

747977
748289
748273



BACHELOROPPGAVE 2017
KOMPLETT®

Et Case Studie av Komplett.no

“Har Komplett.no sin forretningsmodell endret seg fra å være en verdikjede til et verdinettverk under deres vekst?”

“Has Komplett.no's business model changed from a value chain to a value network through their growth?”

Antall ord: 15243

”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”

Innholdsfortegnelse

Forord	4
1.0 Innledning	5
1.2 Prosjektstyring	5
Figur 1.2 Fremdriftsplan	5
1.3 Bakgrunn for valg av tema	5
1.4 Problemstilling	6
1.4.1 Hypotese	6
1.5 Avgrensning	6
2.0 Om Komplett.no	7
3. 0 Den Digitale Økonomien	8
4.0 Litteraturgjennomgang	9
4.1 Forretningsmodeller	9
Figur 4.1 Business Model Canvas	10
4.2 Strategi	10
4.2.1 Kostnadslederstrategi	11
4.2.2 Differensieringsstrategi	11
4.2.3 Nisjestrategi	11
4.3 Kostnadsdriver	12
4.3.1 Lokalisering	12
4.3.2 Stordriftsfordeler	12
4.3.3 Kapasitetsutnyttelse	13
4.3.4 Integrasjon	13
4.5 Transaksjonskostnader	13
Tabell 4.5 - Seks ulike transaksjonskostnader	14
4.6 Verdidriver	14
4.6.1 Effektivitet	15
4.6.2 Komplementaritet	15
4.6.3. Lock in	16
4.6.4 Nyhet	17
4.7 Verdikonfigurasjoner	18
4.7.1 Verdikjede	19
Figur 4.7.1 - Verdikjede	20
4.7.2 Verdiverksted	20
Figur 4.7.2 - Verdiverksted	21

4.7.3 Verdinettnettverk	21
4.7.4 Nettverkseffekt	22
Figur 4.7.3 - Verdinettnettverk	23
4.7.5 Increasing returns	24
4.8 Oppsummering Verdikonfigurasjon	24
4.9 Verdisystem	25
4.10 Fire ulike måter å endre en forretningsmodell på	26
Tabell 4.10 - Forretningsmodell-forandring	27
4.11 Oppsummering Litteraturgjennomgang	27
5.0 Design og Metode	28
5.1 Forskningsdesign	28
5.2 Datainnsamling	28
5.3 Etikk	30
5.4 Utvalg av enheter	30
Tabell 5.4 - Informanter - Konsernledelsen	32
5.5 Hvordan vi analyserte innhentet data	33
6.0 Resultater - Primærdata	34
6.1 Komplett.no sin Historikk	34
6.2 Komplett.no i dag	36
6.3 Komplett.no sine Kostnadsdrivere	38
6.4 Komplett.no sine Verdidrivere	42
6.5 Komplett.no i fremtiden	45
7.0 Analyse	47
7.1 Koding	47
Tabell 7.1.1 - Verdidrivere	47
Tabell 7.1.2 - Kostnadsdrivere	48
7.2 Funn Strategi	48
7.3 Funn Kostnadsdrivere	49
7.3.1 Lokasjon	49
Figur 7.3.1 - Komplett sine Lønnskostnader	50
7.3.2 Stordriftsfordeler	51
7.3.3 Kapasitetsutnyttelse	51
7.3.4 Integrasjon	52
7.4 Funn Verdidrivere	53
7.4.1 Effektivitet	53
7.4.2 Komplementaritet	54
7.4.3 Lock in	55
7.4.4 Nyhet	56

7.5 Oppsummering	58
7.5.1 Komplet.no sin Utviklingen fra Verdikjede til Verdinettverk	58
Figur 7.5.1 - Komplet sin verdikonfigurasjon 1996-2007	58
Figur 7.5.2 - Komplet sin verdikonfigurasjon 2007-2010	59
Figur 7.5.3 - Komplet sin Verdikonfigurasjon i 2017	60
Figur 7.5.4 - Tidslinjeoversikt over Komplet.no sine kostnads- og verdidrivere	61
8.0 Konklusjon	62
9.0 Evaluering og ettertanke av vår undersøkelse	64
Referanseliste	65
Vedlegg 1. Sekundærdata	70
Vedlegg 2. Intervjuguide	73
Vedlegg 3. Transkribering Jostein Sørli	77

Forord

Vi ønsker å takke samtlige lærere som vi har hatt gjennom studieløpet på Høgskolen Kristiania. Vi ønsker å rette en spesiell takk til vår veileder Casper Claudi Rasmussen som har utfordret oss og bistått oss gjennom hele prosessen vedrørende bacheloroppgaven. Han har vært behjelpelig der vi har vært usikre og rådville. Dette i form av rådgivning vedrørende problemstilling samt riktig anvendelse av teori. Videre vil vi takke ledergruppen i Komplett Group som har vært svært imøtekommende og positive gjennom gode intervjuer og rask respons. De har ønsket å hjelpe, til tross for en ellers hektisk arbeidsdag, noe som vi er svært takknemlig for.

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avslutningsoppgave ved studiet Kreativitet, Innovasjon og Forretningsutvikling ved Høgskolen Kristiania, våren 2017. Vi er tre medstudenter som gjennom hele studieløpet har jobbet tett, og valgte dermed å avslutte dette studiet i fellesskap.

God lesing!

1.4 Problemstilling

“Har Komplett.no sin forretningsmodell endret seg fra å være en verdikjede til å bli et verdinettverk under deres vekst?”

Vi ønsker med dette å beskrive hvordan forretningsmodellen til E-handelsbedriften Komplett.no har endret seg i vekstfasen fra om med oppstarten i 1996 frem til i dag 2017.

Vi ønsker å belyse denne problemstillingen gjennom å se på hvordan Komplett.no sine kostnadsdrivere og verdidrivere har endret seg.

1.4.1 Hypotese

Vi har en hypotese om at aktivitetsområdet distribusjon i Komplett.no sin forretningsmodell har endret seg, der teknologi har vært både kostnadsdriver og verdidriver. Vi vil derfor se på om dette stemmer, og hvordan teknologi evt. har vært kostnads- og verdidrivere.

1.5 Avgrensning

Denne oppgaven vil ta for seg Komplett.no, registrert som Komplett Services AS. Det vil ikke bli fokusert på konsernet Komplett Group som Komplett.no er en del av. Selskaper i Komplett Group som har en tilknytning til Komplett.no vil bli nevnt i oppgaven, da disse har indirekte og/eller direkte tilknytning til Komplett.no. Oppgaven vil heller ikke ta for seg andre E-handelsbedrifter på bakgrunn av geografiske og praktiske begrensninger i form av tid.

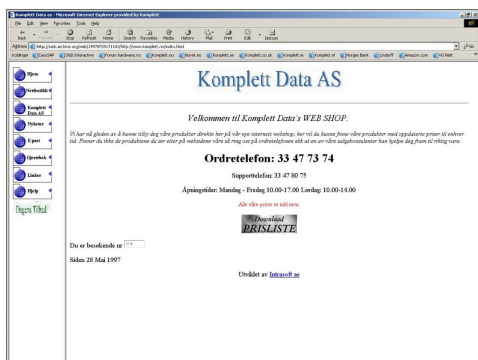
Teorien er avgrenset til å primært handle om verdikonfigurasjoner med deres kostnadsdrivere og verdidrivere. Det er viktig å presisere at teori er kun en forenkling av virkeligheten og vil derfor ikke kunne stemme hundre prosent overens med den innhentede empirien, men kan evt. beskrive deler av den (Jacobsen 2015, 77).

2.0 Om Komplet.no

I en garasje i Sandefjord startet Erik Sandtrø i 1991 Norek, der solgte han musematter og enkle datatilbehør (Wikipedia). I 1996 introduserer Sandtrø, Komplet.no. I 1999 startet han sin første fysiske butikk i Oslo (Wikipedia). Komplet.no (Komplet Services AS) hadde i 2015 391 medarbeidere med hovedkontor i Sandefjord. Fra 2006 til 2015 har de gått fra Kr. 1.9 milliarder til Kr. 4.2 milliarder i omsetning (Purehelp 2015). Komplet.no hadde i 2015 ca. 450 000 kunder, der det ble plukket en vare fra lagerhyllen hvert tredje sekund (Sørli 2016).

Anton Hagberg overtok Komplet.no fra Eric Sandtrø i 2007. Hagberg forteller om en vennegjeng som gjorde alt fra et kjellerlokalet på Kiwi-Lasken. Her fikk de besøk fra Intrasoft som presenterte en nettløsning for Komplet (Andreassen 2016). Vennegjengen sendte Intrasoft på dør, men Bjørn Rørvik var overbevist, og dermed overtalte de andre til å prøve denne løsningen. Dette ble starten på Komplet.no.

Hagberg forteller om en tid der ting gikk tregt og måtte sende oppfølgende spørsmål på ordre, for å sjekke om det faktisk var kunden som hadde bestilt. Allerede 1997 hadde Komplet.no fokus på kundeservice, der de hadde “gjestebok” for at kunden kunne gi sin tilbakemelding. Nå er alt automatisert, forteller Hagberg. (Andreassen 2016).



Komplet.no 1997 (Andreassen 2016)

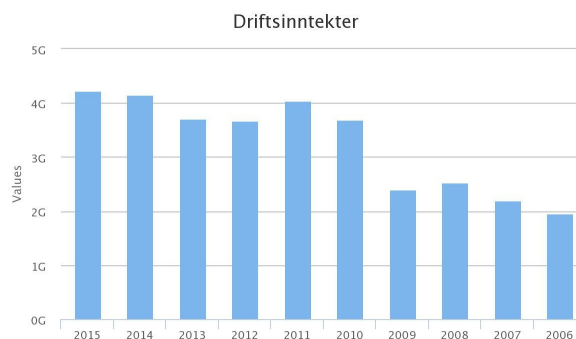


Diagram 1. Driftsinntekter 2006-2015 Komplet.no (Purehelp, 2015)

3.0 Den Digitale Økonomien

Før vi tar for oss teorien om endring av forretningsmodell i form av ulike verdikonfigurasjoner, er vi nødt til å se på økonomiens historie og mekanismene bak endringene for å få en bedre forståelse av de ulike verdikonfigurasjonenes fremvekst.

Det er liten tvil om at det var etableringen av internett i regi av forsvarsdepartementet til USA (DARPA) som var den mest betydningsfulle faktoren for informasjonsøkonomien (Wikipedia). Det ble etablert på starten av 1960-tallet, og ble kommersialisert på slutten av 1980-tallet, hvilket gjorde det mulig å drive, samt og å starte opp digitale nettjenester.

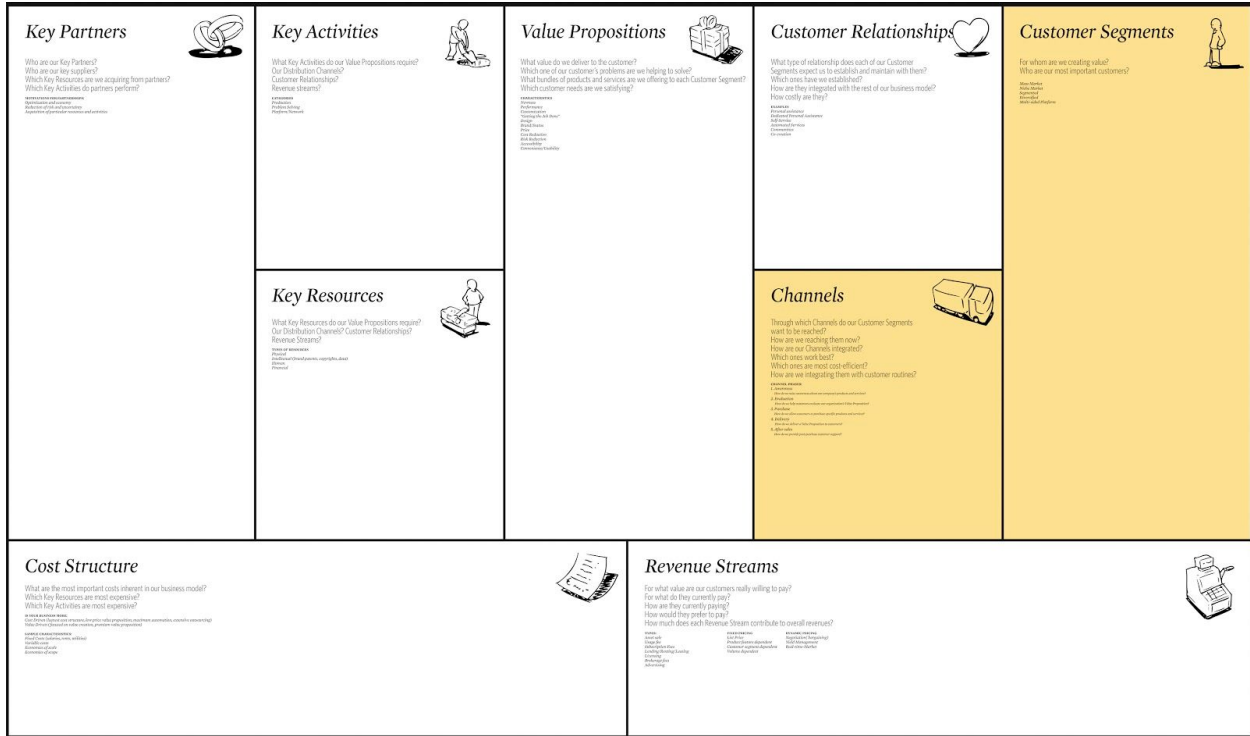
Dette bidro til at det allerede på 1960-tallet ble utviklet økonomiske modeller som analyserte verdien av immaterielle goder og skifte fra industriøkonomi til kunnskaps- og informasjonsøkonomi.

4.0 Litteraturgjennomgang

Teorien som er brukt i denne oppgaven omhandler endring av forretningsmodeller i form av tre ulike verdikonfigurasjoner med fokus på kostnad- og verdidrivere i E-handelsbedrifter. Det vil bli fremstilt kostnads- og verdidrivere som er mest egnet til å beskrive E-handelsbedriften Komplett.no. Mekanismene “increasing returns”, nettverkseffekt og transaksjonskostnader vil være gjennomgående mekanismer i litteraturen.

4.1 Forretningsmodeller

Ifølge Joan Magretta er en forretningsmodell et system som viser hvordan deler av virksomheten passer sammen og samhandler (Magretta 2002, 91). En god forretningsmodell svarer på den velkjente professoren Peter Drucker sine sentrale spørsmål: Hvem er kunden, hva verdsetter kunden, hvordan generere kapital samt hvordan skal verdien leveres til kunden? (Magretta 2002, 87). I nyere tid har Alex Osterwalder utviklet et rammeverk for forretningsmodeller, som kan brukes på tvers av bransjer og verdikonfigurasjoner. Han definerer en forretningsmodell slik: “En forretningsmodell beskriver rasjonalet bak hvordan en organisasjon skaper, leverer og holder på verdier” (Osterwalder og Pigneur 2010, 14). Vi har valgt å ta utgangspunkt i Osterwalder sin definisjon fordi vi mener den er presis og tydelig, samt utviklet i nyere tid. Rammeverket består av ni ulike deler. Den illustrerer forbrukernes - og bedriftens side av en forretningsmodell, der det er kundens behov som er styrende og kjernen for bedriftens verdiforslag, og dermed resten av forretningsmodellen (Osterwalder og Pigneur 2010, 14). Våre fokusområder av modellen vil være aktivitetsområdene der de største verdi- og kostnadsdriverne befinner seg, og har endret seg mest hos Komplett.no. I henhold til vår hypotese vil det trolig være blant annet distribusjon (channels) og kunden (customer segment) som utgjør de største kostnads- og verdidriverne, og der det er blitt gjort endringer slik som markert i figur 4.1 nedenfor.



Figur 4.1 Business Model Canvas
(Wikipedia)

4.2 Strategi

På bakgrunn av at strategi og endring av forretningsmodell er knyttet til hverandre, ser vi det hensiktsmessig å presisere begrepets betydning (Margretta 2002, 6). Det finnes ulike definisjoner av begrepet strategi, avhengig av kontekst. Michael E. Porter sin definisjon er som følger: *“Essentially, developing a competitive strategy is developing a broad formula for how a business is going to compete, what its goals should be, and what policies will be needed to carry out those goals”* (Porter 1980, xxiv). I følge Løwendahl og Wenstøp handler strategi om bedriftens helhetlige langsiktige utvikling (2015, 21-22). Strategi kan innebære valg av nye markeder, investeringer, og samarbeid med andre organisasjoner (Løwendahl og Wenstøp 2015, 21-22). Magretta forklarer at en strategi håndterer hvordan bedriften skal forholde seg til konkurranse, og at det er aspektet som skiller det fra en forretningsmodell (Magretta 2002, 91).

Richard Normann og Rafael Ramírez beskriver strategi slik: “Strategy is the art of creating value” (2000, 65). I dagens økonomi er det måten ressursene kunnskap og relasjoner samhandler på, som utgjør strategi i en bedrift, derav de to eneste ressursene som virkelig betyr noe. Med andre ord, organisasjonens kompetanse og kunder (Normann og Ramírez 2000, 65). Vi kan derfor si at et bevisst valg av endring i forretningsmodell, med det formål om å nå et bestemt mål, basert på konkurransesituasjonen, kan bli sett på som strategi. En strategi kan derfor føre til endring av en forretningsmodell. Porter har utviklet tre ulike generiske strategier, hvilket er kostnadsstrategi, differensieringsstrategi og nisjestrategi (1980, 35).

4.2.1 Kostnadslederstrategi

En kostnadsleder fører en kostnadslederstrategi gjennom å utfører verdiskapningsaktivitetene sine på en slik måte at den har lavere kostnader per enhet enn det konkurrentene har. Sparer bedriften mer kostnader per enhet enn den taper i pris, oppnår bedriften et kostnadsfortrinn (Porter 1980, 35-37).

4.2.2 Differensieringsstrategi

Produkter/tjenester som en kunde er villig til å betale mer for enn konkurrenters produkter, kalles for et differensieringsprodukt. Verdiskapningsaktiviteter som skaper produkter/tjenester med høyere verdi enn konkurrentens produkter, fører en differensieringsstrategi, og hvis denne merverdien overstiger merkostnaden for produksjon av et produkt, gir det bedriften et differensieringsfortrinn (Porter 1980, 37-38).

4.2.3 Nisjestrategi

Nisjestrategi innebærer å konsentrere seg om én spesifikk kundegruppe, ett segment av produktlinjen eller et geografiske markeder. Kostnadslederstrategi og differensieringsstrategi fokuserer på å nå sine mål gjennom massemarkedet, imotsetning til nisjestrategien der strategien er bygd på å tilrettelegge for en bestemt målgruppe. Strategien hviler seg på at bedriften skal klare å tilrettelegge bedre og mer effektivt enn sine konkurrenter som konsentrerer seg mer bredt over markedet (Porter 1980, 38).

4.3 Kostnadsdriverer

Michael E. Porter sier at kostnadsdriverer er de strukturelle faktorene for kostnader, tilknyttet en verdiaktivitet, som mer eller mindre kan bli styrt av en bedrift (1985, 70). Porter identifiserer 10 kostnadsdriverer som bestemmer kostnaden ved en verdiaktivitet, disse navngir han som: stordriftsfordeler, kapasitetsutnyttelse, læring, bindeledd, samhörighet, integrasjon, tidspunkt, skjønsmessige retningslinjer, lokasjon og institusjonelle faktorer (Porter 1985,70). Det er viktig å poengtere at de ulike aktivitetene i verdikjeden kan fungere som en kostnadsdriver og en verdidriver (Fjeldstad 2010, 151). Verdidriver vil bli beskrevet i punkt 5.0.

Det kan ofte være en kombinasjon av aktiviteter som er med på å bestemme kostnadsdriverne, det er derfor en bred forskjell på kostnadsdriverer ved forskjellige aktiviteter hos en bedrift (Porter 1985, 70). En bedrift kan få en god oversikt over sine kostnader ved å diagnostisere de ulike kostnadsdriverne (Porter, 1985, 70). Ved analysering av kostnadsdriverer ser man på kostnadsdriverer ved driftsmiddelutnyttelse samt driftskostnader for en aktivitet (Porter 1985, 87-85). Kostnadsoppførselen til en verdiaktivitet avhenger som oftest av flere kostnadsdriverer (Porter 1985, 87-88). Det vil bli redegjort for fire av kostnadsdriverne som gjør seg mest gjeldende for utvalgt case.

4.3.1 Lokalisering

Den geografiske lokasjonen til en bedrift spiller inn på bedriftens kostnadsdriverer ved lønns og skattelover til landet, ledelse, teknologisk personell, råmaterialer, energi, klima, kulturelle normer, logistikk og omlastning av produkter internt (Porter 1985, 82-83). Lokaliseringen til en bedrift blir ofte gjenspeilet i de historiske og strategiske valgene bedriften har gjort tidligere (Porter 1985, 82-83).

4.3.2 Stordriftsfordeler

Stordriftsfordeler innebærer om bedriften klarer å effektivisere sine aktiviteter annerledes og mer effektivt i stort kvantum, eller om de klarer å nedbetale immaterielle kostnader, som reklame og “R&D” over større salgsvolum (Porter 1985, 70-71). En bedrift kan oppnå stordriftsfordeler om den klarer å effektivisere produksjonen til en aktivitet. Videre kan stordriftsfordeler også oppstå fra mindre proporsjonale økninger i infrastrukturen, for å støtte aktiviteten som vokser (Porter 1985, 70-71).

4.3.3 Kapasitetsutnyttelse

Når en bedrift har en lav kapasitetsutnyttelse på et produkt/tjeneste, vil det si at bedriften kan øke sin produksjon, uten å øke sine faste kostnader - de variable kostnaden vil variere. Øker etterspørselen etter produktet/tjenesten kan bedriften produsere mer av produktet/tjenesten for samme kostnad per enhet. Men er frekvensen høy, kan bedriften ikke øke produksjonen uten at de faste kostnadene øker, da de må investere i mer infrastruktur som maskiner, bygg og lignende (Porter 1985, 74-75).

4.3.4 Integrasjon

Integrasjon beskriver det vertikale eierskapet til en bedrift i distribusjon- og produksjons kanalene, desto mindre en bedrift eier/drifter den vertikale integrasjonen, desto mer kostnader vil de påkoste seg (Porter 1985, 79). Vertikal integrasjon kan være med å fremskape “joint-venture” mellom to bedrifter. Man kan redusere bedrifters forhandlingsmakt ved vertikale integrasjoner, men det er ikke alltid slik at en bedrift vil redusere kostnader ved å ha en stor vertikal integrasjon, da andre bedrifter kan gjennomføre aktiviteten rimeligere (Porter 1985, 79).

4.5 Transaksjonskostnader

I økonomisk betydning er transaksjonskostnader, kostnadene ved å være en del av et marked (Wikipedia). Transaksjonskostnader er blant annet den tiden som blir brukt av ledere og ansatte til å finne kunder, samarbeidspartnere samt å kommunisere med kollegaer i andre selskaper (Amit og Zott 2000, 499). Psykiske kostnader vedrørende reiser, møter og prosesser med dokumenter er også transaksjonskostnader. For kunden er disse kostnadene ressursene den bruker for å finne riktig produkt (Krokan 2010, 69). Man kan dele inn transaksjonskostnader i seks slik som vist i tabell 4.5 nedenfor.

Søkekostnader innebærer å finne frem til de mest aktuelle alternativene av produkter/tjenester.
Informasjonskostnader er å innhente informasjon om de ulike produkter/tjenester.
Forhandlingskostnader vil si hvilke leveransevilkår man må forholde seg til.
Beslutningskostnader oppstår ved produkter/tjenester som er av stor betydning for kunden, da gjerne relativt dyre produkter/tjenester.
Evaluerings- eller undersøkelseskostnader finner sted etter man har kjøpt produktet/tjenesten, hvilket gir en mulighet til å prøve det og se om det står til forventningene og dermed dekker behovet.
Tvangskostnader er den kostnaden det medfører å måtte endre handelen i form av en evt. kompensasjon, eller heve kjøpet hvis produktet/tjenesten ikke er tilstrekkelig i forhold til det kunden etterspør.

Tabell 4.5 - Seks ulike transaksjonskostnader

(Krokan 2010, 72).

4.6 Verdidriver

Forbrukerverdi blir definert som kostnadsreduksjonen produktet gir, eller ytelsesforbedring forbrukeren kan få av å benytte seg av produktet (Porter 1985, 36 & 45). Videre kan en beskrive verdidrivere som særegne attributter i et selskap, hvilket gjør bedriften attraktiv for forbrukerne. De ulike attributtene hos en bedrift vil variere, dette avhengig av strukturen til bedriften, produktene/tjenesten som produseres og omdømmet til bedriften. Man kan si at begrepet verdi refererer til den totale verdiskapningen som skapes for alle parter som er involvert i en transaksjon (Amit og Zott 2000, 18). Amit og Zott skriver videre at denne verdien kan måles som summen av verdier som kan overføres til alle deltakere og transaksjonsaktivitetene i forretningsmodellen (2000, 18). Videre har de utviklet det de mener er de fire viktigste verdidriverne i et E-selskap, hvilket er: nyhet, lock in, effektivitet og komplementaritet (2001, 493).

4.6.1 Effektivitet

Amit og Zott peker på transaksjons-effektivitet som en av hoveddriverne for verdiskapning for et E-selskap. Dette står også overens med transaksjonskostnadsteori og viser at transaksjonskostnads-effektiviteten øker når kostnaden per transaksjon går ned. Dermed vil gode løsninger for transaksjons-effektivitet bidra til lavere kostnader og dermed være en verdidriver for E-selskaper (Amit og Zott 2001, 503).

Effektiviteten i et E-selskap kan økes gjennom å for eksempel å redusere asymmetrisk informasjon mellom kjøper og selger via oppdatert, og ikke minst mer informasjon. Kunden får dermed tilgang på mer informasjon enn den ellers får i en tradisjonell varehandel. Internett bidrar til både rask, enkel og dermed effektiv informasjonstilgang. Forbedret informasjon rundt produktene kundene skal kjøpe, kan redusere deres søk- og forhandlingskostnader i en kjøpsprosess (Amit og Zott, 503).

Ved å bruke fordeler som å sammenkoble ulike virtuelle markeder, kan E-selskaper videre forbedre transaksjons-effektiviteten ved å gi raskere og mer informert beslutningstagning hos kunden. Det kan også gi større vareutvalg til en lavere pris, ved å redusere distribusjonskostnadene gjennom strømlinjeformet lagerstyring som forenkler transaksjonene (Amit og Zott, 504).

Gjennom enklere kjøp, strømlinjeformet distribusjon, raskere transaksjonsprosesser samt å oppfylle ordrene som er forventet, påvirker dette kunden og selskapet gjensidig. For E-selskaper kan kostnader innen markedsføring, salg, transaksjonsprosess og kommunikasjon også reduseres (Amit og Zott 2001, 504).

4.6.2 Komplementaritet

Komplementaritet er når flere goder sammen gir større verdi enn å ha godene separat for seg selv. *“En aktør er din “complementor” hvis kundene verdsetter ditt produkt mer når de har den andre aktørens produkt, enn når de kun har ditt produkt alene”* (Amit og Zott 2001, 505).

Amit og Zott trekker også frem komplementariteter som en strategisk kilde til verdiskapning, og nettverksteori belyser viktigheten av det med deltakerne i nettverket. Videre foreslår de at E-selskaper skal skape fordel ved potensiell verdiskapning av å tilby flere komplementære produkter og tjenester til kundene deres. Disse komplementære godene kan være vertikale aktiviteter som ettersalgstjenester eller horisontale aktiviteter der selskapet selger produkter som komplimenterer hverandre (Amit og Zott, 505).

Dataene peker også på offline-tilbud som komplimenterer online-tilbud. Kunder som kjøper produkter over internett verdsetter muligheten på tilgang av komplementære produkter/tjenester i etterkant av kjøp. Dette gjelder også retur eller bytte-mekanismer (Amit og Zott 2001, 505).

E-selskaper kan også generere verdi gjennom å kapitalisere gjennom komplementære aktiviteter som distribusjon fra produsentene, og sette sammen teknologiene mellom E-selskapet og

produsentene. Dette gjerne gjennom kommunikasjonsteknologi og skaper dermed en skjult verdi (Amit og Zott 2001, 505).

Komplementaritet kan også føre til å øke effektivitet, da spesielt fra kundeperspektivet. Når kunden har tilgang til produkter og tjenester som er komplementære med primær-produktet som kunden er interessert i, kan effektivitet forbedres gjennom for eksempel redusert søkekostnad og forbedret beslutningstaking (Amit og Zott 2001, 505).

4.6.3. Lock in

Amit og Zott beskriver “Lock in” som at verdiskapingspotensialet for E-selskap er når kundene er motivert til å repetere transaksjonen, og i hvilken grad strategiske partnere har insentiver til å forbedre deres samarbeid. “Lock in” hindrer kundene i å forlate E-selskapet og strategiske partnere fremfor andre konkurrenter (Amit og Zott 2001, 505-506).

Amit og Zott trekker frem ulike måter å bevare kundene på. Den første som blir tatt fram er lojalitetsprogrammer som belønner kunden ved kjøp, slik at de gjentar kjøpet neste gang de skal handle. Den andre måten er at E-selskaper kan utvikle et velutviklet design for prosess, produkt og tjenester. Den tredje er å etablere en tillitsrelasjon mellom kunden og selskapet ved for eksempel å tilby sikkerhet ved transaksjoner. Dette kan føre til at kunden stoler på selskapet og dermed øker sannsynligheten for at kundene gjentar kjøp og forblir lojale (Amit og Zott 2001, 505-506).

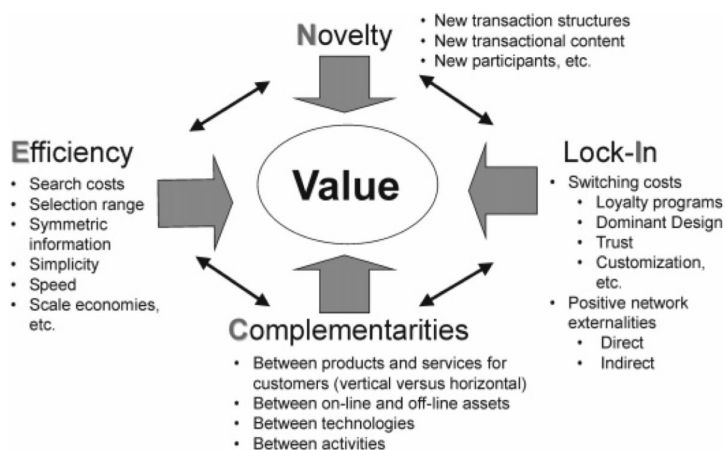
En annen faktor under “Lock in” er å lære kundene å bruke for eksempel nettbutikken. Gjennom opplæring blir kunden vant til å bruke nettbutikken og har dermed større sannsynlighet til å bruke den senere. Amit og Zott foreslår videre at E-selskaper utvikler “lock in” gjennom tilpassede produkter, tjenester og informasjon til hver enkelt kunde (Amit og Zott 2001, 506). Dette gjøres gjennom data og informasjon som hentes inn gjennom tidligere kjøp fra kunden, dette er gjerne basert på “cookies”.

Virtuelle markeder gir også mulighet til å skape virtuelle forumer som binder kundene til et E-selskap. Slike forumer gir mulighet til hyppig interaksjon på et bredt spekter av tema og derfor skape lojalitet og øker transaksjonshyppigheten i følge Hagle og Armstrong (1997) gjengitt av Amit og Zott (2001, 506). Slike forumer kan være når kundene gir hverandre verdi gjennom å for eksempel skrive anbefalinger av produkter. Dette vil gå under nettverksteori og vil videre bli utdypet i punkt 6.3 verdinettverk.

4.6.4 Nyhet

E-selskaper innoverer ved å strukturere hvordan transaksjonene gjennomføres. En annen dimensjon av innovasjon i E-selskaper, er passende selektering av medvirkende aktører (Amit og Zott 2001, 508). De kan skape verdi ved å koble sammen partnere som ikke har vært tilkoblet tidligere, fjerne ineffektivitet i kjøps- og salgsprosessen ved innovative transaksjonsmetoder, og få med seg latente behov hos kunden.

En annen dimensjon av innovasjon i E-selskaper referer til riktig selektering av samarbeidspartnere. Gjennom internett kan man sende trafikk til eget nettsted gjennom tredjepartsaktører som tar betalt for dette (Amit og Zott, 509). Nedenfor i figur 5.0 er det illustrert en oppsummering av verdidrivere i et E-selskap.



Figur 5.0 Kilde til Verdiskapning i et E-selskap

4.7 Verdikonfigurasjoner

Krokan peker på at fenomener som “increasing returns”, nettverkseffekter og svært lave transaksjonskostnader fører til at dynamikken i den digitale økonomien blir forskjellig fra varesamfunnet (Krokan 2010, 20-21). Videre sier Krokan følgende: “noe av E-handelens viktigste fortrinn er at den bidrar til å senke transaksjonskostnader samt at den bidrar til å gjøre markedene mer transparente” (Krokan 2010, 144).

Teknologiens utvikling har dermed endret måten å skape fange og levere verdi på. Den har blitt mer kompleks. Fremveksten av tjenestetilbud er stadig økende, dog ikke noe nytt. Økningen har derimot skapt behov for å forklare verdiskapningen på en presis måte, noe Charles Stabell og Øystein Fjeldstad tar for seg. “Hvis alt du har, er en hammer, så fortøner alle problemer seg som en spiker” (Fjeldstad 2010, 138).

Tidligere har den tradisjonelle måten å beskrive verdiskapningen i en forretningsmodell på, vært i form av Michael E. Porters sin verdikjede som vi gjør rede for i punkt 6.1 nedenfor. Den modellen har blitt brukt uavhengig av om det har vært et produkt eller tjeneste. Stabell og Fjeldstad har kategorisert verdikonfigurasjoner inn i tre kategorier med tilhørende modeller for ulike former for verdiskapning, hvilket er verdikjede, verdiverksted og verdinettverk (Stabell og Fjeldstad 1998). “Det er oppgavens art som bestemmer hvilken koordineringsmekanisme som skal benyttes” (Krokan 2010, 71). De ulike verdikonfigurasjonene ser på verdidriverne og kostandsdriverne i bedriften.

4.7.1 Verdikjede

Verdikjede er veien fra produsent til kunde. Verdien skapes ved foredling av råmaterialer omgjort til produkt (Porter, 1985, 36). Thompson (1967) gjengitt i Stabell og Fjeldstad definerer dette som “longed linked technology” (1998, 416). Dette kan bli sett på som verdiøkende prosesser ifølge Krokan (2010, 160). De verdiøkende prosessene er en sekvensiell prosess fra inngående logistikk, produksjon, utgående logistikk, salg og markedsføring og til slutt service slik som vist i figur 6.1 nedenfor (Porter 1985 36-45).

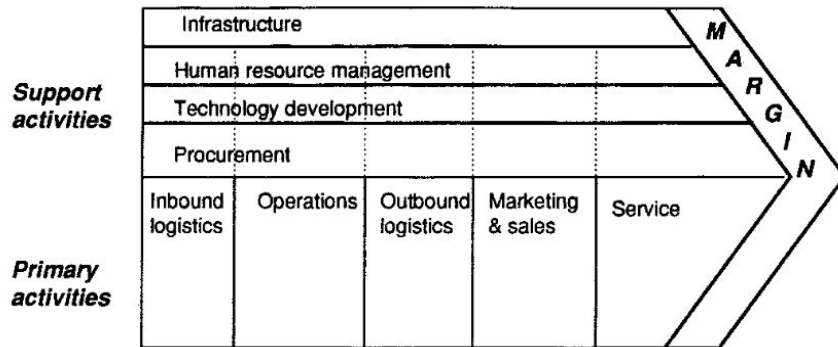
Verdien som blir skapt ligger i produktet. Produktet blir dermed “mediumet” som leverer verdien til forbrukeren - her slutter verdikjeden. Når forbrukeren mottar produktet tar han eller hun i bruk verdien og dekker dermed sitt behov.

Som et resultat av spesialisering er det blitt vanlig å “outsource” støtteaktiviteter, da en spesialist kan utføre arbeidet på en bedre og rimeligere måte enn en evt. intern avdeling ville ha vært i stand til (Løwendahl og Wenstøp 2015, 167). Det er når en oppgave gjentar seg hyppig at det kan lønne seg for bedriften å ansette eksperter internt, fremfor å benytte seg av eksterne aktører (Løwendahl og Wenstøp 2015, 167).

Verdikjeden identifiserer ni strategiske aktiviteter som inneholder fem primæraktiviteter og fire støtteaktiviteter. Disse aktivitetene skaper verdi og kostnader i en bedrift. Primæraktivitetene er aktivitetene som direkte skaper verdi for kunden, derav er støtteaktivitetene de som skaper indirekte verdi for kunden (Porter 1985, 38-39). I flere tilfeller kan støtteaktiviteter være viktige for bedriftens konkurransefortrinn, da bedrifter gjerne utfører primæraktiviteter relativt likt (Fjeldstad 2010, 144).

Hensikten med verdikjedemodellen er å identifisere kostnader og resultater for hver aktivitet, og deretter prøve å forbedre dem med det formål å skape mer kunde verdi (Porter 1985, 36-38).

Skala er primært en kostnadsdriver i en verdikjede (Stabell og Fjeldstad, 1998, 434).

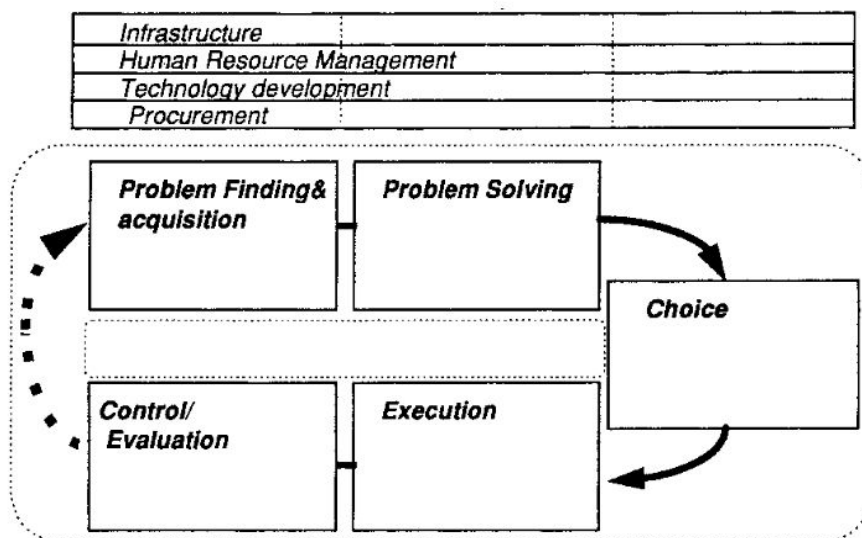


Figur 4.7.1 - Verdikjede

(Porter 1985, 37)

4.7.2 Verdiverksted

Verdiverksted er en forretningsmodell for en tjenestetype som tar for seg bedrifter som skaper verdi gjennom å foredle ressursene, kompetanse og ekspertise, og på den måten komme frem til en løsning på et problem, også kjent som “intensive technology” (Stabell og Fjeldstad 1998, 420). Kompetansen og ekspertisen bedriften innehar, varierer fra ulik type bedrift. Dette i likhet med variasjonen av bruken av dem, som vil variere fra “case” til “case” (Stabell og Fjeldstad 1998, 420). Verdiverksted har følgende fem primæraktiviteter: problemløsning, valg, gjennomføring og kontroll og evaluering (Stabell, Fjeldstad 1998, 423). Primæraktivitetene er en syklisk prosess som kan gjentas, gitt at det første forslaget til problemløsning ikke løste problemet. Skala medfølgende stordriftsfordeler finner ikke nødvendigvis sted i et verdiverksted - det vitner først og fremst om suksess for bedriften (Stabell og Fjeldstad, 1998, 434.) Renommé er derimot en verdidriver i form av å gi de ansatte nye prosjekter samt evt. rekruttering av arbeidstakere (Fjeldstad 2010, 153-154).



Figur 4.7.2 - Verdiverksted

(Stabell og Fjeldstad 1998, 424)

4.7.3 Verdinettnettverk

Verdinettnettverk er den andre verdikonfigurasjon for tjenester. “ I den digitale verden ser vi at stadig flere oppgaver blir koordinert gjennom nettverk.” (Krokan 2010, 71). Stabell og Fjeldstad sier følgende: “Verdien ligger i koblingen mellom klienter og kunder som er gjensidig avhengig av hverandre” (1998, 427). Det avhenger ifølge Thompson (1976) av “mediating technology”. Det er både direkte og indirekte kobling mellom kundene, avhengig av om de er i direkte eller indirekte kontakt med hverandre (Stabell og Fjeldstad 1998 413). Bedriften som driver med verdinettnettverk fungerer som et mellomledd som kobler kunder og bedrifter sammen (Stabell og Fjeldstad 1998, 427).

4.7.4 Nettverkseffekt

I et verdinettnettverk oppstår det nettverksgoder, også kjent som nettverkseksternaliteter. Det innebærer positive eksterne effekter ved at mange deltagere i et nettverk kan være med på å skape smartere tjenester enn små nettverk (Krokan 2010, 109).

Ifølge Krokan er forskjellen på nettverkseksternaliteter og nettverkseffekter, at nettverkseksternaliteter oppstår ved at brukere i nettverket, får en fordel ved at andre brukere er med i nettverket. Nettverkseffekt forutsetter derimot at brukerne er aktive brukere, og bidrar til en såkalt “nettets delingskultur” (Krokan 2010, 109).

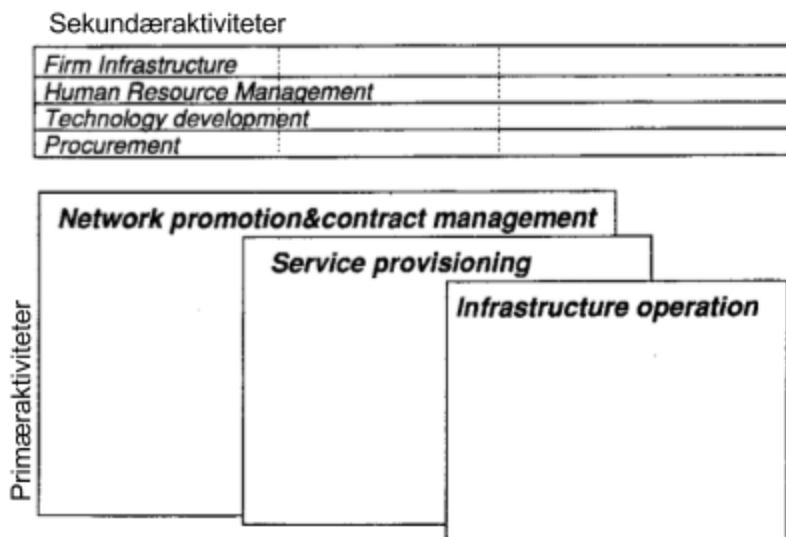
Det som er avgjørende for tjenesteverdien er sammensetningen av kunder samt størrelsen (Fjeldstad 2010, 155). Sammensetningen kan ses i sammenheng med Chris Anderson sin teori som står bak begrepet “The long tail”, gjengitt i Krokan (2010, 115-116). Det er en kundegruppe som etterspør det det vanligvis er liten etterspørsel av. Det blir derfor i vanlige markeder sett på som lite lønnsomt å henvende seg til en slik kundegruppe. Med digitale tjenesters reduksjon av transaksjonskostnader, vil derimot ikke en slik kundegruppe være lite attraktiv, da gjennomsnittskostnad per kunde ikke øker (Krokan 2010, 115-116). Grensekostnaden ved digitale tjenester er ofte nærmest lik null, da det ikke koster noe mer å produsere én mer enhet.

Det er viktig å presisere at kostnadene med å produsere produkt/tjeneste ikke blir borte (Krokan 2010, 93).

Bob Metcalf forklarer at nettverk er en funksjon av antall mulige koblinger, noe som vil si at antall mulige koblinger vokser eksponentielt med antall brukere i nettverket. Samtidig vokser derfor nytten av å være en del av et nettverk eksponentielt i takt med antall brukere i nettverket. Dette er også kjent som “Metcalfs lov” (Krokan 2010, 113). Verdien av å være knyttet til nettverk, handler ifølge Metcalf ikke bare om størrelsen på nettverket, men hvordan kommunikasjonen fungerer (Krokan 2010, 113).

Det er nødt til å være kommunikasjonsmodeller og feedback-mekanismer som gjør det mulig å kommunisere alle veier i nettverket, gjennom å kunne overføre transaksjonsdata samt informasjon (Krokan 2010, 109). Eksempler på feedback-mekanismer er “rating”, kommentarer på produkter/tjenester og diskusjonsforum. På denne måten får kunden mulighet til å se hva andre gjør, velger og mener (Krokan 2010, 109).

Nettets delingskultur kan oppstå blant annet gjennom systemer som har funksjoner som anbefaler produkter og tjenester basert på analyser av deltakernes handlingsmønstre og transaksjoner (Krokan 2010, 49-50). Dette bidrar til at brukerne øker verdien til hverandre.



Figur 4.7.3 - Verdinettnettverk

(Stabell og Fjeldstad 1998, 430)

Verdiskapningen i verdinettnettverk tilrettelegges og skapes hovedsakelig gjennom tre primæraktiviteter, slik som vist i figur 6.3 ovenfor.

Markedsføring og kontraktstyring innebærer anskaffelse og vurdering av kunder, samt endring og avslutning av kontrakter (Fjeldstad 2010, 147). Tjenesteyting er den tjenesten bedriften yter for kunde f.eks. i form av kundeservice, manuelle tjenester og fakturering. Legg merke til eksempelet manuelle tjenester, da det kan være vanskelig å skille det fra punkt nummer tre, infrastruktur. Infrastruktur er koordinering og kontroll av databaserte infrastrukturer som da gjerne er automatisert.

De overnevnte primæraktivitetene skjer samtidig, som illustrert i figur 6.3 ovenfor, der de overlapper hverandre. Dette i motsetningen til verdikjede, som starter i den ene enden og slutter i den andre, og verdiverksted, som er en syklisk prosess (Stabell og Fjeldstad 1998, 427-31).

4.7.5 Increasing returns

Økt størrelse på organisasjonen medfører til økte koordineringskostnader. Dette fenomenet er også kjent som “diminishing returns” som vil si at økt produksjon utover kapasitetsgrensen til bedriften, øker gjennomsnittskostnaden. I rene digitale tjenester oppstår det derimot “increasing returns”, altså økt utbytte ved økt produksjon (Krokan 2010, 112).

I digitale tjenester er det lettere å oppnå nettverkseffekt fordi det ikke eksisterer noen kapasitetsmessige og/eller geografiske begrensninger (Krokan 2010, 109). Stordriftsfordel med tilhørende skalering fungerer som en kostnadsdriver og verdidriver i et verdinettverk (Stabell og Fjeldstad, 1998, 434).

I digitale tjenester der nettverksmekanismer slik som Metcalfs lov, increasing returns, og lave transaksjonskostnader er til stede, fører til en selvforsterkende effekt i form av mekanismenes samspill (Krokan 2010, 118).

4.8 Oppsummering Verdikonfigurasjon

Det er hovedsakelig primæraktivitetene som skiller de tre ulike verdikonfigurasjonene, der støtteaktivitetene er de samme (Stabell og Fjeldstad, 1998, 433). Det må nevnes at den ene verdikonfigurasjonen ikke utelukker den andre. De kan altså ha en kombinasjon av verdikjede, verdiverksted og/eller verdinettverk, hvilket det ofte er. Nedenfor i tabell 4.8 vises en oversikt over de ulike verdikonfigurasjonene.

Table 1. Overview of alternative value configurations

	Chain	Shop	Network
Value creation logic	Transformation of inputs into products	(Re)solving customer problems	Linking customers
Primary technology	Long-linked	Intensive	Mediating
Primary activity categories	<ul style="list-style-type: none"> ● Inbound logistics ● Operations ● Outbound logistics ● Marketing ● Service 	<ul style="list-style-type: none"> ● Problem-finding and acquisition ● Problem-solving ● Choice ● Execution ● Control/evaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ● Network promotion and contract management ● Service provisioning ● Infrastructure operation
Main interactivity relationship logic	Sequential	Cyclical, spiralling	Simultaneous, parallel
Primary activity interdependence	<ul style="list-style-type: none"> ● Pooled ● Sequential 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pooled ● Sequential ● Reciprocal 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pooled ● Reciprocal
Key cost drivers	<ul style="list-style-type: none"> ● Scale ● Capacity utilization 		<ul style="list-style-type: none"> ● Scale ● Capacity utilization
Key value drivers		<ul style="list-style-type: none"> ● Reputation 	<ul style="list-style-type: none"> ● Scale ● Capacity utilization
Business value system structure	<ul style="list-style-type: none"> ● Interlinked chains 	<ul style="list-style-type: none"> ● Referred shops 	<ul style="list-style-type: none"> ● Layered and interconnected networks

Tabell 4.8 - Oversikt over tre verdikonfigurasjoner

(Stabell og Fjeldstad 1998, 415)

4.9 Verdisystem

Uavhengig av hvilken verdikonfigurasjon en bedrift kan kategoriseres under, er de en del av et verdisystem. Begrepet kan defineres som følger: “Bedrifter som til sammen skaper sluttverdien, kalles verdisystem” (Fjeldstad 2010, 141). Det er viktig å forstå verdisystemet av to grunner:

1. Bedre kvalitet og effektivitet i arbeidsdelingen mellom aktørene kan øke verdiskapningen (verdidriverne) og redusere kostnadene (kostnadsdriverne).
2. Det gir en forståelse av hva bedriften kan tilegne seg av den verdien den skaper.

Faktorene som avgjør hvor mye av verdien bedriften sitter igjen med, er maktbalansen mellom leverandørene, bedriften og kunden samt konkurransesituasjonen (Fjeldstad 2010, 141).

4.9.1 Konkurransanalyse av Verdikonfigurasjoner

Konkurrentanalysen til Porter var utviklet med utgangspunkt i verdikonfigurasjonen verdikjede. Det blir derfor visse modifikasjoner på en konkurrentanalyse av et verdiverksted og verdinettverk (Fjeldstad 2010, 228-229). Rollene i slike verdisystem er mer flytende. I et verdiverksted kan kunden for eksempel være en innsatsfaktor og på den måten være med på å samskape tjenesten med tilbyderen (Fjeldstad 2010, 228-229). I et verdinettverk kan konkurrenter opptre som samarbeidspartnere, enten i form av en komplementær effekt for å gi et best mulig tilbud til kunden, eller som en ren nødvendighet der ulike aktørers samhandling er helt nødvendig for å kunne tilby kunden verdi.

4.10 Fire ulike måter å endre en forretningsmodell på

Ifølge Sérgio Cavalcante, Peter Kesting and John Ulhøi, er det fire ulike måter å forandre en forretningsmodell på, hvilket er kreasjon, utvidelse, endring og eliminerings (Cavalcante, Kesting, Ulhøi 2011, 1328).

Kreasjon er å utarbeide en forretningsmodell (Cavalcante, Kesting, Ulhøi 2011, 1328). Et avgjørende element ved kreasjon er håndtering av usikkerhet. Der blir balansegangen mellom fleksibilitet og stabilitet den avgjørende utfordringen. Utvidelse vil si at man legger til aktiviteter og/eller ekspanderer kjerneprosesser i en eksisterende forretningsmodell (Cavalcante, Kesting, Ulhøi 2011, 1332).

Forretningsmodell-endring vil si å fjerne eller legge til en del av bedriftens aktivitetsområder som fører til en annen retning eller for å utforske alternative måter å gjøre forretninger på (Cavalcante, Kesting, Ulhøi 2011, 1333). For lite effektiv drift, nye kommersielle muligheter eller produkter/tjenester som ikke står i samsvar med forbrukerens behov, kan være årsaker til endring av en forretningsmodell (Cavalcante, Kesting, Ulhøi 2011, 1333).

Den siste måten å forandre en forretningsmodell på i følge Cavalcante mfl. (2011) er forretningsmodell-eliminering, som vil si at man fjerner eksisterende aktiviteter/prosesser i bedriftens forretningsmodell. Nedenfor i figur 4.10 er et utdrag av en oppsummering av de ulike måtene å forandre en forretningsmodell på med deres karakteristikk.

Type forandring	Karakteristikk
- Forretningsmodell-kreasjon	- Kreasjon av en ny prosess
- Forretningsmodell-utvidelse	- Tilføyelse av en ny prosess
- Forretningsmodell-endring	- Endring av en eksisterende prosess
- Forretningsmodell-eliminering	- Eliminering av en eksisterende prosess

Tabell 4.10 - Forretningsmodell-forandring

“Table 2 Business model change: parameters to consider based on key challenges”
(Cavalcante, Kesting, Ulhøi 2011, 1334).

4.11 Oppsummering Litteraturgjennomgang

Det er nå blitt presentert teori som belyser hva en forretningsmodell er og dens aktivitetsområder gjennom Osterwalder og Pigneur sitt rammeverket, samt deres definisjon. Det vil bli brukt som et felles rammeverk for å identifisere essensielle aktivitetsområder på tvers av verdikonfigurasjonene.

Oppgavens teoretiske utgangspunkt er med dette Stabell og Fjeldstads teori vedrørende utvikling av verdikonfigurasjonene verdiverksted og verdinettverk, sett opp mot Porter sin teori vedrørende verdikjede og fire av hans ti kostnadsdrivere. Deretter ble det presentert en mer spissed teori av Amit og Zott sine fire verdidrivere i et E-selskap: effektivitet, “lock in”, komplementaritet og nyhet. Margretta redegjorde for at forskjellen på en forretningsmodell og en strategi er at en strategi er bevisste aktiviteter for hvordan man håndterer konkurrenter. Til slutt har Cavalcante mfl. vist de fire ulike måtene å endre en forretningsmodell på: kreasjon, utvidelse, endring og eliminering. Ved en evt. endring fra verdikjede til verdinettverk, vil Cavalcante mfl. sin teori bli brukt for å kategorisere denne evt. forretningsmodell-endringen.

5.0 Design og Metode

5.1 Forskningsdesign

I oppgaven er det utført et beskrivende design som skal se på hvordan Komplett.no sin forretningsmodell har endret seg gjennom deres vekst. (Jacobsen 2015, 82). Det er dermed et intensivt design på undersøkelsen, der vi valgte å undersøke kun én undersøkelsesenheter, Komplett.no, med de to overordnede variablene verdi- og kostnadsdrivere (Jacobsen, 2015, 133-141). Undersøkelsen er utført innenfor et avgrenset tidsrom, der hver av informantene er blitt intervjuet én gang, også kjent som tverrsnittsdesign (Ringdal 2013, 106-107). Det er valgt intensivt design i motsetningen til et ekstensivt design som har mange enheter og få variabler. Dette fordi vi mente det ville være i bedre i stand til å komme frem til mer bekreftbare (valide) og troverdige (reliable) resultater og dermed også oppnå bedre overførbarhet (generaliserbarhet), med utgangspunkt i begrensede ressurser, da særlig i form av tid (Ringdal, 2013, 96-97 og 248). Det vil bli brukt Thagaard (2008) sine begreper som sitert av Ringdal (2013, 248), videre i oppgaven, grunnet de er rettet mot kvalitativ metode som vi har valgt å benytte oss av, slik som nevnt i avsnittet nedenfor.

Formålet er å avdekke hvordan kostnads- og verdidriverne i Komplett.no sin forretningsmodell har endret seg. Vi anser dette som det mest hensiktsmessige designet for å besvare vår problemstilling (Jacobsen 2015, 64). Med utgangspunkt i vår beskrivende problemstilling, velger vi en kvalitativ metode for å gi en bred og dyp forståelse og på den måten få frem detaljene og nyansene ved hvordan Komplett.no sin forretningsmodell har endret seg (Jacobsen 2015, 64).

5.2 Datainnsamling

Vi benyttet oss av primær- og sekundærdata. Formålet med sekundærdataen var at den skulle fungere som supplerende informasjonskilde til primærdataen, samt fungere som et utgangspunkt for utvikling av intervjuguiden (Jacobsen 2015, 139). Ved primærdata ble det gjennomført åpne individuelle èn-til-èn-intervju på ca. én til halvannen time, med den hensikt å komme ordentlig i dybden av spørsmålene (Jacobsen 2015, 154). For å oppnå en åpen informasjonsutveksling ble det utført dybdeintervju, samt en løpende dialog via mail og telefon, for å forstå informantenes tolkning og persepsjon av tema (Jacobsen 2015, 154).

Intervjuene hadde en semi åpen struktur, med forberedte spørsmål med tilhørende oppfølgingsspørsmål, samt spontane oppfølgingsspørsmål basert på hvordan samtalen utartet seg (Jacobsen 145-147, 2015). Vi ønsket ideelt sett å gjennomføre intervjuene i omgivelser der informanten skulle føle seg trygg og komfortabel, slik at de fant det naturlig å snakke ærlig og gi oss bred og dyp informasjon. Vi så for oss at Komplett.no sin arbeidsplass ville være et slikt sted.

På bakgrunn av at Komplett.no sine kontorer er lokalisert i Sandefjord og at de informantene vi valgte å intervju var svært opptatt, foregikk derfor intervjuene delvis over telefon og Skype. Intervjuene foregikk individuelt med hver og en av informantene, der kun én av undersøkerne førte dialogen for at informanten lettere skulle føle seg trygg og komfortabel. Dette ga visse begrensninger i form av mangel på mulighet til observasjon av informantens uttrykk og reaksjon på spørsmål og deres svar (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 127-128). Vi anså derimot ikke evt. informasjon basert på observasjon som vesentlig for å kunne besvare vår problemstilling.

Ved å ha tilegnet seg kunnskap gjennom sekundærdataen ga det oss mulighet til å stille mer konkrete og detaljerte spørsmål til informantene. Hovedsakelig valgte vi derfor å stille spørsmål som ga oss en annen type informasjon enn det sekundærkilder ga. Vi valgte derfor å ha spissede spørsmål av to grunner:

1. Det var svært god informasjonstilgang på generell informasjon om Komplett.no fra ulike kilder, slik som deres egen hjemmeside, Wikipedia, og opp til flere avisartikler på nett (normal journalistikk og “content marketing”).
2. Informantene hadde begrenset med tid, det var derfor unødvendig å stille spørsmål om informasjon som vi kunne tilegne oss på annen måte.

Det er viktig å presisere at vi underveis i intervjuene fikk bekreftet at informasjonen vi hadde tilegnet oss fra sekundærdataen stemte, samt gi dem mulighet til å komme med tilleggsopplysninger, korrigeringer og evt. gi et mer nyansert bilde eller annen vinkling av informasjonen. På bakgrunn av dette ble det også stilte flere overordnede og bekreftende spørsmål.

5.3 Etikk

Det forelå informert samtykke fra våre informanter, slik at de bli behandlet etisk. De fikk full informasjon om vår hensikt med undersøkelsen, samt en intervjuguide tilsendt på forhånd via E-mail. De valgte selv om de ville være anonyme eller ikke Det ble underveis i prosessen overlevert en sitatsjekk for å forsikre oss om at informantene ble riktig fremstilt og sitert (Jacobsen 2015, 45-55). Med utgangspunkt i vår problemstilling, undersøkte vi ikke et sensitivt tema, og informantene som ble intervjuet var av høy utdanning i lederposisjoner, og var derfor i stand til å ta selvstendige valg samt hadde gode forutsetninger for å forstå hensikten med undersøkelsen. På bakgrunn av dette var det ikke nødvendig å ta særlige hensyn til forskningsetikk i denne undersøkelsen, sett bort fra de grunnleggende etiske forholdene som nevnt innledningsvis i dette avsnittet.

5.4 Utvalg av enheter

For å komme i kontakt med Komplett.no, tok vi kontakt med en medstudent som hadde bekjentskap til Nordic Product Manager Marketing i Komplett Group AS. Gjennom denne kontaktpersonen ble vi henvist videre til Customer Experience Director. Vi ble enige om å ta et intervju med denne informanten og at informanten skulle henvise oss videre til andre personer

som hadde ansvarsområde innenfor kjerneprosessene i bedriften. Denne dialogen foregikk på mail, samt telefon. Det viste seg imidlertid at Customer Experience Director ikke var rett person, dette etter at han fikk tilsendt vår intervjuguide. Vi var i kontakt med logistikkansvarlig, men så oss nødt til å ta direkte kontakt med relevante personer i ledergruppen, for å få besvart vår problemstilling.

Vi startet dermed med en snøballmetode men, gikk over til målrettet strategisk utvalgsmetode for å identifisere de mest relevante lederne i konsernledelsen. Dette var basert på stillings- og erfaringsbeskrivelse via deres hjemmeside og LinkedIn (Jacobsen 2015, 181-182). Det var viktig med informanter som hadde god overordnet kunnskap om Komplett.no, samt kunnskap og ansvar innenfor distribusjon og teknologi, jfr. vår hypotese. Ledernes helhetlige oversikt og forståelse av Komplett.no gjorde det mulig å identifisere andre kjerneprosesser enn distribusjon og teknologi, hvis det skulle komme frem i intervjuene at hypotesen var feil, og det var helt andre faktorer som utgjorde deres største kostnads- og verdidrivere. Det må nevnes at informantene hadde ansvarsområder for hele Komplett Group, derav ansvar utover kun Komplett.no. Informantene var innforstått med at spørsmålene var relatert til kun Komplett.no. Fremgangsmåte for å oppnå kontakt var gjennom direkte oppringning til hver og en av dem. Det må nevnes at det var dialog med Frode Hammer, “Direktør Komplett New Units”, men det viste seg at han ikke var relevant for oppgavens problemstilling, da han hadde ansvarsområde rundt Komplett Group sine andre virksomheter, og ikke Komplett.no. Han henviste oss derfor videre til Anton Hagberg.

Informanter og Respondenter Komplett

Navn	Stilling	Ansvarsområde & Erfaring
Jostein Tuhus Sørli	Utviklingsdirektør	"Erfaring i arbeid med forretningsprosesser og IT-støtte." Ansatt: 2013
Pål Vindegg	Direktør	"Ansvar for drift og utvikling av logistikk og IT-systemer." Ansatt 2003
Anton Hagberg	Direktør Marketplace (Tidligere direktør Komplett.no)	"Erfaring fra grossist- og detaljhandel. Han har hatt ulike lederstillinger, hovedsakelige innen marked og innkjøp" Ansatt: 2007
Frode Hammer	Direktør New Units	"19 års erfaring fra grossist- og detaljhandel. Han har hatt ulike lederstillinger, hovedsakelige innen marked og innkjøp"
Bjørn Tore Svendsen	Logistics Manager	"15 års erfaring i Komplett Group"
Helge Holdhus	Customer Experience Director	"Ansvar for kundeopplevelse med 15 års ledelseserfaring"
Robin Jørgensen	Nordic Product Manager Marketing	"Ansvar for produktmarkedsføring, Mastergrad International Business Management"

 Intervjuet - Informanter

 Ikke intervjuet - Respondenter

Tabell 5.4 - Informanter - Konsernledelsen

(Komplett)

Opprinnelig hadde vi sett for oss at vi var nødt til å gjennomføre intervju med minimum fem medarbeidere i Komplett.no. Dette for å tilstrekkelig kunne dekke informasjon vedrørende deres forretningsmodell, samt oppnå flere ulike vinklinger. Med utgangspunkt i vårt strategiske utvalg av direktører i konsernledelsen, viste det seg at vi fikk innhentet den nødvendige dataen, da de

hadde god helhetsforståelse og dybdeforståelse innenfor våre fokusområder av forretningsmodellen. I dialog med dem, kom vi frem til at det ikke var nødvendig med ytterligere intervjuer med andre i Komplett.no, fordi det ikke var noe som skulle tilsi at noen kunne bidra med ny verdifull informasjon, som ville gitt signifikant verdi til oppgavens formål. Vi ble derimot enige om å ta kontakt hvis det skulle være behov for å komme i kontakt med noen andre, samt ha en pågående maildialog ved behov, hvilket vi hadde.

5.5 Hvordan vi analyserte innhentet data

Vi benyttet oss av en deduktiv tilnærming, ved å gå fra teori til empiri, da vi tar utgangspunkt i kjernetorien til Stabell og Fjeldstad, samt de andre ovennevnte teoretikerne i punkt 4.0. Kategoriseringen og kodingen av den innhentede daten ble basert på fire av Porters kostnadsdrivere. Dette var de kostnadsdrivere som vi anså som mest relevante for å besvare problemstillingen. Videre kategoriserte vi dataen basert på Amit og Zott sine fire verdidrivere. Business Model Canvas modellen til Osterwalder fungerte som en overordnet kategorisering for å kunne peke på hvilke av aktivitetsområdene i Komplett.no sin forretningsmodell, de ulike kostnads- og verdidriverne befant seg i, og har vært i forandring. Det er dette som er utgangspunkt for kategoriseringen av våre funn i oppgaven (Jacobsen 2015, 65).

6.0 Resultater - Primærdata

Resultatene av innhentet primærdata er de viktigste funnene presentert gjennom vekselvis svar og sitater fra de tre ulike informantene. Det blir redegjort for henholdsvis Komplett.no sin historikk, hva de gjør i dag, deres kostnads- og verdidrivere samt planer for fremtiden.

6.1 Komplett.no sin Historikk

Pål Vindegg sier følgende om de største endringen fra oppstarten av Komplett.no, og fra da han startet i Komplett i 2003;

- *“Hvis du da tenker på kostnadssiden altså driftssiden, markerte endringer; IT-strukturen, bygd opp fra å være egenutvikla, skal vi si, ganske integrerte systemer, ikke så veldig modulbasert - til å være en solid struktur bygd på SAP (forretningsverktøy) modulbasert og “new web”, oppbygd på en modulisert struktur. Så hele IT-systemet har det skjedd store endringer i. “*
- *Et av de aller største trinnene vi tok var i 2003, da vi implementerte SAP , og så tok vi et kjempe trinn da i august. Jeg husker godt datoen også, det var 24. August i 2007. Da banka vi i gang den maskinen, AutoStore altså.”*

- **Pål Vindegg**

Dette bekrefter Anton Hagberg:

- *“(...) Vi har investert masse i distribusjonsanlegg, logistikkprosesser internt (...)”*

... og forteller videre:

- *“(...) Vi har for det første utvidet sortimentet vårt til et mye bredere tilbud. Vi har satsa ganske stort på kundeservice og hvordan vi pleier kundene våres (...)”*

- **Anton Hagberg**

Jostein Sørli forteller at de største endringene Komplett.no har gjort siden 2013 er å bredde ut kategoriene av sitt varesortiment. De beveger seg dermed mot et større massemarked ved blant annet etableringen av KomplettMobil som har direkte effekt på Komplett.no, og skaper dermed synergi. Det er Komplett.no som er utgangspunktet for Komplett Group og utgjør den store butikken, derav ligger den største satsningen deres der.

I spørsmål om hva Komplett.no har gjort riktig for å oppnå suksess, svarer de blant annet følgende:

- *“Å være veldig tidlig ut. Vi var Norges første nettbutikk.”*

- **Anton Hagberg**

Sørli mener at nøkkelen til Komplett.no sin suksess kommer av to ting:

- *“(….)Det ene er at vi har vært effektive på logistikken vår, vi har kunnet levere raskt, fordi vi har varer på hylla. Det andre er at vi har et veldig dedikert kundefokus i alt vi gjør.”*

- **Jostein Sørli**

- *“(…) Det er spesielt på websiden at kundefokus er det store mantra.”*

- **Pål Vindegg**

- *“Vi har hatt et veldig sterkt fotfeste innenfor, kall det data-entusiastene, geekene, eller kall det hva du vil egentlig. Vi har hatt en veldig sånn hard og tydelig kjernemålgruppe. Vi har gjort en god jobb over mange mange år. Det er liksom ambassadørene våres (…).”*

- *“Vi har hatt ratings på produkter (produktanmeldelser) veldig lenge, tror vi begynte med det i 2002. (…)”*

Når innførte dere algoritme-systemene deres på weben, og hvordan fungerer de?

- *“Vi tok i bruk personaliseringsmotoren i 2015. Den heter Rich Relevance og er et avansert verktøy som lager relevante visninger for den enkelte kunde basert på regelsett*

som man selv konfigurerer. Her er kjøpshistorikk, hva andre kjøper og masse sannsynlighetsberegninger som i teorien skal gi den beste skreddersydde weben for kundene.”

- Anton Hagberg

Videre forteller Hagberg om kundesenteret i Norge:

- *“(….)Vi har et stort kundesenter i Norge bestående av 40 mann, som hjelper deg via chatt, mail og telefon.“*
- *“(…) Vi var veldig tidlig ute med å bruke sosiale medier, Facebook primært. Det har funka som rakkern. Vi har over 300 000 likes på Facebooksiden vår (….)”*
- *“(…) Vi tok noen dristige valg for noen år siden og sa at markedsføringen våres er kun digital. Så vi er blant annet ikke i papiraviser. Vi var veldig tidlig ute med å bruke bare digital markedsføring. Det har gjort at vi har en ganske spesiell kompetanse på huset, som ikke så veldig mange andre har (….)”*

- Anton Hagberg

Vil du si at forretningsmodellen har endret seg gjennom historien?

- *“(…) vi har i grunn holdt på med det samme i veldig mange år - som er netthandel. Altså å kjøpe og selge varer, drive logistikken, drive markedsføring, drive salg og de tingene der, så forretningsmodellen i seg selv har ikke endret seg så veldig mye, men vi har endret designene å gjennomføringen og deler av forretningsmodellen har vi endret på.*

- Pål Vindegg

6.2 Komplett.no i dag

I spørsmål om hvilken strategi Komplett.no fører i dag svarer Sørli:

- *“Det er differensiering som er nøkkelen for oss. Vi tilbyr noe med produktene utover en ren prissammenligning. “*

- Jostein Sørli
- *“Det er et veldig godt spørsmål som vi har diskutert mye i det siste. I Norsk målestokk så er det nok en kost. Men sånn som verden har blitt eller er i ferd med å bli, så nå som alt er vidt åpent fra alle land, så er vi nok i ferd med å bli en mer differensiert.”*

- Anton Hagberg
- *“(…) Nå bygger vi jo et nytt bygg her i Sandefjord, for å kunne sammenstille varer mer effektivt, og jobbe mer effektivt på logistikken inn og logistikken ut. Så det er fortsatt ting som går an å gjøre for å gjøre logistikken vår mer effektiv. Men akkurat lagringen og plukket, er det som vi er mest effektive på og har 100% kontroll på selv.”*

- Jostein Sørli
- *“Nei altså nå er det i kraft med volumene, så er det jo mer strømlinjeformet enn det var før. Og så har vi ganske store sesongsvingninger, sånn at en typisk toppdag i desember er kanskje 2-3 ganger så høy som en dårlig dag i Mai. Så har vi jo bygd et anlegg som er ganske fleksibel i forhold til å dra på, altså jobbe hele døgnet eller mindre når det lite. Det er ekstremt viktig, for hvis ikke hadde vi ligget med alt for høye faste kostnader, så vi jobber kontinuerlig med transportørene spesielt, med å optimalisere prosessene med å ta varene gjennom anlegget vårt, og få det på bil, og ut til sluttkunden så fort som mulig, med så lave kostnader som mulig (…)*
- *“Levering på døra, på kvelden, utlevering i butikk, alle disse tingene som vi tar som selvfølge nå, det er tjenester som har blitt utviklet over tid og veldig mange av de tjenestene har vi vært med på å utvikle sammen med spesielt PostNord, men også Bring.”*

Hagberg forteller videre om at de gjør små justeringer i sin logistikk som utgjør store utslag:

- (...) *Vi kjøper jo frakttjenester for flere 100 millioner kroner i året, og har et kjempestort volum, så det er liksom partnerskap hvor vi jobber supertett for å skru på små og litt banale ting, men som gir ganske stor effekt hvis man tenker på hvor mange millioner transaksjoner som går gjennom systemene (...).*

- **Anton Hagberg**

Vindegg sier følgende om det nye lageret:

- *“Nå jobber vi med et mellombygg på 4500 kvadratmeter, hvor vi skal inn med ytterligere banesystemer og sorteringsutstyr og sånne saker.”*

- **Pål Vindegg**

- *Vi har tre adskilte lagere i Sandefjord, og det har vi vært nødt til å gjøre noe med. Det blir ekstremt mye internttransport og ekstra jobb. Det vi gjør nå er å bygge disse lagrene sammen til et stort. Ved å kraftsamle alt rundt et stort distribusjonsanlegg - det er pri 1. Det høres helt unødvendig ut å ha tre distribusjonsanlegg, men det er fordi vi har vokst så mye, så vi har ikke hatt noe valg.”*

- **Anton Hagberg**

6.3 Komplet.no sine Kostnadsdrivere

I spørsmål om hva Komplet.no sine kostnadsdrivere er i dag svarer Sørli:

- *“(….)Vi bruker mer penger på teknologi i dag enn for fire år tilbake. Så den er i økning. Kanskje det vi tenkte var markedsføringskostnad før, har blitt en IT-kostnad nå. Det er en liten vridning på det.(…)”*

Sørli forteller at IT-kostnaden er først og fremst knyttet til Weben deres, for å kunne håndtere større volum. Teknologi-kostnadene vedrørende distribusjon i form av AutoStore-lageret deres er relativt stabile, da det er først og fremst engangsinvesteringer, og utgjør derfor ikke like stor kostnad i takt med skaleringen. Det er imidlertid den største engangsinvesteringen Komplet har gjort.

- *“Det er i grensesnittet mellom oss og kunde, vi bruker mest ressurser”*

Videre forteller Sørli at det å bruke roboter til logistikk inn og ut av AutoStore-lageret er noe de ser på, men ikke har regnet på enda, og vil bli mer aktuelt når teknologien blir billigere.

- *“Selve oppgraderingen av AutoStore-lageret fører ikke til at vi ansetter flere folk, men hvis vi bruker full kapasitet på lageret, så må vi ha flere folk til å plukke varer fra kassene. Så hvis vi får til den veksten som vi ønsker, må vi nok skalere opp med folk også.”*
- *“(…) Vi har en utviklingsavdeling som jobber med utvikling både på webben vår, SAP og andre ting rundt systemene våre. I tillegg har vi prosjektkontoret som holder i prosjekter. Den utviklingsavdelingen har ca. 75 utviklere. Så vi har skalert opp ganske betydelig de siste tre årene.*

- **Jostein Sørli**

Hagberg sier at den desidert største kostnadsdriveren hos Komplett.no først og fremst er personalkostnader, og legger til frakt og markedsføring som to områder som er store kostnadsdrivere, hvor han utdyper følgende:

- *“Kundeservice for meg blir marketing da vi ikke har noen fysisk butikk. Det at vi har et sted der kunden kan henvende seg til. Vi bruker mye tid og penger på kundeservice og reklamasjoner. Men den største utgiften isolert sett, hvis du ser bort i fra selve driftskostnadene her på huset, er fraktkostnadene (...).”*
- *“Logistikkavdelingen er på det meste 200 tenker jeg, mye innleid. De jobber med logistikk generelt, systemer, administrasjonen, plukk og hele pakka. Ca. 200 i høysesong, Så er vi 100 fast ansatte tenker jeg. 50/50 når vi kjører flate pedaler og pendel og sånt.”*

- **Anton Hagberg**

- *“Hvor mange som jobber variere veldig med tanke på sesong og ukedager og sånt. Vi har voldsomt store variasjoner i volumet fra uke til uke og spesielt inn i mot toppsesong. Så det vi har stor vekt på er å ha overkapasitet i systemene våre og å ha veldig godt tilrettelagt rutiner, så vi kan ta inn vikarer og korttidsansatte og får veldig stor effekt av dem, med kort opplæringstid. Sånn at mantra er ikke hvor mange faste ansatte har du, mantra er hvilken effektivitet har du. Hvor mange ordre kan du få ut fra én arbeidstime. I tillegg må du klare å systemer og rutiner og det hele, slik at du klarer å styre kapasiteten etter den etterspørselen du har til enhver tid”*

- **Pål Vindegg**

Sørli forteller om Komplett.no sine prosjekter utviklingen av dem:

- *“Da jeg kom hit for fire år tilbake, så var det et ganske stort etterslep på prosjekter som en ikke hadde gjort. Sånn at vi trengte å skalere opp og få gjort en del av de prosjektene som lå der. For eksempel så var ikke løsningen vår responsiv, altså vår web kunne ikke skalere ned til en mobiltelefon for eksempel. Så sånn type prosjekter som en ikke hadde adressert, det måtte vi ta tak i. Og en rekke andre slike prosjekter som var mer kundeorientert - som ja, alt i fra ulik funksjonalitet på Webben som vi trengte til en bedre*

søkerløsning, mer personalisering på siden osv. Når jeg startet her var vi vel en 10 stykker på utviklingssiden, også har vi skalert det opp for å håndtere prosjektene. Vi har investert ganske betydelig i teknologi de siste årene”

- **Jostein Sørli**

Hagberg forteller at de bruker mye kostnader på utvikling i form av web-plattform. For fire år siden sto de ved et veiskille, da de valgte å utvikle web-plattformen selv. Dette for å gjøre den mest mulig robust samt responsiv, ved at den fungerer på ulike enheter.

- *“(...) Akkurat nå har vi 100 programmerare som skriver koder. Ganske mange i Sandefjord, men også mange i Polen. Vi har “joint-venture” der nede i Koz, der de hjelper oss med koding og utrulling av prosjektene.”*

På spørsmål om teknologi er en stor kostnadsdriver hos Komplett.no, svarer Hagberg følgende:

- *“Ja, det er en av de største utgiftene akkurat nå. Vi har de siste åra brukt veldig mye penger på å oppgradere plattformene våre. Komplett har i veldig stor grad gått fra å være en logistikkbedrift til å ha blitt en teknologibedrift, i tillegg til logistikk. Markedsføringsavdelingen vår er i større grad teknologidrevet enn klassisk markedsføring.”*

Videre forteller Hagberg at teknologi har utgjort en større kostnadsdriver siden han startet i selskapet.

- *“Det har de siste 5 åra - ja den er jo eksponentiell. Vi har virkelig satset på nye plattformer og ny teknologi. (...)”*

- **Anton Hagberg**

Ved spørsmål angående sammenligning av Web-kostnad og logistikk-kostnad sier Sørli følgende.

- *“Den største kosten vår sånn i “handlingen” av produkter, det er lønnskosten med logistikkoperasjonen vår - hvis du ser bort fra varekosten i seg selv. Det er personalkost.”*

- **Jostein Sørli**

- *“Lønninger i Norge er definitivt den største kostnadsdriveren for ethvert firma som driver med noe i nærheten av det vi holder på med. Vi kan også si det sånn at eneste grunnen til at vi er i Norge, er fordi vi er automatisert. Det er det som er driveren for å drive med automatisering, fordi vi ønsker å være i Sandefjord. Å da må vi være mer effektive enn de som ønsker å flytte til Sverige for eksempel.”*

- **Pål Vindegg**

Vindegg forklarer at IT-strukturen, består av økonomi, innkjøp, priser og det som har med tallbehandling å gjøre. Lagersystemet er knyttet opp mot EP-systemet. Det vil si at salgstransaksjonene og ordrehåndtering går via dette systemet.

- *“Jeg vil vel si at vi har i stor grad egenutvikling på systemene, men bortsett fra SAP som selvfølgelig ikke er egen utvikla, men hvor vi har et ganske stort utviklingsteam, så har det vært viktig for oss å ha dyp kompetanse på systemet vi bruker, og kunne gjøre en stor del av tilpasningene selv, uten å være avhengig av ekstern ekspertise.”*

- **Pål Vindegg**

6.4 Komplett.no sine Verdidrivere

- *“(...) Du er nødt til å ha råd til å automatisere det såpass bra, at du gir kunden en fantastisk kundeopplevelse .(...)”*

- **Pål Vindegg**

- *“Vi kommer til å ha et nordisk fokus. Men vi kommer til å bygge en markeds plass, den kommer vi til å gå i gang med i løpet av året. Hvor andre leverandører kommer til å selge sine varer på vår plattform, altså på Komplett.no. Men det er kanskje den største endringen for oss i forhold til en forretningsmodell da - som kommer til å skje. Det er at vi åpner opp for det, og tar en kommisjon på det salget de gjør på vår plattform i stedet for å eie varene selv og håndtere alt sammen. Det blir en veldig stor endring for oss som organisasjon. Vi tenker jo at vi skal ta en posisjon i Norden, før Amazon på en måte tar og kommer ordentlig inn her. Vi tror vi har et tidsvindu nå til å få etablert oss på en god måte.”*

- **Jostein Sørli**

-

Sørli sier følgende om hvordan de forholder seg til kundenes transaksjoner.

- *“Vi måler hele tiden på hvordan siden blir brukt og hvordan kundereisen er hos oss, og ikke bare for å selge varer, men også hva som skjer når en har retur og hva som skjer når et produkt ikke fungerer. Hele spekteret med hvordan kunden er i interaksjon med oss har vi jobbet mye med de siste fire årene. Det ene er funksjonalitet på weben, for å bli bedre på å guide kunder til å finne riktige produkter og til at vi er konkurransedyktige på betingelser i forhold til konkurrentene. Men kanskje like mye, på hvordan ser mailen ut, som vi sender til kundene? Er den forståelig, er den ikke det? Hvilke skjemaer sender vi ut? Hva trenger en kunde å gjøre når en kunde må returnere en vare fordi den ikke fungerer? Hele den kundereisen, har vi hatt fokus på. Der har vi gjort forenklinger. Det er kjempeviktig at vi har gode prosesser som gjør at vi får konvertering.*

- *“Rating-system” gir en større trygghet for kundene når de handler. Det at noen har lagt igjen en “rating”. Det har en effekt når en ser at andre har “ratet” det og ser kommentarer. Det gir en høyere konvertering på de produktene som har flere “ratinger”. Det er den ene biten, og den andre biten er at vi tror at vi kobler kunden tettere på oss når de faktisk går inn og “rater” våre produkter og er i større samspill med oss enn bare et kjøp og salg (...).”*
- *(...) “Jeg tror det virker på to måter; det ene er at det er lojalitetskapende at man faktisk går inn og rater et produkt de har kjøpt. Det er en verdi i seg selv, men så er det like mye verdi for de andre kundene som kommer inn, og ser at det er uavhengige personer som har ratet produktene, det gir oss høyere kredibilitet. (...)”*

Ved videre spørsmål om aktiviteter de gjør for å gi økt kunde verdi, sier han følgende:

- *“(...) I dag det er mekanismer for å vise hva andre kunder kjøpte som har den type adferd som du har. Har du sett på et produkt eller kjøpt et produkt og den type ting. Men det er jo ganske forsiktig bruk av data.”*
- *“Den Coochien gjør jo at vi er i stand til å kjenne deg igjen, men vi kommer jo til å bli mye skarpere på det fremover (...).*

- **Jostein Sørli**

Anton Hagberg sier følgende om kundeservice og forhold til kundene:

- *Konkurransedyktige priser er en selvfølge, det er jo en hygienefaktor, fantastisk kjappe og presise leveranser. Veldig god kundeservice før, under og etter, kanskje spesielt etter kjøp - hvis noe går galt. Det har vi fått ganske godt bekreftet gjennom kundebarometer og renommémålinger som er gjort uavhengig også. (...).*
- *“De mest engasjerte og lojale kunden våre er jo ofte de som har vært med oss en stund. “Gamerne” og “PC-nørdsa” kall dem hva du vil. Det er mange av dem, de er gode ambassadører til å produsere innhold i sosiale medier, Youtube osv. De er med på*

“eventer” og “streamer” ting og har veldig mange følgere på Twitch, om du kjenner til det. Der er kundene med på å lage innholde med oss. Jeg vil si at den tilbakemeldingen i form av “ratings” er det både vi og kunden som tjener på. Det at de er med på å produsere dette på en troverdig måte.”

Med tanke på Twitch da, kan man si at kunden skaper verdi for hverandre?

- *“Ja, det er jo en sånn lett lekende relasjon som vi mener at bygger troverdigheten og renomméet til Komplett. Et sted der folk vil være, handle og snakke om.*
- **Anton Hagberg**
- *“Ja, alt som har med kommunikasjon med forbrukeren å gjøre, som i forhold til, for det første handelsreisen gjennom webben selvfølgelig. Betalingsløsninger å sånne type ting. Ulike fraktalternativer, leveringsalternativer og sånne ting. Kundeservice-prosesser og returprosess.”(...)*
- *“Alt som har med både kundereisen under kjøp og etter kjøp. Gjennom leveransen, men også kundeservice dersom noe skjer i løpet av produktets levetid for å si det sånn. Så alle de tingene jobber vi kontinuerlig med egentlig”.*
- **Pål Vindegg**
- *“Vi har testet ut et opplegg med Techropers, som er en litt sånn Uber “crowd foundet” variant tjeneste - det er en tredjepart vi tester ut samarbeid med, om kan komme hjem til deg privat og sette opp produktet for deg om det er smart tv, nettbrett - det er veldig spennende fordi, om dette funker kan vi tilby dette over hele Norden. “*
- **Anton Hagberg**

Videre spør vi Hagberg om forholdet til Komplett.no og de andre virksomhetene i Komplett Group, og hvordan det evt. gir kunden verdi.

- *“Vi samarbeider med å gi kundene til KomplettBank fordeler ved å bruke kortet og motsatt og gi gode tilbud på Komplett-produkter. De som har kortet kan få gunstige priser og kampanjer, så vi samarbeider og driver butikk for hverandre.”*

- *“Mobilselskapet er ganske nyetablert, det er snaut et år. Det er en fullintegrert del av Komplett.no. De jobber vi veldig mye sammen med og grunnen til at vi gjør det er fordi vi selger veldig mye telefoner og tidligere har vi ikke tilbudt abonnement så det vi ønsker er å ikke bare tilby telefonene, men også mobilene med abonnement.”*

- **Anton Hagberg**

6.5 Komplett.no i fremtiden

Hvorfor valgte Komplett.no å håndtere alle produkter og produktlinjer selv i motsetning til Amazon, som valgte en strategi som gjør at de slapp tredjepartsaktører til i handelssystemet, og på den måten har hatt mulighet til å utvide varesortimentet i nesten det uendelige?

- *“Det var nok ikke et valg, det var bare der vi startet. Også endrer vi den strategien nå, så den læreboken må du kaste etter neste år for da er vi en markeds plass vi også. Så det er nettopp det vi endrer nå. Det er det som er vår transformasjon fra å være en elektronikkbutikk til å være en markeds plass. “Vi blir en nettverksaktør i stedet for å være en som eier alle varer og håndterer alle varer selv.”*
- *(...) For etterhvert nå som vi vil lansere markeds plassen så vil vi jo gå fra å ha en 20 000 produkter til å ha kanskje 1 million produkter om ett år eller to.”*
- *“(…) Det at vi kommer til å gi andre leverandører tilgang til å selge andre varer, altså varene sine på vår plattform, vil kunne gjøre sånn at vi kan laste inn en hel bransje som vi ikke har grep om i dag, men som vi vil kunne selge på vår plattform. Eller vi kan ta inn kategorier som vi ikke vi har dratt ut helt enda. Så da vil vi ha et helt annet produktspekter å vise frem. Og da trenger vi å personalisere weben sånn at du kjenner deg igjen når du kommer på Komplett.no, og at vi viser frem de produktene som du er interessert i, på forsiden. Da vil vi i mye større grad bruke algoritmer og data for å forsøke å være best mulig for deg.”*
- *(...) også har vi vår virksomhet som også kommer til å selge sine varer på den markeds plassen - men om 10 år så kommer det til å være en mindre del av Komplett sin virksomhet, men heller være en nettverksaktør - hvis vi har lykkes.”*

- **Jostein Sørli**

7.0 Analyse

Det er viktig å poengtere at flere av funnene i primærdataen vil bli brukt i hver av de ulike verdidriverne samt hver av de ulike kostnadsdriverne, da en kostnadsdriver også kan virke som en verdidriver og vice versa slik som nevnt i punkt 4.3.

7.1 Koding

Innhentet data i undersøkelsen er kodet i et system basert på fire av Porters kostnadsdrivere og Amit og Zott sine fire verdidrivere, som vist i tabell 7.1.1 og tabell 7.1.2. Tabellene er laget for å få oversikt over likheter og ulikheter mellom informantenes oppfatning av de største verdi- og kostnadsdriverne, og hvordan de evt. har forandret seg. Summen av drivernes samspill vil belyse endringer i Komplett.no sin forretningsmodell.

	Effektivitet	Nyhet	Komplementaritet	Lock in
Anton Hagberg	<ul style="list-style-type: none"> - Logistikkprosesser - Kun digital markedsføring 	<ul style="list-style-type: none"> - Investert i distribusjon og logistikkprosesser 	<ul style="list-style-type: none"> - KompletBank - Techroopers 	<ul style="list-style-type: none"> - Kundeservice, informasjon - Rating - Reklamasjoner/retur - KompletBank (lojalitetsprogram)
Jostein Sørli	<ul style="list-style-type: none"> - Effektive logistikk-løsninger 	<ul style="list-style-type: none"> - KompletMobil 	<ul style="list-style-type: none"> - KompletMobil 	<ul style="list-style-type: none"> - Informasjon til kundene - Fokus på web-løsning (søkeløsninger) - Fokus på retur og reklamasjon - Enkel kundereise - algoritmer/foreslå produkter - Guide/lære kunden å finne produkt - Rating, gir trygghet
På Vindegg	<ul style="list-style-type: none"> - Effektiv logistikk - Reduserte transaksjonskostnader (logistikk) 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementering av SAP 		<ul style="list-style-type: none"> - Kundeservice - Trygghet (om noe skjer med produktet)

Tabell 7.1.1 - Verdidrivere

	Skala/Stordriftsfordel	Kapasitetsutnyttelse	Lokasjon	Integrasjon
Anton Hagberg	<ul style="list-style-type: none"> - Utvidet vare sortiment 	<ul style="list-style-type: none"> - Investeringer i distribusjon og logistikkprosesser - Kapasitetsutnyttelse i høysesong 	<ul style="list-style-type: none"> - Fraktkostnader - IT-kostnader - Kundeservice - Lønnskost 	<ul style="list-style-type: none"> - Logistikk og distribusjon - "Joint-venture" - Egenutvikling av Web
Jostein Sørli	<ul style="list-style-type: none"> - Logistikk- og distribusjon - IT-kostnader tilknyttet web for økt volum 	<ul style="list-style-type: none"> - Utvidelse av lager for mer effektiv sammenstilling - Sammslåing av tre lagre til ett 	<ul style="list-style-type: none"> - Lønnskosten tilknyttet - logistikkoperasjonen - IT-kostnader knyttet til web 	<ul style="list-style-type: none"> - Web - SAP
Pål Vindegg	<ul style="list-style-type: none"> - Proporsjonal økning i infrastruktur 		<ul style="list-style-type: none"> - Lønninger i Norge 	

Tabell 7.1.2 - Kostnadsdrivere

7.2 Funn Strategi

Ser vi på strategien til Komplet.no gjennom tiden, kan det tyde på at de hadde en nisjestrategi ved oppstarten i 1996, der de fokuserte på det Hagberg kaller for “gamerne” og “PC-nørdsa” i punkt 6.4. Nisjestrategien resulterte i det Anderson (2006) kaller for “the long tail”, altså kunder som har vært med lenge. Dette bekrefter også Hagberg i punkt 6.4, der han sier følgende *“Det er mange av dem, de er gode ambassadører til å produsere innhold i sosiale medier, Youtube osv. De er med på “eventer” og “streamer” ting og har veldig mange følgere på Twitch, om du kjenner til det.”* I dag er det usikkerhet i hvilken strategi Komplet.no fører, forteller Hagberg i punkt 6.2: *“Det er et veldig godt spørsmål som vi har diskutert mye i det siste. I Norsk målestokk så er det nok en kost. Men sånn som verden har blitt eller er i ferd med å bli, nå som alt er vidt åpent fra alle land, så er vi nok i ferd med å bli en mer differensiert.”* Sørli er derimot ikke i tvil om at det er differensiering som har vært nøkkelen for suksess hos Komplet.no, som vi kan se i punkt 6.2.

7.3 Funn Kostnadsdrivere

7.3.1 Lokasjon

Det at Komplett.no velger å holde til i Norge med både kontor i form av utviklings- og prosjektavdeling samt lager, fører med seg høye lønnskostnader grunnet lønnsnivået i Norge. Det er også relativt høye skattesatser sammenlignet med andre Skandinaviske og Europeiske land (Porter 1985, 82-83).

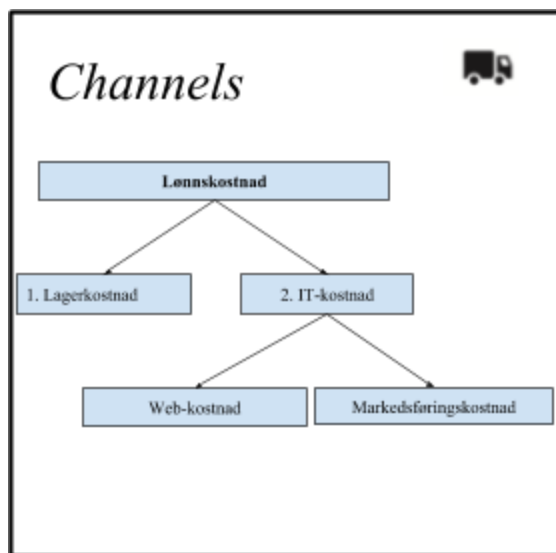
Basert på innhentet data er det konsensus blant de tre informantene om at lønn er den største kostnaden til Komplett.no. Som nevnt i punkt 6.3, sa Vindegg følgende: *“Lønninger i Norge er definitivt den største kostnadsdriveren for ethvert firma som driver med noe i nærheten av det vi holder på med (...).”*

Videre er det interessant å se på hvilke aktivitetsområder i Komplett.no sin forretningsmodell lønnsnivået er høyest. *“Den største kosten vår sånn i “handlingen” av produkter, det er lønnskosten med logistikkoperasjonen vår - hvis du ser bort fra varekosten i seg selv (...).”* Dette fremgår i intervjuet med Sørli i punkt 6.3. Det kommer frem at utenom lønninger er fraktkostnadene størst *“(…) Den største utgiften isolert sett, hvis du ser bort i fra selve driftskostnadene her på huset, er fraktkostnadene (...).”* sier Hagberg i punkt 6.3.

Vi tolker fraktkostnader som distribusjonskostnader. Innenfor dette aktivitetsområdet fremkommer det i punkt 6.3, at IT-kostnad er den største kostnadsdriveren, der Hagberg sier blant annet: *“(…) Komplett har i veldig stor grad gått fra å være en logistikkbedrift til å ha blitt en teknologibedrift (...).”*

Sørli presiserte i punkt 6.3, at IT-kostnaden først og fremst er knyttet til weben til Komplett.no, og at IT-kostnadene forbundet med AutoStore-lageret var en engangsinvestering, som ikke følger deres skalering. På bakgrunn av dette kan en oppsummere kostnadsdrivere i form av

lønnskostnadene, slik som illustrert i figur 7.3.1 nedenfor. Den illustrer at den største overordnede kostnadsdriveren til Komplett.no, er lønnskostnader, der lønnskostnadene er høyest ved tilknytning lageret, deretter IT-kostnad i form av bemanning innenfor webutvikling og markedsføring.



Figur 7.3.1 - Komplett sine Lønnskostnader

På bakgrunn av den informasjonen vi har fått, har utviklingsavdelingen til Komplett.no gått fra å være 10 til 75 personer fra 2013 til 2017. Dette viser at lønningene har vært en økt kostnadsdriver i utviklingsavdelingen. Hagberg forteller også om et fokus på kundeservice der denne avdelingen består av ca. 40 personer. Videre fremkommer det at lagersystemet består av 200 medarbeidere i høysesong og ca. 100 i normal drift, det er dette som utgjør fordelingen av lønnskostnadene deres. Til tross for at denne kostnadsdriveren er den største for Komplett.no, tilsier ikke dette om det er en verdikjede eller verdinettverk, da lønnskostnader er felles for alle bedrifter i Norge.

7.3.2 Stordriftsfordeler

Komplett.no har investert i logistikk- og distribusjonsavdelingen. Sørli sier det er den største endringen Komplett.no har gjort siden 2013 - noe som Hagberg bekrefter *“Vi har for det første utvidet sortimentet vårt til et mye bredere tilbud.”* De beveger seg dermed mot et større massemarked. Det at Komplett.no satser stort på utvidelse av sitt varesortiment fører til at de må ha en proporsjonal økning i infrastrukturen, for å støtte de aktivitetene som vokser, noe som kommer frem i samtale med Vindegg *“Nå jobber vi med et mellombygg på 4500 kvadratmeter, hvor vi skal inn med ytterligere banesystemer og sorteringsutstyr (...)”* i punkt 6.2.

Sørli forteller videre at IT-kostnaden er først og fremst knyttet til Weben deres, for å kunne håndtere større volum. Kostnadene som er knyttet til webutviklingen er for å optimalisere informasjonsutvekslingen i nettverket mellom Komplett.no, og kundene seg i mellom. Det er noe som indikerer at Komplett.no beveger seg mot et verdinettverk. Disse endringene er også blitt gjort for å effektivisere lagerkapasiteten og dermed oppnå stordriftsfordeler (Porter 1985, 70-71).

7.3.3 Kapasitetsutnyttelse

“(...) Vi har investert masse i distribusjonsanlegg, logistikkprosesser (...)”, sier Sørli om utvidelsen av nytt lager. Videre forteller han at de bygger det nye lageret for å kunne sammenstille varer mer effektivt, samt oppnå mer effektivitet ved både logistikk inn og ut. Dette står i samsvar med Porters teori, der økt frekvens etter produkter krever høyere kapasitetsutnyttelse som nevnt i punkt 4.3.3.

Videre forteller Sørli i punkt 6.3 at det å bruke roboter til logistikk inn og ut av AutoStore-lageret er noe de ser på, men ikke har regnet på enda, og vil bli mer aktuelt når teknologien blir billigere.

For Komplett.no er det viktig å kunne utnytte sin kapasitet maksimalt, da de har svært mange enkelttransaksjoner fra hele Norge som skal distribueres utover landet. Hagberg forteller at logistikken ikke er optimal og sier følgende: *(...) “Vi har 3 adskilte lagere i Sandefjord, og det*

har vi vært nødt til å gjøre noe med. Det blir ekstremt mye internttransport og ekstra jobb. Det vi gjør nå er å bygge disse lagrene sammen til et stort. Ved å kraftsamle alt rundt et stort distribusjonsanlegg - det er pri 1. Det høres helt unødvendig ut å ha tre distribusjonsanlegg, men det er fordi vi har vokst så mye, så vi har ikke hatt noe valg.”

Man kan som tidligere nevnt se at kostnadsdriverene til Komplett.no variere fra sesong til sesong, der de må effektivisere kapasitetsutnyttelsen i høysesong. Hagberg forklarer dette i punkt 6.3: (...) *Det er ekstremt viktig, for hvis ikke hadde vi ligget med alt for høye faste kostnader (...)*

Det er utydelig hvilken av de ulike teknologibeskrivelsene til Thompson (1967) som blir benyttet i Komplett.no sin kapasitetsutnyttelse. Derfor er det vanskelig å stadfeste hvilken verdikonfigurasjon denne kostnadsdriveren peker på, men med tanke på at de er en distributør, som et koblingspunkt mellom leverandører og kunder, er “mediating technology” den mest nærliggende teknologibeskrivelsen å bruke. Det heller i retning av verdikonfigurasjonen verdinettverk.

7.3.4 Integrasjon

Desto mindre eierskap Komplett.no har vertikalt i distribusjonkanalene sine, desto mer kostnader vil det medføre (Porter 1985, 79). Noen av Komplett.no sine største kostnadsdrivere er deres distribusjon- og logistikkavdelinger, som tidligere nevnt i punkt 6.3, forteller Hagberg. I punkt 6.2 forteller han om høye utgifter, der de kjøper fraktjenester for flere hundre millioner i året. De jobber tett for å gjøre små endringer som gir stor effekt som har ført til “joint-venture”. Videre forteller han om “joint-venture- samarbeidet” de har hatt med PostNord der de kontinuerlig jobber med å finne gode løsninger på hvordan kunden mottar og henter varene sine.

“Joint-venture” har vært med på å gi Komplett.no større forhandlingsmakt overfor sine samarbeidspartnere, noe som stemmer godt overens med Porter (1985, 79). Komplett.no velger derimot fortsatt å bruke PostNord og eksterne fraktselskaper fremfor å starte egen vareleveranse, da dette trolig er rimeligere enn å opprette egne fraktalternativer.

Kanskje det største vertikale integrasjonsgrepet Komplett.no har gjort, var å bestemme seg for å utvikle web-løsningen deres selv - her har de påkostet seg mye utgifter. Det har både vært utfordrende for Komplett.no, men også gitt dem mye kunnskap. Hagberg forteller at de bruker mye kostnader på utvikling i form av web-plattform. Han forteller om en eksponentiell utvikling i punkt 6.3: *“(...) Komplett har i veldig stor grad gått fra å være en logistikkbedrift til å ha blitt en teknologibedrift, i tillegg til logistikk. Markedsføringsavdelingen vår er i større grad teknologidrevet enn klassisk markedsføring.”* Dette viser en omfordeling av logistikkaktivitetene til Komplett.no og tyder på at Komplett.no er i en omstilling fra verdikjede til verdinettverk. Sørli forteller i punkt 6.3, at de har fått et stort utviklingsteam som jobber med web og SAP slik som det er redegjort for i Porter sin teori i punkt 4.3.4.

I den grad Thompsons (1967) teknologibegreper kan anvendes for å identifisere Komplett.no sin kostnadsdriver, er det “mediating technology” som benyttes i deres vertikale integrasjon, da de har tett kobling til sine samarbeidsaktører og tok beslutningen om intern web-utvikling. Det er selve grunnlaget for deres informasjonsutveksling i verdisystemet og dermed deres nettverk i form av leverandører, andre distributører og sluttkunder. Dette er et ytterligere tegn på verdikonfigurasjonen verdinettverk.

7.4 Funn Verdidrivere

7.4.1 Effektivitet

I tabell 7.1.1 ser vi at det var konsensus rundt at effektive logistikkprosesser har vært essensielt for Komplett.no for å holde kostnadene nede. Sørli nevner at effektiv logistikk har vært en av nøkkelfaktorene for Komplett.no sin suksess: *“(...) Det ene er at vi har vært effektive på logistikken vår, vi har kunnet levere raskt, fordi vi har varer på hylla (...) Det kommer frem i punkt 6.1. Dette er også noe som Komplett.no har investert mye kapital i, noe som Hagberg forteller i punkt 6.1: “(...) Vi har investert masse i distribusjonsanlegg, logistikkprosesser internt (...)”* Det er en av de største endringene som har skjedd hos Komplett.no, siden han startet i bedriften. Her ser vi at det som tidligere ble beskrevet som en kostnadsdriver også fungerer som en verdidriver. Vindegg bekrefter dette i punkt 6.2, der han nevner at de nå investerer i et nytt mellombygg på 4500 kvadratmeter for å effektivisere logistikk og lagerdrift.

Vindegg tar videre for seg at fra da han startet i Komplett.no, har det vært store endringer på IT-systemene for å gjøre disse mer effektive. IT-verktøyet SAP ble implementert i 2003 og behandler IT-strukturen deres i form av økonomi, innkjøp og priser som lageret også er knyttet opp mot. Dette forteller han om i punkt 6.1. Dermed har Komplett.no effektivisert sine transaksjonskostnader internt ved å knytte mange prosesser inn i et automatisk system, noe som Amit og Zott trekker frem som en verdidriver for E-selskaper i punkt 4.6.1. Logistikkprosessene og IT-verktøyet SAP har endret Komplett.no sine verdidrivere til å bli mer automatisert og fungerer derfor bedre som Komplett.no sin “mediating technologies”, hvilket igjen taler til fordel for at de beveger seg mot et verdinettverk.

7.4.2 Komplementaritet

Som en del av effektiviseringen av Komplett.no har de også fokusert på å redusere transaksjonskostnader mellom samarbeidspartnere og seg selv. Et eksempel på dette er samarbeidet mellom PostNord og Komplett.no for å finne de beste løsningene for kunden ved

betalings- og fraktalternativer. Her komplimenterer de hverandre slik som Amit og Zott trekker frem som en bidragsyter for verdiskapning i punkt 4.6.2. KomplettBank er også en tredjepartaktør som Komplett.no samarbeider tett med i form av lojalitetsprogrammer og banktransaksjoner, noe som Hagberg trekker frem i punkt 6.4: *“Vi samarbeider med å gi kundene til KomplettBank fordeler ved å bruke kortet og motsatt, og gi gode tilbud på Komplett-produkter.(...)”* Det kan legges til at Komplett Group eier 20% av banken, men Komplett.no som vi fokuserer på, ikke har direkte kobling til KomplettBank.

Videre kommer det frem fra Hagberg at de tester en tredjepartsaktør (Techtroopers) som kan komme hjem til kunden for å bistå med installasjon av blant annet Smart-TV. En slik tjeneste står også i samsvar med teorien fra Amit og Zott, der de tar for seg komplementære fordeler fra tredjepartsaktører som gir kunden større verdi, også etter kjøp. De trekker også frem at å selge produkter som komplimenterer hverandre i tillegg er en verdidriver, dette oppnår Komplett.no, gjennom sin nyetablering av Komplett Mobil i 2016, som er en helintegrert løsning av Komplett.no, noe som Hagberg bekrefter i punkt 6.4 Videre sier han: *“(...) Det vi ønsker er å ikke bare tilby telefonene, men også mobilene med abonnement (...)”* Mobilabonnement er i seg selv et rent verdinettverk fordi kundebasen utgjør tjenesten. Denne kundebasen vil Komplett.no kunne benytte seg av, fortrinnsvis gjennom mobilsalg, da det kan være naturlig for kunden å kjøpe mobil og abonnement samtidig. Denne komplementære effekten peker på at Komplett.no beveger seg over til å bli et verdinettverk.

7.4.3 Lock in

Når vi spør informantene om hvordan de forholder seg til kunden og legger til rette for dem, kan vi se at dette er noe Komplett.no har fokusert mye på. Alle tre informantene trekker frem kundeservice-avdelingen. Hagberg nevnte følgende i punkt 6.4 *“(...) Veldig god kundeservice før, under og etter, kanskje spesielt etter kjøp - hvis noe går galt.(...)”* Vindegg trekker også frem i punkt 6.4 at kundeservice er noe de jobber kontinuerlig med, både under og etter kjøp, der han trekker frem leveranse og problematikk under produktets levetid. Her kan man se at både Hagberg og Vindegg legger vekt på kundeservicen, spesielt etter kjøp. Det kan tenkes at det

skaper en trygghet for kunden som Amit og Zott mener er en måte å “låse” kunden på, slik som nevnt i punkt 4.6.3. Basert på den tilsynelatende gode kompetansen kundeservicen deres innehar, kan det minne om hvordan verdikonfigurasjonen verdiverksted fungerer. Dette gjennom at de hjelper kunden med unike problemer, og går gjennom en syklisk prosess slik som nevnt i punkt 4.7.2.

Lojalitetsprogrammet med KomplettBank fungerer ikke bare som en komplementær effekt slik som nevnt i punkt 7.4.2, men også som en “lock in-effekt”, der det skaper et insentiv for gjenkjøp. Som vist i verdidrivertabell 7.1.1 trekker Sørli og Hagberg frem at også “rating” har vært en måte å kommunisere på, og på den måten skapt kundelojalitet. Sørli beskriver denne tanken om lojaliteten slik : ”(...) vi tror at vi kobler kunden tettere på oss når de faktisk går inn og “rater” våre produkter og er i større samspill med oss enn bare et kjøp og salg (...)” Sørli nevner også at “rating” er en bidragsyter for å skape trygghet for kunden i punkt 6.4. Kundefokus og kundereisen beskrives som det store mantra innad i Komplett.no. Noe som Amit og Zott også trekker frem, der fokus på opplæring og gode prosesser for kjøp bidrar til at kunden føler tilhørighet til Komplett.no, og dermed forblir lojale og oppnår en “lock in-effekt”.

Ifølge Anton Hagberg er de lojale kundene, som Anderson (2006) beskriver som “long-tail-kundene”, med på å skape innhold via eksterne forumer som Youtube, sosiale medier, eventer og spill-streamingtjenesten Twitch. Amit og Zott trekker frem dette som at kundene er med på å skape verdi for hverandre som øker lojaliteten og transaksjonshyppigheten for Komplett.no.

En kan argumentere for at Komplett.no hadde “verdinettverks-trekk” allerede i form av implementering av “rating-systemet” i 2002 (ref Hagberg punkt 6.1), men også på eksterne forumer der de skaper verdi for hverandre, som for eksempel gjennom spill-streamingtjenesten Twitch. Kundene er med på å skape nettverkseffekt ved å være aktive brukere, kontra kun en nettverkseksternalitet slik som Krokan (2010) beskriver det i punkt 4.7.4.

7.4.4 Nyhet

Flere elementer ved effektivitet, komplementaritet og “lock in” utgjør verdidriveren nyhet. Som også nevnt under effektivitet i punkt 4.6.1 er det blitt gjort investeringer i logistikkprosesser, der de har oppdatert til nye datasystemer. Dette er en verdidriver som inngår i “nyhet”, altså å innovere organisasjonsstrukturen og på den måten senke transaksjonskostnadene i Komplett.no. Implementering av SAP og AutoStore i henholdsvis 2003 og 2007 omtalte Vindegg som to store trinn for Komplett.no, i punkt 6.1. Det kan også kategoriseres som verdidrivere i form av nyhet. Oppstart av KomplettMobil som også er nevnt under komplementaritet, er nye tiltak de gjør for å gi kunden flere tilbud.

Det som fremstår som den neste store verdidriver-nyheten til Komplett.no, er at de skal åpne opp for tredjepartsaktører og dermed bli en markeds plass. Sørli forteller om dette i punkt 6.5 “(...). *Vi blir en nettverksaktør i stedet for å være en som eier alle varer og håndterer alle varer selv.*” På den måten utvider de sine nettverkseksternaliteter og nettverkseffekter ytterligere, hvilket stemmer godt overens med Krokan sin (2010) redegjørelse som beskriver effekter av nettverk i punkt 4.7.4.

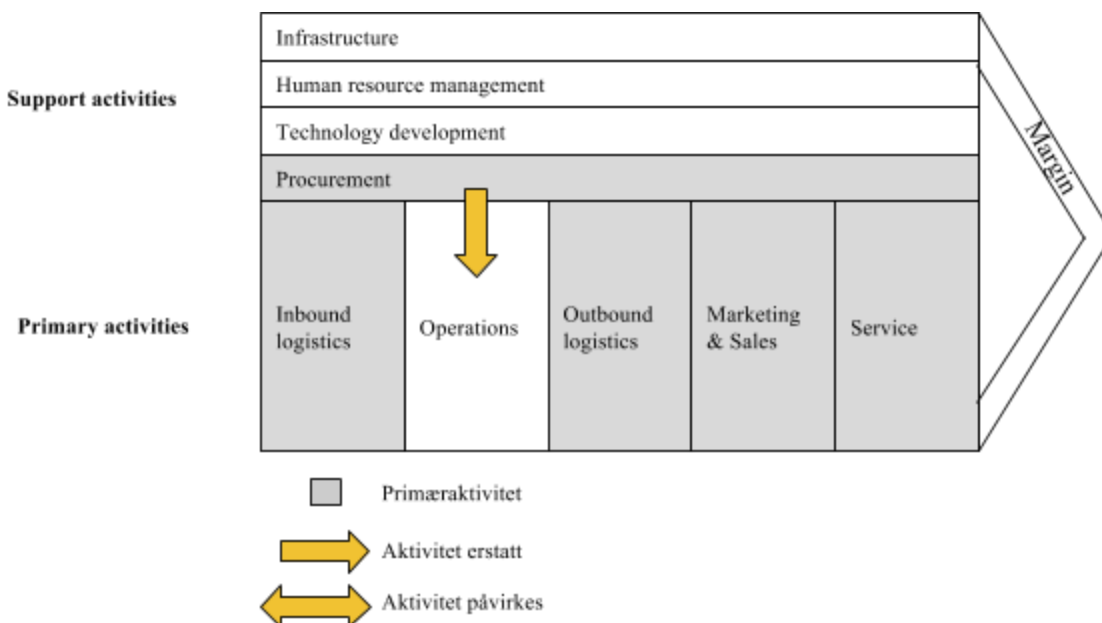
Det at Komplett.no åpner opp for at andre aktører kan selge sine varer gjennom Komplett.no sin webplattform, vitner om innovering av deres organisasjonsstruktur. Dette er et markant steg mot å nærme seg et verdinettverk der de i mindre grad skal selge “egne” varer fra leverandørene, skal vi tro Sørli, i punkt 6.5 (...) *om 10 år så kommer det til å være en mindre del av Komplett sin virksomhet, men heller være en nettverksaktør - hvis vi har lyktes.*”.

Som tidligere nevnt vedrørende grensekostnader punkt 4.7.4, er grensekostnaden ved rene digitale tjenester, ofte lik null. Det faktum at Komplett.no har tatt en strategisk beslutning om å gå over til en åpen markeds plass illustrerer Krokan (2010) sitt poeng ved at de kan øke sitt varesortiment betraktelig, uten at det påvirker deres kapasitetsutnyttelse, i form av lagerplass med tilhørende medarbeidere.

Disse nyhetene bidrar til at de har blitt mer effektive og har et større tilbud til kunden, og dermed oppnår verdi både for kunde og Komplett.no.

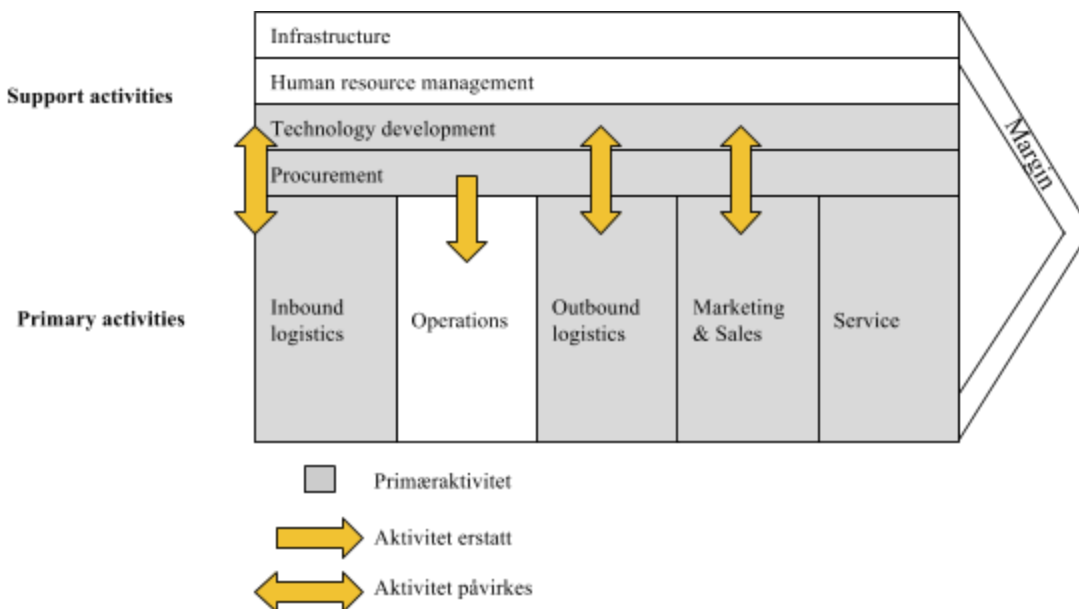
7.5 Oppsummering

7.5.1 Komplet.no sin Utviklingen fra Verdikjede til Verdinettverk



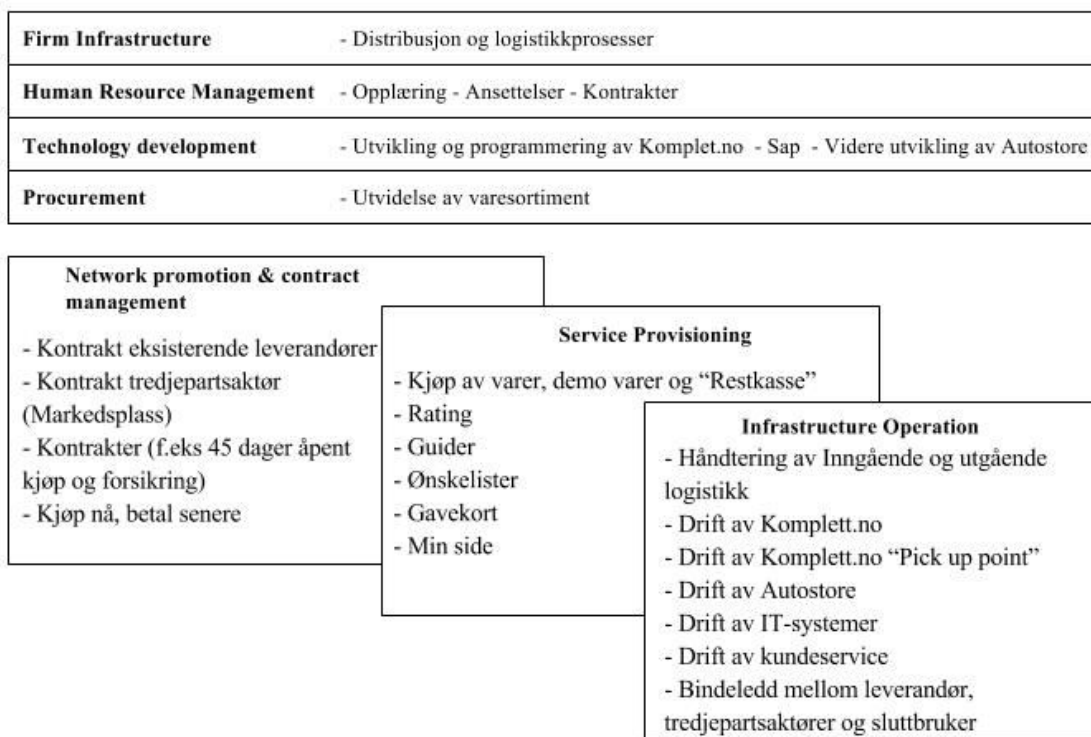
Figur 7.5.1 - Komplet.no sin verdikonfigurasjon 1996-2007

I figur 7.5.1 ovenfor kan vi se at Komplet.no var tilnærmet en klassisk verdikjede, med én modifikasjon, hvilket var og fremdeles er - at Komplet.no ikke produserer produkter, men distribuerer det. Derfor utgår produksjon som en primæraktivitet og blir erstattet med innkjøp som en primæraktivitet, slik det fremgår av pilen og den gule markeringen som indikerer primæraktivitetene. I lys av Cavalcante sin teori utførte Komplet.no en forretningsmodell-eliminering ved kreasjon av Komplet.no som bedrift, ved at de fjernet produksjonsleddet.



Figur 7.5.2 - Kompletts sin verdikonfigurasjon 2007-2010

Figur 7.5.2 illustrerer samme modifikasjon som i figur 7.5.1, med ytterligere justeringer. I år 2007 ble det endringer i deres verdi- og kostnadsdrivere, der vi kan se at teknologi som en støtteaktivitet spiller en større og tettere rolle med primæraktivitetene inngående logistikk, utgående logistikk og ikke minst salg og markedsføring, som har nærmest blitt én og samme aktivitet. Jfr. Cavalcante mfl. (2011) sin teori i punkt 4.10, kan en argumentere for at Komplet.no sine justeringer, var en form for forretningsmodell-utvidelse ved implementering av SAP og AutoStore.

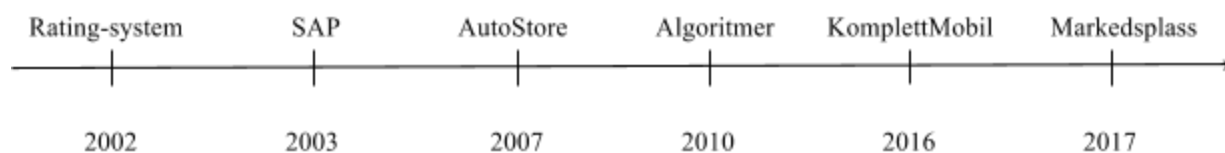


Figur 7.5.3 - Komplet sin Verdikonfigurasjon i 2017

I figur 7.5.3 gis det et mer nyansert og presist bildet av de ulike aktivitetsområdene og driverne til Komplet.no, da det ikke er nødvendig å justere modellen for å beskrive Komplet.no sine aktivitetsområder, med tilhørende kostnads- og verdidrivere. Dette i form av blant annet kontrakt med de ulike aktørene i "network promotion & contract management-flaten", "rating-system" i "Service Provisioning-flaten" og til slutt, drift av IT-systemene særlig i form av web- og logistikkprosesser i "Infrastructure Operation-flaten". Det at Komplet.no har gått fra å være en logistikkbedrift til å bli en teknologibedrift, og er dermed i ferd med å bli en nettverksaktør, vitner om en forretningsmodell-endring slik som forklart i punkt 4.10 (Cavalcante mfl. 2011).

Skal vi tro modellene 7.5.1, 7.5.2 og 7.5.3 kan det se ut til at Komplett.no har beveget seg mer og mer over til et verdinettverk, ved at skala og kapasitetsutnyttelse utgjør en verdidriver. En kan likevel spørre seg om ikke dette gjør seg gjeldende også da de “kun var en verdikjede.” Det kan imidlertid se ut som at skala og kapasitetsutnyttelse relativt sett fungerer som en større kostnadsdriver i en verdikjede sammenlignet med et verdinettverk. Figur 7.5.3 sett i sammenheng med at Komplett.no har økt sine “increasing returns”, nettverkseffekt samt redusert transaksjonskostnadene, tyder på at de i større grad har blitt et verdinettverk.

Det betyr derimot ikke at en kan si at Komplett.no er et “rent” verdinettverk, da vi kan se at de har “verdikjede-trekk” i form av fysisk håndtering av inngående og utgående logistikk i AutoStore-lageret.



Figur 7.5.4 - Tidslinjeoversikt over Komplett.no sine kostnads- og verdidrivere

8.0 Konklusjon

Formålet med denne undersøkelsen var å se på hvorvidt Komplett.no sin forretningsmodell har endret seg fra å være en verdikjede til å bli et verdinettverk under deres vekst. Det har derfor blitt gjort rede for deres kostnadsdrivere og verdidrivere. Basert på innhentet data i undersøkelsen, er det flere interessante mekanismer og drivere som har påvirket de ulike aktivitetsområdene, i Komplett.no sin forretningsmodell.

Det er liten tvil om at Komplett.no sine kostnads- og verdidrivere på generelt grunnlag, har endret seg gjennom økt bruk av teknologi, spesielt i aktivitetsområdet distribusjon, hvilket stemmer godt overens med vår hypotese. Deres skalering som har ført til stordriftsfordeler, har i mye større grad fungert som en verdidriver enn kostnadsdriver. Komplett.no sitt valg om intern webutvikling har bidratt til god og tidlig bruk av “rating- og tilbakemeldingssystem”, der økt kundefokus har stått sentralt, og dermed har webutviklingen fungert som en verdidriver.

På bakgrunn av dette kan vi si at Komplett.no har gått vekk i fra Porters opprinnelig verdikjede og stegvis beveget seg nærmere et verdinettverk. Det er kun funnet to forhold som kan peke på at Komplett.no heller bør betegnes som to av de andre verdikonfigurasjonene, hvilket er henholdsvis deres kundeservice-prosess som minner om et verdiverksted, og behandling av fysiske produkter ved inngående og utgående logistikk som peker på verdikjede. Sett bort i fra dette, tyder dataen utelukkende på at verdinettverk er den beste betegnelsen. Det er samspillet mellom de fire ulike verdi- og kostnadsdriverne som fører til mekanismene “increasing returns”, reduserte transaksjonskostnader, samt økt nettverkseffekt hos Komplett.no.

Det kanskje mest spennende og tydeligste endringen Komplett.no gjør i sin forretningsmodell, er den nye satsningen med Komplett Markeds plass. De beveger seg bort fra å kun være et mellomledd mellom leverandører og sluttbruker, til å bli et mellomledd mellom leverandører, tredjepartsaktører og sluttbruker. På denne måten vil tjenesten Komplett Markeds plass utvide sitt

nettverk betraktelig, og oppnå ytterligere nettverkseksternalitet og nettverkseffekt, og heller i den retning at Komplett.no går fra å være en tradisjonell verdikjede til det som kan minne om et verdinettverk, hvor det er viktig å presisere at det er en pågående prosess.

På bakgrunn av dette kan derfor måten Komplett.no skaper, fanger og leverer verdi, bli best beskrevet i form av verdikonfigurasjonen verdinettverk. Vi kan derfor konkludere med at Komplett.no har delvis endret seg fra å være en verdikjede til å bli et verdinettverk.

Ved å være seg bevisst på at forretningsmodellen deres blir best beskrevet slik, vil Komplett.no være i bedre stand til å posisjonere seg i konkurransearenaen, samt identifisere sine kostnadsverdidrivere i fremtiden. Det øker sannsynligheten for å kunne henholdsvis redusere kostnadene og øke verdien, og på den måten føre en bærekraftig forretningsmodell og oppnå videre vekst.

9.0 Evaluering og ettertanke av vår undersøkelse

Vi vil påstå at vår undersøkelse har middels bekreftbarhet på bakgrunn av vårt strategiske utvalg av ledere i Komplett.no, samt en relevant og detaljert intervjuguide som stilte spørsmål som var med på å besvare vår problemstilling. Det må riktignok presiseres at bekreftbarheten reduseres betraktelig, med tanke på at vi var ute etter å beskrive endring av Komplett.no sin forretningsmodell. Derfor skulle det ideelt sett ha blitt utført et langsgående design, men det lot seg ikke gjennomføre, da vi var ute etter å beskrive forhold i retroperspektiv, samt hadde begrenset med tid til å gjennomføre undersøkelsen.

Funnene i undersøkelsen er i liten grad overførbare til andre e-selskaper, da det kun er én undersøkelsesenheter som er blitt undersøkt. Det er derfor en tydelig begrensning ved oppgavens anvendelsesområdet. Hensikten var dog ikke å generalisere funnene i undersøkelsen, men det kan være at enkelte av mekanismene vil fremstå og påvirke, delvis på samme måte i andre e-selskaper. Dermed kan det derfor hevdes at oppgavens redegjørelse av disse mekanismene har lav overførbarehet.

Med utgangspunkt i oppgavens kvalitative metode er undersøkelsen på generelt grunnlag lite troverdig, altså liten grad av etterprøvbare. Informantenes uttalelser kan fremstå som annerledes basert tidspunkt for når undersøkelsen er gjennomført, grunnet f.eks. dagshumør. Sett bort ifra dette er undersøkelsen middels troverdig, da det er en konkret problemstilling med en detaljert intervjuguide. Videre er det er høy grad av spontane oppfølgingsspørsmål under intervjuene, noe som svekker troverdigheten ytterligere.

Videre ville det vært interessant å undersøke Komplett.no med et langsående design, for å bedre kunne avdekke hvilke og hvordan deres kostnads- og verdidrivere endrer seg over tid. Det kunne også vært interessant for videre forskning å se på om og evt. hvordan andre bedrifter som er verdinettverk går over til og også bli verdikjeder.

Referanseliste

- Amit. Raphael, and Zott. Christoph, 2001. The Wharton School, University of Pennsylvania: “*Strategic Management Journal: Value Creation In E-Business*”
- Amit, Raphael, and Zott, Christoph. 2000. The Wharton School University of Pennsylvania & INSEAD Euro-Asia Center 006 : “*Value Drivers of e-Commerce Business Models*”
https://www.researchgate.net/profile/Christoph_Zott/publication/228556588_Value_drivers_of_e-commerce_business_models/links/02e7e5290785bedbf0000000.pdf
- Anthony, Johnsen, J. Altman, Sinfield V. Joseph. 2008. The Innovators’s Guide To Growth. United States of America: Innosight.
- Andreassen, Erik. 2016. “Komplett.no fyller 20 år: Vi har vært en familie. Sandefjord blad. Lesedato. 14. Mai 2017:
<https://www.sb.no/nyheter/komplett-no/komplett/komplett-no-fyller-20-ar-vi-har-vart-en-familie/s/5-73-288031>
- AutoStore Logistic. Forsidevideo. Lesedato 07. Mars 2017:
<http://autostoresystem.com>
- Bentzen Ann Kristin. 2007. “Kompletts superrobot skaper kaos” Lesedato 07.Mars 2017.
<https://www.digi.no/artikler/kompletts-superrobot-skaper-kaos/200525>
- Berman, Saul J. 2012, "Digital transformation: opportunities to create new business models". Strategy & Leadership. Vol. 40 Iss 2 pp. 16 - 24. Emerald insight.

- Cavalcante, Sérgio. Peter Kesting and John Ulhøi, 2011 - “*Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages*” Aarhus School of Business (ASB), Aarhus, Denmark - Emerald Insight:
<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00251741111163142>
- Dinside, “*Komplett lanserer skadeforsikring*”. Lesedato 09.Mars 2017:
<http://www.dinside.no/okonomi/komplett-lanserer-skadeforsikring/61260181>
- E24, Seneca og MPX, “*Slik fungerer Europas mest effektive lagersystem*” Lesedato 14. Mars 2017:
<http://e24.no/betalt-innhold/bak-tallene/slik-fungerer-europas-mest-effektive-lagersystem/23857962?e24app=true>
- Fjeldstad, Ø. D. “*Verdiskapning: verdikjeder, verdiverksted, verdinettverk*”. I Løwendahl, B. R. og Wenstøp, F.E. Grunnbok i strategi 3. Utgave, kapittel 6 sidene 135-159 Oslo: Cappelen Akademiske Forlag 2010.
- Vestviken24. 2015. “*Komplett dobler lagringskapasiteten*”. Lesedato 14.Mars 2017:
<https://www.vestviken24.no/komplett-dobler-lagringskapasiteten/s/5-83-9251>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015 *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. utg. Latvia: Cappelen Damm.
- Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne og Christoffersen, Line. 2016. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Klever, Magnus og Henning Aarset. 2007. “*Komplett Fusjon*” Nettavisen. Lesedato 7. Mars 2017: <http://www.nettavisen.no/na24/komplett-fusjon/1127664.html>
- Komplett. Om oss. Lesedato 6. Februar 2017:

<https://www.komplett.no/kundeservice/om-komplett/om-oss/>

- Kotler, Philip, 2016. Markedsføringsledelse 4. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Krokan, Arne. 2010, *Den Digitale Økonomien*. 1.utg. Oslo Cappelen.
- Løwendahl, Bente R, Fred E. Wenstøp. 2010. Grunnbok i Strategi. 3utg. Oslo. Cappelen Damm AS.
- Magretta, Johan. 2002. “*Why Business Models Matter*”. Business Source Complete (6623782):
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6a6b6ef8-02cb-4907-a60f-9b11f2c2dee7%40sessionmgr101&vid=3&hid=124>
- Normann, Richard, Rafael Ramirez, 2000. “*From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*” Business Source Complete (0017-8012)
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f18c3cf1-3c93-4b1f-8088-bed89cd9415e%40sessionmgr4006&vid=2&hid=4109>
- Osterwalder, Pigneur. Yves. 2010. *Business Model Generation*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Porter, Michael. 1980. Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors. New York: The free press
- Porter, Michael. 1985. Competitive advantage creating and sustaining superior performance. New York: The free press
- Porter, Michael. 1990. The competitive advantage of nations. London: Macmillan

- Purehelp. Komplet Services AS. Lesedato 10. Mai 2017:
<http://www.purehelp.no/company/account/komplettservicesas/979642121>
- Stabell B. Charles, Øystein D. Fjeldstad. 1998. *Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks*, *Strategic management journal*, v.19, 413-437
- Store norske leksikon. “*Distribusjon*” 15. April 2016. Hentet 7. mars 2017:
<https://snl.no/distribusjon>:
- Stabell B. Charles, Øystein D. Fjeldstad. 1998. *Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks*, *Strategic management journal*, v.19, 413-437
- Wikipedia. Business Model Canvas. Lesedato 6. Februar. 2017:
https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas#/media/File:Business_Model_Canvas.png
- Wikipedia. History of the Internett. Lesedato 5. April 2017:https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_the_Internet
- Wikipedia. Kostnadsdriver. Lesedato 09.05. 2017:
<https://no.wikipedia.org/wiki/Kostnadsdriver>
- Wikipedia. Komplet. Lesedato 6. Februar 2017: <https://no.wikipedia.org/wiki/Komplet>
- Wikipedia. Strategi. Lesedato 24. April 2017:
<https://no.wikipedia.org/wiki/Strategi#Forretningsstrategi>

- Wikipedia. Transaksjonskostnad. Lesedato 7. Mai 2017:
<https://no.wikipedia.org/wiki/Transaksjonskostnad>

Vedlegg 1. Sekundærdata

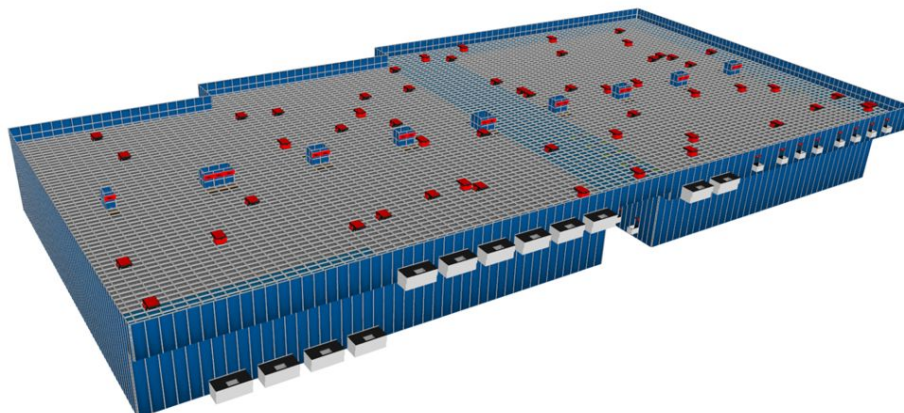
I 2007 fusjonerte Komplett.no og TCG seg for å være konkurransedyktig mot blant annet Elkjøp (Klever og Aarset 2007).

- *“Ole Vinje har erfaring fra MPX med tilsvarende konvertering.*
- *Vi var en av de første nettbutikkene som innførte automatisk lagerstyring i november 2005. Konverteringen tok rundt en måned, og det er ingen grunn til å tro at det vil trekke lengre ut i tid med Komplett, sier han til digi.no.” (Digi)*

Komplett.no sitt robotlager - AutoStore Logistics

For å få en mest mulig rydde beskrivelse av AutoStore lager har vi tatt utgangspunkt i Hattelands sin videoforklaring av systemet, på dere hjemmeside. Vi stilte kontrollspørsmål til samtlige informanter for å kontrollere at vi hadde forstått systemet riktig, samt at systemene hadde samme funksjoner hos Komplett.no.

Komplett.no bruker AutoStore Logistics sitt robotsystem på lageret sitt som kostet dem 33 millioner kroner (Bentzen 2017). Autostore er et kubebasert system som utnytter plassen bedre ved at bokser er plassert tett i tett ved siden av, og over hverandre. Radikontrollerteroboter henter og leverer bokser med produkter til lagermedarbeidernes arbeidsstasjoner, for avlevering eller fylling. Hvis det er ordre på et produkt som ligger i en boks nederst av kubesystemet vil robotene automatisk starte prosessen med å hente boksene som er over, for å få tak i den. Lite populære produkter vil da automatisk havne på bunnen, mens populære produkter havner øverst. På denne måten blir tiden på fremhenting av riktig vare redusert. Enhver robot kan nås til enhver boks, og enhver boks kan gå til medarbeidernes arbeidsstasjon. Systemet kan tilpassess arealet som følger bygningsstrukturen. Systemet kan utvides uten at den pågående prosessen stoppes eller forsinkes. Hvis en robot får tekniske problemer, vil ikke det gå utover resten av systemet. 10 roboter bruker samme mengde energi som en støvsuger. I tillegg kan man slå av lyset for å spare strøm. Systemet er utviklet og produsert av teknologiselskapet Hatteland (Autostore).



Bilde 1. - (PowerPoint tilsendt fra Jostein Sørli, Komplete New Units)

E24 Intervju - Bjørn Tore Svendsen - Logistikkjef Komplete Group, eier MPX

- *“Ifølge Svendsen tar det cirka to timer fra en ordre blir lagt inn i nettbutikken, til varen er ferdig pakket og lempet i en bil på vei til kunde. “*

Distribusjonens mål

- 1. *“– Målet er å viske ut skillene mellom det å handle på nett og det å gå i en fysisk butikk, sier han.”*
2. *“Svendsen sier målet hele tiden er å kunne øke varesortimentet, uten at det går på bekostning av leveringstid.”(E24, Seneca og MPX)*

Kapasitet

- *“Lageret håndterer drøyt 11.000 bestillinger hver eneste dag.”*
- *“I julen håndterer vi 20 000 bestillinger om dagen.” (E24, Seneca og MPX)*
- *“Lagersystemet AutoStore er utvidet fra 55 til 75 roboter og fra 27 til 35 porter. Det er plass til 72500 kasser, 39 flere enn før.” (Vestviken24).*
- *“Oppgraderingen medfører ikke noen endringer i antall ansatte, men gir selskapet mulighet til å vokse 20 prosent hvert år de neste fire-fem årene.”(Vestviken24)*

Dette skjer når du trykker “kjøp” på Komplet.no (MPX)

1. Ordren sjekkes opp mot beholdning på lageret.
2. Bestilling sendes elektronisk til lagersystemet.
3. Roboter plukker frem varen i lageret og transporterer den til pakkeområdet.
4. Ordren pakkes av en lageransatt og legges til utsending.
5. Varen kjøres ut fra lageret og til kunden.
6. Pakken ankommer pick-up-point via post eller bud.
7. Sms eller epost med hentemelding sendes til kunden

Tabell 11.2 - Dette skjer når du trykker “kjøp” på MPX.no

(E24)

Vedlegg 2. Intervjuguide

Undersøkernes kontaktinfo ble oppgitt:

Info om oppgaven:

“Hvordan har Komplett.no sin forretningsmodell endret seg gjennom deres vekst?”

Vi ønsker med dette å utdype og beskrive hvordan forretningsmodellen deres har endret seg i vekstfasen. Det vil bli fokusert på kostnadsdrivere og verdidrivere. Har Komplett.no endret seg fra verdikjede til verdinettverk?

Har du hørt om disse begrepene før? (Om ikke, utdype forklarer vi)

1.0 Overordnede spørsmål

- 1.1 Hva er navnet ditt?
- 1.2 Hva er din rolle i Komplett.no?
- 1.3 Hvor lenge har du jobbet i Komplett.no?
- 1.4 Hvilke markante endringer har skjedd i Komplett.no siden oppstarten? (Hvilke endringer har du vært med på fra når du begynte i Komplett.no til nå)
Breddet ut bransjen og kategori.

2.0 Suksessfaktorer - Verdidrivere og kostnadsdrivere (strukturelle faktorer)

- 2.1 Hva var idéen og baktanken med å gå fra Komplett.no til Komplett Group?
- 2.2 Hva mener du har vært nøkkelen til suksess for Komplett.no?
- 2.3 Hva slags strategi vil du si at dere fører? (Kostnadsleder/differensiering)?
 - 2.3.1. Hva er de viktigste kostnadsdriverne deres? Og hva gjør dere for å redusere dem?
 - 2.3.2 Hva er de viktigste verdidriverne deres, og hva gjør dere for å øke dem?
- 2.4 Hvem er deres viktigste aktører (leverandører/samarbeidspartnere? (Verdisystem)

3.0 Distribusjon

3.1 Hvordan fungerer distribusjonen hos dere i dag (AutoStore) sammenlignet med oppstarten evt, da du startet i Komplett.no?

3.2 Kan du fortelle litt om overgangsfasen til det nye lagersystemet, og hva som skapte kaos? ([Komplett-superrobot skaper kaos - Digi.no](#), 2007)

3.2.1 Hvilke tiltak har dere gjort for å forbedre distribusjonen? Dere har blant annet en egen utviklingsavdeling, kan du fortelle mer om hvordan den fungerer og hva som er målet? ([Slik fungerer Europas mest effektive lagersystem - E24](#) (Når ble annonsørartikkelen deres publisert?) maks ett par år

3.2.2 Hvilken effekt har dette hatt for dere? (Økonomisk og effektivitetsmessig)

3.3 Hvor mange ansatte jobber på lager og hva er rollefordelingen?

“Oppgraderingen medfører ikke noen endringer i antall ansatte, men gir selskapet mulighet til å vokse 20 prosent hvert år de neste fire-fem årene.” ([Komplett dobler lagerkapasiteten - Vestviken 24.no](#) 2015)

3.3.1 Hvor stor oppgradering må til før dere er nødt til å oppgradere bemanningen?

3.3.2 Utvidet dere AutoStore lageret deres primært pga. av julehandelen?

- *“Lagersystemet AutoStore er utvidet fra 55 til 75 roboter og fra 27 til 35 porter. Det er plass til 72500 kasser, 39 flere enn før.”*
- [Komplett dobler lagerkapasiteten sin - Vestviken24.no \(2015\)](#)

3.3.3 I hvilken grad utfordrer dere Hatteland på leveringene deres? Er det f.eks aktuelt å be Hatteland om å lage et nytt system som er tilpasset større varer slik som sykler?

“Her har vi fått frigitt mye plass, så vi kommer til å teste ut en del nye varer, blant annet sykler, sier Hagberg.” ([Komplett dobler lagerkapasiteten - Vestviken24.no](#))

3.4 Hvilken rolle har Integra for distribusjonen?

4.0 Tekniske spesifikasjoner ved AutoStore lageret

Nå som lageret er oppgradert mange ganger kan det tilsynelatende se ut som at det er “perfekt”.

4.1 Hvordan kan lagrene deres bli ytterligere forbedret eller har dere nådd et toppunkt?

4.1.2 Hvilke andre tiltak kan/skal dere gjøre for å videreutvikle forretningsmodellen deres?

4.1.3 Er tiltak som for eksempel å slå av lyset på lageret under drift tiltak dere gjør for å redusere kostnadsdriverne deres, og hvor mye har slike tiltak å si?

4.3 Hva er de største utfordringen ved AutoStore lageret deres?

4.3.1 Hvordan håndterer dere tekniske feil ved deres lager?

“En ting er økt bruk av roboter, men noe annet vi har jobbet mye med er å plukke riktig vare til riktig tid. Om det for eksempel er planlagt en bil til Sverige, sørger vi for å prioritere alle varer som skal dit i timene før den går.” [Slik fungerer Europas mest effektive lagersystem - E24](#) (Når ble annonsørartikkelen deres publisert?)

4.4 Kan du utdype hvordan dette fungerer? Er det en form for programmering eller manuell fjernstyring?

4.5 “Dette skjer når du trykker «kjøp» på MPX.no”

[\(Slik fungerer Europas mest effektive lagersystem - E24\)](#)

Er det samme prosess ved bestilling hos Komplet.no?

4.6 Har etterspørselen økt med mer enn ventet siden dere allerede er i gang med utvidelse av lageret etter å nettopp ha blitt ferdig med en utvidelsesfase?

- “Utbyggingen av lageret begynte allerede i 2007. I fjor var siste fase ferdig, og lageret håndterer drøyt 11.000 bestillinger hver eneste dag.”

- “I disse dager er Komplet i gang med nok en utvidelse av lagerkapasiteten. Denne gangen skal robotlageret slås sammen med et annet lager som elektronikkjempen eier i Sandefjord.” [\(Slik fungerer Europas mest effektive lagersystem - E24\)](#)

Tenker aldri stort nok. utfordring

“– Nesten ingen andre i Europa har klart å oppnå samme grad av automatisering som oss med dette systemet.” [\(Slik fungerer Europas mest effektive lagersystem - E24\)](#)

4.7 Hva skiller AutoStore fra andre robotsystemer f.eks. Amazon sitt?

5.0 Generelle spørsmål

5.1 Hva er grunnen til at dere beholder MPX og ikke kun opererer med Komplett.no, når tilbudet fremstår såpass likt?

5.2 Har dere ambisjoner om å ekspandere utenfor Norden og ta opp kampen med blant annet Amazon?

“– Det gjør oss sterkere når det gjelder framtidig vekst, for å stå imot utenlandsk konkurranse ved å beholde lave kostnader og ha god leveringsservice, sier Hagberg. Utvidelsen bidrar også i den offensive planen om å gå inn i Finland i løpet av 2016.”

6.0 Forbrukeren

6.1 Etter noen års erfaring innen e-handel, hva mener du har vært essensielt for Komplett.no i henhold til forbrukeren?

6.2 Har dere gjort endringer i selskapet som påvirker forbrukeren? (endring på nettside, distribusjon osv)

6.2.1. På hvilken måte har dette påvirket forbrukeren?

6.3 Hvordan påvirker endringer i kundenes forbruksmønster, forretningsmodellen deres?

6.3.1 Har du eksempel?

6.4 Da dere fikk det nye lagersystemet deres, fikk dette konsekvenser for forbrukeren, evt. hvordan?

6.4.1 Er det andre lignende endringer internt i Komplett.no som forbrukeren ikke ser, men som påvirker den?

6.5 Hvordan bruker dere informasjonen dere får inn fra kundene deres? (Analyse av transaksjoner)

6.6 Hvorfor har dere “rating-system” og hvilke effekter gir det?

6.7 Hvordan har dere bygd opp nettsiden for å tilrettelegge for forbrukerne?

6.7.1 Med tanke på steg før kjøp osv.

6.8 Hvordan er prosessen etter at en kunde har kjøpt et produkt?

(reisen deretter)

6.9 Vi kan se at dere f.eks ikke har egen app for å kjøpe produkter. Hvorfor ikke?

6.10 Hvilke fordeler har det for kunden i Komplett.no at dere har Komplett bank, forsikring osv?

6.11 Vet du noe om algoritmer som blir brukt i komplett.no? (hva gjør evt disse?)

6.12 Hvor viktig er det for dere med lojale kunder?

6.12.1 Har dere noen form for lojalitetsprogram?

6.13 Har komplett.no ulike allianser? (Som f.eks [Star Alliance](#)) (Amazon med tredjeparts leverandører)

7.0 Kostnader

7.1 Hva er de største kostnadene på forbrukersiden hos komplett.no?

7.2 Kan du fortelle om transaksjonskostnadene til kundene? (beslutningskostnader, søkekostnader, informasjonskostnader.. osv)

- Er dette noe dere fokuserer på mye på?

8.0 Verdidrivere

8.1 Er kunden med på å skape verdi, i så fall på hvilken måte? (Co creation, med på å lage produkt/tjenester)

8.2 Hvilke tiltak gjør dere for å skalere kundebasen?

18.2.1 Hvordan tilpasser dere, dere til den nye kundegrupper ved ekspansjon til andre land?

[Komplett dobler lagringskapasiteten -Vestviken24.no](#) (2015)

Netflix, teleselskaper, Snapchat, Facebook er selskaper som er avhengige av å ha mange brukere på den måten at uten brukere gir tjeneste ingen verdi.

8.3 Kan dere se sammenhenger mellom Komplett.no og slike tjenester?

8.4 Hva er grunnen til at Komplett valgte å håndtere alle produkter og produktlinjer selv i motsetning til Amazon som valgte en strategi der de slipper tredjepartsaktører til i handelssystemene og på den måten kan utvide varesortimentet i nesten det uendelige.

Vedlegg 3. Transkribering Jostein Sørli

Vår problemstilling på oppgaven er hvordan har Komplett.no sin forretningsmodell endret seg under deres vekst, der vi ønsker å ha fokus på kostnadsdrivere og verdidrivere.

- *“Usikker på hva dere legger i verdidrivere, men det kan vi ta en runde på.”*

Det er rett og slett bare hvilke aktivitet dere gjør som bidrar til mest verdi. Det kan være alt fra distribusjon til ulike samarbeidsavtaler. Kan egentlig være hva som helst i deres forretningsmodell, og hvordan dere driver bedriften - som bidrar til økt verdi for dere og kunden da.

- *“Ok.”*

Så noe av det vi ønsker å se litt på er - fordi tidligere var det vanlige verdikjeder, der man produserte produkter av råmaterialer og så distribuerte man det ut, men nå med nye teknologi, har det forandret seg en del der, som du kanskje kjenner deg igjen i. Så vi er ute etter å se om dere da har endret fra å være en klassisk verdikjede til et typ verdinettverk. Dette trenger ikke du å fokusere på, men da vet du litt om oppgavens formål.

Kunne du fortalt litt om din rolle i Komplett?

- *“Jeg er utviklingsdirektør i Komplett med ansvar for IT drift og utvikling. I tillegg så ligger prosjektkontoret under meg.”*

Hva går det prosjektkontoret ut på?

- *“Det er en samling av de prosjektene vi kjører, da hvor vi har et prosjektkontor der vi styrer en portefølje av prosjekter. Hvor også prosjektlederne våre er organisert inn da. Det ligger hos meg fordi de fleste av våre prosjekter har en stor andel av teknologi hos seg, så det er derfor det ligger hos meg.”*

Har de prosjektene med distribusjon å gjøre?

- *“Det har de, men har jobbet med stort sett prosjekter ut mot kunde etter jeg kom hit.”*

Så dere har en del kundefokus?

- *“Ja, det har vi.”*

Hvor lenge har du jobbet i Komplett?

- *“Jeg har vært i 4 år, ganske nøyaktig.”*

Siden du startet, har det skjedd noen markante endringer Komplett.no?

- *“Da jeg startet opp, var Komplett.no butikken der, også var MPX der, også distribusjonsvirksomheten vår der, som var to selskaper, ITegra og Norek?”*
- *“Og så hadde en kjøpt Blush. Det som har skjedd i etterkant er at vi har bredda ut bransjen en går etter, og en har bredda ut kategoriene i nettbutikkene. Det er kanskje de store endringene.”*

Skjønner. Så dere beveger dere mot et enda større massemarked?

- *“Ja stemmer, og det går vel på at en ønsker - utgangspunktet er at vi har en tro på at mye av handelen går på nett og går etter bransjen og at det kan være mulig å ta et lederskap i forhold til netthandel.”*

Apropos MPX, stemmer det at de henvender seg mot bedriftsmarkedet?

- *“Ja, det stemmer. Det gjorde vi en endring på, ca. to år tilbake tenker jeg.”*

Ja, for tidligere var det mot sluttbruker?

- *“Ja, tidligere var det B2C, men slo sammen Komplett og MPX i sin tid. Canica og Hagen kjøpte de to selskapene og “merget” de sammen. Så var nok tanken at de skulle være litt forskjellig, og ha litt ulik verdibudskap ut i markedet. Men de ble litt likere enn det en tenkte det skulle være. Det har vel litt med at en sitter å spiser lunsj sammen, og de gode ideene smitter frem og tilbake. Så det blir litt for tett på hverandre det tror jeg, det er litt av årsaken, så når vi diskuterte hva MPX egentlig skulle være, fant en ut at den bygde det som en B2B, for å være skarpere mot det salget.”*

Det glemte jeg litt innledningsvis, vi har avgrenset oppgaven til å handle om Komplett.no.

Du hadde jobbet i Komplett i kun 4 år, (man kan kanskje kunne tenke til seg det selv) men hva var baktanken om gå fra Komplett.no til Komplett Group?

- *“Det var vel for å kunne stå friere til å utvikle selskapet i andre retninger enn bare Komplett.no. Blush er jo et eksempel på det, og så har det kommet mange eksempler i senere tid. Med Webhallen som ble kjøpt opp, og som er et svensk selskap. Comtech i Tyskland som er innafor elektronikk, men også har vi jo kjøpt opp Bildeler.no, som er noe helt annet. Babybanden som er i en annen banden. Sixbondstreet i fjor, som er en møbelforretning. Vi har startet opp virksomheter i andre bransjer som Marked.no, apotek, mobilselskap.”*

Er det noen av de andre, enhetene i Komplett Group som har større påvirkning på Komplett.no som drar synergier fra hverandre?

- *“Ja på innkjøp siden så er jo Komplett.no, webhallen, Comtech, de som driver med elektronikk som drar nytte av hverandre. Når det gjelder andre synergien så har vi forsøkt å skjerme de ulike butikkene, så de har sitt fokus, men vi starta mobilselskaper i fjor sommer og det ligger da tett på Komplett.no. De har jo mobilabonnement, telefoner osv de kommer til å smelte mer sammen, etterhvert forhåpentligvis, selv om det er ulike juridiske enheter bak.”*

For det var kanskje bevisste valg det? Det var ikke akkurat tilfeldig?

- *“Nei det er det ikke. Det er klart vi har jobbet mye med å se på hva er det vi kan bruke Komplett-merkevaren til? Så en ting er å kjøpe opp ting og forsøker å la de stå separat og har sin utviklingsprosess, så de ikke blir borte i den store virksomheten som er Komplett.no.”*

Ja, så det er Komplett.no som er den store satsingen deres?

- *“Ja det er det jo, det er den store butikken, så det er klart hvis vi kjøper en liten butikk der, så får ikke det fokus. Så vi prøver å separere de satsningene så vi har fokus på de ulike delene. Det er derfor Komplett Group kommer til - i hovedsak, så vi ikke gjør alt i regi av Komplett.no, så en hver virksomhet har sitt eget liv og trenger kanskje et annet fokus en det de har på Komplett.no.”*

Du er kanskje litt inne på det nå, men hva mener du har vært nøkkelen til suksess for Komplett.no

- *“Jeg tror det er to ting: Det ene er at det har vært effektivt på logistikken vår, vi kunne levere raskt, fordi vi har varer på hylla. Det andre er at vi har et veldig dedikert kundefokus i alt vi gjør.”*

Hva legger du i det, hvordan fungerer det kundefokuset?

- *“Nesten uansett hva vi gjør, så stiller vi alltid spørsmål om hva det betyr for kunden, og hva syns kunden om de ulike endringene. Vi har hatt det med oss det hele veien. Det gjennomsyrrer egentlig hele organisasjonen syns jeg, i Komplett. Det ønsket om å levere kunde verdi.”*

Hvordan er dere i interaksjonen med kunden da? Nå har dere vel også fysiske butikker men det meste er på nett? Det er derfor kanskje ikke like lett å ha kontakt med kunde og vite hva de setter pris på?

- *“Det er nettopp det. Det er klart det, at vi er jo på nett i dag og det er jo ikke mange, men vi har de “pickup pointene” våre. Blant annet butikken i Oslo. Det er for å vise frem varer og får legge ut varer. Det er ikke noen butikker i den forstand, ikke for Komplett.no. Så kunden er i kontakt med oss gjennom Weben eller gjennom vårt kundesenter.”*

Der de gir direkte feedback?

- *“Ja og får hjelp, det er en veldig bra gjeng som ikke bare får henvendelser fordi ting går feil, men også folk som vil ha hjelp til hva de skal kjøpe osv. Det har vært viktig for oss at vi har definert kundesenteret som en salgskanal da.”*

Ja, for de som sitter der har veldig god kunnskap om de ulike produktene?

- *“Ja det har de. Vi får veldig gode tilbakemeldinger på kundesenteret hos oss. Det er et paradoks at i elektronikkbransjen, så er det vi som scorer best på kundelojalitet og kundetilfredshet, til tross for at vi ikke møter kunden sånn fysisk. Det burde jo egentlig vært motsatt, vi burde jo egentlig virkelig ha kjempa for å få det til. Det er sånn det er.”*

Hva tror du det kommer av? Det er kanskje litt vanskelig å si?

- *“Ja, det er vanskelig å si. Jeg tror det kommer av at vi har et kundefokus og at det ligger i bånd, og er viktig for oss. Jeg har ikke vært i noen organisasjon som er så dedikert på kunden som det Komplett er. Så det er det ene, og det andre er jo at konkurrentene våre fyller opp butikkene med - ja, unge folk som kanskje ikke har den fagkompetansen på de produktene de selger, når kunden er i butikk. Altså på kvelden og i helgen. Jeg tror folk opplever at de ikke møter den fagkompetansen som de syns de burde ha når de kommer til butikk da. Det er min hypotese hvert fall.”*

Litt om strategien deres, hva slags strategi vil dere si at dere fører for Komplett.no. For eksempel kostnadslederstrategi eller differensieringsstrategi.

- *“Det er differensiering som er nøkkelen for oss. Tilbyr noe med produktene utover en ren prissammenligning.”*

Så dere har ikke et mål om å være desidert billigst på markedet?

- *“Nei, vi har ikke noe mål om å være den aller billigste. Vi går ikke “head to head” - et typisk eksempel: da Expert og Elkjøp barka sammen her, for et par år tilbake, og ja de kjører vel et ganske tøft res fortsatt. Så var ikke vi med på det. Men vi må henge med på pris vi og, men vi skal ikke være den ledende i å trekke prisene ned. Vi skal tjene penger på det vi driver med. Det er kanskje litt forskjell fra andre nettaktører som slår seg opp, så tjener vi penger, mens andre er opptatt av vekst og taper penger år for år da.”*

Når du sier at de er opptatt av vekst mener du da at de er opptatt av å få en kundemasse?

- *“Ja, og få volum og antageligvis for å selge seg i neste omgang, når de har bygd opp den biten.”*

De viktigste kostnadsdriverne deres, hva vil du se de der?

- *“Det er personalkost, varekost (det å kunne ha gode avtaler bakover)”*

Med leverandører da?

- *“Ja og sikre at vi har gode avtaler.”*

Vil du si at kostnadsdriverne har endret seg, at noen steder har det økt eller redusert. Eller fokusområdet deres har vært annerledes på kostnadsdriverne?

- *“Nei, det som er viktigste er nok det samme. Men vi bruker mer penger på teknologi, i dag enn for fire år tilbake. Så den er i økning. Kanskje det vi tenkte var markedsføringskostnad før har blitt en IT-kostnad nå. Vi kjøper tjenester, altså og får det levert som skytjenester med systemstøtte bak da.”*

Så markeds kostnad har blitt en IT-kostnad?

- *“Ja, det vil jeg si. Vi kan kjøpe den type tjeneste “bundla” med systemer og alt sammen i en pakke, levert i en skytjeneste hvor alt er inkludert, og så blir det en IT-kost hos oss og ikke en markedsføringskost, men før var det kanskje mer personalkost og markeds kost. Det er en liten vridning på det.”*

Da er vi inne på distribusjon, eller du nevnte teknologi - vil du si at det er med tanke på AutoStore lageret deres?

- *“Nei det er ganske stabilt, teknologien er nok mer knytta til webben og funksjonalitet der, og det å håndtere større volumer.”*

Men det å håndtere større volum har ikke det tilknytning til lageret deres?

- *“Nei egentlig ikke, det også selvfølgelig, men hvis du tenker deg skalering i forhold oss, til antall eller kunder eller ordre inn, så er det en konto nevnt det er webben vår, og den skal tåle så og så mye trafikk. Så går de ordrene over i SAP som er backupløsning, logistikk-løsningen og den må også tåle den “loaden” som kommer inn. Så det er et eget området. Så går det til AutoStore (robotene). Det må også være skalerbart til å håndtere og vi må ha folk til å plukke inn og ut av kasser for der er det en manuell operasjon før varene går ut. Sortering er knyttet til flere områder. De fire årene jeg har vært her, har det vært veldig stort fokus på webben.”*

Ja, for det robotlageret ble lansert i 2007?

- *“Ja, det stemmer, også doblet vi kapasiteten for et par år siden tenker jeg.”*

Så det er først og fremst teknologien som er koblet opp mot lageret deres de største kostnadene og endringen skjer?

- *“Ja ut mot kunde, altså i grensesnittet mellom oss og kunde. Det er der vi bruker mest ressurser.”*

Det var kanskje før din tid i Komplet, men rett etter at AutoStore ble implementert i Komplet var det der de største kostnadene lå da?

- *“Det var et stort løft, det var det. Men den operasjonen er ganske stabil, så når du har gjort de justeringen, så tusler det og går, også har vi sett nå at vi trenger mer kapasitet og da har vi doblet den, også er jo det en stor investering for oss. Det også, men da er den gjort også er det stabilt. Men på webben så skjer det endringer hele tiden, fordi det er vår salgskanal. Der går kampanjene der kommer det ny funksjonalitet hos våre konkurrenter, så vi må følge med hele tiden og gjøre tilpasninger og endringer. Der er vi nødt til å være på “pucken” hele tiden, og jobbe med prosjekter - og mindre endringer hele tiden. Mens på SAP-siden og inn mot AutoStore, der er endringstakten ikke fullt så stor da. Vi gjør endringer i SAP, det er ikke det, men der går hjula litt saktere.”*

Hva er grunnen til at det går saktere der?

- *“Det er mer bestandige prosesser. Vår logistikkprosesser sånn som den er. Også kan vi jobbe med å optimalisere den, men det gjør vi ikke fra uke til uke. De optimaliseringen er på en måte gjort, også står det og går. Grensesnitt ut mot kunde skjer endringer mye kjappere. Så vi må henge med på hva som skjer i markedet.”*
- *“Du kan si, jo nærmere kunde et system er, jo ofte trenger du å endre på det.”*

Vi leste en artikkel “Slik fungerer Europas mest effektive lagersystem” Det var en “content marketing” av dere i E24, når ble den publisert, for det står ikke?

- *“Det er jeg ikke helt sikker på. Hva heter den så skal jeg se om jeg kjenner den igjen.*
- *Den er ganske ny, tro jeg. For vi utvidet til de 75 robotene for et par år tilbake, så jeg tror den her er nok ikke så veldig gammel tror jeg.”*

Maks et par år gammel?

- *“Maks et par år. Ett år tid eller noe tenker jeg.”*

Der står det blant annet at dere har utviklet en egen utviklingsavdeling, så jeg lurte på om du kunne fortelle litt om mer om den, er det det samme som prosjektgreiene du snakket om innledningsvis?

- *“Vi har en utviklingsavdeling hos meg. Hos meg har vi en driftsavdeling som har tradisjonell IT-drift, som driver med det. Også har vi en utviklingsavdeling som jobber med utvikling både på webben vår og SAP og andre ting rundt systemene våre også har vi prosjektkontoret som holder i prosjekter. Så den utviklingsavdelingen, den - ja nå er jo den på hvor mange blir det da? 75 utviklere kanskje. Så vi har skalert opp ganske betydelig de siste tre årene.”*

De jobber da med Webben?

- *“De jobber med Web og SAP”*

“Også har vi jo en gjeng som jobber med AutoStore også. Men de folka de er nok en tre til fire stykker, de holder til i logistikkorganisasjonen vår da.”

Målet med det er å kunne håndtere skalering bedre da, med de utviklingsavdelingene?

- *Ja, da jeg kom hit for fire år tilbake, så var det et ganske stort etterslep på prosjekter som en ikke hadde gjort. Sånn at vi trengte å skalere opp og få gjort en del av de prosjektene som lå der. For eksempel så var ikke løsningen vår responsiv, altså vår web kunne ikke skalere ned til en mobiltelefon for eksempel. Så sånn type prosjekter som en ikke hadde adressert, det måtte vi ta tak i. Og en rekke andre sånne prosjekter som var mer kundeorientert - som ja, alt i fra ulik funksjonalitet på Webben som vi trengte, en bedre søkerløsning, mer personalisering på siden osv. Når jeg startet her var vi vel en 10 stykker på utviklingssiden, også har vi skalert det opp for å håndtere prosjektene. Vi har investert ganske betydelig i teknologi de siste årene.”*

Ja, så de prosjektene er typ de kostnadsdriverne du nevnte innledningsvis?

- *“Ja.”*
- *“Det er det som gjør at teknologi har blitt en større del av kostnadsbasen vår nå enn for fire år tilbake.”*

Hvor mange ansatte er det som jobber på lageret deres med tanke på at det er mye som er Automatisert og hvordan fungerer rollefordelingen?

- *“Det må jeg nesten sjekke også må jeg komme tilbake til deg. Vi er rundt 400 i Sandefjord, også er vi 150-200 personer kanskje, men det er for å håndtere all lagervirksomheten vår da. Vi har jo tradisjonelle lageret her også, som håndterer andre deler av virksomheten vår enn Komplett.no”*

Det var en artikkel i Vestviken24.no i 2015 som skrev at dere dobler lagerkapasitet, og da ble det nevnt at oppgraderingen ikke medfører til noen endringer i antall ansatte, men gir mulighet til å vokse 20% hvert år de neste fire årene.

Hvor stor oppgradering av lageret deres må til for at det er nødt til å oppgradere bemanningen? Og må dere på en måte doble lageret igjen da?

- *“Selv oppgraderingen fører ikke til at vi ansetter flere folk, men hvis vi bruker full kapasitet på lageret, så må vi ha flere folk til å plukke varer fra kassene. Så hvis vi får til den veksten som vi ønsker, og får den utvidelsen av lageret til at vi trenger den ordentlig, da må vi nok skalere opp med folk også.”*

Så dere har egentlig oppgradert AutoStore lageret i en såpass stor skala at den kan håndtere nesten uansett hvor stor pågang dere får (for dere opererer først og fremst i Norge) Med andre ord; det er ikke teknologien og lageret det står på, men det er bemanningen?

- *“Ja, da kan vi skalere opp på bemanning ja. Det er noen investeringer som ikke er tatt. Vi kan f.eks bygge flere. porter til plukk og sånt.”*

Så det er sånne små justeringer som kan gjøres?

- *“Ja, stemmer.”*

Det høres ut som at dere har nådd et toppunkt med det teknologiske på lageret.

- *“Ja, på den delen av lagerlogistikken så har vi det. Også nå bygger vi jo et nytt bygg her i Sandefjord, for å kunne sammenstille varer mer effektivt og jobbe mer effektivt på logistikken inn og logistikken ut. Så det er fortsatt ting som går an å gjøre for å gjøre logistikken vår mer effektiv. Men akkurat lagringen og plukket er det som vi er mest effektive på og har 100% kontroll på selv.”*

Vil det utgjøre stor kostnad for dere å effektivisere og forbedre logistikk inn og logistikk ut av lageret?

- *“Ja, det er det vi ikke helt har regnet på enda. For eksempel å sette roboter til å plukke fra paller vi får til kasser som ligger i AutoStore og gjøre det mer automatisk har vi ikke klart å regne på enda. Men det er jo bare frem til teknologien bli billigere, så tror jeg sånne type ting vil være mer aktuelle.”*

Det jeg lurer på nå, den kostnaden versus Web-kostnaden: Hvilken av de kostnadene ville vært størst? Men det er kanskje litt vanskelig å svare på med tanke på at dere ikke har gjort de investeringene enda.

- *“Det er nok logistikken som koster mest for oss, og som kommer til å koste mest for oss fremover også. Den tuningen på bemanning og sånt det er det som er viktigst for oss for at vi skal skape resultater og får kontroll på kostnadsbasen vår.”*
- *“I konkurransen med utenlandske aktører - det kommer jo bare mer og mer. Så tror vi at det å flytte varer da, det å være veldig god på å flytte varer, det vil være kjernen i det vi driver med også fremover. Der må vi være bedre enn de som kommer.”*

Ja, for dere ekspanderer og har ekspandert til utlandet?

- *“Ja i Norden er vi jo og har vært lenge, men nå kjøpte vi Comtech i Tyskland for et par år tilbake. Også har vi jo vært i Europa før og, men vi trakk oss tilbake, det var vel i finanskrisetidene.”*

Når dere da ekspanderer utenlands, da er det Komplett.no som gjør det?

- *“Nei, når vi kjøpte Comtech i Tyskland, så står det som eget selskap. Så det er ikke Komplett.no som går ut kan du si. Når vi kommer til å starte opp i Finland nå til sommeren, så blir det Komplett.fi som går dit.”*

I Tyskland vil det være samme type produkter og forretningsmodell som Komplett.no, bare at det er et annet merkenavn?

- *“Ja, Comtech ligner veldig mye på hvordan Komplett var for fem til seks år tilbake.”*

Så nå har dere lyst til å utvikle det til slik Komplett er nå i dag?

- *“Ja, for å utvikle det videre ja, stemmer.”*

I artikkelen “Komplett dobler lagerkapasiteten” på Vestviken 24.no står det at dere har frigitt plass slik at dere kan teste nye varer, blant annet sykler. Da sto det også at det var såpass størrelse på sykler at robotlageret deres ville ikke kunne håndtere det i idag.

- *“Stemmer.”*

Det er Hatteland som leverer AutoStore lageret deres, ikke sant?

- *“Ja.”*

I hvilken grad utfordrer dere Hatteland på levering av deres system og evt. forandringer på systemet? Vurderer dere og rett og slett spørre Hatteland; “Hei, vi vurderer å begynne distribusjon og salg av sykler, kan dere får til en løsning på det?”

- *“Ja, vi jobber ganske tett med Hatteland, på flere områder. Men i dag og så er ikke alle våre varer inne i de kassene. Store TVer, PCer, og andre varer som har en viss størrelse. Vi tror vel ikke at det er det som, hva skal jeg si, det vi har satt fokus på i størst grad. Sånne type produkter. Det tror vi det kan være vanskelig å få effekt av i et sånt lager. Men vi har jobbet mer med, når vi har startet Apotek for eksempel, så jobbet vi en del*

med Hatteland for å se på muligheter for kasser med kjølekapasitet, med tanke på medisiner.”

- *“Også skal vi bygge en ny kube nå i et annet bygg hos oss - sammen med Hatteland. Det blir vel i starten av 2018 tenker jeg.”*

Er det for Komplett.no?

- *“Nei, det blir for apoteket. Da får vi testet ut litt ny teknologi i den nye kuben. Så vi har tett samarbeid, men vi har ikke utfordret dem på større kasser i forhold til andre type varer.”*

Det gjør dere ikke, fordi dere mener at dere ikke får nok verdi for det? Det er for store kostnader i forhold til hva dere får igjen i gevinst for det?

- *“Det har hvert fall ikke vært noe vi ser nytten av nå - det er det ikke. Men det kan jo hende at det finnes annen type Automasjon på sånne type produkter, men at det nødvendigvis ikke er AutoStore.”*

Det er rett og slett litt for dyrt å håndtere store produkter på samme måte som små produkter i form av automatisering?

- *“Det vet jeg ikke, men vi har ikke det volumet på de varene, så det har på en måte ikke vært aktuell problemstilling. Skal vi utvide kassetørrelsene må vi utvide kuben, og nå er den veldig plasseffektiv og da tror jeg ikke det er hensiktsmessig for oss “pt” hvert fall. Det tror jeg ikke.”*

Da måtte dere evt. ha bygget et nytt lager som håndterer kun store varer?

- *“Ja, og da tror jeg det er andre prinsipper som gjør det bedre enn AutoStore, men det kan hende at det endrer seg over tid.”*

Integra, hvilken rolle har de for distribusjonen deres?

- *“Det er en som videreselger varer til andre butikker. Som for eksempel Euronix har Integra som distributør De kjøper varer av Integra fordi de har ingen egen distributør. Integra har ikke slutt kunder, men de har kunder som selger varene videre til slutt kunder.”*

Hvilken betydning får det kun for Komplett.no? Er det når man bestiller via dere da er det egentlig de som håndterer varene?

- *“Neida, når Eronix skal ha sine varer så sender de det til Euronix, også dytter de det videre til butikk. De har ingenting med Komplett.no å gjøre, annet enn de har volumet på varer som også selges på Komplett.no, så de kan få bedre innkjøpsbetingelser når vi også har Integra.”*

Virker tilsynelatende som at AutoStore lageret er “perfekt”, det virker ekstremt effektivt. Stemmer det at dere skrur av lyset på lageret fordi robotene ikke trenger lys?

- *“Ja på natten så går de vel kanskje uten at det er lys på. Fordi de rydder litt også, og gjør klar til dagen etter. På dagtid er det jo lys pga. plukkerne. Det utgjør ikke noen særlige kostnader.”*

Hva er de største utfordringene ved AutoStore-lageret deres? Det er vel kanskje nettopp store varer?

- *“Ja, det er jo sammenstillingen når en kunde skal ha en stor TV pluss varer som ligger i Autostore-lageret, så må vi jo sammenstille det. Og det skal vi få bedre struktur på nå, nå som vi bygger det nye lageret. Det er kanskje det som er mest kjelkete i forhold til hvordan vi håndterer logistikken i dag. At ikke alt bare kommer ut på samlebånd ferdig. En ordre kan ha flere linjer inn før det skal sammenstilles.”*

Og det er noe dere jobber med i dag?

- *“Ja.”*

I artiklene “Slik fungerer Europas mest effektive lagersystem” så står det at blant annet: “En ting er økt bruk av roboter, men noe annet vi har jobbet mye med er å plukke riktige varer til riktig tid. Så bruker dere et eksempel på, hvis det skal en bil til Sverige så sørger dere for å prioritere alle varer som skal dit i timene før den går.

Hvordan fungerer det, fungerer det automatisk eller manuell fjernstyring eller programmering, hvordan fungerer den prosessen?

- *“Noe av det som blir prioritert i køene er programmert, slik at det skjer automatisk. også er jeg ikke sikker på om de kan overstyre det, hvis de ser at de får tidstrøbbel i forhold til at en bil skal gå også. Så det må jeg sjekke opp i så fall. Jeg tipper at de har mulighet til å overstyre det.”*

Er det samme prosess ved bestilling hos Komplett.no som det er ved MPX. Fordi i den artikkelen sto det hvordan prosessen var for MPX?

- *“Ja, det er samme prosess ja. Det er også en sånn - greie som vi må se mer på. Det er at nå som vi spisser oss på B2B salg i MPX, så ser vi at den prosessen som er satt opp for B2C, ikke nødvendigvis fungerer like bra for MPX, fordi at det kan hende at hos MPX, så er det en bedrift som skal ha 200 kabellengder av et eller annet slag, og da er jo det pakket ut først og lagt i kasser, også kommer kassen til en som må plukke ut. Det kan derfor hende at noen ordre fra B2B kunne håndteres mer effektivt. Det er sånne ting vi må se mer på.”*

Så Komplett.no fungerer mer effektivt enn MPX?

- *“Ja, AutoStore-lageret er skrudd sammen for å støtte B2C, og derfor blir det litt mindre hensiktsmessig på B2B.”*

Videre på artikkelen på E24, så står det at “utbyggingen av lageret begynte allerede i 2007 som vi snakket om. I fjor var siste fase ferdig og lageret håndterte 11 000 bestillinger hver eneste dag. I disse dager er Komplett i gang med nok en utvidelse av lagerkapasiteten, denne gangen skal robotlageret slås sammen med et annet lager som elektronikkjempen eier i Sandefjord.”

Har etterspørselen økt veldig mye mer enn forventet med tanke på at det virker som at dere har egentlig ikke vært ferdig med en utvidelsesfase før dere har måttet sette i gang en helt ny en?

- *“Ja, jeg tror det er nok litt av erfaringen, at en aldri tenker stort nok også har vi forsøkt å gjøre det nå. Nå som vi bygger. Nå som vi bygger sammen de to lagene. Vi har to lagre i Sandefjord nå, og de to bygger vi sammen.”*

De er rett ved hverandre også bygger dere de sammen.

“AutoStore-lageret står i det ene lageret for Komplett.no sine varer, også vil vi få en bedre mulighet til å sammenstille de store varene med AutoStore-varene (små varer) - når vi får bygd sammen de to byggene.”

Så det er en pågående prosess i dag det?

- *“Ja vi har akkurat startet. Det skal igangkjøres i første kvartal i Januar.”*

Og det er kanskje den største kostnadsdriveren dere har i dag?

- *“Det er den største investeringen vi har, ja. Det er ikke Komplett Group som setter opp bygget, det er det Canica som gjør, også leier vi av dem. Det er mer teknisk, om hvem som gjør hvilke investeringer.”*

Dere sier at det nesten ikke er noen andre i Europa som har samme grad av automatisering på lageret deres, men hvis vi ser på USA, kanskje en av de største bedriftene i verden, det er jo Amazon. De har jo også et slags robotsystem.

Hva er det som skiller deres/Hatteland sitt AutosStore-lager fra Amazon sitt robotsystem, og hva er evt. grunnen til at dere ikke bruker deres system. Er det fordi de eier det systemet?

- *“Autostore er fordi den muligheten bø seg i 2007. Og det var det som så best ut for oss da. Også har Amazon et annet prinsipp rundt sin automasjon. Der kommer hyllene til plukker også tror jeg Amazon, hvert fall i USA, de har et litt annet utgangspunkt fordi lønningene er nok litt annerledes i USA. Og da blir det andre vurderinger. men hva som er mest effektivt det har jeg ikke tall på, så det er ikke jeg sikker på.”*

Vurderer dere å bruke Komplett som merkenavn på MPX til B2B?

- *“Ja, det kommer til å skje i løpet av året.”*

Apropos både utlandet og Amazon, vurderer dere: Som du sa dere har slitt med å tenke stort nok, vurderer dere egentlig å ta opp kampen med Amazon nå som dere går ut i Europa, eller har dere gått ut allerede?

- *“Ja, eller vi kommer til å ha en Nordisk fokus. Men vi kommer til å bygge en markeds plass, den kommer vi til å gå i gang med i løpet av året. Hvor andre leverandører og selgere kommer til å selge sine varer på vår plattform - på Komplett.no. Men det er kanskje den største endringen for oss i forhold til en forretningsmodell da - som kommer til å skje. Det er at vi åpner opp for det, og tar en kommisjon på det salget de gjør på vår plattform i stedet for å eie varene selv og håndtere alt sammen selv. Det blir en veldig stor endring for oss som organisasjon. Vi tenker jo at vi skal ta en posisjon i Norden før Amazon på en måte tar og kommer ordentlig inn her. Vi tror vi har et tidsvindu nå til å få etablert oss på en god måte.”*

Hvis dere klarer å posisjonere dere godt i Norden så tar dere det derfra evt. og tar opp kampen med Amazon?

- *“Ja, nå tror jeg ikke vi skal videre ut i Europa. og kjempe med Amazon det tror jeg ikke. Vi skal ha en posisjon i Norden som gjør det vanskelig for Amazon å få det samme grepet på det Nordiske markedet som de har fått i de andre landene de har gått inn i. Det tror vi at vi skal kunne lykkes med. Og det går jo også på at vi er gode på å flytte varer i Norden.”*

Litt fokus på forbrukeren. Du nevnte det at dere hadde et veldig stort kundefokus. Har dere gjort noen helt spesifikke endringer på nettsiden som er rettet mot forbrukeren og som har bidratt til verdi for forbrukeren. Måten de bruker nettsiden dere på.

- *“Ja vi måler hele tiden på hvordan siden blir brukt og hvordan kundereisen er hos oss, og ikke bare for å selge varer men også hva som skjer når en har retur og hva som skjer når et produkt ikke funker. Hele spekteret med hvordan kunden er i interaksjon med oss har vi jobbet mye med de siste fire åra. Det ene er funksjonalitet på weben for å bli bedre på å guide kunder til å finne riktige produkter, og til at vi er konkurransedyktige på betingelser i forhold til konkurrentene. Men kanskje like mye på hvordan ser mailen ut - som vi sender ut. Er den forståelig, er den ikke det? Hvilke skjemaer sender vi ut. Hva trenger en kunde å gjøre når en kunde må returnere en vare fordi den ikke fungerer? Hele den kundereisen der da - den har vi hatt fokus på. Det har vi gjort forenklinger i.”*

Så dere gjør grundig analyse ved transaksjoner?

- *“Ja, det er kjempeviktig at vi har gode prosesser som gjør at vi får konvertering.”*

Dere begynner å bli nokså normalt å ha et sånt “rating-system” på ulike produkter. Det kan kanskje virke som et litt banalt spørsmål, men hvorfor har dere det, og hvilken effekt gir et slikt “rating-system” for kundene?

- *“Nei, det gir en større trygghet for kundene når de handler. Så at noen har lagt igjen en “rating”. Det gir en trygghet for andre som kommer inn og ser. Så det har en effekt når en ser at andre har “ratet” det og ser kommentarer og sånn. Så har vi en høyere konvertering på de produktene som har flere “ratinger”. Det er den ene biten, og den andre biten, er at vi tror at vi kobler kunden tettere på oss når de faktisk går inn og “rater” våre produkter og er i større samspill med oss enn bare et kjøp og salg. Jeg tror det virker på to måter: det ene er at det er lojalitetsskapende at man faktisk går inn og “rater” produktet de har kjøpt - det er en verdi i seg selv, men så er det like mye verdi for de andre kundene som kommer inn, og ser at det er uavhengige personer som har “ratet” produktene. Det gir oss høyere kred. Også har det vært en del diskusjoner, fordi Elkjøp*

de kjøpte jo sånne type kundeanmeldelser. De ga folk betalt for å gjøre det. Så da er det jo plutselig ikke objektive vurderinger lenger. Så det er klart man må passe seg litt, at det faktisk funker, og ikke ødelegger det instrumentet.”

Så kundene er egentlig med på å gi en økt verdi da faktisk, ved et slikt “rating-system”?

- *“Ja, mm.”*

Per i dag så har dere ikke noen app, har dere det?

- *“Nei.”*

Hva er grunnen til det?

- *“Det er rett og slett at vi ikke har kommet så langt. Fordi vi, som jeg sa så har vi jobbet veldig mye på web-plattformen vår de siste årene. Og vi var nødt til å gjøre det først, også nå kan vi nok begynne å se på om vi skal dra det videre, om det er en app er det litt diskusjoner på internt hos oss, og hvor viktig det er, men det viktigste sånn teknologisk, er at vi lager APIer som gjør at de kan gå til andre kanaler enn weben. At vi kan hente inn bestillinger og dytte ut informasjon i andre kanaler, om det er via Siri, Komplet home i årene som kommer, det vet vi ikke, men vi vet at vi hvert fall er nødt til å kunne kommunisere med andre plattformer, og det er viktig for oss.”*

Litt tilbake til det med “rating-systemer” og det med at kunden er med på å skape verdi, fordi det er det vi ønsker å se litt på. Ser dere på noen andre muligheter der det kan være større interaksjon med kunden og hvordan de evt. kan videre skape verdi og en nettverkseffekt som det heter?

- *“Ja, vi har diskutert litt grenseland inn mot sånne type plattformer som - ja vi kunne tenkt oss at kunder kan hjelpe kunder for eksempel, på teknologiske spørsmål. Og at man kanskje kunne ha tjent opp poeng som man kan bruke igjen for å handle. Vi drodler litt rundt sånne type mekanismer, men det er et lite stykke unna til at vi kommer til å implementere det. Det er diskusjoner vi har internt på hvordan vi kan skape lojalitet og lojalitet via at kundene gir verdi inn i plattformen.”*

På nettsiden deres, er det noen spesifikke (jeg har ikke så god teknologisk kunnskap) men algoritmer som er viktigere enn andre på nettsiden, for forbrukeren? Som forbrukeren kanskje ikke ser, men det er en funksjon som er helt essensiell?

- *“Vi er ganske forsiktige nå. Det vi bruker i dag det er mekanismer for å vise hva andre kunder kjøpte som har den type adferd som du har. Har du sett på et produkt eller kjøpt et produkt og den type ting. Men det er jo ganske forsiktig bruk av data.”*

Ja, for det er sånn cookies?

- *“Ja, den cookien gjør jo at vi er i stand til å kjenne deg igjen, men vi kommer jo til å bli mye skarpere på det fremover. For etter hvert nå som vi vil lansere markedsplassen så vil vi jo gå fra å ha en 20 000 produkter, til å ha kanskje 1 million produkter om et år eller to.”*

Hva er det som gjør at dere vil øke så mye sa du?

- *“Det er markedsplassen da. Det at vi kommer til å gi andre leverandører tilgang til å selge andre varer, altså varene sine på vår plattform. Da vil vi kunne laste inn en hel bransje som vi ikke har grep om i dag, men som vi vil kunne selge på vår plattform. Eller vi kan ta inn kategorier som vi ikke vi har dratt ut helt enda. Så da vil vi ha et helt annet produktspekter å vise frem. Og da trenger vi å personalisere weben sånn at du kjenner deg igjen når du kommer på Komplett.no, og at vi viser frem de produktene som du er interessert i, på forsiden. Og da vil i mye større grad bruke algoritmer og data for å forsøke å være best mulig for deg.”*

Nettopp. Og da beveger vi oss inn på litt Artificial Intelligence?

- *“Ja det kan være teknologi som blir interessant for oss å gå videre på da.”*

Netflix, teleselskaper, Snapchat og Facebook - det er selskaper som er helt avhengige av brukerne sine. Det er kun brukermassen som gir verdi rett og slett. I hvilken grad vil du si at Komplett.no kan sammenlignes med slike selskaper, eller om dere kanskje har gått fra å være et slikt selskap eller i den grad dere beveger dere inn i en slik forretningsmodell?

- *“Vi er jo ganske langt unna i dag vil jeg si. Du kan si at “rating” er en bitteliten del av det, men vi er ikke så avhengig av det. Men jo mer hva skal jeg si, jo mer sosial den “shopen” her blir da, jo mer viktigere blir det at brukerne har en tilhørerskare og at det er et “community” i stedet. Eller at vi bruker de “communityene” som er her. At Facebook blir viktig for oss å ha et forhold til, og viktigere enn i dag kanskje. Så jeg tipper at vi kommer til å - vi kommer sikkert til å gå i den retningen, tenker jeg. Facebook og andre forsøker jo å nærme seg oss og markeder for å selge til, så er vi nødt til å*

nærme oss dem for å få den sosiale dimensjonen inn i andre mønsteret. Men hvordan det skal skje, det har jeg ikke noe godt svar på.”

Dere er bare inne på tankesettet hvertfall?

- *“Ja.”*

Dere er jo såpass store at det står rett og slett direkte om dere i noen av lærebøkene våre, og da sto det i en av bøkene, der de sammenlignet dere med Amazon, og da sto det at: “*Komplett valgte å håndtere alle produkter og produktlinjer selv i motsetningen til Amazon, som valgte en strategi som gjør at de slipper tredjepartsaktører til i handelssystemene, og på den måten kan utvide varesortimentet i nesten det uendelige.*” Hva var grunnen til at dere valgte det.

“Det var nok ikke et valg, det var bare der vi startet. Også endrer vi den strategien nå, så den læreboken må du kaste etter neste år, for da er vi en markeds plass vi også. Så det er nettopp det vi endrer nå. Det er det som er vår transformasjon fra å være en elektronikkbutikk til å være en markeds plass.”

Og det går egentlig litt inn på det med nettverkseffekt?

- *“Vi blir en nettverksaktør i stedet for å være en som eier alle varer og håndterer alle varer selv.”*

Da er det produsentene selv som vil eie varene?

- *Ja, eller andre butikker som kanskje har en nettbutikk, som er en liten butikk og som ønsker en annen salgskanal. Vi ser det for eksempel i Comtech som vi eier i Tyskland. Tyskland er jo veldig dominert av markeds plasser og Comtech selger også sine varer på markeds plasser, også har de sin egen nettbutikk. De er i flere salgskanaler. Det har vi ikke sett så mye av i Norge enda, men det kommer nå da.”*

Så dere beveger dere til å få en mer overordnet og organisatorisk rolle i verdisystemet?

- *“Ja, det stemmer. Også har vi vår virksomhet som også kommer til å selge sine varer på den markeds plassen - men om 10 år så kommer det til å være en mindre del av Komplett sin virksomhet, men heller være nettverksaktør - hvis vi har lykket.”*

Ja, hvis dere har lykket så er dere mer en nettverksaktør om 10 år?

- *“Ja.”*

Hvis jeg bare kan stille et siste oppsummeringsspørsmål som en slags konklusjon. Hvis du skal peke på den største kostnadsdriveren deres og den største verdidriveren deres, hva vil du si de to er?

- *“Den største kosten vår sånn i “handlingen” av produkter det er lønnskosten med logistikkoperasjonen vår - hvis du ser bort fra varekosten i seg selv. Det er personalkost.”*

Og hva mener du gir mest verdi, altså de operasjonene dere gjør som bidrar til mest verdi, for selskapet Komplettno og kundene deres?

- *“Jeg tror jo det er handleopplevelsen på nett. Det å gi forbrukeren muligheten til å handle enkelt og lettvint. At den dimensjonen er noe av det viktigste. “*