

VÅREN 2020

Masteroppgave
Master i Endringsledelse

*Slow Fashion – Fast Growth: en kvalitativ studie av hvordan
garnforhandlere overlever i digital endring*

Universitetet i Stavanger

Det samfunnsvitenskapelige fakultet Institutt for medie- og samfunnsfag

Kandidatnummer

9386

9369



Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Endringsledelse	Vårsemesteret, 2020 Åpen
Forfatter: Cecilie Krohn Madsen & Linn Marita Holstad Puente	Cecilie Krohn Madsen & Linn Marita Holstad Puente (signatur forfatter)
Veileder: Chris Rønningstad	
Tittel på masteroppgaven: Slow Fashion – Fast Growth: en kvalitativ studie av hvordan garnforhandlere overlever i digital endring Engelsk tittel: Slow Fashion – Fast Growth: a qualitative study of how yarn retailers survive digital change	
Emneord: Digitalisering Strategi	Sidetall: 83 + vedlegg/annet: 4 Stavanger, 11.06.2020 dato/år

Forord

Masterstudiet i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger nærmer seg slutten, og det er på sin plass med en oppsummering. Det skal ikke legges skjul på at det har vært to utfordrende år med en del uenighet og motstand. Til tross for dette har vi hatt en enorm læringskurve, og kommer ut av dette studiet med store mengder kunnskap vi ønsker å ta med oss ut i arbeidslivet. Studiet har båret preg av mange ulike bakgrunner blant våre medstudenter, noe som har bidratt til unike synspunkter i forelesninger og gruppearbeid. Vi merker selv at dette har utvidet vårt tankesett om hvordan man skal tenke ledelse. Vi ønsker derfor å rette en takk til våre medstudenter for deres gode innspill og inkluderende personligheter.

Vi ønsker å rette en takk til vår fantastiske veileder Chris Rønningstad. Vi må innrømme at vi var skeptiske da vi stalket deg på sosiale medier før vi møttes, men vår tvil forsvant raskt. Du har vært vår bauta gjennom hele dette prosjektet. Du har fått humøret opp når vi har vært fortvilet, og gitt oss så mye god hjelp. Vi hadde ikke klart dette uten deg.

Vi ønsker å takke hverandre for tålmodighet, latter, gode strikkestunder og utallige gode lunsjer. Utrolig nok har vi kommet oss gjennom dette uten å krangle, det er jagggu meg en bragd i seg selv! Det har vært godt å kunne se et annet menneske i en annerledes hverdag som fort kunne blitt veldig ensom.

Den største takken går til butikkene som har deltatt i vårt forskningsprosjekt. Uten deres villighet til å dele deres innsikt i bransjen hadde ikke dette prosjektet latt seg gjennomføre.

Stavanger, 11. juni 2020.

Cecilie Krohn Madsen og Linn Marita Holstad Puente

Sammendrag

Formålet med dette forskningsprosjektet har vært å undersøke hvordan garnforhandlere forholder seg til digitalisering. Vi har arbeidet ut fra følgende problemstilling: “Hvilke strategier bruker garnforhandlere for å overleve i et marked som går gjennom en digital endring”. Målet har vært å avdekke hvilke muligheter og begrensninger, styrker og svakheter de ulike strategiene medfører. For å danne oss et godt teoretisk grunnlag for forskningen har vi valgt å legge fokuset på teori om digitalisering, strategi og forbrukeratferd. Dette er temaer som relaterer direkte til vår problemstilling. Porter’s Five Forces har vært et gjennomgående rammeverk i analyse og diskusjon, mens sammenligning gjennom SWOT-analyse har blitt brukt for å besvare forskningsspørsmålene. Vår tilnærming til forskningen har vært hermeneutisk, som vil si at vi har fokusert på de bakomliggende meningene og forstår de ulike delene ved å se på helheten. Dette er nært knyttet til kvalitativ metode, som er metoden vi har benyttet for å samle inn data gjennom dybdeintervjuer. Vi har videre brukt casesdesign og analysert vårt datamateriale i en tematisk analyse.

Gjennom den tematiske analysen kom det tre hovedtemaer frem: utvikling, markedssituasjonen og strategi. Utvikling handler i stor grad om hvordan strikking som trend har utviklet seg i bølgedaler over tid, der et viktig funn har vært hvordan digitalisering har påvirket dagens bølge. Markedssituasjonen tar for seg hvordan de ulike informantene opplever markedet slik det er i dag. Et sentralt funn i forbindelse med dette er at vi ser tydelig at netthandel har tatt over store deler av markedet. Strategi går ut på hvilke grep butikkene vi har vært i kontakt med benytter for å overleve. Et interessant funn er hvordan leverandører og kunder har stor innvirkning på hvilke strategiske grep man må ta generelt, men også digitalt.

I vår konklusjon kommer det frem at man må bli mer digital for å overleve. Samtlige av virksomhetene bruker i dag sosiale medier som sin primære markedsføringskanal, og bruker samtidig dette til å undersøke markedet og samhandle med kunder. Likevel må butikkene utvide sitt nedslagsfelt gjennom digitale plattformer som netthandel for å nå ut til flere kunder, ellers kan fremtiden se mørk ut.

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag	iii
1 Innledning	1
1.1 <i>Motivasjon</i>	1
1.2 <i>Problemstilling</i>	1
1.3 <i>Strikkingens forankring i samfunnet</i>	2
1.4 <i>Begrepsavklaring</i>	2
1.4.1 <i>Digitalisering</i>	2
1.4.2 <i>Strategi</i>	3
1.4.3 <i>Forbrukeratferd</i>	3
1.5 <i>Oppgavestruktur</i>	3
2 Litteratur og tidligere forskning	4
2.1 <i>Metode for innhenting av teori og litteratur</i>	4
2.2 <i>Digitalisering</i>	4
2.2.1 <i>Definisjon av digitalisering</i>	4
2.2.2 <i>Digitaliseringens muligheter og utfordringer i ulike bransjer</i>	5
2.2.3 <i>Digitalisering av detaljhandel</i>	6
2.3 <i>Strategi</i>	6
2.3.1 <i>Definisjon av strategi</i>	6
2.3.2 <i>Porter's Five Forces</i>	7
2.3.3 <i>SWOT</i>	8
2.3.4 <i>Ulike strategiske grep</i>	10
2.4 <i>Forbrukeratferd</i>	11
2.4.1 <i>Definisjon på forbrukeratferd</i>	11
2.4.2 <i>Kjøpsprosessen</i>	12
2.4.3 <i>Påvirkningsfaktorer</i>	15
2.5 <i>Oppsummering</i>	17
3 Forskningstilnærming	18
3.1 <i>Design</i>	19
3.1.1 <i>Casedesign</i>	20
3.2 <i>Innsamling av data</i>	21
3.2.1 <i>Kvalitative intervjuer</i>	22
3.2.2 <i>Struktur og standardisering</i>	23
3.2.3 <i>Deltakere</i>	24
3.2.4 <i>Intervjuguide</i>	25
3.3 <i>Analyse av data</i>	26
3.3.1 <i>Transkribering av data</i>	27

3.3.2	Koding av data.....	27
3.3.3	Tematisk analyse.....	29
3.4	<i>Reliabilitet og validitet</i>	30
3.4.1	Reliabilitet	30
3.4.2	Validitet	31
3.5	<i>Forskningsetikk</i>	32
4	Analyse	35
4.1	<i>Utvikling</i>	35
4.1.1	Fysiske butikker	35
4.1.2	Kombinasjonsbutikker.....	36
4.1.3	Nettforhandler	37
4.1.4	Sammenligning.....	37
4.2	<i>Markedssituasjonen</i>	38
4.2.1	Dagens konkurransesituasjon	38
4.2.2	Leverandører	41
4.2.3	Kunder	44
4.2.4	Nye aktører	47
4.2.5	Sammenligning.....	48
4.3	<i>Strategiske grep</i>	49
4.3.1	Fysiske butikker	49
4.3.2	Kombinasjonsbutikker.....	51
4.3.3	Nettforhandlere.....	52
4.3.4	Sammenligning.....	53
5	Diskusjon	55
5.1	<i>Dagens konkurransesituasjon</i>	56
5.1.1	Fysiske butikker	56
5.1.2	Kombinasjonsbutikker.....	58
5.1.3	Nettforhandler	59
5.1.4	Sammenligning.....	60
5.2	<i>Nye aktører i markedet</i>	62
5.2.1	Fysiske butikker	63
5.2.2	Kombinasjonsbutikker.....	63
5.2.3	Nettforhandler	65
5.2.4	Sammenligning.....	66
5.3	<i>Leverandørers forhandlingskraft</i>	68
5.3.1	Fysiske butikker	68
5.3.2	Kombinasjonsbutikker.....	69
5.3.3	Nettforhandler	70
5.3.4	Sammenligning.....	71
5.4	<i>Kunders forhandlingskraft</i>	73
5.4.1	Fysiske butikker	73
5.4.2	Kombinasjonsbutikker.....	74

5.4.3	Nettforhandler	76
5.4.4	Sammenligning.....	78
6	Konklusjon	80
6.1	<i>Evaluering av forskningsspørsmålene.....</i>	80
6.2	<i>Implikasjoner</i>	81
6.3	<i>Begrensninger.....</i>	81
6.4	<i>Fra opplegg til avfelling</i>	82
6.5	<i>Anbefalinger til videre forskning</i>	83
	Referanser.....	84
	Vedlegg.....	88
	<i>Vedlegg 1 – Samtykkeskjema</i>	88
	<i>Vedlegg 2 – Intervjuguide fysiske butikker</i>	93
	<i>Vedlegg 3 – Intervjuguide kombinasjonsbutikker.....</i>	95
	<i>Vedlegg 4 – Intervjuguide nettforhandlere</i>	97

Figurliste

Figur 1	SWOT-matrise	9
Figur 2	Oversikt over informanter	25
Figur 3	SWOT-analyse av dagens konkurransesituasjon	61
Figur 4	SWOT-analyse av nye aktører i markedet	66
Figur 5	SWOT-analyse av forhandlingskraft i møte med leverandører	71
Figur 6	SWOT-analyse av forhandlingskraft i møte med kunder	78

Vedleggsliste

Vedlegg 1	– Samtykkeskjema	88
Vedlegg 2	– Intervjuguide fysiske butikker	93
Vedlegg 3	– Intervjuguide kombinasjonsbutikker	95
Vedlegg 4	– Intervjuguide nettforhandlere	97

1 Innledning

1.1 *Motivasjon*

Høsten 2018 møttes to studenter på Universitetet i Stavanger for første gang. Dette utviklet seg raskt til et vennskap basert på en felles lidenskap for håndarbeid, og en aktiv livsstil som “rundpinnebrennere”. I løpet av de to siste årene har vi brukt mye tid på å diskutere garn, designere og garnbutikker. Da vi høsten 2019 forsøkte å finne ut hva vi ville forske på i vår masteroppgave falt det naturlig for oss å skrive om noe innenfor vår store lidenskap håndarbeid. Til tross for at dette er en bransje som er lite forsket på ønsket vi å skrive om noe vi virkelig engasjerer oss for. Derfor tok vi denne utfordringen på strak arm.

Selv om garn, pinner og strikkefasthet har vært sterkt debatterte emner på fritiden, har det heller ikke vært til å unngå på en studie som endringsledelse å høre om begrepet digitalisering. Dette er spesielt interessant i forhold til garnhandel, fordi det i strikkemiljøet er to sterke fronter; de som er for digitalisering av garnhandel, og de som er motstandere og vil støtte sine lokale butikker. Selv ønsker vi å støtte våre lokale butikker, men som fattige studenter tillater ikke alltid økonomien dette, så vi har derfor gjennomført flere store kjøp gjennom de store garnforhandlerne på nett. Vi har derfor blitt nysgjerrig på hvordan garnforhandlerne forholder seg til denne opplevde digitaliseringen og hva det egentlig vil bety for bransjen.

1.2 *Problemstilling*

Hensikten med studien er å avdekke hvordan virksomheter forholder seg til den økende bruken av digitale plattformer. Vi har valgt å avgrense til virksomheter som selger garn. Vårt mål er å avdekke hvilke strategier garnforhandlere benytter seg av, og hvordan de tilrettelegger for å sikre overlevelse i et marked som tidligere ikke er kjent for høy bruk av digitalisering.

“Hvilke strategier bruker garnforhandlere for å overleve i et marked som går gjennom en digital endring”

Vår problemstilling har munnet ut i følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan forstår de ulike garnforhandlerne endringen i markedet?
- Hvordan håndterer garnforhandlerne endringene?
 - Hva har de gjort?
 - Hva mener de at de kan gjøre?
- Hvilke styrker og svakheter, begrensninger og muligheter har de ulike formene for garnbutikker?

1.3 Strikkingens forankring i samfunnet

Det er generelt lite forskning på strikking og garnproduksjon i Norge, til tross for at nesten 43% av norske kvinner har dette som hobby (Klepp, Laitala & Tobiasson, 2016). De tidligste funnene av strikkeplagg i Norge ble funnet i Bergen, og datert helt tilbake til begynnelsen av 1500 tallet. Strikking appellerte til folket fordi det var nyttig for de fattige samtidig som det var et behagelig tidsfordriv for de velstående (Sæther, 2019). Derfor fungerte strikking godt som et syssel for alle samfunnsklasser.

Mange populære, norske strikkemønstre har vokst frem gjennom tidene hvor de har blitt sett på som et frihetssymbol i krigstid, og som mote i fredstid. Med disse bølgene av populære strikkemønstre har strikking vedvart som hobby blant nordmenn i mange generasjoner gjennom nye trender som lanseres, eller gjennom gamle tradisjonsmønstre som får sin renessanse. Et godt eksempel på dette er den ekstremt populære “Mariusgenseren” fra 50-tallet som fremdeles er veldig populær. Strikking i dag har en sterk forankring i den norske folkesjela, og “Norwegian Sweaters” har nærmest blitt en merkevare og et bilde på det som er typisk norsk (Sæther, 2019). Når strikking som hobby er såpass viktig for det norske folk er det spesielt relevant for oss å undersøke hvordan garnforhandlere kan overleve den økende digitaliseringen i markedet og fortsatt ivareta de tradisjonelle aspektene ved en fagforhandler.

1.4 Begrepsavklaring

1.4.1 Digitalisering

Digitalisering er et relativt nytt begrep, men omfatter likevel mange definisjoner. For vårt prosjekt har det vært relevant å skille mellom “digitisering”, som innebærer å endre noe til et

digitalt format, og “digitalisering” som er en omfattende innovasjon gjennom en prosess som ikke har noen klar begynnelse eller slutt (Pettersen, 2018). I vår kontekst ser vi hvordan virksomheter gjennom digitalisering har gått fra å selge garn over disk som en tradisjonell butikk, til å nå kunne tilby både varer og tjenester over digitale plattformer som nettbutikk og sosiale medier.

1.4.2 Strategi

Selve begrepet strategi stammer fra militære kontekster, men er i dag overført til organisatoriske formål (Rein, 2018). Organisasjonsstrategi er et omfattende tema med forskjellige synspunkter. Vi har valgt å fokusere på Porter (1996) sitt klassiske syn knyttet til konkurransestrategi. Overlevelse handler om å klare utkonkurrere andre, og vi anser derfor det klassiske synet som mest relevant for vårt prosjekt.

1.4.3 Forbrukeratferd

Forbrukeratferd handler om alt forbrukere, både enkeltpersoner og husholdninger, gjør i forbindelse med å tilegne seg, bruke og kvitte seg med varer og tjenester (Vikøren & Pihl, 2019). I forbindelse med vårt prosjekt vil forbrukeratferd gi oss en forståelse av kundens kjøpsprosess og hvordan kunder velger å gjennomføre kjøp. Forbrukeratferd handler likevel om mer enn kundene. Det handler om hele prosessen som hjelper en bedrift å gjennomføre et salg, og det har vært hensiktsmessig for oss å se på forbrukeratferd fra et organisasjonsperspektiv.

1.5 Oppgavestruktur

I dette innledende kapittelet har vi forklart bakgrunnen for vårt forskningsprosjekt og hva vi ønsker å oppnå og besvare gjennom prosjektet. I kapittel 2 vil vi ta for oss teorier og tidligere forskning som legger grunnlag for videre analyse og diskusjon. I kapittel 3 blir de metodiske valgene vi har basert vårt prosjekt på presentert. Kapittel 4 tar for seg analyse og presentasjon av funn, og i kapittel 5 blir disse funnene diskutert i lys av teori fra kapittel 2. Avslutningsvis vil vi i kapittel 6 besvare våre forskningsspørsmål og problemstilling, samtidig som vi vurderer forskningsprosjektet som en helhet.

2 Litteratur og tidligere forskning

2.1 Metode for innhenting av teori og litteratur

Teorier inneholder grunnleggende idéer om viktige forhold i forretningslivet og gir oss dermed en indikasjon på hva vi skal se etter, hva som bør gjøres først, og hva som kan forventes av handlingene våre (Whittington, 2002). Da vi skulle hente inn litteratur var det viktig for oss å finne nyere forskningsartikler på temaet digitalisering, ettersom dette er et fagområde i kontinuerlig endring. Vi valgte derfor å ta utgangspunkt i artikler som er skrevet tidligst i 2015. På teorier om forbrukeratferd og strategi har vi ikke satt noen begrensning for publiseringstidspunkt. Forbrukeratferd og strategi er temaer som har vært aktuelle lenge, og vi merker at det er de samme temaene som går igjen i de nyere tekstene. Teoriene fra bøkene vi har valgt ut er generelle og ikke knyttet til spesifikke bransjer slik at det lettere kan relateres til vårt tema. Svakheten ved dette er at vi ikke kan sammenligne direkte med andre tilsvarende caser. Derimot mener vi det er en styrke ved det generelle. Det skaper en mulighet til å fordype seg i et hull i forskningen. Ettersom det har vært forsket lite på bransjen gir det oss en mer åpen diskusjon for å se om teoriene kan generaliseres til vårt tema og dermed se om de stemmer.

2.2 Digitalisering

2.2.1 Definisjon av digitalisering

Det har vært utfordrende å finne en god definisjon på begrepet digitalisering. Hauge, Holm og Rollheim (2016) definerer digitalisering som “en transformasjon for å skape verdier, være konkurransedyktig og evne å følge utviklingen i samfunnet. En digital transformasjon kan oppsummeres i tre punkter: digital kundeopplevelse, digital tjenesteproduksjon, og digital samhandling.” Med tanke på at forskningsprosjektet handler om strategiske grep for å overleve i et marked som går gjennom digital endring, mener vi denne definisjonen er relevant. Bransjen som skal undersøkes er i detaljhandelen, og den digitale transformasjonen som oppleves i markedet er nettopp digital kundeopplevelse, digital tjenesteproduksjon, og digital samhandling.

I dag er ofte digitalisering brukt på lik linje med “digitization”, altså digitisering, som betyr å endre noe til digitalt format og digital transformasjon som gjerne er knyttet til omfattende innovasjoner (Pettersen, 2018). Digitalisering, derimot, representerer en prosess. Å bruke begrepet “digitalisering” i stedet for “digitisering” innebærer at denne prosessen pågår, og ikke har noen klar begynnelse eller slutt (Hagberg, Sundstrom & Egels-Zandén, 2015). Dermed nærmer vi oss forestillingen om at digitalisering er noe som dukker opp og er i ferd med å bli snarere enn noe som allerede er oppnådd.

For å bedre tydeliggjøre forskjellene mellom digitisering og digitalisering kan det skildres gjennom de nært knyttede begrepene mediering og medialisering. Der mediering betyr kommunikasjon via tekniske medier og teknologi, representerer medialisering prosessene som foregår mellom endringer i mediene, så vel som endringer i samfunn og kultur (Pettersen, 2018). Medialisering blir da den langsiktige pågående prosessen av en endring der medier har en viktig rolle. Et eksempel på dette er banker som erstattes av nettbank (Pettersen, 2018). Andre eksempler vi ser i hverdagen er bruk av sosiale medier som markedsføringskanaler fremfor de mer tradisjonelle mediekanalene som avis, TV og kundeblader. I tillegg opplever vi det som legger grunnlaget for vårt forskningsprosjekt; netthandel erstatter fysiske butikker.

Digitalisering kan videre forbindes med teknologi og datasystemer som bidrar til kostnadsutt og effektivisering av allerede etablerte oppgaver og prosesser (Pettersen, 2018). Sannes og Andersen (2018) forklarer at digitalisering leder til endring i forretningsbetingelsene. Dette innebærer at kostnader endres, nye muligheter oppstår og nye konkurrenter dukker opp. Nye forretningsbetingelser betyr at man må endre nåværende strategier for å overleve og fortsette å utvikle seg (Sannes & Andersen, 2018).

2.2.2 Digitaliseringens muligheter og utfordringer i ulike bransjer

Til tross for at det er forsket lite på garnforhandlere, gjenspeiler litteraturen endringene digitalisering er brakt med seg i andre bransjer.

I 1987 var det 2200 bankfilialer i Norge, mens det i 2012 var halvert (Pettersen, 2018). DNB kuttet i 2016 ned fra 116 til 57 bankfilialer (Sundberg, 2016). Det betyr at “folk flest” ikke lenger har en fysisk bank i sitt lokalområde lenger fordi mange velger å benytte seg av banktjenester på nett. Denne trenden med digitalisering påvirker også andre markeder.

Matbutikken Kolonial leverte i 2016 mat på døra til 32% av Norges befolkning (Pettersen, 2018). Dette vil følgelig påvirke matvarehandelen. Ifølge statistikken ser man en klar økning blant nordmenn i bruk av internett for å handle varer og tjenester. I 2019 handlet 48% av befolkningen for eksempel klær og sportsartikler på nett (Pay, 2019). Netthandel har dermed en stor påvirkningskraft på butikkvirksomhet. Med noen unntak var veksten for Norges 60 største kjøpesentre i 2017 den svakeste på 20 år (Pettersen, 2018). Dette tegner et bilde av at digitalisering skaper fordeler for noen og ulemper for andre.

2.2.3 Digitalisering av detaljhandel

Den vitenskapelige samtalen om digitalisering av detaljhandel har stort sett vært begrenset til netthandel (Hagberg et al., 2015). Selv om netthandel er en del av digitaliseringen, strekker virkningen seg langt utover netthandel og inkluderer transformering av fysiske produkter til digitale tjenester, forbruker anbefalinger i sosiale medier og integrering av digitale plattformer i kjøpsprosessen.

2.3 Strategi

2.3.1 Definisjon av strategi

Strategi er et militært begrep som har utviklet seg og blitt tilpasset organisatoriske formål (Rein, 2018). De Wit og Meyer (2010) mener at for å være i harmoni med organisasjonens ytre miljø er implementeringen av strategiske endringer viktig for å være godt rustet i møte med utfordringer og trusler i markedet. Vi anser det derfor som viktig med en avklaring av hvilke strategiske tilpasninger garnforhandlerne benytter i møte med muligheter, trusler, styrker og svakheter.

Vi har valgt et klassisk syn på strategi, med fokus på konkurransestrategi. Michael E. Porter (1996) argumenterer for at konkurransestrategi handler om å være annerledes, noe som betyr å bevisst velge et annet sett med aktiviteter for å levere en unik blanding av verdi. Med andre ord handler strategi om konkurranseposisjon, om å skille seg ut for å trekke kundens oppmerksomhet og tilføre verdi gjennom en blanding av aktiviteter som er forskjellige fra de som brukes av konkurrenter (Porter, 1996). Innenfor denne klassiske definisjonen av strategi finner vi tre generiske former for strategier som bedrifter bruker for å vinne frem i markedet.

Den første strategien er kostnadslederstrategi, som går ut på å oppnå lave produksjons- og distribusjonskostnader for å kunne tilby lavere priser enn sine konkurrenter. Den andre strategien er differensieringsstrategi som går ut på at en bedrift ønsker å bli ledende på kvalitet innenfor et område. Den siste strategien er fokusstrategi som handler om å skjerpe seg inn mot ett eller flere markedssegmenter hvor man ønsker å bli ledende innen lave kostnader eller differensiering (Kotler, 2003). Det vil være interessant å se om butikkene benytter seg av noen av disse strategiene, og på hvilken måte de utfører sine strategier. For oss er det fordelaktig å benytte Porters sitt klassiske syn på strategi da dette knyttes direkte til konkurranse, noe som er høyst relevant når vi ser på Porter's Five Forces i neste underkapittel.

2.3.2 Porter's Five Forces

Porter's Five Forces er en modell som identifiserer og analyserer fem konkurransekrefter som former hver bransje og er med på å avdekke bransjens styrker og svakheter, samtidig som den bidrar til å forklare hvorfor ulike bransjer er i stand til å opprettholde forskjellige nivåer av lønnsomhet (Chappelow, 2019). Porter's Five Forces består av bransjens konkurransesituasjon, muligheten for nye aktører i bransjen, leverandørens forhandlingskraft, kundenes forhandlingskraft og trussel om erstatningsprodukter (Grant, 2019). For å begrense undersøkelsens omfang ekskluderes erstatningsprodukter ettersom det ikke finnes noen substitutter for garn.

Dagens konkurranse viser til antall konkurrenter og deres evne til å undergrave en virksomhet (Chappelow, 2019). Desto flere konkurrenter med likeverdige produkter og tjenester, desto mindre er konkurransekraften til et selskap. Leverandører og kunder oppsøker virksomheter som kan tilby en bedre avtale eller lavere priser. Motsatt, når konkurransen er lav, har virksomheter større makt til å kreve høyere priser og sette betingelsene for avtaler for å oppnå høyere salg og fortjeneste. Høye kostnader og for mange, for sterke eller for aggressive konkurrenter vil føre til hyppigere priskriger, annonsering og innføring av nye produkter (Kotler, 2003). Dette er faktorer som vil gjøre det dyrt å konkurrere.

Konkurrenseevnen påvirkes også av muligheten for nye aktører i markedet. Desto mindre tid og penger det koster for en konkurrent å komme inn i et marked og være en effektiv konkurrent, desto mer kan en etablert virksomhets posisjon svekkes betydelig (Chappelow, 2019). En

bransje med sterke inngangsbarrierer er ideell for eksisterende selskaper innen den bransjen, siden virksomheten vil kunne kreve høyere priser og forhandle bedre vilkår.

Leverandørene påvirker konkurranseevnen i form av priser på råmaterialer og deler. Konkurranseevnen påvirkes av antall leverandører med viktig tilførsel av en vare eller tjeneste, hvor unik tilførselen er og hvor mye det vil koste en virksomhet å bytte til en annen leverandør (Chappelow, 2019). Desto færre leverandører, desto større forhandlingskraft har de på pris og andre goder. Det vil derimot ved mange leverandører oppstå konkurranse mellom dem, noe som kan øke forhandlingskraften og konkurranseevnen til virksomheten.

Evnen kunder har til å senke priser eller øke sin forhandlingskraft påvirkes av hvor mange kunder en virksomhet har, hvor viktig hver kunde er og hvor mye det vil koste virksomheten å finne nye kunder eller markedet for godene de tilbyr (Chappelow, 2019). En mindre kundegruppe betyr større forhandlingsmakt for kunden. En virksomhet som har mange uavhengige kunder vil lettere kunne holde prisene oppe for å øke lønnsomheten (Chappelow, 2019).

Ved å bruke Porter's Five Forces kan vi sette en status for hvordan de ulike bedriftene står i markedet i dag. Dette danner et viktig grunnlag for videre arbeid med å utvikle strategier for å vinne marked.

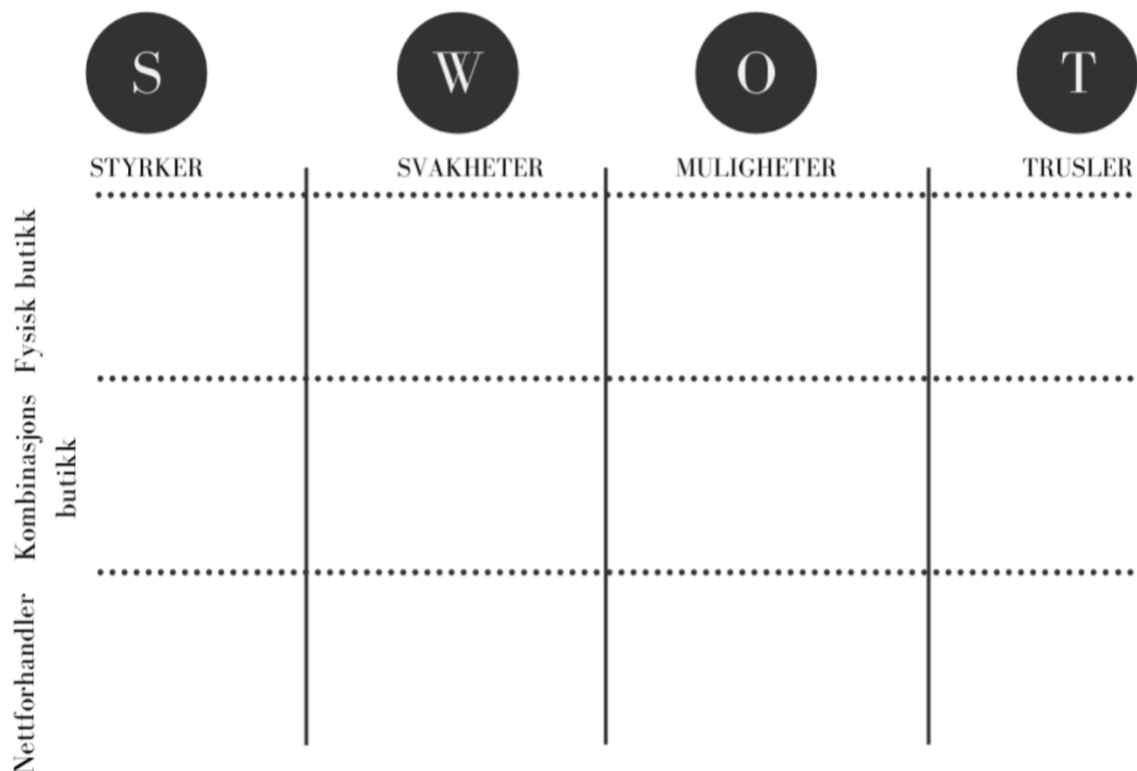
2.3.3 *SWOT*

En SWOT-analyse er et rammeverk for å vurdere en bedrifts interne ressurser og evner (styrker og svakheter) og eksterne markedssituasjoner (muligheter og trusler) (Madsen, 2016). SWOT kommer av det engelske strength, weakness, opportunities og threats, og er ifølge Selnes (2012) et strategisk analyseverktøy som kan brukes for å raskt danne en oversikt over virksomhetens interne og eksterne faktorer.

Gjennom å identifisere de sentrale elementene innenfor SWOT vil man kunne spisse problemstillingen om hva som er kjernen i en bedrifts strategiske utfordringer (Selnes, 2012). SWOT-analysen fungerer derfor som et rammeverk for å avdekke interne og eksterne faktorer som kan ha innvirkning på en virksomhets konkurransekraft (Jurevicius, 2013). Vi ønsker å benytte SWOT som et rammeverk for å strukturere funnene våre. Målet er ikke å presentere

ulike former for tiltak, men å få en oversikt over hvilke strategiske grep de ulike butikkene bruker (interne faktorer) for å imøtekomme markedssituasjonen de står i (eksterne faktorer). Målet er at de eksterne faktorene blir avdekket ved bruk av Porter's Five Forces, mens de interne styrker og svakhetene kommer frem ved diskusjon om strategiske grep.

En SWOT-analyse gjennomføres i et skjema som vist nedenfor.



Figur 1 SWOT-matrise

En mulighet kunne vært å la informantene fylle ut en matrise selv, men basert på måten vi tenker å inkludere SWOT i vårt prosjekt er det mest hensiktsmessig for oss å fylle ut SWOT-skjemaet selv i etterkant av analyse og diskusjon.

De eksterne faktorene består ofte av forhold på makronivå som er vanskelig eller umulig for virksomheten å kontrollere, som teknologiutvikling, økonomiske forhold, lovverk, befolkningens forventninger, andre virksomheters handlinger, forbrugeratferd og aktører på mikronivå som kunder, konkurrenter og leverandører (Kotler, 2003). Det er disse aktørene vi er interessert i å undersøke gjennom Porter's Five Forces. Forholdene på makronivå kunne blitt undersøkt ved bruk av en PESTEL-analyse (Grant, 2019). Likevel mener vi at makronivået er overflødig for å besvare problemstillingen og at informantene vil by på nok informasjon selv om vi hovedsakelig fokuserer på mikronivå. Vi tror at et økt digitalisert marked skaper både

muligheter og trusler for virksomheter, og det vil derfor være interessant å se hvilke strategier de ulike garnforhandlere velger for å imøtekomme disse.

De interne faktorene beskriver hvilke forhold virksomheten selv ser på som sine styrker og svakheter. Interne faktorer kan blant annet bestå av ressurser, visjoner, service, tilgjengelighet, kvalitet, kapasitet og omdømme (Brudvik, u.å.). Det er en ting å oppdage gode muligheter, men noe helt annet å klare utnytte mulighetene (Kotler, 2003). Ettersom SWOT er et analyseverktøy som fokuserer på å identifisere styrker og svakheter som er relevant for å møte muligheter og trusler i spesifikke situasjoner velger vi å overføre dette til hva som vil være de viktigste faktorene for å sikre overlevelse i et stadig mer digitalisert marked. Vi tror at de strategiske grepene naturlig vil komme frem via de interne faktorene.

2.3.4 Ulike strategiske grep

De strategiske grepene vi videre har trukket frem er strategier for nisje, og strategier for markedsutfordrere. Årsaken til at vi har valgt ut disse to strategiene er at vi har en forforståelse om at fysiske butikker og kombinasjonsbutikker er etablerte nisjer, mens nettforhandlerne har kommet inn som en markedsutfordrer i senere tid. Det er dermed relevant å se på strategier om disse temaene for å senere kunne diskutere våre funn i lys av disse teoriene.

2.3.4.1 Strategier for nisje

Særlig differensieringsstrategi, som er definert tidligere, er interessant for dette forskningsprosjektet, og vil være en gjennomgående strategi i vår diskusjon hvor det gjerne omtales som “nisje”. Mindre firmaer unngår ofte å konkurrere med større firmaer ved å sikte seg inn mot mindre markeder, eller nisjer, som er av liten eller ingen interesse for de større selskapene. Hovedideen bak nisjevirkosomhet er spesialisering, der man kan spesialisere seg innen mange ulike områder som for eksempel spesialisering på sluttbrukere, kundestørrelse, et produkt eller en produktserie, service eller en kanal (Kotler, 2003). Nisjer kan svekkes, og man må derfor være frempå for å klare å skape nye nisjer. Det er derfor best å operere innenfor flere nisjer, og en virksomhet kan øke sine sjanser for overlevelse gjennom å bli sterke innenfor to eller flere nisjer.

2.3.4.2 Strategier for markedsutfordrere

Markedsutfordrere benytter seg ofte av angrepsstrategier for å vinne frem i markedet. Kotler (2003) har definert fem ulike former for angrepsstrategi som virksomheter kan benytte seg av for å utfordre konkurrenter. Vi ønsker her å trekke frem strategien “geriljakrigføring” som særlig relevant. Geriljakrigføring går ut på å kontinuerlig rette små stikk til sine konkurrenter, gjerne i form av priskrig, med den hensikt å irritere og demoralisere sine konkurrenter og på denne måten etablere seg et permanent fotfeste i markedet (Kotler, 2003). I tillegg til de fem hovedstrategiene har Kotler (2003) utviklet en liste over spesifikke angrepsstrategier som er strategier som vil gå igjen i vår diskusjon. Denne listen over strategier består av blant annet prisreduksjon, varer i rimeligere prisklasser, prestisjevarer, bedre service, reduksjon av produktkostnader og intensive reklamefremstøt.

2.4 Forbrukeratferd

Årsaken til at vi velger å trekke inn forbrukeratferd er at det gir oss en indikasjon på hele kjøpsprosessen og hvordan kunder velger å gjennomføre kjøp. Forbrukeratferd handler om mer enn kundene. Det handler om hele prosessen som hjelper en bedrift å gjennomføre et salg, noe som er bakgrunnen for valg av strategiske grep. Vi velger å kun fokusere på forbrukeratferd sett fra bedriften sitt perspektiv fordi vi gjennom Porter’s Five Forces er ute etter å avdekke strategier knyttet opp mot forbrukere. Vi har tatt et bevisst valg om å ikke intervjuer kunder, og dermed ekskludert forbrukerperspektivet. Vi ønsket opprinnelig å inkludere kunder i prosjektet som et interessant perspektiv og se om strategiene butikkene benytter for å tilpasse seg har noen effekt. Likevel har vi grunnet oppgavens omfang innsett at det ville blitt for ambisiøst. De kommende kapitlene er derfor presentert gjennom bedriftenes perspektiv.

2.4.1 Definisjon på forbrukeratferd

Forbrukeratferd handler om alt forbrukere, både enkeltpersoner og husholdninger, gjør i forbindelse med å tilegne seg, bruke og kvitte seg med varer og tjenester (Vikøren & Pihl, 2019). Dette inkluderer forhold og betraktninger som kan virke inn både i for- og etterkant av handlingene i form av blant annet emosjonelle, kognitive og atferdsmessige responser.

2.4.2 *Kjøpsprosessen*

Kjøpsbeslutningsprosessen til en kunde består av fem faser; problemerkjenning, informasjonssøk, evaluering av alternativer, kjøpsbeslutning og etterkjøpsatferd (Selnes, 2012). Hvor avansert prosessen er vil avhenge av kunden og kjøpet det gjelder. Årsaken til at vi ser på denne versjonen av kjøpsbeslutningsprosessen er at den også inneholder etterkjøpsatferd, noe vi mener er relevant for butikkene å ta hensyn til i en alder preget av sosiale medier. Vi har også valgt å inkludere valg av kanal som en del av kjøpsprosessen, ettersom dette er en stor del av temaet “digitalisering” og bruk av nettbutikk og sosiale medier.

2.4.2.1 **Problemerkjenning**

Kjøpsprosessen starter når en forbruker opplever og gjenkjenner et behov som må dekkes (Selnes, 2012). Ved å forstå dette behovet kan man oppdage uoppfylte behov. Bedrifter kan derfor utnytte dette til å skape et behov for et produkt som forbrukeren ikke visste at han eller hun hadde. Ofte kan forbrukerens behov dekkes gjennom egen kunnskap, for eksempel om forbrukeren skal lage et måltid og mangler en ingrediens, så klarer forbrukeren å gjenkjenne hva som trengs. Andre ganger dukker det opp behov som krever mer research gjennom å sammenligne informasjon og pris (Blackwell, Minard, & Engel, 2001).

2.4.2.2 **Informasjonssøk**

Informasjonsinnhenting begynner så snart kunden forstår at behovet kan dekkes gjennom et kjøp, og foregår gjennom egen kunnskap om produktkategorien eller gjennom eksterne informasjonskilder om nødvendig (Selnes, 2012). Erfarne strikkere vil gjerne ikke trenge innhente ny informasjon, men nye strikkere vil trolig søke etter informasjon fra andre kilder. I forskning er det avdekket at forbrukere bruker lite tid på informasjonsinnhenting (Selnes, 2012). Det antyder at forbrukere bruker andre fremgangsmåter for å innhente informasjon, som for eksempel familie, venner, sosiale medier og kundevurderinger på ulike nettsider

2.4.2.3 **Evaluering av alternativer**

Forbrukeren vil i denne fasen identifisere og få en oversikt over ulike merker og leverandører (Selnes, 2012). Evaluering av alternativer representerer beslutningsstadiet der forbrukerne vurderer alternativer for å ta et valg. Noen ganger hentes eksisterende evalueringer ut av minnet. Andre ganger må forbrukerne konstruere nye evalueringer for å kunne ta et valg. Å forstå hvordan disse evalueringene gjøres, kan avsløre en rekke muligheter for bedrifter til å påvirke forbrukeren (Blackwell et al., 2001). Bhatnagar (2000) sier at dersom produktene er veldig like,

eller til og med de samme, veier kunden fordeler og ulemper ved forskjellige forhandlerkanaler og tar deretter sin kjøpsbeslutning og kanalvalg. Dette kan påvirkes av forbrukeren sin personlige bakgrunn som for eksempel utdanningsnivå eller erfaring (Bollweg, Lackes, Siepermann & Weber, 2015).

2.4.2.4 Kjøpsbeslutning

Evalueringen ender opp i en kjøpsbeslutningsfase som handler om å velge alternativene funnet i evalueringsfasen, og kan deles inn i tre ulike typer kalt høyfrekvente kjøp, lavfrekvente kjøp og kontraktskjøp (Selnes, 2012). Kjøp av garn kan ikke kategoriseres som et kontraktskjøp. Høyfrekvente kjøp defineres som vanebaserte kjøp som dagligvarer, mens lavfrekvente kjøp defineres som kjøp av produkter som brukes sjeldnere, som for eksempel klær, flybilletter eller restaurantbesøk (Selnes, 2012). Strikking er en hobby som tar lang tid. Man vil dermed ikke kjøpe garn til daglig basis eller som en vane. Vi må derfor analysere kundenes kjøpsbeslutning som lavfrekvente. Lavfrekvente kjøp fører til at kundene gjennomgår en grundig beslutningsprosess, der tilfredshet med tidligere kjøp har stor betydning på beslutninger (Selnes, 2012). Det er derfor viktig for oss å se hvilke strategier de ulike butikkene har for å skape gjenkjøp. Førstegangskjøpere vil i tillegg gjennomføre mer omfattende informasjonsinnhenting for å redusere risikoen og skape trygghet (Selnes, 2012). Hvordan butikkene velger å redusere risikoen i forbindelse med kjøp er derfor også viktig for oss å undersøke.

2.4.2.5 Valg av kanal

I Fredriksen og Refvik (2019) sin artikkel påpeker de at forbrukeres handlemønster har endret seg grunnet forbedrede leveringsbetingelser i netthandel og sosiale medier. Det betyr likevel ikke at detaljhandlere nødvendigvis må nedlegges, men at man er nødt til å endre sine strategier. Artikkelen beskriver hvordan nåtiden og fremtiden er omnikanal, altså at forhandlerne har både fysiske butikker og utsalg på nett (Fredriksen & Refvik, 2019). Vi tror at tilgjengelighet og muligheten for valg av kanaler er viktig for kunder.

Omnikanal varehandel handler om sømløshet. Innen konseptet omnikanal trekkes ingen tydelige skiller mellom kanalene, noe som lar virksomhetene operere med sømløse kombinasjoner mellom forskjellige kanaler, deriblant nettbutikk og fysisk butikk, sosiale medier og apper (Fredriksen & Sørebo, 2017). Som kunde i dag har vi i stor grad muligheten til å titte på en vare i butikken, kjøpe den på mobilen og få den levert hjem. For å illustrere hva

omnikanal handler om, ser man at blant andre Nike, Levi's og Apple har opprettet såkalte "showrooms" der kunden kan komme inn og få et fysisk inntrykk av varen, for så å handle det på nett (Bach, 2018). Dermed finnes det ingen skiller mellom opplevelsen for kunden. De kan selv velge hvor og hvordan kjøpet skal foregå.

Fredriksen og Sørebo (2017) beskriver det som myke overganger mellom mediene som resulterer i at det ikke utgjør noen forskjell om kunden starter informasjonssøket i favorittmediet og deretter gjennomfører kjøpet online eller i fysisk butikk. Kanalene kan dermed brukes samtidig og om hverandre. Vi ser det spesielt i form av linker fra en kanal til en annen som for eksempel link til "SnapChat" på hjemmesiden, eller til netthandel via "Instagram".

2.4.2.6 Etterkjøpsatferd

Etterkjøpsatferd er viktig, og er preget av tilfredshet, rettferdighet, kognitiv dissonans, anbefalinger og klageatferd (Selnes, 2012). Vi synes det interessant å se hvilke strategier butikkene benytter i etterkant av kjøp og velger derfor legge tilsvarende tyngde på denne fasen som på de foregående forkjøpsfasene.

Tilfredshet handler om totalvurderingen av erfaringen med produktet og leverandøren (Selnes, 2012). Hvilke grep garnforhandlerne gjennomfører for å innfri forventningene til kunden vil gi en indikasjon på hvorvidt kundene handler igjen. Rettferdighet er kundens oppfatning om noe er akseptabelt eller ikke og uttrykkes ofte i form av urimelige priser eller dårlig service (Selnes, 2012). Fra erfaring vet vi at garnforhandlere opererer med relativt like priser med unntak av rene netthandlere. En forbruker opplever kognitiv dissonans når man tenker på de alternativene som ble valgt bort, og Selnes (2012) gir et eksempel om å kontakte selger i etterkant av kjøp for å redusere usikkerheten. I dag, med utstrakt bruk av sosiale medier, opplever vi at man forsøker å rettferdiggjøre kjøpet over nett og sosiale medier ved å for eksempel prate med andre som har gjort samme kjøpet. Anbefalinger er en viktig etterkjøpsatferd og har stor betydning på vinning av nye kunder (Selnes, 2012). I sammenheng med digitalisering ser man at sosiale medier har blitt en viktig plattform for anbefalinger, mens klageatferd handler om hvordan bedriften håndterer eventuelle klager (Selnes, 2012). Disse to går relativt hånd i hånd. Butikker vil alltid ønske anbefalinger, men det er deres strategiske tilpasninger for å unngå og eventuelt håndtere klager som er viktigst.

2.4.3 Påvirkningsfaktorer

Valgene man tar i kjøpsprosessen kan påvirkes av ulike faktorer. Vi har valgt å undersøke temaene vareprat, sosiale medier og opinionsledelse nærmere. Dette er faktorer vi vet spiller en viktig rolle for hvordan man undersøker hvilke prosjekter man ønsker strikke, i hvilke materialer man vil bruke og spesielt hvor man ønsker handle produktene. I innsamlingsfasen av teori og forskning fikk vi bekreftet at dette er relevante faktorer å undersøke i forbindelse med forbruketferd og kjøpsprosessen.

2.4.3.1 Vareprat

Vareprat er noe som har fått økt oppmerksomhet i forskning de siste årene. Vareprat defineres av Tronvoll og Mysen (2017) som: “handlingen hvor kunder formidler informasjon om varer, tjenester, merkevarer eller virksomheter til andre individer, enten de er potensielle eller eksisterende kunder”. Videre beskriver Tronvoll og Mysen (2017) hvordan denne formen for kommunikasjon mellom kunder kan redusere usikkerheten kundene opplever i en beslutningsprosess, samtidig som det hjelper kundene med å velge det som oppleves best for dem. For virksomheter har denne formen for vareprat vist seg å korrelere positivt i forhold til økt inntjening og salg, noe som igjen viser hvor stor betydning det har for markedsførere å sette av ressurser til å påvirke faktorene som leder til vareprat (Tronvoll og Mysen, 2017). Som aktive strikkere opplever vi i stor grad at sosiale medier har dannet et nytt grunnlag for markedsføring av garn og vareprat.

2.4.3.2 Sosiale medier

Digitalisering og ny teknologi har endret situasjonen for markedsføring i forhold til hvordan man skal legge opp en strategi for å skape vareprat (Tronvoll og Mysen, 2017). Tidligere hadde kunden i større grad direkte kontakt med virksomhetene, og dermed større påvirkningskraft. Etter at detaljhandel har gjennomgått en såpass stor digital utvikling kan man se at kundene nå er mer i en samskappingsprosess, både med virksomheter og andre kunder. Det oppleves derfor at vareprat blir en delingsatferd skapt sammen med andre kunder hovedsakelig gjennom Instagram og ulike facebookgrupper, og at kundene derfor påvirker hverandre i større grad enn leverandørene påvirker kundene (Tronvoll og Mysen, 2017). Den økte kommunikasjonen på sosiale medier fører til at kunder blir mer engasjert i vareprat, noe som gjør dette til en enda viktigere faktor i kundens beslutningsprosesser og valg. Vi ser dermed betydningen sosiale medier har hatt på endringen i kjøpsprosessen, og relevansen av strategiske responser på dette.

Videre benytter virksomheter sosiale medier i markedsføringsstrategien ved bruk av for eksempel emneknagger. En emneknagg er en innholdskategori som gjør det enklere å finne informasjon på nett og spesielt sosiale medier (Dvergsdal, 2019). For eksempel kan man benytte emneknaggen #mariusgenser på et bilde på sosiale medier. Andre som søker på #mariusgenser vil da få opp ditt og andre bilder som har benyttet denne emneknaggen. Bruk av emneknagger vil følgelig kunne øke synligheten og tilgjengeligheten for virksomheter, men også skape tilhørighet for enkeltpersoner (Dvergsdal, 2019).

2.4.3.3 Opinionsledelse

Opinionsledelse er prosessen der en person uformelt påvirker andres handlinger eller holdninger, som kan være opinionssøkere eller bare meningsmottakere (Schiffman, Kanuk & Hansen, 2012). Opinionsledere er motiverte til å gi informasjon og råd til andre, delvis fordi det bedrer egen status og selvbilde, men også fordi slike råd har en tendens til å redusere enhver dissonans meningsmottakeren kan ha etter kjøpet. Andre motiver inkluderer produktinvolvering, engasjement og involvering i kommunikasjon.

I dag er kanskje “influencer” det mer omtalte navnet for en opinionsleder. Vikøren og Pihl (2019) poengterer at en influencer ikke er annet enn en opinionsleder som ytrer seg offentlig i sosiale medier for å påvirke handlinger og holdninger hos leserne, tidligere omtalt som meningsmottakere. Meningsmottakere oppfatter opinionslederen som en svært troverdig, objektiv kilde til produktinformasjon som kan bidra til å redusere søketiden og den opplevde risikoen (Schiffman et al., 2012). Virksomheter kan dermed benytte seg av troverdigheten influencere har til å markedsføre seg selv på en effektiv og strategisk måte.

Også i garnmiljøet finner man influencere. Disse er gjerne designere eller butikkeiere, men kan også være bloggere som har samarbeid med ulike aktører. Vi ønsker derfor å inkludere influencere som et element i vårt forskningsprosjekt for å se om de har noen innvirkning på forhandlerne. Vi skal ikke intervjuer opinionsledere, men vi ønsker å se på hvordan butikkene bruker influencere i sine strategier.

2.4.3.4 Seeding

“Seeding” er et begrep vi først ble kjent med gjennom Jenny Skavlans dokumentar “Avkledd” som først ble sendt på NRK 24. februar 2020. Denne dokumentaren forklarer hvordan mote blir til mote gjennom markedsføringsstrategien seeding. Seeding går ut på at et selskap eller firma

lar et begrenset utvalg forbrukere få tilgang til deres produkt før produktet blir tilgjengelig for allmennheten (Cui, Hu, Cui & Xie, 2018). Denne gruppen av forbrukere kan velges tilfeldig eller blant lojale kunder, men som oftest velges det personer med sterke sosiale forbindelser, som for eksempel bloggere og andre influencere som har mulighet til å markedsføre produktet gjennom flere ulike plattformer. Årsaken til at denne markedsføringsstrategien brukes er for å skape stor oppmerksomhet rundt et produkt før det lanseres for å sikre salg når produktet kommer på markedet (Cui et al., 2018).

I strikkemiljøet er det vanlig at en oppskrift teststrikkes før den lanseres. Vi har observert at de store designerne ofte velger å la strikkere med et høyt antall følgere på sosiale medier være teststrikkere for dem. Teststrikkerne legger ut bilder på sosiale medier underveis i deres strikkeprosess, og på denne måten være med på å spre det nye designets “seeds” i markedet gjennom bruk av emneknagger. Ofte bidrar garnbutikker til å spre seeds videre gjennom å reklamere for at de har garnet som brukes i oppskriften som skal lanseres, eller å “regramme” bilder. Regram betyr at butikkene publiserer bilder som finnes på influenceres eller kunders sosiale medier på sin egen virksomhets sosiale medier, og bruker emneknagger for å referere til kilden der bildet er fra (Landes-Brenman, u.å.). Vi ser her hvordan økt digitalisering i miljøet har ført til en endring i garnforhandlerens samhandling med kunder.

2.5 Oppsummering

Vi har valgt å benytte teorier og elementer fra forskning som strekker seg bredt. For å oppsummere ønsker vi å forklare hvordan de ulike elementene hører sammen. Digitalisering er casen i vårt forskningsprosjekt og relaterer seg direkte til problemstillingens del om økende grad av digitaliserende marked. For å se hvordan de ulike kategoriene av butikker håndterer denne endringen benytter vi teorier om strategi som vil belyse forskningsspørsmålene. I forbindelse med strategi ser vi på Porter's Five Forces som benyttes som et rammeverk for oppgaven, men som også utvides til å inkludere elementer fra teorier om forbrukeratferd. Vi har vurdert det som relevant å utvide teorien denne veien for å bedre få innsikt i hvordan butikkene forstår markedet, og spesielt digitale plattformer som en del av kjøpsprosessen. For å sikre bedre oversikt i diskusjonen har vi inkludert SWOT-analyse som vil benyttes til å sammenligne tilstanden til forhandlerne og de strategiene de ulike butikkategoriene bruker for å tilpasse seg markedssituasjonen.

3 Forskningstilnærming

To sentrale ontologiske utgangspunkt innen vitenskapsteori er positivistiske- og hermeneutiske tilnærminger (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Ontologi handler om grunnleggende antakelser om hvordan den sosiale verdenen ser ut (Johannessen et al., 2011) Ved en positivistisk tilnærming anser forskeren verden som objektiv, man er uavhengig, fokuserer på data og ser etter årsak-virkning (Kvale & Brinkmann, 2015). Ved en hermeneutisk tilnærming vil forskeren derimot anse verden som sosialt konstruert, fokuserer på betydning og meningen bak uttalelser, og forsøker å forstå verden og hendelser ved å se på totaliteten (Johannessen et al., 2011). For oss som forskere i dette prosjektet er det tydelig at en hermeneutisk tilnærming er hensiktsmessig. Vi har hele tiden hatt et ønske om å forstå våre forskningsspørsmål gjennom å undersøke betydninger og meninger.

Dette kapittelet gir en refleksjon over de valgene vi har tatt i forbindelse med metode, design og analyse for å besvare forskningsspørsmålene. Vi har valgt å benytte oss av en kvalitativ forskningstilnærming gjennom bruken av en “single-case, embedded design” med tematisk analyse som analysestrategi. Som forskere har vi hatt valget mellom å benytte oss av en kvantitativ eller kvalitativ tilnærming til forskningsprosjektet. Begrepene kvalitativ og kvantitativ refererer til spesielle egenskaper der kvalitet omhandler fenomener, mens kvantitet omhandler tall (Johannessen et al., 2011). Med utgangspunkt i problemstillingen og prosjektets formål var det mest hensiktsmessig for oss å benytte oss av en kvalitativ tilnærming. Askheim og Grennes (2008) vektlegger at kvalitative forskere fokuserer på meningsfullhet og på helheten i form av et holistisk perspektiv, som betyr at individer og grupper ikke reduseres til variabler slik som i kvantitative undersøkelser. Det helhetlige perspektivet samsvarer godt med vår visjon for forskningsprosjektet.

Problemstillingen vil være ulik for kvalitative og kvantitative undersøkelser. Kvantitative design krever ofte mer presise formuleringer i form av hypoteser, mens kvalitative gjerne er mindre strukturert og kan endre seg underveis som man samler inn data (Askheim & Grennes, 2008). Det har vært en fordel for vår undersøkelse å ha muligheten til å tilpasse problemstillingen underveis til det vi faktisk har endt opp med å undersøke. Askheim og Grennes (2008) omtaler derfor den kvalitative studieprosessen som en runddans mellom teori, metode og data.

Kvalitativ metode handler om å finne en måte å tilnærme seg virkeligheten på som gjerne ender opp i beskrivende data i form av uttalte- og nedskrevne ord, eller observasjon av atferd (Askheim & Grennes, 2008). Denne metoden ser dermed på hvilken mening man tilegner ting, opplevelser eller erfaringer. Kvalitativ forskning kan være induktiv. Det betyr at forskeren utleder og utvikler begreper, mening og forståelse basert på mønstre i data som er samlet inn (Askheim & Grennes, 2008). Forskningen kan også være deduktiv, noe som betyr at man går fra teori til empiri, og undersøker om empirien bekrefter teorien (Johannessen et. al., 2011). Som studenter er vi vant til å få beskjed om å bruke teori. Derfor var det naturlig for oss, som ferske forskere, å ta et deduktivt standpunkt til forskningen. Vi hadde en klar idé om at vi ønsket å forske på strategiske tilpasninger som følge av økt bruk av digitalisering i garnbransjen, og det var derfor naturlig å finne frem til forskning om digitalisering og teori om strategi og forbrukeratferd.

I naturvitenskapen og kvantitative metoder er det et høyt fokus på generaliserbarhet og et ønske om statistisk representativt og tilstrekkelig utvalg (Askheim & Grennes, 2008). Dette er ikke alltid like lett i kvalitative metoder ettersom man ofte kun forholder seg til små utvalg. Istedenfor å ha statistisk representative utvalg påpeker Askheim og Grennes (2008) at man som kvalitative forskere har et mer strategisk eller teoretisk utvalg som er skreddersydd for undersøkelsen i forkant. Vi har bemerket oss dette, og utvalget som presenteres senere var tuftet på strategiske valg.

3.1 Design

Design betyr i utgangspunktet å planlegge, og tanken bak å velge et forskningsdesign handler i hovedsak om å sikre forskningsmålene (Askheim & Grennes, 2008). Mens man i en kvantitativ undersøkelse vil være mer strukturert, har den kvalitative metoden vist seg å la oss være mer åpne for endringer underveis i prosessen. Veien blir til mens man går, men med mål og mening (Askheim & Grennes, 2008). Selv om kvalitative design kan være ustrukturerte har vi likevel hatt mål og mening ved å følge retningslinjer om hva prosjektet omhandler, hvem informantene skal være, hvordan datainnsamling skal utføres og hvor det skal foregå.

Kvalitative design er videre preget av forskerens erfaringer og holdninger når det kommer til valgene som blir tatt (Askheim & Grennes, 2008). Vi har valgt temaet på vår oppgave basert på en interesse for strikking. Med interessen følger også visse formeninger om hvordan markedet

endrer seg og hvilke nye tilbud som oppstår, både i valg av kanaler, utvalg, service og hendelser. Strikking som hobby er ikke det samme i dag som det var da våre bestemødre satt i godstolen med “Radioteateret” på radioen for 30 år siden, og følgelig har også garnutsalg endret seg. Vi har fulgt det som Repstad (1978) så klokt sa “Den som stiller opp utelukkende med et åpent sinn, vil trolig komme ut av prosjektet med nokså tomme hender” (Gentikow, 2005, s. 53).

Askheim og Grennes (2008) beskriver ulike former for design deriblant fenomenologi som omhandler hvordan man opplever fenomener, etnografi som baserer seg på tolkning av kulturer, sosiale grupper og sosiale systemer, og case som går i dybden på en avgrenset enhet eller organisasjon. I lys av dette er casedesign mest hensiktsmessig for vårt prosjekt.

3.1.1 Casedesign

Yin (2014) påpeker at det ikke finnes noen formel for hvordan man kan vite om man bør bruke casedesign, men desto mer forskningsspørsmålene er basert på å undersøke sosiale fenomener gjennom “hvordan” og “hvorfor”, desto mer blir casestudier relevant. Askheim og Grennes (2008) spesifiserer at litteraturen har vært utydelig når det kommer til definisjonen av casedesign, men at det likevel er en viss enighet om at det baserer seg på en avgrenset enhet, en gruppe individer eller en organisasjon. Yin (2014) beskriver en casestudie som en empirisk forespørsel som undersøker et samtidfenomen i dybden og innen dens kontekst, spesielt når grensene mellom fenomen og kontekst ikke er spesielt tydelig. Med andre ord blir emnet for forskningen grundig studert som eksempel på et fenomen innenfor den konteksten det skjer. For oss blir casen “digitalisering” studert som et fenomen innenfor konteksten “garnforhandlere”.

Stake (2000) skiller mellom “instrumental case studies” og “intrinsic case studies”. “Instrumental” handler om å øke den spesifikke kunnskapen fenomener i casen kan belyse, og casen i seg selv er av mindre betydelig, og “intrinsic” handler om å forstå casen i seg selv, der gruppen av individer eller organisasjonen i seg selv er det viktige (Askheim & Grennes, 2008). En casestudie kan også være “collective”, som vil si multiple-casestudier som inneholder flere “instrumental” caser med hensikt å skape bedre forståelse og innsikt og kanskje økt evne til å teoretisere i en bredere kontekst (Berg & Lune, 2017). Vår casestudie er basert på “instrumental” casestudier da vi undersøker hvordan den digitale endringen i markedet har utviklet seg og påvirket garnforhandlere. Vi har valgt ut spesifikke forhandlere som vi vet har

gjort det godt og som har hengt med på utviklingen slik at vi får belyst strategier for å overleve. Det er likevel ikke forhandleren i seg selv som undersøkes, men forhandlerne sin reaksjon på økt bruk av digitalisering i markedet.

Casestudier kan også ha ulike former for design. Disse er eksplorerende, kausalt og deskriptivt design. Når man gjennomfører en eksplorerende case er feltarbeidet og data samlet før man definerer forskningsspørsmålet, mens kausale casestudier er nyttig når man ser på årsakssammenhenger og forsøker å konkludere et forskningsspørsmål (Berg & Lune, 2017). For oss er derimot deskriptive studier mer korrekt. Ved et deskriptivt design vil forskeren presentere teori som etablerer et samlet rammeverk for forskeren å følge gjennom studien (Berg & Lune, 2017). Teorien presentert i kapittel 2 omhandler fenomenet digitalisering som er gjennomgående gjennom hele prosjektet, mens vi bruker Porter's Five Forces med fokus på forbrukeratferd som et rammeverk.

Valget av "instrumental" casestudie kan kombineres med dimensjonene "holistic" eller "embedded" (Yin, 2014). I startfasen av prosjektet vurdere vi designet som multiple case, holistic design. Årsaken til dette er at vi anså de ulike butikkategoriene som hver sin case og digitalisering som konteksten, men etter en sen åpenbaring innså vi at "digitalisering" er vår case, og "single case embedded design" ble mest hensiktsmessig for oss å ta utgangspunkt i. Berg og Lune (2017) forklarer at "embedded" design handler om å inkludere flere ulike nivå av analyse. Dette skjer når det er oppmerksomhet på én eller flere underenheter (Yin, 2014). Med andre ord åpner denne tilnærmingen opp for undersøkelse av én eller flere underenheter slik at disse kan forskes på som en helhet, som for oss er butikkene.

3.2 Innsamling av data

Når man skal i gang med et forskningsprosjekt må man først og fremst finne ut hvordan man vil samle inn informasjon. Dette kan gjøres på flere måter, gjennom for eksempel fokusgrupper, dybdeintervjuer eller observasjonsstudier (Askheim & Grennes, 2008). Det viktigste er å finne den metoden som vil gi et komplett bilde av det man ønsker å studere, og finne den teknikken som vil gi best datakvalitet. For oss var det mest naturlig å gå for kvalitative intervjuer som innsamlingsmetode. Observasjon ville vært utilstrekkelig og fokusgrupper ville ikke gitt oss god nok personlig kontakt med informantene. Vi valgte derfor å gå for dybdeintervju for å

kunne dykke dypt inn i temaet sammen med individuelle informanter med mye kunnskap om emnet.

3.2.1 Kvalitative intervjuer

Før man begir seg ut på kvalitative intervjuer, gir Johannessen et al. (2011) en anbefaling om å stille seg selv spørsmål om hvorfor man ønsker en dialog, hvorfor man ønsker benytte seg av kvalitative intervjuer, hvorfor man ønsker denne tilnæringsmåten fremfor en mer strukturert datainnsamlingsmetode, hva som er svakheten og som kan gjøre det vanskelig å besvare problemstillingen. I planleggingsprosessen forsøkte vi å besvare disse spørsmålene for å finne ut om dialog var det mest hensiktsmessige for oss i vårt forskningsprosjekt.

3.2.1.1 Hvorfor velge dialog?

For å innhente data som vil besvare vår problemstilling er det mest hensiktsmessig å bruke dialog. Olav Dalland (2012) beskriver samtalen som det viktigste redskapet man har i samhandling med andre mennesker. I forskningsintervjuet er du selv instrumentet, og det er på bakgrunn av dine spørsmål at du får svar. Når man går inn i en intervjusituasjon vil man ta i bruk alle sine menneskelige evner, ressurser og kunnskaper for å raskt forstå situasjonen og hvordan man må snakke for å bli forstått (Dalland, 2012). Gjennom å bruke dialog som redskap fikk vi mulighet til å få frem mer informasjon ettersom vi kunne dykke dypere i temaer som oppstod underveis. Det ville vært vanskelig å oppnå samme resultat gjennom for eksempel en spørreundersøkelse eller mailkorrespondanse.

3.2.1.2 Hvorfor bruke kvalitativt intervju?

Målet med dybdeintervjuer er vanligvis å avdekke motiver og holdninger knyttet til ulike forhold eller hendelser, for eksempel å avdekke motivene bak valg av strategier for å overleve ulike former for endring (Askheim & Grennes, 2008). Det kvalitative forskningsintervjuet lar oss se verden fra informantens perspektiv og får frem betydningen av informantens erfaringer og opplevelse av verden, fremfor kun vitenskapelige forklaringer (Kvale & Brinkmann, 2018). For oss var det viktig å få frem informantens forståelse og erfaringer i garnmarkedet for å få et innblikk i deres strategier. Årsaker til valg av dybdeintervjuer kan være et ønske om større frihet til å endre retning, at man ønsker å rekonstruere hendelser, at man har et behov for å skreddersy i henhold til situasjonen, at man trenger å få frem kompleksitet og nyanser eller at det brukes som en supplerende metode for å se problemstillingen fra en annen synsvinkel

(Johannessen et al., 2011). Vi opplevde at ingen intervjuer var like, og satte derfor pris på å ha muligheten til å tilpasse samtalen til den enkelte informant. Vi fikk på denne måten mer informasjon som var tilpasset de enkelte virksomhetenes situasjon, enten de var fysiske butikker, kombinasjonsbutikker eller nettforhandlere.

3.2.1.3 Styrker og svakheter med kvalitativt intervju

Fordelene med dybdeintervjuer er mange. Informanten vil føle seg mer i sentrum, det skaper en nærhet mellom informant og intervjuer og det gir flere muligheter for dybdespørsmål (Askheim & Grennes, 2008). Det er likevel enkelte ulemper som er vanskelig å unngå. Man kan spørre informantene om deres subjektive meninger i forhold til ulike temaer og hendelser, men intervjuer er ikke like pålitelige når det kommer til å diskutere faktiske hendelser, atferd eller motivasjoner (Berg & Lune, 2017). Da vi diskuterte problemstillingen gjennom de ulike spørsmålene i intervjuene var vi oppmerksom på at det var informantenes subjektive meninger. Vi la merke til at ulike forhandlere har ulike synspunkt og meninger om de samme temaene.

Videre er det kostbart og tidkrevende å gjennomføre dybdeintervjuer, samtidig som det også kan være utfordrende å analysere og fortolke ettersom svarene kan variere fra informant til informant (Askheim & Grennes, 2008). Valg av struktur på intervjuet har vært avgjørende for å innhente informasjonen vi trengte for å besvare forskningsspørsmålene og holde oss selv på riktig spor når samtalen ble for engasjerende.

3.2.2 Struktur og standardisering

Et standardisert intervju benytter en intervjuguide som er formelt strukturert, hvorav spørsmålene stilles i den rekkefølgen de er skrevet, og det ikke benyttes tilleggsspørsmål eller avklaringer (Berg & Lune, 2017). Semi-strukturert intervju er generelt mer fleksibelt enn den standardiserte strukturen. Spørsmålene kan omorganiseres, intervjueren kan avklare spørsmål og legge til utdypende spørsmål (Berg og Lune, 2017). Ustandardiserte intervjuer er løsere strukturert enn standardiserte intervjuer. Informanten leder hovedsakelig samtalen under ustandardiserte intervjuer, og intervjuguiden vil heller fungere som en sjekklister (Berg & Lune, 2017). Johannessen et al. (2011) beskriver det som at forskeren beveger seg frem og tilbake i intervjuguiden.

Vi valgte å lage en semi-strukturert intervjuguide ettersom vi ønsket å stille de samme spørsmålene til våre ulike informanter for å finne ut om det er sammenhenger eller store forskjeller mellom deres opplevelser. Det ville vært mer utfordrende for oss, som uerfarne intervjuere, å gjennomføre en ustrukturert samtale. Årsaken er at vi på forhånd visste at våre informanter var engasjerte i temaet, noe som lett kan føre til avsporing. Ettersom vi selv er engasjerte skapte en semi-strukturert intervjuguide en trygghet for oss i form av å holde oss på rett spor. Samtidig åpnet det opp for å dykke dypere inn i ny informasjon som kom frem underveis. Ulempen vi opplevde ved bruk av semi-strukturert intervjuguide var at informantene til tider fikk ulike oppfølgingsspørsmål basert på hvor samtalen ledet oss. Dette førte til at det til tider ble utfordrende å sammenligne observasjonsenhetene. Dette ville naturligvis ikke oppstått om vi hadde brukt en standardisert intervjuguide.

3.2.3 Deltakere

Dalland (2012) skiller på betegnelsene av deltakerne i et prosjekt som en respondent (en som kun svarer på spørsmål), en informant (en lokalkjent person som tilbyr informasjon), et intervjuobjekt (et objekt for spørsmål), og til slutt en intervjuperson som er en sammenblanding av de førstnevnte. I vårt forskningsprosjekt har alle de intervjuede personene gått under kategorien informant, og vi velger derfor å benytte oss av denne betegnelsen.

Forskeren må videre bestemme seg for målgruppen som skal undersøkes, og hvordan man skal velge ut deltakere til undersøkelsen (Askheim & Grennes, 2008). For vårt forskningsprosjekt var det mest hensiktsmessig å intervju personer med bred erfaring, kunnskap og interesse for temaet vi undersøker. Derfor var det naturlig for oss å håndplukke informanter som enten driver eller arbeider i virksomheter som primært selger garn.

Basert på case som valgt design har vi valgt ut spesifikke forhandlere som vi vet har klart å henge med i markedet. Som nevnt tidligere vil en “embedded” studie inneholde flere nivå av samme case, som for oss er butikker med ulik grad av digitalisering. Vi har valgt å dele casen inn i observasjonsenhetene “fysisk butikk”, “kombinasjonsbutikk” og “nettforhandler”. Rene fysiske butikker er tradisjonelle butikker som per dags dato ikke tilbyr digitale tjenester som for eksempel nettbutikk. Kombinasjonsbutikker tilbyr fysisk butikk, men har også nettbutikk og høy tilstedeværelse på digitale plattformer. I tillegg har vi valgt å trekke inn nettforhandler som en egen kategori. Årsaken til dette er at vi vet de har hatt en stor påvirkning på de andre

kategoriene, og har raskt dannet seg en posisjon som markedsutfordrer. Når vi i forkant av intervjuene antok at nettforhandler ville bli nevnt, følte vi det var relevant å inkludere nettforhandlerens syn på markedet. Ettersom nettforhandleren kun bruker digitale plattformer og strategier er deres bidrag til prosjektet å se hvordan de utnytter digitale hjelpemidler for å få en sterk posisjon i dagens marked.

For individuelle forskningsintervjuer har det utviklet seg noen uskrevne regler for hvor stort utvalget bør være. Det anbefales 10 til 15 informanter for mindre forskningsprosjekter, men dette vil avhenge av problemstillingen (Johannessen et al., 2011). Det kan sies at man bør gjennomføre intervjuer til man ikke lenger får ny informasjon (Kvale & Brinkmann, 2018). For studentprosjekter som gjerne rammes av mindre tid og økonomi, vil det gjerne være færre enn ti intervjuer (Johannessen et al., 2011). Etter intervjuer med seks informanter følte vi ikke lenger at vi fikk ny informasjon. Under viser vi en tabell over hvilke navn vi bruker for å anonymisere de ulike informantene, der bokstaven representerer butikkategori og nummeret er for å vise at det er ulike informanter i hver observasjonsenhet.

Fysiske butikker	Kombinasjonsbutikker	Nettforhandlere
F-1	K-1	N-1
F-2	K-2	
	K-3	

Figur 2 Oversikt over informanter

3.2.4 Intervjuguide

Det anbefales at intervjuet begynner med en innledning der forskeren presenterer seg selv, gir nødvendig informasjon, betydningen av deltakelse, gå gjennom hva som skal gjøres med innsamlet data, anonymitet, informantens rett og gi en indikasjon på hvor lenge intervjuet vil vare (Johannessen et al., 2011). Vi merket at innledningen dannet grunnlag for en god relasjon med informanten, og at informanten følte seg mer trygg på hva intervjuet faktisk vil gå ut på. Videre anbefales det av Johannessen et al. (2011) å arbeide seg gjennom faktaspørsmål i form av enkle spørsmål som krever enkle svar, før man kommer seg videre til introduksjonsspørsmålene som introduserer temaet. Vi startet alltid hvert intervju med å danne et grunnlag for videre samtale gjennom å spørre hvordan handel av garn har utviklet seg. Vi

merket at dette var spørsmål som dannet engasjement og varmet opp informantene for videre refleksjon.

Før man går videre til nøkkelspørsmålene, som er kjernen av intervjuguiden, benytter man seg gjerne av overgangsspørsmål der man forsøker å gå fra generelle betraktninger til personlige erfaringer og informantens forståelse av virkeligheten (Johannessen et al., 2011). Våre nøkkelspørsmål var basert på problemstillingen og er samtidig strukturert etter Porter's Five Forces. På denne måten kunne vi være tryggere på at vi fikk informasjonen vi trengte for å besvare forskningsspørsmålene. Spørsmålene var formulert på en måte som gjorde det enkelt for informanten å forstå, siden vi ikke hadde noen garanti for at de forstod strategiske eller akademiske begreper.

Når intervjuet er over bør det rundes av på en fin måte for eksempel ved å informere om at man kun har noen få spørsmål igjen, og at man setter av tid til slutt for oppklaring eller avsluttende kommentarer (Johannessen et al., 2011). Da vi fortalte informantene at vi kun hadde få spørsmål igjen, kom det ofte litt brått på ettersom de virket forberedt på og ivrige etter å fortsette samtalen. Selv følte vi det var en naturlig avslutning ettersom de siste spørsmålene handlet om leverandører, noe som også er det siste punktet i Porter's Five Forces som vi har brukt aktivt i oppbyggingen av intervjuguiden. Likevel fungerte de oppklarende spørsmålene på slutten av intervjuene som en naturlig avrundning av samtalen ettersom disse spørsmålene oppsummerte hele intervjuet. Spørsmålene ledet til mer utfyllende informasjon som har vist seg relevant for forståelsen av casen og utarbeidelsen av analyse og diskusjon.

3.3 *Analyse av data*

Analyse i casestudier er lite utviklet, og ofte har ikke forskerne noen plan for hvordan funnene skal bli analysert (Yin, 2014). Både erfarne forskere så vel som nybegynnere innen casestudier bruker mye tid på å finne ulike oppskrifter og verktøy som skal bidra til å utvikle et analytisk resultat. Samtidig er disse verktøyene som regel kun nyttige dersom man vet hva man skal lete etter eller har en overordnet analysestrategi (Yin, 2014). Vi har valgt å benytte oss av tematisk analyse for å bryte ned våre funn. Tematisk analyse, heretter referert til som TA, er en metode for å identifisere, analysere og rapportere mønstre og temaer i et datasett. Dette er en veldig fleksibel metode som tillater oss å tilpasse metoden best mulig for vårt forskningsprosjekt for å gi en rik, detaljert og kompleks redegjørelse av funnene (Braun & Clarke, 2006). Vi kjente

ikke til TA fra før, men syntes det var en interessant analysestrategi da vår veileder anbefalte oss å lese om denne metoden. Vi ønsket stor frihet for hvordan vi skulle analysere vårt datasett for å ha mulighet til å inkludere flere spennende tema, og TA ble derfor en passende metode for oss.

3.3.1 Transkribering av data

Første fase i TA fokuserer på å bli kjent med data (Braun & Clarke, 2006). Det var fordelaktig for oss at vi selv gjennomførte og transkriberte intervjuene. Vi var begge tilstede under alle intervjuene, men valgte for transkriberingen å dele intervjuene mellom oss. Braun og Clarke (2006) presiserer at det viktigste er at transkriberingene inneholder den informasjonen vi trenger fra den måten det blir sagt på, og at det blir gjengitt på en naturlig og sann måte. For å forsikre oss om dette har vi sammen gått nøye gjennom alle transkriberingene for å være sikre på at det ikke var noen misforståelser eller utydigheter. For at intervjuene skulle bli gjengitt på en mest mulig naturlig og sann måte valgte vi å transkribere intervjuene ordrett, og ta med alt av interjeksjoner og onomatopoeikon. Selv om vi har inkludert mye, er man ifølge Braun og Clarke (2006) mindre bundet av transkripsjonsmåten ved TA enn den ville vært ved eksempelvis konversasjonsanalyse eller diskursanalyse noe som vi har ansett som fordelaktig under analysen.

3.3.2 Koding av data

I dette underkapittelet ser vi på fase to til fem oppgitt i Braun og Clarke (2006) sin artikkel om TA. Disse fasene går ut på å skape startkoder, lete etter temaer, gjennomgå tema, og definere og navngi tema. Artikkelen oppgir underveis flere veivalg som vi som forskere må ta hensyn til i utformingen av vår analyse. Vi vil her beskrive hvordan vi har tatt stilling til disse veivalgene før vi avslutningsvis beskriver vår kodingsprosess.

3.3.2.1 Veivalg

Braun og Clarke (2006) presenterer en rekke valg man må ta stilling til når man skal finne ut av hvordan man skal angripe sitt datasett, samt en guide for hvordan man skal gå frem for å bryte ned datasettet til temaer:

Rik beskrivelse eller detaljert redegjørelse

Første valget vi ble oppmerksom på under kodingen var om vi skulle ha en rik beskrivelse av datasettet, eller en detaljert redegjørelse for et bestemt aspekt. Dette baserer seg på om man ønsker en nøyaktig refleksjon av innholdet i hele datasettet eller en mer detaljert og nyansert tilnærming til et bestemt tema (Braun & Clarke, 2006). For oss ble det mest hensiktsmessig å benytte rik beskrivelse av hele datasettet fordi vi gjennom våre intervju forsøkte å få et helhetlig inntrykk der all informasjon anses som relevant for forskningsspørsmålene.

Teoretisk eller induktiv tilnærming

Det neste steget avgjør om analysen er teoretisk eller induktiv. Valget mellom induktiv og teoretisk tilnærming er knyttet til hvordan og hvorfor man koder dataen. For den teoretiske tilnærmingen koder forskeren for spesifikke forskningsspørsmål, mens man for den induktive tilnærmingen lar forskningsspørsmålene utvikle seg gjennom kodingsprosessen (Braun & Clarke, 2006). For selve forskningsprosjektet har vi hatt en deduktiv, teoretisk tilnærming. Basert på dette valget ville det vært naturlig å benytte seg av en teoretisk tilnærming også i analysen. Det er i tillegg utfordrende å ha en induktiv tilnærming når man har levert en prosjektskisse i forkant av prosjektet med forslag til forskningsspørsmål og på forhånd har lest en del teori for å ha bakgrunnsforståelse for emnet vi faktisk skal studere. Likevel endte vi opp med å frigjøre oss fra teorien og ha en åpen tilnærming til kodingen. Selv om vi hadde teorien i bakhodet, så var det ikke et rammeverk vi måtte forholde oss til, noe som samsvarer med en induktiv tilnærming. Braun og Clarke (2006) støtter dette med deres utsagn: “researchers cannot free themselves of their theoretical and epistemological commitments, and data are not coded in an epistemological vacuum”.

Latent eller semantisk nivå

Neste valg handler om på hvilket nivå temaene kan identifiseres; på semantisk eller latent nivå. Ved semantisk tilnærming vil temaene identifiseres i de eksplisitte meningene som kommer frem i intervjuet (Braun & Clarke, 2006). Man holder seg til et overfladisk nivå, og går ikke i dybden på hva informantene har sagt. Under transkriberingsprosessen følte vi selv at vi lå på et semantisk nivå, men etter hvert som vi startet å analysere oppdaget vi raskt at vi heller lå på et latent nivå. På det latente nivået går man forbi den semantiske konteksten av data, og begynner å identifisere og undersøke underliggende idéer, antagelser og konseptualiseringer som kan forme det semantiske innholdet av dataen (Braun & Clarke, 2006).

Konstruktivistisk eller realistisk

Ved en realistisk tilnærming ser man på individuelle motivasjoner, opplevelser og meninger, og antar at det er et enveisforhold mellom disse og det uttalte språket (Braun & Clarke, 2006). I kontrast til dette vil et konstruktivistisk perspektiv anse meninger og opplevelser som sosialt produsert av den sosiokulturelle konteksten og strukturelle forhold som påvirker informantens uttalelser (Braun & Clarke, 2006). Vi har benyttet en konstruktivistisk tilnærming. Årsaken til dette er at vi ikke ser på individuelle psykiske forhold slik som ofte er knyttet til realistisk tilnærming, men knytter heller dette opp mot samfunnsendringer og påvirkninger slik som digitalisering, endring av forbrukeratferd og netthandel.

3.3.2.2 Vår prosess

Vår prosess begynte med det som kalles åpen koding. Vi valgte å kode alle intervjuene uavhengig av hverandre, og hver for oss. Vi gjorde dette for å se om vi hadde ulik oppfatning av datasettet, men oppdaget raskt at vi hadde nokså lik forståelse av det som har blitt sagt. Kodene vi laget hver for oss ble så sammenslått til nye koder som videre kunne plasseres inn i ulike kategorier. Dette resulterte i et stort kart der første utkast til tema var representert i kategoriene, og alle kodene fra de individuelle datasettene ble representert i ulike farger. På den måten fikk vi et godt utgangspunkt for å sammenligne de ulike typene butikker og hvilke potensielle tema som ville bli interessant å følge videre. Neste steg var å gå mer i dybden for å finne fellesnevnerne som linket de ulike kategoriene sammen. Dette resulterte i at flere kategorier kollapset og ble slått sammen til nye hovedtema og undertemaer. Hovedtemaene ble identifisert som:

1. Utvikling
2. Markedssituasjonen
3. Strategiske grep

De identifiserte temaene dekker både forskningsspørsmålene og vår problemstilling på en tilstrekkelig måte. På bakgrunn av dette følte vi oss trygg på vår forståelse av dataen da vi skulle begynne vår analyse.

3.3.3 Tematisk analyse

Den siste fasen i TA består av selve analysen og skriving av rapporten. Formålet med skrivingen av en tematisk analyse er å fortelle en komplisert historie basert på data på en måte som overbeviser leseren om analysens validitet. Det er viktig at analysen gir en kortfattet, logisk og

interessant gjengivelse av historien datasettet forteller innenfor og på tvers av temaer. For å gi analysen tilstrekkelig bevis på temaene, har vi kontinuerlig brukt utdrag fra datasettet som demonstrerer temaet. Braun og Clarke (2006) uttrykker at utdraget må være lett identifiserbart og innebygget i en analytisk fortelling som overbevisende illustrerer historien man forteller. Den analytiske fortellingen må gå utover beskrivelsen av dataene, og komme med argumenter i forhold til forskningsspørsmålene. Vi har i kapittel 4 illustrert historien med beskrivelse av dataen, mens vi i kapittel 5 går utover beskrivelsen og gir argumenter i forhold til problemstillingen og forskningsspørsmålene.

3.4 Reliabilitet og validitet

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler forskningsresultatene konsistens og troverdighet, og omfatter undersøkelsens data (Johannessen et al., 2011). Hvordan data samles inn og bearbeides ses ofte i sammenheng med hvordan resultatet av intervjuene kan variere dersom andre forskere hadde gjennomført de samme intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015). Det finnes ikke systematiske metoder for å teste reliabilitet, ettersom kvalitative metoder ikke er strukturerte på lik linje som kvantitative. Dette er fordi kvalitative intervjuer i stor grad er samtalebaserte mellom mennesker, noe som naturlig nok er vanskelig å gjennomføre nøyaktig likt flere ganger. Det vil alltid være variasjoner. I tillegg bruker forskeren seg selv som instrument, og ettersom ingen har de samme bakgrunnsferingene vil ingen andre kunne tolke resultatene på samme måte som den opprinnelige forskeren (Johannessen et al., 2011). Johannessen et al. (2011) forklarer at måten forskeren kan styrke sin reliabilitet i kvalitative studier er gjennom å gi leseren en detaljert beskrivelse av konteksten. Dette gjøres gjennom en casebeskrivelse med en åpen og detaljert forklaring av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen. For å sikre høy reliabilitet for datasettet har vi valgt denne metoden.

For å ytterligere styrke datasettets reliabilitet har vi som forskere bevisst valgt å gjennomføre alle intervjuer sammen, slik at vi begge har samme oppfattelse av hva som ble sagt. Transkriberingen har blitt gjennomført kort tid etter intervjuene fant sted for å kunne gjengi stemningen og andre detaljer som båndopptakeren ikke fanget opp. Kvale og Brinkmann (2015) legger vekt på at for å styrke en transkriberings reliabilitet bør intervjuene transkriberes av flere personer, og deretter sammenlignes i et dataprogram for å finne avvik mellom transkriberingene

som kan legge grunnlag for ulike tolkninger. Dette har vi ikke gjort ettersom vi begge var tilstede under intervjuene. Isteden har vi begge lest nøye gjennom hverandres transkriberinger for å være sikker på at vi har oppfattet samtalene på samme måte. Vi valgte også å kode alle intervjuene hver for oss og sammenlignet etter, noe som igjen sikrer at vi har forstått datamaterialet på samme måte.

3.4.2 Validitet

Det finnes mange former for validitet, men for oss er det mest hensiktsmessig å fokusere på begrepsvaliditet og ekstern validitet.

Begrepsvaliditet handler i kvantitative metoder om at man måler det man tror man måler. Basert på denne definisjonen stemmer det ikke overens med kvalitative metoder ettersom data ikke er målbart. Man kan overføre begrepsvaliditet til kvalitative metoder gjennom å vurdere i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2011). Redegjørelsen for validitet i et kvalitativt forskningsprosjekt er, i likhet med reliabilitet, sterkt knyttet til fremgangsmåter for datainnsamling, intervjumetoder og analyse av transkripsjoner. Her vektlegges også metode for datareduksjon og kategorisering. I tillegg handler validitet om man kan stole på at informantene snakker sant, eller om de gir usann informasjon (Johannessen et al., 2011). For å sikre høy validitet har vi bevisst valgt ut informanter med høy kjennskap til temaet for vårt forskningsprosjekt.

Det vi anser som den største svakheten angående validitet er mangelen på deltakere innen kategorien “fysiske butikker”. Vi sendte ut et informasjonsskriv til mange kandidater, men opplevde lav respons. Dette er selvfølgelig en risiko man tar når man velger å informere om alle aspekter ved prosjektet i forkant. Vi tror årsaken til at så få butikker ønsket å delta var fordi de ikke har iverksatt noen strategiske tilpasninger for å henge med i dagens digitale utvikling. Disse informantene ville kunne tilbudt en annen synsvinkel på effekten av digitalisering og kanskje gitt oss argumenter mot digitalisering, noe som ville sørget for en bredere diskusjon ved at man kanskje ikke trenger digitale strategier for å overleve. Dette er faktorer som kunne økt vår validitet.

Ekstern validitet handler om i hvor stor grad et forskningsprosjekt kan overføres til lignende fenomener (Johannessen et al., 2011). Gjennom å kode vårt datasett har vi skapt et system hvor opplysninger kan tas ut av helheten de inngår i. Ved å gjøre dette kan man deretter bygge opp en ny og forskerkonstruert kunnskap om et fenomen (Johannessen et al., 2011). Vi har forstått dette som at vår koding, med dens undertemaer kan systematiseres og overføres som en modell for å undersøke temaet digitalisering i andre bransjer. Alt i alt kan man si at det handler om å skape et forenklet, men typisk bilde av den opprinnelige virkeligheten. Det utvikles teorier, begreper og fortolkninger som belyser fenomenet man studerer (Johannessen et al., 2011). Vi føler selv vi har oppnådd ekstern validiteten gjennom et forenklet bilde der vi har utviklet fortolkninger som har belyst digitalisering i garnbransjen.

Avslutningsvis for validitet ønsker vi å nevne Covid-19, da dette er noe som i skrivende stund påvirker hele verden. Vi har vurdert om dette har noen påvirkning på vårt prosjekts validitet, men har konkludert med at det ikke har hatt noen påvirkning ettersom vi fullførte våre intervjuer tidlig i februar før pandemien brøt ut.

3.5 *Forskningsetikk*

Et forskningsintervju vil påvirke intervjupersonene, og kunnskapen som kommer frem underveis i intervjuet påvirker intervjuerens syn på situasjonen (Kvale & Brinkmann, 2018). Dette vil følgelig lede til moralske og etiske spørsmål. Kvale og Brinkmann (2018) fremhever fire områder for etiske retningslinjer innen forskning: informert samtykke, konfidensialitet, konsekvenser og forskerens rolle. Dette er områder vi har tatt hensyn til i vår oppgave og har diskutert kontinuerlig gjennom forskningsprosjektet.

I forkant av intervjuene sendte vi alle informantene et skriv med informasjon om prosjektet og et samtykkeskjema. Informert samtykke handler om å informere om forskningsprosjektets formål og hovedtrekk, eventuelle risikoer og fordeler ved å delta, samt frivillighet og mulighet for å trekke seg (Kvale & Brinkmann, 2018). Som forskere valgte vi å gi fullstendig informasjon om prosjektet i forkant. Askheim og Grennes (2008) poengterer at informantens villighet til å delta kan synke dersom de får full informasjon om formålet med forskningsprosjektet. Likevel vurderte vi det dit at det vil være bedre for oss at potensielle informanter ikke ønsker delta, enn at informantene skal trekke seg underveis i for eksempel intervjufasen fordi de ikke har fått fullstendig informasjon i forkant.

Konfidensialitet refererer til hva man kan gjøre med data som identifiserer informantene, som blir et resultat av intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2018). Vi har valgt å forholde oss til kun en informant per butikk, og vi har således ikke behov for å bruke personlige navn. Konfidensialitet kan ifølge Kvale og Brinkmann (2018) oppleves som et etisk usikkerhetsområde fordi anonymitet på den ene siden kan beskytte informanten, men på den andre siden får forskerne alibi til å tolke som man vil. Vår vurdering av konfidensialitet i forskningsprosjektet munnet ut i en avgjørelse om å anonymisere informantene i analysen og diskusjonen. I utgangspunktet var planen å referere til butikknavn. De fleste informantene mente dette var en grei løsning. Likevel var det en informant som ytret tvil, noe som resulterte i at vi valgte å anonymisere alle informantene.

Kvale og Brinkmann (2018) mener man bør forholde seg til konsekvensene av en kvalitativ undersøkelse både med hensyn til risiko og fordeler. Dette kan for eksempel ses på i en medisinsk kontekst, der det er risiko ved å prøve nye medisiner på mennesker, men at man kan oppnå fordeler som veier tyngre enn risikoen dersom man finner en kur. I vårt forskningsprosjekt har vi ingen aspekter som kan sammenlignes med dette ettersom det ikke er informantene i seg selv vi undersøker. Butikkene innenfor hver kategori er sammenslått til enheter i tillegg til å være anonymisert, noe som gjorde at vi ikke ser noen særlig risiko som overskygger fordelene ved undersøkelsen.

Askheim og Grennes (2008) poengterer også at forskerens atferd er viktig i forbindelse med etikk, og at noen forskere velger å fuske med sine resultater. Vi ønsker derfor å reflektere over vår egen rolle i forskningsprosjektet. Askheim og Grennes (2008) beskriver hvordan man i kvalitativ forskning inntreffer et forhold mellom forsker og informant, som må være preget av gjensidig respekt. Ovenfor er det presentert hvordan konfidensialitet er et sentralt aspekt med forskningsetikk, men at forskerne ved anonymisering får alibi til å tolke intervjuene som man vil. I lys av dette kan det oppfattes som juks dersom vi ikke presiserer overfor informantene hvilket utsagn som er deres. Vi tenker det kan være enda mer utfordrende å skille ut egne uttalelser grunnet bruken av "embedded casesdesign" med sammenslåing av butikker til ulike observasjonseenheter. Vi valgte derfor å sende ut et utkast av analyse og diskusjon i forkant av prosjektets ferdigstilling der informantene ble informert om hvilken analyseenhet de var kategorisert som. På den måten beholdt vi fortsatt konfidensialiteten, men har likevel gitt informantene innsikt i sine egne uttalelser og en mulighet til å korrigere dersom de er uenig. Vi

føler denne handlingen bidro til dette gjensidighetsforholdet som Askheim og Grennes (2008) refererer til, samtidig som det senket vår forskningsetiske usikkerhet.

4 Analyse

Vi har valgt å analysere funnene gjennom et “single-case, embedded design”. Det betyr at vi anser digitalisering i garnmarkedet som vår case og de ulike typene butikker som kategorier etter nivå av digitalisering, og hvordan de bruker ulike strategiske tilnærminger for å overleve i et marked som går gjennom en digital endring.

Vi har valgt å dele opp analysen i hovedtemaene som kom frem under de tidligere fasene i TA: utvikling, markedssituasjonen og strategiske grep. Analysen vil foregå ved å analysere de ulike kategoriene hver for seg før de sammenlignes. Vi velger å begynne med utvikling for å få et overblikk over hvordan interessen for garn og strikking har endret seg over tid. Dette vil gi innledende innsikt i markedet og hvilke aktører som er involvert. Vi beveger oss deretter inn på markedssituasjonen som er bygget opp etter et rammeverk basert på Porter’s Five Forces. Her undersøker vi hvordan butikkene oppfatter markedssituasjonen. De to første temaene danner et grunnlag for å analysere de strategiske grepene butikkene bruker for å overleve i dagens marked.

Under analysen har vi ikke knyttet våre funn til teori. Her ser vi kun på de empiriske funnene og gjør sammenligninger mellom kategoriene. Vi analyserer dermed i teorien, men ikke med teorien.

4.1 *Utvikling*

Utvikling går hovedsakelig ut på ulike årsaker til at strikking er så populært som det er i dag. Temaet gir innledende innsikt i markedet og relevante aktører som bidrar til grunnleggende forståelse før vi analyserer markedssituasjonen og strategiske grep. De viktigste funnene er sosiale mediers påvirkning og at interessen for strikking i stor grad stammer fra et behov for å skape og få respons på det man lager.

4.1.1 *Fysiske butikker*

Samtlige av de fysiske butikkene fremhever Dorthe Skappel som en viktig indikator for starten av en stor strikkebølge som har vedvart frem til i dag. Den populære Skappelgenseren fra 2010

ble for mange starten på en hobby og en gjenopplivet interesse for et tradisjonelt håndarbeid i en moderne variant.

Dagens samfunn er blitt mer bevisst på miljø og bærekraft, noe som har resultert i et ønske om naturlige kvaliteter og egenproduksjon. Når man setter av tid til å fokusere på noe man gjør fysisk med hendene opplever man en glede av å skape noe med verdi. Det oppleves av mange som terapi.

“Jeg tror folk ønsker å gå litt tilbake til start. Å ta det litt med ro, ikke stresse så mye rundt og være mindre på data, og da er håndarbeid noe de har oppdaget som kan erstatte det.”

Det å strikke føles litt som å reise tilbake i tid, noe mange higer etter i dagens stressende samfunn. Ironisk nok er det gjennom sosiale medier denne reisen har foregått. Sosiale medier er kilden til ny inspirasjon som opprettholder strikkebølgen videre.

4.1.2 Kombinasjonsbutikker

I likhet med de fysiske butikkene opplever kombinasjonsbutikkene at interessen for strikking i dag stammer fra miljøbevissthet og et behov for å skape. Det legges også vekt på mestringsfølelse gjennom at man skaper verdi gjennom å forvandle en tråd til et plagg.

“I gamledager så var det sånn «i dag har jeg høgga ved, se på den svære haugen her». Så har man et bevis for hele verden for hva man har som resultat av hva man legger inn i innsats og tid. Det føler jeg ikke vi har i så stor grad i vår verden nå. Så jeg tror at strikking nå er en måte å si: «look what I did, i dag har jeg laget dette».”

Sosiale medier har vært med på å skape en ny holdning til det å strikke. Før i tiden strikket man sokker til vinteren for at man ikke skulle fryse på bena, men i dag strikker man fordi man finner et bilde av et fint strikkeplagg på Instagram. Instagram florerer av såkalte “knitfluencere”, altså freelance designere som er store bidragsytere til nye, moderne oppskrifter som fanger interessen til særlig unge strikkere som ønsker seg noe annet enn en kofte. I tillegg har måten man lærer seg å strikke endret seg. Før i tiden lærte man å strikke av sine mødre og bestemødre, mens i dag er det fleste i stor grad selvlærte gjennom YouTube. I tillegg opplever butikkene at dagens

unge bruker sosiale medier for å finne hva de selv vil ha, og uten særlig hjelp finner ut hvor man kan kjøpe oppskriften på nett. De får hjelp til ulike teknikker på YouTube og får respons på sine strikkeprosjekter og finner inspirasjon til nye på Instagram.

4.1.3 Nettforhandler

Når nettforhandleren snakker om årsaken til at strikking er populært, så er dette perspektivet fra en person som ikke strikker selv. Informanten har et mer analytisk perspektiv, og uttrykker at strikking har utviklet seg i bølger. Bølgene har peaket når populære design lanseres, og den bølgen vi er på nå skyldes i stor grad Skappel. Informanten mener at bølgen ikke vil vokse mer, men at interessen vil holdes stabil. Dette skyldes gjerne sosiale medier som gjør strikking og design lett tilgjengelig og skaper en kontinuerlig interesse.

“Jeg føler det er skjedd noe de siste årene. Det er flere freelancere og microinfluencere som er med å løfte, og å dra opp hippe garnkvaliteter. Så jeg tror at det vil vedvare egentlig.”

Nettforhandleren mener at utviklingen innen strikk har ført til at man har utvidet leverandørhorisonten fra å bare inkludere de tradisjonelle spinneriene til å nå inneholde flere utenlandske eksklusive leverandører og norske, nye mikroleverandører. I tillegg er det ikke lengre leverandørene alene som tilbyr design. De har nå konkurranse fra freelance designere og influencere der man står fritt til å velge hvilket garn man vil, heller enn å pålegges å kjøpe leverandørens eget garn om man skal kjøpe leverandørens oppskrift.

4.1.4 Sammenligning

Alle kategoriene enes om at det er foregått en overgang fra de tradisjonelle mønstrene til trendy basisplagg. Alle er enige om at sosiale medier har vært uvurderlig for denne utviklingen gjennom å bidra til å spre disse oppskriftene og designene. De fysiske butikkene og kombinasjonsbutikkene legger stor vekt på at interessen stammer fra skaperglede, mestring og fokus på miljøbevissthet. Nettforhandleren trekker ikke frem disse faktorene, men det er trolig fordi informanten ikke strikker selv. Nettforhandleren har likevel en forståelse, i likhet med de fysiske- og kombinasjonsbutikkene, av hvordan utviklingen har beveget seg gjennom sosiale medier og nye tilbydere i markedet.

4.2 *Markedssituasjonen*

Å undersøke butikkenes oppfattelse av markedssituasjonen er viktig for å forstå hvorfor de bruker de strategiene de bruker. Vår problemstilling går ut på å undersøke hvordan butikker overlever i et marked som gjennomgår en digital endring, og da er det viktig for oss å forstå hvordan butikkene opplever markedssituasjonen og sin posisjon i markedet. For vår intervjuguide brukte vi teorien om Porter's Five Forces som rammeverk, noe som gjenspeiles i denne delen av analysen. De mest sentrale funnene er: nettfornhandlere har erobret store deler av markedet, leverandører begrenser forhandlere, stor variasjon i kundeavhengighet og nye aktører vil lett kunne etablere seg på nett.

4.2.1 *Dagens konkurransesituasjon*

Mye av innholdet i intervjuene er knyttet til hvordan de ulike butikkene forstår dagens konkurransesituasjon. Dette relateres til deres konkurrenter, egen posisjon og samarbeid med andre. Vi anser det som relevant for å kunne besvare den delen av problemstillingen som er knyttet til markedet, i tillegg til at konkurransesituasjonen vil bygge opp mot de strategiske grepene butikkene benytter for å overleve.

4.2.1.1 **Fysiske butikker**

De fysiske butikkene enes om at netthandel er hovedtrusselen i dag og dermed stiller nettfornhandlere som sterk konkurrent.

“Vi har jo oppdaget at det er der konkurransen vår er, og de siste to årene har vært ekstreme. Det er jo mye fordi at nettfornhandlere dumper prisene. De er jo interessert i å kuppe markedet, og vi ser jo dessverre at flere butikker klarer ikke stå imot dette.”

Vi ser tydelig at nettfornhandlerenes ankomst i markedet har skapt en ny type konkurranse i form av pris, noe som ikke har vært et konkurransemiddel tidligere. Butikkene påpeker at de ikke anser netthandelen som en trussel, men at de er en konkurrent ved at nettfornhandlerne dumper prisene. Selv om butikkene vi har snakket med ikke opplever dette som en direkte trussel har vi observert at andre butikker innenfor samme kategori har måttet bøte med kroken på døra noe som ikke kan unngås å anses som en indikasjon på at nettfornhandlere er en trussel. Videre opplever butikkene å bli brukt som “showroom” for nettfornhandlere.

“Så vi er ikke så bekymret for netthandelen, men det er klart at vi har gjester i butikken som kommer for å se på form og farge, for så å kjøpe det på nett. Vi oppleves jo som et showroom for nettbutikker.”

F-1 beskriver konsekvenser som at hylleprisen blir for dyr dersom de skal tilby de samme garnkvalitetene som nettforhandlerne om kundene heller vil kjøpe det til dumpede priser på nett.

Et annet interessant funn er at selv om butikkene i denne kategorien anser nettforhandlere som konkurrenter, fremheves ikke tilsvarende forhandlere som dem selv som en trussel. Det ligger heller et fokus på samarbeid mellom butikkene der de henviser til hverandre når det skulle være produkter eller garnkvaliteter de selv ikke tilbyr.

“Det er vi som skal sende våre gjester videre. Når de trenger noe, men vi ikke har det, så skal vi alltid si hvor de kan finne det. Så jeg tror på å heie på andre for å få det bra selv.”

4.2.1.2 Kombinasjonsbutikker

Kombinasjonsbutikkene fremhever ikke netthandel som en direkte trussel på egen drift, men at de påvirker markedet og spiser opp deler av det er uunngåelig å merke. I likhet med de fysiske butikkene er konsekvensene av økt netthandel at de kan bli suppleringsbutikker dersom de tilbyr samme garn som nettforhandlerne.

“Før solgte vi vanvittig mye Dale Garn, og nå er vi blitt en suppleringsbutikk for de som mangler et nøste fordi at de kjøper på nettet til halv pris og det er jo klart at vi som fysisk butikk har ikke råd og kapasitet til å følge de.”

Med andre ord har økt digitalisering i form av netthandel ført til at pris har blitt et konkurransemiddel i dagens marked som skaper utfordringer også for de som driver kombinasjonsbutikker. Kombinasjonsbutikkene velger likevel å se på det litt annerledes. De opererer jo med netthandel selv, men har fokuset på hvordan den fysiske butikken kan differensiere de fra andre og er veldig tydelig på hvilke elementer som gjør at kundene fortsatt ønsker den fysiske butikken. Selv om markedet opplever økt grad av digitalisering er det fortsatt et faglig behov i markedet som må dekkes. Disse elementene er service, muligheten til å oppleve

varen før kjøp, samt faglig hjelp. Selv om nettforhandleren vil stjele kunder, har K-1 et fokus på at det er plass til alle.

“Egentlig er det plass til alle, for det er så forskjellige grupper i samfunnet. Det skal det være, for hvis ikke det hadde vært mulighet for å få litt rimeligere garn, så er det mange som ikke hadde fått strikket.”

Det finnes altså en underliggende forståelse for at noen ikke har økonomien til å handle de mer eksklusive merkene, og at det er bedre at kundene har mulighet til å velge andre alternative forhandlere enn at interessen for markedet skal forsvinne. For å unngå konkurranse har kombinasjonsbutikkene valgt å differensiere seg fra netthandelen gjennom ulike grep.

“Nummer en: vi har ikke noe ønske om å ha de samme varene som de har. Og nummer to: vi tenker at om folk kommer innom butikken, så kommer de tilbake igjen fordi de vet at de kan få snakke med andre strikkenerder og få god faglig hjelp. De velger på en måte kvalitet over kvantitet når de bare først har kommet inn døra.”

Selv om nettforhandleren har en påvirkning på markedet og oppleves som en konkurrent, har de i likhet med de fysiske butikkene et fokus på samarbeid med tilsvarende forhandlere. N-2 forteller at flere forhandlere har spesialisert seg innen ulike nisjer, og at de ønsker å henvise kundene videre dersom de har spesielle ønsker som kan dekkes hos andre forhandlere.

Et annet aspekt som kan trekkes frem i dagens konkurransesituasjon er at butikkene ikke blir like påvirket av økonomiske konjunkturer.

“Da vi hadde litt sånn økonomikrise så merket ikke vi det så mye, tvert imot. Fordi at da har ikke folk så mye uteliv, men kan godt unne seg litt godt garn og sitte hjemme.”

I etterkant har vi sendt ut en mail for å høre hvordan Covid-19 har påvirket markedet og butikkens drift. K-1 svarte at de hadde opplevd en økning i salg og velger å holde butikken åpen, men med strenge smittevernstiltak. Dette støtter deres utsagn om at folk vil alltid unne seg garn selv i dårlige tider.

4.2.1.3 Nettforhandler

Nettforhandleren opplever sin markedsposisjon som negativt oppfattet av sine konkurrenter. Mens de andre kategoriene gjerne samarbeider og støtter tilsvarende forhandlere, er det alltid nettforhandleren som oppfattes som hovedkonkurrenten. N-1 beskriver sin situasjon som følger:

“Da vi begynte ønsket vi å være en litt frisk pust. Vi var jo de første som faktisk utfordret fagbutikkene med å sette ned prisen på etablerte garn i Norge. Det ble jo ikke tatt godt imot. Butikkene hater oss. Men jeg tar det bare som et kompliment. Hvorfor skal ikke kundene få kvalitetsgarn til betraktelig lavere pris? Så personlig mener jo jeg at hele den bransjen er... skal vi bruke ordet vernet?”

Nettforhandleren mener at fagforhandlerne som omfatter begge de alternative kategoriene er beskyttede og opererer med skyhøye marginer. N-1 sin posisjon i markedet er basert på pris, noe N-1 mener er hovedårsaken til at de andre kategoriene oppfatter nettforhandlere som en trussel. Likevel presiserer informanten at selv om de oppfattes negativt av andre, så ville noen andre kommet på banen og ta fatt på denne uutnyttede delen av markedet. Netthandel er viktig i markedet ettersom noen må kunne tilby lavere priser og dermed være mer tilgjengelig for andre kundegrupper som ikke har ønske om eller økonomisk kapasitet til å kjøpe dyrere garn fra andre butikker.

Deres fordeler er at det er lett å teste markedsføring når de opererer så digitalt og på en så stor skala som de gjør. Videre får de også stordriftsfordeler.

“Det er lett å teste ting, for eksempel på markedsføring. Vi kan lage annonser som er tilpasset til ulike aldersgrupper. For den eldre generasjonen som kanskje trenger litt betryggende elementer i markedsføringen, vektlegger vi at du får lynrask levering, angrerett og du kan betale med kort eller faktura eller vipps.”

4.2.2 Leverandører

Leverandørene er viktig for markedssituasjonen. Vi ønsker å belyse forholdene de ulike kategoriene har til sine leverandører og hvordan leverandørene påvirker de ulike forhandlerne.

4.2.2.1 Fysiske butikker

Begge butikkene sier at de har god kommunikasjon med leverandørene. F-2 presiserer at det er viktig å være tydelig med sine leverandører på ulike områder og stille krav der det er nødvendig. Når det snakkes om forhold til leverandørene er det flere elementer som trekkes frem. For eksempel utfasing av leverandører som selger garn til nettforhandlere.

Butikkene i denne kategorien opplever at leverandørene har begrensingsmakt. Det vil si at de setter en begrensning på hvor mange butikker som får selge leverandørens garn innenfor et begrenset geografisk område. De setter også begrensninger i form av å beskytte sine fagforhandlere ved å for eksempel ikke selge til nettforhandlere eller andre konkurrenter. En av nøkkelleverandørene beskrives som følger:

“Sandnes garn, de beskytter forhandlerne sine. Da er det ingen andre her som får. I dette lille sentrum sier Sandnes Garn at det er nok. Det synes jeg er helt supert for jeg har satset sparepengene mine på å få det til. Da ville det vært kjedelig for meg hvis de sa ja til en til og at vi skulle blitt en stor konkurrent mot hverandre”

Det er mange tilbydere blant leverandørene, så om butikkene i denne kategorien skulle ønske å gå vekk fra enkelte leverandører vil det ikke ha stor påvirkning på driften. Likevel kan enkelte leverandører danne seg posisjon som nøkkelleverandør og dermed ha stor påvirkning på de ulike butikkene. I tillegg er butikkene ofte totalforhandlere for disse nøkkelleverandørene, noe som betyr at butikken må tilby alle garnkvalitetene.

4.2.2.2 Kombinasjonsbutikker

Butikkene i denne kategorien opplever god kommunikasjon med sine leverandører. I likhet med de fysiske butikkene mener de leverandørene stiller få krav. Kombinasjonsbutikkene opplever heller at leverandørene kontakter dem. Det eneste kravet leverandørene har er at totalforhandlere må ha alle garnkvalitetene tilgjengelig, og at deres garn blir solgt med deres oppskrifter.

I motsetning til de fysiske butikkene opplever ikke kombinasjonsbutikkene noen begrensninger fra leverandørene. Butikkene står fritt til å velge hvilke leverandører de ønsker, og opplever ingen begrensninger basert på lokasjon. Videre opplever kombinasjonsbutikkene at det er

mange tilbydere. På lik linje med de fysiske butikkene, faser kombinasjonsbutikkene ut de leverandørene som selger sitt garn til nettforhandlere.

“Vi valgte jo i sin tid å kutte ut Drops, og det var en sånn avgjørelse vi tok fordi vi ikke tjente penger på det. Det er klart at i den perioden så merket vi det nok litt, men så spør ikke kunden om det mer. Da har vi andre garnalternativ.”

Det vil si at når butikkene faser ut en leverandør som selger til nettforhandlere vil det være en hale i etterkant der kundene etterspør garntypen, men at dette gir seg etter en periode og at det alltid vil være alternative leverandører å velge mellom. Det tyder dermed på at enkeltleverandører ikke har spesielt stor påvirkning på de ulike butikkene. Videre mister også de etablerte leverandørene litt påvirkningsmulighet da det har kommet flere nye influencere og freelancere i markedet, som tilbyr gode design uten å nødvendigvis koble det opp mot en spesifikk garnleverandør. Med andre ord må man ikke kjøpe et spesifikt garn for å få kjøpt oppskriften.

“Og det som jo er fint med PetiteKnit er at hun er uavhengig slik at vi kan mikse og trikse med hvilket garn vi vil”

4.2.2.3 Nettforhandler

Nettforhandleren opplever at mange leverandører beskytter fagforhandlere og ønsker ikke å selge sitt garn til nettforhandlere.

“Noen leverandører hater jo netthandel fordi leverandørene ønsker å beskytte fagbutikkene. Noen leverandører selger ikke til nettforhandlere, så det er ikke «bare bare» å ha nettbutikk.”

Selv om enkelte leverandører selger sitt garn til nettforhandlere er det fortsatt flere anerkjente leverandører som er villig. Nettforhandleren foretrekker å ha en god dialog med de ulike leverandørene og lytte til de i situasjoner der leverandørene har fått pes fra faghandelen for å selge sitt garn til N-1 og andre nettforhandlere. Dette har blant annet blitt løst ved at leverandørene selger sitt standard garn til nettforhandler, og “limited edition” kun til fagforhandlere. Dermed har leverandørene en viss grad av påvirkning på butikkene.

“Vi har god dialog med leverandørene. De er helt åpne om at de har fått pes for rabattbruken. Butikkene har jo ikke lov til å prisstyre oss, men vi hører jo hva de har å si.”

Videre opplever ikke N-1 at leverandørene stiller noen form for krav, verken til drift eller digitalisering. Til tross for at flere leverandører ikke ønsker selge garn til N-1 har informanten mange leverandører å velge mellom. Informanten mener de største tapene i fremtiden vil være leverandørene fordi måten de driver business på vil fremme nye alternativer. De er flinke til å lage garn, men de løfter ikke markedet slik som nye influencere og freelancere gjør.

4.2.3 Kunder

Kunder er det viktigste for en forhandler, uansett type butikk. Uten kundene kan ikke butikkene overleve, og det er derfor viktig å forstå hvordan butikkene opplever sitt forhold til kunden. Butikkene er stort sett enig om at kundene ikke har makt, men vi har observert ulike grader av påvirkning der spesielt de fysiske butikkene lar seg påvirke.

4.2.3.1 Fysiske butikker

De fysiske butikkene uttrykker at de har et godt forhold til sine kunder. De har mange lojale kunder, men opplever stadig nye kunder som oppdager butikken for første gang. Kundegruppen til de fysiske butikkene er i hovedsak bestående av eldre kunder, men de har også en god andel unge mødre i kundegruppen. F-1 legger vekt på at det er et stort fokus på miljø, særlig blant de yngre strikkerne, som ønsker å skape egne plagg gjennom å bruke naturlige kvaliteter og nye populære kvaliteter som skiller seg fra de tradisjonelle kvalitetene.

“Det er jo liksom et kinderegg av deilige farger. Det er noe du skaper selv, også får du faktisk et plagg ut av det, og det er jo mye mer verdt enn å kjøpe T-skjorte til ti kroner på Hennes og Mauritz.”

Butikkene uttrykker at de ikke opplever å bli påvirket av kunden. De har heller ingen nøkkelkunder som hadde ført til store tap dersom de hadde mistet disse kundene. Samtidig uttrykker butikkene at de er avhengig av kundens tilbakemeldinger og ønsker:

“Det er kundene som bestemmer hva vi skal handle inn. Det er de unge mødrene som forteller oss, som er enda bedre enn oss på sosiale medier. Og vi er helt avhengig av at de ønsker formidle hva slags behov de har, og da prøver vi være raske på labben”

Det er dermed motstridende meninger om hvilken grad av påvirkning kundene faktisk har på butikken. Så på den ene siden føler butikkene at kunden ikke har noen påvirkning, mens de på den andre siden er avhengig av kunden for trendoppdateringer.

4.2.3.2 Kombinasjonsbutikker

Kombinasjonsbutikkene opplever i likhet med de fysiske butikkene å ha et veldig godt forhold til kundene sine, men merker også forskjeller i sine kundegrupper. K-3 har i hovedsak en eldre kundegruppe, K-1 opplever en god blanding av eldre og yngre strikkere, mens K-2 i hovedsak retter seg inn mot de yngre. Disse butikkene opplever også et stort fokus på at kundene ønsker å investere tid og penger i å skape klær selv.

“Jeg tror at det er litt status å ha et strikkeplagg i forhold til et kjøpeplagg”

Kombinasjonsbutikkene opplever også kunder som har et veldig stort fokus på miljø og naturlige kvaliteter, og som gjerne kan ty til kreative løsninger:

“Jeg hadde en dame som kom inn fordi hun skulle hekle seg en tampong fordi menskoppen hennes var laget av plastikk.”

Butikkene er veldig investert i kundene, og bygger til og med relasjoner til kundene som handler på nett gjennom blant annet personlige hilsener på følgesedler og “regram” av bilder kundene tar av butikken og varene de kjøper. Selv om mye av kommunikasjonen skjer gjennom sosiale medier, er de ansatte fortsatt veldig investert i sine kunder på et personlig nivå. K-2 beskriver hvordan kundene oppleves som mer enn bare en kunde:

“Du føler deg litt som en slags mini-forelder, akkurat som om du har noen aksjer i kundenes utvikling. Så det føles ut som det er på en måte ... kjensfolk da.”

Det er mange forhold som virker inn på kundene som handler i den fysiske delen av kombinasjonsbutikken. Kundenes arbeidssituasjon, når de får lønn og tidsklemma er noen av faktorene som trekkes frem for hvorfor kundestrømmen i den fysiske butikken varierer. Der drar butikkene god nytte av å ha en døgnåpen nettbutikk.

“Det er ganske stabilt det tallet på nett, mens det i butikken kan variere veldig avhengig av vær og vind og når folk har lønninger. På nett så kan dem jo handle med Klarna.”

Når det kommer til kunden er butikkene i stor grad enig om at kunden har lav påvirkning. De begrunner dette med at de er såpass gode på å være i forkant av kunden og oppdaterte på trendbildet at kundene rekker ikke å etterspørre varer. Disse butikkene har også mange kunder, der ingen er nøkkelkunder som er vitale for inntjeningen. Vi har observert at selv om butikkene mener kunden har liten påvirkning, kan kunden velge hvor de vil handle. Når man har nettbutikk er det lett for kundene å sammenligne det samme garnnøstet blant ulike forhandlere, slik at kunden kan velge den forhandleren som har produktet på lager til best pris og lavest fraktkostnad.

4.2.3.3 Netthandler

Netthandlerne skiller seg fra faghandlerne i form av at de ikke har det samme forholdet til sine kunder. Til gjengjeld har de et mye større spekter av kunder i alle aldersgrupper spredt over hele landet. N-1 opplever ikke selv den samme kontakten eller dialogen med kundene, ettersom kundehenvendelser foregår gjennom et kundeservicesenter. Når det kommer til dialog med kunden om hva kundene ønsker forteller informanten at de bruker digitale verktøy for å analysere kundenes bruksmønster.

Informanten mener at kundene har lav forhandlingskraft i form av at kundene ikke har noen påvirkning på driften. Likevel opplever informanten en "prishale" i forbindelse med kampanjer over lengre perioder, der kundene vegrer seg for å kjøpe produktet etter det har økt til normal pris igjen. Kundene har blitt skjemt bort med lave priser.

“Da det var priskrig solgte vi for under innkjøpspris, men det var egentlig bare for å vise muskler. Det var jo litt for å tenke “last man standing”, og vi vil kunne tilby den beste dealen. Men når sånt foregår over en lengre periode, skjemmer man bort kunden. Så det som før var en knallgod deal med 20%, det var jo da en horribel deal etter denne priskrigen. Så da har du

plutselig en hale på to-tre måneder der hvor du faktisk har pisset litt på deg for å holde varmen.”

Når man benytter seg av pris som konkurransemiddel vil kundene naturlig få påvirkningskraft da de kontinuerlig vil vente på nye kampanjer.

4.2.4 Nye aktører

Når vi ser på dagens marked og senere hvilke strategiske tilpasninger de ulike typer butikkene har, er det relevant å se på hvilke fremtidige tilbydere som vil påvirke markedet og som butikkene må ta hensyn til. Butikkene har lik oppfatning av fremtidige tilbydere i form at at de alle mener terskelen for å komme inn på markedet er lav. De er også enige om at det likevel er vanskelig å vinne marked og bli stor, men de presiserer ulike årsaker til dette.

4.2.4.1 Fysiske butikker

De fysiske butikkene har ikke særlig fokus på de fremtidige tilbyderne, hva som kan utfordre deres markedsposisjon eller hvilke tiltak de bør iverksette. Butikkene i kategorien tror at det vil oppleves en økning i netthandel. De forsøker å tenke langsiktig gjennom sine ønsker om å starte egne nettbutikker, men alt i alt ønsker de hovedsakelig å overleve.

4.2.4.2 Kombinasjonsbutikker

Kombinasjonsbutikkene er enige om at dersom man skal overleve må man være unik. K-2 tror at det vil dukke opp mer nisjebutikker som spesialiserer seg på et område, og står i sterk kontrast til dagens tradisjonelle butikker som fører de vanlige merkene uten å tilby noe ekstra. Informanten tror disse butikkene vil dø ut.

K-1 forteller at nettbutikken står for omtrent en tredjedel av omsetningen deres. I fremtiden tror de forholdet i omsetning på nett og butikk vil jevne seg ut til et 50/50 forhold mellom nettbutikk og fysisk butikk. Det er derfor viktig å være tilbyder på nett for å ta del i denne utviklingen.

Et tredje aspekt som er viktig for nye aktører er lokasjon. K-2 mener det er store forskjeller mellom å drive en butikk i sentrale områder eller utenfor bykjernene. Kostnadene for leie av lokaler varierer, og K-2 mener at aktører som etablerer seg i mindre sentrale strøk vil være

avhengig av netthandel for å nå ut til nok kunder for å overleve noe som krever kompetanse på digitale plattformer.

“I en bykjerne har man større grunnlag for å lene seg på fysiske butikkunder, men om man ikke har denne muligheten må man være skikkelig god på sosiale medier for å klare å nå ut til kundegrunnet på nett.”

Det kan være fristende for nye aktører å etablere en fysisk butikk i bykjernene, men kostnadene vil være enorme i forhold til lokaler i mer "landlige" områder. Vi tror at dette bidrar til at nye aktører trekker ut av bykjernene og heller opter for nettbutikk.

4.2.4.3 Nettforhandler

Nettforhandleren spår at i fremtiden vil leverandørene fases ut til fordel for at forhandlerne starter å produsere sine egne "home brands". De tror dermed at hele grossistledet vil dø ut, altså at det ikke lengre vil finnes leverandører som tilbyr ferdigproduserte varer til forhandlerne.

4.2.5 Sammenligning

Når det kommer til konkurransesituasjonen anser både fysiske- og kombinasjonsbutikker netthandel som sin største konkurrent. De anser samtidig ikke tilsvarende butikker som konkurrenter, og velger heller å samarbeide for å møte konkurransen i fellesskap. Samarbeidet kan ses gjennom henvisning til hverandre og å støtte hverandre opp mot nettforhandler og leverandører. Videre likheter er at de fokuserer på service og opplevelse i butikk fremfor rent fokus på salg. Netthandleren skiller seg fra de andre kategoriene ved å bruke pris for å trekke kunder. Felles for alle er at de ikke preges spesielt av økonomiske konjunkturer. Vår observasjon på dette er for eksempel at alle butikkene holder åpent og er i drift under landsdekkende krisesituasjoner.

På temaet leverandører opplever alle kategoriene god kommunikasjon, og at leverandørene ikke stiller særlige krav. Fysiske- og kombinasjonsbutikker har til felles at de faser ut leverandører som selger garn til nettforhandlere. Nettforhandleren og de fysiske butikkene har til felles at de opplever begrensingsmakt av leverandørene. Leverandørers begrensning på fysisk butikk skaper samarbeid, men vi har observert at det også begrenser konkurransemuligheter mellom

butikkene. Nettforhandleren skiller seg spesielt ut grunnet at de ikke får samarbeide med de mer veletablerte nøkkelleverandørene som verner om faghandelen.

Ingen av kategoriene har viktige nøkkelkunder som påvirker driften. De fysiske- og kombinasjonsbutikkene har god personlig kontakt og ønsker å lage en opplevelse for kunden, noe nettforhandleren ikke har mulighet til. De fysiske butikkene er i større grad avhengig av sine kunder for å holde seg oppdatert på trender, mens kombinasjonsbutikkene og nettforhandleren i mindre grad trenger innspill fra kunden. De ulike kategoriene skiller seg fra hverandre ved at de har ulike aldersgrupper i sin kundegruppe. Når det kommer til kundestrøm er de fysiske butikkene og den fysiske delen av kombinasjonsbutikkene i større grad preget av kundens økonomiske situasjon, mens på nett er kundestrømmen jevnere ettersom man kan bruke ulike betalingsløsninger for å utsette betaling.

For fremtidige tilbydere ser de ulike forhandlerne for seg tre forskjellige scenarioer, men både fysiske- og kombinasjonsbutikker har fokus på at det vil bli økt grad av netthandel. Vår observasjon er at mer netthandel i fremtiden vil skape økt konkurranse mellom butikkene der pris vil bli et strategisk middel.

4.3 *Strategiske grep*

Strategiske grep var i utgangspunktet det første temaet som pekte seg ut. Temaet er direkte koblet til vår problemstilling og forskningsspørsmål. Vi ønsker her å se på hvilke strategiske tilpasninger de har for dagens marked. Temaet baserer seg på å håndtere økende digitalisering i form av netthandel og sosiale medier, og de kommende underkapitlene som representerer butikkene sine strategier vil variere ut fra hvordan de oppfatter markedet.

4.3.1 *Fysiske butikker*

4.3.1.1 **Butikken**

Et viktig element for de fysiske butikkene er butikken i seg selv. Informantene har utformet sine lokaler slik at kunden opplever at det er romslig og plass til mange kunder, barnevogner og rullatorer. F-1 uttrykker at de har valgt større lokaler som et middel for å møte konkurransen fra nettbutikker, mens F-2 i noe likhet har valgt store lokaler for å tilby kundene et oppholdssted

der man ikke bare må inn for å handle. Noe som gjør den fysiske butikken til noe mer enn kun et sted for handel er å tilby ulike kundekvelder i form av strikkekafeer, leverandørkvelder og at man kan tilby personlig hjelp til prosjekter dersom man skulle sitte fast.

Lokasjon er en viktig påvirkningsfaktor i denne kategorien. De som ligger mer sentralt vil naturlig nok ha flere besøkende fordi det er flere potensielle kunder der butikken ligger enn for eksempel en distriktsbutikk. Begge butikkene er lokalisert i byer med stort nedslagsfelt. Vi har samtidig ikke intervjuet noen distriktsbutikker og får dermed ikke undersøkt hvordan de opplever lokasjon som en påvirkningsfaktor for overlevelse.

En sentral del av butikken er de ansatte. Dette er et tema som vi ikke opprinnelig tok hensyn til under litteratursøket, men som er fremstilt som en betydelig del av butikken sin strategi. Begge butikkene fremhever kompetanse, fagkunnskap og evne til personlig service som sentrale faktorer for overlevelse. Det vektlegges sterkt at dette er noe man ikke får ved handel på nett. En videre bruk av ansatte som strategisk grep er å øke de ansattes kompetanse innen blant annet sosiale medier. Årsaken til dette er at butikkene i dag kun benytter seg av sosiale medier som sin markedsføringskanal og trenger derfor kyndig personale som vet hvordan man når ut til kunden via digitale plattformer.

4.3.1.2 Digitale plattformer

Vi ser videre på strategiske grep innen digital utvikling, sosiale medier, markedsføring og omnikanal handel. De fysiske butikkene ønsker å bli mer digitale. Begge informantene har planer om å bli omnikanal. De benytter seg allerede av sosiale medier som en markedsføringskanal for å nå ut til kundene sine. Deres videre planer innebærer en digital utvidelse som vil inkludere nettbutikk. Informantene fremhever netthandel som en viktig strategi for overlevelse i dagens og fremtidens marked.

4.3.1.3 Imøtekomme konkurranse

For å møte konkurranse velger butikkene å fase ut produkter som kan kjøpes til spotpris på nett, og heller tilby mer eksklusive merker som nettbutikkene per dags dato ikke får lov til å selge. For å oppnå konkurransedyktighet velger butikkene å ha en tydelig visjon for hva de ønsker å være.

4.3.2 *Kombinasjonsbutikker*

4.3.2.1 **Butikken**

Kombinasjonsbutikkene vektlegger viktigheten av at butikkens fysiske lokaler er utformet på en fornuftig og oversiktlig måte. De strategiske tilpasningene for den fysiske delen av kombinasjonsbutikken handler om å ha store lokaler og god plass mellom hyllene til å bevege seg, samt egne sittegrupper hvor man kan sitte og strikke eller få hjelp med et prosjekt.

Den mest avgjørende faktoren for butikken er de ansatte. Alle butikkene er enige om at ansatte med god faglig kunnskap og engasjement spiller en viktig rolle i deres butikk. Både K-3 og K-2 forteller om fysisk krevende arbeidsdager hvor de er avhengig av ansatte som tåler et høyt tempo både i butikken og ved pakking av online bestillinger. K-2 har i tillegg nevnt de ansattes bakgrunns erfaringer som en viktig faktor for suksess, da deres ledelse består av blant annet to regnskapsførere og en IT-konsulent med kompetanse på det økonomiske og digitale, mens sistemann har en naturlig evne til å danne relasjoner både med kunder og leverandører.

Informantene er også opptatt av å arrangere kundekvelder som blant annet strikkecaféer, temakvelder og boklanseringer. I skrivende stund påvirker Covid-19 landet, og vi observerer at blant andre K-2 fortsetter å holde kundekvelder i form av å strømme strikkekvelder på sosiale medier flere ganger i uken.

4.3.2.2 **Digitale plattformer**

Ved spørsmål om sosiale mediers viktighet legger butikkene stor vekt på at sosiale medier er den viktigste kanalen de har i dag. Sosiale medier brukes til markedsføring, trendoppdateringer og for å heie frem kundene gjennom å publisere bilder kundene legger ut, og på denne måten skape "seeding". Man kan derfor si at kombinasjonsbutikkene vi har vært i kontakt med er gode på å utnytte sosiale medier. Butikkene snakker ikke direkte om å være omnikanal eller bruke det som et strategisk grep, men vi har likevel observert at det naturlig oppstår et omnikanalt tilbud gjennom sømløs bruk av fysisk butikk, nettbutikk og sosiale medier.

4.3.2.3 **Tilgjengelighet**

Kombinasjonsbutikken kjenner på forventningen om å være tilgjengelig til alle døgnets tider. Det fortelles om kunder som kan sende en mail midt på natten, og allerede neste morgen sende en purremail. Med omnikanalt tilbud følger en større forventning om tilgjengelighet, ettersom

man har et mye større nedslagsfelt og når ut til flere enn kun de som bor i området rundt den fysiske butikken. Man må dermed ha to typer tilgjengelighet, både digital tilstedeværelse og fysisk kundeservice i butikk.

4.3.2.4 Differensiering

Det er mye som blir sagt om hvordan man kan differensiere seg fra andre garnbutikker, men hovedpunktene som går igjen blant alle er at man må være unik, og man må være forut for kunden. Angående å være unik betyr dette at man må finne sin egen nisje, og bli god på dette.

Videre er å være forut for kunden ansett som en vesentlig strategi. Når en influencer begynner å hinte om et nytt design må de ansatte være raske og finne ut om dette er et design som vil slå an og finne ut hvilket garn som brukes for at de kan ta inn garnet og tilby dette til kunden så snart designet kommer ut.

4.3.2.5 Sikre fremtiden

Informantene er enige om at man må ha en nettbutikk i tillegg til den fysiske butikken fordi det er en økonomisk god strategi, og man får en mye større kundegruppe og etablerer seg i et større marked. Videre må man fortsette å være forut for kunden og spå trender. Man må også begynne å satse på unge ansatte. K-3 forteller at flertallet av de ansatte i denne bransjen er eldre kvinner som nærmer seg pensjonsalder, og det er derfor viktig å skape en attraktiv arbeidsplass for generasjonen som skal ta over etter dem.

4.3.3 Nettforhandlere

4.3.3.1 Butikken

Butikken til nettforhandlerne må analyseres annerledes, da de ikke har en faktisk fysisk butikk. N-1 har opprettet et lagerutsalg, men vi velger å se bort fra denne da den ikke er en faghandel på lik linje som de andre med fysiske butikker i undersøkelsen. Som nettforhandler viser informanten til at de har fokus på et enormt lager og å ha stor kapasitet noe som betyr at det skal mer handel til før de går tom for ulike garnkvaliteter.

4.3.3.2 Digitale plattformer

Digitalisering er et stort strategisk element for netthandlere. Informanten fremhever at ettersom fokuset ikke ligger på en fysisk butikk, forstår de kunden gjennom tall og statistikk via nettsiden. De har videre utstrakt bruk av “cookies” som vil si de har mulighet til å lagre informasjon om forbrukervaner slik at blant annet reklame kan tilpasses til den enkelte, samt samle inn statistikk. Netthandleren bruker videre ulike teknologier som for eksempel Google Forms for å undersøke markedet og har gode muligheter for å forske på hva som når ut til kunden. Et videre viktig strategisk grep er samarbeid med kjente influencere som fronter netthandlerens egne design. Influencerne henviser til netthandleren på sine sosiale medier, og netthandleren benytter influencerne i sine reklamer.

4.3.3.3 Tilgjengelighet

Nettbutikker er tilgjengelig på et nasjonalt nivå. Det betyr at de gjennom nettbutikk og sosiale medier har et enormt nedslagsfelt. Nettbutikken er som tidligere nevnt også tilgjengelig for kundene via sin kundeserviceavdeling. Netthandleren påpeker tilgjengelighet som et strategisk grep i form av at tilgjengelighet skaper interesse. Med dette menes at garn og strikking er blitt meget visuelt synlig på nett via blant annet sosiale medier der ulike design og garnkvaliteter blir snakket om. Videre fremhever også informanten at netthandel gjør det tilgjengelig for kunden å sammenligne homogene produkter. Å være tilgjengelig og ha garn på lager er derfor viktig.

4.3.3.4 Differensiering

Å starte en nettbutikk var i seg selv et strategisk grep for å tilby kundene en annen form for salg av garn. Som nevnt var dette et uutnyttet marked. Den viktigste muligheten N-1 har oppnådd gjennom digitalisering er å differensiere seg fra konkurrenter basert på pris. N-1 velger å ikke forholde seg til veiledende priser. De benytter heller flere kampanjer og tilbud for å tiltrekke seg kunder. Informanten poengterer at det er de mest kreative forhandlerne som vinner frem, og slik vil det alltid være.

4.3.4 Sammenligning

Fysiske butikker og kombinasjonsbutikker har samme tankegang om den fysiske butikken. De tenker god plass som skaper rom for å være inkluderende uansett hvem kunden er, ha serviceinnstilte, engasjerte og flinke ansatte som er med på å gjøre butikken til en opplevelse,

noe som er likeså viktig i dagens marked som digitale strategier. Nettforhandleren har derimot et enormt lager. Fagforhandlere har ikke samme kapasitet til lagring, og blir dermed mer avhengig av å kunne selge ut garnet fortere. Nettforhandleren har muligheter for å kjøpe inn et rimelig parti og lagre det dersom det ikke blir solgt med en gang. Vi ser dermed et skille der de fysiske butikkene og kombinasjonsbutikkene benytter seg av selve butikken og dens opplevelse som strategi, mens nettforhandleren har fokuset på lagerbeholdningen.

Alle benytter seg av sosiale medier som en digital strategi for å markedsføre, finne inspirasjon, undersøke hva som beveger seg i markedet og skape relasjoner til kunden. De er enige om at man bør være omnikanal i dagens marked. De fysiske- og kombinasjonsbutikkene baserer sine digitale strategier på nå ut til nedslagsfeltet sitt gjennom sosiale mediekkanaler som er kjent for de fleste, mens nettbutikkene har en mer statistisk tilnærming til bruk av digitalisering.

Når det kommer til salg av varer er det kombinasjonsbutikkene og nettbutikkene som er mest tilgjengelig. Kombinasjonsbutikkene har også størst tilgjengelighet når det kommer til service. De har høy tilstedeværelse på sosiale medier, nettside med stort nedslagsfelt i tillegg til service i den fysiske butikken. Nettforhandler har kundeservicesenter, men har ikke et ansikt utad og mangler dermed den personlige tilgjengeligheten de andre kategoriene har. Tilgjengelighet nevnes ikke som tema hos de fysiske butikkene. Årsaken til dette er at de ikke har det som et strategisk grep. Det vi derimot har observert er at de fysiske butikkene har et mindre nedslagsfelt og vil dermed være mindre tilgjengelig.

Blant dem vi har intervjuet kommer det tydelig frem at for å overleve må man være unik, kreativ og forut for kunden. Som det fremkommer i kapittel 4.3.1 er det ikke noen del for differensiering hos de fysiske butikkene fordi underveis i intervjuene ble det ikke fremhevet at de har differensiering som et strategisk tiltak for å oppnå konkurransekraft. Kombinasjonsbutikkene differensierer seg ved å utvikle nisjer, mens nettforhandleren bruker pris som konkurransemiddel og som en måte å differensiere seg på.

5 Diskusjon

Diskusjonen er strukturert etter Porter's Five Forces som rammeverk. I tilknytning til dette har vi fire funn vi ønsker å fremheve som sentrale. Det vil presenteres flere funn underveis i diskusjonen, men disse er hovedsakelig tilknyttet de fire hovedfunnene vi presenterer her. Først, og kanskje viktigst, er betydningen av tilgjengelighet. Det er tydelig at tilgjengelighet oppnås best gjennom et omnikanalt tilbud, noe som vil si at man er tilgjengelig både fysisk og digitalt på flere plattformer. Det andre sentrale funnet er at digitalisering forenkler og betrygger kundens kjøpsprosess, noe som sikrer gjenkjøp. Det tredje funnet beskriver en oppfatning av at det kan være utfordrende å starte opp en garnbutikk i dag fordi man må ha kompetanse innen mange områder, i tillegg til forventningen om å være omnikanal. For å sikre overlevelse må man ha ansatte med både faglig kompetanse og høy kompetanse innen bruk av digitale plattformer. Det fjerde sentrale funnet går ut på hvor stor grad av begrensning leverandøren har, både på fysiske butikker og nett. Nettforhandleren har erobret store deler av markedet ved å utnytte digitale strategier. Leverandøren spiller derfor en stor rolle i å sørge for at de fysiske butikkene overlever i et mer digitalisert marked gjennom å sette disse begrensningene. Funnene viser oss at for å overleve i et mer digitalt marked er det altså ikke kun digitale strategier som gjelder.

For hver gang vi har avdekket et funn har vi undersøkt om dette kan relateres opp mot teorier eller tidligere forskning som vi har inkludert i kapittel 2. Funnene har i stor grad stemt overens med teoriene og tidligere forskning. Vi ser dette spesielt i forbindelse med forskning på digitalisering og forbrukeratferd. Unntakene vi oppdaget var for N-1, som i utgangspunktet har mulighet til å sette høyere priser, men likevel har en strategi som baserer seg på prisdumping. For fysiske butikker har vi vurdert om de, i motsetning til forskningens anbefalinger, ikke trenger digitalisere seg i like stor grad ettersom kundegruppen hovedsakelig er eldre. Likevel argumenteres det for at de vil nå ut til nye og yngre kundegrupper ved digitalisering og dermed samsvarer det med forskningen.

Sammenlignet med forskning på andre bransjer i forbindelse med digitalisering er det en tilsvarende trend. Man opplever økt digitisering av både markedsføring og salg av garn som tyder på at samtlige butikker er klar over endringene i markedet og forsøker å tilpasse seg og sine strategier. Det som overrasket oss er omfanget av de ansattes kompetanse. De ansatte må ha kompetanse på mange områder, både innen håndarbeid og om hvordan man driver butikk, i

tillegg til at arbeidet er fysisk utfordrende. Digitalisering er som nevnt en prosess som har ført til at det kreves en god forståelse for bruk av ulike digitale plattformer, og ansatte med kompetanse innen dette området. Butikkene i dette forskningsprosjektet har alle sine unike egenskaper. Vi ser flere likhetstrekk mellom de fysiske butikkene og kombinasjonsbutikkene når det kommer til egenskaper ved selve butikken, som for eksempel kunnskap om faget og enestående service. Nettforhandleren skiller seg mest ut i form av drift og strategiske grep og tilpasninger til markedet, som ses gjennom blant annet bruk av digitale verktøy for å undersøke marked og kundepreferanser fremfor direkte kontakt med kundene slik de andre kategoriene har. Likevel er kombinasjonsbutikkene den kategorien som er mest unik ettersom de har klart å finne de beste elementene fra de andre kategoriene. De har på den måten oppnådd å bli omnikanal og sikring av gjenkjøp gjennom digitale hjelpemidler som sosiale medier.

5.1 Dagens konkurransesituasjon

Dagens konkurransesituasjon handler om antall konkurrenter og hvilke evner de har til å påvirke markedet og hverandre. Dette går, som nevnt i teorien, ut på at konkurransekraften vil være lavere desto flere konkurrenter med likeverdige produkter og tjenester, og høyere i motsatt tilfelle (Chappelow, 2019). Konkurransekraften handler om i hvilken grad man kan sette priser og betingelser for avtaler for å oppnå høyere salg og fortjeneste. Chappelow (2019) sier at leverandører og kunder oppsøker virksomheter som kan tilby en bedre avtale eller lavere priser.

5.1.1 Fysiske butikker

For fysiske butikker har vi identifisert nettforhandlere som den største konkurrenten, og vi ser på dette som hovedfunnet i dagens konkurransesituasjon. De har tre strategiske responser på økt digitalisering i markedet: tilpasning av vareutvalg, samarbeid og oppretting av digitale salgsplattformer.

Innenfor denne kategorien finnes det mange konkurrenter som tilbyr i stor grad de samme produktene, samtidig som de store nettforhandlere er en vesentlig konkurrent gjennom sin bruk av pris som konkurransemiddel. For å møte denne konkurransen velger de fysiske butikkene å tilpasse sitt vareutvalg gjennom å differensiere seg ved å fase ut leverandører som selger sitt produkt til nettforhandlere. Bhatnagar (2000) sier at dersom produktene er tilsvarende, veier kunden fordeler og ulemper ved forskjellige forhandlerkanaler og tar deretter sin

kjøpsbeslutning og kanalvalg. Når kundene har denne muligheten vil det øke konkurransen ved at man lett finner alternative konkurrenter med likeverdige produkter og tjenester. Dette svekker konkurransekraften. Tilpasning av vareutvalg styrker deres konkurransekraft fordi det reduserer homogene tilbud. Når de tilbyr andre varer enn nettforhandlerne kan ikke lenger kundene sammenligne produktene og velge billigste tilbud. De unngår samtidig å brukes som “showroom” for nettkonkurrentene.

For å imøtekomme de digitale endringene i markedet, spesielt nykommere i form av nettforhandlere, har vi avdekket en strategisk respons som går ut på samarbeid mellom fysiske butikker. Som nevnt i analysen henviser butikkene sine kunder til andre lokale, fysiske butikker dersom de selv ikke fører et spesifikt produkt eller kan hjelpe kunden. Dette er et strategisk grep som styrker konkurransekraften for de fysiske butikkene som en samlet kategori mot nettforhandlere, men ikke individuelt mot andre fysiske butikker eller kombinasjonsbutikker.

Selnes (2012) viser til at kunder har en økt bruk av nettsider og sosiale medier for å innhente kundevurdering av produkter før de gjennomfører et kjøp. Den tredje strategiske responsen er at butikkene ønsker å starte nettbutikk selv. Dette er en strategisk tilpasning butikkene ser som nødvendig for å overleve i et stadig mer digitalisert marked. Fredriksen og Refvik (2019) fremhever at forbrukere sitt handlemønster har endret seg grunnet forbedrede leveringsbetingelser i netthandel og sosiale medier, og at detaljhandelen må endre sine strategier for å overleve. Vi har ovenfor diskutert om strategien om å differensiere vareutvalget øker konkurransekraften til denne kategorien. Med denne strategien i tankene vil vi argumentere for at opprettelse av nettbutikk vil føre til at kundene får flere alternativer å velge mellom under kjøpsprosessen, noe som forenkler deres sammenligning. Netthandel vil også føre til en ny kundegruppe bestående av yngre kunder som gjerne kan være førstegangskjøpere. Ifølge Selnes (2012) vil førstegangskjøpere gjennomføre mer omfattende informasjonsinnhenting for å redusere risikoen og skape trygghet. De vil høre på opinionsledere, gjennomføre søk på nett og ta hensyn til elementer som pris og kjøpsvilkår. For at butikken skal opprettholde høy forhandlingskraft som kombinasjonsbutikk, må det diskuteres om de må legge til strategier som tar hensyn til disse elementene. Etersom de ikke har opprettet nettbutikk per dags dato har vi ikke informasjon om hvilke strategiske grep de vil ta i forbindelse med å bli kombinasjonsbutikk.

5.1.2 *Kombinasjonsbutikker*

Et sentralt funn hos kombinasjonsbutikkene er, i likhet med fysiske butikker, at nettforhandlere er den største konkurrenten. I tillegg er det mest sentrale funnet at det forventes stor grad av tilgjengelighet i dagens marked. Kombinasjonsbutikkene viser følgende strategisk tilpasning: samarbeid, tilpasning av vareutvalg, i tillegg til tilgjengelighet via et omnikanalt tilbud.

Den første strategiske responsen, i likhet med de fysiske butikkene, er at butikkene samarbeider med hverandre gjennom å henvise til andre butikker, men også til direkte konkurrenter dersom de selv ikke kan bistå kunden. Det som skiller kombinasjonsbutikkene fra de fysiske butikkene er at de er mer etablert i sitt marked, står sterkere med nettbutikk, og er i tillegg svært eksponert gjennom sosiale medier. Å henvise til andre vil ikke svekke denne posisjonen. Samtidig forsøker butikkene å tilby kundene substitutter før de henviser dem videre til andre, som ifølge teorien er en mulighet til å kunne påvirke kundens kjøpsprosess (Blackwell et. al, 2001). Dette styrker kombinasjonsbutikkens konkurransekraft.

En annen strategisk respons på konkurransen fra nettforhandlere er at kombinasjonsbutikkene, i likhet med de fysiske butikkene, ønsker å differensiere sitt vareutvalg. Som nevnt ser vi på Porters (1996) perspektiv på strategi, som innebærer å skille seg ut ved å tilføre verdi gjennom en blanding av aktiviteter som er forskjellige fra de som brukes av konkurrenter. I dette prosjektet kan aktiviteter erstattes med varer. Kombinasjonsbutikkene opplever nettforhandlere som en konkurrent, men ikke i like stor grad som de fysiske butikkene. K-2 har aldri hatt de samme garnleverandørene fordi de ikke ønsker å assosieres med en slik type netthandel som nettforhandleren i vår case er, mens K-1 og K-3 tidligere har hatt de samme leverandørene, men opplever at det ikke lenger er økonomisk bærekraftig å føre disse merkene og faser dem derfor ut for å øke sin konkurransekraft.

Det mest sentrale funnet for kombinasjonsbutikkene er kravet om tilgjengelighet. Deres bruk av et omnikanalt tilbud er en god strategisk respons på dette kravet. K-2 forteller at i dagens marked forventer kundene tilgjengelighet. Dersom man klarer å legge til rette for et omnikanalt tilbud vil man være tilgjengelig for kunden der kunden er, om det så er fysisk eller på nett. Som nevnt i analysen er hovedfokuset til kombinasjonsbutikkene den fysiske butikken. Deres strategiske grep er å satse på en god opplevelse og service i butikk, og samtidig oppnå et stort nedslagsfelt ved å bruke netthandel som et supplement. Alle informantene forteller at

opprettelsen av nettbutikken var for å sikre overlevelse i et digitalt marked gjennom å nå ut til flere kunder. Dette funnet samsvarer med Fredriksen og Refvik (2019) sin påstand om at både nåtiden og fremtiden er omnikanal, og Fredriksen og Sørebo (2017) sitt poeng om at den myke overgangen mellom mediene ikke utgjør noen forskjell om kunden starter informasjonssøket i favorittmediet og deretter gjennomfører kjøpet online eller i fysisk butikk. Vi opplever at det omnikanale tilbudet denne kategorien har øker butikkens konkurransekraft fordi man gjør seg selv mer tilgjengelig for kunden. Denne butikkategorien har mange konkurrenter, noe som ifølge Porter's Five Forces i utgangspunktet skal svekke konkurransekraften (Chappelow, 2019). Vi ser samtidig at kombinasjonsbutikkene strekker sin strategiske tilpasning til å inkludere både den fysiske fagkunnskapen og den digitale tilgjengeligheten, noe som gjør at de hever seg over andre konkurrenter.

5.1.3 Nettforhandler

Hovedfunnet for nettforhandleren er at de er et nytt tilskudd i markedet, og har vært en stor bidragsyter for den økende digitaliseringen i garnmarkedet. Vi har identifisert tre strategiske utnyttelser av digitalisering: pris, varetilpasning og samarbeid med influencere.

Det er få tilsvarende konkurrenter, men nettforhandleren opplever hard konkurranse med disse. Der de andre butikkene samarbeider, velger nettforhandleren å stå alene. Ifølge Porter's Five Forces kan bedrifter sette priser selv dersom de ikke har mange konkurrenter (Chappelow, 2019). Likevel har N-1 valgt en strategi basert på lave priser. Informanten nevner at man må vise muskler for å vinne markedet, noe som resulterer i tapt gevinst. Dette samsvarer med Kotlers (2003) teori om geriljakrigføring som strategi for å etablere et fotfeste i markedet gjennom å irritere sine konkurrenter. Det er tydelig at de har vunnet store deler av markedet ved å senke priser, noe som merkes på de andre observasjonsenhetenes reaksjon på N-1s ankomst i markedet. Sannes og Andersen (2018) forklarer at digitalisering leder til endring i forretningsbetingelsene. Dette vises tydelig gjennom N-1, hvor kostnader har blitt endret, nye muligheter har oppstått og at de har blitt en sterk konkurrent for de allerede eksisterende kategoriene. Vi kan dermed argumentere for at deres strategi basert på pris, som ifølge Porter er kostnadslederstrategi, har økt deres konkurransekraft (Kotler, 2003). Likevel har bruk av pris som strategisk grep negative konsekvenser som prishalen nevnt i analysen.

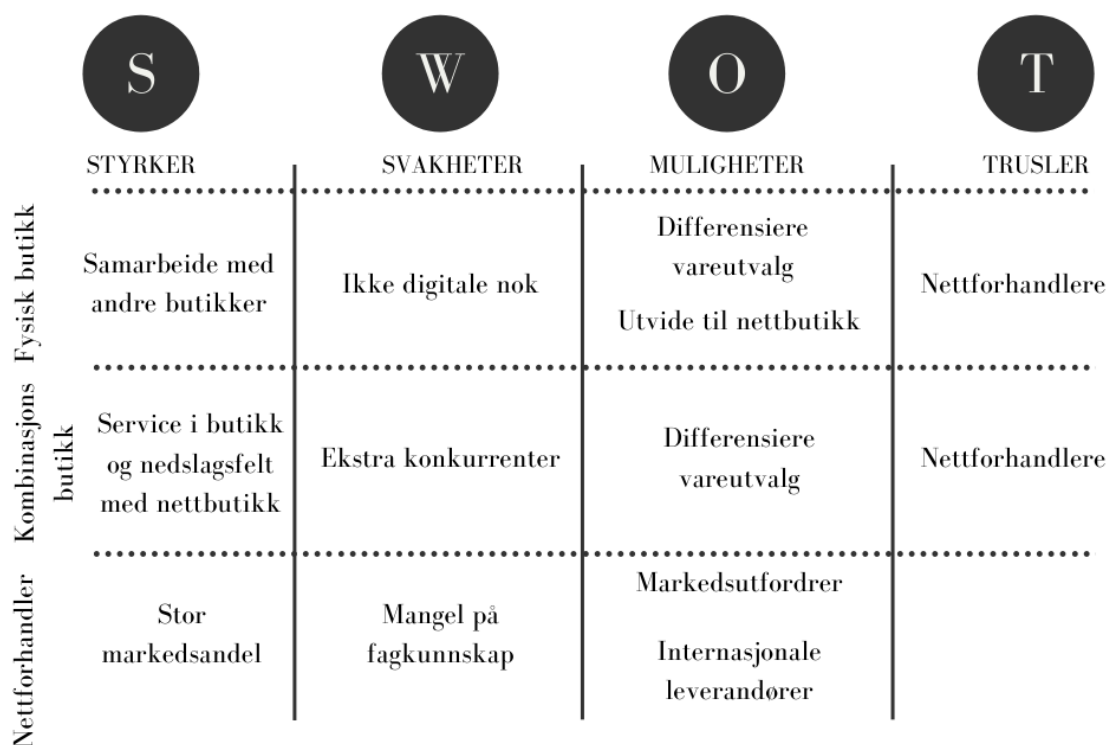
Som det kommer frem fra de andre kategoriene oppleves nettforhandlere som en stor konkurrent. Kotler (2003) mener at om det er for mange, for sterke eller aggressive konkurrenter som raskt kan øke sin kapasitet, i tillegg til høye kostnader, vil dette føre til økt konkurranse i form av hyppigere priskriger, annonsering og innføring av nye produkter. Denne kategorien er en aggressiv konkurrent med stor kapasitet, noe som har resultert i at det har vært for dyrt for de andre kategoriene å konkurrere.

Selv om N-1 ikke fremhever noen spesifikke konkurrenter har de likevel et motsvar til faghandelens og leverandørens forsøk på begrensning. Som nevnt i analysen stiller de fysiske butikkene og kombinasjonsbutikkene krav til ulike nøkkelleverandører om å ikke selge sitt garn til nettforhandlere, noe som begrenser utvalget N-1 kan tilby. N-1 har som strategisk tilpasning valgt å gå over til mer internasjonale leverandører som ikke har fått fotfeste i Norge enda. Vi vet ikke i skrivende stund hvordan dette vil utvikle seg, men nettbutikken har bedre forutsetninger for å innføre nye merker enn en fysisk butikk, som ikke vil kunne introdusere nye merker på markedet i like stor skala. Dette styrker N-1 sin konkurransekraft.

Nettforhandleren velger også å utnytte andre aspekter ved digitalisering gjennom å samarbeide med influencere, kjendiser og andre designere, i tillegg til produksjon av egne design. Kundene vil i følge Schiffman et al. (2012) oppfatte influenceren, eller opinionslederen, som en troverdig, objektiv kilde til produktinformasjon som kan bidra til å redusere søketiden og den opplevde risikoen. Bruk av influencere er dermed en god strategi for å trekke til seg mer oppmerksomhet blant en kundesgruppe som gjerne ikke er så aktive strikkere i utgangspunktet, og som dermed ikke innhenter informasjon om garn på samme måte som mer erfarne strikkere. Likevel ser vi at influencerne som fronter N-1 ikke er kjent for strikk og håndarbeid. Dermed er det ikke sikkert at man oppnår den ønskede effekten på mer erfarne strikkere. Samtidig er det ikke like nødvendig med kjente influencere innen strikk for kunder som ikke er aktive strikkere i utgangspunktet. Når strategien kun er å tiltrekke oppmerksomhet er influencere gunstig.

5.1.4 Sammenligning

Nedenfor presenteres våre funn i en SWOT-analyse. Det er tydelige ulikheter mellom kategoriene om hvilke strategiske tilpasninger de har til dagens konkurransesituasjon.



Figur 3 SWOT-analyse av dagens konkurransesituasjon

5.1.4.1 Muligheter

For muligheter i de eksterne faktorene ser vi noen likheter mellom de fysiske butikkene og kombinasjonsbutikkene. Begge kategoriene har valgt strategiske tilpasninger som innebærer å differensiere vareutvalget for å skille seg fra nettforhandlerne, og på denne måten distansere seg fra den typen forhandler som nettforhandleren er. De fysiske butikkene ser også en mulighet for å utvide til nettbutikk for å oppnå større nedslagsfelt. Nettforhandleren skiller seg ut ved å benytte seg av andre strategiske tilpasninger for å møte de eksterne faktorene. De baserer seg på å være det Kotler (2003) definerer som en markedsutfordrer, der pris er deres viktigste strategiske grep. Et annet interessant funn er at nettforhandleren også introduserer nye internasjonale leverandører for det norske markedet, noe som også samsvarer med Kotlers (2003) strategier for markedsutfordrere.

5.1.4.2 Trusler

Felles for fysiske butikker og kombinasjonsbutikker er at nettforhandlere er den største trusselen. Det tyder på at nettforhandlerens muligheter og bruk av strategier basert på en posisjon som markedsutfordrer har fungert ettersom de har erobret en såpass stor del av markedet og på denne måten blitt en trussel for de andre kategoriene. I dagens konkurransesituasjon har ikke nettforhandlere noen åpenbare trusler. Vi mener dette er fordi de

har oppnådd en veldig sterk posisjon ved å finne et uutnyttet hjørne av markedet som per dags dato ikke har like sterke trusler som de andre kategoriene.

5.1.4.3 Styrker

De fysiske butikkene samarbeider og henviser til hverandre når man ikke kan gi kunden det kunden vil ha. Dette kan tyde på at butikkene føler seg såpass sterk i sin posisjon at de ikke svekkes om de henviser kunden til andre. De fysiske butikkene står sterkt sammen for å holde på kundene i de fysiske butikkene. Brudvik (u.å) påpeker at de interne faktorene er forhold som virksomheten selv anser som sine styrker og svakheter. På denne måten har de fysiske butikkene sammen økt service, tilgjengelighet og kapasitet, og får dermed et bedre omdømme ved å utnytte disse ressursene i fellesskap. Kombinasjonsbutikkene har i tillegg en styrke gjennom service i butikk og nedslagsfelt via nettbutikk. Nettforhandleren skiller seg fra de andre kategoriene ved at de ikke har samarbeid med andre forhandlere, men har isteden vunnet en stor markedsandel og på denne måten sikret seg konkurransekraft. Som Kotler (2003) sier er det én ting å oppdage gode muligheter, og noe annet å klare å utnytte dem.

5.1.4.4 Svakheter

For de fysiske butikkene er det mest sentrale funnet at de per dags dato ikke har imøtekommet de digitale endringene på lik linje som de andre kategoriene. Likevel ser vi at de har muligheter for å redusere denne svakheten ved å etablere nettbutikk. Kombinasjonsbutikkene virker ikke preget av at det er mange konkurrenter, men ettersom de opererer på nett og i butikk vil de naturlig ha flere konkurrenter enn de andre kategoriene. Siden vi har ansett service og fagkunnskap som en styrke hos de andre kategoriene, vil vi anse det som en svakhet at nettforhandleren. Som vi har observert er det fortsatt nødvendig å kunne tilby kundene fagkunnskap selv om markedet blir mer digitalt.

5.2 *Nye aktører i markedet*

Konkurransenevnen til butikkene vil ifølge teorien påvirkes av muligheten for nye aktører i markedet (Chappelow, 2019). Desto lettere det er for en ny konkurrent å entre markedet, desto svakere vil konkurransenevnen til de eksisterende butikkene være. Dersom bransjen har sterke inngangsbarrierer vil de eksisterende butikkene kunne kreve høyere priser og forhandle bedre vilkår (Chappelow, 2019). Ettersom nye aktører ikke ble vektlagt samme tyngde som de andre

faktorene i Porter's Five Forces under intervjuene, valgte vi å sende ut spørsmål om temaet i etterkant på e-post for å få bekreftet vår oppfatning.

5.2.1 Fysiske butikker

Vårt hovedfunn i forbindelse med nye aktører er at de fysiske butikkene anser det som utfordrende å etablere en ny virksomhet i deres kategori. Vi har derfor identifisert oppstart av nettbutikk som den mest sentrale strategiske tilpasningen til potensielle nye aktører i et marked som preges av økt digitalisering.

Informantene startet opp butikkene i perioder hvor det har vært trendbølgetopper i markedet. Vi kontaktet en av informantene i etterkant for å få mer informasjon om etablering. Et sentralt funn er at informanten mener at det vil være utfordrende for nye aktører i dagens marked fordi man må mestre sosiale medier godt for å skape interesse og få oppmerksomhet. Det kreves kompetanse fra ansatte på flere arenaer i dagens marked enn tidligere. Dette indikerer at inngangsbarrieren har vært lav tidligere, men at det i dagens marked er noe høyere. Ifølge Porter's Five Forces er ikke konkurransekraften til de eksisterende butikkene svekket (Chappelow, 2019).

Det er blitt presisert flere ganger at netthandelen er en stor konkurrent for de fysiske butikkene, og nye aktører antas å være digitale og tilby varer på nett. Begge informantene i denne kategorien uttrykker et ønske om å en dag starte opp sin egen netthandel for å møte de fremtidige aktørene. De mener dette vil styrke deres digitale posisjon på markedet før det etableres flere netthandlere.

5.2.2 Kombinasjonsbutikker

For kombinasjonsbutikker ønsker vi belyse tre sentrale funn i forbindelse med nye aktører: nye forretningsbetingelser å forholde seg til, lokasjon og kompetanse. Videre har vi i forbindelse med nye aktører identifisert fire strategiske tilpasninger for å imøtekomme ny konkurranse: nettbutikk, nisje, samarbeid med freelancere og ansattes kompetanse.

Kombinasjonsbutikkene har noe ulik oppfatning om hvem de nye aktørene vil være. Dette betyr ikke at de har vært uenige med hverandre, men at de har presisert ulike ting. Det første sentrale funnet er at K-2 mener at de tradisjonelle butikkene vil dø ut, mens de nye aktørene vil være andre former for forretninger siktet mer mot nisje. Deres antagelser om de nye aktørene gjenspeiles i deres strategiske tilpasning om å utvikle seg som nisjevirkosomheter. Hovedidéen bak nisjevirkosomhet er spesialisering innen mange ulike områder, som for eksempel spesialisering på sluttbrukere, kundestørrelse, et produkt, service eller en kanal (Kotler, 2003). Dette er en strategi som benyttes for å takle konkurranse, og det er logisk at butikkene i fremtiden vil etablere seg i nisjer for å få et sterkt nok fotfeste til å overleve.

K-1 mener at det uansett vil være plass til alle aktører i markedet, mens K-3 mener at de nye tilbyderne vil være mer nettbasert og at det fremtidige markedet vil være mer 50/50 fordeling mellom nett og butikk. Denne spådde trenden stemmer overens med det vi har sett fra SSB sine tall fra andre bransjer om økt bruk av netthandel (Pay, 2019). Alle butikkene i denne observasjonsenheten har hatt som sin strategiske tilpasning å starte opp nettbutikk for å henge med og være forberedt på det nye og mer digitaliserte markedet.

Når det kommer til inngangsbarriere er et vesentlig funn at informantene fremhever lokasjon som en viktig faktor for nye aktører. Lokasjon er ikke et element fremhevet i teorien og var derfor et interessant funn for oss. Informantene mener det vil være en lavere inngangsbarriere i distriktene med tanke på lån og leiekostnader. Samtidig vil det være utfordrende å overleve i distriktet med kun fysisk butikk, og man bør supplere nettbutikk for å få nok kunder. I byene er det en høyere inngangsbarriere fordi det er høyere leiepriser og vanskelig å få bedriftslån. I lys av dette tror vi at butikkene sin antagelse om at nye aktører vil etablere seg på nett stemmer, ettersom de ikke trenger å ta hensyn til kostnaden ved å drive en fysisk butikk i sentrale strøk.

Et tredje viktig funn er at informantene fremhever forståelse for tall og regnskap som en vesentlig kompetanse nye aktører må ha. Å jobbe i garnbutikk er hardt arbeid som krever god fysisk form, serviceinnstilling og en veldig god forståelse for tall. Skal man i tillegg etablere seg på nett er det viktig med kompetanse innen IT og digitale plattformer. Alle informantene i kategorien har ansatte med kompetanse innen IT, digitale plattformer og økonomi, samt høy kompetanse innen håndarbeidsfaget, noe som vektlegges som en avgjørende strategi for deres suksess. Dette er samtidig noe som er med på å heve kategoriens konkurransekraft i møte med

nye aktører. I lys av dette kan det oppleves som vanskelig for nye aktører å etablere seg i markedet, og konkurransekraften er dermed høy i møte med nye aktører (Chappelow, 2019).

Den siste strategiske tilpasningen vi ønsker å fremheve er butikkene sitt samarbeid med ulike freelance designere for å fremme seg selv og sin merkevare gjennom sosiale medier. Schiffman et. al. (2012) mener at virksomheter kan benytte seg av troverdigheten influencere har for å markedsføre seg selv på en effektiv og strategisk måte. Det vil for denne kategorien være en fordel at de allerede har gode samarbeid med influencere. Samtidig vil det være vanskelig for nye aktører å etablere seg når influencere allerede har samarbeid med de eksisterende butikkene. Det kan dermed være vanskelig å oppnå den samme troverdigheten.

5.2.3 *Nettforhandler*

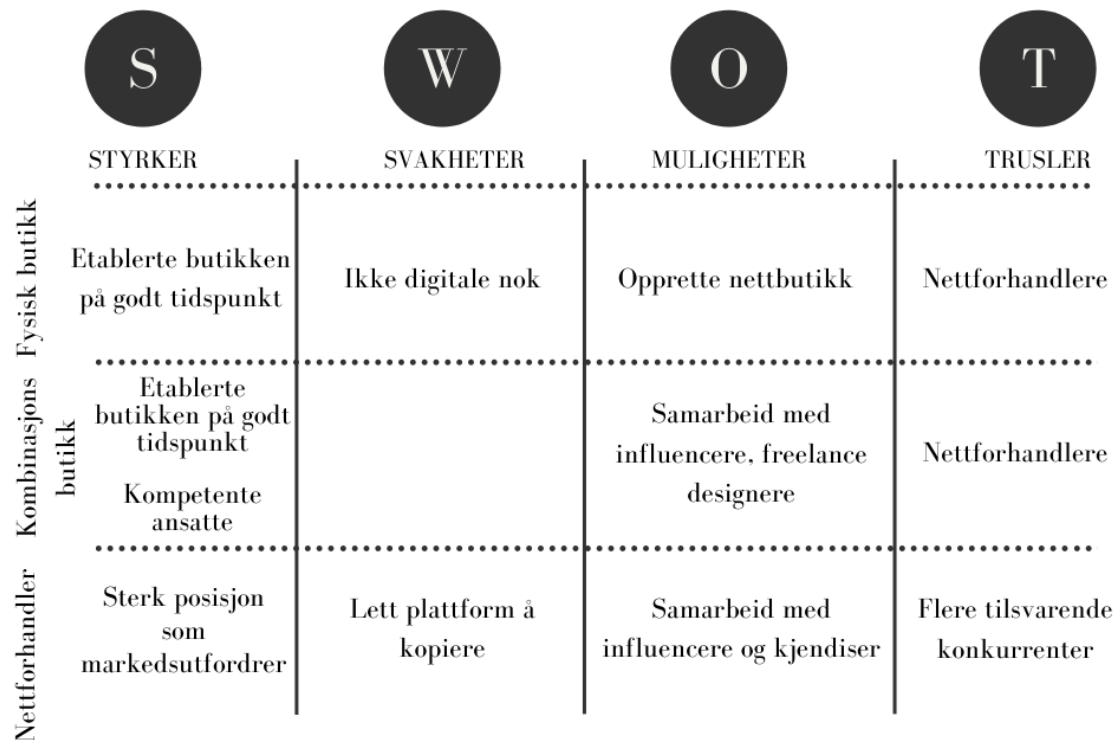
For nettforhandleren ønsker vi belyse et sentralt funn i forbindelse med nye aktører. Dette er at det er lett for nye aktører å etablere seg, men at det er vanskelig å overleve. I forbindelse med funnet har vi identifisert samarbeid med ulike kjendiser som strategisk tilpasning for å imøtekomme konkurranse fra nye aktører.

I etterkant av intervjuet sendte vi spørsmål direkte knyttet til etablering av nye aktører i markedet. Informanten forteller at det er enkelt å komme inn på markedet. Samtidig er det vanskelig å få et godt forhold med ulike leverandører, og leverandørene er blitt mer restriktive i dag og kutter de minste kundene. Spesifikt for denne kategorien vil det på den ene siden være lett å argumentere for at nye aktører kan komme inn på markedet, ettersom hvem som helst kan starte en nettbutikk. I følge Porter's Five Forces er konkurranseevnen til kategorien dermed lav (Chappelow, 2019). På den andre siden vil det være vanskelig å etablere seg på samme nivå som informanten i denne kategorien. Grunnen til dette er at aktørene innenfor denne kategorien er få og sterke, og har etablert seg gjennom å overleve store tap i inntjening de første årene. Så til tross for lav inngangsbarriere, svekker ikke det konkurransekraften til denne butikken fordi de er såpass veletablert.

Som en strategisk tilpasning til at det er lett for nye aktører å etablere seg som nettforhandlere, har N-1 valgt å fokusere på samarbeid med freelance designere, influencere og kjendiser. Selv om N-1 allerede er godt etablert på nett, velger informanten likevel å ta i bruk de nevnte strategiene for å opprettholde sin posisjon i møte med nye aktører i markedet. Denne strategiske

tilpasningen lar N-1 ha et kontinuerlig fokus på å tilby egne design man ikke får kjøpt andre steder og som må kjøpes sammen med garn fra N-1 sin nettbutikk, noe som gjør at fremtidige tilbydere ikke vil kunne tilby samme design som N-1.

5.2.4 Sammenligning



Figur 4 SWOT-analyse av nye aktører i markedet

5.2.4.1 Muligheter

For fysiske butikker er den største muligheten å opprette nettbutikk og dermed utvikle seg til en kombinasjonsbutikk med et omnikanalt tilbud. Fredriksen og Refvik (2019) påpeker at nåtiden og fremtiden er omnikanal, og gjennom denne utvidelsen vil de stå sterkere i møte med nye aktører. Ettersom de andre kategoriene allerede er omnikanale har de andre muligheter å fokusere på. Det finnes likheter mellom kombinasjonsbutikker og nettforhandlere ved at de begge ser muligheter i å samarbeide med influencere. Som vi vet er dette er et strategisk grep som skaper trygghet (Schiffman et al., 2012). Noen av kombinasjonsbutikkene har i tillegg inngått samarbeid med freelance designere, mens nettbutikken fokuserer på å utvikle sine egne design. Slik SWOT-rammeverket beskriver vil muligheter på makronivå inkludere forbrukeratferd, og på mikronivå inkludere kunder (Kotler, 2003). Vi ser tydelig at alle

forhandlernes muligheter til å skape trygghet samsvarer med dette. Vi vil argumentere for at en utnyttelse av disse mulighetene vil øke forhandlernes konkurransekraft.

5.2.4.2 Trusler

Ettersom samtlige informanter mener det vil bli flere aktører på nett, er det også nettforhandlere som er den største trusselen. Det kan dermed argumenteres for at antallet nye aktører vil øke ettersom nettbutikk er den enkleste plattformen å kopiere. Vi har likevel under diskusjonen kommet frem til at selv om det kan være lett for nye aktører å overkomme inngangsbarrieren, så har alle butikkene en styrke i at de er godt etablert og det er dermed vanskelig å oppnå samme fotfeste som våre informanter.

5.2.4.3 Styrker

Da butikkene selv etablerte seg som nye aktører hadde de alle gode forutsetninger for å lykkes. De fysiske butikkene har som styrke at de startet opp sine butikker på samme tidspunkt som det var bølgetopper i markedet. Kombinasjonsbutikkene har presisert at de antar nye aktører vil være digitale og etablere seg som nisjebutikker, og har en styrke i at de allerede har nettbutikk som sikrer nedslagsfelt og fysiske butikker som allerede anses som nisjer. I tillegg står de sterkt ved å ha ansatte med kompetanse innen både økonomi, markedsføring, IT og selvfølgelig faglig kompetanse. De har også stort fokus på å vedlikeholde og utvikle sin kompetanse. Nettforhandleren har relativt ulike styrker fra de andre kategoriene. Dette er en kategori som raskt vant en stor del av markedet da de startet opp gjennom å tilby kundene kvalitetsgarn til rimelig pris. Det var en geriljastategi som ga god avkastning. Ved at de allerede har fått et godt fotfeste gjennom en strategisk tilpasning som markedsutfordrer, står de også sterkere mot nye aktører som trolig vil benytte tilsvarende strategiske grep. Altså, de vil tåle prisdumping som en del av det Kotler (2003) definerer som geriljakrigføring.

5.2.4.4 Svakheter

Svakheten til de fysiske butikkene i dagens marked der fremtidige aktører trolig kommer til å være omnikanale er at de per dags dato ikke er digitale nok. Samtidig kan svakheten gjøres om til styrke ved å utnytte muligheten om å utvide med nettbutikk. Denne svakheten kan også ses i sammenheng med svakheten for nettforhandleren, der de har den enkleste plattformen å kopiere, basert på at det ikke stilles krav om fagkunnskap på samme nivå som fagforhandlerne. Ettersom dette er den største svakheten for nettforhandleren vil det kunne øke trusselen for de andre kategoriene ved at det vil komme flere aktører i markedet som benytter seg av

markedsutfordring som strategi (Kotler, 2003). Vi har ikke fremhevet noen svakhet for kombinasjonsbutikkene. Årsaken til dette er at de har utnyttet den viktigste faktoren for å møte mer digitale aktører i fremtiden, nemlig å være omnikanale.

5.3 Leverandørers forhandlingskraft

Leverandørenes forhandlingskraft har mye å si for konkurranseevnen til butikkene. Årsaken til dette er at leverandørene er en viktig tilførsel til varer og tjenester. Hvor viktig og unik varene og tjenestene er og hvor vanskelig det vil være å endre leverandør påvirker graden av leverandørenes forhandlingskraft (Chappelow, 2019). Desto større forhandlingskraft, desto mer har leverandørene påvirkning på pris.

5.3.1 Fysiske butikker

Det mest sentrale funnet for leverandørers forhandlingskraft hos fysiske butikker er at de ikke stiller krav om digitalisering. Butikkene sin strategiske tilpasning i forbindelse med dette er å stille ulike krav til leverandørene om å ikke selge sine produkter til nettfornhandlere. Det andre sentrale funnet er at leverandørene begrenser butikkene, og at butikkene ikke har noen strategi for å imøtekomme dette.

Et sentralt funn er at leverandørene ikke stiller noen krav til butikkene relatert til digitalisering. Leverandørene bryr seg ikke om hvordan de fysiske butikkene selger deres garn eller markedsfører seg selv og sine produkter. En sentral strategisk tilpasning butikkene har for å overleve i dagens marked er å stille krav til de leverandørene de ønsker å ta inn. Dette er spesielt krav om at leverandørene ikke skal selge til rene nettfornhandlere. Når det kommer til krav om salg til rene nettfornhandlere har begge informantene valgt en strategi, som tidligere nevnt innebærer å fase ut leverandørene som selger til nettfornhandlere. Når de fysiske butikkene har mange leverandører å velge mellom vil de ifølge Porter's Five Forces ha høy forhandlingskraft (Chappelow, 2019). Likevel vil vi trekke frem, som presentert i analysen, at noen leverandører har dannet seg en posisjon som nøkkelleverandør. De fysiske butikkene overlever i dagens økende digitaliserte marked ved at disse leverandørene verner om faghandelen ved å høre på kravene og bevisst ikke selge sitt garn til rene nettfornhandlere. I en situasjon der nøkkelleverandørene velger å selge sitt garn til rene nettfornhandlere vil det ha en stor påvirkning

på konkurransekraften til de fysiske butikkene. De har ikke mulighet til å konkurrere på pris på lik linje med nettfornhandlere og det vil ikke være bærekraftig å fortsette med fysisk butikk.

Det andre vesentlige funnet vi har lagt merke til er at selv om leverandørene hører på butikkene sitt krav, benytter de også muligheten til å begrense. De fysiske butikkene opplever at leverandørene har makt til å begrense hvem som får selge deres varer, der butikker innenfor et begrenset geografisk område ikke får selge et merke dersom en annen butikk i samme område fører det samme merket. Det er derfor veldig få butikker som har mulighet til å tilby alle merkene de ønsker å selge. Det virker som om leverandørene har en egen strategi for hvordan de skal øke sin forhandlingskraft ved å ikke la alle få selge deres produkt. Det kan da oppfattes som de benytter denne strategien for å skape mindre konkurranse mellom forhandlere, noe som kan virke merkelig ettersom en leverandør vanligvis vil ha så mange tilbydere som mulig for å øke tilgjengelighet. Et vesentlig funn i lys av dette er at de fysiske butikkene ikke har noen strategi for å møte denne begrensningen fra leverandører. Det kan også virke som om de fleste fysiske butikker ikke har noe imot denne begrensningen da det minsker konkurransen mellom dem.

5.3.2 Kombinasjonsbutikker

Vi har to vesentlige funn for kombinasjonsbutikkene: leverandørene stiller ingen krav i forbindelse med digitalisering og det er leverandørene som oppsøker butikkene. For å oppnå denne fordelten har vi identifisert fire strategiske tilpasninger: omnikanalt tilbud, tilpasning av vareutvalg, forutse trender og seeding.

Kombinasjonsbutikkene vi har vært i kontakt med opplever å ha et sterkt forhold til sine leverandører, og har ikke opplevd konkurranse i forbindelse med å erverve nye leverandører. Slik vi har observert har kombinasjonsbutikkene en fordel ettersom de har både den fysiske butikken som leverandørene ønsker å verne, i tillegg til nettbutikk som ikke gir geografisk begrensning. En essensiell strategisk tilpasning for å oppnå et slikt godt forhold med leverandørene er dermed å være omnikanal.

I likhet med de fysiske butikkene har informantene i denne kategorien faset ut leverandører som selger sitt produkt til nettfornhandlere. Utfasing er mulig fordi det er mange leverandører å velge

mellom, noe som reduserer forhandlingskraften til leverandørene (Chappelow, 2019). Denne strategien bidrar til å redusere konkurranse basert på pris i markedet.

En tredje viktig strategisk tilpasning kombinasjonsbutikkene benytter for å oppnå høy forhandlingskraft med leverandører er å være flinke til å få overblikk over hva som beveger seg i markedet. De klarer dermed å være forut for kunden ved å raskt ta inn garnkvaliteter de tror vil bli populære. I forbindelse med å være forut for kunden har vi observert en fjerde strategisk tilpasning gjennom bruk av seeding, som går ut på at en virksomhet lar et begrenset utvalg forbrukere få tilgang til deres produkt før produktet blir tilgjengelig for allmennheten (Cui. et al., 2018). Vi tror at en av årsakene til at butikkene i denne kategorien har muligheten til å være forut for kunden på trender er samarbeidet med leverandører og freelance designere. Det kan virke som at leverandører, i samarbeid med designere, planter det metaforiske frøet hos disse populære butikkene. Vi opplever at ansatte i disse butikkene, som gjerne er populære på sosiale medier selv, er tidlig ute med å fremme de nye designene og tilhørende leverandørers produkt. Dermed spirer frøet og blir populært blant kundene. På den ene siden er butikken en bidragsyter for leverandøren til å fremme nye design og produkter, i tillegg bidrar leverandøren til at butikken får inn garnet før designet blomstrer.

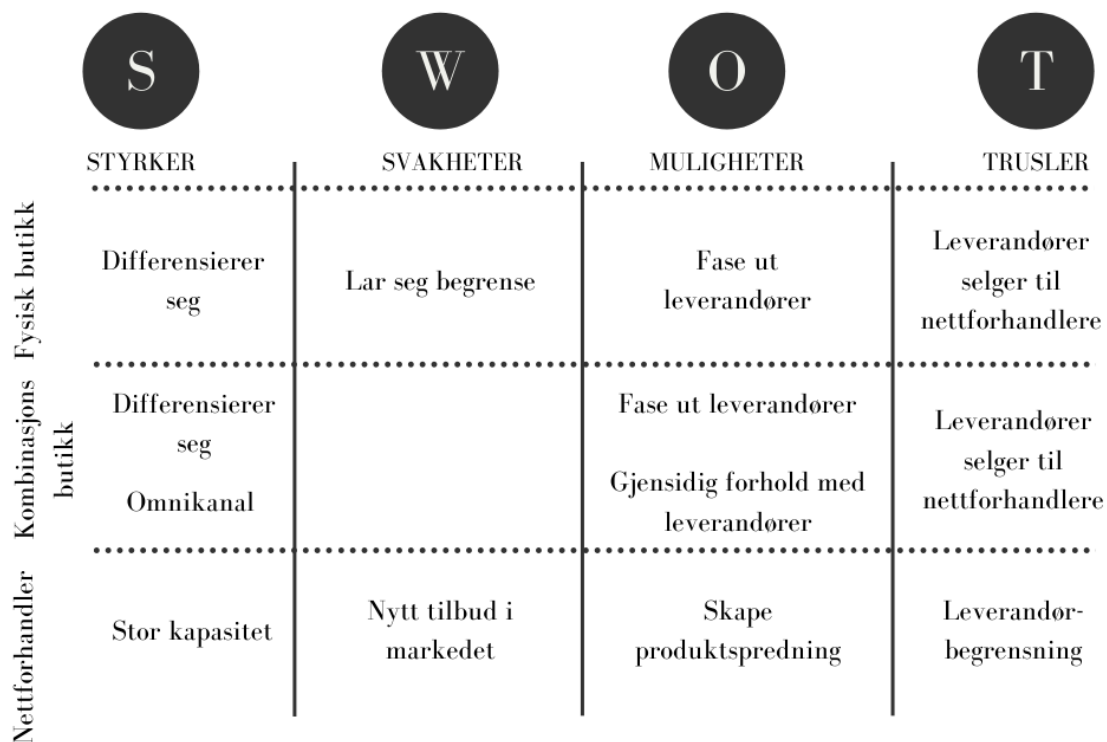
5.3.3 Nettforhandler

Igjen er et vesentlig funn at leverandørene ikke stiller noen krav i forbindelse med den økende digitaliseringen i markedet. Gjennom diskusjonen i de foregående observasjonsenhetene har vi sett at N-1 blir begrenset av de norske nøkkelleverandørene. Som en strategisk respons har nettforhandleren valgt produktpredning.

Nettforhandleren er den som har opplevd mest begrensning i forhold til leverandører. Årsaken til dette er som diskutert i foregående kategorier at mange leverandører beskytter faghandelen. N-1 sin strategi er det Kotler (2003) kaller produktpredning, som går ut på å ta inn utenlandske tilbydere for å etablere dem i det norske markedet. I tillegg har de også et godt utvalg av rimeligere norske garnkvaliteter fra leverandører som de andre kategoriene har faset ut. De har, i likhet med de andre kategoriene, mange leverandører å velge mellom, som gir dem høyere forhandlingskraft (Chappelow, 2019). Leverandørene som samarbeider med faghandelen kan anses å ha høy forhandlingskraft mot nettforhandlere, ettersom de i utgangspunktet ikke vil eller trenger å selge sine produkter til nettforhandlere. De leverandørene som samarbeider med

nettforhandlere kan det argumenteres for at har lavere forhandlingskraft. Årsaken til dette er at nettforhandlerne er blitt viktig for dem, ettersom faghandelen faser de ut. En annen årsak til at nettforhandlerens leverandører anses å ha lav forhandlingskraft er at de ikke prisstyrrer sine forhandlere. Dette bidrar til økt konkurranse i markedet basert på pris.

5.3.4 Sammenligning



Figur 5 SWOT-analyse av forhandlingskraft i møte med leverandører

5.3.4.1 Muligheter

Leverandører er en viktig ekstern faktor på mikronivå (Kotler, 2003). Vi ser likheter mellom mulighetene for de fysiske butikkene og kombinasjonsbutikkene. Mulighetene ligger først og fremst i at butikkene ønsker å distansere seg fra hverandre, og stiller krav om at leverandørene ikke selger til nettforhandlere. De leverandørene som ikke responderer på dette kravet blir faset ut fra butikkens sortiment. Kombinasjonsbutikkene har i tillegg fokus på et gjensidig forhold med de leverandørene de samarbeider med. Dette kan for eksempel ses gjennom det Cui et. al. (2018) kaller “seeding”, der butikkene fremmer nye design som leverandørene skal utgi, gjerne i samarbeid med influencere. Vi har observert at kravene disse butikkene har til leverandører påvirker nettforhandleren. De har likevel en mulighet som baserer seg på å innføre nye merker og på denne måten skape produktspredning.

5.3.4.2 Trusler

De fysiske butikkene og kombinasjonsbutikkene har samme trussel når det kommer til leverandører. Vi anser den største trusselen som at leverandørene ikke lenger vil ta hensyn til butikkens krav om å ikke selge sine produkter til nettforhandleren. Dersom butikkene ikke lenger blir vernet av leverandørene på samme måte som de blir i dag, vil det trolig bli mer strategiske grep basert på pris. Som avdekket i analysen er ikke dette overkommelig for de fysiske butikkene og kombinasjonsbutikkene. Nettforhandleren sin trussel er derimot mer leverandørbegrensning, altså at flere leverandører vil verne faghandelen og ikke selge sitt garn til nettbutikker. Likevel har vi under muligheter sett at nettforhandleren har valgt å trekke vekk fra de tradisjonelle norske leverandørene, og dermed redusert konsekvensene av denne trusselen.

5.3.4.3 Styrker

Likheten for alle observasjonsenhetene er at de ønsker å distansere seg fra hverandre. Som vi vet er differensiering en strategi som vil gi butikkene økt forhandlingskraft (Kotler, 2003). De fysiske butikkene poengterer at de har tydelige visjoner for egen butikk, og hva de ønsker fra sine leverandører. Kombinasjonsbutikkene har som fordel et sterkt forhold til leverandørene ved at de utnytter et gjensidig samarbeid. Et annet vesentlig funn er at deres styrke ligger i å være omnikanal fordi de har fysisk butikk som leverandørene ønsker å beskytte, samtidig som de ikke har noen geografiske begrensninger eller begrensninger innen tilgjengelighet. Styrkene til nettforhandleren er at de har stor kapasitet. De har gjennom å være heldigitale oppnådd mulighet til å kjøpe store kvantum fra leverandørene uten presset om å måtte selge det ut fort for å skape mer plass i en fysisk butikk. Videre er også leverandørene som er faset ut av de andre kategoriene trolig avhengig av nettforhandleren.

5.3.4.4 Svakheter

Den mest vesentlige svakheten hos de fysiske butikkene er at de lar seg begrense av leverandørene. Selv om informantene sier at de ikke nødvendigvis har noe imot denne begrensningen og synes det er fint at det er geografiske begrensninger, så ser vi det som en svakhet når det kommer til forhandlingskraft med leverandør. Vi har vurdert svakheten til nettforhandleren som at de er et nytt tilbud i markedet. Dette kan tyde på at de ikke er akseptert av bransjen, trolig grunnet deres bruk av geriljakrigføring som har skapt en trussel for de andre kategoriene. Dette er også en ny form for strategi i denne bransjen som potensielt ikke er akseptert av de tradisjonelle nordiske leverandørene. Vi har ikke registrert noen funn på

kombinasjonsbutikker i forbindelse med svakheter. Dette er trolig på grunn av det tidligere nevnte gjensidige samarbeidet mellom disse butikkene, leverandørene og eksterne freelance designere.

5.4 *Kunders forhandlingskraft*

Antall kunder butikkene har, hvor viktig hver kunde er og hvor kostbart det vil være å vinne nye kunder har en påvirkning på forhandlingskraft (Chappelow, 2019). Om produkter er tilsvarende vil kundene kunne veie disse opp mot hverandre før de tar valg på hvor de handler. Dette kan påvirkes av kundens bakgrunn og erfaringer (Bollweg et al., 2015).

Kundenes måte å handle på har som tidligere nevnt endret seg grunnet stadig flere tilbydere på nett som gjør at forhandlere må endre strategier (Fredriksen & Refvik, 2019). Dette omnikanale tilbudet kan gagne butikkene, men også kundene i form av at de lettere kan sammenligne produkter i forkant av kjøp. Vi mener omnikanale tilbud har ført til en mer tilgjengelig form for vareprat, spesielt på sosiale medier. Dette påvirker kundene i større grad enn leverandører og butikker. Sosiale medier har også brakt med seg influencere, noe som påvirker kundens kanalvalg for kjøp ved at det reduserer kundens søketid fordi kjøpet oppleves som trygt (Selnes, 2012).

5.4.1 *Fysiske butikker*

Det mest sentrale funnet er at de fysiske butikkene er avhengig av kundene for oppdatering på trender. Butikkenes strategiske tilpasning er å skape en butikk med god atmosfære og servicetilbud, med fokus på fagkunnskap. Dette er elementer kunden verdsetter. Butikkene har en eldre kundegruppe og har dermed ikke et like stort behov for digitalisering. Likevel velger de å imøtekomme det nye markedet ved å sende ansatte på kurs som strategisk tilpasning.

I analysen fant vi ut at butikkene i denne kategorien har et stort fokus på kundene sine. De har mange kunder, og disse kundene er opptatt av kvalitet og service, og butikkene ønsker å innfri dette ønsket. At de har mange kunder betyr ifølge teorien at kundene har lav forhandlingskraft (Chappelow, 2019). Likevel er et viktig funn at butikkene er avhengig av at kundene formidler hvilke varer de ønsker i butikken. Dette senker butikkens forhandlingskraft. Butikkene sine

strategiske tilpasninger er basert på en god atmosfære i butikken, ha kundekvelder og yte god service. De vektlegger opplevelse i butikk og trekker kunder på bakgrunn av enorm fagkunnskap.

De fysiske butikkene har per dags dato ikke nettbutikk, men benytter seg av sosiale medier. Vi har likevel observert at det ikke blir brukt like hyppig eller på samme måte som de andre kategoriene. Det at de ikke er like digitale gjør det vanskelig for butikkene å ha dette sømløse omnikanale tilbudet som ifølge Fredriksen og Refvik (2019) er nødvendig i dag.

I analysen ble vi gjort oppmerksom på at denne kategorien har en eldre, lojal kundegruppe, noe som gjerne betyr at det er et mindre behov for digitalisering. Dermed vil ikke mangelen på et omnikanalt tilbud svekke butikkene i denne kategorien i stor grad. Samtidig kan det være årsaken til at de ikke har nådd like godt frem til de yngre kundegruppene fordi de mangler denne digitale tilgjengeligheten. En viktig strategisk respons, som F-1 har valgt å benytte seg av, er å sende sine ansatte på kurs innen bruk av digitale plattformer for markedsføring. Som nevnt i underkapittel 5.2 forteller kombinasjonsbutikkene at man trenger ansatte med kompetanse på mange ulike områder. Det er derfor et godt tiltak som vil styrke deres kompetanse og på sikt hjelpe butikken nå ut til kundene på en tidsriktig måte.

5.4.2 Kombinasjonsbutikker

Hovedfunnet er at kombinasjonsbutikkene har høyt fokus på tilgjengelighet, og gjennom dette har muligheten til å være forut for kunden. De oppnår dette gjennom følgende strategiske tilpasninger: omnikanalt tilbud gjennom god atmosfære og service i butikk, nedslagsfelt gjennom netthandel og gjenkjøp via sosiale medier.

Som nevnt i analysen er kombinasjonsbutikkene opptatt av å være forut for kunden når det kommer til trender, og er dermed ikke avhengig av kunden på samme måte som de fysiske butikkene. Det er viktig å presisere at de er avhengig av å ha kunder, men ikke avhengig av meningene deres. Kundegruppen består av alle aldersgrupper og er ikke geografisk avgrenset som kundene til de fysiske butikkene. Basert på Porter's Five Forces vil dermed kundene ha lav forhandlingskraft (Chappelow, 2019). Vi ønsker å se på de ulike strategiske grepene som påvirker kundens kjøp. Kombinasjonsbutikkene har en rekke strategier for å vinne kunder, men overordnet handler dette funnet om tilgjengelighet. Vi ser det gjennom begrepet "omnikanal" som innebærer sømløse overganger mellom kjøpskanaler (Fredriksen & Sørebo, 2017).

Den første strategiske tilpasningen i forbindelse med å være omnikanal er å skape en god atmosfære i butikken. For å trekke kunder til den fysiske delen av butikken arrangerer de gjerne kundekvelder. I tillegg presiserer alle informantene at god service i butikk er alfa og omega. Alle butikkene i denne kategorien dannet seg en form for nisje, som går ut på at man spesialiserte seg innenfor ulike områder. Som Kotler (2003) nevner vil en nisjevirkosomhet stå mye sterkere dersom de klarer å operere innenfor flere nisjer. En nisje kan være en kanal, og kombinasjonsbutikkene er godt på vei mot dette gjennom å kunne tilby blant annet god service, kommunikasjon med kundene og inspirasjon gjennom bruk av ulike kanaler, deriblant butikken i seg selv.

Likevel er det ikke bare den fysiske butikken som gjør at denne kategorien opplever høyere forhandlingskraft. Et relevant funn er at de har mange digitale strategier som gir de et forsprang fra andre. Vi har observert at kombinasjonsbutikkene har en sømløs overgang mellom sine ulike kanaler, noe Fredriksen og Sørebo (2017) mener resulterer i at det ikke utgjør noen forskjell om kunden starter informasjonssøket i sitt favorittmedie og deretter gjennomfører kjøpet online eller i fysisk butikk. Pettersen (2018) presiserer viktigheten av mediering og medialisering der man finner en overgang til kommunikasjon gjennom tekniske medier og en prosess der disse nye mediene erstatter kanaler. Kombinasjonsbutikkene har en utstrakt bruk av sosiale medier som markedsføringskanal, der de blant annet henviser til influencere, eller i noen tilfeller fremstår som influencere selv. Denne strategien vil, ifølge teorien, kunne redusere kundens usikkerhet i forbindelse med kjøp, fordi de blir betrygget av influencere som skaper en følelse av at det er en seriøs butikk (Schiffman et al., 2012).

Butikkene i denne kategorien har også koblet sine sosiale medier til nettbutikken. Dette er en strategi som lett lar kunden undersøke garn tilhørende de designene som de ser influencere fremme på sosiale medier. Som tidligere nevnt sier Bhatnagar (2001) at kunder liker å sammenligne varer. Selnes (2012) påpeker i tillegg at ved lavfrekvente kjøp gjennomgår kunden en nøye undersøkelse av produktet før kjøp. Nettbutikken gir kundene denne muligheten der de står fritt til å sammenligne homogene produkter før kjøp. Selv om kundene har muligheten til å undersøke om andre selger garnet rimeligere, mener vi det fortsatt en fordel for å vinne kunder. Kunden vil så ha mulighet til å velge handel i nettbutikken med hjemlevering, eller "klikk og hent" i butikk. Alternativ kan man dra i butikken for direkte hjelp

fra ansatte. Igjen er dette fordelaktig og vil øke forhandlingskraften i henhold til Fredriksen og Refvik (2019) sin forskning på omikanale tilbud.

Selnes (2012) påpeker at etterkjøpsatferd er viktig og er påvirket av tilfredshet, rettferdighet, kognitiv dissonans, anbefalinger og klageatferd. Gjennom observasjon har vi bitt oss merke i en viktig strategisk tilpasning for å vinne kunder i et mer digitalt marked: de heier frem kundene etter kjøpet er gjennomført. Dette blir gjort på sosiale medier der man “regrammer” kundenes bilder, altså at butikken legger ut kundenes egne instagrabilder på butikkens sosiale medier. Det kan argumenteres for at bruken av sosiale medier bidrar til å redusere den kognitive dissonansen ved at de får betrygget kjøpet sitt. Bruk av “regram” er også en måte for butikken å hente inn anbefalinger direkte fra kunden. Dette vil igjen rettferdiggjøre kjøpet og skape tilfredshet. Selnes (2012) sier videre at hvilke grep butikkene gjennomfører for å innfri forventningene til kunden vil gi en indikasjon på hvorvidt kundene handler igjen. Vi mener at fokuset på etterkjøpsatferd gjennom sosiale medier øker tryggheten kunden ønsker i etterkant av kjøp, og er med på å bidra til en økt kundegruppe og gjenkjøp.

5.4.3 Nettforhandler

Hovedfunnet for kunder er at nettforhandleren har blitt en kilde som etterkommer markedets etterspørsel etter rimeligere garn. N-1 har oppnådd dette gjennom følgende strategiske tilpasninger: kun benytte digitale plattformer, ha sømløse overganger mellom de digitale plattformene og samarbeid med influencere.

Nettforhandleren har ekstremt mange kunder, i alle aldersgrupper over hele landet. Det vil si at de ikke er avhengig av enkeltkunder, noe som gir de økt forhandlingskraft (Chappelow, 2019). Kundene i denne kategorien er i større grad opptatt av pris og vi har erfart gjennom egne kjøp og samtaler med andre at mange handler hos nettforhandlere fordi de har sett en fin strikkepakke eller fordi de skal ha en rimeligere versjon av en kjent genser.

En av de største fordelene N-1 har er muligheten til å bruke digitale verktøy for å analysere kundens bruksmønster for å gi dem en forståelse av hvilke metoder for digital markedsføring som er mest effektive. I tillegg tilbyr de rimelige priser, gode kampanjer, gode kjøpsvilkår og kundeservice. Denne geriljakrigstrategien gjør at vi kan diskutere for at kundene vil velge de når de sammenligner med andre butikker (Kotler, 2003). Samtidig kan det også argumenteres

for at kundene vil miste den tryggheten de har i en fysisk butikk, ettersom de ikke kan se eller føle på garnet før kjøp. Informanten forteller at det er store variasjoner på fargene fra om man benytter mobil, PC eller nettbrett. Strategien de har inkludert for å betrygge kundene er å tilby gode kjøpsvilkår som retur- og bytterett.

Videre har vi observert at butikken i denne kategorien har begynt å bruke sosiale medier mer flittig, noe vi mener vil ha en påvirkning på kundene. I likhet med kombinasjonsbutikkene benytter de sosiale medier til å linke til nettbutikken og til å markedsføre seg selv. På denne måten har de blitt mer omnikanale og lager en lettere undersøkelsesprosess for kundene (Fredriksen & Sørebo, 2017). Likevel mangler N-1 sømløsheten mellom ulike kanaler. Som tidligere nevnt har ikke kunder muligheten til å se og kjenne på garnet grunnet mangel på faghandel, men kan likevel bli fristet til kjøp av butikkens strategi med prisdumping og gode kampanjer. Vi mener strategien kan lede til spontankjøp, eller at kunden opplever at garnkvalitet og farge ikke var som forespeilet. Dette er spesielt koblet til negativ kognitiv dissonans, som Selnes (2012) mener vil senke totalvurderingen av kjøpet og som kan føre til klageatferd. Vi vil argumentere for at dette skaper usikkerhet ved neste kjøp, noe som kan minske mulighetene for gjenkjøp. På den andre siden er som nevnt flere ganger en av strategiene til nettforhandleren å samarbeide med influencere som har sitt formål å påvirke kundene og redusere deres usikkerhet ved kjøp.

5.4.4 Sammenligning

	S STYRKER	W SVAKHETER	O MULIGHETER	T TRUSLER
Fysisk butikk	Lojale kunder	Avhengig av kunden for trendoppdateringer	Utvikling av ansatte	Miste kunder til nettforhandlere
Kombinasjonsbutikk	Aktive på digitale plattformer		Sikre gjenkjøp gjennom sosiale medier Samarbeid med influencere	
Nettforhandler	Bruk av digitale verktøy	Ikke mulig for kunden å oppleve garnet før kjøp	Samarbeid med influencere Konkurrere på pris	Ikke oppnå gjenkjøp

Figur 6 SWOT-analyse av forhandlingskraft i møte med kunder

5.4.4.1 Muligheter

Muligheter består som nevnt av eksterne faktorer, der kunder er nevnt både på mikronivå, men også på makronivå gjennom forbrukeratferd (Kotler, 2003). De fysiske butikkene er klar over deres digitale begrensninger, og ser en mulighet til å øke sin digitale kompetanse ved å sende ansatte på ulike kurs. Kombinasjonsbutikkene har allerede høy kompetanse på dette feltet og har heller en mulighet i å utnytte sosiale medier for å sikre gjenkjøp. Kombinasjonsbutikkene benytter seg også av influencere til å markedsføre over sosiale medier, noe vi har nevnt ved flere anledninger at reduserer kundens risiko ved kjøp (Schiffman et al., 2012). Nettforhandlerne benytter seg også av influencere for å fronte sine design, men deres største mulighet ligger som nevnt flere ganger i at de har mulighet til å konkurrere på pris, noe som ofte er en viktig faktor for kunden. Kategorien har også mulighet til å tilby kundene gode kjøpsvilkår for å skape trygghet for kunder som ikke handler like mye på nett.

5.4.4.2 Trusler

Den største trusselen for de fysiske butikkene er at de potensielt kan miste en kundegruppe til nettforhandlerne fordi nettforhandlerne har mulighet til å konkurrere på pris, noe som ikke er

økonomisk bærekraftig for de fysiske butikkene. Dette er en potensiell fare dersom trusselen nevnt i foregående kapittel, der leverandørene begynner å selge sitt garn til nettfornhandlere. Den største trusselen for nettbutikker er faren for at kundene ikke gjennomfører gjenkjøp. Dette kan skyldes kunder som ikke er fornøyd med produktet de mottar i forhold til det de forventet da de så produktet på nett. Dette kan basere seg på fargenyanser, kvalitet på garn eller negative opplevelser i kjøpsprosessen på nett. Som Selnes (2012) poengterer er etterkjøpsatferd en vesentlig del av selve kjøpsprosessen, og totalvurderingen av erfaringen med produktet har stor påvirkning på kundens tilfredshet. Vi har ingen funn relatert til trusler for kombinasjonsbutikkene på dette temaet. Årsaken til dette er trolig deres fokus på å være forut for kunden, og har gjort seg mindre avhengig.

5.4.4.3 Styrker

Når det kommer til kunder er alle butikkene avhengige av å ha kunder, men ikke på samme måte. I forbindelse med digitalisering er det kombinasjonsbutikkene som står sterkest ettersom de ikke er avhengige av kunden for å holde seg oppdatert på trender. Årsaken til dette er at de bruker digitale plattformer for å se hva som beveger seg i markedet. Gjennom digitale plattformer er kombinasjonsbutikkene veldig tilgjengelige og klarer nå ut til alle kundegrupper til alle døgnetts tider. Vi ser også at nettbutikkene har denne styrken ved at de også er tilgjengelige for kunder i alle aldre over hele landet, og benytter seg av digitale verktøy for å analysere trender og kundens kjøpemønstre. De fysiske butikkene som ikke er like digitale har en styrke i deres lojale kunder.

5.4.4.4 Svakheter

Den største svakheten for de fysiske butikkene er at de uttrykker at de er avhengig av kunden for å vite hva de skal ta inn av varer i butikken. Når vi ser hvilken nytte og økt forhandlingskraft kombinasjonsbutikkene får ut av å være forut for kunden, forsterker dette inntrykket av en svakhet hos de fysiske butikkene. Den største svakheten for nettfornhandleren er relatert til deres trusler om at kunden ikke kan få oppleve garnet før kjøp. Dette er noe som kan føre til misfornøyde kunder og at man risikerer tap av gjenkjøp. Nok en gang har vi ingen utpregede funn for kombinasjonsbutikker. Per dags dato står de sterkt i forhold til forhandlingskraft med kunder.

6 Konklusjon

6.1 Evaluering av forskningsspørsmålene

Vi ønsker å reflektere over hvordan vi har besvart våre forskningsspørsmål. Innledningsvis var et av våre mål å undersøke følgende spørsmål: *“Hvordan forstår de ulike garnforhandlerne endringen i markedet?”* Dette spørsmålet har vært gjennomgående i hele prosjektet og det er tydelig at alle vi har vært i kontakt med mener at markedet blir mer digitalt, både for markedsføring, markedsundersøkelser, salg og kommunikasjon med kunder. De forstår at dette er en utvikling som er kommet for å bli, og at man er nødt til å iverksette ulike grep for å overleve.

Dette bringer oss videre til neste spørsmål: *“Hvordan håndterer garnforhandlerne endringene?”* Vi ønsket her å se hva butikkene har gjort og hva de mente de kunne gjøre videre. Fokuset på bruk av netthandel er varierende mellom de ulike kategoriene, men det var opprinnelig vårt ønske å se hvordan ulike kategorier opplever bruk av digitale verktøy for å overleve. Sosiale medier ble fremhevet som et viktig element for alle kategoriene i hvordan de når ut til kundene sine og undersøker markedet. Alle kategoriene har derfor valgt å benytte sosiale medier som sin primære markedsføringskanal. De har også tatt grep for å bli mer unike som inkluderer utfasing av produkter hovedkonkurrentene selger og å etablere seg i ulike nisjer. For hva de ulike kategoriene mener de kan gjøre for å håndtere endringene enes det om at man må investere mer i digitale løsninger, men også differensiere seg slik at man ikke kan sammenlignes med konkurrenter. For de fysiske butikkene er det en tydelig mulighet å opprette en nettbutikk, og det anses som en nøkkel for å overleve. Det som fanget vår interesse er at de ulike butikkene også anser kursing og investering i de ansatte som en sentral faktor for å overleve i dagens marked.

Avslutningsvis ønsket vi å få svar på følgende spørsmål: *“Hvilke styrker og svakheter, begrensninger og muligheter har de ulike formene for garnbutikker?”* Vi har besvart dette spørsmålet gjennom bruk av SWOT-analyser i diskusjonen. Det er et omfattende spørsmål, men vi ser at alle kategoriene har sine styrker og svakheter i forbindelse med digitalisering. Det er tydelig at det er kombinasjonsbutikkene som kommer best ut, og at dette skyldes utstrakt bruk av både det fysiske og digitale aspektet ved handel. De største svakhetene som peker seg ut er

faktorer som ofte kan ses på som en mulighet. Vi føler ikke noen av våre informanter står svakt i markedet per dags dato, selv om det er tydelige forbedringspotensialer dersom man skal overleve.

6.2 Implikasjoner

Vårt forskningsprosjekt har pekt på flere likhetstrekk mellom teori, tidligere forskning og funnene i vår oppgave. Det som peker seg mest ut er viktigheten av et omnikanalt tilbud og å benytte seg av sosiale medier i flere av fasene i kundenes kjøpsprosess. Samtidig har vi oppdaget funn som går utover teori og tidligere forskning relatert til viktigheten av de ansatte. Det betyr ikke at forskning om strategiske grep som inneholder ansatte som faktor ikke eksisterer, men at i forskningen vi har sett på er ikke de ansatte nevnt. For at butikkene skal overleve i et marked i endring må de ansatte være med på endringen, og butikkene som arbeidsplass må appellere til nye ansatte i tillegg til å heve de ansattes digitale kompetanse.

6.3 Begrensninger

Vi ser flere begrensninger i vårt forskningsprosjekt. Det som har preget oss mest har vært mangelen på viktige informanter. Som nevnt i kapittel 3 var det flere potensielle informanter som ikke benytter seg av digitale strategier. Disse butikkene virket positive da vi kontaktet dem, men etter de fikk tilsendt informasjonsskrivet ønsket de ikke å delta. Vi mangler derfor alternative perspektiver på problemstillingen.

Yin (2014) presiserer at casestudier ofte anses som mindre troverdig på grunn av dens oppfattede manglende evne til å generalisere. Vi kan dermed anse valg av design som en begrensning. Overførbarheten vil være lav dersom vi anser casen som utvalgsenheter i en kvantitativ undersøkelse. Samtidig sier Yin (2014) at man i stedet for å tenke på casen som et utvalg, bør man heller se muligheten til å kaste empirisk lys over teorien. Dette kan defineres som analytisk generalisering som er basert på enten å bekrefte, modifisere, avvise eller på annen måte fremme teoretiske konsepter som refereres til i utformingen av casestudien, eller nye konsepter som oppstod etter avsluttet casestudie (Yin, 2014). Vi føler vi har oppnådd å fremme de teoretiske konseptene gjennom bruk av casestudie i vårt forskningsprosjekt.

Avslutningsvis ser vi på vår egen rolle som forskere som en form for begrensning. Vi er studenter, og dermed ferske forskerne. Berg og Lune (2017) poengterer at casedesign med deskriptiv tilnærming kan føre til at det er vanskelig for forskerne å holde en rød tråd gjennom hele analysen, fordi man ofte kan bli for ivrig i beskrivelsen av detaljer. Vi har selv opplevd dette og har måtte gå mange runder både med oss selv, analysen og diskusjonen for å forsøke å unngå denne fallgruven. Vi er engasjerte i temaet, og det har derfor til tider vært vanskelig å holde seg objektiv. Men som nevnt i kapittel 3 sier Repstad (1978) “Den som stiller opp utelukkende med et åpent sinn, vil trolig komme ut av prosjektet med nokså tomme hender” (Gentikow, 2005, s. 53). Vi har definitivt ikke kommet ut av prosjektet med tomme hender.

6.4 Fra opplegg til avfelling

Som engasjerte strikkere vet vi at det er mye arbeid fra man legger opp et prosjekt til man endelig kan felle det av pinnene. Vi ser dette som en god metafor for en masteroppgave. Vi ønsker derfor å se hvordan vi har klart å besvare vår problemstilling gjennom dette prosjektet.

“Hvilke strategier bruker garnforhandlere for å overleve i et marked som går gjennom en digital endring”

Det er blitt avdekket mange ulike strategiske grep gjennom dette forskningsprosjektet. De har alle trekk om at de relateres til et marked preget av digital endring. Hovedfunnene og tilknyttede strategier, kan ses gjennom utbredt bruk av sosiale medier, der samtlige av informantene har benyttet seg av denne plattformen som en strategisk tilpasning for å nå ut til kundene, markedsføre seg selv og å være tilgjengelige. Et annet likhetstrekk og sentralt strategisk grep er enigheten om at virksomheter bør bli omnikanale og tilby tjenester både på nett og i butikk. Alle observasjonsenhetene ser det som en mulighet og en nødvendighet for å overleve i et marked som går gjennom en digital endring. Etersom et omnikanalt tilbud også inneholder det fysiske aspektet, er det viktig å ta hensyn til dette og ikke undervurdere den fysiske butikken som en del av det omnikanale tilbudet.

6.5 *Anbefalinger til videre forskning*

Avslutningsvis ønsker vi å presentere to naturlige anbefalinger til videre forskning. I vår oppgave er det tydelig at leverandører og kunder har en påvirkning på observasjonshetene, og at deres strategiske grep er rettet mot disse kategoriene.

For videre forskning på leverandører anbefaler vi en ny kvalitativ undersøkelse om hvordan leverandørene forstår markedet. Vi mener forhandlingskraften leverandørene har over butikkene er interessant, sett i lys av våre funn om at de både verner og begrenser faghandelen. Det vil være relevant å undersøke hvordan de velger ut forhandlere de vil selge til, slik at det vil tydeliggjøres hvilke strategier butikkene egentlig bør bruke for å inngå samarbeid med leverandørene. Videre vil det være viktig å se på hvilke nytte leverandørene har av digitalisering, og om dette påvirker deres valg. For eksempel er det interessant å finne ut av hvorfor flere leverandører ekskluderer nettforhandlere til tross for nedslagsfeltet de tilbyr.

I forbindelse med kundene vil vi anbefale en kvantitativ undersøkelse gjennom bruk av spørreundersøkelse. Det vi skulle ønske vi kunne undersøke i vår oppgave var om de strategiske grepene butikkene bruker faktisk har en effekt på kundene, og i hvilken grad kundegruppene til butikkene er blitt digitale. Ved å inkludere en spørreundersøkelse hos kundene kan vi eventuelt finne motbevis på funnene i vår undersøkelse.

Referanser

- Askheim, O. G. A. & Grennes, H. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Bach, David. (2018, 29. januar). BI-forsker: Kjedene som ikke har netthandel innen 3-4 år, vil trolig gå dukken. *E24*. Hentet fra <https://e24.no/naeringsliv/i/0np2O6/bi-forsker-kjedene-som-ikke-har-netthandel-innen-3-4-aar-vil-trolig-gaa-dukken>
- Bhatnagar, A., Sanjog, M. & Rao, H. R. (2000). On risk, convenience, and Internet shopping behavior. *Communications of the ACM*, 43(11), 98-105.
<https://doi.org/10.1145/353360.353371>
- Blackwell, R. D., Minard, P. W. & Engel, J. F. (2001). *Consumer Behaviour* (9. utg.). USA: South Western Thomson Learning.
- Brudvik, M. (u.å.). Strategisk Analyse (SWOT-analyse). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/kampanjer/ry/swot-analyse.pdf>
- Bollweg, L., Lackes, R., Siepermann, M. & Weber, P. (2015). Mind the Gap! Are local retailers misinterpreting customer expectations regarding digital services?. *IADIS International Journal*, 13, 17-29. Hentet fra https://ccec-online.de/wp-content/uploads/2016/02/MIND-THE-GAP_ARE-LOCAL-RETAILERS-MISINTERPRETING-CUSTOMER-EXPECTATIONS_Extended.pdf
- Chappelow, J. (2019, 20. november). Porter's 5 Forces. *Investopedia*. Hentet fra <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
- Cui, F., Hu, H., Cui, W. & Xie, Y. (2018). Seeding strategies for new product launch: The role of negative word-of-mouth. *PLoS ONE*, 13(11), 1-23
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0206736>
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving* (5.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- De Wit, B & Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, Content, Context* (4. utg.). United Kingdom: Cenegage Learning

- Dvergsdal, H. (2019, 16. august). Emneknagg. I *Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 29. april 2020 fra <https://snl.no/emneknagg>
- Fredriksen, J. A. & Sørebo, Ø. (2017). Omnikanal Varehandel. *Magma*, 4, 59-78.
Hentet fra <https://www.magma.no/omnikanal-varehandel>
- Fredriksen, J. I. & Refvik, L. (2019). Fysisk butikk: levende, død eller nytt liv? *Magma*, 4, 50-61. Hentet fra <https://www.magma.no/fysisk-butikk-levende-dod-eller-nytt-liv>
- Gentikow, B. (2005). *Hvordan utforsker man medieerfaringer? Kvalitativ metode*. Fredrikstad: IJ-Forlaget
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategic Analysis* (10. utg). Hoboken, NJ: Wiley & Sons.
- Hagberg, J., Sundstrom, M. & Egels-Zandén, N. (2015). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694-712. Hentet fra <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJRDM-09-2015-0140/full/html>
- Hauge, R., Holm, O. & Rollheim, B. (2019, 6. september). Kommentar: Fire misforståelser om digitalisering. *e24*. Hentet fra <https://e24.no/teknologi/i/0E6Vog/kommentar-fire-misforstaaelser-om-digitalisering>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag
- Jurevicius, O. (2013, 13. februar). SWOT analysis - do it properly! Hentet fra <https://strategicmanagementinsight.com/tools/swot-analysis-how-to-do-it.html?fbclid=IwAR2cJR24xqTrnkBD9aqMt240Ovj6PBrTCu70HyCGoJXc6uRErk5XOBUyZ2k>
- Klepp, I. G., Laitala, K. & Tobiasson, T. S. (2016, 21. september). 43 prosent av alle norske kvinner strikker. *Forskning*. Hentet fra <https://forskning.no/kronikk-naeringsliv-kultur/kronikk-43-prosent-av-alle-norske-kvinner-strikker/1166988>

- Kotler, P. (2003). *Markedsføringsledelse* (3.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Landes-Brenman, J. (u.å.). What is Regram on Instagram and How Your Business can use it Strategically. Hentet fra <https://members.tinshingle.com/category/instagram/what-regram-and-how-can-my-business-use-it-strategically>
- Madsen, D, Ø. (2016). SWOT Analysis: A Management Fashion Perspective. *International Journal of Business Research*, 16(1), 39-56. Hentet fra <https://pdfs.semanticscholar.org/a4b3/5c26ee95298f47e99c6c3484e453a447abc7.pdf>
- Pettersen, L. (2018). Digitalisering. *Norsk medietidsskrift*, 25(4), 1-17. <https://doi.org/10.18261/ISSN.0805-9535-2018-04-03>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78. Hentet fra <https://www.cin.ufpe.br/~if275/material/artigos/HBR%2096608%20What%20Is%20Strategy.pdf>
- Rein, T. (2018, 17. desember). Strategi. I *Store norske leksikon*. Hentet 20. mars 2020 fra <https://snl.no/strategi>
- Sannes, R. & Andersen, E. (2018). Hva er digitalisering? *Magma*, 6, 18-24. Hentet fra <https://www.magma.no/hva-er-digitalisering>
- Schiffman, L. G., Kanuk, L. L. & Hansen, H. (2012). *Consumer Behaviour: A European Outlook* (2.utg.). UK: Pearsons Education Limited.
- Selnes, F. (2012). *Innføring i markedsføringsledelse*. Oslo: Akademika Forlag.
- Skavlan, J. (Programleder) & Skaare, I. (Regissør). (2020). Så et motefrø [Episode fra TV-serie]. I Skaare, I. (Produsent), *Avkledd*. Hentet fra <https://tv.nrk.no/serie/avkledd/sesong/1/episode/2/avspiller>

- Sundberg, J. D. (2016, 3. februar). DNB kutter filialer og kvitter seg med 600 årsverk. *E24*. Hentet fra <https://e24.no/karriere/i/6naA7z/dnb-kutter-filialer-og-kvitter-seg-med-600-aarsverk>
- Pay, B. H. (2019, 29. august). Bruk av IKT i husholdningene. Hentet fra <https://www.ssb.no/ikthus>
- Sæther, N. G. (2019). *Norske Strikketradisjoner*. Oslo: Gyldendal.
- Tronvoll, B. & Mysen, T. (2017). Emosjoner i kundedrevet samskaping av tjenester. *Magma*, 4, 50-58 Hentet fra <https://www.magma.no/emosjoner-i-kundedrevet-samskaping-av-tjenester>
- Vikøren, B. M. & Pihl, R. (2019, 17. desember). Opinionsleder. I *Store norske leksikon*. Hentet 30. januar 2020 fra <https://snl.no/opinionsleder>
- Vikøren, B. M. & Pihl, R. (2019, 13. desember). Forbrukeratferd - markedsføring. I *Store norske leksikon*. Hentet 27. februar 2020 fra https://snl.no/forbrukeratferd_-_markedsforing
- Whittington, R. (2002). *Hva er strategi? Og spiller den noen rolle?* Oslo: Abstrakt forlag.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

"Slow Fashion - Fast Growth: En kvalitativ undersøkelse av hvordan garnforhandlere overlever i digital endring"?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan lokale garnforhandlere overlever i et marked med stadig mer fokus på digital endring. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formålet med forskningsprosjektet

Temaet for vår masteroppgave er hvordan lokale garnforhandlere kan overleve i en stadig mer digitalisert verden. Vi ønsker å få en innsikt i hvilke strategier garnforhandlere benytter seg av for å overleve i møte med endringene i samfunnet. De endringene vi tenker å fokusere på er digitalisering i form av netthandel og markedsføring gjennom sosiale medier.

Vi har valgt denne bransjen da vi selv er ivrige strikkere, såkalte rundpinnebrennere, og vet at dette er en gammel bransje som har fått en revival de siste årene. Med den nye teknologien er det lettere for designere å reklamere for sine oppskrifter, men hva er egentlig strategien til garnforhandlerne? Dette har medført til følgende problemstilling:

"Hvilke strategier bruker garnforhandlere for å overleve i et marked som går gjennom en digital endring?"

Vår problemstilling har munnet ut i ulike forskningsspørsmål vi ønsker å fokusere på:

1. Hvordan forstår de ulike garnforhandlerne endringen i markedet?
2. Hvordan håndterer garnforhandlerne endringene?
 - Hva har de gjort?
 - Hva mener de at de kan gjøre?

3. Hvilke styrker og svakheter, begrensninger og muligheter har de ulike formene for garnbutikker?

Ansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Metoden vi bruker for å finne våre informanter er gjennom å bruke egen kunnskap om hvilke garnforretninger og nettbutikker som vi selv kjenner til. Vi har også gjennom samtale med medstudenter fra ulike byer fått innspill om andre forretninger som kan være interessante for vår oppgave. Dette har ført til at åtte ulike garnforhandlere mottar denne henvendelsen henvendelsen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det et intervju. Lengen vil kunne variere fra virksomhet til virksomhet, så vi forholder oss til rundt 60 minutter. Intervjuene inneholder spørsmål om hvordan lokale virksomheter forholder seg til endringene i markedet og hva som skal til for å overleve i en stadig mer digitaliserende verden. For å unngå forstyrrelser under intervjuet, velger vi å benytte oss av lydopptaker slik at vi kan registrere samtalene elektronisk og notere ned samtalene ved et senere tidspunkt.

For nettforhandlere vil spørsmålene basere seg på fordeler og ulemper knyttet til digitalisering av netthandel. Resterende overstående informasjon forblir det samme.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Ved Universitetet i Stavanger er det oss som studenter og prosjektansvarlige, sammen med veileder som har tilgang til opplysningene samlet under prosjektet. Navnet og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Navn og andre personopplysninger vil ikke bli publisert.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. juni 2020. Anonymisert transkribering kan leveres inn til NSD etter fullføring av prosjektet. Personopplysninger vil bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Stavanger har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitetet i Stavanger ved:
Cecilie Krohn Madsen, på e-post cecilie.krom@gmail.com
Linn Marita Holstad Puente, på e-post lm.puente@stud.uis.no
Chris Rønningstad, på e-post chrron@oslomet.no
- Vårt personvernombud: Kjetil Dalseth hos Universitetet i Stavanger, på e-post personvernombud@uis.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Student

Student

(veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ”Slow Fashion - Fast Growth: En kvalitativ undersøkelse av hvordan garnforhandlere overlever i digital endring”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15. juni 2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 – Intervjuguide fysiske butikker

Hvordan er handlemønsteret i dag, hvordan tror de det vil se ut i fremtiden og hva skal de gjøre for å tiltrekke seg kunder?

“Hvilke strategier bruker garnforhandlere for å overleve i et marked som gjennomgår en digital endring?”

1. Hva er årsaken til at håndarbeid, og spesielt strikking er kommet på moten igjen?
2. Hvordan har handel av garn og broderi utviklet seg?
 - Hvilken rolle har sosiale medier spilt for denne utviklingen?
3. Det er kommet stadig flere muligheter for netthandel, også for garn – Hvordan opplever dere som fysisk butikk denne økningen av tilbydere over nett?
 - Er det en trussel?
 - Ser dere muligheter - Hvilke?
4. Hvordan møter dere konkurransen fra nettbutikkene?
5. Hva kan dere som fysisk butikk tilby for å tiltrekke kundene som nettbutikker ikke kan tilby?
 - Kan det gis eksempler?
6. Hvordan påvirker kunden dere som butikk?
 - Har dere mange faste kunder?
 - Har de noen innvirkning på valgene dere tar i form av innkjøp, sosiale medier, fysiske events eller lignende (kundekvelder, strikk og drikk, kurs)
7. Hvordan påvirker leverandørene dere?
 - Har dere mange leverandører, eller noen få nøkkelleverandører?

- Har dere noen kommunikasjon med leverandørene?
 - Har de noen innvirkning på valgene dere tar? (Har leverandør noen krav, og klarer dere dere uten dem om kravene blir for store?)
 - Vil tap av en leverandør påvirke driften og konkurranseevnen?
 - Stiller leverandørene krav til dere som butikk om å utvikle dere innen for eksempel netthandel eller digitale medier?
8. Hvordan tror du garnhandelen vil utvikle seg over de neste ti årene?
- hva var deres visjon da dere åpnet butikken?
 - Hva er deres visjon for fremtiden for deres butikk?
 -
9. Hva vil være nødvendig for at lokale garnforhandlere skal sikre sin konkurransedyktighet i fremtiden?
10. Er det noe viktig vi ikke har spurt om?
- Kan vi ta kontakt senere?

Vedlegg 3 – Intervjuguide kombinasjonsbutikker

Hvordan er handlemønsteret i dag, hvordan tror de det vil se ut i fremtiden og hva skal de gjøre for å tiltrekke seg kunder?

“Hvilke strategier bruker garnforhandlere for å overleve i et marked som gjennomgår en digital endring?”

1. Hva er årsaken til at håndarbeid, og spesielt strikking er kommet på moten igjen?
2. Hvordan har handel av garn og broderi utviklet seg?
 - Hvilken rolle har sosiale medier spilt for denne utviklingen?
3. Dere driver både fysisk butikk og nettbutikk - hvorfor valgte dere denne kombien?
4. Hva er fordelene med å ha både fysisk- og nettbutikk?
5. Opplever dere de store “rene” nettbutikkene som en trussel?
6. Hvordan påvirker kunden dere som bedrift?
 - Har dere mange faste kunder?
 - Har de noen innvirkning på valgene dere tar i form av innkjøp, sosiale medier, fysiske events eller lignende (kundekvelder, strikk og drikk, kurs)
 - Er det kundene i butikk eller på nett som er viktigst for dere?
7. Hvordan påvirker leverandørene dere?
 - Har dere mange leverandører, eller noen få nøkkelleverandører?
 - Har dere noen kommunikasjon med leverandørene

- Har de noen innvirkning på valgene dere tar?
 - Vil tap av en leverandør påvirke driften og konkurranseevnen?
 - Stiller leverandørene krav til dere som butikk om å utvikle dere innen for eksempel netthandel eller digitale medier?
8. Hvordan tror du garnhandelen vil utvikle seg over de neste ti årene?
9. Hva vil være nødvendig for at lokale garnforhandlere skal sikre sin konkurransedyktighet i fremtiden?
10. Er det noe viktig vi ikke har spurt om?
- Kan vi ta kontakt senere?

Vedlegg 4 – Intervjuguide nettforhandlere

Hvordan er handlemønsteret i dag, hvordan tror de det vil se ut i fremtiden og hva skal de gjøre for å tiltrekke seg kunder?

1. *“Hvilke strategier bruker garnforhandlere for å overleve i et marked som gjennomgår en digital endring?”*
2. Hva er årsaken til at håndarbeid, og spesielt strikking er kommet på moten igjen?
3. Hvordan har handel av garn utviklet seg?
 - Hvilken rolle har sosiale medier spilt for denne utviklingen?
4. Hva er fordelen med å drive ren netthandel?
5. Hva kan dere som netthandel tilby for å tiltrekke kundene som lokale garnforhandlere ikke kan tilby?
 - Kan det gis eksempler?
6. Hva føler dere om at dere er i gang med å ta over et marked som muligens pusher de lokale aktørene ut av markedet?
 - Opplever dere noen motstand/kritikk?
7. Hvordan påvirker kunden dere som bedrift?
 - Har dere mange faste kunder?
 - Har de noen innvirkning på valgene dere tar i form av innkjøp, sosiale medier, fysiske events eller lignende (kundekvelder, strikk og drikk, kurs)
8. Hvordan påvirker leverandørene dere?
 - Har dere mange leverandører, eller noen få nøkkelleverandører?
 - Har dere noen kommunikasjon med leverandørene?

- Har de noen innvirkning på valgene dere tar?
- Vil tap av en leverandør påvirke driften og konkurranseevnen?
- Stiller leverandørene krav til dere som butikk om å utvikle dere innen for eksempel netthandel eller digitale medier?

9. Hvordan tror du garnhandelen vil utvikle seg over de neste ti årene?

10. Hva vil være nødvendig for å sikre sin konkurransedyktighet i fremtiden?

11. Er det noe viktig vi ikke har spurt om?

- Kan vi ta kontakt senere?