

Innhold

1 Tittel	2
1.1. Forord	2
1.2. Sammendrag	3
1.3. Innledning	4
1.4. Problemstilling:	5
2 Teoretisk rammeverk	6
2.1. Detaljhandel	6
2.2. Innovasjonsteori	7
2.2.1. Innovasjon i detaljhandel	9
2.2.2. Modell for oppsummering	17
2.3. Livssyklusteori	18
3 Forskning på livssyklus og detaljhandel	24
3.1. Livssyklusteorien i detaljhandel	24
3.2. En kunnskapsbasert varehandel 2011	26
4 Metode	26
4.1. Valg av metode	27
4.2. Datainnsamlingsprosessen	28
4.3. Åpen substantiv koding	29
4.3.1. Indikator-konsept modellen	30
4.4. Selektiv koding (kjernekode)	30
4.5. Fremgangsmåte	31
5 Resultater	31
5.1. Informantenes plassering i bedriftens livssyklus	32
5.2. Resultatene av undersøkelsen	39
5.2.1. Selektiv koding - resultater butikker i vekst	40
5.2.2. Selektiv koding - resultater butikker som er konkurs	41
6 Analyse	42
6.1. Sammenligning med annen forskning	45
6.2. Konklusjon	47
Referanser	48
Vedlegg	50

1 Tittel

Sammenhengen mellom innovasjon i detaljhandel og bedriftens livssyklus

- En studie om hvordan innovering innen detaljhandel kan påvirke butikkenes posisjon i bedriftens livssyklus

1.1. Forord

Valget av tema for oppgaven kommer av min store interesse for detaljhandel. I tillegg til å ha en bachelorgrad i varehandelsledelse har jeg også jobbet med detaljhandel i 10 år. Gjennom disse årene har jeg sett flere eksempler på butikker som er drevet på en god måte og butikker som har vesentlige mangler for å kunne lykkes. En av de uttallige teoriene fra studiene som har vist seg klart i mitt arbeidsliv er teorien om bedriftens livssyklus. Bedriftens livssyklus er en betegnelse på hvordan bedrifter vil gjennomgå en etableringsfase og vekstfase, for deretter å oppleve en modingsfase, stagnasjon, tilbakegang og muligens avvikling. Jeg har fått praktisk erfaring av hvordan bedriften utvikler seg gjennom de forskjellige stadiene. Dette har også vekket en interesse for å undersøke hvilke faktorer som kan påvirke bedriftens stadier i livssyklusen. Et spesifikt tema som er av stor interesse å undersøke nærmere er hvordan innovasjonsarbeid i detaljhandel påvirker bedriftens livssyklus, slik at faser for eksempel blir forskjøvet eller ikke oppstår. Jeg ser på innovasjon som et virkemiddel for å nå økonomiske mål, og videre som en relevant faktor i en livssyklus. Dette er et tema der det er generert lite forskning. Min oppgave vil undersøke et spennende område, og vil bidra både empirisk og teoretisk til litteraturen innenfor innovasjon og livssyklusteori. Resultatene av oppgaven har vært både klare og tydelige, samtidig som de var noe overraskende.

Denne oppgaven har vært en stor del av livet mitt i 1,5 år. Det har vært både gøy og lærerikt å jobbe med den. Jeg vil takke min veileder: Håvard Teigen, professor ved Høgskolen i Lillehammer. I tillegg vil jeg takke min far, min samboer og min gode venninne Maria som har lest igjennom oppgaven min og gitt konstruktive tilbakemeldinger.

1.2. Sammendrag

Målet med oppgaven har vært å finne ut av hvordan utvalgte butikker jobber med innovasjon og om dette påvirker hvor de befant seg i bedriftens livssyklus. Det har altså blitt undersøkt om innovasjon påvirker fasene, slik at de for eksempel blir forskjøvet eller ikke oppstår. Resultatene i oppgaven gir et grunnlag for å konkludere med at innovasjon påvirker butikkens overlevelsessevne i bedriftens livssyklus, der man ser en klar forskjell mellom bedrifter som er innovative/lykkes med innovasjon, og de som ikke gjør det. For å få en bedre forståelse for problemstillingen har teorikapittelet blitt brukt til å gjennomgå teori om detaljhandel, innovasjon og bedrifters livssyklus. Detaljhandel er forklart først i kapittel 2, da det er gunstig å ha en forståelse for detaljhandel før en kan forstå sammenhengen mellom innovasjon og bedriftens livssyklus. Mer spesifikt vil områder innen detaljhandel bli sett sammen med teori om innovasjon. Områdene i detaljhandel er hentet fra Levy & Weitz (2004) og er: kunderelatert ledelse og kommunikasjonsmiks, innkjøp/organisering av varer, logistikk, multikanal detaljhandel og strategi/markedsstrategi og ledelse av butikken og kundeservice. Disse områdene settes sammen med Schumpeter's innovasjonsteori, i et forsøk på å se sammenheng mellom innovasjonsteori og detaljhandelsteori.

Funnene i oppgaven er gjort ved hjelp av empiribasert teori. Dette er forklart nærmere i kapittel 4. Det har blitt gjennomført dybdeintervju på butikker som befinner seg i ulike stadier i bedriftens livssyklus. Resultatene er funnet ved hjelp av kodingsparadigmer. Disse forklares i kapittel 5. Resultatene viser at butikkene som er i vekst er blant annet flinke til å jobbe innovativt både med å kommunisere med markedet og opplevelsen i butikken. Dette kommer frem i modell 5.2.1 Selektiv koding. Butikkene som er konkurs viser seg å være det av ulike grunner. Dette kommer frem i modell 5.2.2 Selektiv koding. Den ene butikken jobbet ikke med innovasjon overhodet, mens den andre kan anses som innovativ. Den sistnevnte hadde nyere eiere som feilet i arbeidet med organisatorisk innovasjon ved et oppkjøp. Grunnen til at butikkene som er konkurs ikke overlevde i bedriftens livssyklus er altså ulik.

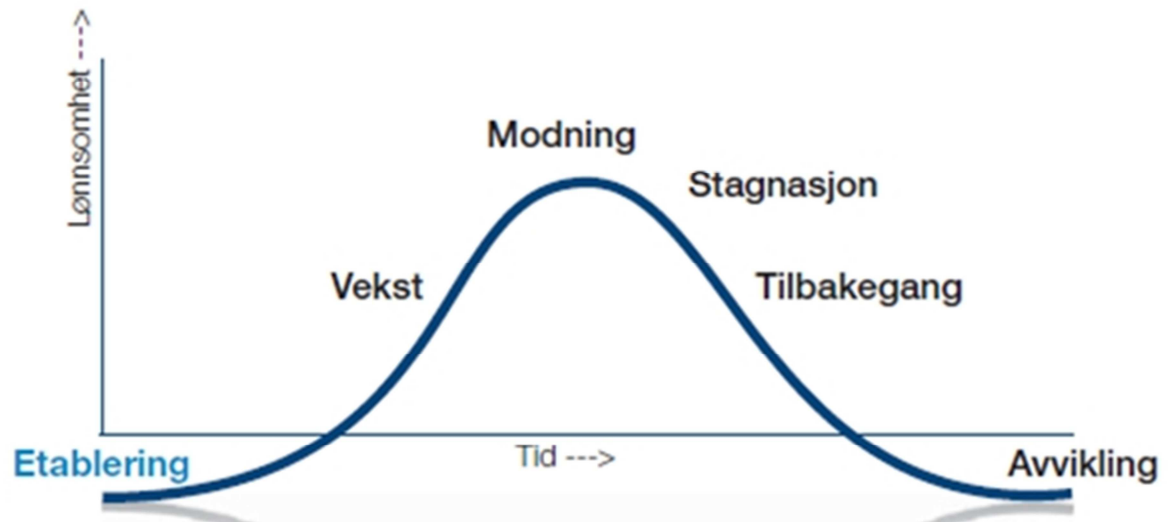
1.3. Innledning

Schumpeter betraktes som en av de mest innflytelsesrike teoretikerne innenfor innovasjonsteori. Han definerer innovasjon som: Innovasjon er å organisere en ”ny kombinasjon”. Det betyr at ulike produktive ressurser blir kombinert på nye måter. Spilling (2006:112)

Bedriftens livssyklus vil i denne oppgaven dreie seg om detaljhandel. Den eksisterende teorien innenfor detaljhandel gir en beskrivelse av hvordan oppstartede former for detaljhandel over tid vil gå gjennom den samme syklusen. Det starter gjerne med spartanske butikklokaler, lave priser, lite eller ingen reklame og begrenset med service, som er en måte å erobre markedsandeler på. Det nye foretaket vil etter en stund oppgradere seg. Samtidig vil de få råd til å investere i reklame. Summen av dette fører til økte kostnader og dermed også økte priser. Denne oppgraderingsfasen medfører at innovasjonsevnen svekkes. Foretakene blir mindre markedsorienterte og ”topp-tunge”. Dette medfører rom for nye innovatører på markedet. Etter tur går de gjennom den samme prosessen som sine forgjengere. (Gripsrud og Nygård 2005)

Det vil gjennomføres et kvalitativt forskningsprosjekt, der målet er å undersøke om det er forskjeller i arbeidet med innovasjon hos bedrifter som befinner seg i de ulike fasene i bedriftens livssyklus, og om innovasjonsgraden kan forklare hvilken fase bedriften er i. Dette gjøres ved å ha dybdeintervju med butikkledere for butikker som befinner seg i de ulike stadiene. En kvalitativ metode har blitt valgt da dette gir mulighet til å gå i dybden av dette forskningsspørsmålet. Gjennom disse intervjuene håper jeg å kunne oppdage forskjeller mellom butikker i vekst og butikker i stagnasjon, samt håper jeg å kunne oppdage både viktige områder å være innovativ på for å overleve og feller bedrifter kan gå i ved å ikke være observante på å innovere seg. Det finnes ingen direkte relevant forskning på dette temaet, og denne oppgaven tar sikte på å bidra til litteraturen både empirisk og teoretisk. Fagerberg, Mowery og Nelson (2005) argumenterer for at innovasjonsstudier må innebære både organisatorisk innovasjon og markedsinnovasjon. I tillegg er interorganisatorisk innovasjon, kulturell innovasjon og innovasjon i møtet med kunden viktig. (Fagerberg, Mowery og Nelson 2005:451). Det er organisatorisk innovasjon, markedsinnovasjon og innovasjon i møtet med kunden som vil være av relevante

innovasjonstyper i denne oppgaven. Interorganisatorisk- og kulturell innovasjon er emner som faller utenfor problemstillingen her.



Modell 1.2 – Bedriftens livssyklus Modellen er hentet fra www.narf.no

1.4. Problemstilling:

- Hvordan kan forskjeller i arbeid med innovasjon i detaljhandel påvirke en butikks posisjon i livssyklusen?

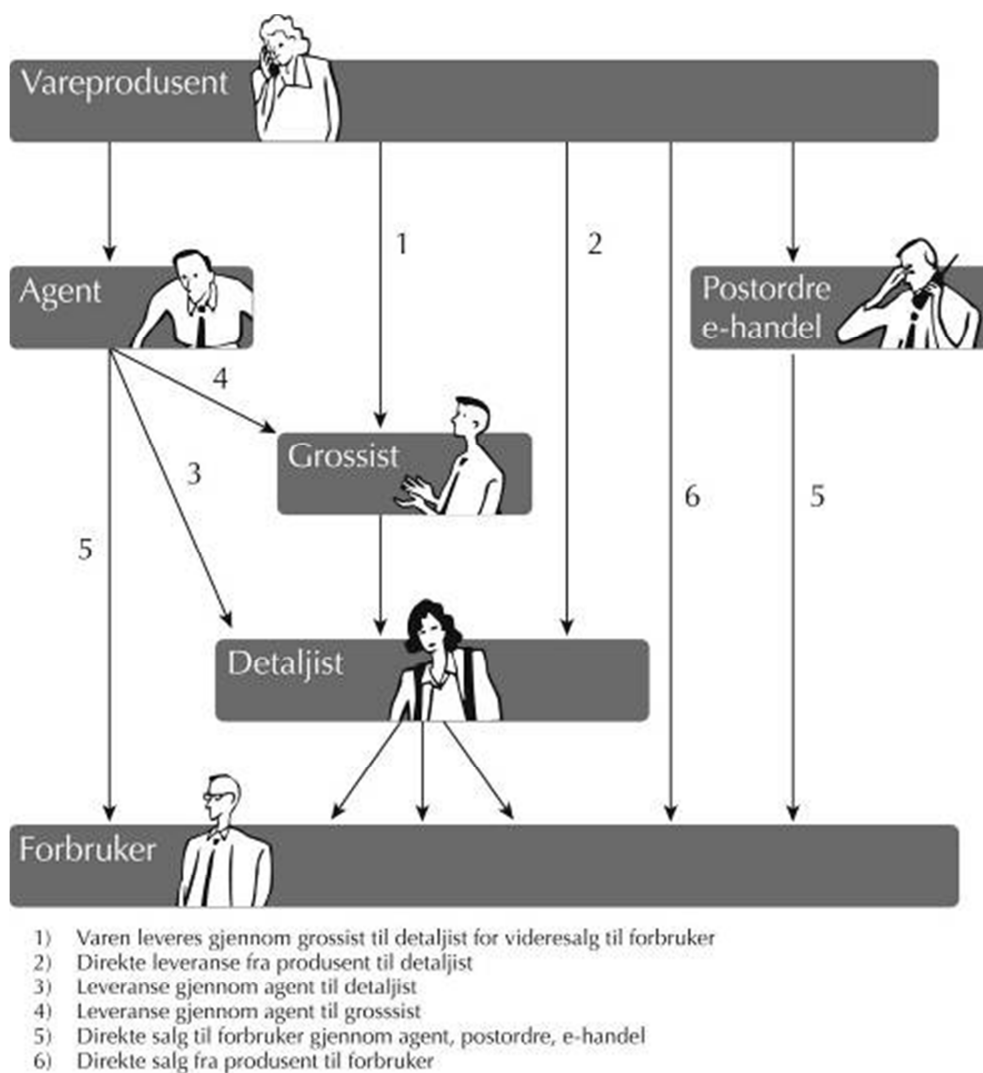
2 Teoretisk rammeverk

2.1. Detaljhandel

Denne oppgaven vil avgrense seg til å omfatte detaljhandel, som kan forstås som en spesifikk del av varehandel. Et bredere begrep for detaljhandel er varehandel. *”Varehandel omfatter alle de aktiviteter som gjennomføres fra en vare er ferdig produsert og til den tas i bruk av forbruker”*. Reidarson og Rasmussen (2005:14) Detaljhandel defineres som: *”Detaljhandel omfatter salg av varer i eget navn og for egen regning, vesentlig til personlig forbruk eller til private husholdninger fra fast utsalgssted eller fra torvplass, ved omførsel mv.”* (Reidarson og Rasmussen 2005:20)

Eksempel på detaljhandel er supermarked, landhandel, kiosk, dagligvarer og utslagsvarer med flere. Oppgaven avgrensen videre til detaljhandelsbutikker som opererer innenfor utsalgsvare. Utsalgsvare vil si: *”Varer som kundene gjerne kjøper etter en vurdering av ulike varers bruksegenskaper, utseende, pris, kvalitet og service. Kundens behov er ikke alltid klart ved ankomst i butikklokalet. Mulighetene for å påvirke kundenes valg av varer gjennom personlig salgsarbeid og mekanisk salg er derfor stor. Det dreier seg her om f.eks. varige forbruksgoder som elektriske artikler og klær”*. (Reidarson og Rasmussen 2005:20) Avgrensingen gjøres fordi butikker som for eksempel selger mat fungerer på en annen måte enn en butikk som opererer innenfor utsalgsvare som klær.

Detaljhandel er strukturert på ulike måter, der forskjeller kan ligge i hvordan varen distribueres fra produsent til forbruker.



Modell 2.1 *Alternative veier i distribusjonssystemet. Oversikt over varens gang fra produsent til forbruker.* (Reidarson og Rasmussen 2005:15)

2.2. Innovasjonsteori

I følge Fagerberg, Mowery og Nelson (2005) er innovasjon det første forsøket på å få en ide ut i praksis. Mens ideer oppstår over alt, for eksempel i universiteter, oppstår innovasjoner for det meste i en bedrift. For å få en ide til å bli en innovasjon, må bedriften gjerne kombinere ulike typer kunnskap, muligheter og ressurser. Bedriften må for eksempel ha produkt kunnskap, ferdigheter, nødvendige fasiliteter, kunnskap om markedet, et velfungerende distribusjonssystem, finansielle ressurser osv. (Fagerberg, Mowery og Nelson 2005:4-5)

En av de mest innflytelsesrike teoretikerne på dette området er den østerrikske økonomen Joseph Schumpeter. Han beskrev innovasjon som å organisere en "ny kombinasjon". Det betyr at ulike produktive ressurser blir kombinert på nye måter. (Spilling 2006:112) I boken "The Theory of Economic Development" (1934) beskriver Schumpeter entreprenøren som den viktigste drivkraften i utviklingen av økonomien/samfunnet. Entreprenøren får en rolle som en endringsagent. I følge Schumpeter kommer endringen innenfra. Det skjer ujevnt og spontant og innebærer gjerne brudd med eksisterende forhold. For å beskrive en endring tok Schumpeter utgangspunkt i produksjonsprosesser i næringslivet. I følge han selv går dette ut på å kombinere ressurser på ulike måter. En produksjonsprosess er bestående i å bruke, kombinere og utvikle ressurser man har kjennskap til. At en aktør gjør noe nytt som forstyrrer den daværende balansen er utvikling i Schumpeters forstand. Utvikling av nye kombinasjoner kan skje på fem følgende måter: (Spilling 2006:22)

1 Introduksjon av et nytt produkt eller ny kvalitet av et produkt

2 Introduksjon av en ny produksjonsmetode

3 Gå inn i et nytt marked

4 Utnyttning av en ny type råvare eller et halvfabrikat

5 Ny organisering av en læring

(Fagerberg, Mowery og Nelson 2005:6)

Disse fem måtene kan sees som en kobling mellom innovasjon og entreprenørskap. Det er entreprenøren som i følge Schumpeter er aktøren. Schumpeters definisjon av entreprenørskap er således relatert til innovasjon. (Spilling 2006:112)

Det entreprenørielle og det rutiniserte regimet

Schumpeters teori viser to typer teknologiske regimer: Det entreprenørielle regimet, som er knyttet til den første fasen av Schumpeters forfatterskap og det rutiniserte regimet, som er knyttet til den andre fasen. Spilling (2006). Det karakteristiske for det entreprenørielle regimet er at entreprenøren er den viktigste drivkraften i utviklingen, i tillegg til at det startes mange nye foretak. Det er lett å starte en ny virksomhet, samtidig som det er lett å

få tilgang på kunnskap. Videre er det vanskelig for de etablerte bedriftene å skaffe seg konkurransemessige fortrinn ved å beskytte kompetansebasen. Dette betyr igjen høy utskiftning av foretak. Mange nyetableringer og konkurser. Innovasjon skjer spontant uten forsknings og utviklingsarbeide.

Det rutiniserte regimet er forskjellig fra det entreprenørielle regimet. Utviklingen i det rutiniserte regimet bærer preg av få, men store foretak. Disse har stor markedsrett. Nyetablering er vanskelig og det kreves mye kompetanse og kapital. En nyetablering er gjerne basert på flere år med forskning i forkant. De få nyetableringene som kommer på banen vil få det vanskelig med å ta markedsandeler fra etablerte aktører. Siden det er vanskelig å bygge seg opp i samme posisjon som de andre er risikoen for å falle fra stor. De store foretakene har en forsknings og utviklingsavdeling der arbeid med innovasjonsaktivitet skjer rutinisert. Det er allikevel viktig å understreke at virkeligheten alltid vil være mer mangfoldig enn disse to hovedbegrepene. (Spilling 2006:55-56)

2.2.1. Innovasjon i detaljhandel

I dette avsnittet vil innovasjonsteori bli linket sammen med detaljhandel. Jeg velger å bruke samme betegnelse på innovasjonstypene til Schumpeter som regjeringen gjør.

- *1 Introduksjon av et nytt produkt eller ny kvalitet av et produkt* kalles produkt og tjenesteinnovasjon
- *2 Introduksjon av en ny produksjonsmetode og 4 Utnytting av en ny type råvare eller et halvfabrikat* er prosessinnovasjon
- *3 Gå inn i et nytt marked* kalles markedsinnovasjon
- *5 Ny organisering av en læring* kalles organisatorisk innovasjon

(Fagerberg, Mowery og Nelson 2005:6 og www.regjeringen.no)

Produkt -og tjenesteinnovasjon:

Dette går ut på nye tjenester eller nye produkter i markedet. I denne oppgaven gjøres det forsøk på å se produkt- og tjenesteinnovasjon i sammenheng med kunderelatert ledelse. Grunnen til dette er at man gjennom kommunikasjon med kundene kan selge de produktene kunden etterspør. Direkte kommunikasjon mot kunder anses som en tjeneste ovenfor dem, samtidig som det er effektiv og rimelig markedsføring.

- **Kunderelasjonsledelse (CRM)** – selve basen i kunderelasjonsledelse er kundelojalitet. Kunde lojalitet i detaljhandel vil si at en kunde gjentar sine kjøp i butikken og vil motstå reklame og fristelser fra andre aktører. Tradisjonelt har detaljhandelen fokusert på å få kunder til å komme innom deres butikk, se igjennom deres kataloger og nettsider. For å få til dette er det normalt å benytte seg av reklame gjennom massemedia og promotering av priser. Det vil si at de behandler alle kundene sine likt. (Levy & Weitz 2004)

Ved å fokusere på kunderelasjonsledelse vil en i stedet fokusere på å få mer verdi ut av de beste kundene. Dette kan gjøres ved å utføre service direkte mot de eksisterende kundene. Flere og flere benytter seg av denne metoden i dag. Forskning argumenterer for at kunderelasjonsledelse er viktig da det viser seg at det koster seks ganger mer å selge produkter og tjenester til en ny kunde enn en eksisterende kunde. Det vil si at en butikk som ikke innoverer seg på dette området og tar i bruk kunderelasjonsledelse går glipp av en vesentlig økning i profitt. Levy & Weitz (2004) Dagens sosiale medier kan være et godt verktøy for å jobbe med kunderelasjonsledelse. Ved å benytte seg av kunderelasjonsledelse vil det altså være lettere å vite hvilke produkter kundene ønsker.

Prosessinnovasjon:

Prosessinnovasjon er nye måter å distribuere eller fremstille produkter eller tjenester på, og linkes dermed til å kjøpe inn og organisere varer og strategi og logistikk i detaljhandel.

- **Innkjøp:** Gode måter å gjøre innkjøp på er forskjellig fra detaljist til detaljist. En motebutikk innenfor tekstilbransjen vil kjøpe inn etter sesong, mens en dagligvarebutikk ikke gjør det i særlig grad. Det er imidlertid lettere for dagligvarekjedene, siden de har relativt likt vareutvalg året rundt år etter år og kan se hvor mye de ulike varegruppene selger. En detaljist innenfor tekstilbransjen har en større utfordring innenfor lagerstyring og må tenke mer på målgruppen til butikken, salgspotensialet og budsjetter. Her er det også ulikt fra om butikken tilhører en kjede og får tildelt et visst antall varer, eller om det er en enkeltstående butikk. I en enkeltstående butikk vil daglig leder legge mye tid og planlegging i å kjøpe inn varer.

Det finnes gode og også dårlige måter å gjøre innkjøp på. En god eller dårlig gjennomført innkjøpsstrategi vil avgjøre hvor mange varer havner på salg eller ikke. Større kjeder har etablerte systemer for å plukke opp trender og få de ut i butikk. De produseres opp hurtig og kan være ute i butikk for salg en uke senere. Dette skaper følgelig konkurransefortrinn en enkeltstående butikk som planlegger innkjøp et år i forveien ikke kan sammenligne seg med. Det kan også være vanskelig å forutsi trendene så lang tid i forveien. (Levy og Weitz 2005)

- **Markedsstrategi:** Når det er snakk om strategi innenfor detaljhandel er det ofte snakk om markedsstrategi. En definisjon på markedsstrategi innenfor detaljhandel er: Å identifisere
 - (1) detaljistens målgruppe,
 - (2) formatet detaljisten skal benytte for å tilfredsstille målgruppens behov
 - (3) hvordan detaljisten vil bygge opp en konkurransedyktig fordel. (Levy og Weitz 2004)

Det er viktig å posisjonere bedriften i forhold til fire vekststrategier:

- 1 Markedspenetrering
- 2 markedsekspensjon
- 3 format-utvikling
- 4 diversifisering (bevege seg ut på nye produkt- og markedsområder).

(Gripsrud og Nygård 2005:93)

Det er en økende konkurranse blant detaljister, som blant annet kan forklares av ny teknologi og forandringer i kundenes behov. Detaljistene blir tvunget til å fokusere på strategi i et langt tidsperspektiv. Strategi hos en detaljist er broen mellom å forstå varehandelens verden og mer taktisk reklamestyring og aktiviteter for butikkene. Strategisk planlegging er en prosess som alltid skal pågå. En detaljist burde vurdere sin situasjon i markedet hver eneste dag. De skal sette seg inn i nye trender, ny innoverende teknologi og følge med på konkurransen de blir utsatt for. Allikevel er det en tendens til at strategien til detaljistene ikke forandres ofte. Strategien blir gjerne først revurdert og endret når det skjer store omveltninger i detaljistens miljø eller om detaljisten skulle få nye evner og muligheter. Dette kan for eksempel forekomme ved at detaljisten er nyskapende og innoverende på et eller flere punkter, eller at en detaljist blir tvunget til å forandre seg fordi en konkurrent innoverer. Når detaljisten står ovenfor en vurdering av sin strategiske prosess, kan ofte prosessen for å utvikle en ny strategi ta et år eller to. (Levy og Weitz 2005)

- **Ledelse av logistikk og informasjonssystemer:** Logistikk og informasjonssystemer har blitt viktige verktøy for å oppnå konkurransefortrinn. Kundene krever bedre tilgjengelighet av produktene og bedre sortiment enn før. Det er rett og slett flere og flere detaljister som skal suppleres med varer. Mange detaljister kan ikke lenger regne med å øke salget fra år til år. Det kan være til god hjelp å innovere og finne effektive metoder for distribusjon for å kunne øke salget igjen. Dette kan igjen gi muligheter for å redusere kostnader og forbedre kundeservicen i perioder med dårlig vekst. Det finnes avanserte informasjonssystemer som sørger for informasjonsflyten oppover i kanalen (fra detaljist mot grossist og produsent). Detaljister har utviklet systemer for hvem kundene deres er og hva de ønsker å kjøpe (kunderelatert ledelse). Dette gjør at de kan ha mulighet til å styrke forholdet til kundene, samt å kunne forbedre kvaliteten av markedsføringen og vareutvalget i butikkene. Elektronisk data gjør at detaljisten kommuniserer direkte med leverandør. For eksempel via EAN koder (strekkoeder) for direkte informasjon om varepåfyllingen, uten at detaljisten behøver å bestille faste varer. Dette hjelper også mot utsolgsituasjoner. Enkelte detaljister får

leverandørene til å levere varer direkte i butikken deres etter pull strategi, det vil si vareutvalg basert kun på kundens ønsker. Dette er da varer som vil gi høy omløpshastighet, da de er garantert etterspurt av kundene. Det er gode informasjonssystemer som kan gjøre dette mulig. (Levy og Weitz 2004).

Markedsinnovasjon:

Jeg ser på multikanal detaljhandel og kommunikasjonsmiks som to verktøy en bedrift kan benytte seg av for å selge sine produkter på nye markeder.

- **Kommunikasjonsmiks** – I detaljhandelen kommuniseres det med kundene via reklame, promotering av salg, websider, atmosfæren i butikken, personlig salg, e-mail og fra munn til munn (rykte). Kommunikasjonsprogrammet kan bli designet for å oppnå variasjon i målene for butikken. Målene inkluderer gjerne å bygge opp et merkenavn/image i kundens hode, øke salg og besøk til butikken, gi informasjon om lokaliseringen av butikken og hva de har å tilby i tillegg til spesielle aktiviteter. Mange aktører i detaljhandelen benytter seg av tommelfingerregler for å beregne at kostnadene som brukes på kommunikasjonsmiksen maksimerer profitten. Mesteparten av budsjettet til kommunikasjonsmiksen går som oftest til annonser og salgs-promotering. Det er et vidt spenn av media som kan brukes som en kommunikasjonskanal. Hvert medium har sine fordeler og ulemper. Aviser er nyttige når det kommer til å annonsere salg, mens TV reklame er et nyttig verktøy for å utvikle et image. Promotering av salg er vanligvis brukt i et korttidsperspektiv, som for eksempel å få økt trafikk i butikken en helg. Publisitet og ”munn til munn” metoden er typiske kommunikasjonsverktøy der kostnadene er lave, men de er vanskelige for detaljisten å kontrollere. (Levy og Weitz 2004:537)
- **Multikanal detaljhandel:** Ved multikanal detaljhandel menes at butikken benytter seg av flere kanaler enn selve butikken for å selge varene sine. Det vanligste er å inkludere netthandel til sin butikk. Ved å tilby flere salgskanaler kan detaljisten overkomme en del begrensninger. Websider kan for eksempel bli benyttet til å utvide både sortimentet og salget geografisk. Websider kan også bli brukt til oppdatering av informasjon som vanligvis blir sendt ut i form av kataloger. Levy og

Weitz (2004) argumenterer allikevel for noen kritiske faktorer som burde oppfylles for å kunne lykkes som detaljist på internett:

- Sterk merkevare/image
- Informasjon om kundene
- Kompetanse i å lede og håndtere et komplementært assortiment og service
- En unik merchandise (fremstilling)
- Muligheten til å presentere informasjon på websider
- Et distribusjonssystem som effektivt sender varer til hjem og tar i mot returer

(Levy og Weitz 2004).

Det er også blitt mer og mer vanlig å ha flere ulike typer av butikken. For eksempel kan en tekstilkjede ha både outlet (butikker som kun fører salgsvare, gjerne fra tidligere kolleksjoner) og flaggskip (en stor butikk på en meget god lokalisering) butikker, i tillegg til deres opprinnelige konsept som vil være den vanligste butikken. Siden forbrukerne har ulike preferanser kan det være fornuftig å utvikle ulike butikktyper. Disse kan appellere til de ulike forbrukernes ønsker og behov. Det er blitt en større differensiering mellom butikkene de siste 10-20 årene. En butikk må selvfølgelig ha en viss omsetning for å kunne eksistere. Det er begrenset hvor langt forbrukeren ønsker å reise for å gjøre sine innkjøp. Behovet for mange like butikker innenfor et område er ikke alltid til stede. Urbanisering og kjøpekraft i vekst har vist seg å bidra til at butikktilbudene må varieres. Om en detaljist ikke vil satse på en lavprisstrategi kan en satse på en tilleggsytelse for butikken. Dette kan være spesielt dypt sortiment, utvidet åpningstid, ekstra god betjening, etc. Slike tilleggstenester koster og kan derfor vanskelig å gjøre samtidig med en lavprisstrategi. (Gripsrud og Nygård 2005)

Organisatorisk innovasjon:

Forholdet mellom organisasjoner og innovasjon er komplekst. Det finnes ikke et konkret rammeverk for å få forstå fenomenet organisatorisk innovasjon. Fagerberg, Mowery og Nelson (2005) argumenterer for at grunnen kan være at det ikke finnes en ren definisjon på begrepet organisatorisk innovasjon. Det er også et veldig vidt begrep. Forskjellige forskere har brukt begrepet for å forklare ulike aspekter ved forholdet mellom organisasjoner og innovasjoner.

Fagerberg, Mowery og Nelson (2005) deler organisatorisk innovasjon inn i:

- Forholdet mellom organisasjonsstrukturen og innovasjon
- Innovasjon som en prosess for å skape organisatorisk læring og kunnskap
- Organisasjonens muligheter for å håndtere forandringer

(Fagerberg, Mowery og Nelson 2005:138)

Som nevnt sier Schumpeter at innovasjon går ut på nye og smartere måter å organisere arbeidsoppgavene på. Organisatorisk innovasjon sees derfor i sammenheng med ledelse av butikken og kundeservice her. Ledelse av butikken fordi det er butikklederen som står for organiseringen av arbeidsoppgaver. Kundeservice fordi det er hovedoppgaven som utføres i en butikk.

- **Butikkledelse:** *Ledelse defineres som en prosess som omfatter formulering av organisasjonens mål og gjennomføring av aktiviteter for å nå disse målene ved god utnyttelse av menneskelige, materielle og finansielle ressurser.* Aarum Andersen (1995:31) Butikkledelse er et viktig punkt. Det er her alt arbeidet som står bak til syvende og sist møter forbrukeren. Det er butikklederen som ansetter og lærer opp de ansatte og som kan få butikkens strategi ut i virksomhet. Dette skal gjøres på en måte som fremmer effektiv organisering av organisasjonen. De ansatte skal gjenspeile strategien og visjonen til organisasjonen. Det er viktig at butikklederen har evnen til å sosialisere, motivere og lære opp ansatte. Resultatene til de ansatte

burde evalueres og det må gis konstruktive tilbakemeldinger. Butikksjefen må kunne benytte et belønningssystem på en god måte, slik at det både er rettferdig og effektivt for organisasjonen. Samlet utgjør dette et stort ansvar for butikksjefen. I bedrifter i Norge er de ansatte stort sett ofte sterkt involvert i beslutningsprosesser. Det er også viktig at ledelsen kommuniserer med de ansatte om både strategi og operasjonelle driftsspørsmål. Butikkledelse er med andre ord et felt med mange sider med kontrakter med konsumenter, leverandører, eiendomsbesittere og franchisegiver. Det er derfor viktig at butikksjefen har utstrakt kompetanse i både forhandlinger og salg. (Gripsrud og Nygård 2005)

- **Kundeservice:** Kundeservice kan beskrives som: *”Et sett av aktiviteter og planer utført av detaljisten som gjør kjøpererfaringer mer tilfredsstillende for kundene”*. Gripsrud og Nygård (2005:98). To strategier innenfor kundeservice er standardisering og skreddersøm. I skreddersømstrategi er det om å gjøre og spesifikt tilpasse servicen i møte med hver enkelt kunde og dens personlige behov. Kunden får dermed mye service, men på grunn av behov for tilstrekkelig kvalifiserte ansatte er dette kostnadskrevenende.

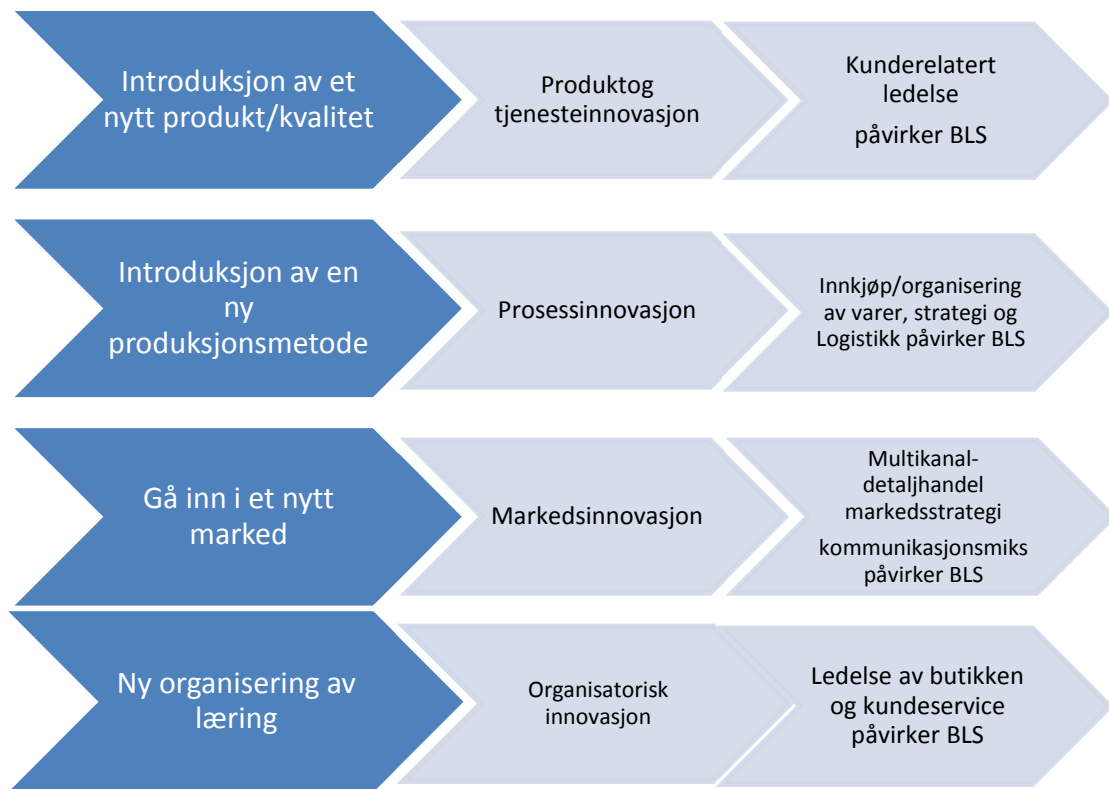
Standardisert service derimot er basert på et etablert sett med prosedyrer og regler, og å være sikker på å få implementert disse på en konsistent måte. Ved bruk av standardisering er kundene sikret den samme servicen samme hvor de skulle befinne seg. Et godt eksempel på dette er McDonalds. Det finnes en hel rekke måter for å vurdere og måle service og kvalitet. Dette er alt fra spørreskjema, til mystery shoppers, kundepanel og at ledelsen møter kundene. Ved å innhente informasjon kan ledelsen ha bedre muligheter til å kunne utvikle en strategi og implementere strategien direkte ut mot kundene. Det viser seg at til tross for at mange bedrifter innhenter mye eksakt informasjon, benytter de seg ikke av den til å ta aktive strategiske beslutninger. Ofte vil ikke detaljisten gjøre endringer heller. Det kan være fordi det koster for mye eller fordi staben må utvides for å få til

endringene. En måte dette kan løses på er å gjennomføre en innovativ strategi eller å benytte ny teknologi for å gjøre noe i forhold til problemene. Problemer som kan oppstå bør tas hånd om umiddelbart med en positiv holdning.

Et viktig satsningsområde i mange bedrifter er opplæring i å skape kundetilfredshet. Konflikter internt kan ofte redusere kundetilfredsheten. Det er derfor viktig å gi de ansatte autoritet som gir de muligheten til å bidra til økt kundetilfredshet. Det viser seg også at økt fokus på incentivbelønning kan redusere kundetilfredshet langsiktig. Dette fordi de ansatte kan bli mer opptatt av å få til et enkelt salg enn å bygge en langsiktig relasjon og bygge på tillit fra kundens side. Det kan også føre med seg at de ansatte kun er utelukkende opptatt av enkelte produkter av gangen, i stedet for å fokusere på langsiktige markedsintroduksjoner. Videre fører det med seg konkurranse mellom de ansatte. Dette kan skape redusert effektivitet grunnet dårligere arbeidsmiljø, som igjen reduserer kundetilfredsheten. Bruk av bonussystemer har økt betraktelig blant ansatte i norsk detaljhandel. (Gripsrud og Nygård 2005)

2.2.2. Modell for oppsummering

For å oppsummere det siste kapittelet har jeg laget en modell. Denne viser først Schumpeters teori og deretter betegnelsen på gjeldende innovasjonstype. Den siste rekken viser hvilke områder innenfor detaljhandel som er linket med hver spesifikke innovasjonstype. Som nevnt tidligere har jeg utelatt Shumpeters punkt 4 "*Utnytting av en ny type råvare eller et halvfabrikat*" i modellen siden dette punktet ikke er relevant for butikkene jeg forsker på.



2.3. Livssyklusteori

Adizes (1988) argumenterer for at det ikke er noe i veien for å overføre livssyklustanken til organisasjoner. Organisasjonene gjennomgår vanskene som følger hvert stadium i livssyklusen. De opplever problemer i overgangen til neste utviklingsstadium. Enten hanser organisasjonen problemene automatisk selv, eller det kan utvikles ”sykdommer” som hindrer vekst. Disse problemene kan vanligvis ikke løses uten tiltak. Adizes (1988:14)

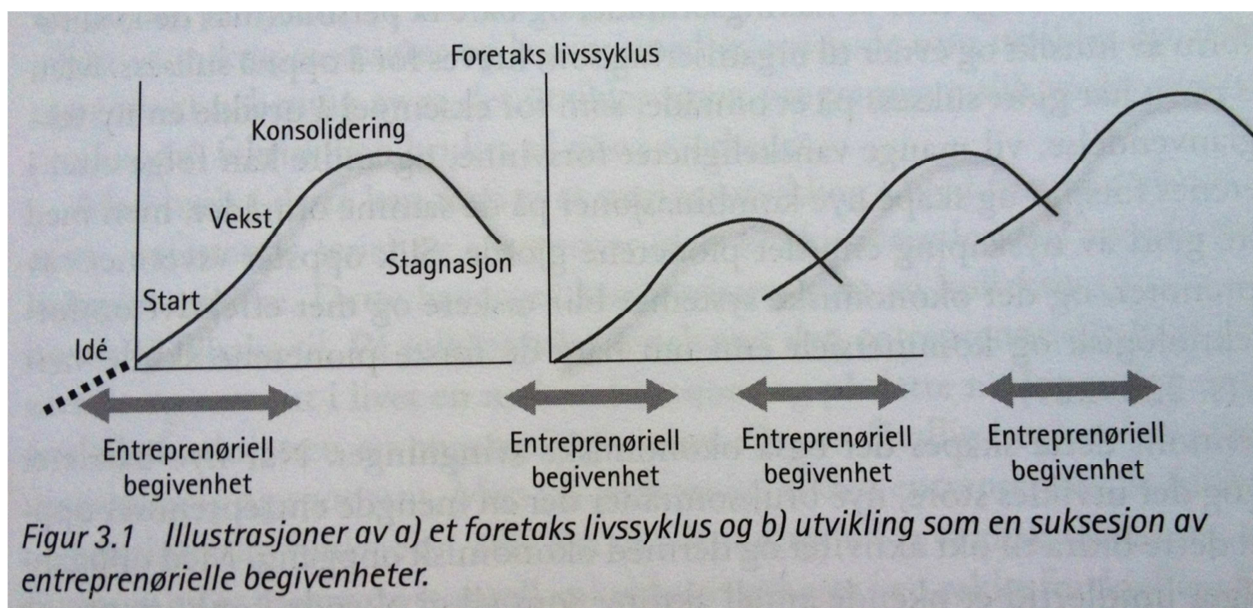
Entreprenørskap og livssyklus

Entreprenørskap kan sees som en viktig drivkraft i økonomisk utvikling. En vanlig definisjon på entreprenørskap er: ”*prosesser knyttet til det å starte og utvikle nye foretak, mens entreprenøren er personen (eller personene) som organiserer denne prosessen*”.(Spilling 2006)

Utviklingen av en økonomisk virksomhet gjennomgår ulike faser. I faglitteraturen er det vanlig å trekke paralleller til produktens livssyklus og beskrive hvordan foretak utvikler seg på tilsvarende måter. Churchill (1983), Johannisson og Nilsson (1989) i Spilling (2006:49)

Johannisson og Nilsson (1989) har i Spilling (2006) har drøftet entreprenørielle roller i fasene og kommet frem til at de tre første fasene: idegenerering, oppstart og vekst som kan sees i sammenheng med entreprenørskapet. Det er i disse fasene den entreprenørielle funksjonen ligger. Det er også viktig å tenke på at hvert foretak har sin begrensede livstid i forhold til livssyklusmodellen. Dynamikken i næringslivet baserer seg på bedrifters oppstart og konkurs, de kommer og går. (Spilling 2006: 49-50) En kan i noen tilfeller kalle en daglig leder i en butikk en entreprenør. Det kan gjøres hvis personen har startet opp butikken for seg selv eller hvis butikken ikke er en ren kopiering av andre.

Figuren under er hentet fra Spilling (2006) og tar for seg entreprenørskap og livssyklus. De entreprenørielle begivenhetene dreier seg om å skape nye kombinasjoner som organiserer samhandlingen på en ny måte. Figuren viser hvordan entreprenørielle begivenheter kan skape flere livssykluskurver.



Modell 2.3.1. Foretaks livssyklus. (Spilling 2006:51)

Detaljhandelshjulet

Den eksisterende teorien går innenfor detaljhandel, som ved andre organisasjoner, ut på at alle oppstartede former for detaljhandel over tid går gjennom den samme syklusen. I detaljhandel starter det gjerne med spartanske butikklokaler, lave priser, lite eller ingen reklame og begrenset med service. På grunn av lavprisstrategien klarer de gjerne å erobre en økende markedsandel fra de etablerte aktørene. Det nye foretaket vil etter en stund oppgradere seg og sitt tilbud ved å forbedre betjening, butikklokaler, sortiment etc. Samtidig vil de få råd til å investere i reklame. Summen av dette fører til økte kostnader og dermed også økte priser. Denne oppgraderingsfasen medfører at foretakene i stor grad mister sin innovasjonsevne. De blir mindre markedsorienterte og ”topp-tunge”. Dette medfører rom for nye innovatører på markedet. De kommer igjen med lavpristilbud. Etter tur går de gjennom den samme prosessen som sine forgjengere. Denne prosessen kan illustreres som et hjul – derav navnet detaljhandelshjulet. (Gripsrud og Nygård 2005)

Innovasjon og detaljhandelshjulet

Minipris-butikkene er en utvikling i dagligvarehandelen som illustrerer hvordan nye innovasjoner i detaljhandelen ofte kommer inn i markedet gjennom en lavprisstrategi. Deretter gjennomgår de gjerne en oppgraderingsprosess. Minipris butikker begynte å etablere seg i Norge på slutten av 1970-tallet. Konseptet var inspirert av den tyske Aldi-kjeden. Sortimentet var svært begrenset (500-600 varelinjer), interiøret var billig, prisene var lave, varene var ikke ordentlig pakket ut, etc. Til å begynne med hadde Rema og Rimi svært få butikker. Prix kom også på banen i 1982 og disse 3 kjedene har dominert utviklingen siden. De økte markedsandelen sin jevnt og trutt i 80-årene, samtidig som de oppgraderte butikkene. Sortimentet økte i bredde og dybde.

Prisforskjellen mellom minipris butikkene og de vanlige butikkene ble mindre enn før. I 1990 eksploderte veksten. I følge Jacobsen og Dulsrud (1994) i Gripsrud og Nygård (2005) skyldtes dette flere faktorer. De peker spesielt på nedgangen i forbrukerens kjøpekraft på slutten av 80- tallet, noe som førte til at merkevare-produusetene økte konsentrasjonen mot sine største merkevarer. De inngikk avtaler direkte med lavpriskjedene for å sikre avsetningen for merkevarene. Dermed fikk lavpriskjedene gunstigere innkjøpspriser enn de

andre detaljistene. Grossistene og produsentene hjalp derfor til med ekspansjonen av lavpriskjedene. I dag er innkjøpsbetingelsene mellom lavpriskjedene og detaljistene mer like. Dette skyldes kjededannelser innenfor andre deler av detaljhandelen og for å unngå økt makt hos lavpriskjedene. Her ser vi at ønsket om å innovere er ikke kun hos detaljisten, det eksisterer i ulike ledd. Strategier hos leverandører og endringer i kjøpekraft spiller en rolle for innovasjon i detaljhandel. (Gripsrud og Nygård 2005)

Butikkens livssyklus

Det er mange eksempler på innovasjoner i detaljhandelen. Mange følger mønsteret til detaljhandelshjulet, men det er også unntak. Det vil ikke alltid være slik at nye butikker lanseres med en lavprisstrategi. Davidson mfl. (1976). i Gripsrud og Nygård (2005) argumenterer for at det er fruktbart å betrakte utviklingen i detaljhandel i et livssyklusperspektiv.

Detaljhandelens livssyklus deles inn i fire faser:

1 Introduksjon

2 Vekst

3 Metning

4 Tilbakegang

Teorien her går direkte ut på at når en butikktype introduseres har den gjerne få konkurrenter, lav eller begrenset fortjeneste og moderat salgsvekst. I vekstfasen vil fortjenesten og omsetningen øke. Nye konkurrenter kommer etter hvert på banen. I metningsstadiet er det mange direkte konkurrenter. Fortjenesten vil etter hvert synke. Når flere og flere indirekte konkurrenter kommer på banen, representeres også nye og innovative butikkformer. Dette medfører en fase for tilbakegang for den aktuelle butikktypen. Nye detaljhandelsformer når sin maksimale markedsandel raskt. Dette grunnet at forbrukerens preferanser og livssituasjon endrer seg raskere enn tidligere. Dette varierer også fra land til land. Den største fortjenesten vil vanligvis være knyttet til butikktyper som er i metningsfasen. Allikevel er det viktig for et foretak å investere i butikker som er i introduksjonsfasen for å opprettholde fortjeneste på lengre sikt. Dette er

bakgrunnen for at flere og flere innenfor detaljhandelen satser på flere ulike detaljhandelsformer. Et eksempel på dette er Coop. (Griprud og Nygård 2005)). Det eksisterer flere teorier som omfatter livssyklus-teori, men det vil i denne oppgaven bli fokusert på Adizes teori, da denne gir en svært detaljert beskrivelse av de ulike stadiumene i livssyklusen.

Adizes teori om livssyklus

Adizes skiller mellom fem forskjellige stadier for å forklare en bedrifts livssyklus, nemlig idestadiet, tenåringsstadiet, voksenstadiet og tidlig byråkrati og død. Spesielt skiller han mellom fleksibilitet og kontrollerbarhet. En ung organisasjon vil være fleksibel, men lite kontrollerbar. Når organisasjonen eldes vil dette forandre seg. Fleksibiliteten avtar og kontrollerbarheten øker. Nedgangen i fleksibilitet og økningen av selvkontroll vil skape tilbakevendende og forutsigbare vansker. Det er imidlertid viktig å nevne at det alltid er slik at store bedrifter er gamle og små bedrifter er nye. Vekst og aldring i organisasjoner er ikke basert på størrelse og tid. Ung betyr heller at organisasjonen kan forandre seg relativt lett. (Adizes 1988)

Idèstadiet

”Det første stadiet i en organisasjons utvikling kalles idèstadiet. Organisasjonen er ikke født ennå; den eksisterer bare som en idé.” (Adizes 1988:29)

Dette kan også være det ”entreprenørielle” stadiet der entreprenøren får ideen som en gang skal skape en organisasjon. Typiske tegn på en bedrift som er helt i startfasen er at de tar sjanser. Kapitalflyten er negativ, det er mangel på systemer og ingen dybde i lederskapet. I enkelte tilfeller kan bedrifter som befinner seg i ”barndomsstadiet” vanligvis få problemer fordi de beveger seg i for mange retninger samtidig. I følge Adizes blir gründeren mer arrogant jo større suksess bedriften har. Grunnen er at gründeren kan føle seg uslåelig.

Tenåringsstadiet

Adizes refererer til det neste stadiet i BLS som tenåringsstadiet. Overgangen til denne fasen er vanskelig fordi bedriften er under forandring. Adizes nevner videre 3 forklaringer på at overgangen er vanskelig: Delegering av myndighet, forandring i lederskapet og forandring i målsetting.

Teori innenfor innovasjon og entreprenørskap argumenter for at en bedrift på et stadie må ansette en leder med utdanning og erfaring til å lede en større bedrift. En gründer/entreprenør kan komme til kort når bedriften har vokst seg for stor. Spilling (2006).

Om det hentes inn en profesjonell leder vil dette medbringe store forandringer i bedriften og i bedriftens ledelse. Lederskapet går ut på å forandre organisasjonskulturen og å hjelpe bedriften fra ett stadium i livssyklusen og over i det neste. Lederskapet skal finne en løsning på dagens problemer og forberede bedriften på de forestående problemene som vil oppstå. Da bedriften var i startfasen hadde den behov for en leder som var villig til å ta sjanser og var resultatorientert. Når bedriften går over fra barndomsstadiet og over i tenåringsstadiet har den behov for å avslutte sin nærsynte fokusering, som gjerne er på ett produkt. Organisasjonen får behov for visjoner. Problemene hopper seg opp når bedriften kommer i tenåringsstadiet. Den får behov for å skifte hovedvekten over på systemer, politikk og administrasjon. Det er her gründeren selv kan komme til kort. (Adizes 1988))

Voksenstadiet

Om den administrative systematiseringen lykkes og lederskapet blir institusjonalisert, vil organisasjonen bevege seg inn i det stadiet Adizes referer til som ”voksen”. Voksen er det optimale punktet på kurven i BLS. Her finner organisasjonen balansen mellom fleksibilitet og forutsigbarhet.

Typiske tegn på den voksne organisasjonen er en institusjonalisert visjon, kreativitet, funksjonelle systemer og struktur. I tillegg er organisasjonen resultatorientert og møter kundens behov. Organisasjonen vokser når det gjelder salg og fortjeneste, følger prognosene og blir stadig bedre. Organisasjonen blir også et springbrett for opprettelsen av nye organisasjoner. (Ibid)

Tidlig byråkrati og død

I tidlig byråkrati har de problemene som lå i fremtiden blitt en del av hverdagen. Organisasjonen er tvunget til en handling. Markedsandeler tapes, kapitalflyten er negativ og det er et høy turnover blant de ansatte. Overgangen til byråkrati er rask. Det er en kjent sak at når prisene stiger, går omsetningen ned over tid. Siden prisøkningen kun har en

kortidseffekt selger ikke organisasjonen lenger på grunn av sitt gode navn og rykte. Organisasjonen er nå nødt til å imøtekomme kundenes ønsker og behov og å skape reelle verdier. Tidlig byråkrati kjennetegnes ved at man er mer opptatt av hvem som forårsaket problemet enn hva som forårsaket det. Miljøet blant de ansatte surner. Det er en høy grad av interne stridigheter. Fokuset blir på de interne stridighetene og ikke på kundene. (Ibid)

Adizes forklarer nøye hva som betegner de ulike fasene i syklusen, men beskriver ikke like mye hvorfor bedriften har havnet i det aktuelle livssyklusstadiet. De andre livssyklusteoriene forklarer mer om hvorfor bedriften havner i de ulike stadiene, gjerne gjennom bruk av modeller med forklaringer, i stedet for kun stadiene generelt. Aarum Andersen (1995) beskriver Adizes i forhold til atferd hos ledere. Han skriver: *”Adizes er ikke interessert i hvorfor en bestemt atferd opptrer, men hvilken atferd som opptrer og konsekvensen av atferden”* (Aarum Andersen 1995: 59-60)

3 Forskning på livssyklus og detaljhandel

Forrige kapittel handlet om livssyklusteori. Dette kapittelet handler om forskning på livssyklusteori, altså empiri.

3.1. Livssyklusteorien i detaljhandel

Livssyklusteorien blir fremhevet som det mest populære emnet i litteratur innenfor markedsføring av enkelt forfattere. Samtidig er dette en av de få teoriene som ikke er utviklet i andre samfunnsfag.

Gripsrud og Nygård (2005) gir et resonnement over ulike teoretikere på området: Livssyklusteorien ble i hovedsak utviklet av McNair i (1958) og utdypet av Hollander (1960). Teorien om detaljhandelshjulet er blitt omfattende debattert. I artikkelen til Brown (1991) henvises det til mer enn 300 referanser. Teoriens opprinnelse kommer av et ønske om å kaste lys over utviklingen av kjedebutikker og varehus i USA. Siden er teorien brukt til å belyse utviklingen av en lang rekke butikktyper der, samtidig som det har vært forsket på om mønsteret gjentas i andre land. McNair (1958) viser at teorien om detaljhandelshjulet stemte allerede da.

Samme oppgraderingsprosessen (fra lavpris til oppgraderingsfase) er også lik i Europa. Bucklin (1972) i Gripsrud og Nygård (2005) har forsøkt å forklare dette gjennom at det etter en stund ble umulig for supermarkedene å konkurrere kun på pris, fordi andre supermarkeder umiddelbart svarer med tilsvarende prisreduksjon. Supermarkedene begynte derfor å ta i bruk andre virkemidler enn pris for å få kundenes oppmerksomhet. Dette medførte oppgradering av denne butikktypen.

I tillegg til denne forklaringen på detaljhandelshjulet er det også blitt trukket frem at etter hvert som den opprinnelige entreprenøren blir eldre blir hun/han mindre kostnadsbevisst. Den nye ledelsen som eventuelt overtar vil tendere til ”å slappe mer av”. Andre har også trukket frem at enkelte detaljister kan bli lokket til å oppgradere butikkene og utstyret av utstysrleverandørene mer enn det som er nødvendig. Det vil alltid være eksempler på nye butikkformer som passer inn i mønsteret til detaljhandelshjulet. (Gripsrud og Nygård 2005)

Nordic Powers of Retailing 2007

Det er gjennomført en helhetlig undersøkelse av Nordens detaljhandel. Her blir de 100 største aktørene innen detaljhandel i Norden presentert. Undersøkelsen er gjennomført av Deloitte i samarbeid med blant annet HSH. Detaljhandelen er i en tilstand av kontinuerlig forandring i dag. Det betyr endrede forutsetninger for markedsaktører i forhold til å sikre sin posisjon, lønnsomhet og vekst i markedet. I Nordic Retail er noen av utfordringene de kom frem til at detaljhandelen står ovenfor, relevante i denne oppgaven.

- Jakten på bærekraftig vekst er en av de største utfordringene. En kombinasjon av de riktige faktorene til rett tid er et viktig premiss for høy ytelse og lønnsom vekst.
- Det å se seg ut nye markeder er en utfordring. Noen formater innenfor detaljhandel i de nordiske landene har nådd et metningspunkt.
- Strukturendringer og transformasjonen av butikker presenterer den sjette og siste utfordringen for nordiske forhandlere. Essensen av de strukturelle endringene i det nordiske markedet er at forhandlerne samler butikker i større utsalg. Dette resulterer i større produktserier og flere tjenester.

(Deloitte 2007)

3.2. En kunnskapsbasert varehandel 2011

Denne utredningen er initiert i forbindelse med det store nasjonale forskningsprosjektet: Et Kunnskapsbasert Norge ved Handelshøyskolen BI. Prosjektet er inspirert av Porters (2008) klyngeperspektiv som arenaer for konkurranse mellom rivaliserende aktører med felles ressursbase på tilbuds- og etterspørselssiden. Studien er basert delvis på data fra SSB, fra enkelte studier utført i prosjektet og delvis fra data hentet inn gjennom en survey studie av bedrifter i norsk varehandelsnæring.

Relevante funn i rapporten viser at varehandel i utstrakt grad er ”lokalt” og handler om transaksjoner mellom kunde og butikk. Det å forstå endringer og strukturer på konsumentensiden blir derfor den viktigste kunnskapen som benyttes strategisk i alle deler av markedsføringskanalene mot kundene. Dette gjelder også i agent/grossistledet. Innovasjoner og entreprenørskap er også knyttet opp mot forståelse om hvordan nye produkter og servicekonsepter kan skape kundetilfredshet. (Nygård og Utgård 2011)

4 Metode

Det ble i første omgang til gjennomført en forenklet SWOT analyse på bedrifter jeg ønsket å intervju, i tillegg til å se på hvor lenge bedriftene hadde eksistert. En SWOT analyse (Strengths, opportunities, weaknesses, threats) vil være et gunstig verktøy for å danne seg et raskt bilde av butikkens posisjon i markedet.

Som nevnt i teorikapittelet har for eksempel en butikk i vekstfasen gjerne få konkurrenter og mange muligheter. En butikk i modningsfasen vil oppleve trusler i form av nye aktører i markedet. En butikk i stagnasjonsfasen vil kanskje oppleve flere trusler enn en butikk i vekstfasen. Det vil også være naturlig å finne ut av historien til de eldre bedriftene i forkant av intervjuene for å se hvordan de har fornyet seg på områdene tidligere.

Etter SWOT analysen ønsket jeg å gjennomføre oppgaven ved hjelp av med dybdeintervju med butikkledere. Dybdeintervjuene vil også inneholde spørsmål som er ment for å bekrefte hvor i livssyklusfasen butikken befinner seg. På grunn av tidligere erfaringer, vil bedriftene jeg undersøker blir holdt anonyme. Dette ble gjort for å lette rekrutteringen til intervju og for å få mest mulig korrekte svar.

4.1. Valg av metode

Valget av forskningsstrategi faller på empiribasert teori, også kalt grounded theory i Mehmetoglu (2004). Empiribasert teori er en metodologi for å utvikle teorier, fundert i data som er samlet inn og analysert på en systematisk måte. Ved å følge dens rigide prosedyrer utvikles en teori av seg selv underveis i forskningsprosjektet. Mehmetoglu (2004) sier at retningslinjene for empiribasert teori i den utviklede teorien skal:

- Kunne predikere og forklare atferd
- Være anvendbar i praksis
- Bidra til den teoretiske utviklingen av sosiologien
- Produsere et nytt perspektiv på atferd
- Kunne guide og sørge for en forskningsstil til bruk for å studere et bestemt aspekt ved en atferd
- Sørge for klare kategorier og hypoteser slik at de kan bli verifisert både i nåværende og fremtidig forskning
- Være forståelig nok for alle sosiologer uansett genre de tilhører

Kategoriene som konstituerer teorien genereres basert på dataene. Teorien skal kunne forklare fenomenet som studeres. (Mehmetoglu 2004:30-31).

I dette tilfellet skal teorien som genereres forklare hvordan innovasjon påvirker butikkens livssyklus. Det vil si å forklare atferd. Det skal være anvendbart i praksis, bidra til teoretisk utvikling og produsere et nytt perspektiv på atferd. Siden disse målene samsvarer med retningslinjene for empiribasert teori ovenfor er dette riktig metodologi.

Empiribasert teori passer også godt i dette tilfellet fordi det er en metodologi som er best egnet til bruk når en skal undersøke noe som er forsket lite eller ingenting på fra før. Det finnes mange teoretiske bidrag om emnet innovasjon, men selve problemstillingen i oppgaven er et tema hvor jeg ikke har direkte relevant forskning eller teori å bygge på.

Målet med oppgaven er å utvikle ny teori. Som nevnt ovenfor har empiribasert teori teoriutvikling som sin hovedhensikt. Videre passer empiribasert teori godt fordi dataanalysen består av en kodingsprosess med rigide regler. Kodingsprosessen vil være en

god måte å få frem arbeidet med innovasjon på. Metoden det kodes på gjør også at det vil bli lett å se forskjeller og sammenhenger i arbeidet med innovasjon i de ulike butikkene. Empiribasert teori betraktes følgelig som den mest strukturerte analysemetoden i kvalitativ forskning. (Mehmetoglu 2004)

Jeg ønsker at svarene på problemstillingen skal kunne gi informasjon om hvordan de ulike bedriftene fungerer i forhold til min undersøkelsesmodell. Teoriutviklingen består derfor i å analysere hvordan butikkene jobber med innovasjon, og hvordan det kan få konsekvenser for hvor de befinner seg butikkens livssyklus.

Med teoretisk sensitivitet menes at forskerne innehar nok teoretisk kunnskap til å kunne oppdage hva som er viktig i dataene. Siden jeg har mye erfaring og kunnskap om varehandel og studerer innovasjon kan jeg oppdage hva som er viktig i dataene. Allikevel er det viktig å fokusere på at teorien skal komme rett fra svarene i undersøkelsen. (Mehmetoglu 2004)

4.2. Datainnsamlingsprosessen

I empiribasert teori er det som oftest en person som er studiets fokus, og ikke stedet. Dette er også tilfelle med mine studier. I empiribasert teori bestemmes utvalget av hvor vi kan finne fenomenet vi er interessert i. Mehmetoglu (2004). I forbindelse med mitt studium er kontakten med en del av informantene etablert i forkant av prosjektet. Dette grunnet at jeg allerede har gjort 3 intervju i forbindelse med en annen oppgave i forkant. (Mehmetoglu 2004). Utvelgelsen skjer på grunnlag av plasseringen i BLS. Personer som skal intervjues kan være skeptiske til å delta i en forskningsprosess som følge av at de ikke er sikre på hva forskeren er ute etter, hva studien dreier seg om, også videre (Ibid). Det er derfor det som nevnt tidligere er anonymt.

Når det kom til datainnsamlingsmetode, valgte jeg å gå for et halvstrukturert intervju (Se vedlegg 1). Bakgrunnen for valget av halvstrukturert intervju, var for å kunne ha en mer løs og åpen samtale, da jeg ønsker å få frem intervjuobjektets holdninger til og tanker om innovasjon. Halvstrukturert intervju går ut på at det benyttes forhåndsbestemte spørsmål og tema av forskeren. Samme spørsmål vil bli stilt til hver informant. Det stilles oppfølgingsspørsmål der det er nødvendig. Det skapes dermed fleksibilitet i intervjusituasjonen. Dette kan medføre at det dukker opp enkelt ting som ikke er innenfor de opprinnelige temaene, men som allikevel kan komme til nytte. Intervjuguiden må

allikevel designes slik at den blir oppfattet likt av informantene. Intervjuer kan også lede informanten inn på rett tema og unngå misoppfatninger. (Mehmetoglu 2004)

I Mehmeoglu (2004) beskrives Merriams (1988) analysetilnærming for hvordan dataene analyseres i empiribasert teori. Det vil si at dataene fra intervjuene vil bli organisert i første omgang. Organiseringen går ut på å strukturere, kategorisere og sortere dataene på en måte som gjøre de klare for analyseprosessen. Analysen i empiribasert teori kan betraktes som halvstrukturert. Det vil være fordelaktig å gjøre en mikroanalyse av datamaterialet først. En mikroanalyse innebærer å analysere hvert intervju linje for linje. En er da på utkikk etter setninger eller ord som kan forklare en strategi, holdning, konsekvens eller tanke. (Mehmetoglu 2004:128)

Mehmetoglu (2004) foreslår at den empiribaserte teori-analysen til Glaser og Strauss (1967) blir brukt. Analysen foregår på tre nivåer. Først blir konseptuelle kategorier oppdaget gjennom åpen (substantiv) koding. Det andre nivået består av aksial (teoretisk) koding der det trekkes ulike relasjoner mellom kategoriene. Det tredje nivået er selektiv koding (kjernekode) der forskeren velger den mest sentrale kategorien, som også skal ha tilknytning til de andre kategoriene, for å bygge opp sin teori. (Mehmetoglu 2004:105)

4.3. Åpen substantiv koding

Åpen koding betraktes som den første fasen i den konseptuelle data-analysen. Hensikten med åpen koding er å få organisert dataene i konsepter. Disse konseptene kan brukes til å bygge opp teorien senere i analysen. Konseptene viser data som er inndelt i distinkte og gjerne mindre enheter som kan representere en interaksjon, handling eller hendelse. Dette er en måte for å åpne opp et komplekst datasett. Det kan for eksempel være intervjudata. Dette kalles for åpen koding. Åpen koding gjøres ved hjelp av mikronalysen. Dataene må derfor være transkribert i forkant. Forskeren må også bruke sine egne fortolkninger av dataene for å forstå hvorfor informanten utfører ulike handlinger. Det kan gjøres ved bruk av forskerens teoretiske sensitivitet som hovedsakelig er skapt av faglig bakgrunn og forskningserfaring. I mikroanalysen letes det etter indikatorer som handlinger eller atferd som kan hjelpe til å forklare studiens fenomen. Slik kan forskeren finne og sette sammen aspektene ved fenomenet, som til slutt kan ende i en teori. (Mehmetoglu 2004:105-106)

4.3.1. Indikator-konsept modellen

Ved å studere indikator-konseptmodellen kan en få bedre innsikt i åpen koding. For å forstå denne modellen må en forstå abstrahering. Det vil si måten forskeren konseptualiserer dataene sine på. Dermed kommer det frem til noe mer generelt og spesifikt. Forskeren kommer frem til en generell kategori ved hjelp av spesifikke konsepter, som igjen har sin opprinnelse ut fra enda mer spesifikke indikatorer. Dette gjelder for en og en kategori. Det er gjerne flere kategorier i analysen. Indikatorene som står for en hendelse, handling, interaksjon eller atferd, gis et navn som kalles for kode. (Mehmetoglu 2004:106)

4.5 Aksial (teoretisk) koding

Målet med aksial koding, som er den andre fasen i analysen, er å lage forbindelser mellom kategoriene som ble opprettet i forrige fase. Forskeren er her ute etter sammenhenger mellom kategoriene, slik at teorien kan utvikles. For å kunne gjøre dette må forskeren ha et teoretisk utgangspunkt. Forskeren kan enten følge gitte rammer for koding eller lage sitt eget rammeverk basert på egne kategorier. I denne oppgaven vil det bli laget et eget rammeverk. Hovedpoenget er å binde sammen kategoriene fra åpen koding fasen på en effektiv måte. Det kan også lages flere rammeverk som binder sammen kategoriene på ulike måter. Relasjoner mellom kategoriene kan komme av å være en relasjon, konsekvens, assosiasjon eller årsak. Dette bestemmes med utgangspunkt i problemstillingen. Om forskeren har mange kategorier er det enklere å binde sammen kategoriene i enheter for seg selv først, for deretter å lage et helhetlig rammeverk ut i fra disse. Målet med aksial koding er å binde sammen kategoriene på en måte som forklarer studiens fenomen. (Mehmetoglu 2004: 113-115)

4.4. Selektiv koding (kjernekode)

Det er den siste fasen – selektiv koding som legger grunnlaget for teorien som skal forklare studiens fenomen. De ulike rammeverkene fra aksial koding settes sammen til et helhetlig rammeverk. Forskeren skal nå finne den kategorien eller fenomenet som utpeker seg som mest sentralt og har alle hovedkategoriene i analysen knyttet til seg. Dette blir den siste abstraheringen i analysen. Forskeren prøver altså å finne kategorien som omfatter de

viktigste kategoriene fra aksial koding. Denne kategorien vil bli den sentrale i resten av analysen. Til slutt skriver forskeren en "story line" som skal forklare sammenhengen mellom kategoriene i tillegg til de ulike relasjonene i forholdet til det sentrale fenomenet. (Mehmetoglu 2004:115-116)

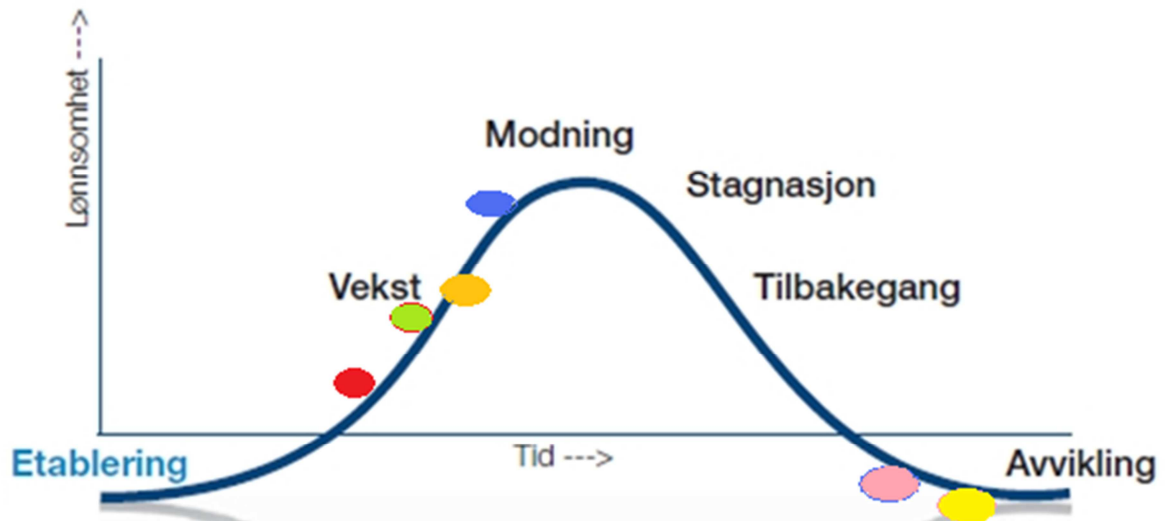
4.5. Fremgangsmåte

Kodingen inndeles ut i fra oppsettet i oppsummeringsmodellen for teorikapittelet. Det vil si at indikatorer fra datamateriale angående *kunderelatert ledelse og kommunikasjonsmik*s blir kodet for seg. Deretter følger indikatorer for *innkjøp/organisering av varer, strategi og logistikk-ledelse* som blir kodet for seg. *Multikanal detaljhandel og markedsstrategi*, samt den siste kategorien fra modellen: *Logistikk, ledelse av butikken og kundeservice* vil også bli kodet for seg. Det er naturlig å kode datamateriale fra butikkene i vekstfasen og de som er konkurrans hver for seg for deretter å kunne sammenligne svarene. Slik vil en forhåpentligvis kunne se klare forskjeller ut i fra bildene kodingen gir. Oppsummert vil dataene altså behandles ut i fra hvilken innovasjonstype de tilhører og ut i fra hvilken periode i livssyklusen de tilhører.

5 Resultater

Gjennom å gjøre en SWOT analyse selv og la intervjuobjektet gjøre en SWOT analyse av egen butikk er butikkene i undersøkelsen blitt plassert på ulike steder i livssyklusen i modellen under. Det er også blitt gjennomført kontrollspørsmål i intervjuguiden for å få svar på hvor i syklusen hver enkelt butikk befinner seg.

5.1. Informantenes plassering i bedriftens livssyklus



Rød = Informant 1

Grønn = Informant 2

Orange = Informant 3

Blå = Informant 4

Rosa = Informant 5 (avviklet)

Gul = Informant 6 (avviklet)

Slik butikkene viser seg i modellen er det naturlig å sammenligne resultatene for butikk 1, 2, 3 og 4 med 5 og 6.

Butikkene i undersøkelsen selger enten klær, kosmetikk, tilbehør, gaver eller interiør. Flere selger også en blanding av kategoriene.

Informant 1 er den nyeste butikken i undersøkelsen og har eksistert i litt over et år. Den klarer seg godt som nykommer og gjør etter teorien mye riktig.

Informant 2 og 3 har flere likhetstrekk. Informant 3 er eldre og litt mer veletablert enn informant 2. Informant 3 har hatt en vesentlig vekst de siste årene. Felles for disse er at de satser mye på motivering av personalet og oppfølging av salg.

Informant 4 er en av de største butikkene i landet innen sitt felt. Butikken har mye makt i forhold til leverandører og konkurrenter, men har nylig opplevd å bli kjøpt opp.

Informant 5 og 6 er begge nedlagte butikker. Informant 5 representerer en butikk som tilhørte en svært liten kjede. Informant 6 representerer en butikk som tilhørte en større kjede. De kommer frem i undersøkelsen at disse to gikk konkurs av ulike grunner.

I forkant av intervjuet har informantene også presentert en SWOT analyse av seg selv. Hos flertallet av informantene har det ikke vært mulig å få tilgang på eksakte tall for omsetting. Det er allikevel reelt å gå ut i fra at en butikksjef har et godt bilde av hvordan butikken presterer økonomisk. I tillegg til SWOT analysen er de derfor blitt bedt om å tegne sin egen livssyklusurve slik de oppfattet den. Dette ble gjort på et skjema i forbindelse med dybdeintervjuet. Resultatene av deres SWOT analyser og oppfattelse av butikkens livssyklus ble slik:

Informant 1

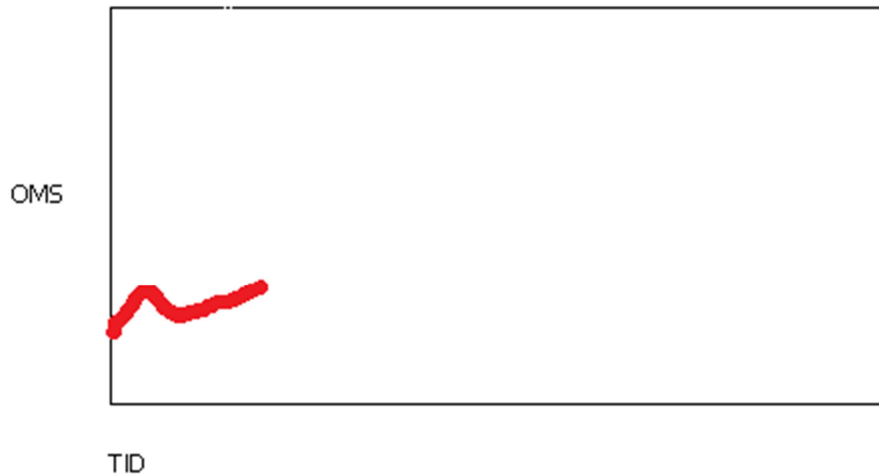
Strengths: Originalt, sterk merkevare, gode priser, populært, noe for alle

Weaknesses: Mye utsolgsituasjoner, dårlig kvalitet på enkelte produkter

Opportunities: Etablere oss ordentlig i markedet og vokse. Gjøre butikken kjent

Threats: Høye husleier, må ta en del utgifter i henhold til markedsføring

Informant 1 oppfatter og tegner livssyklusurven sin slik:



Informant 1 forklarer tegningen med at de startet med en meget god jul.

Informant 2

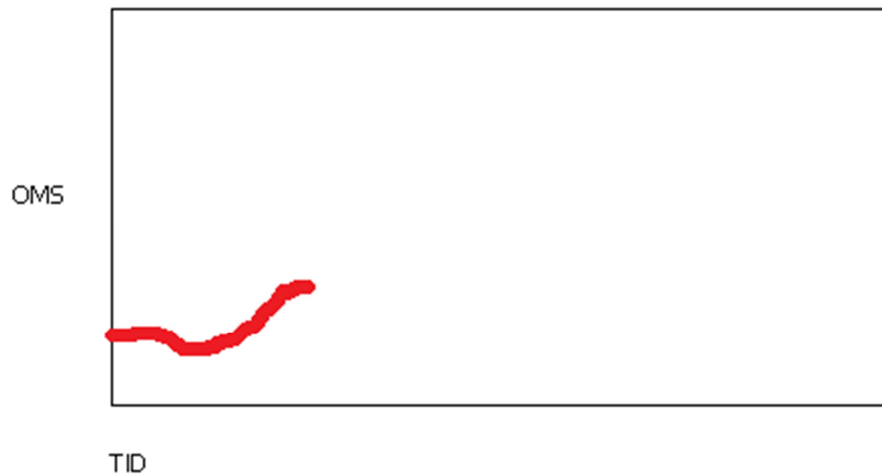
Strength: Et godt team av selgere. Et stort og etablert selskap som eiere

Weaknesses: Mye sykdom. Dårligere lokale på senteret enn konkurrentene.

Opportunities: Personalutvikling, god merchandising og arbeide med økt snittsalg

Threats: Mange veletablerte konkurrenter som Bikbok, Ginatricot etc.

Informant 2 oppfatter og tegner livssyklusurven sin slik:



Informant 2 har ikke hatt den omsetningen de ønsket i starten, men har opplevd en stigning den siste tiden.

Informant 3

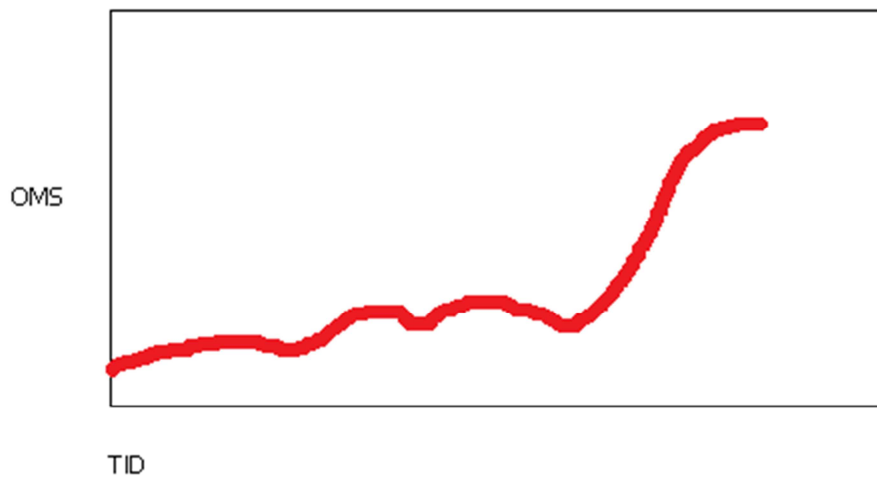
Strength: Muligheter for forandringer. Butikksjefen tilpasser varesortimentet til den aktuelle butikken. Gode på service

Weaknesses: Dårlig ledelse

Opportunities: Må satse mer på populære merker, reklame og sosiale medier

Threats: Legger ned butikker som ikke gjør det bra. Dette gir et negativt inntrykk og rykte

Informant 3 oppfatter og tegner livssykluskurven sin slik:



Informant 3 forklarer kurven sin med at de først opplevde å gå i overskudd etter en lengre oppstartsfase.

Informant 4

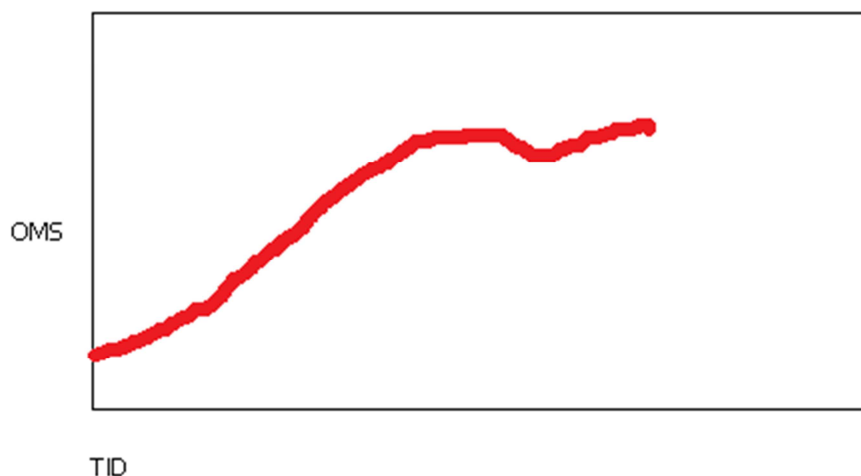
Strength: Størst, veletablert og best vareutvalg

Weaknesses: Lite kursing og opplæring av medarbeidere, dårlig arbeidsmiljø

Opportunities: Forbedre arbeidsmiljø, service og produktkunnskap

Threats: Nye konkurrenter på bane. Vi går i samme sporet

Informant 4 oppfatter og tegner livssyklusurven sin slik:



Informant 4 forklarer kurven med at de opplevde en liten nedgang fra 2008 til 2009. De fikk nye eiere i 2010.

Informant 5

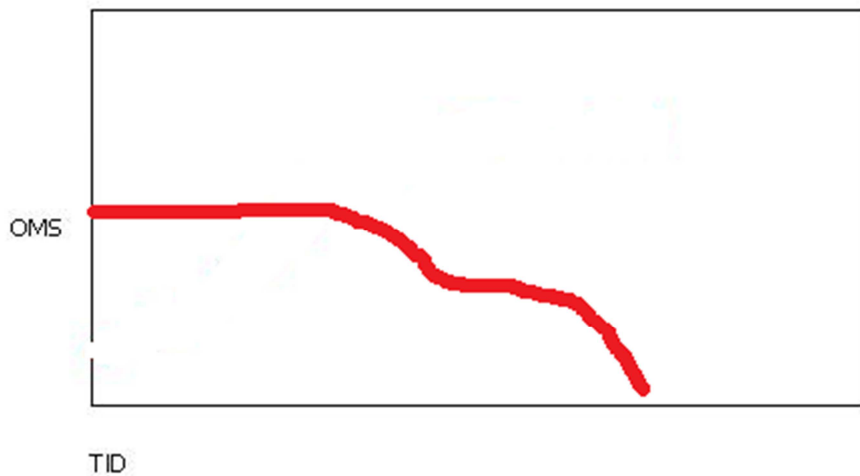
Strenght: Få konkurrenter i nærheten. God tilgjengelighet på ulike leverandører

Weaknesses: Stor lagerbeholdning fra tidligere sesonger. Sortimentet burde vært bedre planlagt før innkjøpt (mer helhetlig). Burde jobbet mer aktivt med personalpolitikk og markedsføring. Vanskelig med markedsføring. Startet sesongsalgene for sent.

Opportunities: Flytte butikken, dumpe gammelt varelager, øke markedsføringen. Bruke facebook, etc. som nødvendigvis ikke koster så mye penger.

Threats: Varelageret og husleien

Informant 5 oppfatter og tegner livssykluskurven sin slik:



Informant 5 forklarer kurven med at det ble tatt en hastebeslutning om flytting. De nye lokalene var dårlige.

Informant 6

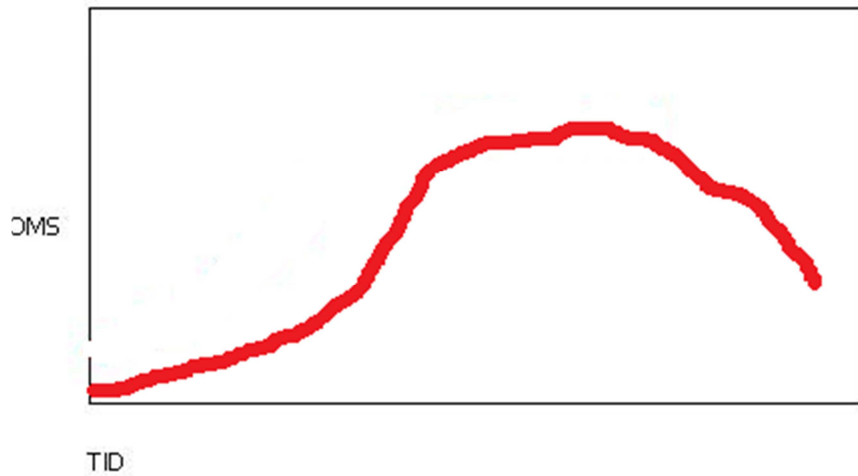
Strength: Noe for alle, gode priser, store størrelser, egen merkevare og godt etablert

Weaknesses: For sent ute med trender. Lite urbant

Opportunities: Kunne fått nettbutikk og nye leverandører

Threats: Mange konkurrenter. Ny epoke med netthandel var i gang.

Informant 6 tegner og oppfatter kurven sin slik:



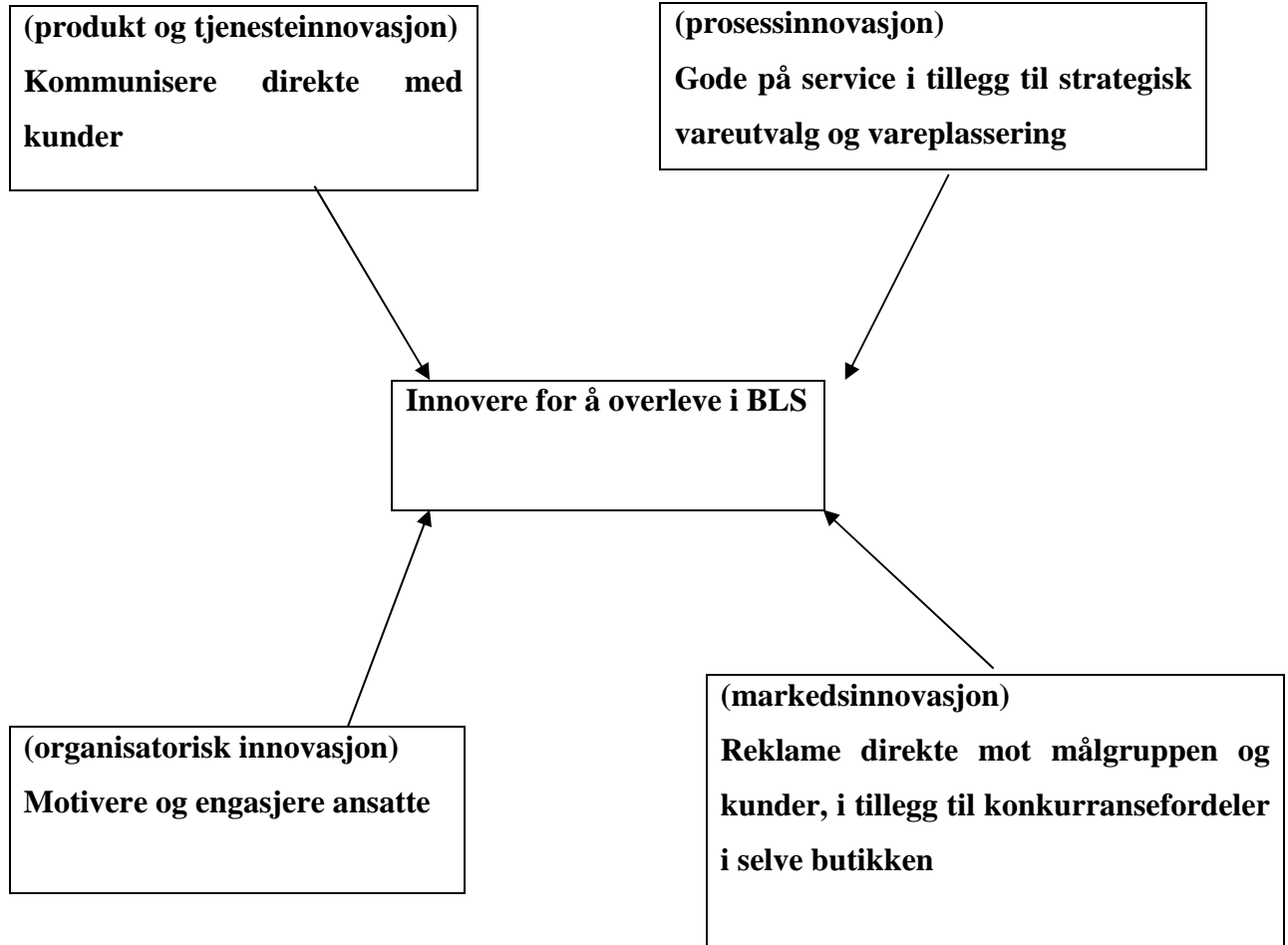
Informant 6 forklarer kurven slik: Eierskifte i 2004. Det gikk fra å være en veletablert familiebedrift til et investorfirma. Imaget ble forandret. Etter 2 år ble konkurransen for stor. Hele kjeden hadde da et underskudd på 40 mill.

5.2. Resultatene av undersøkelsen

Gjennomgangen av butikkene ovenfor er kun ment som basisinformasjon om intervjuobjektene. Dette er gjort for å kunne plassere de på livssyklus kurven og for å kunne sammenligne svarene i den virkelige undersøkelsen. Etter en lang kodingsprosess er modellene med de endelige resultatene vist nedenfor. Butikkene i vekst (informant 1, 2, 3 og 4 vises i den første modellen og informant 5 og 6 vises i den siste modellen) Modellene forklares i neste kapittel.

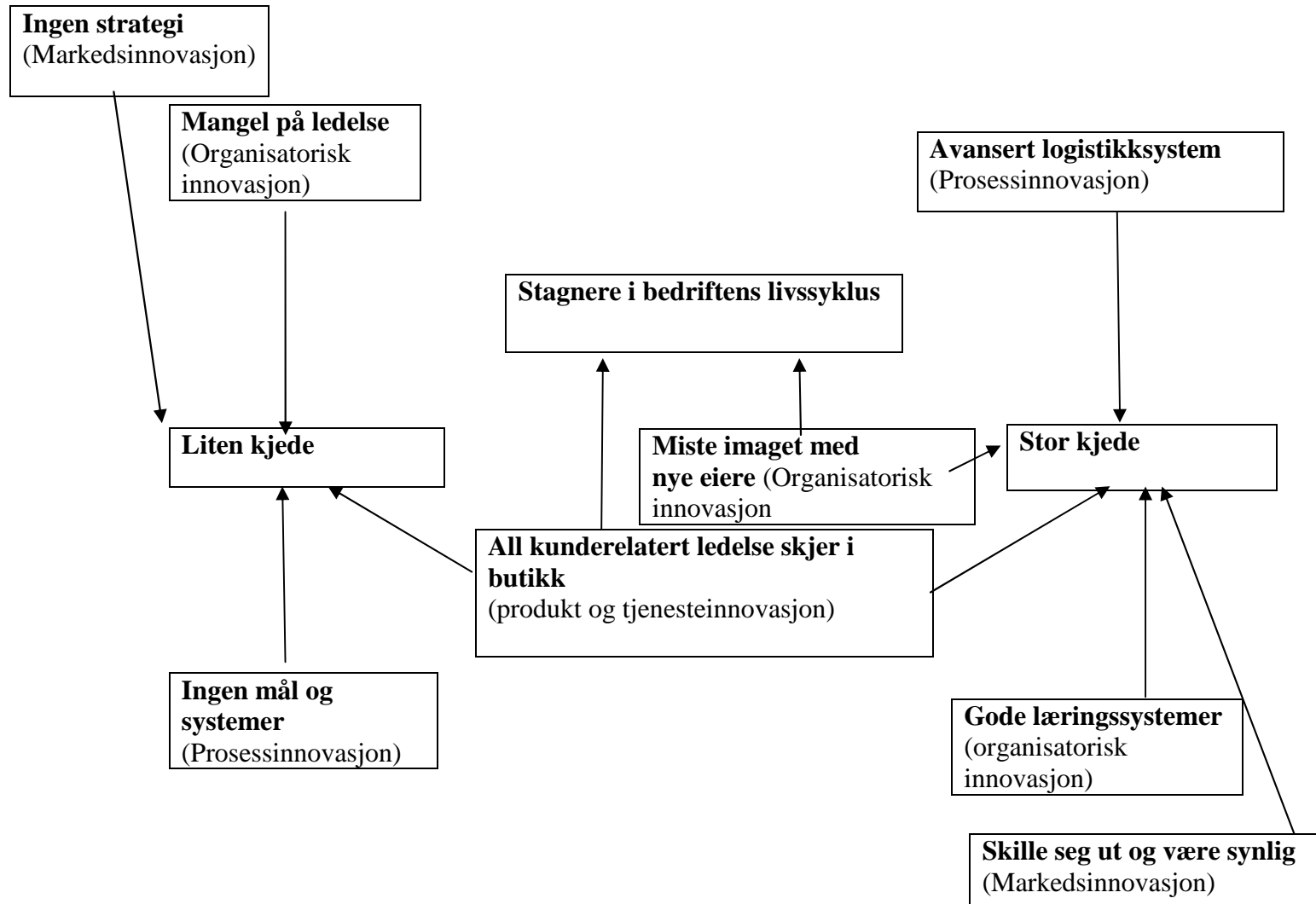
5.2.1. Selektiv koding - resultater butikker i vekst

Selektiv koding. Tema: Alle. Informant I1, I2, I3 og I4.



5.2.2. Selektiv koding - resultater butikker som er konkurs

Selektiv koding. Tema: Alle. Informant I1, I2, I3 og I4.



6 Analyse

Siden jeg har valgt å skille bedrifter i vekstfasen fra bedrifter som er gått konkurs ble resultatene fremstilt i to selektive kodinger. Den første viser funnene som i hovedsak antas å påvirke bedriftene i vekst og modningsfasen i bedriftens livssyklus. Ut i fra modellen som viser den selektive kodingen kan jeg anta at alle de fire ulike innovasjonstypene er viktige pådrivere for å oppnå vekst og overlevelse for butikkene. Produkt og tjenesteinnovasjon gjøres via å kommunisere direkte med kundene. Prosessinnovasjon gjøres via god service, i tillegg til strategisk vareutvalg og vareplassering. Organisatorisk innovasjon gjøres gjennom å motivere og engasjere de ansatte. Markedsinnovasjon gjøres ved hjelp av reklame direkte mot målgruppen og kundene, i tillegg til konkurransefordeler i selve butikken.

Resultatene ovenfor kunne leses direkte av modell 5.2.1 Ved å se på vedleggene kan det sees flere detaljer. I forhold til markedsinnovasjon kommer det frem at det er viktig å følge trender innenfor sosiale medier. Butikken kan dermed kommunisere direkte med kundene ved hjelp av de sosiale mediene i tillegg til å reklamere direkte til målgruppen. Dette kommer frem i vedlegg 9. Ved organisatorisk innovasjon ser det ut som at det og stadig motivere medarbeiderne på nye måter slår positivt ut. Det er viktig å ha et godt miljø for motivasjon og læring. Det å følge opp de ansatte virker også effektivt. Det kommer frem i vedlegg 11 og 12. Produkt og tjenesteinnovasjon kommer positivt ut ved å yte god service i butikk. Som en tjeneste kan en yte kunderelatert ledelse gjennom en VIP kundeklubb. Slik kan en kommunisere direkte med kunder. En kan også få informasjon om kundene sine og dermed for eksempel vise seg i magasiner og lignende som de leser. Dette kommer frem i vedlegg 3. Prosessinnovasjon er i dette tilfellet å ha lettsolgte varer med rask omløpshastighet. Det er også lurt å ha en strategisk vareplassering med et strategisk vareutvalg kombinert med å være best på service. Det kommer klart frem i vedlegg 6.

Den selektive kodingen for butikker som er lagt ned er vist til dels oppdelt i modell 5.2.2. Dette fordi det var store forskjeller i hvordan de jobbet med innovasjon. Det er ulikt størrelsesomfang på de to kjedene. De er derfor betegnet som *liten kjede* og *større kjede*. Grunnen til at de er vist i samme selektive koding er at de har en fellesnevner, nemlig at ved produkt og tjenesteinnovasjon skjer all kunderelatert ledelse i butikken. Ellers gjorde

den store kjeden mye en kan kalle positivt. Den lille kjeden oppfyller derimot de ulike innovasjonstypene i svært liten grad. Det antas derfor at den større kjeden ble nedlagt grunnet nye eiere som forandret imaget. Forandring av imaget kan sees som eneste klare grunn til konkursen. Den lille kjeden antar jeg ble nedlagt på grunn av lite arbeid med innovasjon.

Resultatene ovenfor kan leses rett ut fra modell 5.2.2, mens en får flere detaljer ved å se på vedleggene. Den større kjeden arbeidet innovativt med prosessinnovasjon i form av avanserte logistikksystemer. Det kommer også frem i vedlegg 15 og 16. Når det kommer til organisatorisk innovasjon hadde de gode læringssystemer, men mistet imaget sitt da det kom nye eiere på banen. Grunnlaget for å påstå dette er kategoriene (gode læringssystemer og mistet imaget) som oppstår i vedlegg 21 og 22. Dette sammen med at all kunderelatert ledelse i produkt og tjenesteinnovasjon kun skjer i butikk kan antas å være grunnene til det negative utfallet. Som nevnt har den store og den lille kjeden har som fellesnevner at kunderelatert ledelse kun skjer i butikk. I tillegg til at det kommer klart frem i modellen vist i forrige kapittel vises det i vedlegg 13. En kan allikevel skille de noe på denne fellesnevneren. Det at kunderelatert ledelse kun skjer i butikk hos den lille kjeden skyldes delvis at de ikke fikk tilrettelagt verktøy (som sosiale medier) til å fungere. Den store kjeden var aldri inne på å benytte seg av dette. Det er det at begge kjedene kun fokuserer på å bli kjent med kundene sine og finnes ut av deres behov når de er i butikken som virkelig er likhetstrekket.

Modell 5.2.2 viser også at den lille kjeden skiller seg mer negativt ut. Grunnen er at de ikke har arbeidet med markedsinnovasjon. Dette fordi de ikke hadde noen strategi. Det kan heller ikke sies at de har arbeidet med organisatorisk innovasjon siden de har mangel på ledelse. Når det kommer til prosessinnovasjon har de ingen klare mål eller systemer. Det kan derfor heller ikke påstås at de har arbeidet med dette.

Resultatene i undersøkelsen kommer klart og tydelig frem i den selektive kodingen. Det er allikevel viktig å repetere at en kodingsprosess er en abstrahering av data. Det vil si at det alltid er det mest sentrale elementet som er tatt med. Bedriftene i vekstfasen jobber ikke med innovasjonstypene på helt samme måte, enda det kan se slik ut i fremstillingen.

Fremstillingen viser det mest sentrale for butikkene. Det er forskjeller i hvor mye de jobber

med innovasjon. Det er også viktig å påpeke at intervjuobjektene til butikkene i vekstfasene ikke kun svarer positivt på spørsmålene som blir stilt. Flere har negative ting å påpeke. Det negative de hadde å påpeke om sin butikk var allikevel ikke sentrale tema, og butikkene viste ingen felles problemer. Dette ble derfor ikke sentrale kategorier som ble med videre i abstraheringsprosessen.

Når det kommer til butikkene som er undersøkt har de eksistert i ulike tidsperioder. Enkelte har eksistert mye lengre enn andre. De kan allikevel sammenlignes fordi alle går igjennom den samme syklusen. Noen gjør det bare raskere enn andre. De stiller med relativt likt utgangspunkt. En kan sammenligne de med en idrettsutøver. De har også relativt likt utgangspunkt. Hvor lenge de er i idretten og hvor lenge de er gode handler om hvordan de trener og hvordan de benytter seg av apparater for støtte og informasjon rundt seg. Uansett kan de ikke holde på for alltid. De kan allikevel sammenlignes og konkurrere med hverandre, samme hvor lenge de har holdt på. De er på samme arena.

Innovasjonstypene sett i sammenheng med detaljhandel er oppfattet av forskeren selv. Det kan være at andre stiller seg kritisk til en slik sammenligning. Allikevel argumenteres det for at innenfor detaljhandel er det de områdene som er sett i sammenheng med innovasjonstypene som er de mest nærliggende.

Det er også gråsoner når det kommer til når en bedrift jobber med innovasjon. Det er ikke nødvendigvis slik at butikkene i denne undersøkelsen jobber intenst med de ulike innovasjonstypene samtidig. Det er et eksempel naturlig å tenke at det jobbes mest med markedsinnovasjon og prosessinnovasjon i en oppstartsfase. Innovasjonstypene kan også skli litt over i hverandre. God service nevnes både i sammenheng med produkt og tjenesteinnovasjon og prosessinnovasjon. Service i forbindelse med produkt og tjenesteinnovasjon viser seg å være nettsider og sosiale medier som opplyser kunden direkte om produkter, salg og lignende. Dette kommer frem i modellen i forrige kapittel, i tillegg til vedlegg 9. Service i prosessinnovasjon viser seg å ha sammenheng med å ha gode muligheter til å skaffe produkter kunden ønsker på en effektiv måte. Dette kommer frem i vedlegg 5. Der viser det seg at det faktisk er fordelaktig å ha en varebestilling uten automatikk for å kunne skaffe produkter raskt og etter kundens behov.

6.1. Sammenligning med annen forskning

Som nevnt tidligere er det svært lite relevant forskning på dette området. Det er derfor lite konkret å sammenligne med.

Bucklin (1972) i Gripsrud og Nygård (2005) forklarer at en av faktorene i detaljhandelshjulet var at supermarkedene begynte å ta i bruk andre virkemidler enn pris for å skille seg ut. Pris har heller ikke vært fokus hos bedriftene i vekstfasen i denne oppgaven.

I undersøkelsen *Nordic Powers of Retailing (2007)* trekkes det frem seks utfordringer detaljhandelen står ovenfor. En av dem er å få en kombinasjon av de riktige faktorene til rett tid for lønnsom vekst. I denne oppgaven kom jeg frem til at følgende faktorer har vært viktige for vekst og overlevelse:

- Kommunisere direkte med kunder
- Være gode på service i tillegg til strategisk vareutvalg og vareplassering
- Motivere og engasjere ansatte
- Reklame direkte mot målgruppen og kunder, i tillegg til konkurransefordeler i selve butikken

Videre trekker undersøkelsen frem det å se ut nye markeder som en utfordring. Den ene butikken som er nedlagt hadde ikke jobbet med å se seg ut nye markeder. Dette kommer klart frem gjennom deres mangel på strategi.

Nordic Powers of Retailing (2007) trekker også frem strukturendringer og transformasjonen av butikker som en utfordring. Den større kjeden som gikk konkurs i undersøkelsen i denne oppgaven opplevde også strukturendringer, da de fikk nye eiere.

I forskningsprosjektet "en kunnskapsbasert varehandel" trekkes det frem at innovasjoner og entreprenørskap også er knyttet opp mot forståelse om hvordan nye produkter og servicekonsepter kan skape kundetilfredshet. Det å kommunisere direkte mot kunder via sosiale medier og å ha reklame direkte mot målgruppen kommer frem som viktige områder å være innovativ på i denne oppgaven. Det kan sees på som et servicekonsept som skaper kundetilfredshet.

Adizes teori beskriver hovedforskjellene på bedrifter i vekst og tilbakegang, de som er relevante er:

Bedrifter i vekst

Bedrifter i tilbakegang

Fokus på hvorfor og hva som skal gjøres —————> Fokus på hvordan det skal gjøres og hvem som gjorde det

Ledelsen kontrollerer organisasjonen —————> Organisasjonen kontrollerer ledelsen

Forandringer i ledelsen kan føre til atferdsforandringer —————> Forandringer i systemet er nødvendig for å forandre bedriftens atferd

Adizes (1988)

Butikkene i vekst i undersøkelsen i denne oppgaven kan sies å ha de samme faktorene som Adizes beskriver når det kommer til: Fokus på hvorfor og hva som skal gjøres, ledelsen kontrollerer organisasjonen og salgsoverorientering. Grunnen er at de virker bevisst på hva som er viktig for butikkens overlevelse. For de nedlagte butikkene kan det påstås at en forandring i systemet hadde vært nødvendig for å forandre bedriftens atferd. Grunnen er at den ene butikken ikke hadde fungerende systemer, mens den andre gikk fra et fungerende system til noe som tydelig ikke fungerte.

Grisrud og Nygård (2005) forklarer at i tillegg til detaljhandelshjulet vil den opprinnelige entreprenøren bli mindre kostnadsbevisst når han/hun blir eldre. Den nye ledelsen som eventuelt overtar vil tendere til "å slappe mer av" Den større kjeden som er nedlagt var en veletablert familiebedrift som ble solgt. Det viste seg at forandringen av imaget de nye eierne gjorde, antageligvis medførte nedgangen.

6.2. Konklusjon

Ut i fra undersøkelsen kan det påstås at forskjeller i hvordan det arbeides med innovasjon i detaljhandel påvirker hvor butikken befinner seg i livssyklusen. Butikkene som er i vekstfasen i livssyklusen arbeider alle med produkt og tjenesteinnovasjon, markedsinnovasjon, organisatorisk innovasjon og prosessinnovasjon. Produkt og tjenesteinnovasjon gjøres via å kommunisere direkte med kundene. Prosessinnovasjon gjøres via god service, i tillegg til strategisk vareutvalg og vareplassering. Organisatorisk innovasjon gjøres gjennom å motivere og engasjere de ansatte. Markedsinnovasjon gjøres ved hjelp av reklame direkte mot målgruppen og kundene, i tillegg til konkurransefordeler i selve butikken. Det kan antas at butikkene utsetter en stagnasjon i bedriftens livssyklus ved å jobbe aktivt med innovasjon.

Når de kommer til butikkene som er konkurs viser den ene total mangel på arbeidet med innovasjon, og gikk antagelig konkurs på grunn av det. Den andre jobbet aktivt med 3 av innovasjonstypene. De jobbet med prosessinnovasjon gjennom et avansert logistikksystem. De viste organisatorisk innovasjon med gode læringssystemer for de ansatte. Markedsinnovasjon jobbet det med ved hjelp av å skille seg ut og være synlig. De avviklede butikkene har en fellesnevner, nemlig at ved produkt og tjenesteinnovasjon skjer all kunderelatert ledelse i butikken. Grunnen til konkursen hos den store kjeden, antas allikevel å være at nye eiere jobbet feil med organisatorisk innovasjon. Feilen gjorde de ved å forsøke å forandre imaget til en kjede som var godt innarbeidet i markedet.

Om det skal forskes mer på dette temaet ville det vært spennende å foreta en casestudie, der forskeren observerer og intervjuer bedrifter over lengre tid. Slik vil forskeren lære hvordan bedriften jobber med innovasjon og kanskje kunne trekke tråder, til en eventuell utvikling i livssyklusen for bedriften over tid.

Referanser

- Adizes, Ichak. 1988. *Organisasjoners livssyklus*. Dagens Næringsliv Forlag
- Andersen, Jon Aarum. 1995. *Ledelse og ledelsesteorier*. Oslo: Bedriftsøkonomisk forlag AS.
- Fagerberg, Jan, David C. Mowery og Richard R. Nelson. 2005. *The Oxford Handbook of Innovation*. New York: Oxford university press.
- Gripsrud, Geir og Arne Nygård. 2005. *Markedsføringskanaler*. Oslo: J.W. Cappelens forlag AS
- Levy, Michael & Barton A. Weitz. 2004. *Retailing management. 5 utg.* New York: McGraw-Hill/Irwin
- Mehmetoglu, Mehmet. 2004. *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget
- Reidarson, Per og Per Gunnar Rasmussen. 1997. *Varehandel i vekst og omstilling*. Larvik: Forfatterne og Tano Aschehoug
- Spilling, Olav R., red. 2006. *Entreprenørskap på norsk. 2 utg.* Bergen: Fagbokforlaget

Rapporter

- Deloitte. 2007. *Nordic Powers of Retailing 2007*. www.virke.no
http://www.virke.no/eway/default.aspx?pid=302&oid=3403&trg=__new_8874&Main_8836=8969:0:10,4191&Left_8970=8891:0:10,4301:1:0:0:::0:0&Area_8891=8889:319297:::1:8892:103:::0:0&__new_8874=3403:319296: (lest 15.5.2012)
- Nygaard, Arne og Jakob Utgård. 2011 *En kunnskapsbasert varehandel 2011. Forskningsrapport*. Handelshøyskolen BI.
[http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/26cab03335ce57a2c125790300417401/\\$FILE/2011-06-Nygaard&Utgard.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/26cab03335ce57a2c125790300417401/$FILE/2011-06-Nygaard&Utgard.pdf) (lest 20.5.2012)

Annet

- Narf 2011. *Virksomhetens livsfaser*. <http://www.narf.no/Nyhetsbrev/NARF-Nyhetsbrev/2011/Nyhetsbrev-fra-NARF---01---2011/Virksomhetens-livsfaser/> (lest 25.10.2012)
- Regeringen.no *Hva er innovasjon?*
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/tema/innovasjon/hva-er-innovasjon.html?id=526485> (lest: 15.11.2011)

Vedlegg

Vedlegg: 1

Kodeliste for indikatorer

Tema: Kunderelatert ledelse. Informant: Introduksjon, vekst og modning. (I1, I2, I3 og I4)

Egen VIP-kundeklubb – I:4 S:7 L:1

Gratismagasin hjem i posten – I:4 S:7 L:2

Gode kunder blir vervet til VIP-klubb – I:4 S:7 L:2-3

Promotører – I:4 S:8 L 3-5

Mellomleder kommuniserer info om målgruppen til ledelsen - 1:3 S:7 L:4-5

Prøve å møte målgruppen vi tjener mest på - I:3 S:7 L:2-3

Sende SMS til senterets kundeklubb ved gode tilbud – I:2 S:2 L:2-3

VIP Kundeklubb for senter – 1:2 S2: L1

Kjenner kunder via facebook – I1: S7: L1

VIP kundekveld – I1: S7: L3-4, I:4 S:8 L6

Legger merke til etterspørsel – I1: S7: L2

Reklame direkte ut mot faste kunder via facebook og blogg – I1: S7: L2-3, ,12: S:2 L:1

Få magasiner som dekker vår målgruppe til å skrive om våre produkter – I1: S7: L4-5

Låne bort produkter som brukes i magasiner som leses av vår målgruppe – I1: S8: L1-2

Vedlegg: 2

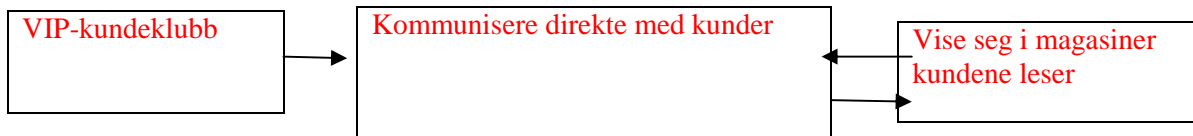
Åpen koding Tema: Kunderelatert ledelse. Livssyklusperiode: Introduksjon, vekst og modning.



Vedlegg: 3

Aksial koding

Tema: Kunderelatert ledelse. Livssyklusperiode: Introduksjon, vekst og modning.



Vedlegg: 4

**Kodeliste for indikatorer Tema: Innkjøp/organisering av varer, strategi og logistikk-
ledelse.**

Informant: Introduksjon, vekst og modning. (I1, I2, I3 og I4)

Opprettet en profil på en person det kjøpes inn til – I1 S8 L3

Fokus på lager og omløpshastighet – I1 S8 L3

Best på pris ovenfor kunden – I1 S9 L2

Best på service ovenfor kunden – I1 S9 L2, I3 S9 L3

Skaffer det kunden vil ha – I1 S9 L3

Ekspresskolleksjoner (fort inn/fort ut) – I2 S9 L3

Statistikker for hvordan varene selger – I2 S3 L2

Fremmer varer som er vanskelige å selge på de beste plasseringene i butikken – I2 S3 L3

Mye av lettsolgte varer ("melk og brød") – I3 S8 L1-2

Forenklet utvalg og økt kvantum - I3 S9 L1-2

Vareplassering – I3 S9 L1-2

Supplere med varer med best kalkyle I3 S9 L2-3

Godt forhold til leverandør – I3 S9 L5

Best og eksklusivt sortiment – I4 S9 L1

Butikken skiller seg ut fra de andre – I4 S9 L2

Varekunnskap – I4 S9 L3

Bestiller varer på egenhånd – I4 S9 L2-3

Vedlegg: 5

Åpen koding Tema: Innkjøp/organisering av varer, strategi og logistikk-ledelse.

Informant: Introduksjon, vekst og modning. (I1, I2, I3 og I4)



Vedlegg: 6

Aksial koding

Tema: Innkjøp/organisering av varer, strategi og logistikk-ledelse.

Informant: Introduksjon, vekst og modning. (I1, I2, I3 og I4)



Vedlegg: 7

Kodeliste for indikatorer Tema: Multikanal detaljhandel, markedsstrategi og kommunikasjonsmiks.

Informant: Introduksjon, vekst og modning. (I1, I2, I3 og I4)

Rabattavtaler i arrangerte nettverk – I1: S8: L4-6

Avisreklame i Aftenposten – I1: S8: L4

Reklame i magasin - I1: S8: L4, I:3 S:8 L: 2-3

Reklame direkte ut mot faste kunder via facebook og blogg – I1: S7: L2-3, ,I2: S:2 L:1

Få magasiner som dekker vår målgruppe til å skrive om våre produkter – I1: S7: L4-5

Låne bort produkter som brukes i magasiner som leses av vår målgruppe – I1: S8: L1-2

Reklame i magasin på fly – I3 S8 L2

Reklame i gratismagasin - I1: S8: L4, I:3 S:8 L:3, I:4 S:8 L:1-2

Promotører – I:4 S:8 L 3-5

Best på pris ovenfor kunden – I1 S9 L2

Best på service ovenfor kunden – I1 S9 L2, I3 S9 L3

Selge produkter gjennom blogg – I1 S2 L2

Unik design til unik pris – I1 S4 L1

Oase av gjemte skatter – I1 S4 L2

Plassering ved konkurrenter – I1 S7 L3, I2 S2 L-4

Bruk av flagshipstores – I1 S10 L1, I4 S10 L2

Sosiale medier – I2 S1 L1

Reklamere via Instagram, Twitter og youtube – I2 S1 L1

Blogg - I1 S2 L2, I2 S1 L1

Plukke opp de beste trendvarene – I2 S2 L2

Best in fashion – I2 S2 L3

Best på service – I3 S4 L1

Skal kjenne kunden – I3 S4 L2

Vareplassering – I2 S10 L1, I3 S9 L1-2

Nettsiden fungerer som en reklame og servicefunksjon – I3 S9 L2-3

Sortimentet tilpasset markedet – I3 S10 L3-5

Netthandel – I4 S2 L1

Makt ovenfor leverandør – I4 S3 L2

Størst og best lokaler – I4 S3 L3

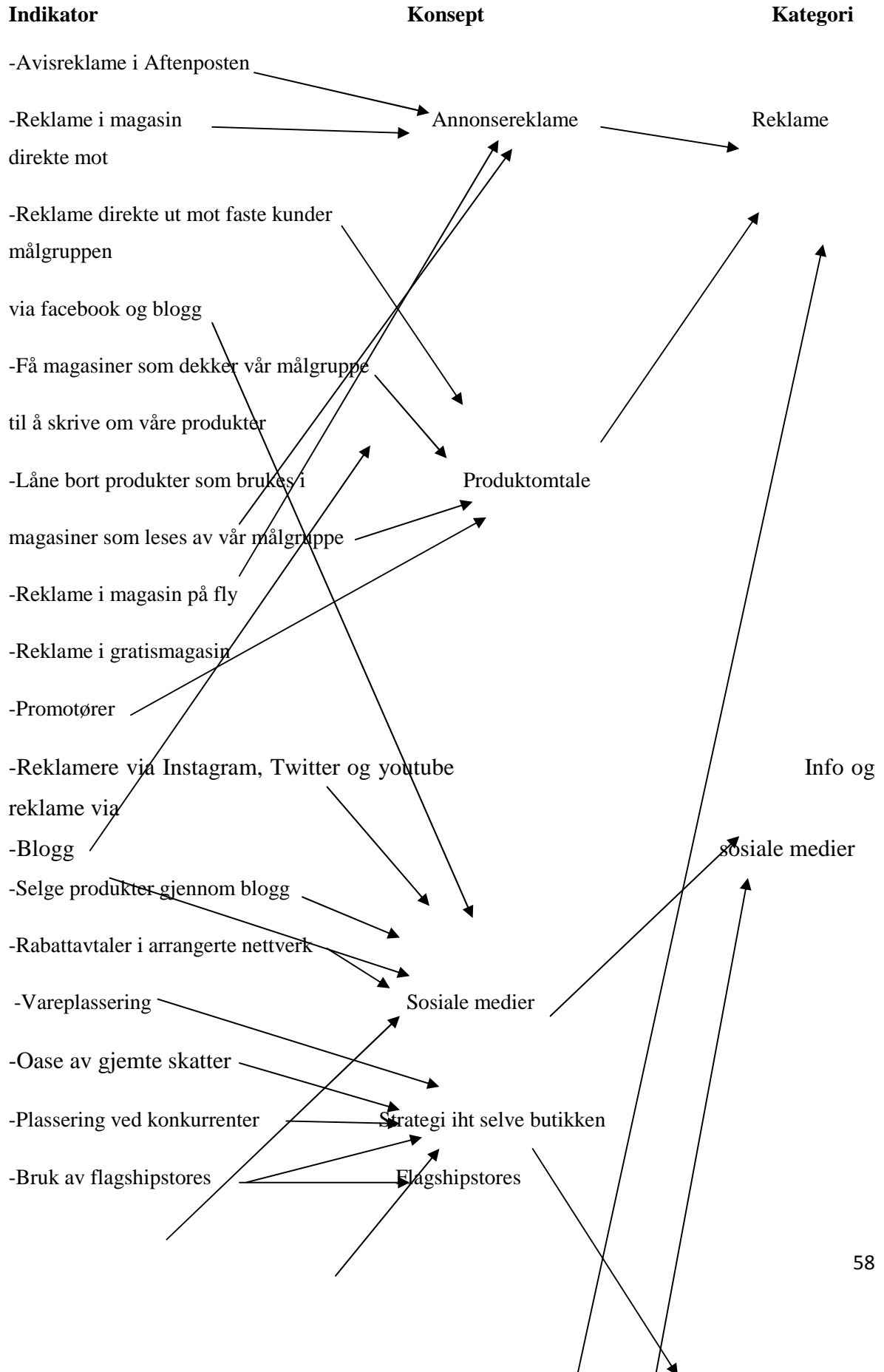
Dypere sortiment – I4 S10 L3

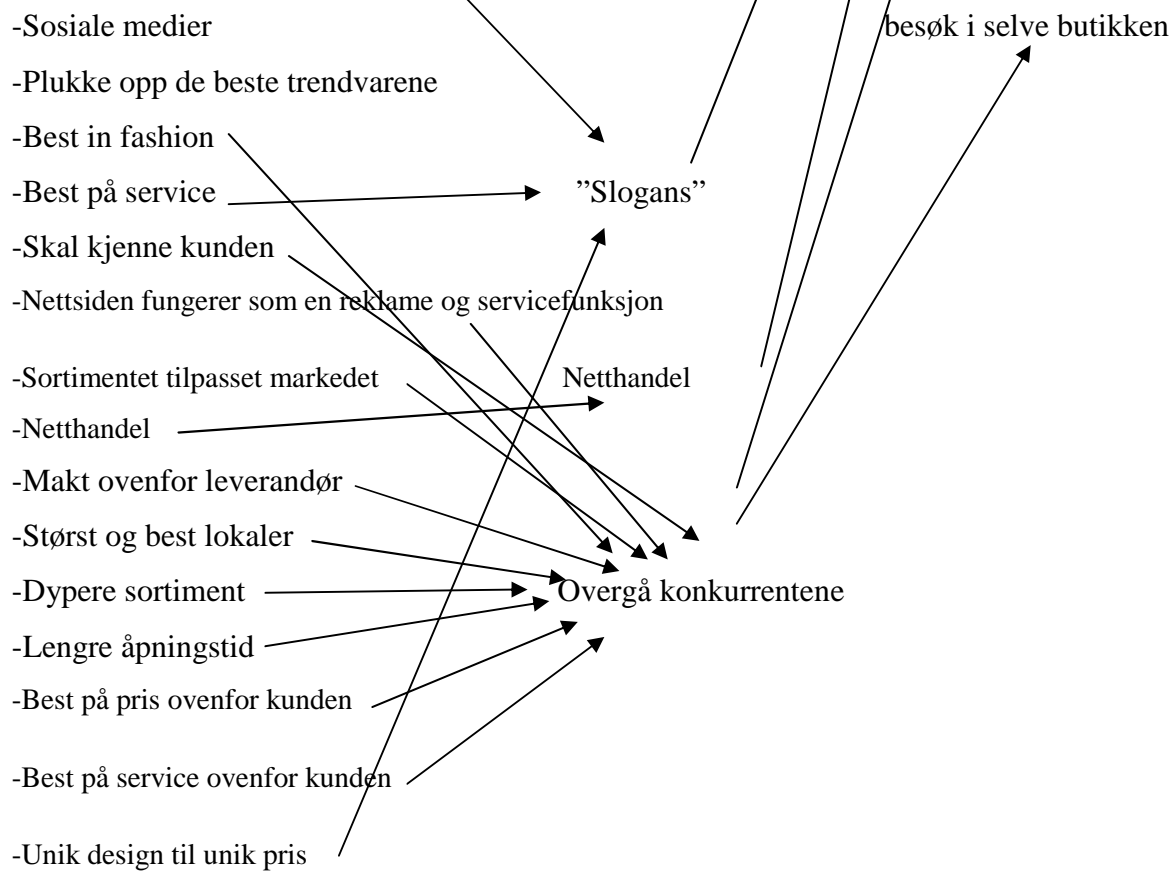
Lengre åpningstid – I4 S10 L3

Vedlegg: 8

Åpen koding. Tema: Multikanal detaljhandel, markedsstrategi og kommunikasjonsmiks.

Informant: Introduksjon, vekst og modning. (I1, I2, I3 og I4)

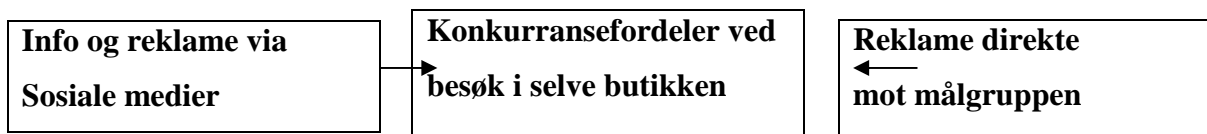




Vedlegg: 9

Aksial koding. Tema: Multikanal detaljhandel, markedsstrategi og kommunikasjonsmiks.

Informant: Introduksjon, vekst og modning. (I1, I2, I3 og I4)



Vedlegg: 10

Kodeliste for indikatorer. Tema: Ledelse av butikken og kundeservice. Informant 1,2,3 og 4.

Franchise er nytt - I1 S2 L4

Godt miljø – I1 S5 L2, I4 S11 L3

Motivere de ansatte – I1 S11 L1, I3 S10 L3

Retningslinjer og konstruktive tilbakemeldinger – I1 S11 L2

Effektiviteten økes ved å øke motivasjonen ved læring – I1 S11 L3

Lærer alltid bort nye systemer til ansatte – I1 S11 L5

Hver kunde får god service – I1 S12 L1, I3 S4 L1

Lærer av klager – I1 S12 L2

Fokuspunkter for de ansatte for hver uke – I2 S3 L1

Ny dagsplan for hver dag – I2 S3 L2

Interne konkurranser for snittsalg – I2 S3 L3

Alle får delta aktivt med ideer – I2 S3 L4, I1 S11 L4

Fokus på økt snittsalg – I2 S3 L1

Ny struktur ved nye leverandører I3 S2 L1-2

Nytt samarbeid med nye eiere – I3 S2 L2-3

Klare systemer for læring og arbeidsfunksjoner – I3 S4 L6-7

Skape trygghet for kunden – I3 S4 L1

Vite hva kunden vil ha – I3 S4 L2-3

Vise omtanke for de ansatte – I3 S10 L2-3

Legge frem tall de ansatte skal nå – I3 S10 L3

Sørge for at alle de ansatte er gode representanter for butikken og kjeden – I3 S12 L2

Arbeide tett med ledelsen av kjeden – I4 S2 L2

Store selskap som eiere – I1 S1 L1, I4 S3 L3-4

Etablering i utland – I4 S3 L4

Høyt kompetansenivå hos de ansatte – I4 S11 L1-2

God kommunikasjon med ansatte – I4 S11 L1-2

Legger frem salgsresultater for hver enkelt ansatt – I3 S11 L12, I4 S11 L6-7

Vedlegg 11

Åpen koding. Tema: Ledelse av butikken og kundeservice. Informant 1,2,3 og 4.



Vedlegg: 12

Aksial koding. Tema: Ledelse av butikken og kundeservice. Informant 1,2,3 og 4.



Vedlegg: 13

Kodeliste for indikatorer. Tema: Kunderelatert ledelse. Informant I5 og I6. (Nedlagte butikker)

Prøvde facebook, fungerte ikke – I5 S8 L12

Hadde mailingliste på kunder vi ikke benyttet – I5 S8 L3-4

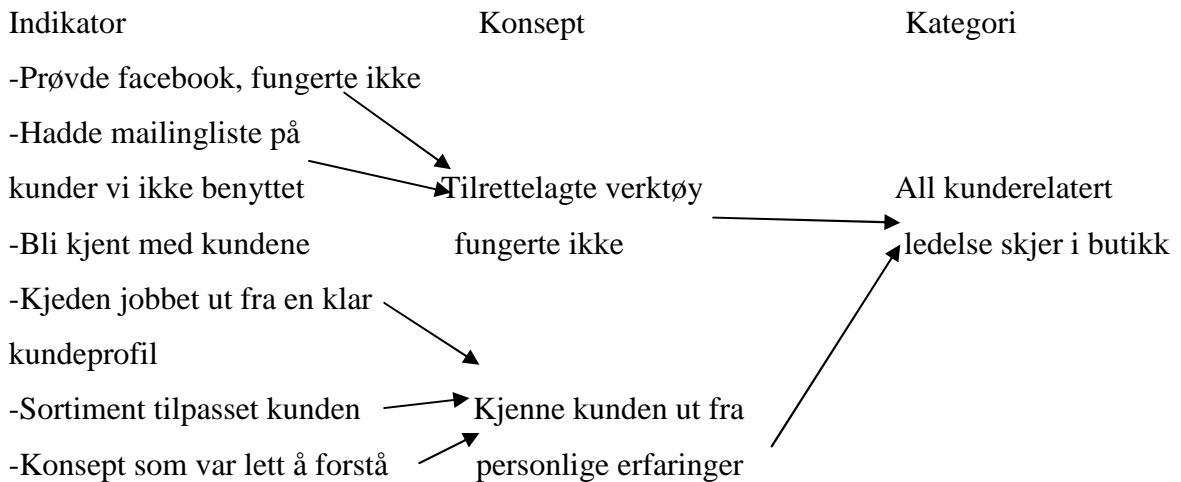
Bli kjent med kundene – I5 S8 L4

Kjeden jobbet ut fra en klar kundeprofil – I6 S7 L1-2

Sortiment tilpasset kunden – I6 S7 L2-3

Konsept som var lett å forstå – I6 S7 L4

Åpen koding. Tema: Kunderelatert ledelse. Informant I5 og I6. (Nedlagte butikker)



Vedlegg: 14

Kodeliste for indikatorer. Tema: Innkjøp, organisering av varer, strategi og logistikk.

Informant I5 og I6. (Nedlagte butikker)

Fordelte en sum på ulike leverandører og kjøpte det vi likte – I5 S9 L1-2

Strategien var dyre klær til BI studenter (som viste seg å ikke ha penger) – I5 S9 L2

Måtte flytte butikken, prøvde ny målgruppe – I5 S9 L3-4

Stort varelager – I5 S10 L10

Varer først på salg etter 2 år – I5 S10 L11

Benyttet EAN koder til å se hvor mye varer vi solgte fra hver leverandør – I5 S10 L2-3

Innstilling om at alle varer kunne selges – I5 S 10 L6

Hadde ikke mulighet til å fylle på med de varene som solgte bra – I5 S10 L8

Innkjøp kun 2 ganger årlig – I5 S10 L8-9

Gjorde ikke innkjøp selv – I6 S8 L2

Egen merkevare prioritert – I6 S8 L2

Best i salg og service – I6 S9 L3

Kassesystem registrerte alle solgte plagg – I6 S9 L2

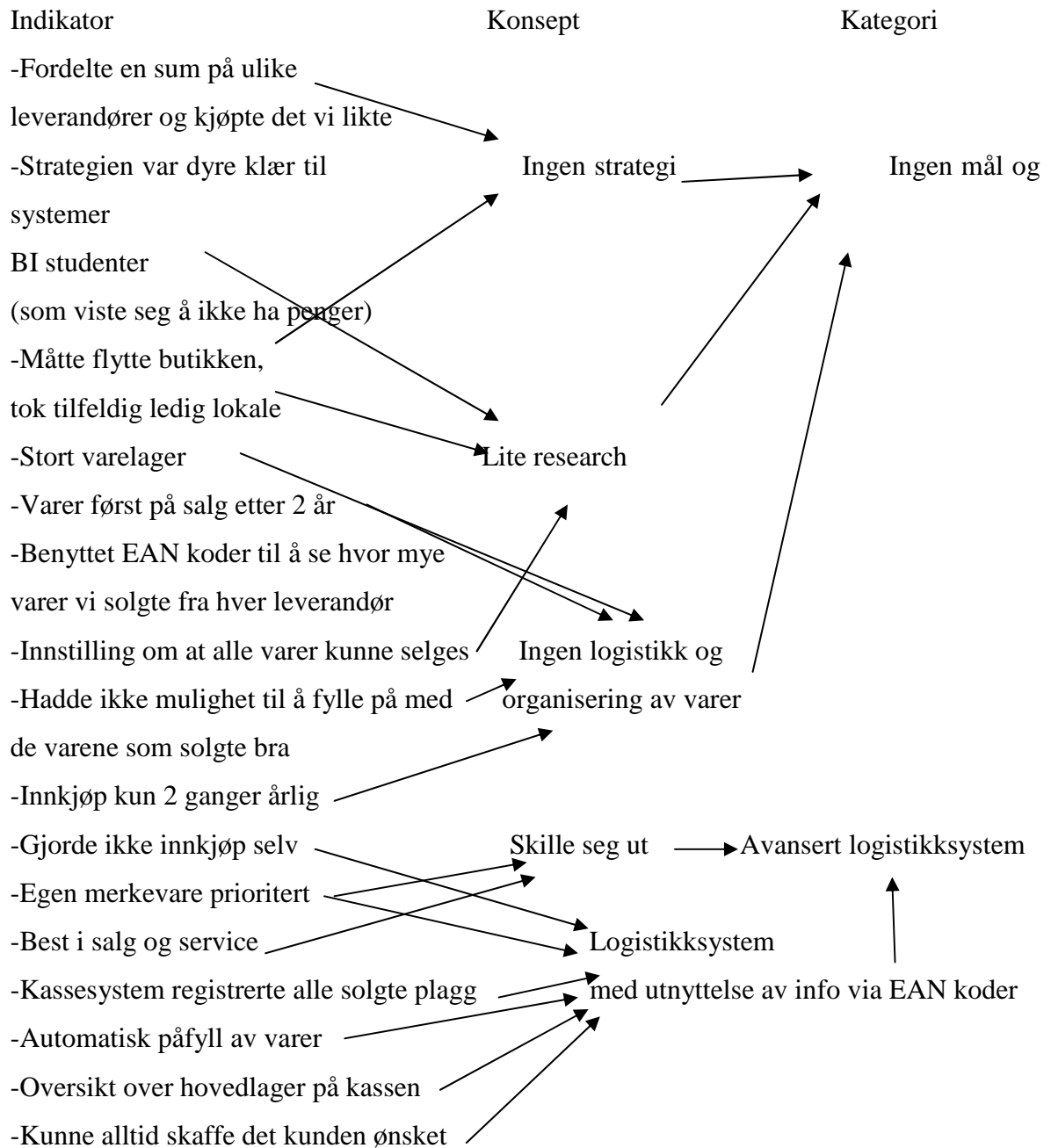
Automatisk påfyll av varer – I6 S9 L2

Oversikt over hovedlager på kassen – I6 S9 L3

Kunne alltid skaffe det kunden ønsket – I6 S9 L4

Vedlegg 15

Åpen koding. Tema: Innkjøp, organisering av varer, strategi og logistikk. Informant I5 og I6. (Nedlagte butikker)



Vedlegg: 16

Aksial koding. Tema: Innkjøp, organisering av varer, strategi og logistikk. Informant I5 og I6. (Nedlagte butikker)

Større kjede

Avansert logistikksystem

Liten nyere kjede

Ingen mål og systemer

Vedlegg: 17

Kodeliste for indikatorer. Tema: Multikanal detaljhandel, markedsstrategi, kommunikasjonsmiks og lokalisering. Relevante spørsmål i intervjuguiden: 3,4,7,10 og 12.

Prøvde oss på netthandel uten å gjennomføre I5 S3 L3

Lokalisert uten konkurrenter I5 S5 L1

Lokalisert i parkeringsfri gate I5 S5 L8

Bred avisreklame angående salg I5 S9 L3

Ingen klar strategi I5 S11 L2

Nøye med gode lokaliseringer I6 S3 L3

Mange konkurrenter I6 S5 L1

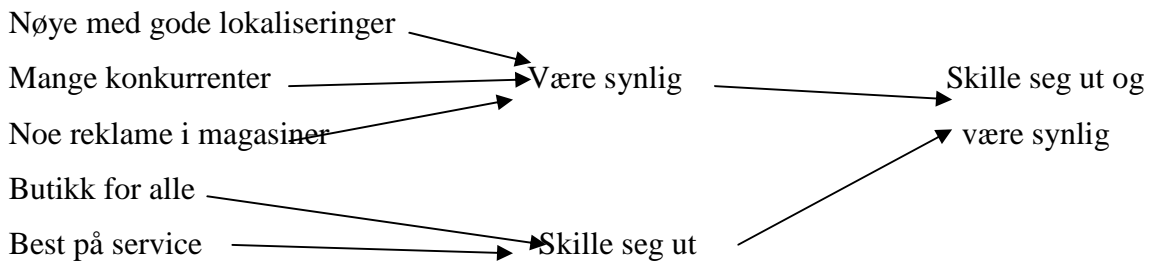
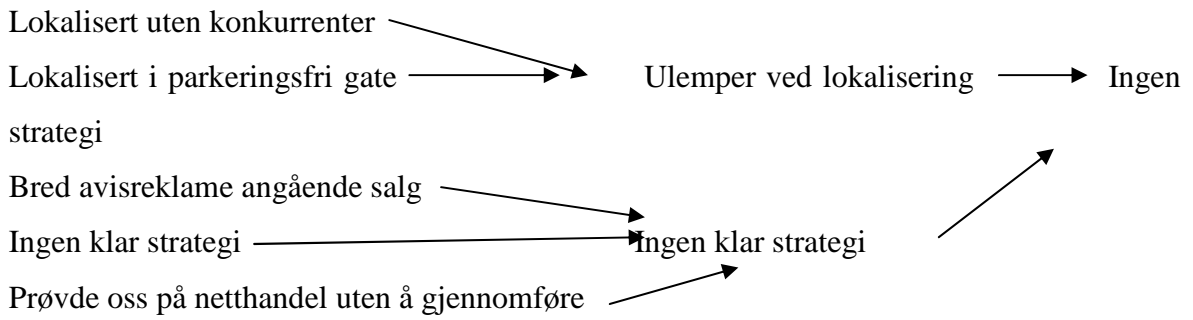
Reklame i magasiner I6 S8 L4

Butikk for alle I6 S11 L3

Best på service I6 S11 L4

Vedlegg: 18

Åpen koding. Tema: **Multikanal detaljhandel, markedsstrategi, kommunikasjonsmiks og lokalisering. Relevante spørsmål i intervjuguiden: 3,4,7,10 og 12.**



Vedlegg: 19

Aksial koding. Tema: Multikanal detaljhandel, markedsstrategi, kommunikasjonsmiks og lokalisering. Relevante spørsmål i intervjuguiden: 3,4,7,10 og 12.

Større kjede:

Skille seg ut og være synlig

Liten kjede:

Ingen strategi

Vedlegg 20

Kodeliste for indikatorer. Tema: Ledelse av butikken og kundeservice. Relevante spørsmål i intervjuguiden: 3.4, 4, 6, 14,16 og 17

Ingen visjon – I5 S4 L1

Ingen struktur og systemer – I5 S4 L2

Butikksjef fikk ikke støtte av eier i ønske om gjennomføring av opplæringsystemer – I5 S12 L3

BS turte ikke å ta beslutninger uten eiers støtte – I5 S 12 L4

Dårlig opplæring – I5 S12 L8

Motivasjonsbrist hos BS som følge av følelsen av at eier hadde gitt opp – I5 S 12 L10

BS gjorde ingenting for å lære opp og motivere de ansatte – I5 S12 L13

For godt vennskap mellom ledere og ansatte førte til frykt for upop beslutninger – I5 S13 L16

Ny relasjon til nye foretak fungerte ikke (konk kort tid etter) – I6 S3 L4

Imaget forsvant med nye eiere – I6 S3 L3

Klar visjon å jobbe ut i fra - I6 S4 L2

Gode systemer for alt – I6 S4 L1-2

God opplæring – I6 S4 L2-3

En ansatt visste alltid hva den skulle gjøre – I6 S4 L3

BS motiverer – I6 S11 L1

BS gir ros – I6 S11 L3

Konkurranser med skryt i plenum for vinner – I6 S11 L5

Ansatte målt i snittsalg – I6 S11 L5

Bruk av mystery shopper for å lære av feil – I6 S11 L7

Karakter for salgsferdigheter som igjen påvirker lønn – I6 S11 L9

BS følger et gitt oppsett for opplæring – I6 S11 L10

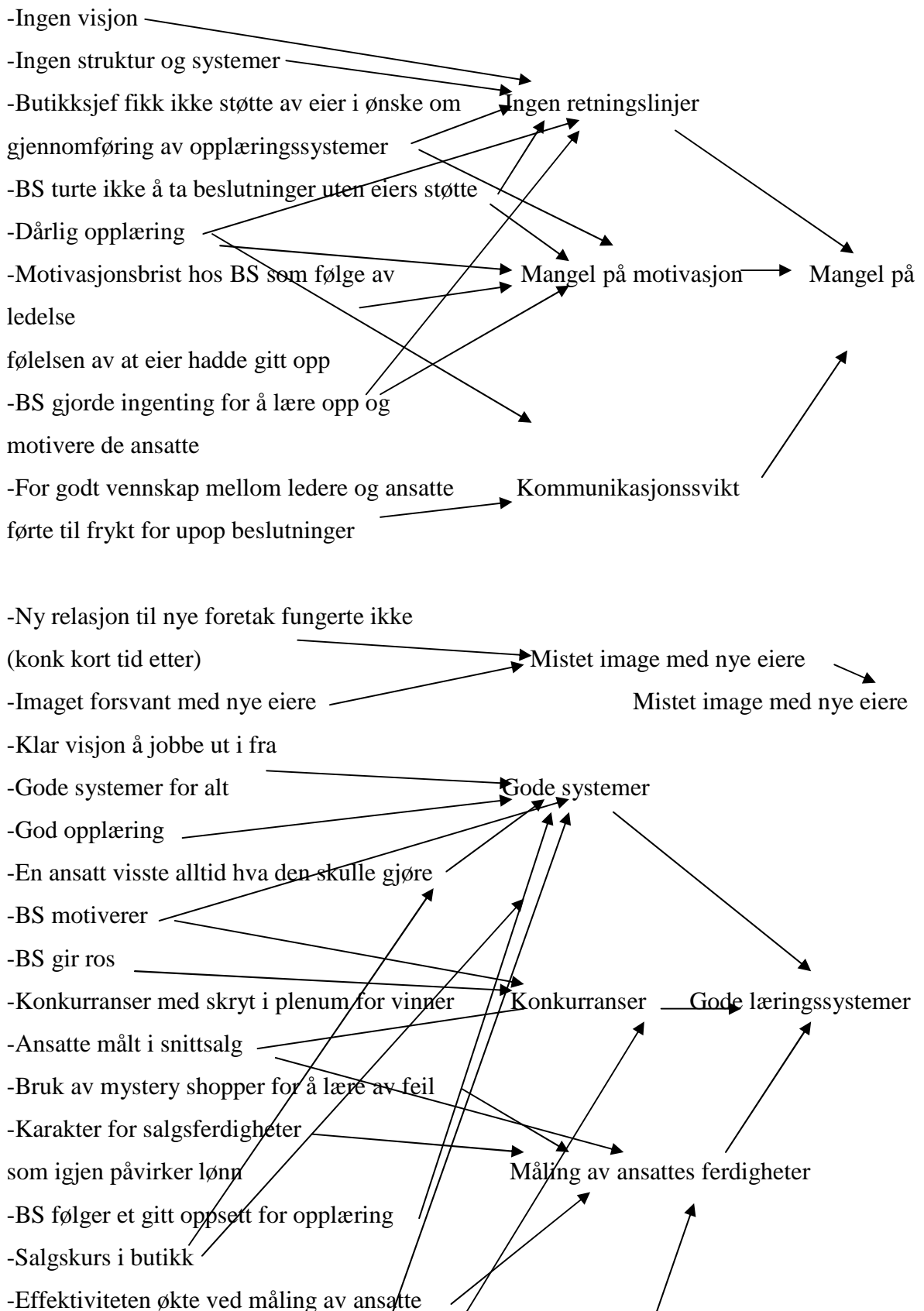
Salgskurs i butikk – I6 S11 L10

Effektiviteten økte ved måling av ansatte – I6 S11 L11

Press om snittsalg bidro i tilfeller til negativ konkurranse mellom ansatte – I6 S13 L3

Åpen koding. Tema: Ny organisering av læring, ledelse av butikken og kundeservice.

Relevante spørsmål i intervjuguiden: 3,4, 4, 6, 14,16 og 17



-Press om snittsalg bidro i tilfeller til negativ konkurranse mellom ansatte

Vedlegg: 22

Aksial koding. Tema: Ny organisering av læring, ledelse av butikken og kundeservice.

Relevante spørsmål i intervjuguiden: 3.4, 4, 6, 14,16 og 17

Liten nyere kjede

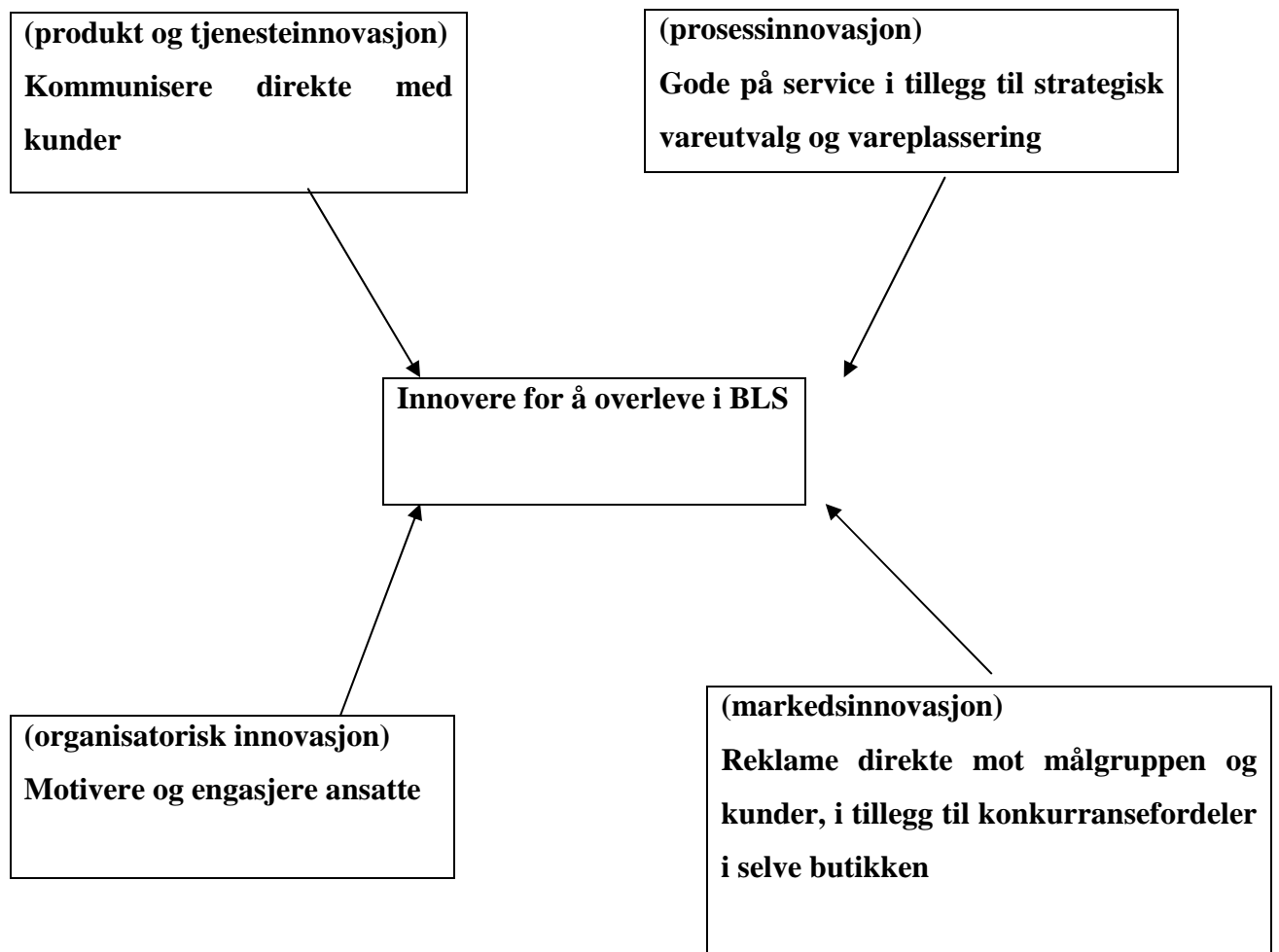
Mangel på ledelse

Større kjede

Mistet image med nye eiere

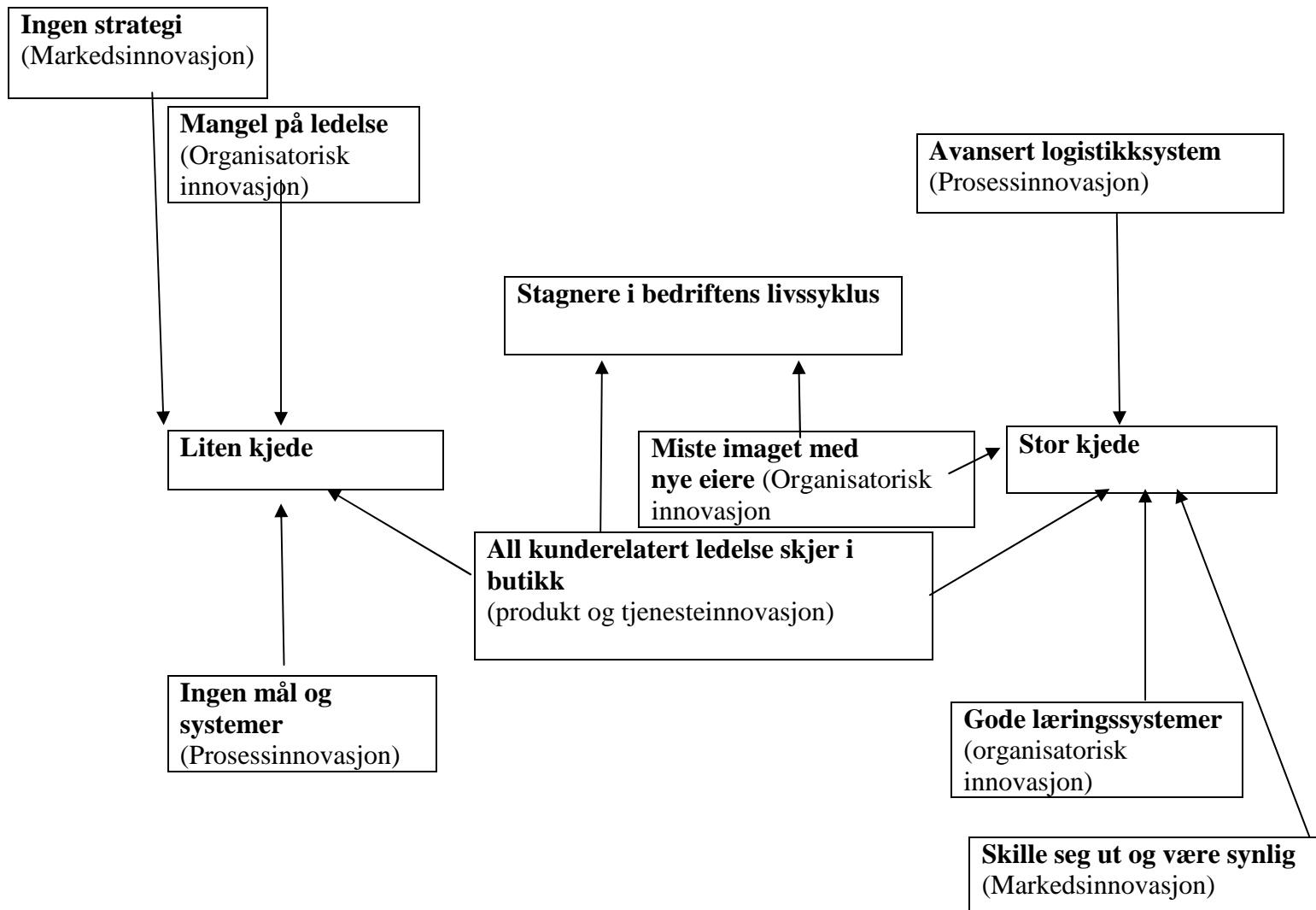
Gode læringssystemer

Selektiv koding. Tema: Alle. Informant I1, I2, I3 og I4.



Vedlegg 24:

Selektiv koding. Tema: Alle. Informant I1, I2, I3 og I4.



Vedlegg: 25

Intervjuguide – Linn Marlen Haugen.

Intervjotype: Halvstrukturert – betyr at forskeren bruker noen forhåndsbestemte spørsmål i tillegg til temaer. Intervjuguiden utvikles slik at den blir oppfattet på samme måte av de fleste informantene. Når informanten snakker om noe som er meget relevant til problemstillingen, fortsetter forskeren med et bredere med et bredere temaspørsmål som får informanten til å gi mer forklaring. (Mehmetoglu 2004:70)

Spørsmålene er markert i rødt, mens direkte tilhørende teori er vist under hvert spørsmål.

Den direkte teorien vil ikke nevnes for intervjuobjektet, da dette kan virke ledende.

Spørsmålene vil bli stilt så åpne som mulig for at intervjuobjektet skal fortelle mest mulig upåvirket av hva jeg måtte mene er rett eller galt.

Praktisk informasjon: Antall år ansatt: Utdannelse: Eier/medeier?

Spm 1. Skjema (Utdype)

Det er ulike strukturer innenfor varehandel som også gjelder for butikkene som skal forskes på. De ulike strukturene kan ha utslag for i hvor stor grad butikksjefen/ daglig leder kan påvirke innovasjonsevnen til sin butikk.

Spm 2. På bakgrunn av informasjonen du gav i spm 1, hvordan føler du at din påvirkningsevne opp mot ledelsen er?

Jo flere ledd det er i distribusjonssystemet, jo vanskeligere vil det naturligvis bli for en butikksjef å påvirke produksjonen og selve produktene.

Spm 3. Hvordan er din tolkning av innovasjon? På bakgrunn av dette, hvordan føler du at bedriften du jobber i arbeider med med innovasjon?

Innovasjon kan bli realiseres gjennom nye produkter og tjenester, gjennom nye råvarer eller produksjonsmetoder, ved å gå inn i nye markeder eller ved å organisere virksomhet i en næring på en nye måter.

Utdype. Hvordan jobbes det med de ulike punktene nedenfor?

Det finnes fire ulike typer av innovasjon:

- Produkt og tjenesteinnovasjon. Her går det ut på ny teknikk eller nye produkter eller tjenester.
- Prosessinnovasjon. Dette går ut på å forbedre metoden i produksjon av varer og tjenester, samt bedre metoder for lagring, distribusjon og støttefunksjoner. I tillegg kommer ny teknologi i forhold til sammenhengen mellom organisasjon og teknikk.
- Markedsinnovasjon: Dette kan være enten nye måter å selge på, eller gå inn i nye markeder med et gammelt produkt.
- Organisatorisk innovasjon: Dette går ut på nye måter å strukturere organisasjonen på. Nye måter å leie på i tillegg til nye relasjoner til andre foretak. (Kilde)

Disse fem måtene kan sees som en kobling mellom innovasjon og entreprenørskap. Schumpeters definisjon av entreprenørskap er sterkt relatert til innovasjon. Hans måte å karakterisere innovasjon på er, som nevnt ovenfor – å organisere en ny kombinasjon. (Spilling 2006:112)

Det er ofte mennesker med spesielle evner og holdninger som er viktige i sammenhengen med innovasjon. I tillegg har miljøet rundt denne personen mye å si i forhold til påvirkning.

Spm 4. Føler du at bedriften du jobber i utvikler seg kontinuerlig? Utdype hvordan

For å begrense meg velger jeg å se på de viktigste områdene en aktør burde holde seg innovativ på for å overleve flere runder i PLS innenfor detaljhandel. Ut i fra nevnt teori om innovasjon og ved å repetere og lese meg opp gjennom eksisterende litteratur under emnet

varehandel velger jeg kunderelatert ledelse og kommunikasjonsmiks, innkjøp/organisering av varer, Logistikk, multikanal detaljhandel og strategi/markedsstrategi og ledelse av butikken og kundeservice som de viktigste områdene å innovere seg innenfor. (Levy & Weitz 2004)

Spm 5. Har du sett noen endring i bedriften du jobber i over tid? Hva vet du om bedriftens historie og utvikling?

Utdyp: Starten den med en typisk gründer som etter hvert ga ansvaret/solgte til noen andre?

Hvordan er fleksibiliteten i bedriften? Vil du si den har forandret seg? Når?

3.2.2. Adizes teori om livssyklus

En ung organisasjon vil være fleksibel, men lite kontrollerbar. Når organisasjonen eldes vil dette forholdet forandre seg. Fleksibiliteten avtar og kontrollerbarheten øker. Nedgangen i fleksibilitet og økningen av selvkontroll vil skape tilbakevendende og forutsigbare vansker som lederne gjerne kan kalle problemer.

Teori innenfor innovasjon og entreprenørskap tilsier at en bedrift på et stadie må ansette en leder med utdanning og erfaring på området bedriften er innenfor. En gründer/entreprenør kan komme til kort når bedriften har vokst seg for stor. Om det hentes inn en profesjonell leder vil dette medbringe store forandringer i bedriften og i bedriftens ledelse. I denne sammenhengen vil lederskapet gå ut på å forandre organisasjonskulturen og å hjelpe bedriften fra ett stadie i livssyklusen og over i det neste. Lederskapet her betyr å finne en løsning på dagens problemer og å forberede bedriften på de forestående problemene som vil oppstå. Da bedriften var i startfasen hadde den behov for en leder som var villig til å ta sjanser og var resultatorientert. Når bedriften går over fra barndomsstadiet og over i Tenåringsstadiet har den behov for å avslutte sin nærsynte fokusering, som gjerne er på ett produkt. Organisasjonen får behov for visjoner i tillegg til den kortsiktige resultatorienteringen. Problemene hopper seg opp når bedriften kommer i tenåringsstadiet, da den får behov for å skifte hovedvekten over på systemer, politikk og administrasjon. Det her nettopp her gründeren selv kan komme til kort. (Ibid)

Spm 6. Har din bedrift en opparbeidet og klar visjon?

Har din bedrift en opparbeidet og klar struktur og gode systemer?

Føler du at organisasjonen vokser og stadig forbedrer seg?

3.2.5 Voksenstadiet

Om den administrative systematiseringen lykkes og lederskapet blir institusjonalisert, vil organisasjonen bevege seg inn i det stadiet Adizes referer til som "voksen". Voksen er det optimale punktet på kurven i BLS. Her finner organisasjonen balansen mellom fleksibilitet og forutsigbarhet.

Typiske tegn på den voksne organisasjonen er en institusjonalisert visjon og kreativitet og funksjonelle systemer og struktur. I tillegg er organisasjonen resultatorientert og møter kundens behov, samtidig som det planlegges å følge opp dette på samme måte.

Organisasjonen vokser når det gjelder salg og fortjeneste, følger prognosene og blir stadig bedre. Organisasjonen blir også et springbrett for opprettelsen av nye organisasjoner. (Ibid)

Spm. 7 Har butikken har mange konkurrenter? Når kom disse på bane?

Utdyp Hvordan butikken går og hvor lenge de ansatte blir i jobb.

3.2.6 Tidlig byråkrati og død

I tidlig byråkrati har de problemene som var fremtidige nå blitt en del av hverdagen.

Organisasjonen er tvunget til en handling. Markedsandeler tapes, kapitalflyten er negativ og det er et høy turnover blant de ansatte. Overgangen til byråkrati er rask. Dette grunnet at aristokratiet dekker sine tap gjennom overtakelser og ved å skru opp prisene maksimalt.

Det er en kjent sak at når prisene stiger, går omsetningen ned over tid. Siden prisøkningen kun har en kortidseffekt selger ikke organisasjonen lenger på grunn av sitt gode navn og rykte.

3.3. Eksisterende livssyklus-teorier

3.3.1 Detaljhandelshjulet

Teorien får innenfor detaljhandel som ved andre organisasjoner ut på at alle oppstartede former for detaljhandel over tid går gjennom den samme syklusen. I detaljhandel starter det gjerne med spartanske butikklokaler, lave priser, lite eller ingen reklame og begrenset med service. På grunn av denne lavprisstrategien klarer de gjerne å erobre en økende markedsandel fra de etablerte aktørene. Det nye foretaket vil etter en stund oppgradere seg og sitt tilbud ved å forbedre betjening, butikklokaler, sortiment etc. Samtidig vil de få råd til å investere i reklame. Summen av dette fører til økte kostnader og dermed også økte priser. Denne oppgraderingsfasen medfører at foretakene dessverre mister sin innovasjonsevne, de blir mindre markedsorienterte og ”topp-tunge”. Dette medfører rom for nye innovatører på markedet som kommer med samme lavpristilbud. Disse vil igjen, etter tur gjennomgå den samme prosessen som sine forgjengere som er beskrevet over. Denne prosessen kan illustreres som et hjul – derav navnet detaljhandelshjulet.

3.3.4 Butikkformens livssyklus

Det er mange eksempler på innovasjoner i detaljhandelen. Mange følger mønsteret til detaljhandelshjulet, men det er også unntakelser. Det vil ikke alltid være slik at nye butikkformer lanseres med en lavprisstrategi. Davidson mfl. (1976). i Gripsrud og Nygård (2005) mener at det er fruktbart å betrakte utviklingen i detaljhandel i et livssyklusperspektiv. Dette blir svært nære Adizes teori og analogt med den generelle teorien om produkters livssyklus. Detaljhandelens livssyklus deles inn i fire faser:

1 Introduksjon

2 Vekst

3 Metning

4 Tilbakegang

Spm 8. Hva tenker du om deres lokalisering? Er du fornøyd? Føler du at den er strategisk? (Tenkt konkurrenter osv) Er dere plassert på en spesiell måte som kan gi effektive konkurransefordeler og stordriftsfordeler? (I form av logistikk, samarbeid osv)

Spm 9. Kjenner du til CRM?

(Finne ut hvordan butikken til intervjuobjektet jobber med CRM?)

3.4.1 Kunde relasjons ledelse (CRM) – selve basen i CRM er kunde lojalitet. Kunde lojalitet i detaljhandel vil si at en kunde gjentar sine kjøp i butikken og vil motstå reklame og fristelser fra andre aktører. Tradisjonelt har detaljhandelen fokusert rundt å få kunder til å komme innom deres butikk, se igjennom deres kataloger og nettsider. For å få til dette er det normalt å benytte seg av reklame gjennom massemedia og promotering av priser. Det vil si at de behandler alle kundene sine likt. Ved å fokusere på kunde relasjons ledelse vil en i stedet fokusere på å få mer verdi ut av de beste kundene. Dette kan gjøres ved å benytte reklame basert på et bestemt tema og utføre service direkte mot de eksisterende kundene. Flere og flere benytter seg av denne metoden i dag. Forskning beviser at kunde relasjons ledelse er viktig da det viser seg at det koster seks ganger mer å selge produkter og tjenester til en ny kunde enn en eksisterende kunde. Det vil si at en butikk som ikke innoverer seg på dette området og tar i bruk CRM går glipp av en vesentlig økning i profitt. (Lewy & Weitz 2004) Dagens sosiale medier kan være et godt verktøy i forbindelse med CRM. Ved å benytte seg av CRM vil det være lettere å se for seg hva slags produkter kundene ønsker og dermed innovere etter pull metoden, det vil si gi markedet noe de ønsker.

Spm. 10. Kommuniserer dere ut mot markedet?

(Få I.O. til å forklare hvordan)

3.4.2 Kommunikasjonsmiks – I detaljhandelen kommuniseres det med kundene via reklame, promotering av salg, websider, atmosfæren i butikken, publisitet, personlig salg, e-mail og fra munn til munn (rykte). Kommunikasjonsprogrammet kan bli designet for å oppnå variasjon i målene for butikken. Målene inkluderer gjerne å bygge opp et merkenavn/image i kundens hode, øke salg og besøk til butikken, gi informasjon om lokaliseringen av butikken, hva de har å tilby og spesielle aktiviteter. Mange aktører i detaljhandelen benytter seg følgelig av tommelfingerregler for å beregne at kostnadene som brukes på kommunikasjonsmiksen maksimerer profitten. Mesteparten av budsjettet til

kommunikasjonsmiksen går som oftest til annonser og salgs promotering. Det er et vidt spenn av media som kan brukes som en kommunikasjonskanal. Hvert medium har sine forside og ulemper. Aviser er nyttige når det kommer til å annonsere salg, mens TV reklame er et nyttig verktøy for å utvikle et image. Promotering av salg er vanligvis brukt i et korttidsperspektiv, som for eksempel å få økt trafikk i butikken en helg. Publisitet og ”munn til munn” metoden er typiske kommunikasjonsverktøy der kostnadene er lave, men de er vanskelige for detaljisten å kontrollere. (Levy og Weitz 2004:537) Det er ingen tvil om at det å ha en innovativ og god kommunikasjonsmikse kan gi god avkastning og at det er alfa omega ved introduksjon av nye produkter.

. Her er det også ulikt fra om butikken tilhører en kjede og får tildelt et visst antall varer, eller om det er en enkeltstående butikk der daglig leder reiser på messer og legger mye tid og planlegging i å kjøpe inn varer. Det finnes mange goder og også dårlige måter å gjøre innkjøp på. Det er hvor godt eller dårlig vareutvalget er som avgjør om mange varer havner på salg eller ikke. Større tekstilkjeder som f. eks Zara har svært innovative metoder for dette. I deres system kan et plagg som har blitt trendy over natten produseres opp hurtig og være ute i butikk for salg en uke senere. Dette skaper følgelig konkurransefortrinn en enkeltstående butikk som planlegger innkjøp et år i forveien ikke kan sammenligne seg med. Det er også vanskelig å forutsi trendene så lang tid i forveien.

Spm 11. Har dere en strategi?

(Få I.O. til å snakke om målgruppen deres, hvordan dere møter og tilfredsstiller målgruppens behov og hva dere bygger eller planlegger å bygge deres konkurransedyktige fordel på?)

3.4.4 Strategi: Når det er snakk om strategi innenfor detaljhandel er det ofte snakk om markedsstrategi. En definisjon på markedsstrategi innenfor detaljhandel er: Å identifisere (1) detaljistens målgruppe, (2) formatet detaljisten ønsker å benytte for å tilfredsstille målgruppens behov og (3) hvilken base detaljisten vil planlegge å bygge opp en konkurransedyktig fordel på. (Levy og Weitz 2004) Det er viktig å posisjonere bedriften i forhold til fire vekststrategier: 1 Markedspenetrering, 2 markedsekspansjon, 3 formatutvikling og 4 diversifisering. (Gripsrud og Nygård 2005:93) På grunn av den økende konkurransen blant detaljister grunnet ny teknologi og forandringer i kundenes

behov er detaljistene tvunget til å fokusere på strategi i et langt tids perspektiv. En kan gjerne si at strategi hos en detaljist er broen mellom å forstå varehandelens verden og mer taktisk reklame styring og aktiviteter for butikkene.. Strategisk planlegging er en prosess som alltid skal pågå. En detaljist burde vurdere sin situasjon i markedet hver eneste dag. De skal sette seg inn i nye trender, ny innoverende teknologi og følge med på konkurransen de blir utsatt for. Allikevel blir ikke strategien til detaljistene forandret ofte. Strategien blir gjerne først revurdert og endret når det skjer store omveltninger i detaljistens miljø eller om detaljisten skulle få nye evner og muligheter. Dette kan for eksempel forekomme ved at detaljisten er nyskapende og innoverende på et eller flere punkter, eller at en detaljist blir tvunget til å forandre seg fordi en konkurrent innoverer. Når detaljisten forestår en stor vurdering av sin strategiske prosess, vil prosessen for å utvikle en ny strategi ta et år eller to.(Levy og Weitz 2005) Det vil i forhold til bedriftens livssyklus være viktig å starte med dette i rett tid for å ikke tape for konkurrentene og havne ”på baksiden av kurven”. Potensielle strategiske retninger genereres av ansatte på alle nivå i organisasjonen. Det vil si at butikksjefen skal ha sitt å si om en ny strategi. Det er til syvende og sist lederen av det siste leddet som er ute med kundene og opplever deres behov i hverdagen. En viktig del av strategi innenfor detaljhandel er lokalisering.

Spm 12. Hvordan fungerer deres logistikk og informasjonssystem?

(Er det effektivt, innovativt? Bedre enn konkurrentenes?)

3.4.5 Ledelse av logistikk og informasjonssystemer: Logistikk og informasjonssystemer har blitt viktige verktøy for å oppnå konkurransefortrinn. Kundene krever bedre tilgjengelighet av produktene, samt bedre sortiment enn før. Det er rett og slett flere og flere detaljister som skal suppleres med varer. Mange detaljister kan ikke lenger regne med å øke salget fra år til år. De er nødt til å innovere og komme opp med mer effektive metoder for distribusjon. Dette gir muligheter for å redusere kostnader og forbedre kundeservicen i perioder med dårlig eller ingen vekst. Det har kommet avanserte informasjonssystemer som står for informasjonsflyten oppover i kanalen (fra detaljist mot grossist og produsent). Detaljister har utviklet systemer for hvem kundene deres er og hva de ønsker å kjøpe (CRM). Dette gjør at de styrker forholdet til kundene, forbedrer kvaliteten av markedsføringen og vareutvalget i butikkene. Elektronisk data gjør at detaljisten kommuniserer direkte med leverandør. For eksempel via EAN koder.

Spm 13: Har butikken deres også nettbutikk? Hvordan fungerer i såfall den?

(Hvordan fungerer den i forhold til: 1 Sterk merkevare/image. 2 Informasjon om kundene. 3 Kompetanse i å lede og håndtere et komplementært assortiment og service. 4 En unik merchandise (fremstilling) 5 Muligheten til å presentere informasjon på websider og 6: Et distribusjonssystem som effektivt sender varer til hjem og tar i mot returer.)

3.4.6 Multikanal detaljhandel: Ved multikanal detaljhandel menes at butikken benytter seg av flere kanaler enn selve butikken for å selge varene sine. Det vanligste er å inkludere netthandel til sin butikk. Ved å tilby flere salgskanaler overkommer detaljisten en del begrensninger. Websider kan for eksempel bli benyttet til å utvide både sortimentet og salget geografisk. Websider kan også bli brukt til oppdatering av informasjon som vanligvis blir sendt ut i form av kataloger. Det er allikevel noen kritiske punkter som må oppfylles for å kunne lykkes som detaljist på internett: 1 Sterk merkevare/image. 2 Informasjon om kundene. 3 Kompetanse i å lede og håndtere et komplementært assortiment og service. 4 En unik merchandise (fremstilling) 5 Muligheten til å presentere informasjon på websider og 6: Et distribusjonssystem som effektivt sender varer til hjem og tar i mot returer. (Levy og Weitz 2004) I dag er det også vanlig å kommunisere ut mot kundene via en facebook side, men det avhenger da av at tilstrekkelig med kunder følger siden. Det er også blitt mer og mer vanlig å ha flere ulike typer av butikken.

Spm 14. Har deres butikk ulike profiler i forhold til utssalgssteder? Varierer prisene? Er noen utsalgssteder f.eks flagshipstores, har åpent lengre, dypere sortiment etc?

Urbanisering og kjøpekraft i vekst bidrar til at butikktilbudene må varieres. Om en detaljist ikke vil satse på en lavprisstrategi kan en satse på en tilleggsytelse for butikken. Dette kan være spesielt dypt sortiment, utvidet åpningstid, ekstra god betjening, etc. Slike tilleggstjenester koster og der derfor vanskelige å gjøre samtidig med en lavprisstrategi. Om en allikevel ønsker å være innovativ i forhold til lave priser og service er stordriftsfordeler en god måte å gjøre det på. Det er allikevel ikke så mange detaljister som følger en lavprisstrategi innenfor faghandelen. (Gripsrud og Nygård 2005)

Spm 15: Nå vil jeg gjerne snakke litt om hvordan du fungerer som butikksjef. Hvordan jobber du?

(Finn ut om intervjuobjektet anvender du strategien til bedriften i den operasjonelle delen? Lærer du opp de ansatte i forhold til bedriftens strategi? Hvordan? Hvordan øker du effektiviteten? (sosialisere, motivere, opplæring)

3.4.7 Butikkledelse: Butikkledelse er et meget viktig punkt. Det er her alt arbeidet som står bak til syvende og sist møter forbrukeren. Det er viktig for anvendelsen av strategien i detaljleddets operasjonelle virksomhet. Det er butikklederen som ansetter og lærer opp de ansatte. Dette skal gjøres på en måte som fremmer effektiv organisering av organisasjonen. De ansatte skal gjenspeile strategien og visjonen til organisasjonen. Det er viktig at butikklederen har evnen til å sosialisere, motivere og lære opp ansatte. Resultatene til de ansatte burde evalueres og det må gis konstruktive tilbakemeldinger.

I bedrifter i Norge er de ansatte stort sett ofte sterkt involvert i beslutningsprosesser. Det er også viktig at ledelsen kommuniserer med de ansatte om både strategi og operasjonelle driftsspørsmål.

Spm 16. Måler bedriften du jobber i service og kvalitet? Hvordan gjør de dette? Føler du at de benytter seg av den informasjonen og gjør endringer i forhold til den?

Spm 17. Har dere noen interne konflikter? Påvirker det i så fall det daglige arbeidet?

Det er en hel rekke måter for å vurdere og måle service og kvalitet. Dette er alt fra spørreskjema, til mystery shoppers kundepanel og at ledelsen møter kundene. Ved å innhente informasjon har ledelsen bedre muligheter til å kunne utvikle strategi og implementere strategi direkte ut mot kundene. Det viser seg at til tross for at mange bedrifter innhenter mye eksakt informasjon, benytter de seg ikke av den til å ta aktive

strategiske beslutninger. Ofte vil ikke detaljisten gjøre endringer heller. Det kan være grunnet at det koster for mye eller at staben må utvides for å få til endringene. Det er altså et lite tilfredsstillende forhold til å oppnå tilfredse kunder. En måte å løse dette på er å gjennomføre en innovativ strategi eller å benytte ny teknologi for å gjøre noe i forhold til problemene. Problemer som kan oppstå bør tas hånd om umiddelbart med en positiv holdning. Et viktig stansingsområde i mange bedrifter er nettopp informasjon og opplæring i å skape kundetilfredshet. Konflikter internt kan ofte redusere kundetilfredsheten.

**Spm 18. Hva føler du at er hovedsaken til at butikken du jobber i er der den er i dag?
(Uansett situasjon)**

Utdype.

Vedlegg 26

Skjerma som fylles ut av informant i forbindelse med dybdeintervju

Bedrift:

Antall år ansatt:

SWOT analyse:

S

W

O

T

Eieform (franchise, kjede, selvstendig):

Etableringsår for butikk:

For kjeden (om butikken er tilsluttet en kjede):

Ca oms per år fra oppstart (anlag på ev. stigning eller tilbakegang:

Kan du forsøke å tegne kurven på hvordan du føler din butikk har gjort det i sin levetid hittil:

Oms

|
|
|
|
|
|
|

----- Tid

Forklar eventuelle store endringer som har hatt innflytelse på kurven her (F.eks eierskifte, omstrukturering, nye samarbeid osv):