

Forord

Denne masteroppgaven konkluderer vår treårige utdanning i Master of Business Administration (MBA) ved Nord Universitet.

Vi vil takke Lars Løseth, grunnlegger av Amfi–kjeden for gode råd på veien mot å konkretisere tema for oppgaven. Videre ønsker vi å rette en stor takk til Olav Thon Gruppens kjøpesenterdivisjon og informantene vi intervjuet i organisasjonen for at de tok seg tid i en travel hverdag til å stille til intervju.

MBA-studiet er et deltidsstudium og vi var begge i jobb i perioden. Vi vil derfor takke våre arbeidsgivere Institutt for matematiske fag ved NTNU, og Steinerskolen på Rotvoll for støtte og tilrettelegging slik at vi kunne gjennomføre studiet. Vi har begge familier og det å kombinere studier, jobb og familie har tidvis vært krevende. Vi vil derfor rette en stor takk til våre samboere, øvrig familie og venner for støtte og tålmodighet i denne perioden.

Vi har lært mye i løpet av disse tre årene, og studiet har vært en berikelse hvor vi opplever at vi har styrket vår faglige kompetanse, noe vi tar med oss videre og vil anvende i praksis videre i arbeidslivet.

Avslutningsvis er vi svært takknemlige for gode råd og konstruktiv kritikk fra vår veileder ved Nord Universitet, Morten Stene. Vi setter stor pris på hans innsats og tilgjengelighet gjennom hele prosessen med masteroppgaven.

Trondheim, 14. mai 2019

Ola Berntsen Huseby og Lars Gudmund Fiske

Sammendrag

Målet med denne masteroppgaven var å belyse problemstillingen: *Hvordan påvirkes kjøpesentrenes forretningsmodell av netthandel?* Videre ble problemstillingen delt inn i forskningsspørsmålene; 1. Utgjør netthandelen en trussel for kjøpesentrene? og 2. Hvordan påvirkes kjøpesentrenes forretningsmodell av netthandel?

Det teoretiske rammeverket for oppgaven besto av relevant teori innenfor digitalisering, varehandel, forbrukeratferd og forretningsmodeller. Forskningen ble gjennomført som en kvalitativ casestudie hvor vi brukte Olav Thon Gruppens kjøpesenterdivisjon (heretter OTG) til datainnhenting. Vi intervjuet seks ledere på ulike nivå i OTG. Relevante funn fra intervjuer, samt statistikk og funn fra relevante rapporter ble deretter presentert. Funnene ble deretter drøftet opp mot teori.

På forskningsspørsmål 1 fant vi et nyansert bilde innad i OTG. Informanter høyt oppe i ledelsen var mer avslappet til netthandel som trussel framfor de lenger ned i organisasjonen. Ved en omformulering av spørsmålet til store internasjonale netthandelsaktører, ble informantene mer samstemte om at netthandel utgjorde en trussel. Informantene var mer delte i syn på varehandelsutlevering inne på sentrene og Click and Collect, som er elementer som trekker netthandelen inn i kjøpesentrene. Spesielt sistnevnte skaper utfordringer for OTGs forretningsmodell.

Informantene mente at bransjeglidning og handelslekkasje, spesielt grensehandelen var en mye større trussel enn netthandelen. Vi avdekket imidlertid at OTG fanger opp mye av grensehandelen med sine sentre i Sverige. Bransjeglidning framsto også som en mindre trussel i vår drøfting.

Mediebildet ble trukket inn i vår oppgave på grunn av til tider dystre spådommer over varehandel i USA, og sammenlikning med varehandel i Norge. Vi fant ingen større likheter som tyder på at det som skjer i USA kommer til å skje i Norge med det første.

På forskningsspørsmål 2 fant vi at OTG har satt i gang en rekke tiltak. Fokus rettes mot omnikanal varehandel og på å få mer opplevelser, tjenester og servering inn på sentrene sine. Enkelte informanter, teori, statistikk og rapporter understøttet at disse endringene kom som følge av økt netthandel. For å belyse endringene i forretningsmodell benyttet vi oss av Business Model Canvas (heretter BMC), hvor vi konkret så på endringer i kundesegment,

verdiforslaget, kunderelasjoner og kanaler. Disse elementene ble i hovedsak påvirket av økt satsning på opplevelser, tjenester og servering, samt reduksjon i totalt butikkareal og antall butikker. Vi opplevde at BMC førte til noe overlapp mellom disse elementene, noe som er kommentert i oppgaven.

Vår konklusjon til problemstillingen, er at netthandelen definitivt utgjør en trussel for kjøpesentrene, men at vi ikke ser at kjøpesenterdøden i USA vil komme til Norge i like stor grad. Vi avdekket at det er andre elementer i trusselbildet, som handelslekkasje til utlandet og bransjeglidning, men som vi ikke har gått i dybden på.

Vi kan også konkludere med at forretningsmodellen til OTG påvirkes da vi så at elementene vi drøftet ble direkte påvirket, og at endringene bar preg av forretningsmodellinnovasjon, framfor mindre justeringer av eksisterende modell.

Forretningsmodellen til OTG påvirkes av netthandel som følge av netthandelsvekst, satsning på omnikanale løsninger, samt opplevelser, tjenester og servering som netthandel ikke kan tilby.

Innholdsfortegnelse

Forord ii
Sammendrag iii
Innholdsfortegnelse v
1 Innledning 1
1.1 Tema og aktualisering 1
1.2 Problemstilling og metodiske valg 2
1.3 Olav Thon Gruppen 3
1.4 Oppgavens oppbygning 3
2 Teori 4
2.1 Digitalisering 4
2.2 Varehandel 5
2.2.1 Kjøpesenter 6
2.2.2 Netthandel 7
2.2.3 Omnikanal varehandel 9
2.2.4 Framtidens varehandel 11
2.3 Forbrukeratferd og forbrukertrender 12
2.3.1 Showrooming og Webrooming 12
2.3.2 Ny mental modell for kjøpsreisen 13
2.3.3 Forbrukertrender 14
2.4 Forretningsmodeller 19
2.4.1 Business Model Canvas 19
2.4.2 Forretningsmodellinnovasjon 25
2.4.3 Forretningsmodellinnovasjon i varehandel 26
2.4.4 Blue Ocean Strategy 27
2.5 Oppsummering av teori 30
3 Metode 31
3.1 Forskningsdesign og metodiske valg 31
3.2 Datainnsamling og utvalg 32
3.2.1 Utvalg til intervju 32
3.2.2 Intervjuguide 33
3.2.3 Lokasjon for intervjuer 33

3.2.4 Gjennomføring av intervju 34
3.3 Behandling av data og analyse 35
3.4 Styrker og svakheter med valgt forskningsdesign og metode 36
3.5 Etiske hensyn 39
4 Funn 42
4.1 Forskningsspørsmål 1: Utgjør netthandel en trussel for kjøpesentre? 42
4.1.1 Intervju 42
4.2 Statistikk 46
4.2.1 Utvikling for OTGs kjøpesentre 46
4.2.2 Utvikling i norsk netthandel 47
4.2.3 Netthandel med utlandet 48
4.2.4 Hva handles mest på nett? 49
4.2.5 Hvorfor velger kundene å handle på nett framfor i butikk? 49
4.2.6 Webrooming og Showrooming 50
4.2.7 Utvikling i handel i USA 51
4.3 Forskningsspørsmål 2: Hvordan påvirkes kjøpesentrenes forretningsmodell av netthandel? 52
4.3.1 Kundesegmenter 52
4.3.2 Verdiforslag 55
4.3.3 Kunderelasjoner 58
4.3.4 Kanaler 61
4.4 Oppsummering av funn 62
5 Drøfting 64
5.1 Utgjør netthandelen en trussel for kjøpesentrene? 64
5.1.1 Informantenes syn på netthandel som trussel 64
5.1.2 Statistikken viser 65
5.1.3 Utenlandske netthandelsaktører 66
5.1.4 Statistikk over nordmenns netthandel med utlandet 66
5.1.5 Muligheter for kjøpesentrene? 67
5.1.6 Endringer som følge av økt netthandel 67
5.1.7 OTGs konkurransefortrinn 68
5.1.8 Delingsøkonomi og nye distribusjonsløsninger 68
5.1.9 Vareutlevering på kjøpesenter 69
5.1.10 Click and Collect 70

5.1.11 Fysisk butikk og nettbutikk 72
5.1.12 Andre trusler som informantene trakk fram 73
5.1.13 Varehandel i USA vs. Norge 75
5.1.14 Oppsummering forskningsspørsmål 1 77
5.2 Hvordan påvirkes kjøpesentrenes forretningsmodell av netthandel? 78
5.2.1 Kundesegmenter 79
5.2.2 Verdiforslaget 83
5.2.3 Kunderelasjoner 85
5.2.4 Kanaler 90
5.2.5 Drøfting av endringer i forretningsmodell 92
6 Oppsummering og konklusjon 96
6.1 Utgjør netthandel en trussel for kjøpesentrene? 96
6.2 Hvordan påvirkes kjøpesentrenes forretningsmodell av netthandel? 97
6.3 Konklusjon på problemstilling 99
6.4 Begrensninger i forskningen 100
6.5 Anbefalinger, implikasjoner og videre forskning 100
6.5.1 Anbefalinger til OTG 100
6.5.2 Implikasjoner for fagfeltet 101
6.5.3 Videre forskning 102
7 Litteraturliste 103
8 Vedlegg ..... a
8.1 Figuroversikt ..... a
8.2 Begreper ..... b
8.3 Intervjuguide c

1 Innledning

I en forelesing ved Nord universitet ble kjøpesentrenes framtid problematisert med tanke på veksten i netthandel. I lys av dette, kom vi på sporet av det som ble vår masteroppgave.

1.1 Tema og aktualisering

Veien mot tema for masteroppgave startet ved at vi diskuterte hva som interesserte oss, hva vi anså som samfunnsrelevant i dag og framover, samt at vi ønsket å finne et tema som egnet seg til forskning. Gjennom arbeidet med masteroppgaven ønsket vi å komme fram til forskningsresultater som tilfører en verdi i samfunnsdebatten.

Vi tok utgangspunkt i et tema som interesserer oss begge, nemlig digitaliseringen som skjer i økende grad i Norge, privat som offentlig. Dette byr på både utfordringer og muligheter. I en fersk rapport fra NHO (Fölster, 2018) kommer det fram at inntil 200 000 norske jobber forsvant som følge av digitalisering i perioden 2009-2014, mens 30 000 nye jobber kom til.

Varehandel preges av digitalisering, med økt netthandel og andre digitale konsepter som apper, sømløs integrasjon mellom ulike medier for kjøp og kundestøtte, selvbetjent skanning og betaling av varer i butikk. Noe av det siste innen utvikling i varehandel er Amazon Go, en helautomatisert butikkløsning som benytter kameraer og kunstig intelligens for kjøp av varer, hvor kunden ikke trenger å betale i kassen (Stevenson, 2018).

Vi kom fram til at det ville være interessant å se på hvordan norske kjøpesentre ser på utviklingen framover med tanke på at stadig flere forbrukere velger å kjøpe varer på nett framfor fysiske butikker. Vi tok derfor kontakt med Olav Thon Gruppens kjøpesenterdivisjon (heretter OTG) som var villige til å bli intervjuet om OTGs kjøpesentervirksomhet.

Trenden med økt netthandel har hatt stor effekt i USA, samtidig som fysiske butikker preges av økt konkurranse og reduserte inntekter. "Kjøpesenterdøden" i USA har pågått i mange år, hvor kjøpesentre i amerikanske forsteder til nå har vært mest utsatt (Sanburn, 2017).

Det argumenteres for at denne trenden er i ferd med å komme til Norge. Netthandel i Norge vokser raskere enn i Europa for øvrig, noe som antydet at Norge vil merke denne effekten tidligere enn andre europeiske land hvor veksten er noe lavere (Bach, 2018).

Andreassen (2018) mener derimot at butikkdøden skyldes dårlig lederskap, og ikke netthandel. Han argumenterer for å få kunder til kjøpesentre i framtiden, må det tilføres et opplevelsesaspekt, da tradisjonell varehandel ikke lenger vil være tilstrekkelig for å tiltrekke seg kunder.

Vi anså denne tematikken som interessant og høyrelevant. Vi ville se på hvilke konsekvenser netthandel og endring i forbrukeratferd kunne medføre for OTG og hvilke grep de vil ta i årene som kommer for å møte disse utfordringene og mulighetene. Vi var også interessert i om kjeden ville fortsette som før, eller tilrettelegge for andre tjenester og tilbud.

Videre forskes det en del på denne tematikken, og vi ønsket å bidra i denne debatten med en konkret case knyttet til OTG, som er en betydelig aktør i norsk sammenheng. Vi hadde som mål at det vi kom fram til, kunne komme til praktisk anvendelse for OTG, andre kjøpesenteraktører, og at våre funn kunne være et bidrag for videre forskning på området.

1.2 Problemstilling og metodiske valg

Med utgangspunkt i digitaliseringen i varehandel, utfordringer knyttet til vekst i tradisjonell handel, samt mye medieomtale knyttet til kjøpesenterdød, spesielt i USA, kom vi fram til at vi ønsket å finne ut hvordan kjøpesentrenes forretningsmodell påvirkes av dette.

Vår opplevelse av situasjonen basert på informasjon vi hadde fått i fra media, var at netthandel framsto som en betydelig trussel for tradisjonell varehandel, som er en viktig del av kjøpesentrenes virksomhet, og at kjøpesentrene dermed ble nødt til å endre og utvikle sin forretningsmodell for å møte det nye konkurransebildet.

Vi kom derfor fram til følgende problemstilling:

«Hvordan påvirkes kjøpesentrenes forretningsmodell av netthandel?»

Problemstillingen impliserer at kjøpesentrenes forretningsmodell påvirkes av netthandel. Dette var basert på våre antakelser fra informasjon vi hadde samlet inn i forkant av undersøkelsen. For å avklare om dette virkelig var tilfelle, valgte vi å legge til to forskningsspørsmål:

1. Utgjør netthandel en trussel for kjøpesentrene?
2. Hvordan påvirkes kjøpesentrenes forretningsmodell av netthandel?

Formålet med disse to spørsmålene var å avdekke forhold mellom netthandel og en endring i kjøpesentrenes forretningsmodell, og hvordan forretningsmodellen endres. Vi understreker at vi ikke kan generalisere våre funn til å gjelde for alle kjøpesentervirksomheter, da det er OTG som var casen vi studerte. Vi mener derimot at forskningsresultatene også kan ha implikasjoner for videre forskning, samt andre kjøpesentervirksomheter.

Undersøkelsen er gjennomført som en casestudie med kvalitative intervjuer av ledere i OTG. I tillegg hentet vi sekundærdata i form av statistikk og rapporter.

1.3 Olav Thon Gruppen

Olav Thon Gruppen ble grunnlagt av Olav Thon i 1982 og har kjøpesenter, næringseiendom, bolig og hotell som sitt virkeområde. I dag har gruppen en børsverdi på om lag 17 milliarder kroner og eies av Olav Thon Stiftelse (Olav Thon Gruppen, Udatert). Gjennom sin kjøpesenterdivisjon, omtalt som OTG i denne oppgaven forvalter de 80 kjøpesenter i Norge hvorav 62 er hel- eller deleid, og forvalter 11 kjøpesenter i Sverige, hvorav 10 er hel- eller deleid. OTG er Norges største kjøpesenteraktør.

1.4 Oppgavens oppbygning

Denne masteroppgaven er bygd opp etter følgende struktur: teori, metode, funn, drøfting, konklusjon og vedlegg. Teorikapittelet er analyserammen hvor vi trekker fram tidligere forskning og teori som er relevant for vår problemstilling. Metodekapittelet viser forskningsdesign og metodiske valg vi har tatt. I funnkapittelet presenterer vi funn fra vår undersøkelse basert på intervjuguide med våre to forskningsspørsmål, samt statistikk knyttet til netthandel fra utvalgte rapporter som var relevante for å belyse vår problemstilling. I drøftingskapittelet drøftes våre funn knyttet til de to forskningsspørsmålene opp mot analyserammen vår. Konklusjonskapittelet viser hvordan og i hvilken grad våre mål med undersøkelsen ble nådd, hvilke begrensninger undersøkelsen har, samt implikasjoner, anbefalinger og videre forskning basert på undersøkelsens resultater. Avslutningsvis presenteres vedleggene til oppgaven.

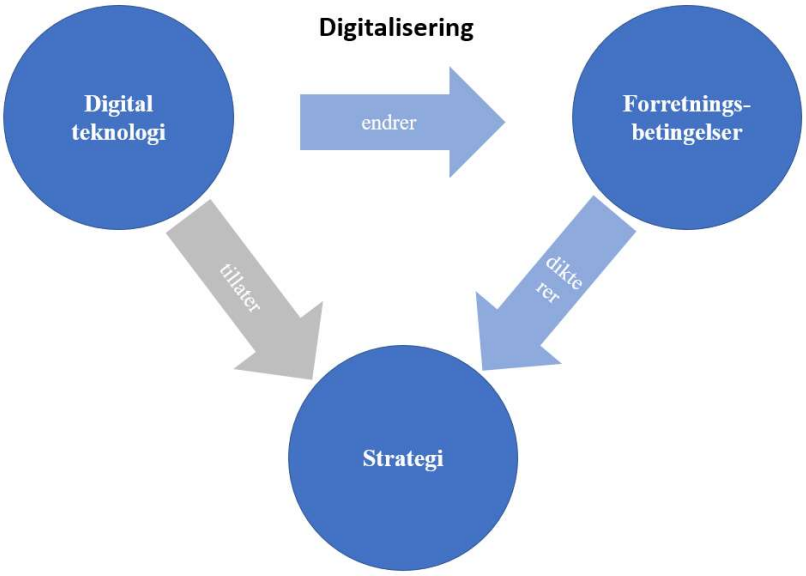
2 Teori

Basert på problemstillingen «hvordan påvirkes kjøpesentrenes forretningsmodell av netthandel?» og undersøkelser vi gjorde knyttet til oppgavens tematikk kom vi fram til et teoretisk rammeverk for å belyse denne problemstillingen og underliggende forskningsspørsmål. I litteraturen har vi funnet en stor mengde bøker, artikler og rapporter som belyser kjøpesentre, netthandel og forretningsmodeller som vår problemstilling består av. Vi har derimot ikke funnet forskning som belyser disse tre områdene i sammenheng, slik som vår problemstilling antyder, særlig ikke i en norsk kontekst. Derfor valgte vi å trekke inn teori som belyser disse tre områdene, samt forbrukeratferd som utgangspunkt for undersøkelsen og for å drøfte problemstillingen. Rammeverket består av litteratur om digitalisering, varehandel og netthandel, kjøpesenter, forbrukeratferd og forretningsmodeller.

2.1 Digitalisering

Digitalisering omhandler å fornye, forenkle og forbedre noe eksisterende ved hjelp av teknologi, som åpner for økt innovasjon og verdiskaping. Digitalisering krever omstilling. I begrepets vide forstand kan det brukes som en samlebetegnelse av all transformasjon fra analoge og mekaniske løsninger til elektroniske og digitale (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014).

Andersen og Sannes (2017) beskriver digitalisering som et moteord. Ordet viser til en endringsprosess, hvor noe blir gjort digitalt. Videre påpeker forfatterne viktigheten ved at man inkorporerer teknologi inn i bedriftens DNA for å være bedre rustet til å kunne ta strategisk gode beslutninger i framtiden. Figuren under viser denne sammenhengen, hvor digital teknologi tillater strategi og endrer forretningsbetingelser, som igjen dikterer strategi.



Figur 1. Digitaliseringsmodell. Utarbeidet fra *Hva er digitalisering,* av Andersen & Sannes, 2017 (https://www.magma.no/hva-er-digitalisering)

Når ny teknologi kommer inn i et marked forandres også betingelsene for de som driver virksomhet i dette markedet. Det er derfor viktig å være rustet til å ta grep mens man fortsatt har tid til det. Denne overgangen kan være vanskelig, særlig om man fremdeles tjener penger på gamle tanker og ideer.

Pedersen, Solem og Kristiansen (2018) mener digitalisering har en betydelig påvirkning på varehandel. De har identifisert at digitalisering har effekter på forbrukernivå, virksomhetsnivå, markedsnivå og samfunnsnivå. Vi vil her trekke fram effekter på forbrukernivå og virksomhetsnivå. På forbrukernivå fører digitalisering til mer makt til forbrukerne, effektivisering, forenkling og rikere opplevelser. På virksomhetsnivå pekes det på at digitaliseringen på den ene siden fører til større konkurranse, press på pris, og større krav til kompetanse. På den andre kan digitalisering føre til bedre muligheter for effektivisering og differensiering (Pedersen et al., 2018).

2.2 Varehandel

Et viktig område i forskningsprosjektet vårt er utviklingen i varehandel på kjøpesenter. Varehandelsbegrepet innbefatter alle aktiviteter fra varen er ferdigprodusert til den leveres til forbruker (Institutt for bransjeanalyser, 2018). Varehandel inngår i næringsområde G i Norsk standard for næringsgruppering (Statistisk sentralbyrå, 2008) og inkluderer handel og reparasjon av motorvogner, agentur- og engroshandel, samt detaljhandel. Detaljhandel, i næringskategori 47 er det begrepet som kjøpesentrene i hovedsak omfattes av da det

inkluderer butikkhandel til personlig bruk eller til private husholdninger. Vi velger likevel å benytte begrepet varehandel i denne oppgaven, da ulike begrep for varehandel benyttes i media, forskningsartikler, statistikk og annen litteratur som er relevant i denne oppgavens kontekst. Leseren bør være klar over at når vi her behandler varehandelsbegrepet, er det i all hovedsak detaljhandel det er snakk om.

Varehandel er en viktig del av norsk økonomi og er den næringen som sysselsetter flest personer i privat næringsliv i Norge. Varehandelsnæringen utgjorde i 2017 rundt 10% av all verdiskaping i Norge, men både når det gjelder sysselsetting og verdiskaping viser næringens betydning for norsk økonomi en nedadgående kurve. Antall sysselsatte i Norge har sunket fra 15% i 1990 til 13% i 2017, mens bidraget til BNP i samme periode er redusert fra 13% til 10% (Nærings- og fiskeridepartementet, 2018a). Varehandel er en viktig del av kjøpesentrenes virksomhet, da størstedelen av norske kjøpesentre består av butikker.

2.2.1 Kjøpesenter

Kjøpesenter defineres som et avgrenset område hvor flere butikker fra forskjellige foretak og i forskjellige bransjer er samlet. Det første kjøpesentret i Norge kom i 1966. På den tiden ble kjøpesentrene lagt til kollektivknutepunkt og bydelssentrum, men etter hvert som bilen ble det foretrukne framkomstmidlet, ble sentrene lagt til knutepunkt for store veier med store parkeringsmuligheter utenfor byene i 80-årene (Skallerud, 2009).

90-tallet ble starten på omfattende konsolidering i kjøpesenterbransjen, med Steen & Strøm Invests oppkjøp av konkursrammede Magasinet Steen & Strøm i 1992. Utover 90-tallet kjøpte og videreutviklet Steen & Strøm kjøpesentre og ble etter hvert Norges første kjøpesenterkjede. I samme periode vokste OTG sterkt (Nustad, 2017a).

Den omfattende restruktureringen innenfor varehandel og framveksten av store kjøpesentre på 1990-tallet førte til en betydelig produktivitetsvekst i perioden (Nærings- og fiskeridepartementet, 2018a).

På 2000-tallet økte konsolideringstakten i kjøpesenterbransjen hvor blant andre Steen & Strøm ble solgt til Europas nest største kjøpesenterkjede, Sektor Eiendom ble solgt til NIAM, samt at Amfi Eiendom AS gradvis ble et datterselskap under Olav Thon Eiendomsselskap.

I 2015 var det 572 kjøpesentre i Norge, det landet med flest kjøpesentre i verden per innbygger (Shaghayegh & Valvik, 2015). Amfikjeden hvor OTG er hovedeier og forvalter, var i 2017 Norges største senterkjede (Thon Eiendom, 2017a).

Ifølge Nustad (2017a) forventes økt konsolidering framover, samtidig som det er lav sannsynlighet for nyetablering av konkurrerende kjøpesentre. Befolkningsvekst, lav arbeidsledighet og høy kjøpekraft kan gi muligheter for å lykkes for virksomheter med tydelig strategi og finansielle evner. Videre forventes utvikling av kjøpesenterkonseptet med blant annet etablering av fysiske butikker fra netthandelsaktører og at kjøpesentre kan bli mer enn et sted for handel, men også oppholdssted med tilbud innen mat og drikke og andre servicetilbud (Nustad, 2017a).

2.2.2 Netthandel

Netthandel innebærer i denne konteksten kjøp av varer hvor kontakten mellom kjøper og selger skjer via internett (Halvorsen, 2018). Netthandel er i Norge definert i næringsgruppe 47.91 Postordrehandel og handel via Internett i Norsk standard for næringsgruppering (SN2007). Næringen defineres som:

> *Ved detaljhandel i denne næringsgruppen gjør kjøperen valget sitt på grunnlag av annonser, kataloger, informasjon på Internett, modeller eller andre former for reklame. Kunden bestiller via brev, telefon eller Internett (normalt via websider). Varene hentes enten direkte på Internett eller leveres fysisk til kunden.* (Statistisk sentralbyrå, 2008, s. 124)

Netthandel gjør det lettere for forbrukere å sammenligne priser og samle informasjon om produkter, få tilgang til et større vareutvalg, samt at det kan virke tidsbesparende. For handelsnæringen fører netthandel til en utvidelse av markedet samtidig som konkurransen blir tøffere (Nærings- og fiskeridepartementet, 2018b).

Parallelt med konsolidering og endring i varehandel og kjøpesenterkonsepter, har varehandel på nett økt betraktelig i Norge. Statistisk sentralbyrå (2017) rapporterte om 14% økning i detaljvarehandel på nett i første halvår av 2017 sammenlignet med samme periode i 2016. Hovedorganisasjonen Virke rapporterte om økning i netthandel i perioden 2011-2016 på 225% (Virke, 2017). DHL (2014) vurderte ulike scenarier for utvikling i netthandel i Europa fram mot 2025, hvor det høyeste estimatet var at 40% av all varehandel ville skje på nett i 2025. Stadig flere kjeder oppretter nettbutikker i tillegg til sine fysiske butikker. I 2018 var

andelen kjeder som hadde både fysiske butikker og nettbutikker 68% (Nærings- og fiskeridepartementet, 2018a).

Samtidig blir netthandelen stadig mer global (PostNord, 2017). I 2016 gikk ca. 25%, eller 52, 4 milliarder kroner av all nordisk netthandel til utlandet. Storbritannia og Kina er de mest populære for utlandshandel på nett for de nordiske landene, med klær, sko, og hjemmeelektronikk som de mest populære kategoriene.

Veksten i Kina er betydelig, og i 2018 hadde den kinesiske netthandelsgiganten Alibaba 500 millioner brukere. Alibaba forventer å stå for omtrent 50% av all netthandel globalt i løpet av 2019 (Nærings- og fiskeridepartementet, 2018a). Alibaba opererer som et kjøpesenter på nett og har en rekke merkevarer i sin portefølje. Selskapet har tidligere vært på Norgesbesøk og fridd til norske virksomheter for å selge varer på sine plattformer (Skomakerstuen, 2016).

Amazon har til nå ikke vært direkte tilgjengelig for norske kunder. Nordmenn kan i dag handle fra nettbutikken, men varer handles i utenlandsk valuta og sendes fra utlandet, som medfører at nordmenn må betale 25% moms og tollavgift for alle varekjøp over 350kr inkludert frakt (Tolldirektoratet, 2018).

Dette gjør at handel på Amazon er mindre attraktivt for norske kunder i dag. Dette kan derimot raskt endre seg. Det kan virke som at etablering av en norsk Amazon nettbutikk er nært forestående (Hopland, 2018). Flere norske aktører har tatt grep for å møte endringen i konkurransebildet, blant annet gjennom konsolidering av elektronikkmerkevarene Elkjøp og Lefdal som begge var eid av det engelske selskapet Dixon Carphone (Dixons, udatert). 15. Januar 2017 ble Lefdal en del av Elkjøp (Moe, 2017).

Det kan se ut til at trenden med økt varehandel på nett vil fortsette i årene som kommer, noe som kan true tradisjonell varehandel som kjøpesentre i hovedsak tilbyr i dag. Dersom de mest offensive estimatene med 40% netthandel i Europa i 2025, økt global netthandel, samt inntog av store internasjonale nettbutikker på det norske markedet skulle slå til, vil det medføre store konsekvenser for norske aktører innen varehandel.

Selv om netthandel øker og mange har lansert butikkenes død, er det fortsatt betydelig interesse for kjøpesentre som attraktive investeringsobjekter. Nustad (2017b) argumenterer for at selv om netthandel øker, øker også integrasjonen mellom nett og butikk, noe som taler for kjøpesentrenes videre eksistens. Konsumentenes handlemønster endrer seg og bruken av

kjøpesentre vil endre seg i takt med dette. Kundene vil derfor forvente at kjøpesentrene endrer seg for å møte nye behov (Nustad, 2017b).

I denne undersøkelsens har vi fokus på netthandel som varehandel, som ikke omfatter eksempelvis kjøp av flybilletter, hotellbestillinger, streamingtjenester, abonnementer og andre kjøp på nett som ikke er fysiske varer.

2.2.3 Omnikanal varehandel

I takt med utviklingen innenfor varehandel, økt digitalisering og endring i forbrukeratferd har det i senere tid dukket opp flere nye varehandelskonsepter. Synet på varehandel kan ikke lenger sees på som svart/hvitt, med tradisjonell varehandel i butikk på den ene siden og rene nettbutikker på den andre. Bildet er derimot i ferd med å bli mer nyansert. Ett nytt konsept som har fått mye oppmerksomhet er omnikanal varehandel.

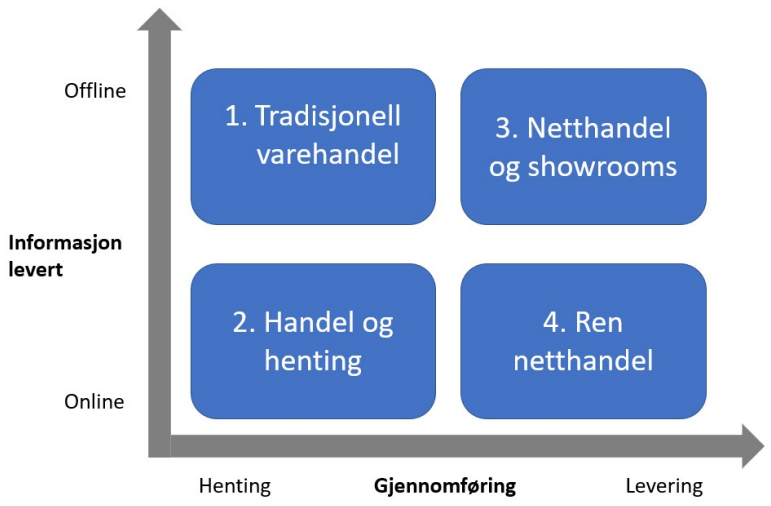
Omnikanal varehandel er en videreutvikling av krysskanal og multikanal handel (Fredriksen & Sørebø, 2017). Omnikanal varehandel innebærer en utvisking av skille mellom kanaler for handel på nett, i butikk og måten kunder handler varer på, enten det er i butikk, eller nettbutikk, med pc, mobil eller nettbrett eller andre digitale enheter. Dette handler også om transaksjoner og kommunikasjon i form av kundestøtte og markedsføring som kan foregå i butikk, per telefon, epost, nettbasert chat, eller sosiale medier.

Det fokuseres på myk overgang mellom medier og at det ikke skal spille noen rolle hvilken inngang kunden har til informasjon om produktet, om det er via butikk, nettsøk, sosiale medier eller andre kanaler, og hvor kan kunden velge å gjennomføre kjøpet via fysisk butikk, nettbutikk eller app (Leciejewski, 2015, referert i Fredriksen & Sørebø, 2017).

Bell, Gallino, og Moreno (2014) plasserer kunden i sentrum i sitt syn på hvordan man skal lykkes med en omnikanal strategi. Utgangspunktet for rammeverket de har utviklet er at de stiller to spørsmål:

1. Hvordan skal kundene få den informasjonen de trenger for å tilrettelegge for deres kjøpsbeslutninger
2. hvordan skal transaksjonene gjennomføres?

For å svare på disse spørsmålene har de utarbeidet et rammeverk som kalles «the information and fulfillment matrix», eller informasjons- og gjennomføringsmatrisen på norsk:



Figur 2. The Information and fulfillment matrix. Oversatt og tilpasset fra *How to win in an omnichannel world*, av Bell et al. 2014, s 47.

X-aksen i matrisen representerer det første spørsmålet knyttet til informasjon, mens Y-aksen representerer spørsmål to, gjennomføringen av kjøpet. De fire kvadrantene representerer de ulike alternativene for omnikanal handel:

1. Tradisjonell varehandel
2. Informasjon på nett med pick-up point for varer
3. Showrooms offline med hjemlevering
4. Informasjon på nett med hjemlevering

Bell et al. mener at tradisjonelle varehandelsaktører kan skape verdier ved å tilby informasjon om produkter på nett, prisinformasjon og lagerstatus for produkter, samt at kunden kan starte kjøpet på nett og fullføre i butikk.

Rene netthandelsaktører kan oppnå store fordeler ved å ha fysiske lokaler viser fram varesortimentet. Bell et al. (2014) mener at dette vil ha betydelig økonomisk effekt på salg og returnering av varer. De mener at kundene tenker omnikanal og at varehandelsaktører må tilrettelegge for at de selv kan velge kanal for handel. Det handler ikke lenger om man skal ha en omnikanal strategi eller ikke, men om hvordan man utfører den på best mulig måte. De mener at de beste aktørene vil lykkes med omnikanal handel ved å utnytte muligheter knyttet til informasjon og gjennomføring av kjøp i matrisen og møte kundenes behov ved å fokusere på å de riktige opplevelsene for kundene.

Chopra (2016) argumenterer for at for å lykkes med omnikanal handel trenger man ikke å tilby all funksjonalitet i alle kanaler, men heller tilføre de produkter og oppgaver som er mest effektive for den gitte kanalen.

2.2.4 Framtidens varehandel

Rigby (2011) har kritisert tradisjonelle varehandelsaktører for å være fastlåst i en analog verden med lav innovasjonsevne, og en oppfatning av at kundene alltid ville være tilgjengelige. Han har argumentert for at tradisjonelle varehandelsaktører må adoptere en omnikanalstrategi for å holde tritt med den økende netthandelen. Han mener at de må skape komplementære opplevelser mellom nett og tradisjonell butikk, samt gi kundene opplevelser i de fysiske butikkene som ikke er mulig på nett. Tradisjonelle aktører må satse på innovasjon og tiltrekke seg unge, kreative, teknologiinteresserte og innovative ansatte, og samtidig være forberedt på prøving, feiling og læring, da mange innovasjoner ville mislykkes. Samtidig er han opptatt av at varehandelsaktører ikke måtte gjøre store innovative satsninger før man hadde klart for seg hva man ønsket å oppnå. Han mener varehandelsaktører vil oppleve at samspillet mellom nett og fysisk butikk kunne gi nye muligheter for å øke salg og redusere kostnader (Rigby, 2011).

Grewal, Roggeveen, & Nordfält (2017) mener big data og omnikanal handel nå blir en forutsetning for å skape konkurransefortrinn. Videre vil ny teknologi som augmented reality, kunstig intelligens, og tingenes internett drive innovasjon i bransjen framover. Skillet mellom den fysiske butikken og nettet vil i økende grad viskes ut og innovasjoner i bransjen vil sannsynligvis føre til at kundene kan ta bedre beslutninger, spare tid og oppleve at de har tatt gode kjøpsbeslutninger. Varehandelsaktører som skal lykkes må satse på ny teknologi og innovasjon for å øke kundenes engasjement, og forenkle kundenes liv (Grewal et al., 2017).

Grewal et al. (2017) har utdypet flere trender som vil prege framtidens varehandel, hvor tre av disse ansees som relevante i denne konteksten:

1. Teknologi og verktøy for å fasilitere beslutninger
2. Forbruk og engasjement
3. Innsamling og utnyttelse av store data (Big Data)

2.2.4.1 Teknologi og verktøy for å fasilitere beslutninger

Teknologi er en svært viktig endringsagent innen varehandel som muliggjør fordeler både for kunden og varehandelsaktører. Smarttelefoner gjør det mulig til å tilby relevante tilbud til kunder basert på hvor de befinner seg. Teknologi muliggjør mer personalisert markedsføring, men hvis dette ikke gjøres riktig kan det føre til lavere kundeengasjement, da mange er

opptatt av privatlivet og hvilke data som lagres om dem. Å benytte pick-up points for netthandelsaktører i fysiske butikker trekkes også fram som en mulighet (Grewal et al., 2017).

2.2.4.2 Forbruk og engasjement

Kjernen i varehandel er ifølge Grewal et al. (2017) hvordan kundene forbruker varer og tjenester. Varehandelsaktørene må forstå og håndtere kundenes opplevelser og engasjement. De mener at for å øke kundenes engasjement, krever det at bedriften viser sterkt lederskap som støtter den eksisterende kulturen og har fokus på teamarbeid og interessenter. Varehandelsaktørene kan benytte kundenes behov og mål for å skape en sterkere emosjonell tilknytning. Videre kan sosiale medier benyttes aktivt for å skape økt kundeengasjement.

2.2.4.3 Innsamling av store data (Big Data) og utnyttelse

Big data får stadig mer oppmerksomhet innenfor varehandel. Aktørene har alltid vært opptatt av data, men nå er det større muligheter for å utnytte store datamengder og analysere disse. Bruk av big data gjør det mulig å forstå forbrukeratferd i stadig større grad. Ved å forstå kundene bedre ved bruk av big data, kan varehandelsaktører skape økt kundeengasjement, øke kundens lojalitet, og øke lønnsomhet (Grewal et al., 2017).

2.3 Forbrukeratferd og forbrukertrender

Schiffman, Kanuk og Wisenblit (2010) definerer forbrukeratferd som: *«Atferden forbrukere utviser når de søker etter, kjøper, bruker, evaluerer og kvitter seg produkter og tjenester som de forventer vil tilfredsstille sine behov»* (Oversatt etter Schiffman et al., 2010, s. 23).

Forbrukeratferden blir stadig mer digital. Digital forbrukeratferd er i stor vekst, takket være økt bruk av teknologi i samfunnet. Antallet timer som voksne bruker på nett er i stor vekst, og deler av denne veksten skjer takket være sosiale medier. Man blir stadig mer eksponert for impulser fra nett og sosiale medier. Dette inkluderer aktivitet knyttet til informasjon om og kjøp av varer og tjenester (Stephen, 2016).

2.3.1 Showrooming og Webrooming

Showrooming og webrooming kombinerer kanaler via nettet og mobile enheter, og muligheter i fysisk butikk (Kang, 2018).

Showrooming er når en kunde besøker en fysisk butikk for å vurdere produkter, for så å handle på nett. På den måten framstår den fysiske butikken som et «showroom» for netthandleren. Dette skjer gjerne fordi kunden ønsker den fysiske opplevelsen av produktet og kan se å føle på det før man kjøper, men den største motivasjonen for showrooming er pris ifølge Kang (2018). Kangs studie viser at kunder som søker informasjon om produkter, engasjerer seg i prissammenligning i ulike kanaler, samt er opptatt av sosial interaksjon, sannsynligvis vil benytte seg av showrooming.

Webrooming er at kunden gjør research på nett først, og deretter går i en fysisk butikk for å gjøre en endelig vurdering og kjøpe produktet i butikken (Kang, 2018). Kang antyder at de som engasjerer seg i webrooming er mindre interessert i pris, da hovedgrunnene til webrooming er å ta på og prøve produkter, gå på nett for å forsikre seg om at varen er på lager, samt å unngå fraktkostnader (Kang, 2018).

Gary Edwards (Knight, 2013) mener webrooming utgjør en unik mulighet for tradisjonelle butikker dersom de lykkes med å skape en sømløs integrering av kanaler, fra nett til butikk hvor kundene får den informasjonen de trenger på nett, samtidig som de ansatte i butikken kan overbevise kunden om at det er naturlig at kjøpsreisen ender i en fysisk butikk.

Ifølge Kangs studie er kunder som søker informasjon om produktet, samt opptatt av sosial interaksjon og vareutvalg, sannsynlige brukere av webrooming (Kang, 2018).

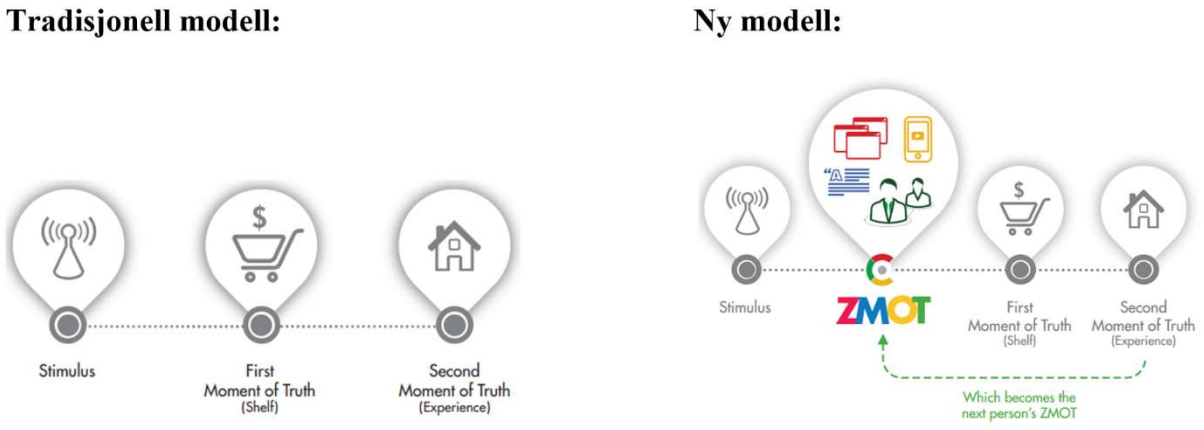
2.3.2 Ny mental modell for kjøpsreisen

I den digitale tidsalderen har det oppstått en ny mental modell for kundens kjøpsreise (Lecinski, 2011). Den tradisjonelle mentale modellen følger tre steg:

1. Først får kunden et stimuli, eksempelvis ved at man ser en reklame for et produkt
2. «first moment of truth» - kunden går i butikken, vurderer varen og får hjelp fra betjeningen, og kjøper produktet
3. «second moment of truth» - Kunden opplever produktet

Det nye steget oppstår etter at kunden har fått et stimuli, men før «first moment of truth». Lecinski (2011) kaller dette steget for «Zero moment of truth» (ZMOT), som handler om at kunden etter et stimuli søker informasjon om produktet på nett via søkermotorer, nettsider og sosiale medier.

Endringen vist med figur:



Figur 3. Tradisjonell og ny modell for kjøpsreisen "First moment of truth og Zero moment of truth". Fra *Winning the zero moment of truth,* av Lecinski, 2011

Denne trenden med at kundene søker informasjon om et produkt digitalt før man kommer til hylla i butikken eller den digitale butikkhylla er økende. I en studie Google gjennomførte, steg antall kilder som kunden sjekket før man tok en beslutning fra 5,3 i 2010 til 10,4 i 2011, noe som innebærer nærmest en dobling på ett år. Kundene søker opp stadig flere kilder til mer informasjon om produkter før kjøp (Lecinski, 2011), og prosessen blir stadig mer mobil (Lecinski, 2014).

2.3.3 Forbrukertrender

Trendspotting handler om at man tilpasser innovasjonen fra idestadiet til den lanseres i markedet, til de forbrukertrendene som virker mest hensiktsmessige (Andreassen, Calabretta & Olsen, 2012). Andreassen et al. mener at fokuset på kundens behov er den største svakheten i innovasjoner og at virksomheter bør fokusere på en bedre koordinering, fra idestadiet til kommersialisering for å redusere risiko.

Andreassen et al. (2012) trekker fram flere relevante forbrukertrender for denne oppgavens problemstilling: alltid på farten, alltid tilkoblet, avkastning på tid, og kvalitetsinformasjon raskere.

2.3.3.1 Alltid på farten

Forbrukertrenden «alltid på farten» handler om at rimeligere flybilletter og økt kjøpekraft har ført til at vi reiser mye mer enn før, at det har blitt enklere og rimeligere å flytte, samt at digitale tjenester og sosiale medier gjør det lettere å opprettholde sosiale relasjoner og tilpasse seg når mobiliteten øker.

2.3.3.2 Alltid tilkoblet

Denne trenden handler om at man har behov for, og ønsker å tilegne seg informasjon og benytte tjenester på nettet til enhver tid og at det ikke begrenses av hvor man oppholder seg. Mye av årsaken til dette er smarttelefonens inntog i folks liv. Andreassen et al. (2012) mener at en konsekvens av at man alltid er på farten, samt utvikling i livsførsel i europeiske land fører til at man blir mindre opptatt av materielle goder, samtidig som man blir mer opptatt av immaterielle goder og de digitale relasjonene.

2.3.3.3 Avkastning på tid

Vi blir stadig mer opptatt av å utnytte tiden vi har til rådighet. Det handler om å frigjøre tid til opplevelser som bidrar til selvrealisering. Man ønsker å finne en optimal balanse mellom kvalitet og kvantitet i opplevelser, hvor man søker å ha best mulig kvalitet på opplevelsene, og å ha flest mulig slike opplevelser.

Andreassen et al. (2012) Trekker fram avkastning på tid som den kanskje viktigste trenden som virksomheter kan se til i innovasjonsprosesser. De har identifisert tre måter forbrukerne prioriterer for å få bedre avkastning på tiden: kjøpe tid, spare tid og bruke tid.

Videre har de identifisert tre segmenter i familiers livssyklus som kan være nyttige for de som jobber med innovasjon:

Ung, fri og uavhengig. Handler om det yngre segmentet hvor det er viktig å maksimere antall opplevelser og frykten for å gå glipp av noe er framtredende. Kvantitet i tid og sosiale aktiviteter er viktige.

Kaos i livet. Segmentet omfatter typisk småbarnsfamilier som har begrenset tid til rådighet. Hovedfokuset er å frigjøre tid, samt utnytte tiden mer effektivt. Kvantitet i tid er også her framtredende.

Fått tiden igjen. Dette segmentet henviser til den eldre generasjonen hvor det handler om å fylle tiden med meningsfylte aktiviteter for seg selv, familie og venner. Behovet for en sunn og aktiv livsstil er framtredende og det handler mer om kvaliteten på tiden, framfor mengden aktiviteter.

Andreassen et al. (2012) mener at innovatører og ledere kan utnytte disse trendene for å bedre møte forbrukernes behov i sine innovasjoner. Spesielt avkastning på tid trekkes fram, og man

kan se at hvordan man prioriterer tiden avhenger av hvilken livssituasjon man befinner seg i. Dette kan bidra til at man kan segmentere innovasjoner slik at risikoen for å mislykkes reduseres.

2.3.3.4 Kvalitetsinformasjon raskere

Digitaliseringen har ført til at informasjonstilbudet har økt dramatisk, og man derfor har opplevd at det er for mye informasjon. Forbrukerne setter derfor pris på digitale tjenester som kan organisere informasjonen, og flere er interessert i mer personalisert informasjon for å gi bedre avkastning på tid. Bruken av søkemotorer gjør det lettere for forbrukerne å finne relevant informasjon. Trenden er at forbrukerne nå har raskere tilgang på mer relevant informasjon enn tidligere, framfor for mye informasjon (Andreassen et al., 2012).

2.3.3.5 Tjenester, delingsøkonomi og bærekraft

Saebi (2016) har identifisert fire trender om vil kreve nye forretningsmodeller: Delingsøkonomi, tjenestifisering, åpne innovasjonsmodeller og bærekraft. Vi vil her rette fokus mot tre av disse; Delingsøkonomi, tjenestifisering og bærekraft. Delingsøkonomi, gjennom å tilrettelegge for deling av varer og tjenester er i stor vekst, eksempelvis gjennom arbeidsformidling på nett og bildeling. Tjenestifisering innebærer en økt satsning på tjenester. Dette har ført til at også tradisjonelle vareprodusenter har endret fokus mot tjenestebasert virksomhet. Tjenestifiseringen fører ifølge Saebi (2016) til at virksomheter bedre forstår forbrukernes behov ved at de kommer nærmere kunden. Dette vil styrke relasjoner og øke lojalitet fra forbrukerne.

Bærekraft får stadig større oppmerksomhet blant ledere (Saebi, 2016) og forbrukere (Gramstad, Helland & Saebi, 2017). Forbrukerne blir i større grad bevisst sine forbruksvaner og hvordan forbruket påvirker både miljø og samfunn. De stiller større krav til at virksomheter må drive ansvarlig. Videre rettes fokuset fra en bruk-og-kast-tankegang til fokus på sirkulær økonomi hvor produkters levetid og resirkulering står sentralt (Gramstad et al., 2017).

2.3.3.6 Mobilen først

Vi har vært inne på at mobilen, eller først og fremst smarttelefonens inntok har vært avgjørende i den digitale forbrukeratferden. Forbrukerne er alltid på nett og bruker stadig mobilen mer i kjøpsreisen, både for netthandel og vurdering av produkter.

Faulds, Mangold, Raju, & Valsalan (2018) viser til fire pilarer som henger sammen og påvirker alle steg i beslutningsprosessen for kjøp, samt er med på å definere en framvoksende trend med bruk av mobil teknologi i varehandel:

1. Forbruker og varehandelsaktøren er tett sammenvevd
2. Forbrukermakt
3. Nærhetsbasert forbrukerengasjement
4. Nettbasert forbrukerengasjement

Forbruker og varehandelsaktør er tett sammenvevd

Ved hjelp av mobile enheter kan forbrukeren og varehandelsaktøren kobles sammen og kommunisere hvor som helst og når som helst, og kan i større grad personalisere alle steg i kjøpsreisen. Ved at varehandelsaktører kan benytte seg av data samlet fra forbrukeren kan man blant annet tilby bedre verdi og besparelser for kunden for å dekke kundens behov. Bruken av teknologi for å skape mer bærekraftig samspill mellom forbruker og varehandelsaktører er i stor vekst, og kan være en løsning hvor aktører kan differensiere seg fra sine konkurrenter ved å tilby bedre og mer relevant informasjon for å dekke forbrukernes etterspørsel (Faulds et al., 2018).

Forbrukermakt

Forbrukerne har i dag umiddelbar tilgang til enorm mengde informasjon på mobiltelefonen, noe som fører til en mer myndiggjort forbruker, som opplever at en sitter på mer informasjon enn tidligere. Dette fører til at forbrukerne er bedre informert, mer uavhengig og stiller større krav i kjøpsprosessen. Dette manifesterer seg med at forbrukerne blir mer opptatt av pris, mer fokusert på vareutvalg og stiller større krav til kundeservice (Faulds et al., 2018).

Nærhetsbasert forbrukerengasjement

Utvikling i teknologi har gjort det mulig for varehandelsaktører å få tilgang til hvor forbrukeren befinner seg, og dermed også tilpasse sin kommunikasjon med forbrukeren. Ved

tilgang til forbrukerens eksakte geografiske lokasjon og andre data, kan virksomheter påvirke beslutningsprosessen til forbrukeren ved hjelp av tilpasset markedsføring. Dette kalles lokasjonsbasert markedsføring. Denne typen markedsføring gjør det mulig å benytte geografiske data og eksempelvis kjøpshistorikk for å skreddersy kommunikasjon, tilby mer verdi for forbrukeren, samt påvirke forbrukerens beslutninger (Faulds et al., 2018).

Nettbasert forbrukerengasjement

Nettbasert forbrukerengasjement tar for seg bruken av mobilvennlige nettsider og mobilapper i kjøpsreisen. Forbrukerne bruker mobile nettsider og apper aktivt i kjøpsreisen. Både gode mobile apper og mobilvennlige nettsider er ofte nødvendig for å tilfredsstille behovene til forbrukere som benytter mobilen aktivt i kjøpsreisen (Faulds et al., 2018).

2.3.3.7 Kunden i sentrum

Forbrukerne i dag benytter seg i økende grad av showrooming og webrooming, bruker mobilen aktivt i kjøpsreisen, har mer makt og informasjon, og stiller større krav enn tidligere. Litteraturen i dette kapitlet har til dels ulike innfallsvinkler, men alle peker i en retning: Kunden i sentrum. Fokus på å møte forbrukere der de er i kjøpsreisen, øke verdi for forbrukerne, og fokus på å dekke forbrukernes behov er framtredende. Denne tanken om kunden i sentrum er ikke ny. Levitt (2004) argumenterte for at bedrifter burde fokusere på kundenes ønsker og behov, framfor produktene og deres levetid:

> *In business, the followers are the customers. In order to produce these customers, the entire corporation must be viewed as a customer-creating and customer satisfying organism. Management must think of itself not as producing products but as providing customer creating value satisfactions. It must push this idea (and everything it means and requires) into every nook and cranny of the organization.* (s. 13)

Drucker mente at: *«to satisfy the customer is the mission and purpose of every business»* (Drucker 1973, referert i Slater, 1997, s. 164) og argumenterte for at målsetningen med en bedrift var å skape og beholde en kunde (Drucker, 1993).

Kotler på sin side har argumentert med at: «*The only way to serve your company's interest is to serve your customer's interest»* (Kotler, udatert).

Som følge av at kundene er mer informert, myndiggjort og stiller større krav, stilles det også større krav til at bedriftene identifiserer og tilfredsstiller kundenes behov.

2.4 Forretningsmodeller

Forretningsmodellbegrepet får stadig mer oppmerksomhet både blant praktikere og forskere. I perioden 1995 – 2010 ble det publisert minst 1177 artikler i fagfellevurderte tidsskrifter som tok for seg forretningsmodellbegrepet (Zott, Amit & Massa, 2011). Et raskt søk på Google Scholar (https://scholar.google.no) gir mer enn 3,5 millioner treff på begrepet «Business Model».

Det finnes per i dag ingen bredt akseptert definisjon på begrepet, ei heller en tydelig forståelse på hva en forretningsmodell faktisk er (Foss & Saebi, 2018). Det er derimot noen definisjoner som har fått mye oppmerksomhet og siteringer. En tidlig klassifisering av forretningsmodeller ble gjort av Timmers (1998) knyttet til elektronisk handel på internett (netthandel): «*En arkitektur for produktet, tjenesten og informasjonsflyt, inkludert en beskrivelse av ulike forretningsaktører og deres roller, og en beskrivelse av potensielle fordeler for de ulike forretningsaktørene, og en beskrivelse av inntektskilder*» (Oversatt etter Timmers, 1998, s. 2).

Teece (2010) forklarer forretningsmodeller slik:

> *En forretningsmodell artikulerer logikken, data og andre bevis som støtter et verdiforslag for kunden, og en levedyktig inntekts- og kostnadsstruktur for bedriften for å levere verdien … Essensielt er en forretningsmodell en konseptuell, heller enn en finansiell modell for en virksomhet … en forretningsmodell definerer hvordan et selskap skaper og leverer verdi til sine kunder, og deretter konverterer disse betalingene til overskudd* (Oversatt etter Teece, 2010, s. 2).

Osterwalder, Smith, Clark, Pijl, & Pigneur (2010) definerer forretningsmodellbegrepet slik: «*En forretningsmodell beskriver den logiske begrunnelsen for hvordan en organisasjon skaper, leverer og fanger verdi*» (Oversatt etter Osterwalder et al., 2010, s. 14)

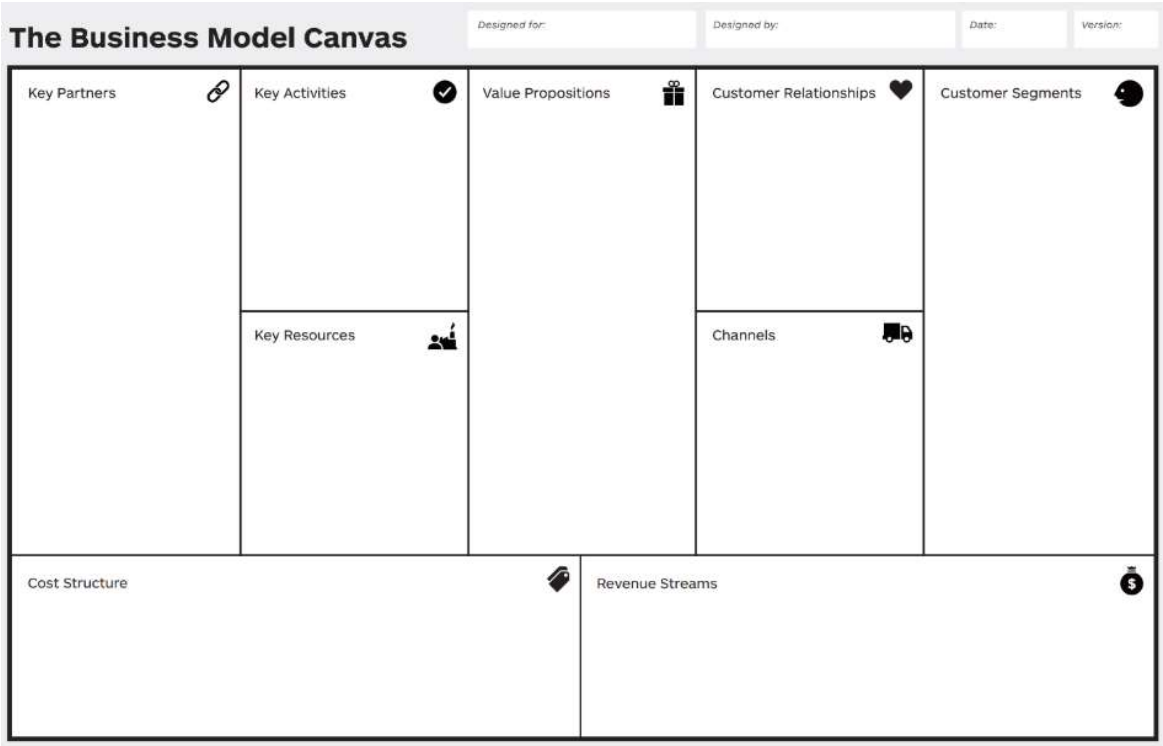
Osterwalder et al. har utviklet Business Model Canvas (heretter BMC), som er et rammeverk som gjør det mulig å visualisere de ulike komponentene i en forretningsmodell på en oversiktlig måte. Vi mener dette rammeverket egner seg godt til å belyse OTGs forretningsmodells påvirkning som følge av netthandel. Vi har derfor valgt å ta utgangspunkt i definisjonen til Osterwalder et al., samt BMC for å belyse problemstillingen.

2.4.1 Business Model Canvas

Alle bedrifter har en forretningsmodell som de følger for å skape, levere og fange verdier for bedriften. Ifølge Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015) er BMC sannsynligvis den mest

brukte modellen i dag. BMC viser forretningsmodellen som en 9-deling av sammenfallende nøkkelelementer (Osterwalder et al., 2010).

Disse ni elementene er: Kundesegmentet, Verdiforslaget, Kanaler, Kunderelasjoner, Inntektsstrømmer, Nøkkelressurser, Nøkkelaktiviteter, Nøkkelpartnere og Kostnadsstruktur. Alle elementene blir presentert under, men vi vier mer plass til de første fire da det er disse som blir tatt med i drøftingen.



Figur 4. Visuell presentasjon av Business Model Canvas. Fra *Business Model Canvas,* av Osterwalder, udatert. (https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas)

1. Kundesegment

Kundesegmentet kan beskrives som ryggraden i alle forretningsmodeller. Ingen bedrifter overlever lenge uten kunder. Det er derfor viktig at bedriften sørger for å tilfredsstille sine kunder for å holde på dem. Å segmentere kundene inn i grupper med felles behov, preferanser eller andre parametere kan hjelpe bedriften å lettere tilfredsstille et kundesegment. Når dette er gjort, kan bedriften velge hvilke kundesegmenter man ønsker å følge opp, og hvilke man forkaster. På denne måten kan bedriften utforme en grundig forretningsmodell med en sterk grunnforståelse av kundebehovene (Osterwalder et al., 2010).

Erichsen et al. framhever viktigheten av at virksomheten må etablere dokumentert kunnskap om hva kundene til virksomheten mener om den. Dette for å bedre imøtekomme kundens

behov, ønsker og forventinger, som igjen bidrar signifikant inn i virksomhetens evne og kunnskap rundt dens eget forbedringspotensial ovenfor sine kunder (Erichsen et al., 2015).

2. Verdiforslag

Verdiforslaget er produktene eller tjenestene som genererer verdi for de bestemte kundesegmentene til bedriften gjennom å kombinere forskjellige elementer som dekker kundesegmentets behov. Verdiforslaget oppfyller kundens krav og ønsker ved å tilby fordeler, nye produkter/tjenester eller gamle produkter/tjenester med nye kvaliteter eller ekstra funksjoner til kunden. Dette kan være kvantitative krav og ønsker som pris eller tempo, eller kvalitative krav og ønsker som design og opplevelse for kunden. Å forstå kundesegmentet sitt er viktig for å opprettholde, eller skape et godt verdiforslag til kunden (Osterwalder et al., 2010).

Erichsen et al. påpeker viktigheten av at virksomheten ser med et helhetlig perspektiv på verdiaspektet for å avdekke interessenter som kan ha innvirkning på rammevilkårene til virksomheten. Ofte kan konkurrenter bli definert som akkurat det ved å drive med det samme som de selv, men disse kan like gjerne være potensielle samarbeidspartnere til virksomheten. De framhever også viktigheten av at virksomheten må se i seg selv om de er unike i markedet og mot sitt kundesegment, og hvis svaret er nei, hva skal de da gjøre for å bli det (Erichsen et al., 2015).

3. Kanaler

Med kanaler menes hvordan bedriften leverer og kommuniserer sitt verdiforslag til kundesegmentene sine. Disse er viktige for hvordan kunden opplever hele prosessen ved å bli gjort oppmerksom på et produkt, kjøpe et produkt og kundestøtten som kommer i etterkant. Bedriften ønsker å nå kundene på deres foretrukne kanal for informasjon om nye produkter og tjenester. Målet er å finne en balansegang mellom flere forskjellige kanaler som innebærer både eide- og partnerkanaler, indirekte og direkte i kontakt med kunden for å skape den best mulige kundeopplevelsen og dermed maksimere inntektsmulighetene (Osterwalder et al., 2010).

Erichsen et al. framhever viktigheten av at virksomheten etablerer et fokus og bevissthet hos kunden om deres bidrag til kundens verdiskaping. Dette blir en varig og viktig faktor i framtiden, som gir en innsikt i hvordan leveransen inn i kundens verdikjede kan forbedres av

virksomheten. Gode produkter eller gode løsninger er i seg selv er ikke godt nok for å lykkes, virksomhetene må også ha gode og effektive kanaler for kommunikasjon og levering til kundene sine (Erichsen et al., 2015).

4. Kunderelasjoner

Virksomheten må jobbe med hvordan relasjonen til kundene er. Det handler ikke bare om å generere salg, men også oppfølging av hele verdiskapingsprosessen for kunden, for så å knytte sterkere relasjoner mellom bedrift og kunde. Man fokuserer på hvordan man skal utvikle nye kunderelasjoner og hvordan man skal øke leveransevolumet til eksisterende kunder. Flere forskjellige kunderelasjoner kan eksistere samtidig inn mot et kundesegment, som for eksempel personlig bistand og allokert personlig bistand til mer automatisert kundebehandling og selvbetjening. Samarbeidsfora og samskaping med kundene finnes også i denne miksen av relasjoner mellom segmentet og virksomheten (Osterwalder et al., 2010).

Erichsen et al. poengterer viktigheten av at bedriften må diskutere hvordan man skal utvikle en god og sterk relasjon til kunden gjennom dialog, handlinger og tiltak, så vel som å se på hvilke segmenter som bør prioriteres basert på størrelse på og lønnsomhet. Man bør også jobbe med hvordan man skal forbedre og øke levert volum til eksisterende kunder, samt hvordan man skaper nye kunderelasjoner (Erichsen et al., 2015).

5. Inntektsstrømmer

Inntektsstrøm er den strømmen av penger inn til bedriften som hvert kundesegment genererer. Det er mulig for bedriften å ha flere inntektsstrømmer fra hvert kundesegment og at disse har forskjellige prissettingsmekanismer. I all hovedsak finnes det to prissettingsmekanismer som bedriftene kan benytte seg av: Fast prising og dynamisk prissetting, som baserer seg på statiske variabler eller er i flytende endring basert på markedsbetingelsene (Osterwalder et al., 2010).

6. Nøkkelressurser

Nøkkelressurser er de ressursene som kreves for at bedriftens forretningsmodell skal være funksjonell. Disse muliggjør at bedriften kan framstille et verdiforslag, generere inntekter, opprettholde kunderelasjoner og nå ut til nye og gamle markeder. Disse ressursene varierer i stor grad i forhold til hva bedriften jobber med. Enkelte jobber med produkter som er veldig

kapitalintensive, mens andre har behov som krever mer menneskelige ressurser. Nøkkelressurser kan deles inn i 4 kategorier, fysiske, immaterielle, menneskelige og økonomiske (Osterwalder et al., 2010).

7. Nøkkelaktiviteter

Nøkkelaktiviteter er de aktivitetene som en bedrift må gjøre for at forretningsmodellen skal fungere, eller sagt annerledes, de aktivitetene en bedrift må gjennomføre for å lykkes. Disse aktivitetene kan deles inn i 3 kategorier, produksjon, problemløsning og plattform/ nettverk. Alt etter hvilken bedrift man er og hvilken forretningsmodell man har, forandres disse nøkkelaktivitetene. Ta for eksempel Microsoft som har en nøkkelaktivitet som går på programvareutvikling, mens Dell har en som går på å styre forsyningskjeden (Osterwalder et al., 2010).

8. Nøkkelpartnere

Nøkkelpartnere omfattes av det nettverket av partnere og leverandører som sørger for at forretningsmodellen fungerer som tenkt. Det er blitt mer og mer vanlig at bedrifter inngår partnerskap med hverandre. Motivene for at disse alliansene knyttes, er at hver enkelt bedrift skal få mer ut av forretningsmodellene sine, skaffe seg flere ressurser og for å redusere risikoen til hver enkelt modell (Osterwalder et al., 2010).

9. Kostnadsstruktur

Kostnadsstrukturen til en bedrift beskriver alle de ulike kostnadene som innbefattes i det å drive en virksomhet. Ulike forretningsmodeller pådrar seg ulike kostnader. Noen er verdibaserte og andre er kostnadsbaserte. Begge typene ønsker å begrense kostnadene, men i enkelte modeller er lave kostnader viktigere enn i andre forretningsmodeller, for eksempel i et lavprisflyselskap er kostnadsstrukturen veldig viktig. Luksushoteller på den andre siden ligger mer i en verdibasert forretningsmodell (Osterwalder et al., 2010).

2.4.1.1 Kritikk av Business Model Canvas

BMC konseptet har fått en del kritikk i forskningslitteraturen. Johan (2014) argumenterer for at BMC ikke er konsistent nok og at den mangler styrke på grunn av for mye overlapp som

skyldes et fastlåst rammeverk. Han mener at dette låste rammeverket medfører at den ofte kan føre til at bruken av BMC lett kan bli en utfyllingsøvelse.

Hong og Fauvel (2013) trekker fram fem svakheter ved BMC:

1. Ingen bred analyse av konkurrenter
2. Tar ikke høyde for konkurransestrukturer, og dermed ikke potensielle synergieffekter
3. Tar ikke for seg forretningsmål
4. Tar ikke høyde for KPI (viktige nøkkeltall) eller prestasjoner
5. Velegnet for innovasjon, men ikke egnet for endring av eksisterende forretningsmodeller

Kraaijenbrink (2012, referert i Hong & Fauvel, 2013, s. 29) på sin side har trukket fram tre kritiske punkter til BMC:

1. Tar ikke for seg strategi
2. Ekskluderer konkurransebildet
3. Blander abstraksjonsnivåer som gjør at det blir for mye fokus på enkelte aspekter i modellen

Isolert sett har Kraaijenbrink rett i punkt 1 om at BMC ikke tar for seg strategi, men i boken Business Model Generation vier Osterwalder et al. betydelig plass til nettopp samspillet mellom strategi og forretningsmodell (Osterwalder et al., 2010).

Det er rettet en del kritikk mot BMC og argumentert for en del svakheter, spesielt knyttet til at den ikke tar for seg den øvrige strategien, ignorerer konkurransesituasjonen, og tar ikke høyde for virksomhetens målsetninger eller eksisterende prestasjoner.

BMC er mye benyttet av praktikere, så vel som i forskningslitteraturen. Det er imidlertid trukket fram noen svakheter med modellen i forskningslitteraturen. Samtidig er det en visuell modell som gjør det mulig å kategorisere komponenter i en virksomhets forretningsmodell på en oversiktlig måte, som ellers ville skapt et høyt abstraksjonsnivå. Vi mener derfor BMC er godt egnet til å belyse vår problemstilling om hvordan kjøpesentrenes forretningsmodell påvirkes av netthandel. Modellen vil være et viktig bidrag for å kategorisere OTGs forretningsmodell og drøfte vår problemstilling.

2.4.2 Forretningsmodellinnovasjon

I likhet med at det ikke finnes noen klar og entydig definisjon på forretningsmodellbegrepet, finnes det heller ikke en tydelig definisjon på hva forretningsmodellinnovasjon innebærer (Singh & Saebi, 2018). Foss og Saebi (2017) har definert forretningsmodellinnovasjon som: *«Designede, nye, ikke-trivielle endringer til nøkkelelementer i en virksomhets forretningsmodell og/eller arkitekturen som linker disse elementene sammen»* (oversatt etter Foss & Saebi, 2017, s. 201).

Litt forenklet kan man si at det handler om å utvikle en virksomhets forretningsmodell, men at det handler om større endringer og ikke mindre justeringer av en eksisterende modell. Forretningsmodellinnovasjon kan bidra til å skape konkurransefortrinn (Amit & Zott, 2012). Det er ikke lenger tilstrekkelig å konkurrere på pris og teknologi, og gjennom forretningsmodellinnovasjon kan virksomheter bidra til å endre spillereglene i markedet (Saebi, 2016).

Ifølge Amit og Zott (2012) er forretningsmodellinnovasjon viktig fordi det ofte er en underutnyttet kilde til verdiskaping og at ved å ha et nytt aktivitetssystem kan gjøre det vanskeligere for konkurrentene å imitere, sammenlignet med det å imitere et produkt eller en prosess.

Arndt, Pierce, og Teece (2017) mener at nøkkelen til suksess for selskaper som opererer i raskt omskiftelige omgivelser, er at de må oppdage og tilpasse den riktige forretningsmodellen og den riktige strategien.

Pisano (2015) argumenterer for at virksomheter trenger en eksplisitt innovasjonsstrategi. Han mener at virksomheter i liten grad tilpasser innovasjon med forretningsstrategier. Selv om en virksomhet har en tydelig forretningsstrategi, kan deler av organisasjonen ende opp med prioriteringer som er i strid med organisasjonens mål for innovasjon. En tydelig innovasjonsstrategi kan derimot føre til at virksomheten utarbeider et system som er i tråd med virksomhetens behov.

Pisano mener at en god innovasjonsstrategi bør følge samme prosess som andre typer god strategi, hvor man legger tydelige mål og planer som skal bidra til at virksomheten kan skape et varig konkurransefortrinn. Virksomheter må velge mellom graden av fokus på teknologisk innovasjon og forretningsmodellinnovasjon. Innovasjonsstrategien må ifølge Pisano utvikles av toppledelsen, og hvordan innovasjoner skal føre til verdiskaping må forankres i organisasjonen. Toppledelsen må utvikle en plan for ressursallokering til ulike typer

innovasjoner, identifisere, erkjenne og inngå kompromisser, samt skape en bevisstgjøring i ledelsen om at en innovasjonsstrategi er dynamisk og må stadig videreutvikles for å være konkurransedyktig.

Samtidig argumenterer Pisano for at det er avgjørende at virksomheter med mer omfattende innovasjoner, må følge opp med forbedringer og rutinemessige innovasjoner for å overleve og forhindre at de blir utkonkurrert av nye aktører (Pisano, 2015).

2.4.3 Forretningsmodellinnovasjon i varehandel

Sorescu, Frambach, Singh, Rangaswamy og Bridges (2011) definerer forretningsmodellinnovasjon i varehandel som: *«En endring som går forbi gjeldende praksis i en eller flere elementer av en forretningsmodell i varehandel som og deres gjensidige avhengighet, som dermed modifiserer varehandslaktørens organisasjonslogikk for verdiskaping og verdifangst»* (Oversatt etter Sorescu et al., 2011, s. 7).

Definisjonen innebærer at forretningsmodellinnovasjon i varehandel er systemiske endringer. Man kan endre en del av forretningsmodellen som igjen påvirker flere deler av modellen. Dersom endringen kun innebærer en isolert del som ikke påvirker flere, er dette ikke å regne som innovasjon.

Et viktig fokus i forretningsmodellinnovasjon i varehandel er om innovasjonen primært skal øke verdifangst eller øke verdiskaping. I praksis er det slik at mange ønsker å oppnå begge deler (Sorescu et al., 2011). Forretningsmodellinnovasjon i varehandel bærer preg av at kundene er viktige kilder, samtidig som at teknologi er en viktig driver (Gramstad et al., 2017). Gramstad et al. har identifisert to ulike mønstre for innovasjon i varehandel. Det første innebærer teknologiinnovasjon som i hovedsak har som mål å bidra til bedre økonomiske resultater. Det andre mønsteret innebærer innovasjon som framstår gjennom kundeinteraksjon i mer uformelle prosesser, hvor innovasjonene ikke nødvendigvis gir umiddelbare økonomiske resultater.

Sorescu et al. (2011) har kategorisert de mest framtredende typene innovasjon som varehandelsaktører bør fokusere på når de oppdaterer sine forretningsmodeller:

Type verdi	Tema
Verdifangst	Operasjonell produktivitet (efficiency)
	Operasjonell effektivitet (effectiveness)
	«Låse inn kunden»
Verdiskaping	Kundeproduktivitet (efficiency)
	Kundeeffektivitet (effectiveness)
	Kundeengasjement

Figur 5. Tabellpresentasjon av verdifangst og verdiskaping. Oversatt og tilpasset fra *Innovations in Retail Business Models,* av Sorescu et al., 2011, s 7.

I mangel av god norsk oversettelse har vi her valgt å oversette «efficiency» til produktivitet.

2.4.3.1 Verdifangst

Når det gjelder verdifangst handler det på et operasjonelt nivå om å gjøre ting mer produktivt, enklere og rimeligere, å gjøre de riktige tingene effektivt for å nå virksomhetens mål, samt å «låse inn kunden» ved å redusere sannsynligheten for at kunden bytter produkt etter første kjøp og dermed bidra til økt kundelojalitet.

2.4.3.2 Verdiskaping

Verdiskapingen er rettet mot kunden gjennom å skape økt kundeproduktivitet i form av at kunden så enkelt som mulig får tilgang til produkter, kundeeffektivitet gjennom å dekke kundens forbrukermål, samt skape en økt kundeinvolvering gjennom å skape opplevelser utover selve kjøpsopplevelsen.

2.4.4 Blue Ocean Strategy

Blue Ocean Strategy (heretter BOS) går ut på at virksomheter bør fokusere på en strategi for å skape nye markeder som gjør konkurransebildet irrelevant (Blått hav), framfor å konkurrere i eksisterende markeder med tøff konkurranse hvor man kjemper om små marginer (Rødt hav) (Harvard Business Review, 2011). Kim og Mauborgne (2015) mener at strategi både i teori og praksis domineres av et fokus på røde hav, hvor man fokuserer på å konkurrere med lavere kostnader og dermed bedre marginer, eller at man fokuserer på differensiering ved å tilby eksempelvis mer eksklusive varer og tjenester, med høyere kostnader og høyere pris. De mener derimot behovet for blå hav er økende, da konkurransen i røde hav blir stadig tøffere.

2.4.4.1 Brudd med value cost trade-off

BOS bryter med et tradisjonelt syn på strategi hvor man enten kan ha fokus på lave kostnader, eller differensiering. Dette kalles ofte for “the value-cost trade-off", hvor man ikke kan få i både pose og sekk. BOS innebærer ikke en slik enten/eller strategi, men derimot en både-og strategi hvor man kan lykkes med både lave kostnader og differensiering. Kim og Mouborgne mener derfor de bryter med “the value-cost trade-off". BOS fokuserer på å skape nye markeder, framfor å konkurrere i de eksisterende (Kim & Mauborgne, 2015).

2.4.4.2 Verdiinnovasjon

Kjernen i BOS er verdiinnovasjon (Kim & Mauborgne, 2015) hvor man skaper stor økning i verdi både for forbrukere og for virksomheten. Verdiinnovasjon likestiller verdi og innovasjon. Kim og Mauborgne mener at verdi uten innovasjon ofte handler om å skape verdier inkrementelt, men som ikke medfører at man klarer å skille seg ut fra konkurransen i særlig grad. Innovasjon uten verdi har en tendens til rette seg mot teknologiinnovasjon. Verdiinnovasjon og BOS handler ikke om teknologiske innovasjoner, selv om dette kan være en viktig del av virksomheten. Det kan gjerne handle om å benytte eksisterende teknologi som tilfører større verdi til sluttkunden.

2.4.4.3 Potensielle kunder

For å oppnå verdiinnovasjon mener Kim og Mauborgne (2015) at man framfor å fokusere på eksisterende kunder og segmentere disse, bør fokusere på potensielle kunder som ikke er kunder i dag og fokusere på fellesnevnere som kunder verdsetter. Et slikt fokus byr på muligheter for selskaper til å få nye kunder som ikke eksisterte tidligere.

2.4.4.4 Tabellpresentasjon av Blue Ocean Strategy

Rødt hav	Blått hav
Konkurrere i et eksisterende marked	Skape nye markeder uten konkurranse
Fokus på å utkonkurrere motstandere	Gjøre konkurransebildet irrelevant
Utnytte en eksisterende etterspørsel	Skape og fange ny etterspørsel
"Value-cost trade-off" (lav kostnad eller differensiering). Fokus på strategi mot enten lavere kostnader, eller differensiering.	Bryte med "Value-cost trade-off" (både lave kostnader og differensiering). Fokus på strategi mot både lave kostnader og differensiering.

Figur 6. Tabellpresentasjon av Blue Ocean Strategy. Oversatt og tilpasset fra *HBR's 10 Must Reads on Strategy,* av Harvard Business Review, 2011.

2.4.4.5 The Four Actions Framework

For å oppnå verdiinnovasjon har Kim og Mauborgne (2015) utviklet et analytisk verktøy kalt «The Four Actions Framework»:

1. Eliminere - Hvilke faktorer som andre tar for gitt i vår bransje bør vi eliminere?
2. Redusere – Hvilke faktorer bør reduseres langt under det som er standard i vår bransje?
3. Øke - Hvilke faktorer bør økes langt over dagens bransjestandard?
4. Skape – Hvilke faktorer bør skapes som ikke har vært tilbudt i vår bransje tidligere?

Med «The Four Actions Framework» kan man se på hvilke elementer som kan elimineres, reduseres, økes og skapes. De to første spørsmålene gjør at man kan se på faktorer som bransjen tar for gitt, og dermed fjerne eller redusere disse, med lavere kostnader som resultat. De to siste spørsmålene kan gi innsikt i muligheter for å øke verdien for kunden, samt skape ny etterspørsel.

2.4.4.6 Blue Ocean Strategy og Business Model Canvas

Osterwalder et al. (2010) mener BOS' innovasjonslogikk hvor man fokuserer på lave kostnader og verdiskaping, samt fokus på potensielle kunder passer godt med BMC. Modellens høyre side har et kunde- og verdifokus, mens venstresiden fokuserer på infrastruktur og kostnader. Om man benytter «The Four Actions Framework» på høyresiden (verdisiden) av BMC, vil dette direkte påvirke venstresiden (kostnadssiden) i modellen.

Osterwalder et al. argumenterer derfor for at man kan analysere forretningsmodellinnovasjon systematisk ved å kombinere BMC og BOS.

2.5 Oppsummering av teori

Vi har belyst digitalisering, varehandel, forbrukeratferd og trender, samt forretningsmodeller og forretningsmodellinnovasjon. Disse områdene skal bidra til å belyse vår problemstilling. Digitalisering påvirker varehandel, og varehandelen preges av store endringer i form av økt netthandel og omnikanale løsninger. Kjøpesenterbransjen har også vært preget av endringer og konsolideringer ventes framover. Framtidens varehandel vil ifølge vårt teorigrunnlag preges av utvikling i teknologi og endringer i forbrukeratferd. Endringene i forbrukeratferd preges av forbrukere som ønsker å utnytte tiden bedre og at de har mer makt og informasjon tilgjengelig grunnet teknologisk utvikling. Videre har ny teknologi ført til endrede steg i kjøpsreisen og økning i bruk av webrooming og showrooming. Opplevelser og tjenester trekkes fram som viktigere enn materielle goder. Mobiltelefonen er sentral i endringene i forbrukeratferd. Med mer makt og informasjon tilgjengelig, rettes fokus mot kunden i sentrum.

Forretningsmodellbegrepet drøftes, og elementene i BMC presenteres og vil anvendes i drøftingen, men har ikke vært immun mot kritikk. Videre ser vi på forretningsmodellinnovasjon generelt og knyttet opp mot varehandel. Avslutningsvis ser på BOS og ser det i sammenheng med BMC.

Teorikapittelet preges gjennomgående av kunden i sentrum og at utvikling i teknologi har stor påvirkning på varehandel og forretningsmodeller.

3 Metode

3.1 Forskningsdesign og metodiske valg

Utgangspunktet for våre valg knyttet til forskningsdesign og metode var problemstillingen. Problemstillingen definerer grunnlaget for metodiske valg (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Vår problemstilling:

«Hvordan påvirkes kjøpesentrenes forretningsmodell av netthandel?»

En problemstilling skal bidra til å avgrense og gi det videre arbeidet en retning (Johannessen et al., 2011). Vi har en problemstilling hvor vi har en antagelse om at kjøpesentrenes forretningsmodell påvirkes av netthandel, og hvordan dette i så fall skjer. Når man forsøker å finne ut av hvordan noe skjer, er casestudie et godt egnet forskningsdesign (Johannessen et al., 2011). Vi fikk tidlig i prosessen mulighet til å intervjue representanter fra OTG for å belyse vår problemstilling. Casestudien skiller seg fra andre metoder ved at man blir avgrenset til et system eller en organisasjon (Bryman & Bell, 2011) og som kan innbefatte mange forskjellige vinklinger til et tilfelle, som et arrangement, en aktivitet, et program, en hendelse, en bedrift eller spesielle tiltak (Johannessen et al., 2011). Valget falt derfor tidlig på at vi ønsket å gjennomføre en enkeltcasestudie med OTG.

Vi ønsket å gå i dybden for å forstå hvordan OTGs forretningsmodell påvirkes. Kvalitativ metode med intervjuer av personer i organisasjonen som kunne hjelpe oss med å forstå dette fenomenet framsto mest hensiktsmessig. Denne metoden gir en dypere forståelse for et fenomen som ikke like lett kan omsettes i tall (Denscombe & Larson, 2009). Metoden egner seg også godt når forskeren ikke har mye forhåndskunnskap om temaet som det forskes på, noe som var tilfelle i vår oppgave (Bryman & Bell, 2011). Vi ønsket gjennom dybdeintervjuer å skape en forståelse av hvordan OTG mener de blir påvirket av netthandel.

Vår case ble dermed en enkeltcasestudie med flere analyseenheter, hvor OTG var casen og informantene vi ønsket å intervjue, analyseenhetene. I tillegg benyttet vi statistikk fra rapporter på området for å belyse problemstillingen.

3.2 Datainnsamling og utvalg

I forkant av forskningsoppgaven hadde vi et møte med grunnleggeren av Amfi-kjeden. Her fikk vi innsikt i hans erfaring fra kjøpesenterbransjen. Vi snakket om utfordringer bransjen har i dag, og hva han tenkte om framtiden for kjøpesentre i Norge. Dette møtet ansporet oss til å se mer på OTG som på det tidspunktet var deleier sammen med grunnlegger av Amfikjeden, om hvordan de jobbet med forretningsmodellen for kjøpesentervirksomhet. Dette møtet, samt egne undersøkelser knyttet til fagområdet dannet grunnlaget for problemstillingen, som igjen ble lagt til grunn for teori og utarbeidelse av intervjuguide til intervjuene med OTG.

Vi besluttet å gjennomføre vår undersøkelse ved hjelp av personlige dybdeintervjuer av betydningsfulle personer i virksomheten, samt statistikk og rapporter. Betydningsfulle personer i denne konteksten kan defineres som: *«Personer med mer kunnskap, penger eller status, eller høyere posisjoner enn andre personer»* (Johannessen et al., 2011, s. 156).

Vi tilegnet oss kunnskap gjennom å lese fagbøker, forskningsartikler og rapporter for å opparbeide oss mest mulig kunnskap relatert til vår problemstilling i forkant av intervjuene.

3.2.1 Utvalg til intervju

Tilfeldig utvalg framsto ikke som relevant for oss da vi ønsket å intervjue personer med inngående kjennskap til virksomhetens forretningsmodell. Vår konklusjon ble at vi foretok et strategisk utvalg med ønske om å intervjue seks ledere i OTG:

1. En representant fra toppledelsen i OTG
2. En representant fra toppledelsen i OTG
3. En mellomleder i OTG
4. En eiendomssjef i OTG
5. En senterleder fra et av OTGs kjøpesenter
6. En leder fra OTGs markedsavdeling

Vi mente intervju med disse personene ville kunne gi oss tilstrekkelig bredde og dybde for å svare på vår problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Vi var interessert i å få innsikt i hvilke syn informanter fra ledelsen i OTG hadde på problemstillingen. For å tilrettelegge for en nyansert diskusjon ønsket vi å intervjue både toppledere og ledere på lavere nivå i organisasjonen for å identifisere eventuelle likheter og ulikheter i deres syn. Vi kontaktet

totalt åtte personer for å få vårt utvalg på seks, da to av de spurte ikke hadde anledning til å stille.

3.2.2 Intervjuguide

Helt grunnleggende danner intervjuguiden en oversikt over temaer som man ønsker å få belyst i løpet av intervjuet (Jacobsen, 2015). Vi valgte en semistrukturert intervjuguide for å åpne for at informanten kunne ta opp andre relevante temaer utover de spørsmålene vi ønsket svar på, samt skape bedre flyt i intervjuene. Intervjuguiden tok utgangspunkt i problemstillingen, møtet vi hadde med grunnlegger av Amfi-kjeden og teori som vi hadde vurdert som relevant for å drøfte problemstillingen. Innledningsvis i intervjuguiden ville vi presentere vi oss selv, forskningsoppgaven og formålet med intervjuet, hvordan vi kom til å behandle datamaterialet i etterkant, mulighet for båndlegging, og at informantene hadde mulighet til å avslutte intervjuet når de måtte ønske dette (Johannessen et al., 2011).

Intervjuguiden la deretter opp til relativt enkle spørsmål og en bli kjent runde for at informanten skulle føle seg komfortabel. Deretter la vi inn noen kjernespørsmål med forankring i teori som kunne hjelpe oss på vei med problemstillingen vår. Vi planla oppfølgingsspørsmål og åpnet for å be informanten å utdype svarene hvis vi skulle se det som hensiktsmessig, samtidig som at informanten kunne komme med egne betraktninger utover den tiltenkte strukturen. Informantene fikk oversendt tema, estimert tidsbruk, og mulighet for båndlegging på epost i forkant av intervjuene. Intervjuguiden er vedlagt.

3.2.3 Lokasjon for intervjuer

Hvor intervjuer gjennomføres har stor betydning for kvaliteten på data. Vi vurderte om vi ville gjennomføre intervjuene i en naturlig kontekst hvor informanten kunne føle seg mest komfortabel og trygg, eksempelvis hjemme eller på arbeidssted, eller i en kunstig kontekst som var nøytral for begge parter (Jacobsen, 2015).

Vi opplevde at vi måtte ta både praktiske og faglige hensyn her. Kontekseffekten var noe vi måtte ta høyde for, ettersom informanter ofte vil opptre ulikt om de blir intervjuet i en kunstig eller i en naturlig kontekst (Nevin 1974, referert i Jacobsen, 2015, s. 152). Kunstige omgivelser kan føre til at informanten gir kunstige svar (Jacobsen, 2015), og vår målsetning var at informantene skulle føle seg mest mulig komfortable i intervjusituasjonen og gi oppriktige svar.

Våre informanter var travle mennesker med begrenset tid til rådighet, og de benyttet sin egen tid uten å få kompensasjon for dette. Samtidig ønsket vi å legge til rette for at de kunne åpne seg slik at vi fikk best mulig data. Vi erkjente at intervjuobjektene våre ville være betydningsfulle personer og ønsket å imøtekomme deres behov ved å gjennomføre intervju hvor de fant det hensiktsmessig, og på et tidspunkt som passet dem. Samtidig måtte vi erkjenne at vi var på "bortebane" ved å gjennomføre intervjuene på informantens arena. Vi endte opp med å intervjue fire informanter på deres arbeidsplass, og en av informantene i et lokale som vi disponerte da dette passet godt for informanten som var på reise. I tillegg ble ett intervju gjennomført via epost. Vi kjente til utfordringer med epostintervjuer, men i dette tilfellet hadde vi en informant som var veldig interessert i å være med, men samtidig var opptatt i tidsperioden som var aktuell. Derfor ble epostintervju valgt, slik at vedkommende kunne svare når det passet. Dette medførte at vi ikke hadde noen kontekstuell informasjon fra informanten (Johannessen et al., 2011). Ingen kontekst er nøytral (Jacobsen, 2015), og vi måtte erkjenne at de ulike intervjusituasjonene kunne påvirke vår atferd, så vel som informantenes.

3.2.4 Gjennomføring av intervju

Vi deltok begge på alle intervjuer hvor den ene ledet intervjuene, mens den andre tok notater og stilte oppfølgingsspørsmål når det var hensiktsmessig. Lydopptak ble gjort med to enheter for å minimere risiko for tap av data. Hvordan intervjueren framstår for informanten kan føre til nærhet eller avstand mellom partene og intervjueren bør ikke kle seg for ulikt informanten (Johannessen et al., 2011). Vi kledde oss derfor nøytralt, men ordentlig da vi antok at ledere har en mer formell klesstil.

Innledningsvis til hvert intervju fulgte vi vår intervjuguide ved at vi informerte om tenkt varighet, muligheten med å avbryte intervjuet når de måtte ønske, samt mulighet for å avstå fra å bli referert til hvis de ønsket det. Det ble også informert om muligheten for å båndlegge oppgaven i inntil 5 år. Ingen av informantene hadde noen form for reservasjoner knyttet til intervjuene, temaer eller gjennomføring.

Deretter fulgte vi intervjuguiden som presentert over ved at vi stilte enkle spørsmål innledningsvis før vi kom inn på kjernespørsmålene knyttet til problemstillingen og våre to forskningsspørsmål.

I forskningsspørsmål 1, “Utgjør netthandel en trussel for kjøpesentrene?” valgte vi å bruke ordet trussel. Vi erkjenner at dette er et sterkt ladet ord som kan frambringe forskjellige og sprikende svar fra informantene, men vi vektet dette slik at det var nødvendig. For det første ønsket vi at informantene skulle komme med deres personlige opplevelser av situasjonen. For det andre har media brukt ordet trussel aktivt for å beskrive situasjonen. Vi opplevde at andre, men mildere ordvalg ikke ville være tilstrekkelig til å belyse forskningsspørsmål 1 fullt ut.

Epostintervjuet ble gjennomført ved at vi tilpasset vår intervjuguide til å passe bedre i tekstform og sendte spørsmålene via epost til informanten. Informanten sendte sine svar tilbake i et tekstdokument. Epostintervjuet konkluderte med at vi fikk svarene tilsendt 10.01.19.

De personlige intervjuene ble gjennomført i tidsrommet 15.10.18 - 10.12.18.

3.3 Behandling av data og analyse

Vi benyttet digital diktafon for å sikre god lydkvalitet, samt opptak via smarttelefon med skylagring som backup. På den måten kunne vi sikre at vi hadde gode data, med minimal risiko for tap av data dersom vi skulle få tekniske problemer. I tillegg tok begge notater under intervjuene. Vi transkriberte alle intervjuer fullt ut i NVIVO for å unngå å gå glipp av viktige momenter, med tidsmerking for å gjøre det lettere å navigere når vi senere skulle kategorisere data. Informantene hadde ulike dialekter og alle intervjuene ble oversatt til bokmål. Vi var bevisste på at dialektord og uttrykk kunne ha annet meningsinnhold enn på bokmål, og brukte derfor god tid på å sikre oss at svarene til informantene ble riktig forstått og oversatt.

Vi fulgte Giorgio (1985, referert i Johannessen et al., 2011, s. 227) sine steg for analyse av data, men i en rekkefølge som var mer hensiktsmessig for vår oppgave. Etter at vi hadde transkribert alle intervjuer, dannet vi oss et helhetsinntrykk av dataene vi hadde samlet inn gjennom diskusjon, gjennomgang av notater fra intervjuene og det transkriberte materialet. Deretter identifiserte vi og hentet ut relevante funn for vår forskning.

Når vi hadde trukket ut data fra intervjuene, kategoriserte vi svarene basert på kjernespørsmål i vår intervjuguide i NVIVO, samt kategoriserte annen relevant informasjon som framkom av intervjuet. Informantenes svar ble kategorisert i forskjellige noder. På den måten fikk vi en god oversikt over hva informantenes synspunkter, som gav oss et godt analysegrunnlag.

Vi benyttet kontekstuell dataorganisering som ofte benyttes i denne typen kvalitativ forskning (Johannessen et al., 2011). Det var ikke ønskelig å kvantifisere data i denne prosessen, men heller få et tydelig helhetsbilde for å se om det var sammenfallende svar og eventuelle ulikheter i tilbakemeldingene.

Statistikk fra våre sekundære kilder ble presentert i tekst, tabeller og diagrammer. De dataene som lett kunne benyttes som de var, ble presentert i sin opprinnelige form. I de tilfeller hvor det var behov for å bearbeide rådata, ble dette gjort i Excel før de ble presentert.

Vi ønsket å følge samme form i hele oppgaven. Vi valgte derfor å kategorisere dataene under forskningsspørsmål 1 og 2, som var viktige momenter i intervjuguiden for å tilrettelegge for en nøytral presentasjon av hovedfunnene i funnkapittelet under disse forskningsspørsmålene, og som utgangspunkt for drøftingskapittelet med samme struktur. Hovedfunnene fra intervjuene og statistikk fra sekundære kilder ble presentert i funnkapittelet. I drøftingskapittelet ble hovedfunnene fra disse kildene drøftet opp mot hverandre sammen med drøfting opp mot vårt teoretiske rammeverk.

Yin (2009) argumenterer for at uansett hvilke strategier eller teknikker man benytter i dataanalysen må man gjøre det man kan for at analysen er av høyeste kvalitet. Vi benyttet oss av både datamateriale fra egne intervjuer og relevant statistikk fra rapporter av nyere dato i vår forskning. Dette for å søke bekreftelser eller finne rivaliserende funn til vår forskning. Vi fulgte opp funnene våre og analyserte disse. Både de som var direkte knyttet opp mot vår intervjuguide og nye momenter av betydning som ble adressert av informantene.

3.4 Styrker og svakheter med valgt forskningsdesign og metode

Det er fordeler og ulemper ved å gjennomføre en casestudie. Den største fordelen er nok at man får et bredt datagrunnlag man kan basere forskningen sin på og man kan gå til mange forskjellige kilder (Yin, 2009). Metoden er også veldig fleksibel, som gjør den godt egnet til å belyse komplekse fenomener, som med vår case som var komplekst med netthandel, varehandel, forretningsmodell, forbrukeratferd og samspillet mellom disse.

Av ulemper kan det nevnes at casestudier har blitt kritisert for manglende mulighet for å generalisere fra en enkelt casestudie. Yin mener at teoretisk generalisering er mulig, framfor å

generalisere til populasjon. Videre har det blitt argumentert for at casestudier tar for lang tid å utføre og kan ende i store dokumenter som er vanskelig å lese (Yin, 2018).

Vi har valgt en casestudie med kvalitative dybdeintervjuer. Kvalitativ metode har også sine styrker og svakheter. Kvalitativ metode har en åpenhet i tilnærmingen, som gir et nyansert datagrunnlag for forskeren. Informanten gir sin egen forståelse av et forhold. Jacobsen framhever også forholdet mellom intervjuer og informant som en fordel med forskningsformen. Metoden er også veldig fleksibel, og lar forskeren ha mulighet til å forandre problemstillingen etter hvert som man får mer kunnskap (Jacobsen, 2015).

Av ulemper med å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse, så har vi alt nevnt at forskeren kan være farget av tidligere erfaringer, antagelser og faglig bakgrunn. Det er ytterst viktig at forskeren har dette i bevisstheten før, under og etter gjennomføringen av datainnsamlingen for å best mulig legge til rette for et sannferdig og riktig datagrunnlag for videre undersøkelse. Siden forskeren selv samler data, analyserer data og tolker i etterkant er det viktig at en slik refleksjon rundt egen person og bakgrunnsforståelse av emnet gjøres i forkant av forskingen. Forutsetninger vil altså ha innvirkning på både resultat av undersøkelsen og konklusjoner, og bør derfor synliggjøres av forskeren og begrunnes (Johannessen et al., 2011).

Vi gjennomførte vår forskning med et kritisk blikk på egen bakgrunn, fordommer, forutinntatthet, samt at vi ikke med sikkerhet kan være sikre på at det våre informanter svarte ærlig og oppriktig på våre spørsmål. Videre vil kvalitativ forskningsmetode alltid innebære en viss grad av subjektivitet (Johannessen et al., 2011), da det er vi som har trukket ut de funn vi fant relevante og fortolket disse. Vi jobbet med dette i hele prosessen med oppgaven og vurderte fortløpende vår objektivitet og forsøkte å forholde oss nøytrale.

For å styrke denne oppgavens troverdighet, eller begrepsvaliditet (Johannessen et al., 2011) har vi adressert mulige skjevheter, eller metodefeil i vår forskning.

Basert på *klassifiseringsskjevhet* (Johannessen et al., 2011) opplevde vi at ettersom vi hadde begrenset kunnskap om OTG, kunne vi derfor ikke garantere for at vårt utvalg ville være best egnet for å få svar på det vi ønsket å få svar på. Vi valgte derfor å foreta en strategisk utvelgelse av ledere på ulike nivå i OTG, framfor tilfeldig utvalg.

Intervjueffekten belyser påvirkningen informant-intervjuer relasjonen har i et intervju (Johannessen et al., 2011). Av den grunn valgte vi å møte informantene med en nøytral klesstil og var imøtekommende angående tidspunkt og sted for intervjuene. Vi var

ryddige i informasjonen til de om hva som skulle skje under intervjuet, hvordan datamaterialet kom til å bli behandlet, og deres mulighet til å avbryte intervjuet om de ønsket det.

For å ta høyde for *hukommelsesskjevhet* (Johannessen et al., 2011) sendte vi i forkant ut informasjon til informantene med temaene vi ønsket å få belyst under intervjuene slik at de kunne forberede seg og ikke få spørsmål som kunne føre til ubehag eller en opplevelse av at de var uforberedt.

Vi kan ikke utelukke at *Kognitiv skjevhet* (Johannessen et al., 2011) kan ha spilt en rolle i vår forskning. Det er ikke utenkelig at informantene trakk fram mer positive enn negative trekk, eller svarte det de anså som mer sosialt akseptert, framfor det de egentlig mente. Vi var ikke i stand til å ettergå svarene deres og valgte derfor å anta at de svarte det de mente på våre spørsmål. Videre hadde vi som nevnt over fokus på å forsøke å være så nøytrale som mulig, selv om vi aldri kan utelukke at vår bakgrunn, oppfatninger eller holdninger kan ha påvirket våre tolkninger.

For å styrke vår forskning benyttet vi oss av *triangulering* (Yin, 2018). Både datatriangulering i form av flere informanter og statistikk, og teoritriangulering i form av teori fra ulike, men tilstøtende fagområder som ble benyttet i forskningen. Det er større sannsynlighet for mer presise og overbevisende funn dersom man benytter flere kilder til informasjon (Yin, 2018). Denne arbeidsmetoden for å belyse problemstillingen fra ulike teoretiske perspektiver samt at vi benyttet data fra forskjellige informanter og statistikk kan være med på å styrke oppgavens validitet.

Som en del av forskningsarbeidet bør forskeren reflektere over egen rolle. Personlig og faglig bakgrunn, antakelser og erfaringer vil ligge til grunn når vi som forsker og finner ny kunnskap. Noen av disse erfaringene og kunnskapen er intuitiv, og kan virke styrende på forskningen uten at forskeren er klar over det (Johannessen et al., 2011). Vi har i hele prosessen forsøkt å holde oss nøytrale og objektive og ikke latt våre forutsetninger og antakelser, personlig og faglig bakgrunn og erfaringer styre våre valg. Vi må imidlertid erkjenne at vi aldri kan være helt objektive. Ved å erkjenne disse momentene mener vi å ha økt bevisstheten rundt egen rolle som forsker og de potensielle svakheter som det kan medføre.

Videre har vi i vår forskning forsøkt å tilrettelegge for at resultatene kan ha implikasjoner utover vår spesifikke case. Vi snakker ikke her om generalisering fra utvalg til populasjon som er et mål med kvantitative undersøkelser, men om overføring av kunnskap (Johannessen et al., 2011). Vi har benyttet teori, forskning, statistikk og intervjuer for å belyse vår problemstilling. I tillegg er OTG Norges største kjøpesenteraktør. Det kan derfor tenkes at denne undersøkelsens resultater kan overføre kunnskap til andre kjøpesentervirksomheter og tilstøtende bransjer, så vel som til videre forskning. Dette blir diskutert mer utfyllende i konklusjonskapittelet.

Det kan sees på som en ulempe at en del forskere har tatt til motmæle mot kvalitativ metode. Det har blitt påstått at den ikke er like pålitelig som andre metoder som spørreundersøkelser og eksperimentelle forsøk (Yin, 2009). Det er derimot etter vår mening de metodiske valgene vi har tatt i denne prosessen som er de best egnede for å belyse vår problemstilling, og således må vi også akseptere at disse valgene medfører både styrker og svakheter.

Begrensninger i forskningsarbeidet utover det som er knyttet til forskningsdesign og metode blir belyst avslutningsvis i konklusjonen av denne oppgaven.

3.5 Etiske hensyn

Vi har hatt et gjennomgående søkelys på etiske hensyn i arbeidet med denne oppgaven, og vært spesielt opptatt av å ivareta informantene. I gjennomføringen av en studie er det viktig at forskeren tar innover seg etiske hensyn som vil, eller kan gjøre seg gjeldende i løpet av forskningen. Man skal alltid ivareta sine informanter i en undersøkelse. Man bør ikke stille spørsmål som blir for nærgående, eller på en sånn måte at objektet ikke føler seg presset, forlegengjort eller lurt til å svare på noe man i ettertid kommer til å angre på (Johannessen et al., 2011). Etiske hensyn kan beskrives som: *«Etiske hensyn innebærer derfor at man som forsker tenker over hvordan et tema kan belyses uten at det får etisk uforsvarlige konsekvenser for enkeltmennesker, grupper av mennesker eller hele samfunn»* (Johannessen et al., 2011, s. 94-95).

Merriam argumenterer for at validiteten og relabiliteten til en undersøkelse i stor grad avhenger av etikken til forskeren (Merriam, 2009). Merriam viser igjen til Patton, som har identifisert forskerens kredibilitet, forskerens verdsettelse for kvalitativ forskning og forskerens strenge forskningsmetoder som tre forsikrende komponenter for kredibiliteten til den kvalitative forskningen (Patton, 2002, referert i Merriam, 2009, s. 228).

En god etisk framtreden fra forskeren gir altså forskningen en kredibilitet. I motsatt fall kan utnyttelse av datamaterialet på en måte som går utover det som regnes for gode retningslinjer, svekke studiens kredibilitet (Merriam, 2009).

For å ivareta etiske hensyn i vår forskning fulgte vi de forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora, 2016) som vi anså som relevante for vår studie.

Vi var opptatt av å behandle informantene med respekt ved å ha en profesjonell framtoning hvor vi fokuserte på høflighet og viste ydmykhet overfor informantene som frivillig tok seg tid til å snakke med oss. Informantene fikk informasjon om det var frivillig å delta, formålet med studien, hva dataen skulle benyttes til, at de når som helst kunne avbryte intervjuet og si fra om det var noe de ikke ville bli sitert på. I slike tilfeller utelot vi å transkribere dette og det ble heller ikke tatt med i noen deler av oppgaven. Videre informerte vi om at informantene kunne anonymiseres.

Vi valgte å anonymisere informantene våre, selv om de ikke opplevde dette som nødvendig. Vi var også nøye på å ikke presse for hardt på i intervjuene, men heller veilede informantene inn på temaene vi ønsket belyst, framfor svært konkrete spørsmål som kanskje ville sette dem i en ubehagelig situasjon. Det var helt opp til dem hvilken informasjon de ville dele med oss om temaene. Vi tilbød informantene at vi kunne signere en taushetserklæring, men dette var ikke et behov fra informantenes side.

En annen dimensjon vi også måtte tenke nøye over var om det vi fikk vite var forretningshemmeligheter som ikke kunne formidles til offentligheten. Dette var et punkt vi antok at virksomheten kunne være restriktive med informasjon om. Vi jobbet med å ivareta virksomhetens sensitive informasjon. Eksempelvis markedsfordeler og forretningsstrategi på en måte som trygget informantene våre til å svare sannferdig og fullstendig på spørsmålene vi stilte, uten at de skulle føle på en usikkerhet ved å svare. Under gjennomføringen av intervjuene kommenterte flere av informantene at det vi kom til å høre under intervjuet uansett kom til å være gammel informasjon innen bransjen, og at hvis andre konkurrenter ikke alt hadde startet, var de allerede akterutseilt. Utviklingen skjer så raskt at det som var nytt og hemmelig for 6 måneder siden, er gammelt nytt i dag.

Det ble ikke lagt noen føringer for vår forskning fra OTGs side. Det er dataene som ble samlet inn og teoriene vi anvender i drøftingen av forskningsspørsmålene som skal munne ut i resultatene for studien. Data fra intervjuene ble lagret sikkert med passordbeskyttelse og

ingen andre enn vi som gjennomførte intervjuene har hatt innsyn i disse. Data fra intervjuene vil bli slettet når de ikke lenger er formålstjenlig for oppgaven.

Litteraturen vi har gjennomgått i forbindelse med oppgaven ble hentet inn via anerkjente kanaler som Oria og Google Scholar, samt spesifikke tidsskrifter. Ved bruk av kilder fra kommersielle aktører, ble det lagt ekstra vekt på å vurdere kildenes kredibilitet. Så langt det lot seg gjøre vurderte vi kvaliteten på kildene vi hentet inn. Eksterne kilder ble henvist til ved bruk av norsk APA 6th referansestil (Unit, 2019) i løpende tekst og i litteraturliste.

I og med at vi gjennomførte dybdeintervjuer regnet vi det som at informantene ga samtykke ved å stille til intervju, noe vi også informerte om. Ettersom vi ikke samlet inn sensitive personopplysninger vurderte vi det som at vi ikke kom innunder meldeplikt eller konsesjonsplikt i forhold til vår forskning.

4 Funn

Dybdeintervjuer med informanter fra senterledelse til toppledelse i OTG dannet datagrunnlaget til forskningsoppgaven. Dette ble presentert i tilknytning til de to forskningsspørsmålene, som igjen intervjuguiden var bygd opp etter. Statistikken kom fra SSB og rapporter som DIBS, PostNord, Deloitte, Cowen and Company, Salesforce, omsetningstall fra OTG og Detaljhandelsboken 2018.

Kundebegrepet var utfordrende i vår forskning. Når man tenker kunde i kjøpesentersammenheng, er det nærliggende å tenke på kunden som den som handler i butikker eller benytter kjøpesenterets tjenester. For OTG er imidlertid leietakerne (butikker, serveringssteder med mer.) hovedkunden. Samtidig var OTG opptatt av at leietakerne oppnådde gode resultater. Derfor er også sluttkunden viktig for kjøpesenteraktøren. Vi opplevde under intervjuene at informantene vekslet mellom å bruke leietaker, kunde, sluttkunde i sine svar, og så oss nødt til å definere disse for videre bruk i oppgaven. Vi omtaler heretter kunder av OTG sine utleielokaler i kjøpesenter for leietakere, og kunder på kjøpesentre som sluttkunder. Dette for å ikke skape forvirring rundt hvem det er snakk om i de forskjellige momentene videre utover i oppgaven. Vi har kommentert dette i tilfeller hvor dette kan gi rom for tolkning.

4.1 Forskningsspørsmål 1: Utgjør netthandel en trussel for kjøpesentre?

Vårt første forskningsspørsmål var: «utgjør netthandel en trussel for kjøpesentrene?». Dette har vi belyst ved å intervjue våre informanter, samt samlet statistikk fra ovennevnte kilder.

4.1.1 Intervju

Informantene opplevde situasjonen noe forskjellig. Det framkom av intervjuene at det oppleves som om at netthandelen utgjorde en større trussel for kjøpesentrene hvis man var lavere i organisasjonen, kontra hvis man var høyere opp i systemet. De fra toppledelsen i organisasjonen så på netthandelen mer som en utfordring, framfor en trussel og også som en mulig samarbeidspartner.

«*en modell hvor man estimerer fram til 2030, så antar man at netthandelen vil utgjøre ca .20%. Man antar veksten i varehandel primært vil ligge på netthandel, men det betyr ikke at andelen av omsetningen i fysiske butikker kommer til å gå ned hvis man ikke gjør noe.*»

«ja, netthandelens økende markedsandeler er uten tvil utfordrende. Norsk e-handel har mer en doblet seg i omsetning fra 2012, og prognoser forteller til stadighet om at den digitale kjøpsfesten vil bare fortsette.»

«Jeg snakket med en leder for en av de største kjedene i Norge innen sin bransje for litt siden og han sa de tjener ingenting på å serve kundene over nett, for de tar seg ikke betalt for hva det faktisk koster.»

Klimaet ble nevnt som et moment som talte for kjøpesenter i Norge. Samtidig kom det fram at 35% av all varehandel i Norge går gjennom kjøpesenter, og at Norge er et av landene i verden med høyest varehandelsprosent inne på kjøpesenter.

4.1.1.1 Konkurranse fra store utenlandske netthandelsaktører

Når det gjaldt netthandelsgiganten Amazon sitt antatte inntog i Sverige og etter hvert Norge, var alle informantene kjent med at dette kan medføre trusler eller utfordringer i større eller mindre grad for OTG som ledende kjøpesenteraktør i Norge. Noen påpekte også at norske netthandelsaktører ville være mer utsatt enn kjøpesentrene. Imidlertid pekte flere til at Norges geografi vanskeliggjør logistikken knyttet til netthandelsdrift og da spesielt det at distribusjonskostnadene er svært høye i Norge. På spørsmål om de trodde at eventuelle store internasjonale netthandelsaktører kunne utfordre kjøpesentrene framover, svarte informantene:

«JA! Helt opplagt.»

«Det er klart. Det vil det gjøre. De er jo kanondyktige. Men jeg tror at Norge er et land som det vil ta litt tid. De vil nok gjøre seg en god runde i Sverige altså. Pga. Befolkningsstrukturen er krevende, fraktkostnader er høye, og de tilfører ikke varen en verdi.»

«Vi møter dem med respekt, men vi er ikke livredde.»

4.1.1.2 Ny løsning for vareutlevering på kjøpesenter fra netthandel

Det kom fram i to av intervjuene at OTG jobbet med et nytt prosjekt sammen med Posten og Bring, hvor de på Sandvika storsenter har tilrettelagt for vareutlevering med mulighet for prøving og returnering av netthandelsvarer. Her så vi at de hadde litt ulike syn på dette med vareutleveringen. Den ene mente at dette var helt ok. Dette kunne i beste fall generere

inntekter for butikkene i senteret om produktet ikke falt i smak, eller at kunden ønsket å handle flere produkter. Den andre mente at de måtte være forsiktige med å drive med vareutlevering som kunne gå utover salget til eksisterende leietakere.

«Vi tror at en del av leietakerne våre vil sikkert føle at vi tilrettelegger for netthandelen og konkurrentene, men på en annen side skaper vi også trafikk til senteret.»

«Hvis det er det enkleste hentepunktet, der hvor kunden uansett handler varer, vil de velge å hente ut der for dit skal de uansett ... da tilrettelegger vi plutselig litt for netthandel. Vi tror det er rett vei å gå.»

4.1.1.3 Click and Collect

Det kom også fram at det var forskjellige syn på hvordan forskjellige sentre og personer i OTG forholdt seg til butikker som hadde egen nettbutikk, og/eller hadde vareutlevering fra fysisk butikk inne i sentrene. Informanter høyt oppe i systemet mente at butikkene burde betale en omsetningsbasert husleie på varer utlevert fra fysisk butikk uansett, men lenger nedover i systemet ble bildet mer nyansert, med at butikkene kunne framforhandle egne avtaler på denne prosentsatsen, eller at hvis varen ikke ble behandlet på noe vis inne i den fysiske butikken, skulle den gå utenom denne omsetningsbaserte husleien som kjøpesentret skulle ha fra butikken. I toppledelsen ble det åpnet opp for at man kan gå bort fra denne omsetningsbaserte husleien i framtiden. Flere av informantene delte synet om at Click and Collect i butikk førte til mersalg for butikken.

«Vi må selvfølgelig ha vår inntjening for å betjene våre lån og ha vårt overskudd. Men vi er nødt til å tenke leietaker også. Holde liv i dem.»

«Hvis varene går fra sentrallager eller grossist, da har vi ingen avtale.»

«Ja, dette utfordrer bransjen litt dette her da ikke sant ... hvor er varen betalt ... egentlig ønsker vi jo hele verdikjeden skal være sømløs ... så det kan være bransjen etter hvert ser at det forenkler det i noe større grad å ha fastleiesystem ... Men vi holder fast på det gamle, men vi blir utfordret på det.»

4.1.1.4 350kr regelen

Regjeringens avgiftsfritaksgrense på 350 kr opplevdes av informantene som sterkt urettferdig overfor norske butikker, like mye fysiske som nettbutikker. De mente at det var sterkt konkurransevridende at utenlandske aktører kan selge varer uten toll og moms i Norge, mens norske aktører som selger samme vare må betale disse avgiftene til staten.

«Vi irriterer oss ikke noe over ting vi ikke kan gjøre noe med, men det er likevel lov til å ha en mening om det. Og jeg må si det er litt konkurransevridende, at ho dama på Steinkjer da, som sliter og jobber, skaper arbeidsplasser og betaler godt med arbeidsgiveravgift, må konkurrere med utenlandske aktører.»

Etter at vi gjennomførte intervjuene våre har imidlertid denne fritaksgrensen blitt bestemt fjernet fra 1. januar 2020 (Forsland, 2018).

4.1.1.5 Andre trusler for kjøpesenterhandel

Informantene var delte i synet om netthandelen utgjorde en trussel for kjøpesentrene. Derimot var de nokså samstemte om andre ting som var større trusler, som bransjeglidning og handelslekkasjer. Enkelte hevdet også at endring i forbrukeratferd hos kundene kan være en like stor utfordring som netthandelen i dag.

Handelslekkasje

Handelslekkasje ble trukket fram som en av de største truslene til kjøpesenterbransjen. Folk reiser mye mer enn før, og har gjerne mer penger i forbindelser med ferier og bruker mer mens man er på reise, blant annet storbyferie, shoppingturer og grensehandel. OTG eier flere kjøpesenter i Sverige og fanger derfor opp mye av grensehandelen gjort av nordmenn i Sverige.

«Storbyferier er en større trussel. Jeg merker det selv, når jeg er i utlandet er jeg i feriemodus og vil handle.»

«En kollega har ei datter på 17 år. Hun flyr til London ca. 1 gang pr mnd. Handler klær. 149 kr en vei med Ryanair, og halv pris på klær. Fram og tilbake på dagen.»

«Det brukes og konsumeres veldig mye innenfor detaljhandelen når folk er på reise". Det er vel så stor utfordring som netthandel.»

Bransjeglidning

Det ble kommentert at bransjeglidning var en større trussel for kjøpesenterbransjen, men det var ikke entydig negativt. Det at stadig flere faghandelsvirksomheter strever som en følge av bransjeglidning var informantene opptatt av. De møter stor konkurranse fra store varehus som XXL, Biltema, Jula og Clas Ohlson. Det ble samtidig framhevet at hvis man har kjøpesenter i området til disse varehusene, fanger dette kunder og kan føre til større kundetrafikk inne på senteret også.

«Skulle jo ikke hete Biltema lenger, du får jo snart ikke kjøpe biljekk lenger, men alt annet selger de.»

«Det rammer de som er spesialister på ur, Bjørklund, når du får kjøpt ei klokke for halve prisen på Biltema.»

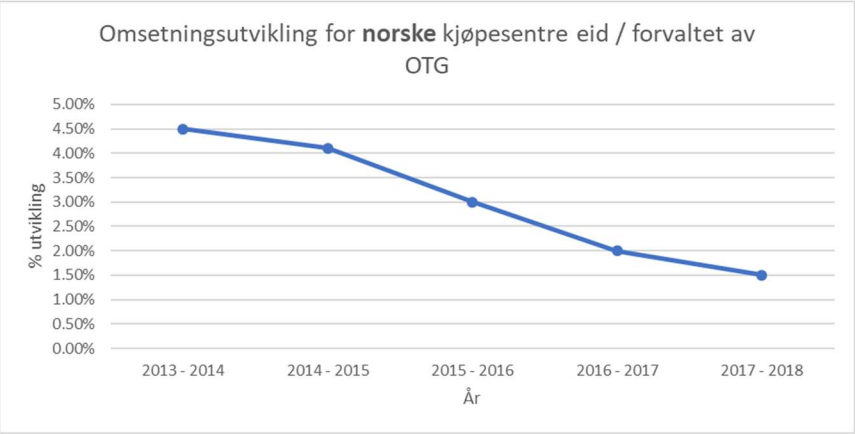
«Nesten alle tekstilkjeder har begynt å selge sko, skobransjen tror jeg blir rammet hardt av sportsbransjen og bransjeglidning.»

4.2 Statistikk

Dette delkapitlet tar for seg statistikk for handel og netthandel som belyser spørsmålet om netthandel utgjør en trussel for kjøpesentrene.

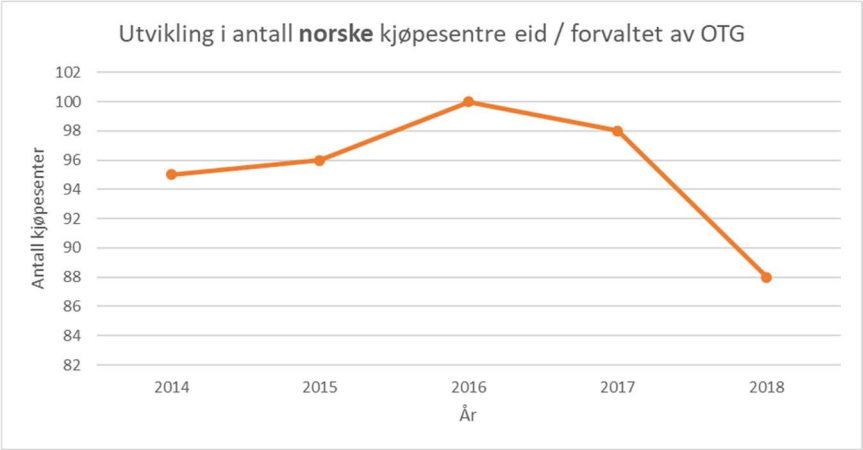
4.2.1 Utvikling for OTGs kjøpesentre

Omsetningsutviklingen for norske kjøpesentre som er eid og/eller forvaltet av OTG i perioden viser en negativ utvikling i perioden 2013 - 2018 (Olav Thon Gruppen, 2018; Thon Eiendom, 2019):



Figur 7. Omsetningsutvikling for norske kjøpesentre eid / forvaltet av OTG. Utarbeidet etter omsetningstall fra Thon i perioden 2014 – 2018, av Olav Thon Gruppen, 2018 og Thon Eiendom, 2019.

Figuren viser en klar nedadgående kurve for omsetningsvekst isolert sett, hvor veksten er redusert med 67% på fem år. I perioden har det vært en redusering i kjøpesenterporteføljen fra 96 i 2015 til 88 i 2018 (Olav Thon Gruppen, 2018; Thon Eiendom, 2019):



Figur 8. Utvikling i antall norske kjøpesentre eid / forvaltet av OTG. Utarbeidet etter omsetningstall fra Thon i perioden 2014 – 2018, av Olav Thon Gruppen, 2018 og Thon Eiendom, 2019.

Den reduserte porteføljen skyldes blant annet at LL Holding AS tok over en rekke kjøpesentre fra OTG i 2018 (Vattøy, 2018). I tillegg har det vært en omfattende restrukturering av eierskap i ulike kjøpesentre mellom OTG og LL Holding AS i forbindelse med avvikling a et felles eid eiendomsselskap hvor Olav Thon Eiendom og LL Holding eide 50% hver (Skjølsvold, 2019).

Vi har sett en negativ omsetningsutvikling for den norske porteføljen av OTGs kjøpesentre i perioden 2013 – 2018. Når det gjelder resultater, rapporteres dette i hovedsak samlet for alle områdene som OTG opererer innenfor: bolig, næring, kjøpesenter og hotell. Vi ser det derfor ikke som hensiktsmessig å vurdere OTGs resultatutvikling opp mot omsetningsutvikling.

4.2.2 Utvikling i norsk netthandel

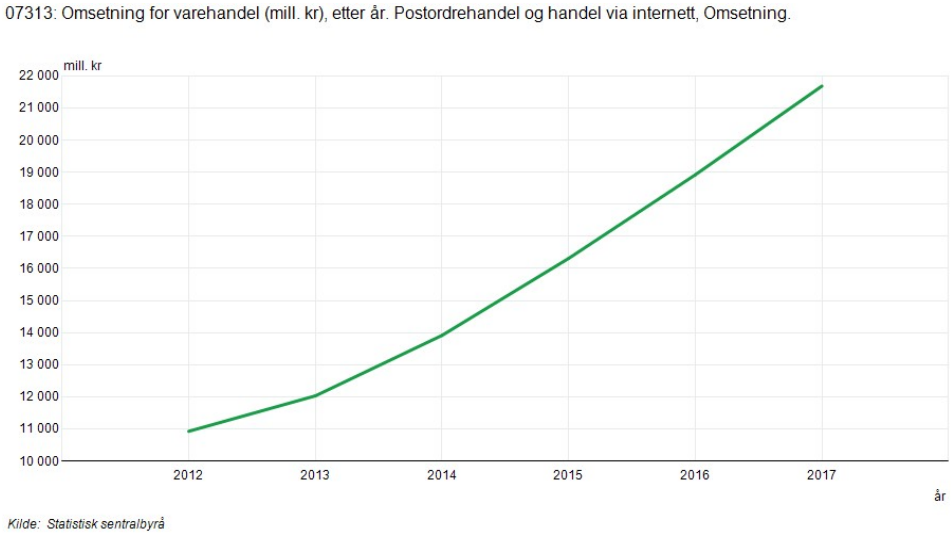
Ifølge en rapport fra PostNord handlet 1,8 millioner nordmenn i alderen 18 – 79 på nett i en gjennomsnittsmåned i 2017 (PostNord, 2018). Dette tilsvarer 63% av befolkningen. Det anslås at nordmenn handlet for 45,7 milliarder norske kroner på nett i 2017.

Rapporten «Norsk e-handel» fra DIBS (2018) anslår at netthandelen i Norge hadde en vekst på 17% fra 2017 – 2018 og at årsaken til den høye veksten er at flere aldersgrupper handler på nett, samt at kvaliteten på norske nettbutikker har økt. Veksten i netthandel estimeres til å stige fra 124,2 milliarder kroner i 2017, til 144,8 milliarder i 2018. I denne rapporten er tjenester, reiser og varer tatt med. Disse gruppene fordeles slik:

- Tjenester: 30 milliarder / 21%
- Varer: 50 milliarder / 34%
- Reiser: 65 milliarder / 45%

Salesforce Shopping index (Salesforce, 2019) viser at veksten i netthandel for Norden i første kvartal 2019 var på 25% sammenlignet med første kvartal 2018.

SSBs statistikk over postordre- og netthandel i perioden 2012 – 2017 (Statistisk sentralbyrå, 2019c) viser følgende utvikling:



Figur 9. Omsetningsvekst i postordrehandel og handel via internett. Fra Statistikkbanken, av Statistisk sentralbyrå, 2019 (http://www.ssb.no/statbank/sq/10017728/)

Ifølge SSBs statistikk for varehandel (Statistisk sentralbyrå, 2019b), var veksten i netthandel på 14,6% fra 2016 – 2017.

Institutt for Bransjeanalyser (2018) viste at veksten i netthandel har vært betydelig høyere enn veksten i butikkhandel fra 2011 og fram til 2016. Butikkhandelsveksten er ligger nokså flat i perioden, mens netthandel viser en betydelig vekst, men med en nedgang fra over 15% vekst i 2015 til omtrent 12% vekst i 2016. Selv med nedgangen i 2016 er veksten betydelig høyere enn butikkhandel i perioden.

De ulike rapportene viser ulik vekst i netthandel. Dette kan skyldes at man har ulikt syn på hva som defineres som netthandel. I alle tilfeller er veksten i netthandel høy, og betydelig høyere enn vekst i butikkhandel.

4.2.3 Netthandel med utlandet

Ifølge PostNord (2018) besto 16% nordmenns netthandel i 2017 av netthandel fra utenlandske nettbutikker. Netthandel med utlandet framgår av nasjonalregnskapet under import av varer (Halvorsen, 2018). Halvorsen påpeker at det er en del usikkerhet knyttet til statistikk over netthandel med utlandet, men de konstaterer at det har vært en betydelig vekst i netthandel

med utlandet de siste årene, spesielt når det gjelder varer under 350kr inklusiv frakt (f.o.m 2015, før det 200kr for varen, frakt ikke med i beregning.). Dette kan henge sammen med 350kr regelen som er omtalt tidligere. Denne varegruppen har økt fra om lag 4 milliarder kroner i 2012, til over 18 milliarder kroner i 2017. Dette innebærer en økning på mer enn 400% på seks år. I kategorien over tolldeklareringsgrensen er utviklingen nokså flat, med en svak økning i perioden 2014 – 2017 (Halvorsen, 2018).

DIBS (2018) beskrev netthandel med utlandet som betydelig, hvor over 50% av respondentene i undersøkelsen hadde handlet på nett fra utlandet.

4.2.4 Hva handles mest på nett?

PostNord (2018) og DIBS (2018) har presentert de mest populære varekategoriene for norsk netthandel hvor vi har trukket fram de fem mest populære:

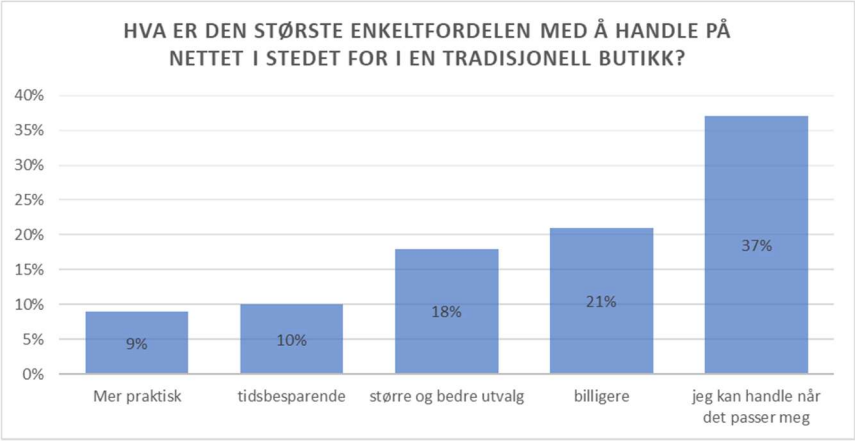
PostNord	DIBS
1. klær/sko	1. klær, sko og tilbehør
2. medieprodukter	2. kropp og helse
3. elektronikk	3. fysiske medier
4. skjønnhets -og helseprodukter	4. elektronikk
5. sport/fritid	5. sport og fritid.

Figur 10. Oversikt over mest populære varekategorier for norsk varehandel. Utarbeidet fra *Netthandel i Norden 2018* og *Norsk E-handel 2018*, av PostNord, 2018 og DIBS, 2018.

De to rapportene benytter noe ulike begrep, men vi ser at begge rapportene har de samme kategoriene på topp fem.

4.2.5 Hvorfor velger kundene å handle på nett framfor i butikk?

På spørsmål om hvorfor kundene valgte å handle på nett framfor fysisk butikk, svarte respondentene følgende (PostNord, 2018):



Figur 11. Største enkeltfordel med å handle på nett i stedet for i tradisjonell butik. Utarbeidet fra *Netthandel i Norden 2018,* av PostNord, 2018.

Den klart viktigste fordelen for respondentene var at de kunne handle når det passet best, etterfulgt av pris og vareutvalg. Det viser seg at det ikke er pris som er den viktigst, men heller det at kunden selv kan velge når en vil handle.

Videre var kundene opptatt av gode og raske leveringer, samt returmuligheter. Nordmenn er mindre opptatt av rask levering enn de andre nordiske landene, men setter stor pris på mulighet for levering i postkassen. De fleste, ca. to tredeler av nordmenn henter ut forsendelser fra netthandel på utleveringssted (PostNord, 2018).

DIBS (2018) trekker fram bekvemmelighet som den viktigste årsaken til at man handler på nett. 25% at de sparte tid /syntes det var enkelt å handle på nett, mens 24% trakk fram lavere pris som viktig. Andre viktige argumenter som kom fram i undersøkelsen var produkt-og prissammenligning, produktutvalg og det faktum at nettbutikken alltid er åpen.

4.2.6 Webrooming og Showrooming

PostNord (2018) trekker fram viktigheten av å ha en god omnikanalstrategi hvor man er tilgjengelig der kundene er, da nesten halvparten av Nordens netthandlere i undersøkelsen svarte at de praktiserte webrooming (research på nett før handel i butikk) i løpet av en måned, mens omtrent 14% svarte at de praktiserte showrooming (research i butikk før handel på nett). Webrooming og showrooming ble mest benyttet i varekategoriene hjemmeelektronikk, klær og sko og sport og fritid.

4.2.7 Utvikling i handel i USA

Deloitte har gjennomført en undersøkelse for å få en bedre forståelse av utviklingen i handel. Resultatene er presentert i rapporten «The Great Retail Bifurcation» (Deloitte, 2018). Rapporten retter fokus mot det amerikanske markedet.

Selv om det er veksten i netthandel som får mest oppmerksomhet i pressen, omfatter den kun 9% av total handel i USA, mens 91% av all handel er tradisjonell butikkhandel. Både netthandel og tradisjonell handel har hatt vekst i perioden 2012 – 2016, med en årlig vekst i tradisjonell handel på 1,3%, mot 12,5% årlig vekst i netthandel. Ettersom den tradisjonelle handelen er så mye større enn netthandelen, utgjør veksten i absolutte tall i denne kategorien mer enn halvparten av den totale veksten i handel. Inntektsnivå er avgjørende for om kundene handler på nett eller i tradisjonell butikk. 52% av forbrukere med høy inntekt handler på nett, mens 58% av forbrukere med lav inntekt handler i butikk.

Veksten i handel øker både i kategorien lav pris, og i kategorien høy pris. Midtsjiktet opplever imidlertid en nedgang. Det har vært mye fokus på stengte butikker i USA, men rapporten viser at antallet nye butikker er høyere enn antall butikker som stenges. Det er derimot ikke samme type butikker som stenger og åpner. De fleste butikkene som stenges er butikker i midtsjiktet, mens de som åpnes er i stor grad i kategorien høy pris, eller lav pris.

Deloitte mener handelsnæringen er sterk, men i endring. Endringen drives fram av store omveltninger i økonomi, konkurransebilde, og en endring i forbrukernes valgmuligheter. Alle disse momentene drives ifølge Deloitte av en eksponentiell utvikling i teknologi. Deloitte mener at for å lykkes i framtiden må handelsnæringen tilpasse sine salgsstrategier og verdiforslag, i takt med endringen som skjer i forbrukeratferd og i konkurransebildet. Videre må handelsaktørene spisse sitt verdiforslag rettet mot sine kunder for å treffe sine målgrupper, følge med på endringer i forbrukeratferd, spesifikt utvikling i kundenes behov og ønsker.

Cowen and Company (2017) understøtter Deloittes betraktninger. De belyste at mye lå til rette for økt handel i USA, med lav arbeidsledighet, bedre lønninger for lavtlønnede, samt lave gasspriser, men likevel gikk ikke veksten i varehandel opp. De trakk inn flere elementer, som finanskrisen og en overetablering av kjøpesenter som mulige årsaker, samt en dreining i forbrukertrender.

4.3 Forskningsspørsmål 2: Hvordan påvirkes kjøpesentrenes forretningsmodell av netthandel?

Funn knyttet til forskningsspørsmål 2 er utelukkende hentet fra intervjuene, da vi ikke lyktes i å finne relevant statistikk eller annen sekundærdata på dette spesifikke området. Når det gjelder kundebegrepet i denne oppgaven, er det som nevnt todelt. Hovedkundesegmentet til OTG er leietakerne på kjøpesenter, men det henvises ofte til kunder når det gjelder kundene på senteret. Vi benytter begrepene leietakere, og sluttkunder for kunder på senter.

Funnene her presenteres med utgangspunkt i verdisiden i BMC og elementene Kundesegmenter, kunderelasjoner, kanaler og verdiforslag. De andre elementene i modellen kom det ikke fram tilstrekkelig informasjon om. Disse er derfor ikke tatt med.

4.3.1 Kundesegmenter

Det er som beskrevet over delte meninger om i hvilken grad netthandel utgjør en trussel, og det trekkes fram andre trusler for kjøpesenterhandel. Informantene er imidlertid samstemte om at det skjer en endring i kundesegmenter for kjøpesentrene. De opererer med begrepet «butikkmiks» for sammensetning av leietakere på kjøpesenteret. Når de bruker begrepet refererer de til både tradisjonelle butikker og andre leietakere.

«*Vi må jo på en måte gjøre sentra våre attraktive å komme til å bygge butikkmiksen for at folk fortsatt skal ville besøke oss, og gi de noe annet enn det Amazon gir de. Så vi ... differensierer oss på en litt annen type kundeopplevelse hvis vi skal fortsette å få kundene til å komme til våre senter.*»

Amazons mulige inntog på det norske markedet trekkes fram som en årsak til at kjøpesentrene må fokusere på å tilby noe som Amazon og andre store utenlandske netthandelsaktører ikke kan. Relasjoner og fagkompetanse trekkes fram som viktige momenter i konkurransen med netthandel. En av informantene trekker fram at det er viktig å få leierkabalen til å gå opp, samtidig som man rigger seg for hva som er riktig framover, og at husleien er riktig både for leietaker og for OTG. Samtidig er det viktig at man har en god bransjemiks som treffer de rette målgruppene.

4.3.1.1 Kundesegmenter som øker

Det er i hovedsak tre fokusområder som informantene trekker fram at vil prege kjøpesentrene framover: Opplevelser, Tjenester, og Mat og drikke.

Opplevelser

Informantene har et tydelig fokus på å tilby ulike typer opplevelser på kjøpesentrene framover. Kino, lekeland, badeland, bowling, trampolinepark og arrangementer trekkes fram som viktige tilbud framover. Når det gjelder lønnsomheten til disse nye tilbudene er det litt delte meninger.

En av informantene svarer at slike tilbud isolert sett må gjøre det mulig å drive og betjene lån, mens en annen svarer litt mer nyansert (knyttet til både opplevelser og tjenester):

«Jeg tror ikke vi kan regne inn alt. Jeg tror vi må gjøre en del tiltak som gjør at folk velger oss framfor konkurrentene, gjøre en del tiltak som ikke på kort sikt er, gir den store avkastningen, men som er en del av det store bildet. ... Men vi vil alltid ha en kommersiell tanke i bunn, men det kan også være at vi må gjøre det for å verne om de leieinntektene vi har.»

Flere peker på at kjøpene i større grad vil være opplevelsessentre framover. Denne endringen medfører at man tiltrekker seg nye leietakere som kunder med andre modeller for leieavtaler enn for de tradisjonelle butikkene.

Tjenester

Tjenester er noe sluttkundene blir mer opptatt av og som har gjort et inntog i kjøpesentrene i større grad i senere tid, og vil øke i tiden framover.

«Folk har god råd, men kanskje ikke god tid. Så vi kommer til å se en økning i tjenestebildet også innenfor retail.»

I tillegg trekkes det fram at behovet for varer kanskje er på vei ned:

> *Kanskje de har nok klær, det er en grense for hvor mye folk kan fylle inn skap og skuffer. Kanskje det er sånn type verdivalgsjustering på noen områder. Så får vi følge med på alle disse trendene og alle disse endringene i kundens atferd da. Så våre leietakere må følge med på det, og vi som gårdeiere må følge med på det. Agere i henhold til sånne endringer da.*

Av tjenester nevnes blant annet bibliotek, NAV-kontor, legesenter, tannlege, fysioterapi, samt andre helse og velværetjenester. Det er delte meninger rundt lønnsomheten av tjenester på kjøpesentrene. Eksempelvis vil ikke OTG få prosenter av omsetning fra et bibliotek, og man

må derfor bruke en annen strategi for husleie. Enkelte informanter hevder at flere tjenester ikke nødvendigvis vil være lønnsomme isolert sett, men at de øker trafikken inn på sentrene som indirekte øker inntekter fra butikker, bespisning med mer. En informant nevner neglesalong som eksempel på en tjeneste som kan prises etter en lignende modell som den som benyttes for butikkene.

Ifølge en av informantene handler det om å tilby det kundene etterspør og gjøre ting enklere for kundene, både når det gjelder opplevelser og tjenester.

Mat og drikke

Flere nevner mat og drikke og serveringssteder som stadig viktigere. En trekker fram at omsetning på bespisning skal øke med mer enn 300% framover, og at det skal tilbys stadig flere serveringssteder. I tillegg til omsetningen i denne kategorien nevnes det at spisestedene oppleves som en sosial arena som gjør at kundene bruker mer tid på sentrene som er positivt for omsetningen totalt sett.

4.3.1.2 Kundesegmenter som reduseres

Når det gjelder butikker, aktiviteter og tjenester som skal tilbys framover er det fire kategorier som informantene antyder vil reduseres: butikker generelt, mindre butikker uten kjedetilknytning, kiosker og faghandler.

Butikker generelt

På grunn av at man legger til rette for nye tjenester, servering og opplevelser på sentrene, vil andelen areal som benyttes til butikker gå ned. Det ligger ikke an til store arealutvidelser i dagens kjøpesentre, men heller konvertering av eksisterende areal.

Små butikker uten kjedetilknytning

De mindre butikkene på sentrene kan få det vanskelig når de ikke har en kjede i ryggen. Det vil være strengere krav til lønnsomhet, særlig på kort sikt for å kunne betale leie og dekke personalkostnader. OTG kan tilby støtte til slike butikker i form av lavere leie i oppstarten eller være støttende med lavere eller ingen husleie i vanskelige perioder. Det kan likevel se ut til at denne typen butikker vil få det vanskelig i årene som kommer og at det er kjedene som vil dominere varehandelen på sentrene.

Kiosker

Kioskene sliter nå mer enn før. De var tidligere sterke på blader og spill, som i mindre grad er etterspurt i dag. I tillegg hadde de tidligere et fortrinn ved at de hadde utvidet åpningstid sammenlignet med dagligvarekjedene. Nå opererer derimot dagligvarebutikkene også med lange åpningstider som gjør framtiden utfordrende for kioskene på kjøpesentre framover ifølge flere av informantene.

Faghandel

Faghandler som skobutikker, urmakere og gullsmeder opplever tøffere tider og møter sterk konkurranse i forbindelse med bransjeglidning, hvor store varehus nå også tilbyr slike varer. Eksempelvis er sportsvarehuset XXL en stor aktør når det gjelder skosalg, og varehus som Biltema, Jula og Clas Ohlson tilbyr en rekke produkter som faghandler tilbyr i dag.

4.3.2 Verdiforslag

Funnene fra intervjuene vi har gjennomført viser at verdiforslaget for kjøpesentrene er todelt:

1. Verdiforslaget skal skape verdier for kundesegmentet «leietakere» som er OTGs primære kunder
2. Verdiforslaget skal skape verdier for kundesegmentet «sluttkunder» (senterkunder)

4.3.2.1 Verdiforslag for leietakere

Flere av informantene vektlegger at OTG jobber hardt for å legge til rette for at leietakerne skal lykkes. Det handler om spikre husleieavtaler som er riktige for OTG og for leietaker. Det jobbes aktivt for å holde kostnadene lave for leietakerne og OTG har en egen avdeling som jobber med å redusere kostnader på strøm, renhold og vakthold.

To av informantene trekker fram at man i større grad går i retning av fast husleie framfor å ta en fast grunnhusleie og i tillegg prosenter av omsetning, da de i økende grad fokuserer på en endret miks av leietakere hvor det kommer nye aktører inn som ikke er tradisjonelle butikker, men som tilbyr tjenester og opplevelser. Dette innebærer at de får en stabil og solid økonomisk leietaker, hvor man kan leve med at man ikke mottar provisjon av omsetning.

Samtidig jobber de med nye løsninger for å finne rettferdige modeller for leietakere som har egen nettbutikk. En løsning på dette kunne være at OTG mottar prosenter av netthandel hvor

Click and Collect praktiseres og kunden kjøper på nett og henter ut i butikken på kjøpesenter. Handel som skjer utenfor kjøpesentrenes lokaler og som distribueres fra egne lager, går utenom. Det var imidlertid delte meninger på området, en annen informant mente at hvis betjeningen ikke håndterte varen som var kjøpt på nett inne i butikken på kjøpesenteret, men bare leverte den ut, ville ikke OTG få prosenter av dette salget. En tredje løsning var å operere med en annen omsetningsprosent for varer kjøpt på nett.

En av informantene trekker fram at eierstrukturen i OTG og at de er organisert som en stiftelse er positivt. OTG har sterk økonomi. De reinvesterer hele tiden, både i nye infrastruktur og i leietakerne, de tenker langsiktig og skal ikke selges. De støtter leietakerne i tilfeller der bankene ikke stiller opp. Samtidig trekkes det fram at OTG også har hoteller, næringseiendom og bolig, noe som man kan dra nytte av og som er et potensiale framover som kan være positivt for leietakerne.

Videre trekkes det fram at OTG sentralt drifter nettsider for kjøpesentrene, og at leietakerne kan ta del i markedsføringskampanjer fra sentralt hold, samt at leietakerne i fellesskap betaler inn penger til et felles markedsbudsjett på sentret som kan skape merverdi for leietakerne.

Informantene er opptatt av å støtte leietakerne både når det gjelder å finne og utvikle riktige lokaler for leietaker, oppussing, pakkeløsninger for flere leietakere, tilrettelegging for ny teknologi, rabattert husleie i perioder enten i forbindelse med oppussinger og oppgraderinger, eller i vanskelige perioder. En av informantene trekker fram at OTGs kjøpesentre skal være førstevalget for sluttkundene der de er, noe som er positivt for både leietaker og gårdeier.

Nye typer leietakere som tilbydere av tjenester og opplevelser, samt økt andel bespisning kan ha positiv effekt for andre leietakere som følge av økt trafikk til sentrene, og at kundene oppholder seg i sentrene lenger enn tidligere.

Knyttet til verdiskaping for leietakere sier en av informantene følgende:

«Av og til kan man være kyniker og tenke hva som gir mest husleie, men det er jo ikke vits i det hvis de ikke lever med den gode husleien som vi har.»

Videre trekker informanten fram at man går inn og regner på om leietakerne vil være levedyktige, og om de har potensiale til å oppnå den nødvendige omsetningen for å klare å betjene husleia. OTG møter leietakerne et par ganger i året hvor man går i dialog og har gjort analyser butikkenes aktivitet i forkant.

4.3.2.2 Verdiforslag for sluttkunder

Når det gjelder verdiskaping for sluttkundene trekker informantene fram følgende punkter: Større bredde i tilbudet på kjøpesentrene, tilrettelegging og tilgjengelighet, samt god service og gode lokaler.

Mer fokus på opplevelser og underholdning, tjenester, helse/trening og bespisning/servering kom opp i alle intervjuer og i flere sammenhenger. Alle informantene sier at kjøpesentrene skal være mye mer enn bare handel framover.

«Vi tror vi må tilføre handelsplassen noen flere kvaliteter og noen flere elementer da, som gjør at publikum kommer dit også av andre årsaker enn handel. Da tror vi at vi får en symbiose av alle disse tingene sammen.»

De mener at kundene skal få en totalopplevelse på kjøpesenteret hvor de får dekket de fleste behov også utover handel. Flere av informantene mener at kjøpesentrene framover kanskje bør kalles opplevelsessenter. De mener at gjennom å tilby et bredt utvalg av handel, opplevelser og tjenester, vil man oppnå en symbiose som vil være positivt kundene, for leietakere og for OTG.

«… Derfor vil det bli avgjørende for framtidens kjøpesenter å kunne tilby kunden et sosialt samlingspunkt hvor de finner butikker, restauranter, tjenester og opplevelser på samme sted.»

Flere av informantene er opptatt av at kundene i dag har mindre tid til rådighet og ønsker derfor at det tilrettelegges mest mulig for å forenkle og forbedre hverdagen for kundene.

«Det er kunden som bestemmer litt og kunden vil ha valgmuligheter, kunden vil ha det enkelt, kunden vil ha varene raskt.»

Et av tiltakene som er iverksatt er som nevnt over et servicepunkt/hentested for varer bestilt på nett i samarbeid med flere distributører.

> *Så vi øker servicenivået på hentepunktet fordi veldig mange ønsker å prøve, men så skal de først ta med varen hjem, så skal de teste/prøve hjemme, og så når de skal returnere så må de tilbake til posten, sende retur osv. Nå kan de gjøre alt dette på et sted samtidig.*

«… der er det jo turistinformasjon, der kan de kjøpe frimerker, vi blir litt det gamle postkontoret på nytt.»

De ønsker å tilrettelegge for barnefamilier, med blant annet barnebursdagskonsept med mobilvarslig for foreldre. Videre blir det økt fokus på arealer som ikke nødvendigvis faller inn under de ulike kategoriene som tilbys, men kan eksempelvis være venterom hvor man kan vente og slappe av mens venner eller familie handler eller tar del i andre aktiviteter på senteret. Parkering og andre fasiliteter som gjør det enklere for kundene er prioritert. OTG

ønsker altså å tilrettelegge for sluttkundene ved å gjøre ting enklere og bedre slik at kundene kan spare tid. OTG har som mål og være nummer *en* der de er. De har kjøpesentre i knutepunkter i store byer, mindre byer og tettsteder. De ønsker altså å være tilgjengelige der hvor folk er.

At det skal ytes god service på kjøpesentrene er flere opptatt av. En av informantene sier:

«… at butikkene gir god service. Det er en veldig viktig ting å ha med seg leietakerne på, at alle sammen er flinke på det med service til kundene og spiller hverandre god da.»

En annen informant sier:

«… fintuning på mange sånne ting for å få det til å bli god stemning på sentret blant leietakerne det er viktig. Det smitter over til kundene og.»

Kundene skal altså oppleve god service fra alle leietakerne på sentrene, slik at kundene får en god totalopplevelse.

De fysiske omgivelsene på kjøpesentrene står også sentralt. En av informantene trekker fram at ved utformingen av fellesarealer på ett av OTGs kjøpesenter som har fått nye lokaler ble det lagt stor vekt på å skape en god atmosfære og at dette har kundene satt stor pris på.

«Dette viser det seg at våre kunder setter stor pris på, helt konkrete tilbakemeldinger på det.»

En annen informant trekker fram følgende:

«Jeg tror det som er viktig for vår del er at vi skal ha trivelige senter og da. Jeg tror vi må ha fokus på, hvordan ser fellesarealene våre ut, hvordan ser toalettfasilitetene ut, er det liksom hyggelig å gå inn der, er det koselig å sette seg ned.»

En tredje informant avrunder med:

«Det syns jeg er noe av det mest artige, når lokalbefolkningen er med å backer oss opp og klapper oss på skuldra når vi klarer å få fram noe som de er stolt over å ha fått på sitt lokale sted. Det er artig.»

4.3.3 Kunderelasjoner

På spørsmål knyttet til kunderelasjoner, og i andre sammenhenger i intervjuene hvor det kom opp naturlig i samtalen, vekslet informantene mellom å snakke om kunderelasjoner mellom OTG og leietakere, og relasjoner mellom kjøpesenter og sluttkunde. Det virker derfor hensiktsmessig å presentere disse to typene kunderelasjoner hver for seg.

4.3.3.1 Leietakerrelasjoner

Flere av informantene vektlegger at man ønsker å skape gode relasjoner med sine leietakere. En av informantene som har en viktig rolle knyttet til leietakere og å følge opp leietakeravtaler sier følgende om viktige momenter knyttet til leietakerrelasjonen:

«Alt med å få leid ut senteret, skrive leiekontrakter, reforhandlinger, følge opp leietakere, passe på at alle betaler»

Informanten er opptatt av å få leiertakerkabalen til å gå opp slik at senteret er fullt utleid, samtidig som at man har de rette leietakerne, til rett pris for OTG og leietaker. Informanten er videre opptatt av at man bidrar til at det blir god stemning blant leietakerne på senteret og at dette smitter over på sluttkundene. Informanten åpner for å redusere leie, eller gi støtte til oppgradering, samt legge til rette for ny teknologi inn på senteret.

Sentrene utarbeider sentrale markedsføringskampanjer som leietakerne kan ta del i uten ekstra kostnader. Dette gir gratis markedsføring for leietakerne i digitale medier, store mediehus og tv, men samtidig er det leietakerne som må bære kostnaden ved eventuelle prisavslag som ledd i kampanjer, noe som vil påvirke den enkelte butikks bunnlinje, samtidig som OTG sin prosentsats av omsetning forblir uendret.

Informanten reflekterer rundt at leietakere får betydelig redusert bruttofortjeneste i forbindelse med aggressive kampanjer med store prisavslag som Black Friday, samtidig som OTG får samme prosentsats av en betydelig økt omsetning. Informanten er opptatt av at butikkene skal overleve, men presiserer at det er frivillig å delta på slike kampanjer, selv om få leietakere velger å avstå fra å delta. Vedkommende sier at det kan tenkes at flere kan velge å avstå i framtiden.

En informant i toppledelsen sier følgende knyttet til leietakerrelasjonen:

«Vi lever jo av at våre leietakere leverer. Det er min filosofi, så det er ikke vits i å få dem inn for å få husleie, så går de på hodet ut igjen om tre år. Vi må tenke langsiktig.»

Videre forklarer informanten at de jobber for å holde kostnadene så lave som mulig for OTG, men også for leietakerne. Samtidig er det viktig for OTG å betjene sine lån og levere overskudd, så det er en balansegang. OTG tilbyr i perioder krisepakker med leieamnesti hvor de kan fryse leiekostnadene en periode for å hjelpe leietakere som sliter, slik at de kan stable likviditeten på beina.

Nye typer leietakere innen opplevelser og tjenester kan by på utfordringer, da tradisjonelle modeller for husleie er tilpasset butikker og ikke disse nye leietakerne. Når det gjelder disse leietakerne, er det i stor grad fastpris på husleie som gjelder, uten prosenter av omsetning. Når det gjelder offentlige tjenester, har ikke de omsetning i kommersiell forstand og da blir det heller ikke aktuelt med prosentsats. Informanten understreker at de offentlige etatene har blitt bedre på å forhandle, noe som gir lavere inntekter til OTG. Samtidig trekkes det fram at det er gunstig å tilby slike tjenester på senteret, da det trekker folk.

4.3.3.2 Sluttkunderelasjoner

Som nevnt over nevnes det at gode relasjoner med leietakere smitter over på sluttkundene. OTG har en rekke aktiviteter knyttet til å skape gode relasjoner med sluttkundene. man ønsker å møte kunden tidlig i kjøpsreisen. En informant forklarer at kunden (sluttkunden) alltid er i fokus.

Netthandel og sluttkunder

En av informantene reflekterer rundt utfordringen med at kjedene i tillegg til å være representert på kjøpesenter har egen nettbutikk. Om prosenter av omsetning tilfaller OTG eller ikke er irrelevant for kunden og informanten mener OTG må være rause og åpne for at kundenes behov dekkes, og at det derfor kan tilrettelegges for eventuell prøving og bytting av varer som er kjøpt på leietakers nettbutikk. Det er viktigere for OTG at de får besøk på senteret, framfor å hindre kunden i å hente pakken sin. Det oppleves at kunden har mindre tid, og gjerne starter kjøpsreisen med før vedkommende kommer i butikken. Da blir det viktig å være tilgjengelig der kunden starter sin reise.

Markedsføring og kommunikasjon

OTG har en sentralisert gavekortløsning som sentre kan benytte seg av for å trekke folk til sentrene. Gavekortene kan benyttes på de fleste sentrene, samt hoteller eid av OTG.

Flere av informantene trekker fram at reklame via papiraviser er døende og at sentrene derfor må være tilgjengelige der hvor de potensielle kundene er, på sosiale medier og i google søk. De har derfor fokus på egne kontoer for de ulike sentrene på sosiale medier, samt at de kjører sentrale kampanjer med betalte søk på relevante søkeord på google, og jobber med å bli mer synlig i organiske søk. Videre er det viktig at leietakerne er tilstede i digitale medier, så på den måten ønsker de tilstedeværelse på nett velkommen.

I tillegg har sentrene egne digitale kupongløsninger og andre tilbud via kundeklubbapper, digitale kundemagasiner, samt wifi løsning som kan måle besøk på senter, og samtidig bedre kundeopplevelsen på sentrene. I framtiden ser en av informantene for seg mer personalisert markedsføring til sluttkunder, men per i dag er mulighetene begrenset på senternivå, da sentrene har en liten administrasjon, ofte kun representert ved en senterleder og en markedskoordinator.

4.3.4 Kanaler

Det kommer fram over at OTG benytter ulike kanaler for å nå tak i sluttkunden tidlig i kjøpsreisen og skape gode relasjoner med sluttkundene. Dette arbeidet skjer både sentralt i organisasjonen, på de lokale sentrene og fra leietakerne selv.

Ut ifra våre intervjuer er det kanaler for å kommunisere verdiforslaget mot sluttkunden som blir presentert og diskutert. Dette kapittelet vil derfor ta for seg markedsføringskanaler mot sluttkunden.

Hvordan kjøpesentrene kommuniserer med sluttkunden har endret seg dramatisk siden starten på 2000-tallet, da markedsføringen besto av reklame i avis og sentermagasin, beskriver en informant. Samme informant forklarer at man jobber med kortere tidshorisonter og at ting endrer seg raskt. Markedsføringen bærer preg av at man ønsker å være tilstede i de kanalene hvor kundene er.

Våre data viser at OTG benytter følgende kanaler i markedsføringssammenheng: Papiravis, digital kundeavis, kundeklubbapp, gavekort i papirformat, sosiale medier, nettsider, og søkemotormarkedsføring.

4.3.4.1 Fysiske butikker og synlighet på nett

De fleste informantene var klare på viktigheten av at de fysiske butikkene er synlige på nett. Nettet er det nye utstillingsvinduet. Kundene søker opp varen, finner tilsvarende varer og andre butikker som tilbyr samme eller tilsvarende, samt sjekker pris og tilbakemeldinger fra andre kunder både på varen og kjøpsopplevelsen. Selv om OTG driver fysiske kjøpesenter, framholder informantene viktigheten av å være på nett, og at nett og fysisk butikk må gå hånd i hånd. Aller helst bør de ikke være på bekostning av hverandre. Å være kun på nett, eller kun ha fysisk butikk er ikke lenger tilstrekkelig.

«jeg tror at hvis du skal overleve innenfor varehandelen framover, så må du bare ta til deg, at når et behov melder seg, så starter søket etter varen eller tjenesten digitalt.»

«Ting blir ikke som det var i 1975, hvor alle var i butikk og handlet.»

4.3.4.2 Omnikanal handel

Flere av informantene trekker fram omnikanal handel som viktig for OTG og noe som det satses på. En av informantene beskriver omnikanal handel som:

> *Omnikanal betyr at uansett hvilken kanal kunden er i, enten det er på mobilen eller via en fysisk butikk eller annet, har mange kanaler inn til samme mål. Jeg ser på dette som sømløse kombinasjoner mellom ulike salgs- og kommunikasjonskanaler, innbefattet nettbutikk og sosiale medier.*

Under intervjuene var flere opptatt av at OTG og sentrene skal være i de kanalene hvor kundene er, og tilby sømløs integrering mellom kanalene i kjøpsreisen, hvor det skal være irrelevant i hvilket medium kunden starter reisen.

En av informantene tolker omnikanal i OTGs kontekst slik:

> *For oss betyr det å lage en sømløs opplevelse, en brukeropplevelse for kunden. Som vi ønsker å sy sammen online og offline på en sånn måte at du ikke opplever noen avvik der som kunde. Det du finner online skal du også finne offline.*

Videre trekkes det fram at ny teknologi vil være med å forme handelen framover, eksempelvis med digitale løsninger i prøverom. Samtidig argumenterer samme informant for at det vil bli mye av det samme framover, men i andre, digitale kanaler og med mye mer målrettet kommunikasjon som gjør at kundedata og mer informasjon om kunden blir stadig viktigere.

4.4 Oppsummering av funn

Intervjuene viser at informanter lengst opp i OTG er minst bekymret over trusselen netthandelen utgjør for varehandelen, og det tilrettelegges for netthandelen inn i sentrene ved å legge til rette for vareutlevering. Informanter lengst nede i OTG var opptatt av at netthandelen utgjør en trussel for leietakerne i første rekke og kjøpesentrene i andre rekke. Også disse så utviklingen videre med å "invitere" netthandelen inn i sentrene som viktig. Det var delte meninger blant informantene om vareutlevering av netthandelsvarer inne på sentrene og konkurransen dette medfører mot butikkene inne på sentrene. Handelslekkasje til utlandet og bransjeglidning ble trukket fram som en større trussel enn netthandel.

Statistikken viser at nordmenn er i stor grad tilstedeværende i digitale kanaler og handler mye på nett som medfører en stor vekst i netthandel både fra Norge og fra utlandet. Bekvemmelighet blir trukket fram som en årsak til dette. Showrooming og webrooming benyttes aktivt, og mobilen blir stadig mer brukt til handel og informasjonsinnhenting.

Informantene trakk fram momenter i forretningsmodellen innenfor kundesegmenter, verdiforslag, kunderelasjoner og kanaler som er i endring. Kundesegmentene påvirkes av satsning på opplevelser, tjenester og mat og drikke som er økende. Samtidig er det en del kundesegmenter hvor satsningen reduseres. Dette påvirker også verdiforslaget, samt måten verdiforlaget leveres og kommuniseres til kunden gjennom kunderelasjoner og kanaler.

5 Drøfting

Vår problemstilling er *«hvordan påvirkes kjøpesentrenes forretningsmodell av netthandel?»* med følgende forskningsspørsmål:

1. Utgjør netthandel en trussel for kjøpesentrene?
2. Hvordan påvirkes kjøpesentrenes forretningsmodell av netthandel?

Drøftingskapittelet følger samme struktur, hvor vi først belyser forskningsspørsmål 1 og forsøker å svare på om netthandelen utgjør en trussel for kjøpesentrene. Dette for å få tydelig svar på om netthandelen utgjør en trussel og om det eventuelt er andre momenter som kan øke konkurransen mot kjøpesentre.

Deretter drøftes forskningsspørsmål to, hvor vi ser på hvilken påvirkning netthandelen har på kjøpesentrenes forretningsmodell basert på det som kommer fram i forskningsspørsmål 1.

Avslutningsvis vil vi gjennomføre en oppsummering av funnene og komme med vår konklusjon.

5.1 Utgjør netthandelen en trussel for kjøpesentrene?

5.1.1 Informantenes syn på netthandel som trussel

Informantene i forskingen opplevde situasjonen som noe nyansert i forhold til netthandel som en trussel for deres virksomhet. Intervjuene viste tydelig at desto lavere man var i organisasjonen, jo mer opplevde man netthandelen som en trussel. Desto lenger oppe man var i organisasjonen, jo mer opplevde man netthandel i mindre grad som en trussel, og i større grad som en utfordring, men også at det kunne by på muligheter for OTG.

At informantene lenger oppe i OTG ikke anerkjente netthandelen som en trussel kan bero på at de satt inne med informasjon om dagens bilde og hadde lagt en strategi for hvordan de ville møte disse utfordringene. Alternativt, at de har undervurdert netthandelens påvirkning på varehandelen, eller at de har overvurdert sin egen situasjon i markedet. Andersen og Sannes (2017) mener at ny teknologi endrer betingelsene i markedet som fører til at virksomheter må ta grep. Dette kan imidlertid være vanskelig om man fortsatt tjener penger på det man gjør i

dag. Det kan tenkes at de høyere oppe i OTG er mer preget av tidligere suksesser, enn de nærmere sluttkundene. Bildet vi så kan tyde på at de lengst ute i virksomheten kan ha tatt nyhetsbildet med kjøpesenterdød og retail apocalypse innover seg i større grad enn personer lenger oppe i OTG. Det kan også argumenteres for at disse var nærmere den daglige driften av sentrene og opplevde disse forandringene mer på nært hold enn de som satt i toppledelsen, og kunne derfor ha et klarere og ferskere bilde av situasjonen.

5.1.2 Statistikken viser

Statistikken vi har benyttet viste imidlertid at omsetningsveksten for OTG var fallende, mens veksten i netthandel var kraftig økende (DIBS, 2018; Halvorsen, 2018; Olav Thon Gruppen, 2018; PostNord, 2018; Thon Eiendom, 2019). Samtidig så vi en betydelig lavere vekst i varehandel generelt (Institutt for bransjeanalyser, 2018). Dette understøttet innsamlet data fra informantene lengst ute i virksomheten om at de opplevde netthandelen som en klar trussel for virksomheten. Dette kan sees i lys av Andersen og Sannes (2017) med at ny teknologi endrer betingelsene for virksomhetene i markedet, og Nærings- og fiskeridepartementet (2018a) som viser at stadig flere butikkjeder oppretter nettbutikk. I 2018 hadde 68% av norske butikkjeder egen nettbutikk. Butikkjedene er tungt representert på kjøpesentrene, og man kan anta at en økning i nettbutikker fra disse aktørene kan redusere omsetning for OTG. Halvorsen (2018) viste at netthandelen er i stor vekst, og anslo videre vekst framover. Likeledes antok DHL (2014) et offensivt estimat på at 40% av varehandelen i Europa vil skje på nett innen 2025. Salesforce (2019) viste en vekst i netthandel på 25% i første kvartal 2019 sammenlignet med første kvartal 2018, høyest vekst i verden av de regionene Salesforce analyserer.

Hvis man ser på rapporter fra PostNord (2018) og DIBS (2018) om hvilke varer som blir mest handlet over nett, ser vi at det er varegrupper man typisk finner inne på et kjøpesenter som topper listen. Dette understøtter at netthandelen utgjør en faktisk trussel overfor kjøpesentrene.

Statistikken viser tydelig at netthandelen overgår fysisk handel hva vekst angår, og etter estimatene å dømme vil ta store markedsandeler fra fysisk varehandel i årene som kommer, noe som understøtter informantene lenger ute i OTG sine opplevelser av situasjonen.

5.1.3 Utenlandske netthandelsaktører

På spørsmål om disse store utenlandske nettaktørene som ryktene tilsier holder på å rigge seg til å gjøre et framstøt i de nordiske landene, var informantene relativt samstemte. De så eksempelvis på Amazon som en utfordring i framtiden. På dette punktet avdekket vi at de som er lengst ut fra sentralledelsen til OTG, var de som var mest skeptiske med tanke på framtiden for kjøpesentrene. Noe som kan tyde på at informantene hadde forskjellige netthandelsaktører i tankene når de svarte tidligere, og at ordet trussel blir påvirket etter hvilken kontekst det blir brukt i.

Flere norske virksomheter har også anerkjent utfordringen med gigantenes antatte inntog i Norge, og har konsolidert for å stå sterkere når dette skjer, for eksempel Lefdal og Elkjøp som nevnt i teorikapittelet om netthandel. Det kom ikke fram at dette var noe som var satt på dagsorden for OTG.

Flere av informantene kommenterte at geografien og befolkningsspredningen i Norge er sånn at det kan være veldig tungt logistisk å serve netthandelskunder, noe som også fører til høye distribusjonskostnader, som nettbutikken Zalando har understøttet med å fjerne fri frakt, ikke bare i Norge, men i store deler av Europa (E24, 2019).

5.1.4 Statistikk over nordmenns netthandel med utlandet

I 2017 ble det handlet for 45,7 milliarder på nett, hvor 16 % av dette var utenlandsk netthandel, mens de resterende 84% var fra norske netthandelsaktører (PostNord, 2018). Disse tallene viser at netthandelsaktører fra utlandet er ikke nødvendigvis har så stor innvirkning som flere virker å anta basert på bildet som mediene gir oss. Det tallene derimot viste oss, var at det var mange norske netthandelsaktører som tar sin del av kaken. Det som statistikken ikke viste, var hvor mange av disse 84% av norske netthandelsaktører som også har en fysisk butikk, og da kanskje er å finne i et av OTGs kjøpesenter. I så fall vil OTG få en omsetningsbasert leieinntekt av nettsalg fra disse, så lenge salget skjer fra lokalene inne på senteret eller at varen fysisk befinner seg i butikklokalene eller at den blir ekspedert av butikkansatte. Som vist til tidligere, er det stor variasjon innad i OTG om hvordan man jobber med denne formen for leieinntekt.

Statistisk sentralbyrå på sin side anslår at husholdningenes netthandel fra utlandet lå på 22,1 milliarder i 2017, hvorav ca.18,4 milliarder kom fra varer som gikk under 350kr regelen (Halvorsen, 2018). Det vil med andre ord si at det er store sprik i forskjellige rapporter om

hvor stor netthandelen med utlandet er. Vi mener dette store gapet viser at forskjellige aktører legger forskjellige elementer inn i begrepet varehandel med utlandet i datagrunnlaget.

Disse tallene synliggjør det store gapet man møter med denne statistikken, hvor tall fra forskjellige kjøp på nett, lett kan bli blandet sammen og bli vist til som varehandel på nett. Vår oppfattelse er at dette synliggjøres i stor grad i media og skaper et feilaktig bilde av situasjonen.

Samtidig ser vi at pengene som går til utenlandske aktører ikke er ubetydelig, noe som også kan tale for at nordmenn vil være komfortable med å handle med internasjonale aktører hvis disse etablerer seg i Norge.

5.1.5 Muligheter for kjøpesentrene?

Informantene trakk fram Norge som et av landene med størst omsetning på kjøpesenter, med 35% av all varehandel. Dette ble knyttet opp mot at landet vi bor i har et klima som ikke er direkte fordelaktig for enkeltstående butikker i en handlegate. Men heller for kjøpesenter hvor man kanskje både kan parkere under tak, og bevege seg innendørs uten å måtte tenke på verken kulde eller regn. De impliserte at dette var et konkurransefortrinn man hadde. Her antok vi at de tenkte opp mot annen fysisk varehandel, da vi antar at klimaet har like liten innvirkning på netthandel som det har for kunder inne på et kjøpesenter, eller mindre om man tar med transporten til og fra et kjøpesenter. Det er lettere å se for seg at kundene ønsker å holde seg hjemme, framfor å besøke et kjøpesenter hvis været er dårlig. Dette kan være et argument for at klimaet i Norge favoriserer netthandelen framfor kjøpesentrene, da værforhold har stor betydning for salg på nett (Steinker, Hoberg & Thonemann, 2017). Etter vår forståelse var dette et bedre argument for kjøpesentrene før kundene ble aktive på netthandel, men nå som dette har kommet mer og mer, har dette argumentet mistet mye av sin verdi, ettersom de samme argumentene kan gjelde for netthandelen. Man skal likevel ikke avvise det helt, gitt at kunden ikke ser netthandel som en aktuell kjøpsreise.

5.1.6 Endringer som følge av økt netthandel

Selv om informanter i toppledelsen ikke i like stor grad så på netthandel som en trussel da de ble spurt eksplisitt, jobbet de med mulige endringer av forretningsmodellen til OTG for å møte dagens krevende marked. Dette kan være en indikasjon på at netthandel utgjør en større trussel enn det som ble uttalt. De var opptatt av å møte kundene der hvor de er, og legge til

rette for en mer sømløs interaksjon med kunden på tvers av alle kanaler. Dette i tråd med omnikanal tankegang (Bell et al., 2014; Fredriksen & Sørebø, 2017) . OTG har tatt flere slike grep, hvor de har fokusert på en mer opplevelses- og servicebasert tilnærming til kundene på flere av sine senter allerede, og som det jobbes med å få til på flere sentre. Alle informantene var klare på at dette var steg som var viktige for OTG å ta nå, for å bruke en av informantenes ord: «*for å demme opp for netthandelen*». Dette støttes av gjeldende teori og statistikk, men medfører også utfordringer. De har en fastleie samt en omsetningsbasert leieinntekt fra leietakerne sine, som vi vil vise senere kan føre med seg utfordringer for OTGs forretningsmodell.

5.1.7 OTGs konkurransefortrinn

Slik vi ser det har OTG et konkurransefortrinn ved å være tilstede på mange små og mellomstore steder, og at de er det foretrukne senteret på disse stedene. Dette kan sees i lys av Blue Ocean Strategy med at de har skapt et så stort konkurransefortrinn med å etablere seg rundt om på mindre steder, at konkurrentene deres i fysikk varehandel ikke får fotfeste (Harvard Business Review, 2011). Dette demmer imidlertid ikke opp for netthandel, men totalt sett vil OTG være mindre presset av konkurranse fra andre kjøpesenteraktører, og til en viss grad netthandel på steder hvor de er det foretrukne senteret, og kunder må akseptere lengre leveringstid og høyere fraktkostnader. At det er vanskelig eller tidkrevende å få ut varer til disse stedene, tar bort noe av insentivet med å handle på nett for kundene hvis de må vente lenge på å få varen, og kanskje betale mye i fraktkostnader. Men hva skjer når netthandelen finner en løsning på distribusjonsutfordringen?

5.1.8 Delingsøkonomi og nye distribusjonsløsninger

Delingsøkonomien er på frammarsj (Saebi, 2016), og det ingen grunn til å tro at dette ikke kommer til varehandelen også. I Danmark kan privatpersoner i dag tilby hjemlevering fra Rema 1000 og få betalt for tjenesten (Vigo.dk, udatert,). Kommersialisering av dronelevering er på trappene (Amazon, udatert) og selvkjørende biler er på vei. Med disse nye løsningene kan OTG miste noen av sine geografiske fordeler i Norge. Distribusjon kommer til å bli løst på en annen måte, som gjør at de store utenlandske nettbutikkene får muligheten til å ta markedsandeler fra de fysiske butikkene. Teknologien kommer også på et tidspunkt til å gjøre det mulig å ha "kjørende kjøpesenter" som man legger inn en bestilling hos, og som kommer til deg med hva du måtte ønske og når du måtte ønske det (Thompson, 2017).

Vi er ikke der ennå, men det er heller ikke lenge siden vi hadde mobiltelefonen i en reim over skuldra eller satt i lange minutter og ventet på at modemet skulle koble oss opp på nett. Det vi derimot vet, er at utviklingen i teknologi går stadig raskere. Banebrytende innovasjoner kan oppstå før vi vet ordet av det, og sannsynligvis vil dette framtvinges av kunders ønsker og preferanser, da kunden har stor makt over varehandelen (Faulds et al., 2018).

Flere av informantene konkluderte med at de så på de utenlandske aktørene med respekt, men at de ikke fryktet de på dette tidspunktet. Det som vi ser skjer her hjemme, er at norske virksomheter konsolideres for å være bedre rustet til gigantenes antatte inntog i det norske markedet. Nustad (2017a) viser til at det er en økning i integrasjon mellom nett og butikk, noe som taler for kjøpesentrenes videre liv. De viser imidlertid til at det kan være de må endre seg for å møte nye behov hos kunden.

5.1.9 Vareutlevering på kjøpesenter

Flere av informantene høyt oppe i OTG viste til et nytt prøveprosjekt de jobbet med nå, i samarbeid med Posten og Bring. OTG tester ut et nytt konsept med å ha vareutlevering for netthandelsvarer inne på sentrene sine for å møte utfordringen med økende netthandel ved å se på nye muligheter for å generere inntekt og besøkstall til kjøpesentrene sine. Ved å legge til rette for henting, prøving og retur av netthandelsvarer inne på sentrene imøtekommer de kundene med en effektivisering og forenkling av kjøpsreisen, samt kan skaffe seg et konkurransefortrinn overfor sine bransjekonkurrenter (Pedersen et al., 2018). Sistnevnte støttes også av Kim og Mauborgne (2015), som framhever viktigheten med å skaffe seg konkurransefortrinn ved å åpne opp nye markeder hvor det ikke finnes konkurranse ennå. OTG gjør dette ved å tilby denne formen for samspill mellom fysisk varehandel og netthandel som første aktør i Norge

5.1.9.1 Delte syn på prøveprosjektet

Funnene våre var noe sprikende på dette punktet. Informantene lavere i systemet virket ikke å vite om dette, mens informantene i ledelsen visste om det, men hadde delte syn på effekten dette hadde for leietakerne inne på sentrene. Noen mente at dette skapte trafikk på senteret, som var positivt, mens andre var kritisk til at man inviterte inn rene konkurrenter til leietakerne. Siden dette var et prøveprosjekt på et senter på Østlandet, er det nok ikke å forvente at informantene lavt i virksomheten skulle bringe fram dette. Deres svar gikk mer mot Click and Collect, som vi kommer tilbake til senere.

Prosjektet har likhetstrekk med Grewal et al. (2017) hvor de belyser muligheter med pick up points for netthandelsaktører i fysiske butikker.

Informantene i det øvre sjiktet i ledelsen trakk alle fram prøveprosjektet, men var uenige i implikasjonene dette kunne medføre. At kunden var inne på senteret kunne føre til mersalg hos senterets butikker hvis kunden trengte flere ting til tillegg til utlevert vare, eller hvis den ikke falt i smak og kunden kjøpte lignende vare fra fysisk butikk. Dette kan sees på som en variant av webrooming (Kang, 2018; Knight, 2013). Kunden handler tilsvarende vare i fysisk butikk eller tilleggsvarer, og dette er basert på informasjon kunden har tilegnet seg gjennom det opprinnelige kjøpet.

Dette prøveprosjektet kan sees i lys av hva forskning sier om endringer i forretningsmodell. En virksomhet som ønsker å ha en strategi som tilbyr innovative tjenester til kundene, må jobbe med og justere den underliggende forretningsmodellen til virksomheten (Saebi, 2016).

Det ser ut som om begge informantene har kunden i fokus, i tråd med teori om forbrukeratferd og økende fokus på kunden i sentrum (Andreassen et al., 2012; Faulds et al., 2018; Levitt, 2004). Forskjellen virker imidlertid å ligge i at den ene informanten har fokus på å ivareta leietakeren som kunde, mens den andre har fokuset rettet mot sluttkunden. Begge har fokus på kunden, men i forskjellige kundesegmenter.

Det virket som at det hadde vært en ufullstendig prosess rundt dette prøveprosjektet, eller det hadde ikke blitt godt nok forankret innad i ledelsen, da det var noe uenighet om konsekvensene av dette konseptet. Når det er sterke motsetninger til et produkt eller tjeneste, som kan påvirke forretningsmodellen så kraftig som dette har potensiale til å gjøre, er det viktig med god kommunikasjon og informasjonsflyt. Hvis uenighet får lov til å sette seg, kan dette bli synlig for leietakerne, som igjen kan føre til negative konsekvenser for OTGs nåværende forretningsmodell. I likhet med Pisano (2015) ser vi det her som viktig at man har åpenhet og kommunikasjon rundt forretningsmodellen med god forankring i ledelsen og kommuniserer dette ut til leietakerne.

5.1.10 Click and Collect

Click and Collect skiller seg fra prøveprosjektet over ved at det ikke er vareutlevering satt i system av OTG på sentrene, men et tilbud de ulike butikkene tilbyr sine sluttkunder.

Her observerte vi en rekke ulike synspunkter på hvordan virksomheten skulle løse dette. OTG får en omsetningsprosent fra sine leietakere, og mange kontrakter var skrevet før man innså tyngden av netthandel og enkelte leietakerne jobbet delvis utenfor sentrene med nettbutikker. Det kom tydelig fram at jo lengre oppe man var i OTG, jo mer var man tilsynelatende opptatt av å holde fast ved tanken på at kjøpesentret skulle ha omsetningsprosenten sin, om det var fysisk handel eller netthandel. Nedover i virksomheten løsnet man litt opp på dette synet og helt ute i siste ledd var man opptatt av å finne en løsning som begge parter kunne leve med. Fasiten i praksis virket å være at så lenge det ikke var gjort noe med varen inne på senteret, kun utlevering og ingen kundebetjening, så gikk dette salget utenom omsetningsprosenten til OTG. Det finnes også mellomløsninger, hvor denne prosenten ble nedjustert på grunn av at mye av jobben med salget over nett ble gjort av leietaker fra lokaler utenfor OTG, mens varen befant seg fysisk i butikken.

Direktør i Virke argumenterte nylig i forbindelse med Click and Collect for at kjøpesenterbransjen gikk i retning fastleieavtaler som følge av at omsetningen i butikk vil bli lavere grunnet økt netthandel. Visekonsernsjef i Olav Thon-gruppen framsto mindre opptatt av utfordringer med Click and Collect og omsetningsbasert husleie og argumenterte for at fastleien var det viktigste for kjøpesentrene, og at de kompenserer for kjeder som flytter ut av kjøpesentrene med andre leietakere som tilbyr blant annet bespisning og helsetjenester (Finstad & Solem, 2019a).

Informantene var sprikende i synet på Click and Collect, og det kan virke som om at virksomheten med fordel kan jobbe med sin forretningsmodell på dette området og som nevnt før, god kommunikasjon i ledelsen og ut i organisasjonen. Å få en felles forståelse og en forankring av "hvordan gjør vi det" i innovasjonsstrategien til OTG kan være et fordelaktig fokusområde i framtiden. Om man ikke lykkes med dette, kan deler av en organisasjons prioriteringer jobbe mot virksomhetens innovasjonsmål (Pisano, 2015). Samme argument ble brukt under vareutlevering inne på kjøpesentrene, men i dette tilfellet dreier det seg om kommunikasjonssvikt eller mangel på en felles forankring mellom de lengst oppe i ledelsen og de som er på lavere nivå.

5.1.10.1 Konsekvens av desentralisert beslutningsmyndighet?

På en annen side, har informantene vist til hvor stort spillerom man får i OTG. Alle beskriver en dynamisk organisasjon, hvor man kan ta store økonomiske avgjørelser lavt i

organisasjonen, og at man får i stor grad fullmakter til å gjennomføre "raske" beslutninger som konkurrentene ville ha brukt mye lenger tid på å få i stand. Det ble på mange måter framhevet som et av OTGs fremste konkurransefortrinn overfor sine konkurrenter i bransjen. Det kan også argumenteres for at akkurat denne autonomien er med å understøtte et sprikende syn på hvordan man skal forholde seg til omsetningsprosent og Click and Collect inne på sentrene.

Derimot kan det argumenteres denne formen for desentralisert beslutningsmyndighet som ledere lavere i organisasjonen har, er med på å skape et konkurransefortrinn, og bør forbli som den er i dag. Det virker å være en god strategisk beslutning å ikke utvikle forretningsmodellen bort fra denne autonome oppbygningen, men vi ser også at det kan være fordelaktig med bedre kommunikasjonsflyt. Det bør også belyses at klarere rammer for hvordan leieavtalene skal utformes, og hva de skal innebære er et steg i denne prosessen. Både Levitt (2004) og Andreassen et al. (2012) argumenterer for at kundens ønsker bør være i sentrum. Kunden er mye på farten i dag og vil derfor være tjent med at butikkene tilbyr denne tjenesten, slik at kunden kan foreta kjøp over nett og hente ut varen raskt, framfor å gå å hente varen selv inne i butikken. PostNords undersøkelse (PostNord, 2018) understøtter dette argumentet, da det å handle når det passet kunden best, var den største fordelen med å handle på nett framfor tradisjonell butikk, mens DIBS (2018) trakk fram bekvemmelighet som den viktigste grunnen til at vi handler på nett.

5.1.11 Fysisk butikk og nettbutikk

Netthandelen har hatt betydelig større vekst enn varehandel, og estimater viser at dette kommer sannsynligvis å fortsette enda en stund framover (DIBS, 2018; Halvorsen, 2018; PostNord, 2018). Dette sett i lys av at OTG har hatt en fallende omsetningsvekst bidrar også til å argumentere for at OTG bør være imøtekommende ovenfor leietakere som har både fysisk butikk og nettbutikk samtidig som de befinner seg inne i kjøpesenteret. Faren for å miste en god leietaker kan være større hvis man ikke tar innover seg at handel i framtiden kommer til å foregå på flere plattformer og leietakerne må være synlige på disse. Flere av informantene beskrev denne situasjonen og viktigheten av at fysisk butikk og butikk på nett måtte gå hånd i hånd i framtiden, da kundene ofte har bestemt seg for kjøpet før de går inn på kjøpesenteret, som understøttes med Kangs argumenter rundt webrooming (Kang, 2018) og Lecinskis "Zero moment of truth" (Lecinski, 2011), hvor kundene innhenter stadig mer informasjon på nett før de besøker butikk.

5.1.12 Andre trusler som informantene trakk fram

Underveis i intervjuene med informantene kom det fram at det var andre elementer enn netthandel som de var opptatt av som kunne true den tradisjonelle varehandelen og kjøpesentrene. Flere av informantene i øvre del av organisasjonen, var meget klare på at handelslekkasjen til utlandet var den aller største trusselen i dag, mens bransjeglidning kom noe lenger ned på lista. 350kr regelen ble også trukket fram som urettferdig. På grunn av at informantene var så klare i talen om at akkurat dette førte med seg en større trussel enn netthandelen, valgte vi å følge opp, spesielt handelslekkasjen til utlandet, og kort belyse bransjeglidning som ikke ble tillagt like mye vekt av informantene.

5.1.12.1 350 kr regelen

Regjeringens 350 kr regel for avgiftsfri handel med utlandet var noe som alle informantene reagerte på. Her var ledere på lavere nivå klare på at dette var urettferdig mot norske varehandelsaktører, mens informantene lengst oppe i organisasjonen var meget indignerte over denne konkurransevridende regelen og dens påvirkning på all norsk varehandel, inkludert norsk netthandel. Det ble også poengtert av de samme informantene at de ikke kunne påvirke denne regelen, og derfor ikke kom til å gå rundt å irritere seg over den.

Kort tid etter at vi var ferdig med intervjuene til denne forskningsoppgaven ble denne regelen bestemt avsluttet fra 2020. Vi ser derfor det ikke som hensiktsmessig å drøfte denne videre i detalj. Vi kan bare konstatere at OTG opplever at den har påvirket norsk varehandel på en ufordelaktig måte som kan minne om konkurransevridning fra regjeringens side.

5.1.12.2 Handelslekkasje

Handelslekkasjen til utlandet ble pekt på som den største trusselen for varehandelen i dag. Handelslekkasjen går på folks reisevaner over grensen og på lengre ferieturer. Grensehandelen med Sverige utgjør ifølge en informant ca. 15 milliarder årlig. Samlet vekst i grensehandel mellom 2008 – 2016 var på over 55,2% (Institutt for bransjeanalyser, 2018), noe som er med på å støtte argumentet til informanten. OTG har derimot årlige inntekter på 7-8 milliarder av disse på sine kjøpesenter i populære grensehandelsområder ifølge samme informant. Handelslekkasjen over grensa til Sverige tjener OTG på, og fungerer som en sikring for OTG med tanke på valutasvingninger og at de fanger opp store deler av handelslekkasjen.

Det ble også tydelig poengtert at billige flybilletter fra Gardermoen til flere europeiske storbyer fører til mange reisende på korte reiser med formål om shopping, i tråd med hva Andreassen et al. (2012) skriver om kunder som alltid er på farten. Dette argumentet er nok mest gjeldene for de med nær tilknytning til Gardermoen og i noe mindre grad andre norske storbyer. Det både koster en god del mer, og tar mer tid for folk bosatt et godt stykke unna Oslo å ta en rask tur til utlandet. Vi skal likevel ikke avskrive dette som trussel for norsk varehandel.

Hvis man vender blikket mot lengre feriereiser er dette noe helt annet. Norske reisende legger igjen mye penger i utlandet. Både forbruk i form av tjenester og opplevelser, men også det at man gjerne kjøper seg mer varer som klær og sko mens man er på ferietur, da man er i hva en informant refererte til som "handlemodus". I tidsrommet 2016-2018 økte nordmenns feriereisebestillinger med hele 39 % (Skarsgård, 2018). Vi opplever at nordmenn på landsbasis prioriterer å reise på lengre ferieturer, framfor å ta kortere og hyppigere turer. Statistisk sentralbyrå viser til at vi har hatt en klar vekst over flere år på hvor mye vi bruker på utenlandskonsum som også innbefatter grensehandel. I 2017 var dette på 118 milliarder, en økning på 144 % siden 2000 (Vegard, 2018).

Når det gjelder grensehandel ser det ut til at OTG fanger opp mye av denne lekkasjen med sine kjøpesentre i Sverige. Derfor kan det se ut til at grensehandel ikke utgjør en betydelig trussel for OTG. Ser vi derimot på det totale bildet for utenlandskonsum er situasjonen en annen, hvor store beløp legges igjen i utlandet som ellers kunne tilfalt norske varehandelsaktører og kjøpesentre.

5.1.12.3 Bransjeglidning

Bransjeglidning innebærer at varehus tilbyr mange forskjellige varetyper, innenfor ulike bransjer. Disse går på bekostning av faghandelen. Virksomheter som Jula og Biltema er gode eksempler på dette. Informantene opplevde at dette gikk hardt utover deres leietakere, da det tradisjonelt har vært mye faghandel på kjøpesentrene. Det virket ikke som det var mye samarbeid mellom OTG og varehus, men noen av informantene i OTG var positive til å ha sånne butikker i nærheten, da de "fanget" mange kunder inn til deres senter, eller å samlokalisere med disse. Det er ikke tydelig her hvordan bransjeglidning utgjør en større trussel enn netthandel, da de selv nevner at varehusene kan by på muligheter for økt trafikk på sentre ved å ha de i nærheten eller samlokalisert. Videre har OTG makt til å endre sin

butikkmiks gjennom å si opp avtaler med leietakere og hente inn nye. Dersom faghandler taper terreng mot varehusene gjennom bransjeglidning, kan OTG velge å redusere disse, og erstatte med andre leietakere. At faghandlene trues av bransjeglidning og store varehus er forståelig, men med OTGs rolle som utleier har de gode muligheter for å endre på sin butikkmiks, som kan gjøre at dette ikke er en betydelig trussel for OTG.

5.1.13 Varehandel i USA vs. Norge

Noe som også bør belyses relatert til om netthandelen utgjør en trussel for kjøpesenterbransjen, er hvem det er som setter premissene for dette spørsmålet.

Da vi gikk inn i denne forskningsoppgaven, viste nyhetsbildet oss «Retail apocalypse» og «Kjøpesenterdød i USA» og at dette fenomenet var på vei til Norge. Mye tyder på at media gjennom sin vinkling på nyhetssaker kan være meget avgjørende for narrativet. Gjennom arbeidet med denne oppgaven har vi identifisert flere tilfeller hvor saker har blitt vridd på, misforstått eller kanskje med overlegg framstilt feilaktig i nyhetsbildet.

For å forstå situasjonen bedre, satte oss inn i situasjonen i USA for å kunne dra eventuelle paralleller over til Norge, ettersom media har antydet at det som skjer der, kommer til å skje her i Norge også.

Ifølge Cowen and Company (2017) har BNP i de siste åtte årene økt i USA, gassprisene har vært lave, arbeidsledigheten har vært stødig under 5%, og lønnsveksten for lavtlønnede har vært bedre enn på mange tiår. Alle disse parameterne burde ha lagt til rette for at varehandelen ville vokse. Som i Norge øker den, men på langt nær så mye som netthandelen.

5.1.13.1 Overetablering av kjøpesentre

En årsak til nedlegging av kjøpesentre kan henge sammen med overetablering. Mellom 1970 og 2015 økte antall kjøpesenter i USA med 4 ganger, mens befolkningsveksten økte med 1,6 ganger i samme periode (Cowen and Company, 2017). Her hjemme hadde vi 572 kjøpesentre i 2014, flere kjøpesenter pr. innbygger enn noe annet land i verden (Stugu, 2015). Mye tyder på at vi også har en overetablering av kjøpesenter sett opp mot innbyggertall i Norge. Ifølge informantene våre og Stugu (2015) er Norge helt i verdenstoppen når det gjelder kjøpesenterareal i forhold til antall innbyggere. Noen av informantene vi intervjuet utelukket ikke at det kom til å framtvinges en «shakeout» i bransjen, hvor det innen 10-15 år kommer til å skje mye. Man kan få gode og dårlige sentre, og konkurser. Virke på sin side tror at den

første nedleggelsen av kjøpesenter i Norge kommer til å skje allerede i løpet av 2019 (Finstad & Solem, 2019b). Visekonsernsjef i Olav Thon-gruppen hevder at han ikke kjenner til nedleggelser av sentre, men at hvis det skjer skyldes det overetablering og sentre som ikke burde vært bygget i utgangspunktet, framfor endring i forbrukeratferd (Finstad & Solem, 2019a).

5.1.13.2 Finanskrisens påvirkning

I tidsrommet 2010-2013 opplevde amerikanske kjøpesentre en besøksnedgang på 50%, og nedgangen har bare fortsatt. Cowen and Company (2017) trekker linjer til finanskrisen som kom rett før som en mulig forklaring. Folk fikk rett og slett for dårlig økonomi til å handle varer de ikke absolutt måtte ha. Vi har ikke talldata på dette i Norge, men ser at omsetningsveksten til OTG har vært synkende fra 2013, og i 2018 hadde OTG en negativ realvekst, da veksten var på 1,5 %, mens inflasjonen var på 2,7% (Statistisk sentralbyrå, 2019a). Det kan være mange grunner til at omsetningsveksten er synkende for OTG, og sviktende kundebesøkstall kan være av dem.

Rapporten viser til flere store merkevarer som ikke overlevde i etterdønningene etter finanskrisen, og måtte begjære konkurs. Inne på kjøpesentrene var dette spesielt uheldig hvis det var en "ankerbutikk" som måtte stenge dørene. Disse var ment å dra kunder inn til sentrene, og i leiekontraktene til de andre butikkene kunne det gjerne være klausuler om at hvis en "ankerbutikk" stengte, så kunne de også si opp sine leiekontrakter (Cowen and Company, 2017). Dette kunne føre til en dominoeffekt som var svært uheldig for kjøpesenteret.

Finanskrisen slo ikke like hardt her i Norge som i USA, så vi fikk aldri den kraftige nedgangen i varehandelen som i USA. Regjeringen tok mange grep her hjemme, og selv om varehandelen gikk litt ned en periode, tok seg raskt opp igjen.

5.1.13.3 Lønnsvekst

En siste ting Cowen and Company (2017) viser til var at lønningene gikk opp som følge av nye og strengere lover. De i varehandelen som hadde lave marginer ble presset fra begge sider i dette tidsrommet. Høyere lønninger og færre kunder betød konkurs for mange. Oppå det hele kom Amazon og andre nettaktører og la enda mer press på varehandelsvirksomhetene (Cowen and Company, 2017). I Norge er arbeidsmarkedet kraftig regulert hva lønn angår, så dette er

heller ikke etter vårt syn et element som bidrar kraftig inn mot marginene til varehandelen, selv om norske lønninger er relativt høye. Reglene har vært førende lenge, og virksomhetene har forholdt seg til dem.

5.1.13.4 Varehandelsvekst i USA

Deloitte (2018) tilbakeviser i stor grad den negative vinklingen som har vært i media om retail apocalypse. De viser til at det er flere butikker som åpner enn som legges ned i USA, og at de som åpner ligger enten i lavprissjiktet, eller i høyprissjiktet, mens det er butikker i midtsjiktet som stenger oftest. Selv om veksten i netthandel i USA er betydelig større enn i tradisjonell handel, er det fortsatt kun 9% av handel som gjøres på nett (Deloitte, 2018).

Med andre ord, så har varehandelen i USA en vekst, selv om det er en negativ vekst i antall kjøpesenter. Dette er enda en indikator på at det kan være en overetablering av kjøpesenter i USA, eller ifølge Blaine Callard (Retail Excellence, 2018) at konkurser skyldes dårlig ledelse og ikke netthandel. Dette synet støttes av Andreassen (2018) i norsk sammenheng.

5.1.13.5 Utvikling i forbrukeratferd i USA og Norge

Det som derimot er likt med Norge og USA, er at det skjer endringer i handelsmønstret til oss forbrukere. Her, som i USA, oppstår det nye trender for handel, og virksomhetene jobber som belyst tidligere mye med omnikanal tankegang rundt kundereisene. Det som her er en utfordring til varehandelen og da også kjøpesentrene, er at vi som forbrukere i større grad ser sofaen som et godt substitutt for å gå på det lokale kjøpesenteret. Vi opplever stadig å være mer presset på tid, eller hva vi vil prioritere å bruke tiden vår på. Ofte vil vi da gjøre det som gir oss bedre tid til det vi helst vil holde på med (Andreassen et al., 2012). Når da også betalingsløsninger, returavtaler, mobilapper og augmented reality bidrar til at forbrukerne kan spare inn mer tid ved at man slipper å dra til butikken, kan netthandel bli ett lett valg for mange. Augmented reality har allerede gjort sitt inntog i netthandelen med blant annet virtuelle prøverom (Nunan, 2017) og app for å finne nøyaktig skostørrelse (Alvarez, 2019), og denne trenden med nye teknologiske ser ikke ut til å bremse.

5.1.14 Oppsummering forskningsspørsmål 1

Statistikken viser en betydelig større vekst i netthandel enn i tradisjonell handel. Flere av informantene antydet at netthandel utfordrer kjøpesentrenes virksomhet, spesielt knyttet til

utenlandske aktører, og flere grep tas for å demme opp mot netthandelen. Samtidig viser trender i forbrukeratferd at forbrukere foretrekker bekvemmeligheten med netthandel. Mye tyder derfor på at netthandelen utgjør en trussel for kjøpesentrene. Dette understrekes av OTGs nye satsningsområder.

Det kom klart fram at ordet trussel gir rom for subjektivitet og tolkning, og konteksten det blir brukt i. Informantene våre hadde forskjellige oppfatninger av ordet, alt fra en utfordring til "her må vi gjøre noe før det er for sent". Selv vi som forskere har også vår opplevelse av ordet og ikke minst har media en stor påvirkningskraft for hvordan ordet blir forstått og i hvilken kontekst det blir brukt. Vi ser også at media har stor påvirkningskraft på hvordan narrativet kommer ut til forbrukerne, og er derfor avgjørende for hvordan utviklingen i varehandel oppleves.

Basert på våre funn og analyser av disse, mener vi at netthandel utgjør en trussel for kjøpesentrene, men vi kan ikke si at netthandelen kommer til å føre til kjøpesenterdød i Norge. Det kan derimot virke som at man må ta gode grep for hvordan virksomheten skal være i framtiden, jobbe med hvordan man skal innovere forretningsmodellen sin for å takle nye utfordringer som digitaliseringen fører med seg, samt se til forbrukerne for å overleve.

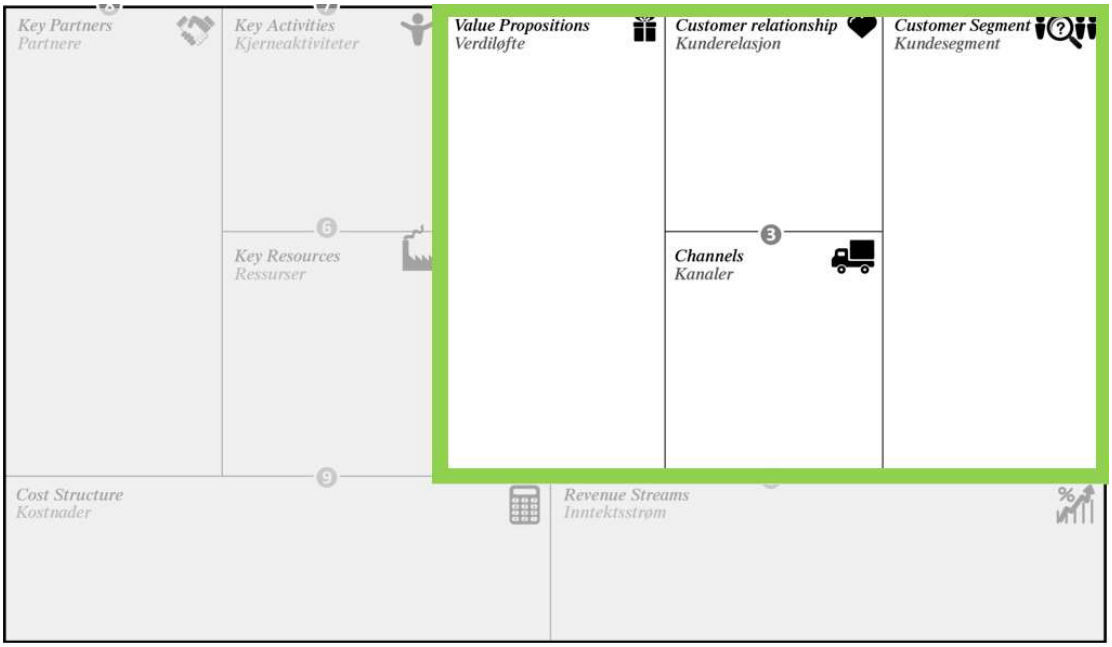
5.2 Hvordan påvirkes kjøpesentrenes forretningsmodell av netthandel?

Drøftingen over viser flere momenter som taler for at netthandel utgjør en trussel for kjøpesentrene. Samtidig har vi gjennom våre intervjuer identifisert at kjøpesentrenes forretningsmodell er i endring. Mange av informantene bekrefter langt på vei at dette skyldes økt netthandel, men de presenterer også andre momenter som bransjeglidning og handelslekkasje.

Vi benytter Business Model Canvas (Osterwalder et al., 2010) for å belyses endringene som skjer i forretningsmodellen. Vi har fokusert på verdisiden (høyresiden) i BMC med kundesegmenter, kunderelasjoner og kanaler, samt verdiforslaget. Kundesiden er som nevnt todelt hvor vi har leietakerne som direkte kunder, og sluttkunder som er de indirekte kundene som handler på kjøpesentre. BMC har blitt kritisert for at det er for mye overlapp mellom elementene i modellen. Dette har vi også erfart i denne prosessen. Dette medfører noe

overlapp i elementene under, noe som vil bli drøftet mot slutten av kapittelet. Endringene i forretningsmodellen blir drøftet basert på informantenes egne meninger.

Kundesiden og verdiforslaget i BMC vist ved figur:



Figur 12. Visualisering av kundesegmenter, kunderelasjoner, kanaler og verdiforslag i BMC. Mal hentet fra Innovasjon Norge. (https://www.innovasjonnorge.no/no/verktoy/verktoy-for-oppstart-av-bedrift/hvordan-lage-forretningsmodell/)

Først belyser kundesegmenter, så verdiforslaget, deretter kunderelasjoner og avslutningsvis kanaler. Dette fordi kundesegmenter ligger til grunn for verdiforslaget, mens kunderelasjoner og kanaler leverer og kommuniserer verdiforslaget til kundesegmentene.

5.2.1 Kundesegmenter

Osterwalder et al. (2010) trekker fram begrepet «multi-sided platforms», eller flersidige plattformer på norsk om organisasjoner som trekker sammen to eller flere helt ulike kundesegmenter, som er gjensidig avhengige. Slike plattformer tilfører kun verdi hvis begge segmentene er tilstede. Dette kan vi se i sammenheng med OTGs forretningsmodell, hvor både leietakerne og sluttkundene må være tilstede for å skape verdier. OTG trenger leietakerne for å tilby butikker, tjenester og opplevelser, og er avhengige av at sluttkundene besøker sentrene og benytter seg av disse tilbudene.

Figur 13. Visualisering av kundesegmenter i BMC. Mal hentet fra Innovasjon Norge. (https://www.innovasjonnorge.no/no/verktoy/verktoy-for-oppstart-av-bedrift/hvordan-lage-forretningsmodell/)

Informantene er samstemte når det gjelder endringer i kundesegmenter på kjøpesentrene. De trekker fram tre områder det satses på for kjøpesentrene framover: opplevelser, tjenester og mat og drikke.

Informantene mener at disse tilbudene vil øke framover. Videre peker de på at det totale allokerte butikkarealet vil gå ned i årene som kommer. Dette innebærer at de vil satse på å få inn andre typer leietakere med andre profiler enn tidligere, og at man må ty til nye modeller for leietakeravtaler. Eksempler på leietakere innenfor opplevelser som trekkes fram er bowling, kino og lekeland, tjenester som bibliotek, offentlige etater og legesenter. I tillegg vil andelen restauranter og serveringssteder øke. Dette kan igjen føre til nye sluttkunder på kjøpesentrene som tidligere ikke var i målgruppen for å bare handle i butikkene på sentrene. Dette støttes av Kim og Mauborgne (2015) som mener virksomheter bør fokusere på de som ikke er kunder i dag, framfor å fokusere på eksisterende kunder og segmentere disse, og at man bør fokusere på nye markeder, framfor å operere i et eksisterende marked med tøff konkurranse.

5.2.1.1 Opplevelser

OTG vil i økende grad endre profil på kjøpesentrene framover og bruker begrepet opplevelsessenter i sin kommunikasjon. Det at OTG satser mer på opplevelser på sine sentre er i tråd med flere ferske rapporter som adresserer kjøpesentrenes utvikling. ICSC (2018) gjennomførte i 2018 en undersøkelse hvor de fant at 2/3 av respondentene ønsket mer underholdning/opplevelser på kjøpesentrene, en dobling fra en tilsvarende undersøkelse i 1990. Spesielt de yngre kundene som Millenials og Gen Z etterspør opplevelser. A.T. Kearney (2018) antyder at denne trenden vil øke fram mot 2030. De yngre generasjonene er mer opptatt av opplevelser enn å eie flere ting. En av informantene trakk fram dette, dog ikke spesifikt for Millenials, men kommenterte i forbindelse med opplevelser at folk nå kanskje har nok ting. Dette synet støttes av Gramstad (2017) som mener at forbrukerne blir stadig mer opptatt av bærekraft, og stiller større krav til at virksomheter på opptre ansvarlig. Ifølge Retail Week (2018) må framtidens kjøpesentre satse på gode opplevelser for å lykkes, og A.T. Kearney (2018) mener at andelen leietakere på kjøpesentrene som ikke tilbyr handel, men opplevelser vil øke framover.

Mye tyder altså på at valget om å satse på mer opplevelser fra OTGs side er et godt valg for å møte sluttkundenes behov i dag og framover. Dette fokuset støttes også av Andreassen et. al

(2012) som mener at man i økende grad ønsker å fylle tiden med opplevelser, også her er det de yngre forbrukerne som er mest opptatt av dette. Andreassen et. al retter dog ikke fokus mot opplevelser på kjøpesentre, men mer generelt mot trender i forbrukeratferd.

Vi finner støtte for OTGs beslutninger knyttet til opplevelser i teori, samt i nyere rapporter. En slik endring vil føre til at nye typer leietakere vil komme til, og man må balansere tilbudet på sentrene mellom handel og opplevelser. Dette innebærer at forretningsmodellen vil endre seg, ikke bare isolert sett for kundesegmenter, men det vil også påvirke andre deler av modellen.

5.2.1.2 Tjenester

I de samme rapportene som er nevnt over, kommer det fram at etterspørselen etter tjenester på sentrene er voksende, og det er de yngre kundene som driver fram veksten. Også her finner vi støtte i litteraturen. Tjenestifisering er en økende trend som krever nye forretningsmodeller, og som fører til at virksomheter kommer nærmere kunden og dermed bedre kan forstå kundens behov (Saebi, 2016). Kommersiell direktør for Citycon, en av Norges større kjøpesenteraktører og direktør, for Virke mener at satsning på tjenester på kjøpesentrene blir viktig framover (Finstad & Solem, 2019b). I en undersøkelse av kjøpesentre i USA (ICSC, 2018) kom det imidlertid fram at i første del av 2018 brukte kundene 1,5 ganger så mye på produkter, som på tjenester. Samtidig bekreftet forbrukerne at de tilbrakte mer tid på sentrene og besøkte de oftere som følge av tjenestetilbudet. Dette støtter OTGs argumenter for at tjenestetilbud som bibliotek og mat og drikke fører til at sluttkundene tilbringer mer tid på sentrene, som igjen fører til at de handler mer.

5.2.1.3 Mat og drikke

Etterspørselen etter mat og drikketilbud er sterkt økende på kjøpesentrene ifølge flere av informantene og bidrar til at de besøkende på sentrene oppholder seg der lenger, og kan i tillegg til omsetning på de ulike serveringsstedene bidra til å øke omsetningen i handelen på kjøpesentrene for øvrig. Vi finner også flere bekreftelser i ovennevnte rapporter fra ICSC, Retail Week og AT. Kearney som støtter dette.

5.2.1.4 Reduserte aktiviteter

Det ligger ikke an til økning i areal på kjøpesentrene totalt sett. En konsekvens av dette er at noen tilbud vil reduseres, og areal vil konverteres for å få plass til de nye tilbudene. Våre funn identifiserte følgende kundesegmenter som ville reduseres i OTGs forretningsmodell: butikker generelt, små butikker uten kjedetilknytning, kiosker og faghandelsbutikker.

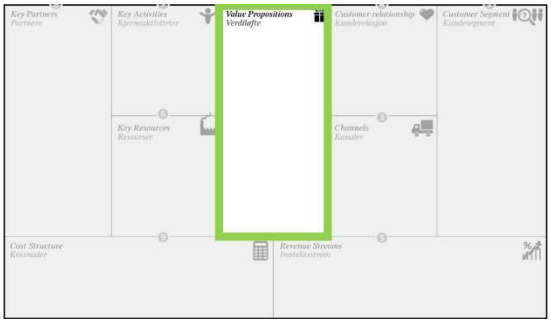
Antall butikker og totalt butikkareal vil dermed reduseres. Vi har ikke funnet støtte i teori eller nyere rapporter for reduksjon i butikker uten kjedetilknytning, kiosker, og spesialistforretninger, men OTG mener dette i hovedsak skyldes nye trender i handel og endring i konkurransesituasjon.

De nye satsningsområdene, samt de områdene som vil få lavere prioritet, vil føre til at leietakerporteføljen vil endre seg. Tilbudet vil bli bredere, og vi kan anta at dette kan føre til en bredere appell til sluttkundene. Spesielt knyttet til opplevelser og tjenester, som alle målgruppene ønsker mer av, og i større grad de yngre kundene.

Osterwalder et al. (2010) mener at en organisasjon må ta bevisste valg knyttet til hvilke kundesegmenter som skal prioriteres og hvilke man skal ignorere. En slik beslutning må være på plass for at man kan utarbeide en forretningsmodell med et klart bilde på kundenes behov. Det ser her ut til at OTG har et godt bilde på behovstrender blant sluttkundene, og tar grep for å møte disse behovene med lavere butikkandel på sikt, og nye aktiviteter med en bredere appell.

Kim og Mauborgne (2015) med støtte fra Osterwalder et al. (2010) mener at gjennom fokus på å eliminere og redusere elementer som markedet tar for gitt at vil medføre reduserte kostnader, mens fokuset på å øke andre elementer skaper økte verdier for kunder og ny etterspørsel. På den måten mener de at man kan bryte med «value cost trade-off» og oppnå både lave kostnader og differensiering. At enkelte kundesegmenter vil fjernes eller reduseres (butikkandel, kiosker, faghandler med mer), mens andre økes eller skapes (opplevelser, tjenester, servering) kan bidra til å oppnå dette.

5.2.2 Verdiforslaget



Figur 14. Visualisering av verdiforslag i BMC. Mal hentet fra Innovasjon Norge. (https://www.innovasjonnorge.no/no/verktoy/verktoy-for-oppstart-av-bedrift/hvordan-lage-forretningsmodell/)

Verdiforslaget innebærer produkter og tjenester som skal føre til verdiskaping for kundesegmentene gjennom å dekke deres behov (Osterwalder et al., 2010). For OTG handler dette i første rekke om hva som tilbys for leietakere, men også i andre rekke for sluttkundene. Verdiforslaget er sentrert i modellen og det er ikke tilfeldig. Verdiforslaget er det som skal generere verdier for kundene, men også for virksomheten (verdisiden). I tillegg vil verdiforslaget generere kostnader (kostnadssiden).

5.2.2.1 Verdiforslag for leietakere

Helt grunnleggende handler OTGs verdiforslag om å tilføre verdi for leietakerne gjennom å dekke deres ønsker og behov. Dette gjøres ved å tilby fasiliteter, avtaler og støtte for å tilrettelegge for at leietakerne kan drive sin virksomhet. OTG har en bred portefølje av kjøpesentre som er plassert i knutepunkter i og ved store byer, samt mindre tettsteder. De ønsker å ha gode leieavtaler med sine leietakere, samt holde kostnader på strøm, renhold og vakthold lave, noe som kan bidra til at leietakerne lykkes med sine verdiforslag. OTG fokuserer videre på å gi støtte til sine leietakere utover leiekontrakt og fasiliteter. Dette innebærer blant annet å gi husleieamnesti i vanskelige tider eller redusert leie i oppstartsfase, samt støtte til å ta i bruk ny teknologi ved sentre, noe som kan være med å bidra til mer omnikanal handel. Fokuset på å støtte leietakerne støttes av fokuset på kunden i sentrum (Drucker, 1993; Kotler, udatert; Levitt, 2004). Å støtte leietakerne til å ta i bruk ny teknologi støttes av Grewal et al. (2017) som mener at varehandelsaktøren i framtiden må satse på ny teknologi og innovasjon for å forenkle kundenes liv, og skape økt kundeengasjement.

Satsningen på opplevelser og tjenester er noe som OTG mener vil være positivt for de andre leietakerne da dette vil føre til økt trafikk til sentrene og at de besøkende oppholder seg der lenger, noe som igjen kan føre til økt omsetning for de øvrige leietakerne. Som en del av verdiforslaget til leietakerne tilbyr OTG også drift av nettsider hvor leietakerne blir profilert, samt felles markedsføringskampanjer for sentrene. Det at OTG er eid av en stiftelse kan være

med å bidra til økt verdi for leietakerne, da de har fokus på langsiktig satsning framfor kortsiktige gevinster og en intensjon om at virksomheten ikke skal selges.

Endring i kundesegmenter grunnet økt satsning på områder utenfor tradisjonell handel, vil også påvirke verdiforslaget da nye behov vil oppstå.

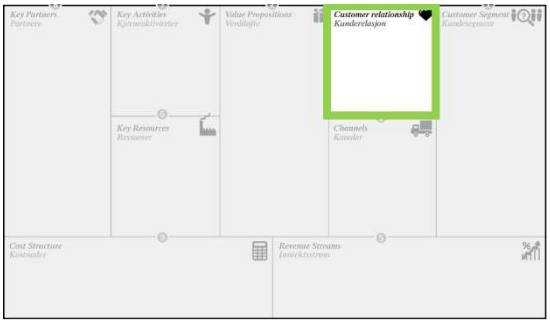
5.2.2.2 Verdiforslag for sluttkunder

Verdiforslaget for sluttkundene kan vi forstå som det totale tilbudet til de besøkende på sentrene. Hvordan verdiforslaget oppleves for sluttkunden vil avhenge av sluttkundens preferanser. OTG har en relativt bred butikkmiks og introduserer mer bredde med satsning på opplevelser og tjenester, noe som gir et bredere kundesegment. Ettersom OTG tar prosenter av omsetning til butikkene på sentrene, kan vi si at det totale handelstilbudet på senteret er en forlengelse av OTGs verdiforslag. Dette innebærer at det vil være avgjørende for OTG at leietakerne lykkes med sine verdiforslag overfor sluttkunden. Deloitte (2018) mener at for å lykkes framover må handelsnæringen tilpasse sine verdiforslag for å treffe sine målgrupper gjennom å følge med på endringer i forbrukeratferd for å dekke sluttkundens ønsker og behov. Hvis OTG skal lykkes med sitt verdiforslag overfor sluttkundene, blir derfor tilrettelegging for at leietakerne lykkes med sine verdiforslag viktig. OTG er videre opptatt av lyse, rene og hyggelige lokaler med et bredt tilbud, som skal bidra til god tilfredshet, trafikk og aktivitet på sentrene, som også ser ut til å være et tiltak for å møte kundenes ønsker og behov, samt øke tilfredshet.

Videre har de fokus på tilgjengelighet og tilrettelegging for sluttkundene som ifølge OTG har mindre tid til rådighet og etterspør tilrettelegging. Dette synet er i samsvar med Andreassen et. al (2012) som mener forbrukerne er i økende grad opptatt av avkastning på tid. Spesielt relevant her er kategorien «Kaos i livet», typisk småbarnsfamilier hvor frigjøring av tid er viktig. For OTG innebærer det blant annet satsning på arrangering av barnebursdager, bedret parkeringstilbud og det nevnte nystartede hentepunktet for varer bestilt på internett. Service er flere av informantene tydelige på at er viktig. Dette gjelder alle aktivitetene på sentrene, og de mener at god service har en positiv smitteeffekt.

5.2.3 Kunderelasjoner

Ettersom kundesegmentene er todelte, vil dette også gjelde for kunderelasjoner. Leietakerrelasjoner tar for seg relasjonen mellom OTG og leietakerne, mens sluttkunderelasjoner henvender seg til kundene på kjøpesentrene. Som vi så over, endrer kundesegmentene seg som følge av nye satsningsområder, som påvirker verdiforslaget, som igjen vil påvirke relasjonene.



Figur 15. Visualisering av kunderelasjoner i BMC. Mal hentet fra Innovasjon Norge. (https://www.innovasjonnorge.no/no/verktoy/verktoy-for-oppstart-av-bedrift/hvordan-lage-forretningsmodell/)

5.2.3.1 Kunderelasjoner med leietakere

Informantene var tydelige på at de ville legge til rette for at leietakerne skulle lykkes på sentrene. De ønsker å sikre at kontraktene som tegnes er gode både for OTG og leietakerne, og vil være med og støtte leietakerne med blant annet å holde kostnadene lave for leietakerne, tilby redusert husleie eller husleieamnesti for leietakere som sliter, samt at de ønsker å legge til rette for omnikanal handel og teknologi som kan bidra til økt verdiskaping for leietakerne. Dette kan igjen ha positive konsekvenser for OTG. Det at de ønsker å legge til rette for ny teknologi og omnikanal handel er i tråd med vårt teorigrunnlag knyttet til teknologi og innovasjon i handel (Grewal et al., 2017; Rigby, 2011).

Mye tyder på at OTG jobber aktivt for å skape gode relasjoner med sine leietakere. Dette er i tråd med trender om kunden i fokus, hvor man for å lykkes må jobbe for å identifisere og dekke kundenes behov. En av informantene sa eksplisitt at OTG lever av at leietakerne leverer, og med det forstår vi at det er i OTGs interesse å i best mulig grad tilrettelegge for at leietakerne lykkes med sine verdiforslag.

På en annen side kjører OTG felles kampanjer for sine leietakere hvor de oppfordres sterkt til å delta med sterkt rabatterte produkter. OTG får prosenter av omsetning. Hvis omsetningen øker for leietakerne som følge av en vellykket felles kampanje i regi av OTG vil dette øke OTGs omsetning. Det trenger derimot ikke være gunstig for den enkelte leietaker, da lavere priser fører til lavere marginer som kan ha negative konsekvenser for leietakernes bunnlinje. Selv om slike kampanjer på sett og vis er gratis markedsføring for leietakerne, trenger ikke

resultatet for den enkelte leietaker være positivt. Black Friday trekkes fram under ett av intervjuene som et eksempel hvor det ofte kuttes kraftig i priser på varer, noe som kan føre til svært små marginer og i visse tilfeller negative marginer for butikkene. Det kan oppleves som et press for leietakerne å delta i slike kampanjer som kan være utfordrende, i alle fall på kort sikt. I 2018 avsto en rekke butikker fra å delta på Black Friday med argumenter som at det skaper et vulgært kjøpefokus (Elnan, 2018).

Informanten argumenterte derimot for at det var frivillig å ta del i slike kampanjer, og dersom de deltar, bidrar dette til økt synlighet og økt trafikk butikkene uten ekstra markedsføringskostnader, noe som kan være positivt totalt sett. Osterwalder et al. (2010) peker på tre motivasjoner for kunderelasjoner: skaffe kunder, beholde kunder og øke salg. Disse kampanjene bærer preg av at OTG har økt salg som hovedmotivasjon, men det er også tenkelig at de ser for seg at leietakerne vil tjene på slike kampanjer med økt trafikk og omsetning utenfor kampanjeperiodene. Det virker som at OTG jobber hardt for å skape gode relasjoner med sine leietakere og legge til rette for at de skal lykkes, men at i de felles markedsføringskampanjene også har et fokus på å få opp omsetningstallene som igjen medfører økte inntekter for OTG gjennom omsetningsprosenten.

OTG møter nye utfordringer med nye kundesegmenter, noe som fører til endrede løsninger for utarbeidelse av leiekontrakter. Som nevnt er det mer fokus på opplevelser, tjenester og bespisning hvor tradisjonelle leiekontrakter ikke er egnet. Nye typer kontrakter med fastleie framfor omsetningsprosent og fastleie trekkes fram, og en av informantene ser for seg større grad av fastleie framover. Vi ser dermed at en endring av kundesegmenter og verdiforslag i forretningsmodellen også påvirker relasjonene. Vi kan ikke gi noe klart svar på hvordan de øvrige relasjonene med nye leietakere vil påvirkes, men vi må kunne anta at tjenester, opplevelser, og serveringstilbud vil ha andre verdiforslag enn tradisjonelle butikker, og ha andre behov for å skape gode relasjoner. Samtidig vil nok OTGs sentre også i framtiden ha en betydelig butikkandel hvor gode relasjoner må ivaretas og videreutvikles. En utfordring vil være at ved å ha større bredde i tilbudet og leietakerporteføljen, vil kompleksiteten øke. Ikke bare har de ulike behov, men det at bredden økes vil nok også kunne påvirke eksisterende relasjoner. Ettersom OTG opererer i raskt omskiftelige omgivelser, vil det være viktig at de tilpasser den riktige forretningsmodellen for å lykkes (Arndt et al., 2017). Dette vil nok medføre at OTG bør ha en tydelig plan for hvordan denne utfordringen skal løses, og forankre det i organisasjonen (Pisano, 2015).

Gode leietakerrelasjoner har positiv smitteeffekt på sluttkundene ifølge flere informanter fra OTG. Det er det ikke vanskelig å være enig i. Vi kan anta at leietakere som har gode vilkår og godt samarbeid med OTG, vil være bedre rustet til å lykkes med sitt verdiforslag og ha en mer positiv tilnærming til sine kunder, framfor leietakere som opplever at de har dårlige vilkår og et anstrengt forhold til utleier.

5.2.3.2 Kunderelasjoner med sluttkunder

OTG fokuserer på å skape gode kunderelasjoner med leietakerne, og som nevnt kan gode relasjoner her smitte over på relasjoner med sluttkunder. Vi vil i mindre grad fokusere på den kommersielle kommunikasjonen med sluttkunden her, og rette fokuset mot kunderelasjoner for å skape god kundetilfredshet. Flere av informantene trekker fram viktigheten av sluttkundene. Gjennom intervjuene kom det fram flere momenter som er viktige for gode sluttkunderelasjoner:

1. OTGs relasjoner med leietakere
2. OTGs ansvar for å skape en god senteropplevelse
3. Leietakernes rolle for å skape gode relasjoner med kundene, også på tvers av butikker
4. Digitaliseringens utfordringer og muligheter
5. Digital kommunikasjon

OTGs relasjoner med leietakere og senteropplevelsen

OTGs arbeid med å skape gode relasjoner med leietakerne er diskutert over. Når det gjelder å skape god atmosfære på sentrene for å skape bedre opplevelser for sluttkundene er det spesielt to av informantene som trakk fram viktigheten av lyse, rene, og innbydende lokaler med gode fasiliteter.

Leietakernes rolle

Leietakerne er svært viktige for å skape gode relasjoner da det er de som faktisk møter sluttkundene i det daglige. En av informantene trekker fram viktigheten av personalet på butikkene (leietakerne) og at humøret og stemningen blant disse smitter over på kundenes opplevelse, men også på de andre butikkene på senteret. Dette kan ha både positiv og negativ effekt. Et tydelig fokus på å skape positive opplevelser for sluttkunden er noe leietakerne bør satse på.

Digitaliseringens utfordringer og muligheter

En utfordring som kan oppstå er at kunder kommer i butikken og trenger hjelp med produkter som er kjøpt i kjedens nettbutikk. En av informantene argumenterer for at OTG må tilrettelegge for at kunder kan bytte varen selv om det opprinnelige produktet er kjøpt på nettbutikk og således ikke innlemmes i OTGs omsetning. Informanten mener at her må OTG være rause og tilrettelegge for å dekke sluttkundens behov og at dette på sikt er positivt for OTG.

Showrooming og webrooming kan by på både muligheter og utfordringer for kjøpesentrene. Det at besøkende bruker butikker som et "showroom" for å ta på og prøve produkter for så å kjøpe på nett, ansees som uheldig for kjøpesentrene. Derimot byr webrooming på muligheter, da kundene innhenter informasjon på nett før de besøker butikk for å ta på, prøve og til slutt kjøpe produktet. Webrooming er mest utbredt blant Millenials og en undersøkelse viste at 10-15% av all handel i fysiske butikker var et resultat av webrooming (Kang, 2018). Kjøpsreisen starter gjerne før sluttkunden kommer inn på senteret (Lecinski, 2011). Godt samarbeid mellom leietakere og OTG med fokus på dette kan virke positivt på sluttkundene, både økonomisk og relasjonelt hvis sluttkundene finner den varen de leter etter som de allerede har kunnskap om, og får god støtte for å ta endelig beslutning og gjennomføre kjøpet. Det kom ikke fram gjennom intervjuene at OTG satser spesifikt på å legge til rette for webrooming, selv om de la opp til en variant av webrooming som belyst under vareutlevering i kapittelet knyttet til forskningsspørsmål 1. De rettet seg hovedsakelig mot at de satset på det omnikanale, som også kan innbefatte webrooming. Gary Edwards (Knight, 2013) mener at webrooming er en unik mulighet for tradisjonelle butikker for å tilby en sømløs integrasjon mellom nett og fysisk butikk og at de tradisjonelle butikkene bør tilrettelegge for at det er naturlig for kundene å samle inn informasjon på nett og gjennomføre kjøpet i butikk. Dermed kan webrooming være en god mulighet for å skape gode relasjoner med sluttkunder gjennom å tilrettelegge for denne sømløse integreringen som kan bidra til å dekke sluttkundenes behov.

Digital Kommunikasjon

Grunnet sviktende oppslutning for tradisjonelle medier som papiraviser, samt den teknologiske utviklingen og mer digitale forbrukerne, påpeker en av informantene viktigheten av å være tilgjengelig der hvor kundene er. Dette er i tråd med omnikanal handel (Bell et al., 2014; Fredriksen & Sørebø, 2017; Rigby, 2011). OTG oppfordrer leietakerne til å være synlige og tilgjengelige på sosiale medier for å møte sluttkundene der. På dette området er

OTG positive til tilstedeværelse på nett. Videre har OTG nettsider, og de ulike sentrene er tilgjengelige på sosiale medier for sluttkundene. OTG har et tydelig fokus på digital kommunikasjon, noe som virker hensiktsmessig i en tid med økende digital forbrukeratferd (Stephen, 2016), samt trender i forbrukeratferd som preges av at man alltid er tilkoblet, ønsker å øke avkastning på tid og motta kvalitetsinformasjon raskere (Andreassen et al., 2012). Gratis wifi er et annet tilbud til kundene, som også gjør det mulig for OTG å måle besøk på sentrene.

Faulds et al. (2018) mener at mobiltelefonen bidrar til en sammenkobling mellom varehandelsaktører og kunden, noe som kan føre til bedre kommunikasjon og at varehandelsaktøren bedre kan dekke kundenes behov. I tillegg gir mobilen mer makt til forbrukeren som nå har mye mer informasjon tilgjengelig enn tidligere. Dette kan være en utfordring og en mulighet for OTG. De kan jobbe mot å samkjøre denne kommunikasjonen opp mot leietakere og sluttkunder på den ene siden, eller erkjenne at leietakerne vil ta denne rollen, noe som kan føre til at OTG får mindre kontroll og oversikt kommunikasjon mot sluttkunden og også deres behov og ønsker.

Samtidig argumenterer en av informantene for at sluttkundene starter kjøpsreisen digitalt før de kommer i butikken, som stemmer overens med Lecinski (2011). Informanten mener derfor at om man skal overleve innen varehandel må man ta innover seg dette. Det framstår derfor som at OTG har reflektert over dette, men det kom ikke fram hvordan dette skal håndteres.

Det er også fokus på digitale medier og kommunikasjon mer direkte rettet mot markedsføring og salg. Dette vil bli drøftet i kapitlet om kanaler under.

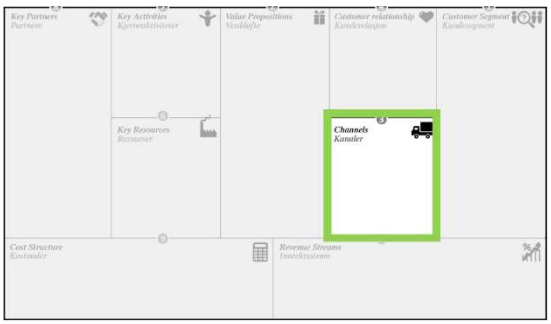
5.2.3.3 Delt syn på kunderelasjoner

Intervjuene med OTG viste at alle informantene er opptatt av å skape gode kunderelasjoner. Som vi også så knyttet til spørsmålet om netthandel utgjør en trussel, ser vi at det er ulikt fokus på hvilke kunderelasjoner som er viktige. Vi har observert et todelt syn på kunderelasjonene. Den ene gruppen har et tydelig fokus på relasjonene med leietakerne, hvor ideen er at om man pleier leietakerrelasjonen, vil dette føre til flere og mer fornøyde sluttkunder på sentrene. Den andre gruppen har et mer tydelig sluttkundefokus hvor fokuset er på å legge til rette for gode sluttkunderelasjoner for å øke tilfredshet og øke aktiviteter på sentrene. Vi har ikke identifisert at hvilket nivå man er på i organisasjonen har betydning for om man har et sluttkunde- eller leietakerfokus.

Osterwalder et al. (2010) skiller mellom ulike kategorier for kunderelasjoner. Ut fra intervjuene kan det se ut til at OTG yter "dedikert personlig assistanse" til sine leietakere da de er fokuserer på nære relasjoner og vil støtte leietakerne for at de skal lykkes. Relasjonen leietakerne har med sluttkundene vil bære preg av "personlig assistanse" knyttet til hjelp i kjøpsprosessen og etter kjøp.

5.2.4 Kanaler

Kanaler i BMC handler om hvordan verdiforslaget leveres og kommuniseres til kundesegmentene. Gjennom intervjuene ble det fokusert på kanaler rettet mot sluttkunder. Derfor vil dette delkapitlet rettes mot kanaler for å levere og kommunisere verdiforslaget til sluttkundene, og ikke fra OTG til leietakerne. Det var under intervjuene fokus på markedsføringen til sluttkundene, som Osterwalder et al. (2010) kaller kanalfase 1: Bevissthet. Under intervjuene identifiserte vi følgende kanaler for *kommunikasjon* av verdiforlaget til sluttkundene: Papiravis, digital kundeavis, kundeklubbapp, gavekort i papirformat, sosiale medier, nettsider, sms og søkemotormarkedsføring. Selve *leveransen* av verdiforslaget skjer i hovedsak innenfor kjøpesentrenes vegger med salg av varer, tjenester, opplevelser og servering. Leveransen i denne sammenhengen kan tolkes som kanalfase 3 – Kjøp, og kanalfase 4 - leveranse (Osterwalder et al., 2010) som er mest relevant i denne sammenhengen. Kommunikasjon og levering av verdiforslaget kan settes i sammenheng med omnikanal handel.



Figur 16. Visualisering av kanaler i BMC. Mal hentet fra Innovasjon Norge. (https://www.innovasjonnorge.no/no/verktoy/verktoy-for-oppstart-av-bedrift/hvordan-lage-forretningsmodell/)

5.2.4.1 Omnikanal handel

For OTG handler omnikanal handel om å levere verdiforslaget gjennom å skape en sømløs opplevelse i kjøpsreisen for sine sluttkunder.

Informantene var tydelige på at OTG satser på omnikanal handel. Dette har også blitt understreket fra ledelsen i OTG i media (Bach, 2018; Thon Eiendom, 2017b). Sømløse opplevelser for kunden som integrerer online og offline og at det skal være mange kanaler inn mot samme mål uansett om kunden er i fysisk butikk eller eksempelvis på mobil, ble trukket fram. Dette synet er i tråd med Bell et al. (2014) som argumenterer for at man må legge til

rette for at kunden selv kan velge kanal for handel, og Rigby (2011) som mener at man må satse på en omnikanal strategi og skape komplementære opplevelser mellom netthandel og tradisjonell butikkhandel.

Når det gjelder *kommunikasjonen* av verdiforslaget som vi også kan forstå som markedsføring, har OTG fokus på å være synlig der hvor sluttkundene er. De holder på papiravisa som sannsynligvis treffer den eldre målgruppen best, samtidig som de satser på markedsføring på mobil, sosiale medier og synlighet i søkemotorer. For *levering* av verdiforslaget er det i hovedsak Click and Collect og det nye vareutleveringskonseptet som trekkes fram.

Satsning på omnikanal handel er derimot ikke uproblematisk for OTG, da det utfordrer omsetningsprosenten i leieavtalene. Med mer omnikanal handel byr det på utfordringer da konseptet går ut på å gjøre kjøpsreisen mer sømløs, noe som innebærer at kjøpet kan gjennomføres på hvilken som helst plattform. Dette vanskeliggjør muligheter for å få prosenter av salg, og en av informantene erkjente at de ble presset på denne biten og at det kan føre til at de vil gå mer over på fastleie framover.

En av informantene erkjenner at dette er et ungt område og at alle aktører famler litt for å finne de beste løsningene for å møte kundenes behov. Denne erkjennelsen støttes av Rigby (2011) som mener man må satse på innovasjon, og samtidig være klar over at mange innovasjoner vil mislykkes og at man må forberede seg på prøving, feiling og læring. Teknologi trekkes fram som en viktig komponent som vil bidra til å forme handelen framover. Det samme gjelder skreddersydd kommunikasjon til kunden, og dermed også behov for mer informasjon om kunden for å skape mest mulig verdi. Under intervjuene ble det trukket fram at de ønsket å legge til rette for, og støtte de leietakerne som ønsket å satse på ny teknologi, men det ble ikke spesifisert tydelig hvilken type teknologi det var snakk om. Grewal et al. (2017) mener at omnikanal handel blir en forutsetning for å skape konkurransefortrinn, og at varehandelsaktører må satse på innovasjon og teknologi for å lykkes.

Kim og Mauborgne (2015) mener derimot at innovasjon som ikke tilfører verdi ofte er knyttet opp mot teknologiinnovasjon og således vil ikke teknologiinnovasjon i seg selv framstå som verdiskapende for OTG. Derimot kan verdiinnovasjon handle om å utnytte eksisterende teknologi for å skape verdi for kunden. OTG ser ikke ut til å selv utvikle ny teknologi, men

heller legge til rette for at leietakerne kan utnytte ny teknologi for å skape verdier for sluttkundene i kjøpsreisen gjennom omnikanal handel.

Flere informanter trekker fram kunden som viktig og at man må jobbe mot å dekke kundenes behov for tilgjengelighet, hjemkjøring, mange valgmuligheter og rask leveranse.

Det er tydelig at OTG retter fokus mot omnikanal handel. Det kommer derimot ikke helt klart fram i intervjuene akkurat hvordan dette skal realiseres, selv om en rekke eksempler nevnes, som de presentert over. OTG er også i en litt spesiell posisjon da det i hovedsak er leietakerne på sentrene som står for verdiforslagsleveransen gjennom salg i sine kanaler i butikk, men også via nettbutikker som de fleste kjedebutikker som er tungt representert på sentrene har i dag (Nærings- og fiskeridepartementet, 2018a). OTG sitter på infrastrukturen, de har en markedsavdeling som jobber med markedsføring inkludert felles markedsføringsføringskampanjer. I tillegg satser de på vareutlevering, og har uttalt at de ønsker å tilrettelegge for leietakere som vil satse på ny teknologi.

OTG kontrollerer ikke hele verdikjeden og det kom ikke under intervjuene fram noen klar omnikanal strategi, og det er kanskje heller ikke ønskelig med den bredden som finnes på sentrene i dag og som videreutvikles med nye satsningsområder. For OTG handler det mer om å tilrettelegge for muligheter og behov for leietakerne til å tilby omnikanale løsninger.

5.2.5 Drøfting av endringer i forretningsmodell

Informantene trekker fram at det satses på mer opplevelser, tjenester og matservering, samt omnikanal handel, og vi finner støtte i teori, statistikk og rapporter for dette. Dette får konsekvenser for forretningsmodellen.

Vi kan se over at de elementene i BMC som vi har drøftet at forretningsmodellen til OTG er i endring. Vi ser også at noe av kritikken som er rettet mot BMC er berettiget. Johan (2014) argumenterte for at det var for stor overlapp mellom elementene i modellen og problematiserte den fastlåste strukturen. Våre intervjuer og drøftingsprosess kommer til samme konklusjon. Det ble overlapp i intervjuene hvor informantene snakket om et tema som var relevant for flere elementer i BMC, noe som også førte til noe overlappende argumenter i drøftingen. Samtidig viser våre funn tydelig at forretningsmodellen endres.

For å belyse om endringen innebærer forretningsmodellinnovasjon, eller om det bare er snakk om mindre justeringer av eksisterende modell, kan vi se til Foss og Saebi (2017) som mener

forretningsmodellinnovasjon innebærer ikke-trivielle endringer til nøkkelelementer i modellen. I alle de nøkkelelementene i BMC som vi har drøftet skjer det endringer, hvor aktiviteter både økes og reduseres. Satsning på blant annet opplevelser, tjenester og mat og drikke, omnikanal handel, samt tilrettelegging for teknologi tolker vi som ikke-trivielle endringer.

Sorescu et al. (2011) drøftet forretningsmodellinnovasjon i varehandel som er mer spesifikt og mer relevant i denne konteksten, selv om OTG er mer en fasilitator for varehandel, heller enn en varehandelsaktør. Hvis man skal klassifisere endringer som forretningsmodellinnovasjon, argumenterer de for at en endring i *en* del av forretningsmodellen også påvirker andre deler. Det ser vi er gjeldende i dette tilfellet. Endringer i kundesegmenter påvirker verdiforslaget, som igjen påvirker kunderelasjoner og kanaler. Derfor mener vi at endringene i OTGs forretningsmodell kan sees på som forretningsmodellinnovasjon. Vi har ikke analysert de resterende nøkkelelementene, men det er nærliggende å anta at endringene som belyst over, også vil påvirke inntektsstrømmer, samt kostnadssiden i modellen. Osterwalder et al. (2010) støtter dette argumentet. Han mener at gjennom å kombinere BMC og Blue Ocean Strategy ved å benytte "The Four Actions Framework" på BMC og se på hvilke elementer som reduseres, økes, elimineres, eller skapes, kan man systematisk analysere virksomhetens forretningsmodell. Dersom man benytter "Four Actions Framework på høyresiden (verdisiden) vil dette ha direkte påvirkning på venstresiden (kostnadssiden). Gjennom intervjuene stilte vi spesifikke spørsmål om hvilke aktiviteter som reduseres, økes, elimineres, eller skapes til knyttet opp mot deres forretningsmodell. Dette resulterte i funnene som er presentert over.

Sorescu et al. (2011) skiller mellom verdifangst og verdiskaping i forbindelse med forretningsmodellinnovasjon innen varehandel.

Verdifangst handler om å fange eksisterende verdi gjennom produktivitet, effektivitet og å "låse inn kunden". For OTG handler det om å gjøre de riktige tingene (effektivitet) gjennom å ha langsiktige mål og gi stor autonomi utover i organisasjonen, samtidig som de er opptatt av å holde kostnadene lave (produktivitet) gjennom å forhandle fram gode avtaler på blant annet strøm og vedlikehold. Produktivitet og effektivitet som her nevnes ser ikke ut til å være nye nytt for OTG, og vi kan heller ikke klassifisere de som innovasjon i denne sammenhengen. Fokus på nye områder kan sees på som tiltak for å "låse inn kunden" med et mer helhetlig tilbud som kan føre til at sluttkundene får dekket de fleste behov på kjøpesenteret, samt

tjenester som bibliotek og servering som fører til at sluttkundene tilbringer mer tid på sentrene.

Verdiskaping handler om å skape nye verdier gjennom økt kundeproduktivitet, kundeeffektivitet og kundeengasjement. Kundeproduktivitet eksemplifiseres ved at kunden enklest mulig får tilgang til produkter. OTG fasiliteter dette gjennom et bredt tilbud av butikker i sine sentre. Dette anser vi ikke som innovasjon i dette tilfellet, da de i lang tid har hatt et bredt utvalg på sine sentre. Kundeeffektivitet skal dekke forbrukernes mål, noe OTG ser ut til å gjøre i større grad med sine nye satsninger. Økt kundeinvolvering innebærer å skape opplevelser som overgår selve kjøpsopplevelsen. Også her kan vi anta at OTGs nye satsninger vil bidra til å skape opplevelser i ordets rette forstand med deres satsning på opplevelser, men også ved nye satsningsområder som deres nye vareutleveringskonsept.

Basert på synet til Sorescu et al (2011), ser det ut til at OTGs endringer innebærer både verdiskaping og verdifangst. Vi må understreke at de fokuserer på varehandelsaktører, mens OTG er en tilrettelegger for varehandel. Vi har imidlertid ikke funnet vitenskapelig litteratur som belyser forretningsmodellinnovasjon spesifikt for kjøpesenter.

Forretningsmodellinnovasjon i varehandel preges av at kundene er viktige kilder, mens teknologien er en viktig driver (Gramstad et al., 2017). Dette gjenspeiles også fra teorikapitlet knyttet til forbrukeratferd og teknologi (Andreassen et al., 2012; Faulds et al., 2018; Grewal et al., 2017). Utviklingen i teknologi skjer raskt og det gjør også forbrukernes atferd samtidig som de får stadig mer makt. Mye tyder på at OTG bør følge med på kundenes behov og trender i forbrukeratferd, samt hvordan teknologi vil påvirke virksomheten framover for å lykkes med sin forretningsmodell. Kundene stiller i dag stadig større krav til produkter og tjenester og at virksomhetene opptrer ansvarlig. Å lytte til kundene og fokusere på deres behov virker å være viktig framover.

På en annen side skal Henry Ford angivelig ha uttalt at om han hadde spurt kundene om hva de ønsket seg, ville de sagt raskere hester (O'Toole, 2011). Vi trenger ikke å forstå dette utsagnet som at man skal forkaste det kundene etterspør, men erkjenne at i en tid med rask utvikling i teknologi, forbrukeratferd og samfunnet for øvrig, bør man erkjenne at man må prøve og feile for å lykkes med sin forretningsmodell. Kjøpesenteraktører påvirkes i dag fra en rekke hold med økt netthandel, endring i forbrukeratferd og en rivende teknologisk utvikling som endrer forutsetningene for en rekke bransjer. Det kundene etterspør i dag,

trenger ikke nødvendigvis være det som vil dekke framtidige behov, og kanskje er det behov som ennå ikke er avdekket, men som utviklingen vil føre til på sikt.

6 Oppsummering og konklusjon

Vårt mål med denne oppgaven var å belyse problemstillingen:

«Hvordan påvirkes kjøpesentrenes forretningsmodell av netthandel?»

For å hjelpe oss med å belyse dette spørsmålet la vi til to forskningsspørsmål:

1. Utgjør netthandel en trussel for kjøpesentrene?
2. Hvordan påvirkes kjøpesentrenes forretningsmodell av netthandel?

For å belyse disse spørsmålene og dermed også vår problemstilling utarbeidet vi et teoretisk rammeverk som ble lagt til grunn for intervjuguiden og intervjuene våre med ledere på ulike nivå i Olav Thon Gruppens kjøpesenterdivisjon (OTG), samt sekundærdata i form av statistikk og rapporter. Vi valgte en casestudie med kvalitativ metode. Funnene ble drøftet opp mot det teoretiske rammeverket.

6.1 Utgjør netthandel en trussel for kjøpesentrene?

Vår forskning viser at informantene var delte i synet på om netthandel utgjorde en trussel for kjøpesentrene. De på øverste nivå i organisasjonen erkjente utfordringene, men mente også at netthandel kunne by på muligheter. Ledere på lavere nivå i organisasjonen var tydeligere på at netthandel utgjorde en trussel. Da vi omformulerte spørsmålet og rettet fokuset mot mulig etablering av store utenlandske netthandelsaktører i Norge, var imidlertid informantene mer samstemte om at disse utgjorde en trussel for kjøpesentrene. Statistikken vi benyttet ga oss et tydelig bilde på netthandelens trussel gjennom å vise en betydelig vekst i tid med lav vekst i varehandel generelt, i tillegg til lav omsetningsvekst for OTG. Vi fant støtte i teori, spesielt knyttet til endringer i forbrukeratferd om at netthandel utgjorde en trussel for OTG.

Informantene reflekterte over Click and Collect og varehandelsutlevering på kjøpesenter, hvor det var delte meninger. Vi kunne ikke avgjøre om dette styrket eller svekket netthandelstrusselen, men fant støtte i litteraturen med at gjennom å tilrettelegge dette, bidro OTG til å dekke sluttkundenes ønsker og behov.

Informantene trakk også fram andre momenter som flere mente utgjorde større trusler enn netthandel, som handelslekkasje og bransjeglidning, samt 350kr regelen som de mente var urettferdig. Ettersom disse momentene var på siden av vår problemstilling hadde vi lite

litteratur å støtte oss på. Vår tolkning av handelslekkasjen var at ettersom OTG fanget opp mye av grensehandelen, utgjorde dette i mindre grad en trussel, men derimot den øvrige utenlandshandelen kan være en trussel i større grad, men vi har ikke gått i dybden på det. Vår tolkning av bransjeglidning var at denne kunne utgjøre en trussel for de aktuelle faghandlene, men at kjøpesentrene i liten grad ville preges av dette da de har gode muligheter for å gjøre endringer i sin butikkmiks dersom enkelte bransjer gikk dårlig. 350kr regelen ble opplevd som urettferdig for varehandelen i Norge, men regelen påvirker både nett og butikk og bidrar derfor ikke særlig til å svare på forskningsspørsmålet om netthandel som trussel i Norge. Man kan derimot argumentere for at denne regelen forfordeler utenlandske netthandelsaktører. 350kr regelen ble besluttet fjernet i løpet av prosessen med masteroppgaven, så vi valgte å ikke gå i dybden på dette momentet.

Gjennom drøfting av netthandelstrussel knyttet til forhold i USA og Norge fikk vi identifisert forskjeller og likheter, samt at mediebildet knyttet til netthandel og kjøpesenterdød ikke alltid er veldig nyansert, og at forhold i USA ikke nødvendigvis er direkte overførbart til Norge. Flere av årsakene til kjøpesenterdød i USA, har vi ikke funnet gjeldende i Norge.

6.2 Hvordan påvirkes kjøpesentrenes forretningsmodell av netthandel?

Informantene trakk fram en rekke tiltak som ble satt i gang for å demme opp for netthandelen som økt fokus på opplevelser, tjenester og mat og drikke på sentrene. De mente også at tiltakene var knyttet til endringer i forbrukeratferd og til en viss grad andre trusler.

Vår forskning viser at OTGs forretningsmodell er i endring som resultat av økt netthandel. Vi benyttet Business Model Canvas for å belyse disse endringene sammen med annen teori. Funn fra intervjuene ga oss ikke mulighet til å belyse endringer i alle elementene i modellen. Derfor ble endringene drøftet opp mot kundesiden (verdisiden) med kundesegmenter, kunderelasjoner og kanaler, samt verdiforslaget.

Våre funn viste at OTGs forretningsmodell endres ved økt satsning på opplevelser, tjenester og serveringssteder på kjøpesentrene. Videre identifiserte vi at andelen butikker ville reduseres framover, blant annet med færre små butikker uten kjedetilknytning. Samtidig så det ut til at blant annet faghandler og kiosker vil få mindre prioritet.

Disse endringene fører til en endring i kundesegmenter, både når det gjelder leietakere og sluttkunder. Nye leietakere kommer til, hvor man må ty til nye modeller for leieavtaler. Disse erstatter, eller reduserer andre leietakere i form av færre butikker, og redusert butikkareal. Nye leietakere som retter seg mot opplevelser, tjenester og servering kan igjen føre til en større bredde i kundesegmenter for sluttkunder, da nye aktiviteter kan tiltrekke seg nye kunder.

Kundesegmenter ligger til grunn for verdiforslaget. Følgelig endres verdiforslaget av endringer i kundesegmenter. Verdiforslaget mot leietakerne kan få økt kompleksitet da man i større grad må satse på fastleieavtaler framfor avtaler som inkluderer prosenter av omsetning. Verdiforslaget ser også ut til å i større grad legge til rette for omnikanal handel fra butikkene. Mot sluttkundene legges det også opp til å støtte forbrukernes behov for å utnytte tiden best mulig med opplevelser, tjenester og servering under samme tak.

Som følge av nye satsningsområder oppstår nye kunderelasjoner og nye behov som skal dekkes, mens andre forsvinner og eksisterende pleies. Dette kan føre til økt kompleksitet og bredde i relasjonene mellom OTG og leietakerne. Ny teknologi og endringer i forbrukeratferd stiller nye krav til relasjoner mot sluttkunder og digitale kanaler tar stadig større plass for å pleie eksisterende relasjoner og skape nye.

Kanaler som benyttes for å levere og kommunisere verdiforslaget blir mer digitale og satsning på omnikanal handel byr på både utfordringer og muligheter. På den ene siden bidrar satsning på sømløs integrering av nett og fysisk butikk til å møte dagens og framtidens forbrukeres behov og krav, og kan også ha positiv smitteeffekt på kjøpesenteret totalt sett, med økt trafikk og mersalg som eksempler. På den andre siden kan omnikanale satsninger som vareutlevering på sentrene framstå som å støtte netthandel og være i direkte konkurranse med butikkene på kjøpesenteret.

Webrooming og showrooming er resultater av teknologisk utvikling som påvirker kjøpesentrene. Webrooming framstår som en mulighet for kjøpesentrene ved å utnytte det faktum at mange starter kjøpsreisen på nett, men ønsker å se og prøve produkter før de kjøper. Da er det opp til kjøpesentrene og butikkene å legge til rette for at sluttkundene finner produkter og får informasjon og støtte til å gjennomføre kjøpet i butikk. Showrooming utgjør på en annen side en trussel hvor sluttkundene kun bruker de fysiske butikkene til å se på og prøve produkter før de bestiller på nett. Kjøpesentrene kan derfor i samarbeid med butikkene

med fordel tilrettelegge for webrooming, og samtidig iverksette tiltak for å redusere showrooming.

6.3 Konklusjon på problemstilling

Vår konklusjon basert på vår drøfting er at netthandel definitivt utgjør en trussel for OTG. Samtidig ser vi ikke at kjøpesenterdøden som man har sett i USA vil komme til Norge i like stor grad. Vi har ikke undersøkt andre kjøpesenteraktører, men det er ikke utenkelig at disse funnene kan gjelde for andre kjøpesenteraktører i Norge, da OTG er den desidert største kjøpesenteraktøren i Norge, men vi kan ikke konkludere med dette, da vi kun har sett på OTG. Samtidig har vi identifisert andre forhold som også er med i trusselbildet, men som vi ikke har gått i dybden på. Vi har også erfart at trusselen ikke er så alvorlig som media ofte framstiller det, og at netthandelen kan by på nye muligheter for kjøpesentrene.

Vår forskning viser at kundesegmenter, verdiforslag, kunderelasjoner og kanaler påvirkes i OTGs forretningsmodell. Vi har ikke drøftet de øvrige elementene i BMC, men ved hjelp av litteratur antydet at disse endringene også vil påvirke inntektsstrømmer og kostnadssiden. Videre bærer OTGs nye satsningsområder og endringene i forretningsmodellen preg av å være forretningsmodellinnovasjon, framfor mindre justeringer av eksisterende modell.

Vår forskning tyder på at forretningsmodellen til OTG påvirkes av netthandel. En årsak er den betydelige veksten i netthandel, samtidig som tradisjonell varehandel har mye lavere vekst. Videre påvirkes OTGs forretningsmodell av netthandel i form av at OTG nå satser på omnikanale løsninger. Samtidig satser de på opplevelser, tjenester og servering, for å tilføre opplevelser for kunden som netthandel ikke kan tilby.

Vi har sett at det er to momenter som har preget denne forskningsprosessen, og det er kunder og teknologi. Vi ser at kundene har større makt og stiller større krav, og teknologi har bidratt til å tilrettelegge for dette. Vi har ikke drøftet "høna og egget" her, men identifiserer at endret forbrukeratferd og utvikling i teknologi er viktige momenter for endringene i OTGs forretningsmodell. Vi stilte innledningsvis i oppgaven spørsmålet *«Hvordan påvirkes kjøpesentrenes forretningsmodell av netthandel?»* Vi har gjennom vår forskning drøftet dette spørsmålet, med OTG som fokus. Vi fikk ikke anledning til å belyse hvordan alle elementene i forretningsmodellen påvirkes av netthandel, men mener vi har lyktes med å vise endringer i de fire elementene vi drøftet, samt antyde at de andre elementene også vil påvirkes basert på teori.

6.4 Begrensninger i forskningen

Som med all forskning har denne masteroppgaven en del begrensninger. Styrker og svakheter med forskningsdesign og metode er adressert i metodekapittelet. En masteroppgave er begrenset i både tid og omfang. Med mer tid til rådighet kunne vi intervjuet flere personer, analysert mer litteratur, eventuelt trukket inn andre kjøpesenteraktører. Vi kunne gjennomført spørreundersøkelser for å åpne for å generalisere funn fra utvalg til populasjon, eller belyst flere sider av problemstillingen og nye momenter som kom fram underveis for å nevne noe. Konkurransesituasjonen fikk vi heller ikke gått i dybden på. For å begrense omfanget og med tiden vi hadde til rådighet var det ikke mulig å belyse en rekke momenter som kunne vært med på å styrke vår forskning.

Begrensninger i datagrunnlaget fra intervjuene førte til at vi ikke kunne drøfte alle deler av forretningsmodellen til OTG. Videre har vi kun benyttet OTG for våre kvalitative intervjuer. Hvis vi hadde intervjuet andre aktører kunne vi kanskje fått inn andre synspunkter, eller bekreftelser av våre funn. Forskningen var også gjort i en norsk kontekst, noe som begrenser implikasjoner for andre nasjoner.

Begrenset tidligere forskning har ført til at vi har benyttet en rekke utenlandske kilder, eksempelvis fra USA som nok ikke er direkte overførbart til norske forhold. Videre har vi hentet data fra kilder som omtaler varehandel, netthandel, forbrukeratferd og forretningsmodeller, men ikke eksplisitt opp mot kjøpesenter.

Business Model Canvas ble benyttet som rammeverk for drøfting av hvordan forretningsmodellen påvirkes. Vi avdekket at rammeverket ikke er optimalt, da det er en del overlapp mellom elementene, noe vi fikk erfare og adresserte i forbindelse med overlapp i drøfting av enkelte elementer.

6.5 Anbefalinger, implikasjoner og videre forskning

6.5.1 Anbefalinger til OTG

Våre funn viser at OTG har tatt flere grep for å håndtere endringene i forbrukeratferd og økt netthandel. Satsning på opplevelser, tjenester, mat og drikke, samt fokus på omnikanal virker som gode beslutninger som støttes av litteraturen. Det virker derimot som at det er en del ulike oppfatninger av noen av disse satsningsområdene, eksempelvis Click and Collect og

varehandelsutleveringskonseptet. Dette kan tyde på at disse områdene ikke er tydelig forankret i ledelsen, og/eller ikke kommunisert godt nok ut i organisasjonen. Ledelsen i OTG bør derfor ha tydelig plan for sin forretningsmodell og kommunisere og forankre den i organisasjonen. Ledere på lavere nivå i organisasjonen har stor autonomi, noe som ser ut til å være en styrke. Det er derimot uheldig hvis denne autonomien ikke har noen tydelige forankringer som kan føre til at man på ulike sentre jobber mot ulike mål.

Videre mener vi økt kompleksitet i leietakerrelasjoner gjør at OTG bør ha klare planer for hvordan denne kompleksiteten skal håndteres slik at man kan skape gode relasjoner med både nye og eksisterende leietakere.

Netthandelen er i stor vekst, det samme gjelder utvikling i teknologi og følgelig også kundenes krav og forventninger. OTG bør derfor følge nøye med på utviklingen i netthandel, teknologi og forbrukeratferd og være forberedt på å fortsette å utvikle sin forretningsmodell etter hvert som rammebetingelsene endrer seg. OTG er i en unik posisjon, da de påvirkes av trender i fysisk handel og netthandel, samtidig som de er en eiendomsforvalter som kan endre profil på sentre ved å endre leietakermiksen i takt med endringer i teknologi og etterspørsel. Dersom de evner å følge med på endringene og samtidig bevare sin dynamiske organisasjon og autonomi på lavere nivå, kan det by på gode muligheter for OTG framover.

6.5.2 Implikasjoner for fagfeltet

Da vi startet på denne undersøkelsen lyktes vi ikke med å finne forskningslitteratur som belyste netthandelens påvirkning på kjøpesentrenes forretningsmodell, og spesielt ikke i norsk kontekst. Vi ønsker å bidra til dette området med denne oppgaven. Dette kan også ha implikasjoner for virksomheter utover OTG. Vår casestudie ser eksplisitt på OTGs forretningsmodell, men vi kan ikke utelukke, mer antyde at våre resultater kan ha implikasjoner for andre virksomheter i samme bransje og muligens også tilstøtende bransjer.

For forskningsfeltet kan vårt bidrag være med på å belyse flere fagområder hvor det skjer en betydelig utvikling. Utvikling i teknologi, forbrukeratferd og forretningsmodeller skjer raskt, og rammebetingelser for mange bransjer endres i takt med dette. Å gjøre sammenlignende undersøkelser eller andre undersøkelser som baserer seg på vår forskning kan bidra til å styrke eller svekke våre konklusjoner, eller avdekke andre områder som vi ikke har identifisert.

6.5.3 Videre forskning

Begrensninger i vår forskning og oppdagelser vi gjorde underveis gjør at det er flere muligheter for å forske mer på momenter som vi ikke hadde mulighet til å gå i dybden på.

I vår litteraturgjennomgang knyttet til forbrukeratferd og teknologi avdekket vi at mobiltelefonen blir stadig viktigere, og kan framstå som et slags bindeledd mellom virksomheter, teknologi og forbruker. Litteraturen vi så på viste at veksten i netthandel er klart størst på mobil, og mobilen blir stadig mer brukt i kjøpsreisen for informasjon, kjøp, anbefalinger med mer. For virksomheter gir økt mobilbruk i handel mulighet for å skaffe mer kunnskap om kundenes behov og atferd og dermed bidra til å styrke kjøpsopplevelsen til kundene, forutsatt at man behandler persondata på en etisk måte. Dette er en økende trend som det med fordel kan forskes mer på, spesielt i en kjøpesenterkontekst.

Gjennom vår prosess kom det fram at handelslekkasje og bransjeglidning ble opplevd som trusler for kjøpesentrene. Dette var på siden av vår problemstilling og vi gikk derfor ikke i dybden på disse momentene. Å forske mer på disse mulige truslene og hvilke implikasjoner de har for kjøpesentrene og varehandel i Norge, kan være verdt å forske videre på.

Kostnadssiden, samt inntektsstrømmer i OTGs forretningsmodell ble ikke drøftet i vår oppgave. Det er her en mulighet for å gå i dybden på hvilke konsekvenser resultatene i denne oppgaven har på disse områdene for å bedre forstå utvikling i forretningsmodellen med tanke på inntekter, kostnader og lønnsomhet. Konkurransebildet og andre kjøpesenteraktører ble heller ikke betydelig adressert, noe som åpner for forskning på disse i lys av våre funn.

Vi har identifisert opplevelser, tjenester og servering som satsningsområder for OTG, og det kunne vært hensiktsmessig å forske på hvilke implikasjoner dette kan ha på lengre sikt, for OTG, for sluttkundene og for leietakerne.

En annen mulighet kan være å gjennomføre kvantitative undersøkelser relatert til vår forskning for å muliggjøre generalisering av funn.

7 Litteraturliste

A.T. Kearney. (2018). *The Future of Shopping Centers*. atkearney.com: A.T. Kearney. Hentet fra https://www.atkearney.com/documents/20152/986752/The+Future+of+Shopping+Centers.pdf/6455ae6f-f430-2fe7-2856-ef671153d29a

Alvarez, N. (2019, 9. mai 2019). Nike uses AR to help you find the right fit for your sneakers. *Engadget*. Hentet fra https://www.engadget.com/2019/05/09/nike-fit-augmented-reality-right-fit-size-shoes/

Amazon. (udatert). Amazon Prime Air. Hentet 9. mai 2019 2019 fra https://www.amazon.com/Amazon-Prime-Air/b?ie=UTF8&node=8037720011

Amit, R. & Zott, C. J. M. S. M. R. (2012). Creating value through business model innovation, *53*(3), 41-49.

Andersen, E. & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering? *Magma, 20*(6), 18-24.

Andreassen, T. W. (2018, 22. januar 2018). Dårlige ledere dreper butikkene. Hentet 3. mai 2019 fra https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2018/januar/darlige-ledere-dreper-butikkene/

Andreassen, T. W., Calabretta, G. & Olsen, L. L. (2012). Trend spotting ; nøkkelen til innovasjonssuksess. *Magma, 15*(3), 42-50.

Arndt, F., Pierce, L. & Teece, D. (2017). *The Behavioral and Evolutionary Roots of Dynamic Capabilities*.

Bach, D. (2018, 03.02.2018). Eksperter: Dette må kjøpesentre gjøre for å unngå «dødsspiralen». *E24*. Hentet fra https://e24.no/naeringsliv/netthandel/eksperter-dette-maa-kjoepesentre-gjoere-for-aa-unngaa-doedsspiralen/24245396

Bell, D. R., Gallino, S. & Moreno, A. (2014). How to win in an omnichannel world.(ways by which retailers can adopt to an omnichannel environment)(Retailing)(Report). *MIT Sloan Management Review, 56*(1), 45.

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3rd ed. utg.). Oxford: Oxford University Press.

Chopra, S. (2016). How omni-channel can be the future of retailing. *Official Journal of Indian Institute of Management Calcutta, 43*(2), 135-144. https://doi.org/10.1007/s40622-015-0118-9

Cowen and Company. (2017). *Retail's Disruption Yields Opportunities – Store Wars!* Cowen and Company. Hentet fra https://distressions.com/wp-content/uploads/2017/04/Retail_s_Disruption_Yields_Opportunities_-_Ahead_of_the_Curve_Series__Video_-_Cowen_and_Company.pdf

Deloitte. (2018). *The great retail bifurcation*. Hentet fra https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4365_The-great-retail-bifurcation/DI_The-great-retail-bifurcation.pdf

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. (2016, 26. april 2016). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Hentet fra https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/

Denscombe, M. & Larson, P. (2009). *Forskningshandboken : för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* ([Uppl. 2]. utg.). Lund: Studentlitteratur.

DHL. (2014). *Global E-tailing 2025*. Hentet fra http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/global_etailing_2025/pdf/dpdhl-study-global-e-tailing-2025.pdf

DIBS. (2018). *Norsk E-handel 2018*. Hentet fra https://info.dibs.no/norsk-ehandel-2018
Dixons. (udatert). Our Brands. Hentet 2018 fra http://www.dixonscarphone.com/who-we-are/our-brands
Drucker, P. F. (1993). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* HarperBusiness.
Dvergsdal, H. (2018). utvidet virkelighet. I *Store norske leksikon*. Hentet fra https://snl.no/utvidet_virkelighet
E24. (2019, 2. mai 2019). Zalando kutter gratis frakt i Norge og resten av Norden. *E24*. Hentet fra https://e24.no/digital/zalando/zalando-kutter-gratis-frakt-i-norge-og-resten-av-norden/24613888
Elnan, T. S. (2018, 23. november 2018). Flere butikker boikotter Black Friday: – Et vulgært kjøpefokus. *Aftenposten*. Hentet fra https://www.aftenposten.no/norge/i/A2nBqj/Flere-butikker-boikotter-Black-Friday--Et-vulgart-kjopefokus
Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforl.
Faulds, D. J., Mangold, W. G., Raju, P. S. & Valsalan, S. (2018). The mobile shopping revolution: Redefining the consumer decision process. *Business Horizons, 61*(2). https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.012
Finstad, Ø. & Solem, L. K. (2019a, 8. mai 2019). «Klikk og hent» presser leieprisene på kjøpesentrene: – Butikkene utvikler seg til å bli «pick up stores». *Dagens Næringsliv*. Hentet fra https://www.dn.no/handel/handel/netthandel/kjopesenter/klikk-og-hent-presser-leieprisene-pa-kjopesentrene-butikkene-utvikler-seg-til-a-bli-pick-up-stores/2-1-590858?_1
Finstad, Ø. & Solem, L. K. (2019b, 29. april). Verre å fylle kjøpesentrene – Virke tror på nedleggelser. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra https://www.dn.no/handel/verre-a-fylle-kjopesentrene-virke-tror-pa-nedleggelser/2-1-591944
Fölster, S. (2018). *Norway's new jobs in the wake of the digital revolution*. Hentet fra https://www.nho.no/siteassets/nhos-filer-og-bilder/filer-og-dokumenter/ak-2018/nho_ak18_rapport_norways-new-jobs-in-the-wake-of-the-digital-revolution_1-6.pdf
Forsland, V. (2018, 20. november). 350-kronersgrensen fjernes fra 2020. *E24*. Hentet fra https://e24.no/naeringsliv/netthandel/350-kronersgrensen-fjernes-fra-2020/24498408
Foss, N. J. & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management, 43*(1), 200-227. https://doi.org/10.1177/0149206316675927
Foss, N. J. & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning, 51*(1), 9-21. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.006
Fredriksen, J. I. & Sørebø, Ø. (2017). Omnikanal varehandel ; veien mot sømløs integrering av salgs- og kommunikasjonskanaler. *Magma, 20*(4), 59-78.
Gramstad, C. S., Helland, S. & Saebi, T. (2017). *Nye forretningsmodeller i handelen : innovasjon for en bærekraftig fremtid*. Oslo: Universitetsforl.
Grewal, D., Roggeveen, A. L. & Nordfält, J. (2017). The Future of Retailing. *Journal of Retailing, 93*(1), 1-6. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008
Halvorsen, T. (2018). *Husholdningenes netthandel. Dokumentasjonsnotat* Statistisk sentralbyrå.
Harvard Business Review. (2011). *HBR's 10 Must Reads on Strategy* Harvard Business Review Press.
Homan, A. (2015, 27. oktober 2015). Who are Generation Z. Hentet fra http://tiie.w3.uvm.edu/blog/who-are-generation-z/#.XNlm0o4zZyF

Hong, Y. C. & Fauvel, C. (2013). Criticisms, variations and experiences with business model canvas. Hentet fra http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Criticisms-Variations-and-Experiences-with-Business-Model-Canvas1.pdf

Hopland, S. (2018, 26. september). Are Traasdahl: Tror Amazon lanserer i Norge om ett år. *E24.no*. Hentet fra https://e24.no/naeringsliv/amazon/are-traasdahl-tror-amazon-lanserer-i-norge-om-ett-aar/24449524

ICSC. (2018). *Shopping Centers Becoming Consumer Centers*. icsc.org. Hentet fra https://www.icsc.org/uploads/t07-subpage/Non-Retail_Tenants_Consumer_Series.pdf

Innovasjon Norge. (udatert, 21. november 2018). Hvordan lage forretningsmodell. Hentet 12. mai 2019 2019 fra https://www.innovasjonnorge.no/no/verktoy/verktoy-for-oppstart-av-bedrift/hvordan-lage-forretningsmodell/

Institutt for bransjeanalyser. (2018). *Detaljhandelsboken 2018*. Oslo: Institutt for bransjeanalyser AS.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Johan, V. (2014). A critical investigation of the Osterwalder Business Model Canvas: an in-depth case study. I: Unpublished.

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

Kang, J.-Y. M. (2018). Showrooming, Webrooming, and User-Generated Content Creation in the Omnichannel Era. *Journal of Internet Commerce, 17*(2), 145-169. https://doi.org/10.1080/15332861.2018.1433907

Kim, W. C. & Mauborgne, R. e. (2015). *Blue ocean strategy : how to create uncontested market space and make the competition irrelevant* (Expanded edition. utg.). Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Knight, K. (2013). How webrooming is taking over ecommerce. Hentet fra http://www.bizreport.com/2013/05/how-webrooming-is-taking-over-ecommerce.html

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2014, 6. desember). Digitalisering i offentlig sektor. Hentet fra https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/

Kotler, P. (udatert). Quotes. Hentet 13. mai 2019 fra http://www.philkotler.com/quotes/

Lecinski, J. (2011). *Winning the zero moment of truth* Zero Moment of Truth.

Lecinski, J. (2014). ZMOT: Why It Matters Now More Than Ever. Hentet fra https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/zmot-why-it-matters-now-more-than-ever/

Levitt, T. (2004). Marketing Myopia. *Harvard Business Review, 82*(7,8), 138-149.

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research : a guide to design and implementation* ([3rd] rev. and expanded ed. utg.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.

Moe, s. H., S. (2017, 12.11.2017). Norske nettbutikker ruster seg til Amazon-kamp. *E24*. Hentet fra https://e24.no/naeringsliv/amazon/nettgiganten-inntar-sverige-norske-nettbutikker-ruster-seg-til-amazon-kamp/24176727

Nærings- og fiskeridepartementet. (2018a). Første stortingsmelding om handelsnæringen. I. Hentet fra https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/forste-stortingsmelding-om-handelsnaringen/id2620819/?expand=factbox2620870

Nærings- og fiskeridepartementet. (2018b). *Handelsnæringen – når kunden alltid har nett* (Meld. St. 9 (2018–2019)). Hentet fra https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-9-20182019/id2620696/sec1

Nunan, L. (2017, 4. januar 2017). Gap Tests New Virtual Dressing Room. Hentet fra https://corporate.gapinc.com/en-us/articles/2017/01/gap-tests-new-virtual-dressing-room

Nustad, H. (2017a). Kjøpesenterbransjen endrer strategi – fra stordrifts-fordeler til spesialisering. Hentet fra http://www.pangeapartners.no/kjopesenterbransjen-endrer-strategi/
Nustad, H. (2017b, 7. juni 2017). Kjøpesentre og handelseiendommer – fortsatt attraktive investeringsobjekt. Hentet 2018 fra http://www.pangeapartners.no/kjopesentre-og-handelseiendommer-fortsatt-attraktive-investeringsobjekt/
O'Toole, G. (2011). My Customers Would Have Asked For a Faster Horse. Hentet fra https://quoteinvestigator.com/2011/07/28/ford-faster-horse/
Olav Thon Gruppen. (2018). Årsrapporter. Hentet 8. mai 2019 2019 fra http://www.olavthon.no/Finansiell-informasjon/arsrapporter/
Olav Thon Gruppen. (Udatert). Om Olav Thon Gruppen. Hentet 3. mai 2019 fra http://www.olavthon.no/Om-OTG/index.html
Osterwalder, A. (udatert). Business Model Canvas. Hentet 12.mai 2019 fra https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas
Osterwalder, A., Smith, A., Clark, T., Pijl, P. v. d. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, N.J: John Wiley.
Palfrey, J. G. & Gasser, U. (2011). *Born digital: Understanding the first generation of digital natives* ReadHowYouWant. com.
Pedersen, P. E., Solem, B. A. A. & Kristiansen, E. (2018). Digitaliseringens påvirkning på varehandel : En litteraturstudie. *Skriftserien fra Universitetet i Sørøst-Norge*. Hentet fra http://hdl.handle.net/11250/2559171
Pisano, G. P. (2015). You Need an Innovation Strategy. *Harv. Bus. Rev., 93*(9), 22-22.
PostNord. (2017). *Netthandel i Norden 2017*. Hentet fra http://www.postnord.no/globalassets/norge/rapporter/netthandel-i-norden-2017.pdf
PostNord. (2018). *Netthandel i Norden 2018*. Hentet fra http://www.postnord.no/info/om-postnord/nyheter-og-presse/netthandel-i-norden
Retail Excellence. (2018). *Why Online is Not Killing Physical Retail | Blaine Callard* [Keynote address]. Hentet fra https://www.youtube.com/watch?v=Hj1LXBbd1eM
Retail Week. (2018). The future of the shopping centre. Hentet fra https://www.retail-week.com/new-research-centre/report-the-future-of-the-shopping-centre/7029542.article?authent=1
Rigby, D. (2011). The Future of Shopping. *Harvard Business Review, 89*(12), 64-76.
Saebi, T. (2016). Fremtiden for forretningsmodellinnovasjon i Norge. *Magma, 19*(7), 33-41.
Salesforce. (2019). *Shopping Index Q1 2019*. Hentet fra https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/documents/reports/q1-2019-shopping-index.pdf
Sanburn, J. (2017, 20.07.2017). Why the Death of Malls Is About More Than Shopping. *Time*. Hentet fra http://time.com/4865957/death-and-life-shopping-mall/
Schiffman, L. G., Kanuk, L. L. & Wisenblit, J. (2010). *Consumer behavior* (10th ed., Global ed. utg.). Boston, Mass: Pearson/Prentice Hall.
Shaghayegh & Valvik, E. (2015, 13.08.2015). Ingen har flere kjøpesentre pr. innbygger enn Norge. *Aftenposten*. Hentet fra https://www.aftenposten.no/okonomi/i/G8p4/Ingen-har-flere-kjopesentre-pr-innbygger-enn-Norge
Singh, K. A. & Saebi, T. (2018). What is stopping Norwegian firms from innovating their business models? *Magma, 21*(7), 29-37.
Skallerud, K. (2009). Kjøpesenter. I *Store Norske Leksikon*. Hentet fra https://snl.no/kj%C3%B8pesenter

Skarsgård, M. L. (2018, 7. mai 2019). Slik har nordmenn endret reisevanene. *Hegnar*. Hentet fra https://www.hegnar.no/index.php/Nyheter/Reise/2018/05/Slik-har-nordmenn-endret-reisevanene

Skjølsvold, S. (2019, 15. februar 2019). Avvikler LOT Eiendom AS. *Trollheimsporten*. Hentet fra https://www.trollheimsporten.no/avvikler-lot-eiendom-as.6193007-137312.html

Skomakerstuen, B. (2016). Alibaba på sjarmoffensiv i Norge. *Ehandel.com*. Hentet fra https://no.ehandel.com/artikler/alibaba-pa-sjarmoffensiv-i-norge/381427

Slater, S. (1997). Developing a customer value-based theory of the firm. *J. Acad. Mark. Sci., 25*(2), 162-167.

Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A. & Bridges, C. (2011). Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing, 87*(S1), S3-S16. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.005

Statistisk sentralbyrå. (2008). *Standard for næringsgruppering* Statistisk sentralbyrå. Hentet fra https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/nos_d383/nos_d383.pdf

Statistisk sentralbyrå. (2017, 07.11.2017). Netthandelen opp 14 prosent. Hentet fra https://www.ssb.no/varehandel-og-tjenesteyting/artikler-og-publikasjoner/netthandelen-opp-14-prosent

Statistisk sentralbyrå. (2019a). Konsumprisindeksen. Hentet 20. februar 2019 2019 fra https://www.ssb.no/kpi

Statistisk sentralbyrå. (2019b). Omsetning i varehandel. Hentet 20. februar 2019 2019 fra https://www.ssb.no/varehandel-og-tjenesteyting/statistikker/vroms

Statistisk sentralbyrå. (2019c, udatert). Omsetning i varehandel. Hentet 20. februar 2019 fra http://www.ssb.no/statbank/sq/10017728/

Steinker, S., Hoberg, K. & Thonemann, U. W. (2017). The Value of Weather Information for E‐Commerce Operations. *Production and Operations Management, 26*(10), 1854-1874. https://doi.org/10.1111/poms.12721

Stephen, A. T. J. C. O. i. P. (2016). The role of digital and social media marketing in consumer behavior*, 10*, 17-21.

Stevenson, A. (2018, 01.02.2018). Amazon Go And The 2.3 Million Cashiers It Could Leave Behind. *Forbes*. Hentet fra https://www.forbes.com/sites/justcapital/2018/02/01/amazon-go-and-the-2-3-million-cashiers-it-could-leave-behind/#6095e7b47bcc

Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations : the history of America's future, 1584 to 2069*.

Stugu, S. (2015). *Kjøpesentre i Norge: Konsentrert makt*. hkinfo.no: De Facto. Hentet fra https://www.hkinfo.no/content/download/13481/205776/version/1/file/Rapport+Kj%C3%B8pesentre+i+Norge_juni2015.pdf

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning, 43*(2), 172-194. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

Thompson, D. (2017, 10. april 2017). What in the World Is Causing the Retail Meltdown of 2017? *The Atlantic*. Hentet fra https://www.theatlantic.com/business/archive/2017/04/retail-meltdown-of-2017/522384/

Thon Eiendom. (2017a, 10. mai 2017). Amfi - Norges største senterkjede. Hentet fra http://www.thoneiendom.no/magasin/kjopesenter/en-del-av-kjopesenterkjeden-amfi/

Thon Eiendom. (2017b, 10 januar 2017). Fremtidens kjøpesentre. *Thon Eiendom*. Hentet fra https://thoneiendom.no/magasin/kjopesenter/fremtidens-kjopesentre/

Thon Eiendom. (2019). Omsetningstall for Olav Thon Gruppens kjøpesentre i 2018. I. ntbinfo.no. Hentet fra https://www.ntbinfo.no/pressemelding/omsetningstall-for-olav-thon-gruppens-kjopesentre-i-2018?publisherId=9665352&releaseId=17858673

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets, 8*(2), 3-8.
Tolldirektoratet. (2018, 3. april). Netthandel. Hentet fra https://www.toll.no/no/netthandel/
Unit. (2019, 9. januar 2019). Norsk APA referansestil. Hentet fra https://www.unit.no/tjenester/norsk-apa-referansestil
Vattøy, M. (2018, 13. oktober 2018). Går ut av AMFI og danner ny kjøpesenterkjede. *Trollheimsporten*. Hentet fra https://www.trollheimsporten.no/gaar-ut-av-amfi-og-danner-ny-kjoepesenterkjede.6157275-387242.html
Vegard, K. E. (2018). *Dette bruker nordmenn penger på*. Statistisk sentralbyrå. Hentet fra https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/dette-bruker-nordmenn-penger-pa
Vigo.dk. (udatert,). Bring Ud. Hentet 9. mai 2019 2019 fra https://vigo.dk/bring-ud/
Virke. (2017). *Handelsrapporten 2017/2018*. Hentet fra https://www.virke.no/globalassets/tjenester/rapporter/handelsrapporten-2017.pdf
Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods* (4th ed. utg.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (6th ed. utg.). Los Angeles: SAGE.
Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management, 37*(4), 1019-1042. https://doi.org/10.1177/0149206311406265

8 Vedlegg

8.1 Figuroversikt

Figur 1. Digitaliseringsmodell. Utarbeidet fra Hva er digitalisering, av Andersen & Sannes, 2017 (https://www.magma.no/hva-er-digitalisering) 5
Figur 2. The Information and fulfillment matrix. Oversatt og tilpasset fra How to win in an omnichannel world, av Bell et al. 2014, s 47. 10
Figur 3. Tradisjonell og ny modell for kjøpsreisen "First moment of truth og Zero moment of truth". Fra Winning the zero moment of truth, av Lecinski, 2011 14
Figur 4. Visuell presentasjon av Business Model Canvas. Fra Business Model Canvas, av Osterwalder, udatert. (https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas) 20
Figur 5. Tabellpresentasjon av verdifangst og verdiskaping. Oversatt og tilpasset fra Innovations in Retail Business Models, av Sorescu et al., 2011, s 7. 27
Figur 6. Tabellpresentasjon av Blue Ocean Strategy. Oversatt og tilpasset fra HBR's 10 Must Reads on Strategy, av Harvard Business Review, 2011. 29
Figur 7. Omsetningsutvikling for norske kjøpesentre eid / forvaltet av OTG. Utarbeidet etter omsetningstall fra Thon i perioden 2014 – 2018, av Olav Thon Gruppen, 2018 og Thon Eiendom, 2019. 46
Figur 8. Utvikling i antall norske kjøpesentre eid / forvaltet av OTG. Utarbeidet etter omsetningstall fra Thon i perioden 2014 – 2018, av Olav Thon Gruppen, 2018 og Thon Eiendom, 2019. 47
Figur 9. Omsetningsvekst i postordrehandel og handel via internett. Fra Statistikkbanken, av Statistisk sentralbyrå, 2019 (http://www.ssb.no/statbank/sq/10017728/) 48
Figur 10. Oversikt over mest populære varekategorier for norsk varehandel. Utarbeidet fra Netthandel i Norden 2018 og Norsk E-handel 2018, av PostNord, 2018 og DIBS, 2018. 49
Figur 11. Største enkeltfordel med å handle på nett i stedet for i tradisjonell butik. Utarbeidet fra Netthandel i Norden 2018, av PostNord, 2018. 50
Figur 12. Visualisering av kundesegmenter, kunderelasjoner, kanaler og verdiforslag i BMC. Mal hentet fra Innovasjon Norge. (https://www.innovasjonnorge.no/no/verktoy/verktoy-for-oppstart-av-bedrift/hvordan-lage-forretningsmodell/) 79

Figur 13. Visualisering av kundesegmenter i BMC. Mal hentet fra Innovasjon Norge. (https://www.innovasjonnorge.no/no/verktoy/verktoy-for-oppstart-av-bedrift/hvordan-lage-forretningsmodell/) 79
Figur 14. Visualisering av verdiforslag i BMC. Mal hentet fra Innovasjon Norge. (https://www.innovasjonnorge.no/no/verktoy/verktoy-for-oppstart-av-bedrift/hvordan-lage-forretningsmodell/) 83
Figur 15. Visualisering av kunderelasjoner i BMC. Mal hentet fra Innovasjon Norge. (https://www.innovasjonnorge.no/no/verktoy/verktoy-for-oppstart-av-bedrift/hvordan-lage-forretningsmodell/) 85
Figur 16. Visualisering av kanaler i BMC. Mal hentet fra Innovasjon Norge. (https://www.innovasjonnorge.no/no/verktoy/verktoy-for-oppstart-av-bedrift/hvordan-lage-forretningsmodell/) 90

8.2 Begreper

Det vil være nødvendig å definere noen begreper knyttet til temaet som benyttes i oppgaven. Vi har derfor presentert noen begreper som ikke trenger en dypere innføring, og de begreper og elementer som trenger litt mer forklaring, er beskrevet i oppgaven.

Bransjeglidning: Betegnelse på et vare- og/ eller tjenestesortiment i en virksomhet som utvides til å omfatte annet enn virksomhetens hovedaktivitet. Eks: klesbutikker med egen avdeling for parfyme (Institutt for bransjeanalyser, 2018).

Grensehandel: Betegnelse på innkjøp av varer fra land som grenser til Norge (Institutt for bransjeanalyser, 2018).

Handelslekkasje: Betegnelse på omsetning i et definert geografisk område som er mindre enn en beregnet omsetning målt mot områdets innbyggertall (Institutt for bransjeanalyser, 2018).

Click and Collect: Bestilling av vare på nett som hentes i butikk.

Retail: Engelsk ord for detaljhandel (Institutt for bransjeanalyser, 2018).

Augmented reality (AR): Kalles utvidet virkelighet på norsk. Virkeligheten blandes med illusjoner for å skape et helhetlig sanseinntrykk. For eksempel kan digitale bilder kan legges utenpå et bilde av stua di i det formålet å vise hvordan et møbel ville se ut (Dvergsdal, 2018).

Millennials: Mennesker født mellom 1980 og tidlig 2000 blir ofte sett på som Millenials. Disse er barn etter baby boomers, og er godt kjent med kommunikasjon, media og teknologi (Strauss & Howe, 1991)

Gen Z: Mennesker født mellom 1995 og 2005. De er komfortable med teknologi og sosiale medier og har brukt internett fra tidlig alder (Homan, 2015).

Digital natives: Beskriver personer som har vokst opp i den digitale tidsalder og som er svært komfortable med bruk av digitale verktøy. (Palfrey & Gasser, 2011)

8.3 Intervjuguide

Introduksjon fra Lars Gudmund og Ola: navn, alder, hva vi driver med etc. MBA studiet.

Bakgrunn: Interesse rundt tema om at kjøpesentre utfordres av netthandel. Det fikk oss på sporet av noe vi ønsket å se mer på. Samtidig interessert i digitalisering i samfunnet generelt.

- Tematikk belyses stadig i media
    - Stagnasjon / Nedgang i tradisjonell handel
    - Økning i netthandel
    - Kjøpesenterdød i USA

- Vårt forhold til Thon kjøpesentre som kunder; Steinkjer, Orkanger, Surnadal

Fagområder:

- strategi
- Innovasjon
- (ledelse - ikke eksplisitt i teori, men henger sammen med innovasjon og strategi)

Ser for oss å se tematikken i sammenheng med aktuelle fagområder som **utgangspunkt for masteroppgaven**.

Båndlegging/Taushetsplikt

- Båndlegging av oppgave inntil 5 år.
- Skriftlig bekreftelse på dette fra Nord Universitet.

- Begge er opptatt av at vi ivaretar ditt/deres behov for å bevare strategier, "forretningshemmeligheter". Ingen utover oss og veileder + sensor vil få tilgang til oppgaven i perioden.
- Utelate noe? Si fra, vi stopper opptak
- Frivillig og du kan avbryte om du ønsker det.
- Jeg gjennomfører intervjuet, Lars noterer og følger opp.

Vi har satt opp noen spørsmål og tema som vi ønsker å lære med om:

1. **Introduksjon - informant**

   Kan du si litt kort om hva som er din jobb og hvilken rolle og ansvar du har?

2. **Hva synes du er mest interessant med å jobbe i denne bransjen?**
3. **Utvikling i kjøpesenterhandel:**
   a. Endring fra få til mange kjøpesentre
   b. Endring i kjøpsmønster - fra butikkhandel til kjøpesenterhandel -
   c. kjenner du deg igjen i dette?
   d. Hvordan ser du på utviklingen nå / Hva mener er nøkkelen til (Thons) kjøpesentersuksess nå?
   e. Hva med årene framover?
   f. Opplever du at netthandel truer kjøpesentervirksomhet i dag?
   g. Hvordan tror du evt. inntog av Amazon, Alibaba ++ i Norge påvirker kjøpesentervirksomhet?
   h. Kan du utdype / hvordan påvirker dette virksomheten framover? (oppfølgingsspørsmål)
   i. Hva med momsfritak / 350kr regel? Konsekvenser for dere?
      i. Handelslekkasje? Sverige, England osv.
   j. Kjøpesenterbutikk med netthandel, hvordan påvirker dette? (eks. Handel på nett – hente i butikk, omsetnings Prosent?)
   k. Geografi og kjøpesenterutvikling. Stille spørsmål knyttet til at mange av Thons sentre ligger i små byer og tettsteder.
4. **«Four Actions Framework» (Blue Ocean Strategy), basert på informasjon over:**

- Eliminere aktiviteter?
- Redusere aktiviteter?
- Øke aktiviteter?

- Nye aktiviteter?

(Henger sammen med Business Model Canvas)

5. **Basert på svar over, hvordan vil dette påvirke måten dere jobber på? (Stille relevante spørsmål som får informant inn på strategi og ikke minst forretningsmodell)**

Business Model Canvas (BMC) spørsmål som er relevante opp mot det som blir sagt:

1. Kundesegment
2. Verdiforslag
3. Kunderelasjoner
4. Kanaler
5. Omsetning / inntektsstrøm
6. Nøkkelressurser
7. Nøkkelaktiviteter
8. Nøkkelpartnere
9. Kostnadsstruktur

6. **Omnikanal handel**

Stille spørsmål rundt tematikken dersom dette ikke blir trukket fram over.

Forbedre kundeopplevelsen / returnerende kunder? Lojalitetsprogrammer /Markedsføring og levering: Nett, app, pick up points.

Noe dere fokuserer på?

- Hva legger du i omnikanal handel for kjøpesentre?
- Hva gjør dere i dag?
- Hva gjør dere framover?
- Hvordan vil dette påvirke virksomheten?

7. **Andre mulige veivalg for dere?**
    a. Møteplass
    b. Opplevelser
    c. Offentlige tjenester

d. Tilrettelegge for pick up points på mindre tettsteder

Kun aktuelt dersom det som kommer fram over tilsier at det er relevant.

8. **Refleksjoner rundt Kjøpesentrenes rolle som eiendomsforvalter, utvikler, og samtidig legge til rette for lønnsomme butikker og god sammensetning av butikker?**

9. **Utvikling demografi? Spesielt endring i befolkning – alder og digital kompetanse, preferanse - kun hvis relevant.**

10. **Hva tror du / mener du vil være (Thons) nøkkel til suksess med kjøpesentre framover?**

11. **Avsluttende spørsmål og kommentarer - siste 10 min.**
    a. Avklaringer, oppfølgingsspørsmål hvis aktuelt
    b. Er det noen spørsmål du skulle ønske vi hadde stilt?
    c. Har du noen spørsmål eller kommentarer til oss avslutningsvis?