

2201  
2221  
2358

BCR3103

## Bacheloroppgave

*Hvilke konsekvenser har digitalisering for forretningsstrategi og  
forretningsmodell i Bergans?*



*Bilderettigheter: Bergans*

Høyskolen Kristiania

Vår 2020

*«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»*

## **Forord**

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av vårt treårige studieløp i Økonomi og Ledelse ved Høgskolen Kristiania. Gjennom tre spennende år med givende fag og gode forelesere er vi nå bedre rustet til å takle arbeidslivets utfordringer. Vi vil rette vår første takk til vår svært delaktige studieveileder Jakob Utgård, som alltid har vært tilgjengelig og støttende. Tusen takk.

Studiet har bydd på en rekke krevende utfordringer, og motivasjonen har konstant vært i berg og dalbane. Årene har bydd på glede, samhold, festligheter, stress og mange nye bekjenskaper som vi anser fordelaktig ut i arbeidsmarkedet, samt det private liv.

Til tross for en rekke utfordringer med stengt bibliotek, skole og samfunn har vi arbeidet frem en bacheloroppgave vi nå er stolte av. Vi vil takke hverandre for et meget godt samarbeid, tross en helt usedvanlig situasjon og ny hverdag der alle ble permitterte og nødt til å flytte hjem for å ha mat på bordet og kaffe i koppen. Ikke minst stor takk til våre familier; å holde ut med tre stressede studenter er ikke alltid en lett lek.

Vi ønsker å takke Bergans for samarbeidet, og at de tross omstendighetene tok seg tid til å hjelpe oss. Det har vært et veldig hyggelig samarbeid, vi har alle fått opp øynene for Bergans som bedrift - kanskje blir dette den nye arbeidsplassen for noen av oss. Tiden vil vise; men det vi vet er at vi er forberedt, klare og sultne etter nye utfordringer.

Sist, men ikke minst må vi rette den største takken til vår fantastiske veileder, Nils Arne Bakke. Over videomøter og mail har han bidratt med konkrete og viktige tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Gode innspill, tanker og ideer har vært svært nyttig, og hjulpet oss med å åpne øynene og se forbedringspotensialer samt holde en rød tråd gjennom dette omfattende temaet. Tusen takk Nils Arne!

God lesing!

Oslo, 07.06.2020

2201, 2221 og 2358

## Sammendrag

Bergans har hatt gjennomgående svake resultater de seneste årene. For å oppnå bærekraftige økonomiske resultater i et langsiktig perspektiv har selskapet gjennomgått en strategiprosess og satset på en digital forretningsmodell. Denne bacheloroppgaven undersøker hvordan Bergans har utført en digital transformasjon.

På bakgrunn av dette utarbeidet vi problemstillingen:

*Hvilke konsekvenser har digitalisering for forretningsstrategi og forretningsmodell i Bergans?*

For å analysere transformasjonen har vi benyttet anerkjente rammeverk som Porters femkraftsmodell og Osterwalder & Pigneurs Business Model Canvas. I vår kvalitative casestudie har vi samlet inn data gjennom en kombinasjon av dybdeintervju, interne dokumenter og artikler. I forkant av dybdeintervjuene utarbeidet vi intervjuguider tilpasset informantene, i henhold til våre tre forskningsspørsmål:

- F1: Hvordan påvirker digitalisering konkurransesituasjonen til Bergans?
- F2: Hvilke tilpasninger har Bergans gjort med tanke på forretningsstrategi og forretningsmodell?
- F3: Hvilke investeringer har Bergans gjort i digitalisering, arbeidsmetoder og kompetanse?

Gjennom studien fant vi ut at digitalisering har hatt store konsekvenser på forretningsstrategien og forretningsmodellen i Bergans. Strategien er flyttet i retning av å satse mer i egne kanaler som nettbutikk og brandstores, som kan skape større lønnsomhet og gjøre virksomheten mer konkurransedyktig. Investeringer i nye digitale systemer har bidratt til økt salg i nettbutikk og økt effektivitet, men også større behov for ny digital kompetanse og nedbemanning av manuelle arbeidsoppgaver. Hele virksomheten har forstått nødvendigheten av transformasjonen, og prosjektet ansees som vellykket.

## **Oppgavens oppbygging**

### **Kapittel 1: Innledning**

Innledningsvis tar oppgaven for seg bakgrunnen for temaet, nærmere sagt hva vi skal undersøke. Vi presenterer deretter oppgavens problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål og avgrensningene vi ser nødvendig.

### **Kapittel 2: Presentasjon av Bergans**

I kapittel to fremkommer det en presentasjon av Bergans. Vi vil belyse relevant informasjon om deres resultater de siste årene, produktsortimentet, produktutvikling og merkevarestrategi.

### **Kapittel 3: Teori**

Kapittel tre vil ta for seg vårt teoretiske rammeverk. Først ser vi på modellene, Business Model Canvas og Porters femkraftsmodell, deretter digitalisering og digital markedsføring. Vi knytter dette opp mot digitalisering, forretningsutvikling og forretningsstrategi.

### **Kapittel 4: Metode**

Kapittel fire presenterer valg av metode som vil benyttes i undersøkelsen, og hvordan vi velger å tilnærme oss temaet. Det vil ta for seg hvilket forskningsdesign vi bruker, utvalg, metode for datainnsamling og hvordan vi skal behandle data.

### **Kapittel 5: Presentasjon av funn fra intervjuer**

Kapittel fem presenterer funn fra dybdeintervjuer.

### **Kapittel 6: Diskusjon**

Kapittel seks presenterer forholdet mellom teori, forskningsspørsmålene 1 til 3 og våre empiriske funn.

### **Kapittel 7: Oppsummering og konklusjon**

Kapittel syv vil oppsummere oppgaven og svare på konklusjon med tilhørende forskningsspørsmål.

## INNHALDSFORTEGNELSE

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstilling .....	1
1.2 Avgrensninger .....	2
<b>2.0 Presentasjon av Bergans</b> .....	<b>3</b>
2.1 Konsernets historie .....	3
2.2 Organisering av Bergans .....	4
2.2.1 Eiere og eierstrategi .....	4
2.3 Konsernets virksomheter .....	5
2.4 Resultater for perioden 2014-2018.....	6
2.5 Bergans produktsortiment .....	8
2.6 Produktutvikling og produksjon.....	9
2.6.1 Bærekraftig produktutvikling.....	10
2.7 Merkevarerstrategi.....	11
2.8 Oppsummering av presentasjon av Bergans .....	13
<b>3.0 Teori</b> .....	<b>13</b>
3.1 Business Model Canvas .....	13
3.2 Strategi .....	15
3.3 Digitalisering .....	17
3.3.1 Digitale verktøy .....	18
3.4 Kompetanse .....	22
3.5 Digital markedsføring.....	24
<b>4.0 Metode</b> .....	<b>25</b>
4.1 Valg av metode.....	25
4.2 Forskningsdesign.....	26
4.2.1 Casestudie .....	26
4.3 Utvalg .....	27
4.4 Datainnsamling.....	28
4.4.1 Dybdeintervju .....	28
4.4.2 Interne dokumenter .....	30
4.4.3 Sekundærdata .....	30

4.5 Etter intervjuene og annen datainnsamling .....	30
4.6 Undersøkelsens pålitelighet.....	31
4.7 Etikk og anonymitet .....	31
<b>5.0 Presentasjon av funn fra intervjuer .....</b>	<b>32</b>
5.1 Presentasjon av funn fra Chief Information Officer (CIO) .....	32
5.1.1 Arbeidsmetoder.....	32
5.1.2 Salgssystemer.....	33
5.1.3 Overgang til ERP system.....	34
5.1.4 Andre systemer .....	35
5.1.5 Hvilke effekter ser man.....	35
5.1.6 Videreutvikling .....	36
5.2 Presentasjon av funn fra HR Officer (HRO).....	37
5.2.1 Kompetanse.....	37
5.2.2 Endring.....	38
5.3 Presentasjon av funn fra Chief Digital Officer (CDO).....	39
5.3.1 Arbeidsmetoder.....	39
5.3.2 Digitale systemer .....	40
5.3.3 Kanalkonflikt .....	41
5.4 Presentasjon av funn fra Brand Director .....	42
5.4.1 Markedsføring.....	42
5.4.2 Bærekraft og samarbeid i verdikjeden .....	44
5.4.3 Videreutvikling .....	45
5.5 Oppsummering av funn fra intervjuene.....	46
<b>6.0 Diskusjon .....</b>	<b>47</b>
6.1 F1: Bergans i lyset av Porters femkraftsmodell .....	47
6.1.1 Kundenes forhandlingsposisjon .....	48
6.1.2 Konkurransen fra etablerte aktører .....	50
6.1.3 Leverandørenes forhandlingsposisjon .....	55
6.1.4 Press fra substitutter .....	56
6.1.5 Trusler fra nye aktører i markedet .....	57
6.2 F2: Business Model Canvas .....	59
6.3 F3: Digitalisering, arbeidsmetoder og kompetanse.....	61
6.3.1 Hvilke investeringer har Bergans gjort med tanke på digitalisering?.....	61

6.3.2 Hvilke investeringer har Bergans gjort med tanke på arbeidsmetoder? .....	65
6.3.3 Hvilke investeringer har Bergans gjort med tanke på kompetanse? .....	67
<b>7.0 Oppsummering og konklusjon .....</b>	<b>70</b>
7.1 F1: Hvordan påvirker digitalisering konkurransesituasjonen til Bergans? .....	70
7.2 F2: Hvilke tilpasninger har Bergans gjort med tanke på forretningsstrategi og forretningsmodell?.....	71
7.3 F3: Hvilke investeringer har Bergans gjort i digitalisering, arbeidsmetoder og kompetanse? ...	72
7.4 Svakheter ved oppgaven og mulig tema for videre studier .....	73
7.5 Konklusjon .....	74
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>76</b>

## **Vedleggsversikt**

Vedlegg A: Samtykkeskjema
Vedlegg B: Taushetserklæring
Vedlegg C: Intervjuguide HR Officer
Vedlegg D: Intervjuguide Chief Information Officer
Vedlegg E: Intervjuguide Chief Digital Officer
Vedlegg F: Intervjuguide Brand Director

## **Figuroversikt**

Figur I: Bergans organisasjonskart .....	4
Figur II: Eierstruktur Bergans .....	5
Figur III: Huset .....	11
Figur IV: Business Model Canvas 1 .....	15
Figur V: Porters femkraftsmodell .....	16
Figur VI: Business Model Canvas 2 .....	47
Figur VII: Business Model Canvas 3 .....	59
Figur VIII: Business Model Canvas 4 .....	72

## **Tabell liste**

Tabell I: Regnskapstall .....	6
Tabell II: Sammenstilling av konkurrenter .....	52
Tabell III: Sammenligning styrker og svakheter .....	54

Antall ord: 24 286



## **1.0 Innledning**

Klaus Schwab mener at vi er inne i den fjerde industrielle revolusjonen, som vil legge grunnlaget for en revolusjon mer omfattende enn noe vi noen gang har sett (Schwab 2016, 5). Den første industrielle revolusjon ble introdusert gjennom dampkraft i 1770, den andre gjennom elektrisitet i 1870 og den tredje resulterte i elektroniske løsninger og IT i 1970.

Digitalisering og nye forretningsmodeller setter tradisjonelle virksomheter i alle bransjer under økende omstillingsprosess (McAfee & Brynjolfsson 2017). Denne bacheloroppgaven undersøker hvordan Bergans møter disse utfordringene.

Bergans er en veletablert merkevare med mer enn 100 års historie, og er en av Norges største leverandører av fritidsutstyr (Bergans 2020b). Virksomheten har nylig gjennomført en strategiprosess hvor selskapet ønsker å møte de nye konkurransevilkårene som digitalisering og nye forretningsmodeller representerer. Bergans har gjennom mange år vært preget av negative resultater, og målet med digitaliseringsprosessen har vært å sikre en sunn og lønnsom drift. Denne oppgaven vil analysere nærmere hvordan Bergans gjennom en digital transformasjon har endret måten å skape, fange og levere verdi på. Temaet for oppgaven er derfor digital transformasjon i en industribedrift med Bergans som case.

### **1.1 Problemstilling**

Fokuset for vår casestudie er å undersøke hvordan digitalisering påvirker valg av Bergans-konsernets strategi og forretningsmodell. Problemstillingen er følgende:

*“Hvilke konsekvenser har digitalisering for forretningsstrategi og forretningsmodell i Bergans?”*

For å kunne besvare denne problemstillingen har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål, som alle tar utgangspunkt i at digitaliseringen og den fjerde industrielle revolusjon stiller Bergans overfor nye utfordringer. De tre forskningsspørsmålene tar utgangspunkt i tre utfordringer de fleste bedrifter må forholde seg til i denne sammenheng (McAfee og Brynjolfsson 2017).

Forskningsspørsmålene er definert med utgangspunkt i anerkjente teoretiske rammeverk innenfor strategiutvikling og utvikling av forretningsmodell.

**F1:** Hvordan påvirker digitalisering konkurransesituasjonen til Bergans?

**F2:** Hvilke tilpasninger har Bergans gjort med tanke på forretningsstrategi og forretningsmodell?

**F3:** Hvilke investeringer har Bergans gjort i digitalisering, arbeidsmetoder og kompetanse?

Bergans opererer i økende grad innenfor et større digitalt økosystem, hvor det er et press i retning av at alle deler av virksomheten digitaliseres, enten det er produktutvikling, produksjon og distribusjon, salg og markedsføring med mer. Når samarbeidspartnere, konkurrenter og kunder blir mer digitale, endres konkurransevilkårene og det forretningsmessige mulighetsrommet til Bergans med hensyn på strategi- og forretningsmodell. F1 må derfor besvares før vi kan vurdere de konkrete tilpasninger som er gjort og som bør gjøres fremover av Bergans. Basert på svarene på F1 har vi dermed etablert et rammeverk som gjør det mulig for oss å besvare F2 og F3.

## **1.2 Avgrensninger**

Oppgaven begrenser seg til de endringer som Bergans har gjort, ikke hvilke endringer som kan gjøres i fremtiden. Vi går heller ikke i dybden av hvordan de ansatte har oppfattet endringen. I forhold til forskningen har vi ikke hatt adgang til dokumenter som styreprotokoller eller styredokumenter. Intervjuene består av nøkkelpersoner i selskapet, men vi hadde ikke tilgang til administrerende direktør eller styret. Forskningen går ikke i detalj på hvordan produksjon og logistikk foregår, da det ikke var mulig innenfor tids- og kapasitetsbegrensningene.

## 2.0 Presentasjon av Bergans

I denne delen vil vi introdusere og gi en beskrivelse av virksomheten.

### 2.1 Konsernets historie

Bergans-konsernet er en ledende aktør innen utvikling og engrossalg av funksjonelt turutstyr og teknisk bekledning. Selskapet har i mer enn 100 år blitt drevet av dedikerte og lidenskapelige friluftsmennesker og har spilt en avgjørende rolle i norsk friluftsliv (Bergans 2020a).

Bergans ble startet i 1908 av jegeren og oppfinneren Ole F Bergan (Bergans 2020a). Han var meget interessert i jakt, og som følge av dårlige opplevelser med å frakte byttet ned fra fjellet fant han opp en meis. Denne meisen var med å skape historie da den var med Roald Amundsen å nå Sydpolen for første gang i 1911 (Bergans 2020a). Meisen dannet grunnlaget for videre produktutvikling av ryggsekker og frilufts relaterte produkter.

I dag er Bergans en ledende aktør innen utvikling av funksjonelt turutstyr og teknisk bekledning (Bergans 2020a). De samarbeider tett med polfarere og eventyrere som Cecilie Skog for å utvikle turutstyr av høyeste kvalitet (Bergans 2020d). Flere av produktene er test- og prisvinnere både nasjonalt og internasjonalt (Bergans 2020a).

Bærekraft er en sentral del av virksomheten, og søkes implementert i hele Bergans verdikjede. Vi kan definere bærekraft gjennom FNs bærekrafts mål som defineres slik;

*“Bærekraftig utvikling handler om å ta vare på behovene til mennesker som lever i dag, uten å ødelegge framtidige generasjoners muligheter til å dekke sine. Bærekraftsmålene reflekterer de tre dimensjonene i bærekraftig utvikling; klima og miljø, økonomi og sosiale forhold” (FN, 2020).*

Produkter som er bærekraftige – både økonomisk, miljømessig og sosialt er viktig for Bergans og er noe de er stolte av å kunne levere. Gjennom å følge sin Code of Conduct skaper de kvalitetssikrede produkter som påvirker miljøet minst mulig. Dette inkluderer kjemikalier,

arbeidsforhold og dyrevelferd, gjenbruk og avfallshåndtering (Bergans 2018b). Det er viktig at forbrukerne kan være trygge på at produktene er produsert på en måte som bidrar til at kommende generasjoner også får glede av å bruke naturen.

## 2.2 Organisering av Bergans

Virksomheten drives gjennom de juridiske enhetene Bergans Fritid AS (morselskap/drift), Bergans Norway AS, Bergans Retail AS, Bergans Adventures AS, Bergans Nordic AB, Bergans Hong Kong og Bergans Outdoor GmbH.

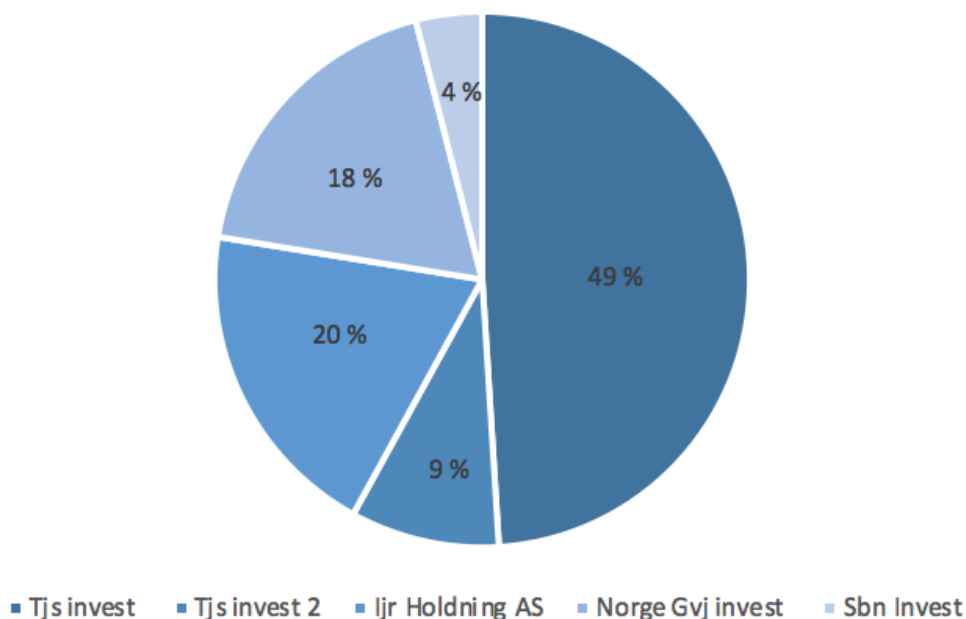
Bergans-konsernet har per i dag 211 ansatte. Fordelingen er som følgende: Bergans Fritid AS (79 ansatte), Bergans Norway AS (20 ansatte), Bergans Retail AS (63 ansatte) og Bergans Outdoor GmbH (45 ansatte). Bergans Adventures (2 ansatte), Bergans Nordic AB og Bergans Hong Kong.



Figur I: Bergans organisasjonskart (Bergans, 2018a)

### 2.2.1 Eiere og eierstrategi

Bergans AS eies av fem investorer. TJS Invest og TJS Invest 2 har samme eier. IJR Holdning AS og Norge GVJ Invest drives også av samme eier. Derfor er det i utgangspunktet tre ultimate eiere (Proff 2020a).



Figur II: Eierstruktur Bergans (Proff 2020a)

Eierne er ikke delaktige i den daglige driften, men alle sitter i styret og vil på den måten bidra til viktige beslutninger. Bergans hadde et krevende år i 2015, da innkjøpskostnadene gikk opp med 40% på kort tid som følge av svak krone mot dollarkurs. I denne perioden lånte eierne ut 45 millioner for at selskapet skulle sikre videre drift.

En av eierne var med å bygge opp driften fra 1980 etter en brann på Bergans sin fabrikk. Han kjøpte seg inn i selskapet, og var CEO fra 1991 til 2015 da han gikk av med pensjon. Selskapet fikk ny CEO i 2015, men som følge av uenigheter rundt et strategisk skifte sluttet han allerede i 2017 (Moe og Høyseth 2018). Ny CEO ble ansatt og er fortsatt i stillingen.

### 2.3 Konsernets virksomheter

Bergans Fritid AS er morselskapet og inkluderer avdelinger for økonomi, HR, brand, supply chain, produkt/design og IT. Hovedkontoret ligger i Hokksund, men skal i løpet av 2020 flyttes til Asker. Dette skjer i forbindelse med en omfattende digitaliseringsprosess som skaper behov for nye arbeidsmetoder og lokasjoner. I tillegg ønsker Bergans å være en attraktiv arbeidsplass med tanke på beliggenhet og reisevirksomhet (Bergans 2018a).

Bergans Outdoor GmbH er avdelingen i Tyskland som jobber med distribusjon og salg mot det internasjonale markedet. Kontoret ligger i Norderstedt i nærheten av Hamburg. Som en

del av Bergans internasjonale satsning ble det besluttet at lageret som før befant seg i Hokksund skulle flytte, slik at de fikk hovedlager i Hamburg i Tyskland. Å ha et stort hovedlager innenfor EU vil kunne bidra til bedre lønnsomhet som følge av fordeler knyttet til toll og logistikk. Derfor har virksomheten i Tyskland fått en viktigere rolle de siste årene.

Bergans Norway AS har ansvar for salg til forhandlere (B2B) i Norge. Bergans Retail AS har ansvar for varehandel gjennom egne butikker, outlet samt nettbutikk (B2C). I tillegg har de ansvar for kundeservice og systue. Bergans Adventure er Bergans eget reisebyrå. De tilbyr fjellturer, skiturer, klatreturer eller større ekspedisjoner hvor fokuset er å oppleve fantastisk natur over hele verden. Bergans Nordic AB er avdelingen i Sverige. De har ansvar for salg og distribusjon mot det svenske markedet. Bergans Hong Kong jobber med kvalitetskontroll og oppfølging av fabrikker i Asia.

## 2.4 Resultater for perioden 2014-2018

I denne delen vil vi se nærmere på Bergans sitt resultatregnskap fra årene 2014-2018. Vi vil spesielt se på nøkkeltall som omsetning, driftsresultat og årsresultat. Videre vil vi se på årsaker og sammenhenger. De viktigste observasjonene er tallene samlet i en tabell. Tallene er oppgitt i millioner (Proff 2020a).

	2018	2017	2016	2015	2014
<b>Salgsinntekter</b>	557 162	618 769	688 051	664 130	510 043
<b>Driftsresultat</b>	-3 491	13 774	-18 959	-5 733	10 990
<b>Årsresultat</b>	11 996	17 719	-27 584	-26 853	7 105
<b>Driftsmargin i %<sup>1</sup></b>	-0.63 %	2.23 %	-2.76 %	-0.86 %	2.15 %

Tabell I: Regnskapstall (Proff 2020a)

<sup>1</sup> Driftsmargin i % = Driftsresultat/driftsinntekter \* 100

Bergans har, som tallene viser, hatt en krevende økonomisk situasjon de siste årene. Den samlede virksomheten hadde negative driftsresultater både i 2015, 2016 og 2018.

I 2016 ser man at omsetningen er høyere sammenlignet med senere år. Dette skyldes at Bergans gjennom mange år har forsøkt å satse stort internasjonalt, blant annet i Russland, Frankrike, Italia, Storbritannia, Canada og USA. Selskapet lyktes ikke med å gjøre satsingen lønnsom, og måtte gjøre noen strategiske grep. De la ned salgsorganisasjonen i disse landene og bestemte seg for å rette fokus mot det skandinaviske markedet, Tyskland, Østerrike, Sveits og Benelux (Dahl 2016).

Som et ledd i omstillingen ble det i 2016 foretatt avskrivninger fra et for stort varelager som følge av nedleggelsene. Dette bidro til bedre resultater det påfølgende år, når deler av dette kunne realiseres til høyere enn bokført verdi. Samtidig ble hovedlageret i 2017 flyttet fra Norge til Tyskland, som førte til nedbemanning og kostnadsbesparelser. Summen av disse tiltakene gjorde at Bergans fikk snudd resultatet fra negativt i 2016 til positivt i 2017.

I 2018 ser man en nedgang i omsetning og et negativt driftsresultat. I følge Bergans interne dokumenter er dette dels forårsaket av betydelige innkjøp til lager fra de store sportskjedene i tidligere sesonger, men uten at salget har vært som forventet, noe som har ført til nedskrivninger og kampanjesalg til lave priser (Bergans 2018a). Svikt i salget kan blant annet relateres til det varme været vår/sommer 2018, som har hatt negativ innvirkning på den sesongbaserte etterspørselen.

Dette innebærer også at vintrene har vært kortere og varmere enn før. Etterspørselen fra kjedene etter nye varer er derfor lavere enn tidligere sesonger. I tillegg opplever Bergans konkurranse fra økt netthandel og konkurrenter med liknende produkter. Årsresultatet ble likevel positivt da Bergans solgte sin eiendom i Hokksund og realiserte en engangs gevinst da de besluttet å flytte til Asker, hvor de skal leie lokaler.

Når omsetningen faller, må virksomheten holde kostnadene på et nivå som sikrer en sunn og forsvarlig drift. En styringsindikator i den forbindelse er forholdet mellom driftskostnader, omsetning og driftsmargin. Driftsmarginen gir en indikasjon på hvor lønnsom selve driften er, siden nøkkeltallet forteller hvor mye bedriften får igjen for hver omsatt krone (før renter og skatt) (Kaplan og Atkinson 1998). Driftsmarginen til selskapet er svært lav i samtlige år.

Dette indikerer at Bergans er prissensitive, og ikke tåler en drastisk nedgang i salg eller økning i produksjonskostnader. Bergans har et mål om at driftsmarginen skal være på 33 %. For å kunne nå dette målet, besluttet de i 2018 ut at det måtte kreves innsparinger på om lag 40 millioner norske kroner. (Bergans 2018a)

For å sikre videre drift var det for Bergans nødvendig å iverksette kostnadsbesparende og effektiviserende tiltak. I den forbindelse måtte ledelsen blant annet se på hvilke besparelser som kan oppnås gjennom en mer rasjonell og effektiv organisering og bemanning. Samtidig gjennom en smart bruk av digital teknologi.

De største kostnadsfaktorene i Bergans er personalkostnader og markedsføring. Alle øvrige kostnader er stort sett faste kostnader som det er svært vanskelig å påvirke på kort sikt. Bergans besluttet i 2018 å iverksette tiltak for å kutte også i øvrige kostnader. En stor andel av innsparingene var dermed gjennom å redusere antall ansatte samt å kutte kostnader tilknyttet markedsføring. Videre har de investert i digitalisering, IT-prosjekter for automatisering, ny kompetanse og opplæring av de ansatte. (Bergans 2018a)

## **2.5 Bergans produktsortiment**

Ved å studere Bergans sin nettbutikk ser man at de har et stort produktutvalg bestående av klær til barn, dame og herre (Bergans 2020e). Under denne kategorien finnes skiklær, turklær, jaktklær, sporty hverdagsklær, ullundertøy og mellomlagsplagg som ull og fleece. Sortimentet tilbyr en «systemløsning», og er beregnet til å brukes “lag på lag” som gjør at man kan få bruk for mange plagg i løpet av en tur. Ved å bruke ull, mellomlag, dunjakke og vindtette plagg kan man kle av og på seg og justere til riktig temperatur. Videre finnes tilbehør som luer, votter, sokker, gamasjer og fjellsko. Av turutstyr finnes et stort utvalg av ryggsekker, telt, hengekøyer, soveposer og liggeunderlag (Bergans 2020e). I tillegg er Bergans distributør av Ally kano.

Sammen med sesongbaserte produkter kan Bergans også tilby Outlet-produkter som ikke har blitt solgt fra tidligere sesonger. Det kan være ukurante produkter som ikke er populære som følge av design ol. I tillegg kan produktene på Outlet være produsert av stoffrester fra andre produksjoner slik at alle tekstiler blir utnyttet.



Bergans selger sine produkter gjennom ulike sportskjeder som Sport 1, XXL, Gresvig, egen nettbutikk samt egne butikker (Bergans 2020f). De har en flagship-store på Aker Brygge i Oslo. I tillegg har Bergans en Brandstore på Ski Storsenter, i Tromsø og Bergen. Outlet-butikker finnes på Vestby, Langevåg, Algård, Bakarby i Sverige og Soltau i Tyskland (Bergans 2020f).

## **2.6 Produktutvikling og produksjon**

Alt det kreative, teknologiske og administrative rundt Bergans sin produktutvikling, design og lab-testing foregår på deres hovedkontor. På hovedkontoret i Hokksund sitter designere, produktutviklere, materialeksperter og mønsterkonstruktører sammen med de som jobber med logistikk, innkjøp, salg, markedsføring og bærekraft.

Bergans hadde sin produksjon i Norge frem til 1990. Etter en brann på fabrikken i 1986 klarte de ikke oppnå lønnsom drift, og produksjonen ble flyttet utenlands (Bergans 2020a).

Hovedsakelig produserer Bergans sine produkter i Kina, Vietnam og Burma. Unntaket er Ally kano som fremdeles blir produsert i Nittedal. Årsaken til at Bergans har flyttet produksjonen ut av Norge er fordi det ikke finnes produksjonskapasitet og kompetanse i stor nok grad, sammenlignet med den kompetansen som finnes i Asia (Sørdal 2019). I tillegg har produksjonskostnadene gått betraktelig ned, da det er billigere å produsere i Asia sammenlignet med Norge (Gjendem 2016).

Bergans fokuserer på å utvikle produkter av høy kvalitet som har lang levetid. For å sikre en bærekraftig livssyklus for produktene må materialer være solide og tåle et langt liv. I Bergans sitt eget testlaboratorium blir alle materialer testet på blant annet rivestyrke, vindgjennomgang, vannsøyle, slitasje og nupping (Bergans 2020c). Deres laboratorium er Nord-Europas største. Videre blir produktene også testet hos eksterne uavhengige laboratorier for å sikre et godt resultat.

For å sikre at produktene fungerer i praksis samarbeider Bergans med ekstrembrukere som stiller høye krav til utstyr. Denne gruppen kaller Bergans for Team Bergans. Team Bergans består av “jordnære og positive mennesker som elsker å ferdes i naturen, hver på sin måte, og i forskjellige deler av verden” (Bergans 2020k). Videre forteller de at noen imponerer med sitt talent, mot eller ferdigheter, mens andre imponerer med uslitelig viljestyrke og utholdenhet

(Bergans 2020k). Medlemmene av Team Bergans kommer med innspill til hva som kreves av et produkt, gir tilbakemeldinger på hva som fungerer og hva som må endres (Bergans 2020c).

### **2.6.1 Bærekraftig produktutvikling**

Bergans jobber med å være langt fremme og se på nye forretningsområder. De har en egen futurelab (Research & Development) hvor man jobber med å utvikle nye produkter, nye stoffer og teknologi. Avdelingen jobber med å se lengre frem i tid enn dagens trender.

Futurelaben består av ansatte som er erfarne på stoffer, som hele tiden søker etter bedre og mer bærekraftige materialer. Bærekraft følger med i alt Bergans gjør, og de er konstant på utkikk etter nye metoder, materiale og produksjon. Bergans søker stadig ny kunnskap og inspirasjon, og deltar blant annet på trend seminarer.

Bergans og Spinnova inngikk et langsiktig produktutviklingsamarbeid sommeren 2019 (Bergans 2020g). Sammen ser de på hvordan de kan lage produkter til fremtiden med det minimale miljøavtrykket.

Spinnova er det eneste selskapet i verden som kan konvertere papirmasse til tekstilfiber uten skadelige kjemikalier (Bergans 2020g). Selv om samarbeidet er kunngjort, og innovasjonsprosjektet om morgendagens produktsamling er lansert - er de langt ifra mål. Materialene som skal benyttes til de ulike produktene er ikke fullt utviklet, og ingen vet om de når mål. De er kun i startfasen, da Spinnova-fiberet ikke er sterk nok til å lage produkter utelukkende med dette materialet.

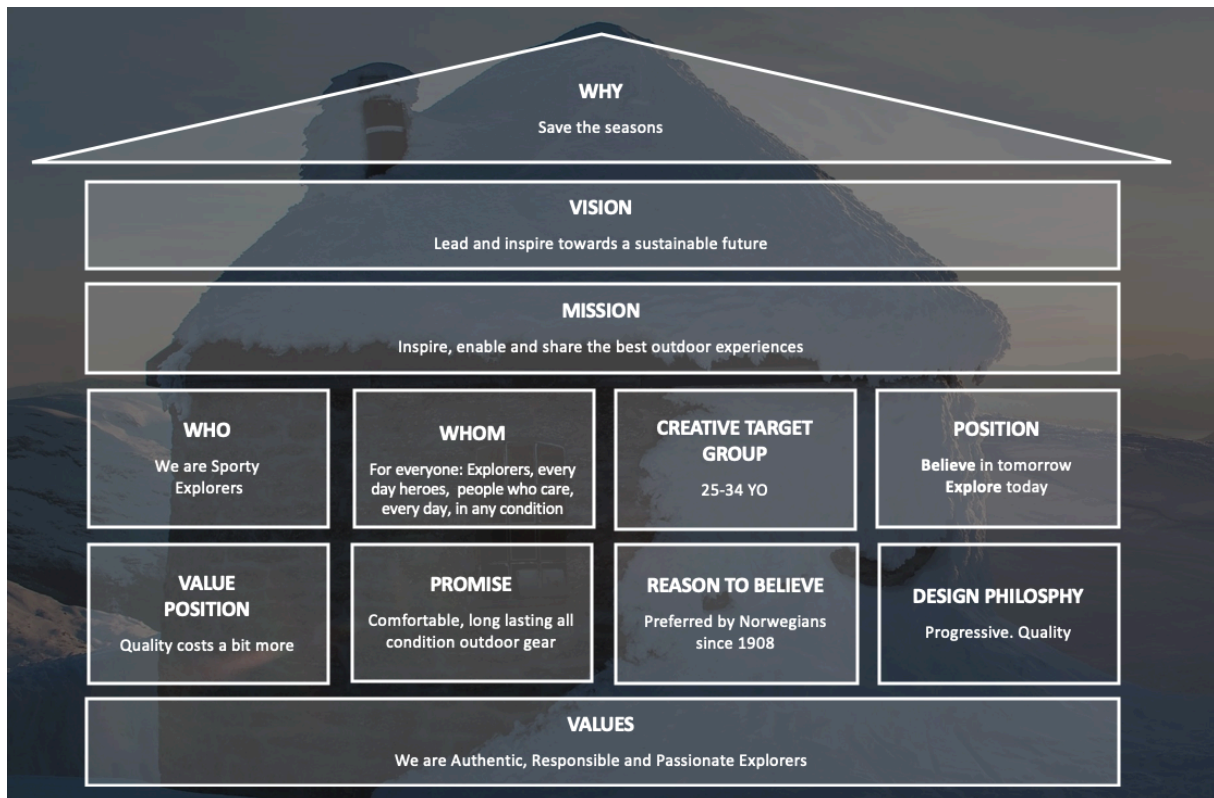
I dag har de laget en sekk oppkalt etter prosjektet med navn Spinnova hvor 50% av materialet er Spinnova-materiale, og resten er en blanding av materialer av en naturlig opprinnelse; cellulosebasert fiberlyocell, lamull og tre (Bergans 2020g). Det er ingen beleggskjemikalier på stoffet eller tilbehør til plast og metall. Ryggsekken har derfor et minimalt miljøavtrykk. Sekken ble fort utsolgt, og Bergans er glade for at så mange synes prosjektet er interessant (Bergans 2020g).

Et annet eksempel på bærekraftig produksjon er Stranda-Kolleksjonen som kom i 2019 (Bergans 2020h). Dette er den mest bærekraftige kolleksjonen som Bergans har laget. Den er

produsert av resirkulerte ressurser som 100% resirkulert polyester - og dun. I produksjonen er vannforbruket redusert med 75 % og bruk av kjemikalier redusert med 90 % (Bergans 2020h).

## 2.7 Merkevarestrategi

Merkevarestrategien til Bergans er beskrevet som et hus. Huset er inspirert av Skålatårnet i Stryn som ligger 1843 moh., og er en del av Breheimen fjellkjede. Tårnet ble oppført i 1891 og har stått stødig gjennom all slags vind og vær. Dette er også idéen bak Bergans sin strategi. Denne strategien ble utformet av Bergans i 2017 og er et internt dokument.



Figur III: "Huset" (Bergans, 2018a)

Husets grunnmur er verdiene, som består av: "We are Authentic, Responsible and Passionate Explorers". Taket på huset uttrykker bedriftens "Why": "Save the seasons". Klimaendringene visker ut overgangene for de ulike årstidene vi har, spesielt i Norge. For at Bergans skal kunne levere ulike produkter til ulike sesonger er de avhengige av flere årstider. Bergans mener at årstidene er viktige og vil kjempe for å bevare disse. De har for eksempel hatt en kampanje hvor de ønsker å få årstidene inn på UNESCO's verdensarvliste (Haugen 2020).

Under taket er visjonen; “Lead and inspire towards a sustainable future”. Budskapet de ønsker å oppnå er: “Inspire, enable and share the best outdoor experiences”. Dette kan innebære alt fra små turer i nabolaget, turer i marka eller større ekspedisjoner. På Instagram kan kundene dele opplevelser fra sine turer, som Bergans igjen deler videre med følgere på egne plattformer.

Bergans definerer seg selv og sine ansatte som sporty utforskere. Dette betyr at alle som vil jobbe i Bergans må identifisere seg selv med dette. Hvem de henvender seg til er alle; eventyrere, hverdagshelter, de som bryr seg - hver dag, i alle former. Bergans sin “Creative Target Group” er definert som 25-34 år. Det er ikke nødvendigvis den alderen de sikter seg inn mot, men de mener at deres produkter passer til de som føler seg som den alderen i hodet. Deres posisjon (position) er “Believe in tomorrow, explore today”.

Kjernen i Bergans sin Value proposition er kort formulert “Quality costs a bit more”. Deres verdiløfte er at produktene skal være komfortable og ha lang holdbarhet. Grunnen til at man skal tro på at Bergans er bra er fordi at merket har vært foretrukket av nordmenn siden 1908. Design filosofien går ut på at produktene skal være progressive og av høy kvalitet.

En gjennomgående detalj i strategien er at de refererer til “We”. Dette innebærer at Bergans ønsker å inkludere alle. De står for mangfold i motsetning til utenforskap. Bergans mener at friluftsliv skal være for alle uansett bakgrunn, og med “We” ønsker de å skape et fellesskap rundt turglede og naturopplevelser.

Bergans sin tankegang består av: “Naturen trenger oss, like mye som vi trenger den”. Det henger sammen med referansen “We are Responsible”. De bruker verktøyene sine til å finne bærekraftige løsninger. Det handler ikke bare om produksjon av produkter, men også om for eksempel innsamling, ombruk, redesign og utleie av produkter. Bergans har ved å reformulere sin merkevarestrategi brukt ressurser til å starte utleie av skiklær, telt og store ryggsekker på helge- og ukebasis i sine butikker. Samtidig har de åpnet gjenbruksstasjoner, åpnet for å kjøp av brukte produkter eller nye produkter med mindre feil som er reparert, og dermed leve opp til bærekraft idealet.

## 2.8 Oppsummering av presentasjon av Bergans

Bergans har gjennomgående hatt svake resultater de senere årene. For å oppnå bærekraftige økonomiske resultater i et langsiktig perspektiv har selskapet gjennomgått en strategiprosess. I forbindelse med dette har de restrukturert organisasjonen gjennom ny ledelse og ny strategi, hvor stor satsning på nye digitale forretningsmodeller er sentralt. Målet med digital transformasjonen er økt effektivitet, kostnadsbesparinger, nedbemanninger og å utvikle selskapets digitale kompetanse. Dette er spesielt viktig i en bransje preget av sterk konkurranse og lave driftsmarginer.

## 3.0 Teori

Det finnes ulike rammeverk for strategisk analyse. I denne oppgaven vil vi anvende en kombinasjon av Osterwalder og Pigneurs Business Model Canvas, samt Michael Porters strategiske rammeverk. Ved å ta utgangspunkt i disse to teoretiske tilnærmingene skal vi etablere en strategisk analyse, og en analyse av selskapets strategiske nåsituasjon. Videre vil vi se nærmere på digitalisering og digital markedsføring.

### 3.1 Business Model Canvas

Forretningsmodell er et vagt begrep, derfor har vi valgt å bruke en presis og anerkjent definisjon av Joan Margretta.

*“Today, “business model” and “strategy” are among the most sloppily used terms in business; they are often stretched to mean everything—and end up meaning nothing.”*  
- (Margretta 2002).

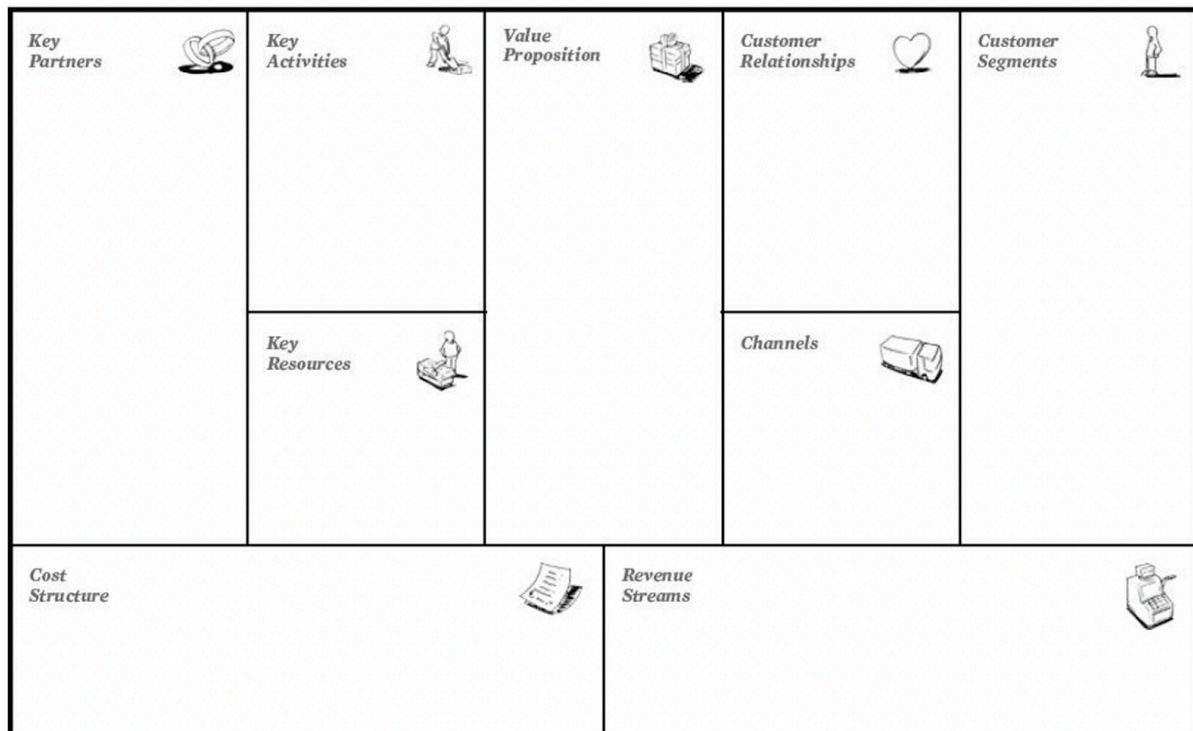
Joan Margretta trekker frem et enkelt og nyttig skille mellom forretningsmodell og strategi i artikkelen “Why Business Models Matter”. Forretningsmodell er en beskrivelse av hvordan virksomheten drives, og en konkurransedyktig strategi forklarer hvordan virksomheten vil gjøre det bedre enn konkurrentene (Margretta 2002).

En bedrift eksisterer for å utføre noe: lage biler, låne ut penger, tilby overnatting med mer (Kotler 2011, 63). Virksomheter utvikler forretningsideer som formidles til ledelsen, ansatte og kundene. En klar, gjennomtenkt redegjørelse for forretningsideen gir medarbeiderne en god forståelse av hva som er formålet med virksomheten, i hvilken retning man skal gå, og hvilke muligheter som foreligger (Kotler 2011, 63).

En god forretningsmodell svarer på den velkjente professoren Peter Druckers sentrale spørsmål (Margretta 2002):

- Hvem er kunden?
- Hva verdsetter kunden?
- Hvordan generere kapital?
- Hvordan skal verdien leveres til kunden?

For å besvare Druckers sentrale spørsmål benytter vi Osterwalder og Pigneurs “Business Model Canvas”. Osterwalder og Pigneur definerer en forretningsmodell slik: “En forretningsmodell beskriver rasjonalet bak hvordan en organisasjon skaper, leverer og holder på verdier” (Osterwalder og Pigneur 2010, 14). Modellen består av ni punkter, og er et analyseverktøy som kan brukes på tvers av bransjer og verdikonfigurasjoner. Business Model Canvas er en organisert måte å legge ut alle bedriftens forutsetninger om nøkkelressurser, nøkkelaktiviteter, verdiproposisjon, kundeforhold, kanaler, kundesegmenter, kostnadsstruktur og inntektsstrømmer.



Figur IV: Business Model Canvas 1 (Osterwalder 2013)

### 3.2 Strategi

Strategi og forretningsmodell er tett knyttet opp mot hverandre, derfor er det hensiktsmessig å presisere begrepets betydning (Margretta 2002, 6). Michael E. Porter sin definisjon av strategi er som følger:

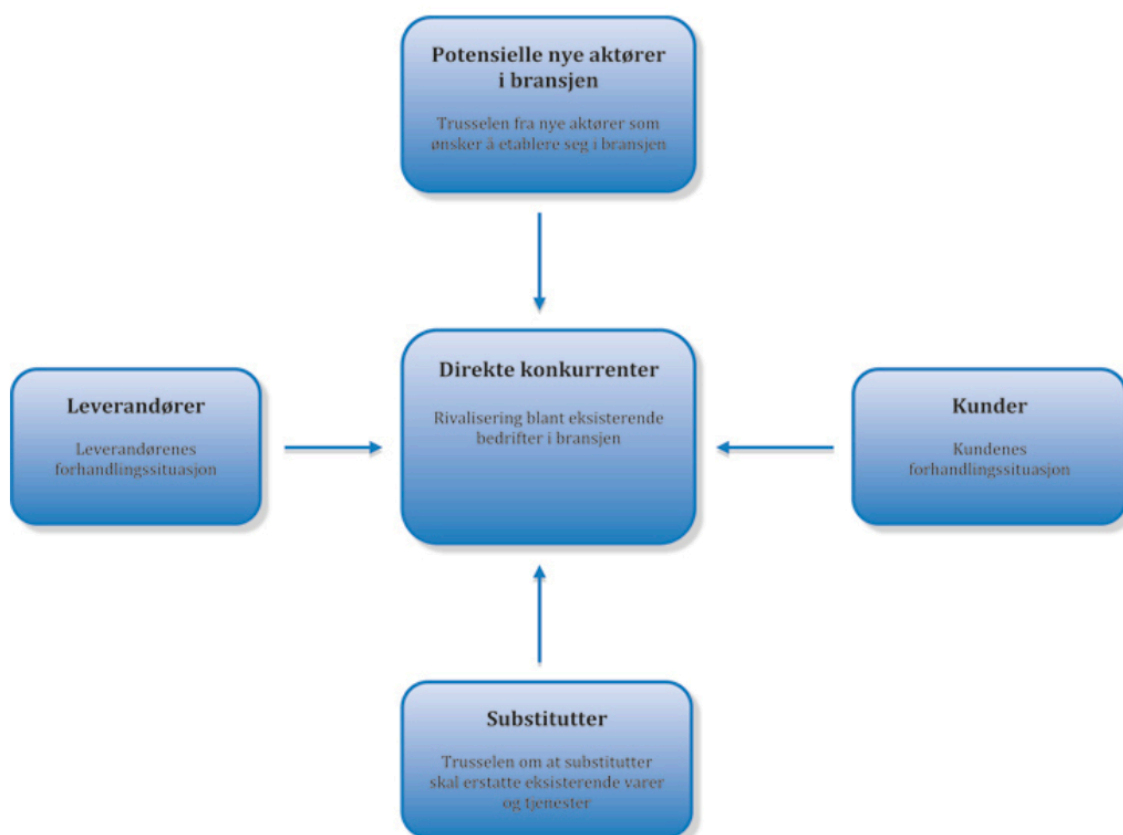
*“Essentially, developing a competitive strategy is developing a broad formula for how a business is going to compete, what its goals should be, and what policies will be needed to carry out those goals” (Porter 1980, 24).*

Målene bedriften setter seg indikerer hvilke resultater bedriften ønsker å oppnå, mens strategien forteller hvordan det skal skje. Enhver bedrift må utvikle en strategi for å oppnå sine mål (Kotler 2011, 79).

Strategi handler om å forstå hvilken konkurransesituasjon bedriften befinner seg i. Spesielt viktig er det å finne ut av hvor intens konkurransen er. Det innebærer en analyse av hvilke eksisterende og eventuelt nye konkurrenter man står ovenfor, hvilke produkter eller tjenester

som kan substituere de produktene/tjenestene man produserer, og hvor mektige leverandører og kunde grupper er (Jacobsen og Thorsvik 2016, 42).

Målet med strategiarbeid er å posisjonere seg bedre enn konkurrentene. Dette er en konstant prosess da en strategi ikke vil kunne gi varige konkurransefortrinn (Jacobsen og Thorsvik 2016, 44). For å kartlegge bedriften er Porters strategiske rammeverk et godt utgangspunkt for å fatte beslutninger, og en indikator på områder som behøver endring. Målet er å få en oversikt over indre og ytre svakheter i bedriften, på en rask og effektiv måte.



Figur V: Porters femkraftsmodell (Regjeringen 2010).

Michael Porters modell for bransjeanalyse kan betegnes som en strategisk analyse modell av eksterne faktorer. Hovedelementet i modellen er fem faktorer Porter mener kan forklare en bedrifts konkurransevne og dynamikken i industrien bedriften operer i (Regjeringen 2010). Modellen vil gi et utgangspunkt for å fatte beslutninger og indikere områder som må forbedres. Etter å ha analysert én og én konkurransekraft, kan man gjøre en vurdering om potensiell lønnsomhet i en bransje er attraktiv eller ikke. Videre vil modellen bidra til valg av



konkurransestrategi for at bedriften skal vokse og være lønnsom. Om en faktor endres kan det medføre at bedriften må velge en annen tilnærming til markedet.

### 3.3 Digitalisering

*“Digitalisering handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby nye og bedre tjenester, som er enkle å bruke, effektive, og pålitelige” - (Regjeringen 2014)*

Digitalisering er en samlebetegnelse for vekslingen fra analoge, manuelle prosesser og systemer til elektroniske og digitale løsninger. Begrepet inkluderer etablering av nye IT-systemer som opprettholder manuelle rutiner, men de største innsparingene ser man når rutiner blir automatisert. Digitalisering omfatter også oppgradering av gamle og utdaterte løsninger til tross for at gamle IT-systemer også kan være digitale (Regjeringen 2014).

Overgangen til digitale løsninger vil ofte være nødvendig for at virksomheter skal kunne forenkle og forbedre sine prosesser (Haraldseth u.å.). Dette vil være en omstillingsprosess hvor ny eller allerede eksisterende digital teknologi blir anvendt på nye måter, og som medfører at virksomheter må endre seg. For å lykkes med en slik omstilling må man tilpasse sin strategi slik at den er i tråd med endringen den nye teknologien påfører virksomheten. Digital transformasjon er et kontinuerlig arbeid, og man må tørre å prøve nye ting for å oppnå suksess (Transformationtools 2019).

En viktig del av digitaliseringsprosessen er menneskene og de ansatte i bedriften. Det vil være svært utfordrende å gjennomføre en digital transformasjon dersom ledelsen og de ansatte ikke er endringsvillige. Alle i virksomheten må være villige til å tilegne seg nye rutiner og se bort fra tidligere løsninger (Haraldseth u.å.).

Andersen og Sannes (2017) trekker frem disse punktene som spesielt viktige for at en virksomhet skal gjennomføre en vellykket digitaliseringsprosess:

- Teknologi og forretning må ansees som ett
- Teknologi er primært et verktøy for innovasjon
- Beslutninger tas basert på eksperimenter og data, ikke menneskelig intuisjon

- Store bedrifter oppfører seg som små – og omvendt
- Systemer håndterer oppgaver som tidligere ble ansett som for store og komplekse
- Systemer skal løse de enkleste problemene først og utvikles fortløpende
- Organisasjonen utformes etter systemenes og kundenes behov

### **3.3.1 Digitale verktøy**

I denne delen vil digitale verktøy som er sentrale for studien bli gjennomgått.

#### **Skytjeneste**

En skytjeneste gjør det mulig å lagre data til server via internett, i stedet for i bedriftens egne servere. Mange bedrifter velger å droppe egne fysiske servere og heller leie en server over nett som vedlikeholdes og driftes av andre. Dette kan i mange tilfeller være billigere enn å investere, drifte og vedlikeholde en egen server. Skylagring kan gi økt sikkerhet for viktig informasjon hvis man blir utsatt for brann, tyveri eller andre ulykker. (Microsky 2019)

Ved å benytte “Software as a Service” (SaaS) har man et abonnement på skytjenester og betaler for den kapasiteten og tjenestene man bruker. Skybasert lagring skaper bedre kontroll og økt produktivitet (Microsky 2019).

#### **ERP-system**

Visma definerer et ERP-system som en forretningsløsning som dekker bedriftens behov innenfor økonomi, logistikk, prosjekt, rapportering, analyse, lønn og HR. Systemet bidrar til god informasjons- og prosessflyt slik at man frigjør tid og ressurser som kan brukes til å skape verdi. (Noer 2019)

ERP-systemet bør byttes dersom en virksomhet opplever ineffektiv prosessflyt og at driften er preget av manuelle rutiner. I tillegg må virksomheten være oppmerksom på at ERP-systemet hele tiden bør være tilpasset gjeldende oppgaver og rutiner. Det å bytte ERP-system krever mye innsats i form av tid og kostnader, men når prosessen er gjennomført opplever mange store gevinster. Ledelsen i virksomheten har ansvar for at alle involverte er forpliktet til prosjektet og har derfor stor innflytelse på om et ERP-prosjekt blir vellykket. (Noer 2019)

Deloitte (u.å.) har identifisert hvilke hindringer bedrifter opplever i forbindelse med implementering av ERP-system:

**1. Involvere alle parter**

Hele virksomheten må forstå årsaken og viktigheten av å bytte ERP-system. Dersom de ansatte ikke forstår hensikten med prosjektet vil det kunne skape forvirring, øke grad av motstand og redusere sannsynligheten for å lykkes. Derfor er det viktig å definere behovet for og fokusere på fordelene prosjektet gir.

**2. Fjerne hindringer i prosjektet**

For å unngå hindringer er det viktig at implementeringen prioriteres i bedriften, og utvalgte roller må drive prosjektet fremover. Tydelige sponsorer skal bidra til at brukerne får tilstrekkelig støtte og motivere til bruk.

**3. Undersøke erfaringer fra tidligere endringsprosjekter**

Forståelse fra tidligere feil kan lede til suksess i fremtiden.

**4. Hensiktsmessig ressursfordeling**

Det er viktig å etablere tydelige roller for å unngå forvirring og motstand, som videre kan føre til at gjennomføringen av prosjektet blir utfordrende. Det kan medføre forsinkelser og større kostnader enn tiltenkt.

**5. Vær forberedt på omveier**

Endringene som følger med ERP-implementering vil påvirke de ansatte. Derfor er det viktig å forstå og lede endringene, og ikke fokusere på de mindre viktige tingene.

**6. Etablere et endringsnettverk og intern støtte**

For å minimere motstand mot endringen er det viktig at sluttbrukerne er kjent med hva som skal skje og hvorfor. Et formelt nettverk med pådrivere kan bidra til kommunikasjon og følge med på hvordan de ansatte reagerer og tilegner seg endringen.

**7. Opplæring i ny ERP-løsning**

For sikre en vellykket ERP-implementering er det viktig at de ansatte er forberedt på nytt system og arbeidsmetoder. Her kan man opprette et opplæringsprogram. En vellykket implementering avhenger av hvor raskt de ansatte klarer å jobbe i det nye systemet.

## **8. God support**

Når nytt system er live er det viktig at de ansatte er komfortable med bruk. Det er viktig å opprettholde support også i denne fasen, og dette kan være en kritisk suksessfaktor

## **9. Oppnå rask deltakelse**

Ny teknologi og arbeidsrutiner kan bli en stor utfordring blant de ansatte. Derfor er det viktig at hele virksomheten er engasjert i bruk, og tverrfaglig samarbeid bør utøves.

## **10. Uforutsette hindringer betyr ikke slutten på prosjektet**

Det er viktig å identifisere og håndtere uforutsette utfordringer. Dersom de ansatte møter hindringer som ikke blir håndtert kan det føre til at de går tilbake til gamle arbeidsmetoder som muligens ikke fungerer i det nye ERP-miljøet. Det kan medføre at arbeidsoppgaver blir forsinket og verdifull arbeidstid forsvinner.

## **PLM**

Product Lifecycle Management er et verktøy for håndtering av et produkt, når det beveger seg gjennom de ulike stadiene; idé, utvikling, introduksjon, vekst og nedgang. PLM tar for seg både produksjonen og markedsføringen av produktet. Tanken med programmet er at det skal hjelpe å informere beslutninger i alle ledd i virksomheten, fra priser og kampanjer til utvidelse eller kostnadskutt (Segal 2019). Ved å samle alle de interne og eksterne som er involvert i produktets livssyklus på en plattform, vil aktivitetene effektiviseres.

PLM vil frembringe fordeler som:

- Redusert prototype kostnader
- Besparelser gjennom gjenbruk av originale data
- Redusert avfall
- Mer nøyaktige beskrivelser til leverandører

- Maksimert samarbeid i forsyningskjeden
- Et rammeverk for produktoptimalisering

### **Product Information Management (PIM)**

PIM er et system som bidrar til å organisere og analyse produktsortimentet, og videre dele innholdet i ulike publiserings- og salgskanaler. Systemet henger sammen med og innhenter informasjon fra ERP og PLM (Lena 2019).

PIM vil være hensiktsmessig når en virksomhet:

- Selger til flere land
  - Har mange varelinjer
  - Gjør stadig endringer på produktinformasjon
  - Har produktstruktur med avvik
  - Har nettbutikk
  - Jobber online
  - Opererer med flere salgskanaler
- (Lena 2019)

### **Warehouse Management System (WMS)**

WMS er en programvare som registrerer, administrerer og kontrollerer lagerets daglige drift. Systemet kan integreres med annen intern Software og er sentralstyrt gjennom pc, tablets, trucker eller annet utstyr som kan brukes på lageret. (Toft 2016)

Systemet bidrar til at lagerdriften blir optimalisert og at de ansatte oppnår større kontroll over vareflyt. Arbeidet blir mer effektivt og kan føre til:

- Lavere kostnader, økt produktivitet
- Bedre utnyttelse av automatisert utstyr
- Bedre plassutnyttelse
- Mindre feil
- Kort Return On Investment gjennom økt vareflyt, større salg og lavere kapitalbinding

## **E-handel**

Elektronisk handel, E-handel, defineres som bruk av elektronisk verktøy for planlegging, gjennomføring og oppfølging av kjøp av varer og tjenester (Stortinget 2017).

Leder i Virke E-handel, Gerhard Anthun, peker på at konkurransen mellom tradisjonell varehandel og netthandel øker hvert eneste år. Undersøkelser gjennom Virke e-handel viser at kundene forventer tilstedeværelse i alle kanaler. De ønsker god og personlig service, en rask og effektiv handleprosess, rask levering, enkel retur og gode betalingsløsninger (Haugen 2018).

I Norsk E-handelsrapport for 2019 estimeres det at nordmenn brukte 163 milliarder på netthandel. Undersøkelsen viser at forbrukerne setter pris på bekvemmeligheten med å handle på nett: sparer tid, lavere priser, lett å sammenligne produkter, større utvalg og at det alltid er åpent. Rapporten viser at nordmenn i stor grad handler fra utlandet, og mest fra Kina etterfulgt av USA og Storbritannia (NETS 2019).

Nettbutikk har blitt en viktig salgskanal for bedrifter. Dersom man selger produkter gjennom fysiske butikker er det likevel viktig å være tilstede på nett. En moderne nettbutikk vil gi kundene et godt inntrykk av bedriften, og bidra til et helhetlig image når kunden får de samme produktene, tilbudene og tilgjengeligheten.

Direkte distribusjon gjennom nettbutikk og egne kanaler vil gi større lønnsomhet enn ved å selge gjennom forhandlere. Alle mellomledd i en distribusjonskanal er avhengige av å ha en fortjeneste. Ved å selge mer i egne kanaler kan derfor bety lavere kostnader, som fører til et større overskudd. Likevel kan det være en fordel å bruke mellomledd fordi man når ut til flere kunder enn ved direkte distribusjon (Sundbye 2017).

## **3.4 Kompetanse**

En sentral utfordring med digitalisering og nye teknologier er den menneskelige arbeidskraften som settes på prøve. Det utvikles nye metoder og måter å jobbe på, og det skapes nye jobber (NHO 2020). Samtidig skjer det omorganiseringer og nedbemanninger for at bedriften skal kunne møte fremtiden på best mulig måte (Langseth advokat u.å.). En av de

vanligste grunnene er *“nok imidlertid at bedriften sliter økonomisk og må treffe tiltak for å kutte kostnader og skape nye inntekter fremover”* (Langseth advokat u.å.).

Samtidig skjer det en utvikling i bedriften som vil utfordre de ansatte til å lære, noe mange kan se på som en utfordring. Dagens virksomheter ser en økning i digitalisering av rutineoppgaver. Dette vil skape effektivitet og er kostnadsbesparende (HR Norge 2017). *“Det er lettere å oppgradere digital programvare enn menneskelig. Selv om teknologiske fremskritt tar tid, tar det enda mer tid å endre mennesker. Utviklingen går raskt, og vi må starte nå. Det er mer hastverk med menneskene enn maskinene”* (Kolbjørnsrud 2017). Kolbjørnsrud forteller videre at AI (kunstig intelligens) vil ta bort rutineoppgaver. Kunstig intelligens (artificial intelligence - AI) er et begrep som brukes ved tilfeller hvor en datamaskin kan gjøre oppgaver som for eksempel å identifisere innhold i bilder eller spille sjakk (PwC u.å.).

Kompetansen i en bedrift er et viktig element. *“Vi er nødt til å forberede både unge og voksne på å kunne stå lengre i arbeid. Da er grunnleggende ferdigheter, evnen til å lære i hele karrieren og til å kunne ta i bruk ny teknologi avgjørende”* (Kvam 2019). Det er dermed viktig at kompetansen ikke brukes for å fremme etablerte arbeidstakere (NMBU 2020). Det er viktig å se på andre elementer som kultur, personlighet og verdier. Det finnes elementer som enkelte bedrifter leter etter, men de fleste bedrifter vil alltid ha noen som er interesserte og nysgjerrige på å lære nye ting. Hvis en bedrift ønsker kompetanse som retter seg mot noe spesielt, ansetter de ofte konsulenter. *“Med “konsulent” menes en person som har en fri rolle, som har et selvstendig salgs- og inntjeningsansvar, og som i betydelig grad har tette relasjoner til egne kunder”* (Skjelbred 2016). De har ofte erfaring, er en del av et fagmiljø og er tids- og kostnadsbesparende (Visma 2019).

Kompetansebehovsutvalget (KBU) mener at *“alle må regne med å utvikle kompetansen sin i løpet av karrieren. Særlig blir digital kompetanse viktig i et stadig mer digitalisert arbeidsliv”* (Spekter 2019). Men det er også lederne sitt ansvar å sørge for at de ansatte ønsker å bli værende i bedriften så lenge som mulig, og samtidig ønske å utvikle seg og bidra til verdiskapning og utvikling (Simployer 2019). Norske ledere er flinke til å ta vare på sine ansatte, og som et resultat av dette gir dette en trygghet som de fleste ansatte verdsetter (Forskning 2016).

### 3.5 Digital markedsføring

En merkevare kan beskrives som alle assosiasjoner markedet har til et selskap og deres produkter (Metro Branding, 2018). Bedriftens medarbeidere har mye å si for hvordan kundene ser på merket, og i hvilken grad tillit skapes. I et marked preget av sterk konkurranse er det viktig å ha en langsiktig plan som omhandler hvordan man skal møte kundene, dekke deres behov og hvilke følelser man ønsker at kundene skal assosiere en med (Guilty 2019). For å kunne skille seg ut fra konkurrentene er det viktig å være unik. Man kan skille seg ut på markedsføring, verdier, kvalitet, brand-bygging og mer.

I en bedrift er brand-avdeling en viktig del for at markedsføringen skal nå riktig til de riktige menneskene. Det er viktig å finne den riktige kanalmiksen gjennom å se muligheter og ta i bruk de kommunikasjonsplattformene som er tilgjengelig, og samtidig finne nye måter å nå forbrukeren på. For å gjøre dette må markedet analyseres og tilpasse produktet, prisen, distribusjonen og promoteringen til å være der kundene er, på riktig sted, og til riktig tid (Verdi media 2017). Før var det TV, radio, trykte medier og reklame i postkassen som var den normale måten å markedsføre på. I dag er det blitt mindre populært med denne typen markedsføring, og bedrifter satser mer på digitale medier som sosiale medier, influensere, SEO, SEM og Google AdWords. *“På verdensbasis har Google over 3,5 milliarder søk hver dag. Det gjør Google til en stor markeds plass, og det er den største markeds plassen i Norge”* (Verdi media 2017).

SEO står for “Search Engine Optimalization” og går ut på å skape trafikk gjennom Google hvis man skriver innholdsrike, inspirerende og givende produkttekster på hjemmesiden. *“Man må altså jobbe med innholdet og nettsidene sine for å fortjene en høyere plassering i søkeresultatet”* (Omega Media 2017). Videre finnes SEM som står for “Search Engine Marketing”. Til forskjell fra SEO må man promotere nettsider ved å øke synligheten i en søkemotors resultater gjennom betalt annonse (Omega Media 2017). Dette skjer gjennom verktøyet AdWords som er Googles eget annonsesystem. Nyhetsbrev er også en mye benyttet trafikkilde, men denne er egeneid og kostnadsfri. Ved bruk av gode nyhetsbrev kan trafikken til eventuell nettbutikk øke.

Flere bedrifter fokuserer på brand-stores som gir mulighet for å kunne vise frem og markedsføre produktene. Den digitale markedsføringen brukes også fysisk i butikken gjennom for eksempel Nettvarder. *“Teknologien kan også brukes til å kartlegge og registrere*



*kundens besøk og bevegelser i butikker eller kjøpesentre uten at appen gir uttrykk for dette”* (Datatilsynet 2016). Løsningen kan fange opp kundens handlemønster og sende ut tilbud spesielt tilpasset kundens interesser. Et annen type segmentering er GEO-segmentering som brukes gjennom at markedsføreren antar at mennesker har samme behov og ønsker ut fra hvor de bor (Christoffersen 2020). Dette kan brukes ved for eksempel kampanjer og utvalg av ulike produkter til ulike steder.

#### **4.0 Metode**

Når man står overfor et forskningsstudie er det viktig å kartlegge hva som er formålet med studien og deretter velge en metode. Metode er teknikker og prosedyrer for å samle inn og analysere data (Jacobsen 2005, 24). I denne delen vil vi redegjøre for de metodiske trinnene, og hvordan vi har anvendt disse for å få nødvendig informasjon. Før man bestemmer seg for en metode, må man først ha klart for seg hva som er målet med studien (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 15). Dette er konkretisert gjennom problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål.

Forskningsdesignet tar utgangspunkt i å besvare vår problemstilling; valg av metode, utforming av intervjuguide, samt hvordan vi har behandlet og analysert dataene. Det er viktig å presisere at dette er en teoretisk informert case studie utført av bachelorstudenter, med begrenset tid og kapasitet til rådighet.

#### **4.1 Valg av metode**

Hovedsakelig skiller man mellom to former for datainnsamling: kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Tjora (2017, 28) sier at kvalitative metoder framhever innsikt og forståelse, mens kvantitative studier framhever oversikt og søker forklaring. Med utgangspunkt i problemstillingen ser vi det hensiktsmessig å velge i hovedsak en kvalitativ forskningsmetode. Ved bruk av kvalitativ metode går man dypere inn på et område, og bruker denne informasjonen til å tolke og forstå en gitt situasjon (Tjora 2017, 114). Denne informasjonen vil vi tilegne oss ved bruk av dybdeintervjuer, interne dokumenter, nettsider, avisartikler, eksternt tilgjengelige selskapsdata (foretaksregisteret Brønnøysund) m.m., for å få et dypere perspektiv av Bergans.

Andersen og Krumsvik (2017, 76) forteller at i kvalitative forskningsintervju snakker man med mennesker som har kunnskap og erfaring om noe av interesse. De understreker også at ved intervjuene kan man kartlegge informantenes prosesser, sosiale relasjoner og få tilgangen til måten de snakker på. Ut ifra denne tilgangen kan vi som forskere få et innblikk i organisasjonens kultur, og dypere forståelse av mønstre.

I vår studie har vi valgt en kvalitativ innsamlingsmetode der vi ønsker å undersøke nærmere hvilke konsekvenser digitalisering har på forretningsstrategi og forretningsmodell i Bergans. Det vil derfor være viktig å avdekke hvilke endringer som er skjedd, og hvordan organisasjonen jobber for å holde seg oppdatert på den digitale transformasjonen.

## **4.2 Forskningsdesign**

Vi startet denne forskningen med et utgangspunkt der vi visste lite om selve bedriften Bergans. En naturlig start for forskningen ble derfor å lese på hjemmesiden til bedriften. Som en del av oppstartsfasen fikk vi et innføringsmøte med deres Brand Director. Dette bidro til at vi fikk en større forståelse av Bergans og deres arbeid. Vi har derfor valgt å bruke et eksplorativt casestudie forskningsdesign.

I vår forskning har vi fått tilgang til fire ulike sentrale roller i Bergans og utført dybdeintervjuer med samtlige. Dermed vil casedesign være mest hensiktsmessig for å kombinere dybdeintervju og annen informasjon om Bergans. I case studien inngår også bransjeanalyser og konkurrentanalyser for å sette Bergans utfordringer i sin relevante kontekst.

### **4.2.1 Casestudie**

For å ha den riktige fremgangsmåten må man gå systematisk til verks. Undersøkelsens design innebærer en beskrivelse av hvordan hele analysen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven (Gripsrud mfl. 2016, 46). Vi har valgt å benytte oss av casedesign på bakgrunn av undersøkelsens formål. Casedesign er spesielt egnet når man ønsker en grundigere forståelse av én spesiell hendelse, og er mye brukt innen organisasjonsforskning. Robert Yin definerer casedesign som “... *an empirical inquiry that investigates a*

*contemporary phenomenon (the 'case') in depth and within its real-world context*" (Yin 2014, 16).

Det er spesielt viktig å vite hvilke type data man trenger, hvordan disse dataene skal anskaffes, og hvordan de skal analyseres (Gripsrud mfl. 2016, 46). Med casedesign kan man basere seg på å bruke en rekke ulike datakilder, og kombinere ulike metoder/verktøy, og både kvalitative og kvantitative samt en kombinasjon av begge (Yin 2007, 32).

I denne case studien om Bergans har vi valgt å konsentrere oss om den kvalitative metoden: dybdeintervjuer. Dette gir oss en god innsikt i organisasjonen, og vi får fram en "virkelighetsnær" beskrivelse (Jacobsen 2015, 99). Det finnes ifølge Robert Yin (2007, 40) to ulike casestudier, en som baserer seg på teoretiske antagelser og den andre er kun utforskende uten å basere seg på teori. Vi valgte teoristyrte casestudier, der vi utarbeider teoretiske antagelser med utgangspunkt i teorien vi presenterte i kapittelet over.

Vi kommer til å benytte oss av et enkelt casedesign med flere analyseenheter som: interne dokumenter, sekundærdata fra Bergans sine websider, regnskapstall fra Proff, uformelle samtaler med vår kontakt i Bergans og intervjuer, eksterne kilder som avisartikler og analyser av bransjen for fritidsklær. Et slikt design vil gi informasjon om en begrenset enhet innenfor en avgrenset kontekst, og et helhetlig perspektiv over organisasjonen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 206).

### **4.3 Utvalg**

Hovedregelen for utvalg i kvalitative intervjustudier er at man velger informanter som av ulike grunner kan uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet (Tjora 2018, 130). Vi studerer konsekvensen av en endringsprosess i Bergans og er derfor ute etter informanter som har vært spesielt involvert i digitaliseringsprosessen, og som derav sitter på mye relevant informasjon.

Covid-19 skapte en del utfordringer knyttet til å finne riktige og nok informanter. Som følge av mange permitteringer og økt arbeidspress på de gjenværende ansatte i bedriften var det vanskelig å gjøre avtale med informantene. Det ble aktuelt for oss å snevre informantene

ytterligere inn i subgrupper av mulige informanter for å få mer konsistente intervjudata (Tjora 2018, 131).

Utvalget vårt er fire ansatte i Bergans med mange års erfaring, og som har vært sentrale i prosessen. Vi begrenset oss til dette antallet grunnet tidsmangel og unntakstilstanden. Gjennom vår kontakt i Bergans fikk vi råd om hvem som var hensiktsmessig å intervju. Som et resultat av dette falt valget på HR Officer, Chief Digital Officer, Chief Information Officer og Brand Director. Hver av disse har spesiell kompetanse innenfor sitt fagfelt, og vil gjennom dette gi oss den informasjonen som vil svare på vår problemstilling.

## **4.4 Datainnsamling**

### **4.4.1 Dybdeintervju**

På bakgrunn av vårt metodevalg og forskningsdesign vurderte vi det som hensiktsmessig å samle inn data gjennom dybdeintervjuer. Et dybdeintervju kan skilles mellom ustrukturerte (samtaler) og strukturerte intervju (hvor intervjuer følger et bestemt opplegg med spørsmål) (Jacobsen og Thorsvik 2011, 246). De ulike gradene av strukturering handler primært om i hvilken grad spørsmålene er formulert og fastlagt på forhånd. Våre intervjuer er strukturerte til en viss grad, men de er spesielt tilpasset hver enkelt informant sitt kunnskapsområde. Henholdsvis er dette HR/økonomi, markedsføring og merkevare, IT og nettbutikk/forretningsutvikling.

Intervjuguidene ble utformet på bakgrunn av forskningsspørsmålene og ligger som vedlegg. Ifølge Askheim og Grenness (2008, 123) vil en god intervjuguide bevege seg fra det generelle til det spesielle. Intervjuguiden startet innledningsvis med generelle spørsmål om bakgrunn, stilling og erfaring. Videre gikk vi mer inn på spørsmål relatert til strategien og forretningsutviklingen i Bergans, samt endring og digitalisering. Vi valgte å lage tilpassede intervjuguider til de ulike informantene, som passer med deres rolle, ansvar og kompetanseområde i Bergans. På den måten fikk vi sikret riktig informasjon fra rett informant, samtidig som intervjuene ble effektivt gjennomført.

Ved bruk av intervjuguidene hadde vi god oversikt over hvilke spørsmål som skulle stilles til de forskjellige informantene i Bergans. Vi ble gjort oppmerksomme på at informantene hadde mye å gjøre som følge av Covid-19, og vi valgte å ta kontakt med informantene på forhånd. De fikk tilsendt intervjuguiden på mail, og fikk mulighet til å lese gjennom og forberede seg til intervjuet. Dette kunne ha hatt en påvirkning på intervjuet, men etter omstendighetene så vi ønsket vi å ha så korte og spesifikke intervjuer som mulig. Vi tror også at de på denne måten kunne få sagt informasjon de hadde glemt hvis de ikke hadde hatt intervjuguiden på forhånd.

Grunnet omstendighetene måtte vi følge restriksjonene fra regjeringen og helsedirektoratet, og derfor ble kun ett møte gjennomført på Bergans sitt hovedkontor i Hokksund. I denne samtalen fikk vi god grunnleggende informasjon om Bergans som vi brukte for å få en bredere forståelse og kunnskap til å kunne skrive intervjuguidene som har blitt brukt senere i studien. For de resterende intervjuene ble løsningen derfor intervjuer over Zoom. Dette er et hjelpemiddel som gir oss muligheten til å ha direkte videosamtale over nett. Samtidig gir det oss også muligheten til å ta opp både samtale og video på samme kanal (hvis objektet godtar det). Vi intervjuet alle informantene separat. I etterkant kunne vi gå i dybden på hvert enkelt svar og flette det inn i vår oppgave.

Vi startet med HR Officer (HRO) da vi visste at hun hadde mye nyttig informasjon som også kunne hjelpe oss med å korte ned eller legge til spørsmål på de andre intervjuguidene vi skulle gjennomføre. Etter intervjuet med HRO, lærte vi at det er mulighet for å gå ut av spørsmålene i intervjuguiden hvis vi kommer på nye spørsmål underveis. Dette gjør at samtalen flyter lettere, og hele intervjuet blir av større kvalitet. Intervjuguiden brukte vi selv til å lettere notere nøkkelord fra svarene som ble gitt, og det ga mer oversikt i den senere analysen av oppgaven.

Senere intervjuet vi Brand Director, Chief Digital Officer (CDO) og Chief Information Officer (CIO). Hvert intervju var forskjellig, og det ble ulike lengder på intervjuene ettersom noen svarte kort, mens andre svarte utfyllende. Alle informantene viste engasjement rundt vår oppgave og ga oss den informasjonen vi trengte. Tipsene fra HRO om oppfølgingsspørsmål gav oss nødvendig og relevant informasjon for de neste intervjuene. Vi delte inn spørsmålene på forhånd slik at alle i gruppen fikk snakket, og det ga oss muligheten til å ha en samtale rundt forskjellige spørsmål. Ettersom intervjuene var over Zoom fikk vi lagre intervjuet, og vi

trengte dermed ikke fokusere på å ta notater før etter intervjuet var ferdig. Vi kunne fullt fokuserte på den vi intervjuet, og situasjonen ble mer avslappet og uformell.

#### **4.4.2 Interne dokumenter**

Vi har i arbeidet med oppgaven fått tilgang på flere av Bergans sine interne dokumenter av relevans for problemstillingen. Disse er anvendt i oppgaven. Ved bruk av denne type data har vi fått informasjon som ikke er tilgjengelig via internett eller andre kilder utenom bedriften. Vi er oppmerksomme på at interne dokumenter kan inneholde feil og gi unøyaktige beskrivelser både av mål, strategier og faktiske forhold, og vil derfor ha et kritisk blikk på informasjonen og innholdet.

#### **4.4.3 Sekundærdata**

Vi har brukt dokumenter fra kilder på internett som nyhetsartikler, nettsider, regnskapstall og artikler fra databaser for å få informasjon om relevante emner og historikk. Videre har vi brukt teori fra Osterwalder og Porter i analysearbeidet. I arbeidet har vi brukt de sekundære kildene som et informasjonsverktøy, men også til hjelp i utviklingen av intervjuguiden. Ved å bruke den informasjonen kunne vi stille mer konkrete og detaljerte spørsmål.

#### **4.5 Etter intervjuene og annen datainnsamling**

Da datainnsamlingen var gjennomført gikk vi over til å renskrive intervjuer og observasjoner, og satt igjen med rådata. «Når materialet struktureres i tekstform blir det lettere å få oversikt over det, og struktureringen er i seg selv en begynnelse på analysen» (Kvale og Brinkmann 2009, 188). Like etter hvert intervju startet vi transkriberingsprosessen. Ved bruk av lydopptakene sikret vi verdifull informasjon. Da hadde vi intervjuet friskt i minnet samtidig som vi kunne notere oss eventuelle endringer til senere intervjuer. Vi transkriberte ordrett alt som ble sagt under intervjuene.

Selve analysen gjennomførte vi sammen som gruppe slik at vi fikk frem ulike synspunkter, og i størst mulig grad kunne unngå tolkningsfeil som fort kan oppstå dersom kun én person er ansvarlig for tolkningen. Vi jobbet også som gruppe på annet datamateriale som skulle klargjøres for analyse. Annet datamateriale er interne dokumenter, kilder fra internett og

litterære bøker. Vi brukte disse kildene til å bygge opp informasjonen fra intervjuene ved hjelp av teori og metode, og til slutt diskutere det ved hjelp av presentasjon av funn.

#### **4.6 Undersøkelsens pålitelighet**

For å få maksimalt utbytte av de empiriske undersøkelsene er det viktig å være bevisst på hvilke feilkilder som kan oppstå. For at datainnsamlingen skal kunne brukes til å trekke konklusjoner må det være høy grad av reliabilitet og validitet. Dette handler om i hvilken grad resultatene er pålitelige og relevante, og brukes når man skal ta stilling til hvor godt man måler de fenomener undersøkelsen omfatter (Gripsrud mfl. 2016).

Vår undersøkelse er en ikke-generaliserende enkelt-casestudie av Bergans. Derfor har vi begrensede muligheter til å sammenligne funn fra tidligere studier. Våre informanter er nøkkelpersoner i selskapet som virker å være pålitelige. En mulig svakhet er at intervjuene ble gjennomført via Zoom, som gjør at avstanden mellom oss som forskere og informanten virker større, men dette gjorde også at vi kunne gjøre opptak av samtalen. Videre hadde det vært en fordel om vi hadde hatt tid til å snakke med ansatte i Bergans som ikke har vært like delaktige i digitaliseringsprosessen som våre informanter. Ideelt sett burde vi også hatt tilgang til både administrerende direktør og styreleder, men dette lot seg ikke gjøre.

I analysearbeidet er det mye informasjon som skal bearbeides, og det kan være en sannsynlighet for at funn blir oversett eller mistolket. Derfor kan en god løsning være at flere arbeider sammen med analyse av data (Askheim og Grennes 2008, 143). Vi har derfor tolket og analysert funnene sammen.

#### **4.7 Etikk og anonymitet**

Det er viktig at vi som forskere er bevisst på etiske hensyn og krav til dataene som samles inn. Dette betyr at vi som forskere må opptre anstendig, være hensynfulle til forskningsobjektene og utvise samfunnsmessig ansvar. De etiske problemstillingene er aktuelle gjennom hele undersøkelsesprosessen. I vår oppgave har vi vært bevisst på vårt etiske ansvar når det gjelder personopplysninger, anonymitet, taushetsplikt, samtykke og formidling av resultater (Tjora 2020, 46). Samtykkeskjema ble utsendt til alle informantene, og vi har fått godkjent å bruke

stillingstittel på informantene. Vi spurte alle våre informanter om lov til å utføre lydopptak, noe alle samtykket til. Lydopptakene ble kun hørt og benyttet av oss, og ble slettet da vi leverte oppgaven. Videre opplyste vi om at all informasjon vi fikk fra intervjuobjektene kun vil bli brukt til å besvare denne oppgaven. Vi har etterstrebet å gjengi og tolke dataene så nøyaktig som mulig, og informantene fikk mulighet til sitatsjekk.

## **5.0 Presentasjon av funn fra intervjuer**

I denne delen vil vi gjennomgå funn fra dybdeintervjuer.

### **5.1 Presentasjon av funn fra Chief Information Officer (CIO)**

#### **5.1.1 Arbeidsmetoder**

IT-avdelingen består av tre ansatte som jobber med drift, digitalisering, utvikling og integrasjoner. I tillegg benytter avdelingen innleid spesialkompetanse ved spesielle formål. CIO mener den viktigste kompetansen Bergans har internt er å forstå strategien, og være med å realisere den i form av digitalisering. De ønsker mennesker som er positive og som liker å snakke med andre mennesker. *“Tidligere var det typisk IT-folk som jobbet her, uten å si noe negativt om det, som gjerne satt med døra igjen og ikke ville bli forstyrret”*. Disse ble byttet ut med forretningsorienterte IT-folk som ønsker å jobbe i team og bidra til å utvikle systemene og skape fortjeneste.

På spørsmål om de ansatte har tilstrekkelig kunnskap til å utføre eksisterende arbeidsoppgaver mener CIO at de har det i dag, men at det er en kontinuerlig utfordring: *“Vi har det, men vi er i endring til enhver tid så det er vanskelig å si ja til det”*. Han sier at når alle systemer blir byttet ut kan det være vanskelig for mennesker å henge med på endringen. Samtidig mener han at prosessen med alle endringene som er blitt gjort har gått bra, men å endre hvordan mennesker jobber har tatt lengre tid enn forventet. *“Vi ser at de som har vært i selskapet lengst har hatt størst utfordringer med å endre seg”*.

Bergans bruker på noen områder innleid kompetanse. *“Når det gjelder hva jeg leier inn så er det er det mer spisskompetanse i forhold til spesielt nettverksbiten, hvordan ting henger sammen, hvordan integrasjonen er, at vi slipper å gjøre manuelle jobber. Min tanke er at når man gjør ting manuelt én gang så skal det automatiseres. Så det er mer sann vi leier inn”*. På



disse områdene er det dyrt og tidkrevende å bygge og opprettholde egen kompetanse, og derfor bedre å leie inn kompetanse etter behov. Bergans trenger forskjellig spisskompetanse på flere områder og derfor er det billigere og bedre å leie inn. Dette er noe CIO mener de skal fortsette med.

CIO opplever at de ansatte har et ønske om at Bergans skal bli bedre og at de håndterer digitaliseringsprosessen på en god måte. En forandring er hvor og hvordan man jobber i dag sammenlignet med tidligere. *“Jeg tror en stor forskjell er at man kan jobbe hvor som helst og når som helst”*. CIO forteller at de startet med kommunikasjonstjenesten Teams i September 2019. *“Folk sier internt at når korona er over vil de fortsette å bruke Teams, fordi de jobber mye bedre på hjemmekontor og ting fungerer”*. Han påpeker at arbeidet blir gjennomført mer effektivt, og at et Teams-møte er mer effektivt enn å sitte fysisk i et møterom. *“Men man skal ikke se bort ifra at det er lurt å se hverandre innimellom også, for den relasjonen er viktig”*.

### **5.1.2 Salgssystemer**

Bergans har sin egen nettbutikk i Norge og har nylig lansert i Sverige. Nettbutikken og egneide butikker har vært et av de største satsningsområdene i digitaliseringsprosessen. *“I fjor hadde vi et veldig bra år i nettbutikken med omsetning på 30 millioner av en total omsetning på 550 millioner, så det er ikke så mye. Men nå har vi passert fire måneder av 2020 og ligger på 55 millioner hittil i år”*. De håper at nettbutikken skal runde 100 millioner i år, som da vil være rundt 20 % av omsetningen. CIO forteller at da han startet i 2018 var andelen salg via nettbutikken på 2 %. Dermed ser de resultatene av investeringene som er blitt gjort i nettbutikken. *“Siden vi gikk live med ny nettbutikk i november 2019 har vi slått rekorder hver dag”*.

Bergans lanserte i november 2019 en ny netthandelsplattform bygget på en SaaS-løsning (Software as a Service) gjennom Jetshop. Dette betyr at plattformen er skybasert og ikke integrert i nettbutikkens lokale servere. Nye serverplattformer bidrar til at nettsiden tåler økt trafikk. Nettsiden fikk i tillegg et helt nytt design og integrert betalingsløsning fra Klarna. Den nye betalingsløsningen gjør det lettere for kundene å betale og medfører at besøk på nettsiden oftere fører til kjøp. Likviditeten til selskapet bedres når pengene kommer inn raskt.

Bergans har nylig åpnet to nye fysiske butikker, en i Tromsø og en i Bergen. Disse selger bra, men de ønsker at disse skal fungere som showrooms hvor produktene blir markedsført. Der

kan kundene også se produktene i virkeligheten og deretter kjøpe på nett, eller komme innom å bytte dersom de ikke ønsker varen allikevel.

I tillegg har Bergans et produkt som heter “Smartview”, og er en digital katalog selgerne kan ta med til forhandlingspartnere. Det som tidligere var en papirkatalog er byttet ut med nettbrett. *“Her kan vi tilpasse produktene til de kundene vi besøker. Når vi eksempelvis møter XXL har våre selgere med en iPad med produkter de mener passer. Katalogen viser produktene med bilder, beskrivelser og hvilken sesong de tilhører”.*

### **5.1.3 Overgang til ERP system**

I november 2019 byttet Bergans sitt ERP-system som de hadde hatt i 20 år. Målet med prosjekter var å digitalisere alle prosesser, bli best på nettbutikk og selge mer i egne kanaler. Nettbutikken, ordrekontor, kundeservice, innkjøp og økonomi med mer hadde tidligere ulike moduler for hver avdeling, men nå benytter alle samme system slått sammen til en modul. Det betyr at hvis man endrer noe i en avdeling påvirker dette alle, alt henger sammen. Alle avdelingene som jobber med forretningsutvikling benytter systemet.

CIO forteller videre at; *“Det sies at å bytte ERP-system er noe av det verste en bedrift kan gjøre. Hvis du som bedrift ikke er oppe og kjører innen 3 måneder er 6/10 bedrifter konkurs”.* Implementeringen av nytt ERP-system ble gjennomført på 11 måneder, noe som ansees som svært raskt. *“Vi gjorde det hardt og brutalt”.* Dette var en tøff og utfordrende prosess fordi det lå data 20 år tilbake i det samme systemet, i tillegg til at de ansatte var godt kjent med det gamle.

Prosjektet kostet 20 millioner og ble gjennomført i samarbeid med deres ERP-partner Pilaro. Mange personer ble involvert i prosjektet slik at opplæring gikk parallelt som systemet ble tatt i bruk. Alle avdelinger hadde hver sin superbruker som var med i prosessen fra start, og som hadde ansvaret for å lære opp sin avdeling. Den største delen av opplæringen skjedde internt.

Til tross for at prosjektet ble ansett som gjennomført 11.november 2019 er det fortsatt utestående saker som er under arbeid. Bergans jobber konstant med forbedringer, og CIO mener at man aldri blir ferdig med en slik prosess. *“Vi visste da vi gikk live i november at ikke alt ville være på plass. Selv om det mest kritiske og nødvendige er på plass må vi jobbe*

*kontinuerlig med å forbedre og automatisere systemet. Dette er en jobb vi aldri blir ferdige med”.*

#### **5.1.4 Andre systemer**

For å tegne, designe å skape produkter benytter designerne et Product Lifecycle Management (PLM)-system. Ikke alle produktene blir produsert, men de som blir valgt ut går videre til ERP-systemet og blir opprettet som nye varer. Videre blir produktene beriket med Product Information Management (PIM), som gir en beskrivelse av hvordan produktet skal se ut. Dette kan for eksempel være jakke to lags, hvor knapper, glidelåser ol. skal være. Videre går all informasjon ut i nettbutikk med beskrivelse og lagerstatus. *“Så det var litt av meningen med prosjektet, at det er mange applikasjoner som må henge sammen, og vareflyten skal gå gjennom hele veien. Når det skjer endring ett sted blir alt oppdatert automatisk”.* På den måten unngår man å oppdatere det samme på ulike steder.

Disse systemene er ikke direkte integrert hos Bergans produksjonspartnere, men gjør likevel arbeidet mer effektivt. Alle produktene blir tegnet i PLM-systemet og gjennom PIM blir produktbeskrivelsen oversendt til produsentene. Fordelen med slike systemer er at Bergans stiller sterkere ved bytte av produsent. *“Vi kan bytte produsenter uten store omkostninger hvis noen går konkurs, samarbeider dårlig, eller de ikke får tak i de stoffene vi vil”.*

Alle prosesser fra tegning til produkt er nå digitalisert. *“Vi er ikke i mål, og vi kommer nok aldri i mål heller. Det er nye ting som skjer hver eneste dag, så vi må jo holde følge med det”.* CIO sier de er fornøyd med løsningen, men understreker samtidig at det er viktig å ikke være for fornøyd, da det alltid går an å gjøre ting bedre.

#### **5.1.5 Hvilke effekter ser man**

CIO er fornøyd med resultatene endringene har gitt, men synes det er vanskelig å peke ut én ting han er mest fornøyd med. Alle systemene henger sammen, og han tror ikke de hadde fått like mye effekt av å kun bytte for eksempel ERP. *“Da jeg startet i 2015 hadde selskapet stor teknologisk gjeld”.* Han mener at det derfor var riktig å bytte ut alt, og at de ville vært vanskelig å integrere nye og gamle applikasjoner.

Bergans ser viktigheten av investeringene som er blitt gjort rundt det digitale. Under koronaepidemien stoppet markedet opp, og B2B kundene fikk ikke betalt fakturaene grunnet økonomiske utfordringer. Store deler av inntektsflyten stoppet opp. I utgangspunktet var planene å rulle ut nytt system i mars 2020, men IT-avdelingen fikk fremskyndet dette til november 2019. Dersom planene hadde blitt gjennomført slik de var tiltenkt kunne det fått store konsekvenser for Bergans. *“Jeg tror Bergans kunne gått konkurs under korona fordi alt stoppet opp. Hvis vi hadde hatt en nettbutikk som ikke tåler mer enn 10 bestillinger om dagen ville vi ikke hatt inntekter, så ille var det. Vi hadde litt flaks”*

CIO tror derimot ikke IT-systemene i fremtiden vil erstatte flere mennesker, men at man må jobbe på en ny måte. *“Jeg har ikke så stor tro på at det å erstatte, eller den manuelle delen kan erstattes, men de menneskene får da andre arbeidsoppgaver sånn som vi ser nå”*. De som tidligere har jobbet manuelt med for eksempel ordre, har etter økt salg i egne kanaler blitt flyttet over til kundesenteret. På den måten flyttes arbeidsoppgaver.

### **5.1.6 Videreutvikling**

Planene fremover er å utvikle nettbutikk for 11 nye land og en slags nettbutikk for B2B-kunder. Videre har de planer om å oppgradere autostore-løsningen på lageret i Tyskland slik at den blir mer funksjonell og at Warehouse Management Systems (WMS)<sup>2</sup> jobber lettere med hverandre. Noe som er påbegynt er å få alle systemer ut i sky-tjenester slik at man er mindre avhengig av stedet man jobber, men dette er foreløpig ikke helt fullført.

CIO forteller at Bergans nå holder på med et prosjekt som går ut på returhåndtering direkte med Post Nord. Når man bestiller for nett skal man få med returlapp, og returene går gjennom Post Nord sitt system. Dette vil avlaste mye av distribusjonen, innkjøpsavdelingen og logistikkavdelingen. Samtidig bidrar det til at kjøpsopplevelsen blir bedre for kundene. *“Det er ikke sikkert du kjøper neste gang hvis det tar 14 dager å få pakken, det er feil vare og det er vanskelig å returnere”*. Han sier at kjøpsopplevelsen er veldig viktig, at man får ordrebekreftelse, varen kommer etter 2-3 dager og hvis den ikke passer skal det være enkelt å returnere. *“Forbrukerne blir latere og latere, og det blir mer luksus for sluttbrukeren”*.

---

<sup>2</sup> “Er en programvare som registrerer, administrerer og kontrollerer lagerets daglige drift og kan integreres med annen intern Software, er sentralstyrt, og kobles opp mot pc, tablets, skannere, trucker og annet utstyr som brukes på lageret” (LIS 2016).

Bergans har derimot ingen pågående prosjekter på AI/maskinlæring, men de vurderer det i noen grad. Dette er spesielt aktuelt mot kundesenter. *“Vi åpner nettbutikker i flere land og ser at kundesenteret får mer og mer trykk”*. Derfor undersøker de muligheter til å bli mer effektive på dette området, men har ikke kommet langt i prosessen.

CIO mener at et viktig tiltak for å lykkes i fremtiden er å betrakte IT som en investering, og ikke en utgift. Interessante områder å fokusere på er automatisering og kundeopplevelse. *“Du kan få mange kunder til å kjøpe én gang, men utfordringen er å få den faste kunden som kommer tilbake. Derfor må det være enkelt for kunden å handle, bytte/reklamere og rask levering”* Han peker på områder som rask levering, og mulighet for å få varene levert hjem også ved handel i fysisk butikk. *“Som forbruker blir du latere og latere, det blir mer og mer luksus for sluttbrukeren”*.

## **5.2 Presentasjon av funn fra HR Officer (HRO)**

### **5.2.1 Kompetanse**

HR Officer mener at den viktigste ferdigheten til den digitale utviklingen er å være nysgjerrig og interessert i nye områder. Implementeringen av nye systemer har gått greit, men noen avdelinger har hatt større utfordringer. I stillingsbeskrivelsene til Bergans står det at man til enhver tid skal beherske gjeldende IT-verktøy. *“Mestrer man ikke det så mestrer man ikke jobben sin”*.

HRO mener at utdanning er viktig for å lære det grunnleggende og for å kunne utføre jobben sin. *“Bergans er opptatt av kultur, verdier og ser også på andre ting”*. HRO trekker frem at det å være lærevillig, løsningsorientert og se muligheter settes høyt hos de ansatte. Riktig utdanning vil ikke være tilstrekkelig. Mye av dette er grunnen til et godt arbeidsmiljø med mennesker som passer sammen. *“De som begynner slutter ikke”*.

Bergans har tidvis benyttet konsulenter på områder de ikke selv har kapasitet. I arbeidet med nettbutikken benyttet de svenske konsulenter da Sverige ansees som lengre fremme på dette området, med god erfaring. Innen IT kan HRO fortelle at de har god kompetanse gjennom digitale forretningsutviklere. *“Vi er veldig fornøyd på det området og har nå god kompetanse”*. Bedriften har nylig opprettet en ny stilling: Commercial and Product Manager som skal jobbe med lønnsomhet rundt nye produkter.

For å forbedre selskapets konkurransekraft gjennom nye arbeidsmetoder mener HRO det er viktig å se på hvordan man jobber, og at alle ansatte har relevant kompetanse til gjeldende arbeidsoppgaver. *“Det er viktig å utnytte kompetanse og ta den med til andre avdelinger på tvers av team”*. HRO forteller at det tidligere var en salgsdirektør som hadde ansvar for det totale salget, men at den rollen ikke finnes mer.

Bergans ønsker å være en flat organisasjon og gi tillit til de ansatte. *“De ansatte har mye kunnskap og man ønsker å utnytte den kunnskapen”*. Derfor har de satt sammen et “salgs/admin-team” med alle som har salgsansvar i Tyskland, Sverige, Norge og nettbutikken som sitter sammen og lager salgsstrategien. De blir enige om hvilke markeder de skal ha fokus på, hvilke varer som trengs i de ulike markedene og hvordan man skal bruke salgsbudsjett. *“Dette har vært en spennende utvikling da disse tidligere jobbet mot hverandre for å sikre sitt eget marked”*. Gruppen ser nå sammen hva som er best for Bergans som helhet, og de trekker også inn produktavdelingen og brandavdelingen.

### **5.2.2 Endring**

Bergans har de siste årene vært gjennom noen endringer, og de ansatte begynner å bli vant til det. *“Man har stor forståelse for nye verktøy som gjør arbeidsdagen mer effektiv”*. HRO trekker frem at det er viktig å være tydelig på at man formidler at innføring av nye verktøy vil være tøft en periode, men at man senere vil oppdage fordelene de gir. *“Ved nye løsninger er det viktig å fortelle de ansatte hva man får, og ikke fokusere på det man mister”*. På den måten opplever Bergans lite motstand, men forståelse blant de ansatte.

Ting er i rask endring og det er viktig å sørge for at de ansatte har riktig kompetanse gjennom hele arbeidslivet. *“Det er et todelt ansvar”*. HRO mener at man som ansatt må ta ansvar for å lære nye ting og holde kompetansen sin oppdatert. Man må være villig til å investere noe tid og penger på egenhånd. *“Ser man fremover blir en del yrker borte, og kanskje må man ta to utdanningsløp i løpet av en karriere”*.

I 2019 ble det gjennomført en nedbemanning som følge av den nye strategien for digitalisering og behov for ny digital kompetanse. *“Vi byttet ut noen ansatte som var veldig analoge og som ikke hadde interessen for å lære nye ting”*. I 2020 har de også foretatt en

nedbemanningsprosess hvor de manuelle rollene ble byttet ut med digitale systemer. Eksempler på slike arbeidsoppgaver er resepsjonsarbeid og sekretær oppgaver.

HRO mener at den største forskjellen fra 2020 sammenlignet med tidligere er at man med digitale løsninger kan jobbe uavhengig av tid og sted, og at man er mer selvstendig. Det som har gitt mest effekt er at nye effektive systemer har automatisert tidligere manuelle prosesser. Det er dermed behov for mindre manuell arbeidskraft som fører til kostnadsbesparelser.

For å lykkes i fremtiden mener HRO at det er viktig at Bergans holder fokus på det digitale og følger med på de løsningene som kommer, både i de systemene som brukes internt og i nettbutikken. Videre trekker hun frem det å segmentere og sørge for at man vet hvem kundene er til enhver tid. Avslutningsvis sier hun at det er viktig å ivareta de ansatte. *“De digitale systemene er en investering, men man kan investere i ansatte også. Bergans sine ansatte er ambassadører, de skal bli godt ivaretatt da disse er den viktigste ressursen vi har og når de representerer Bergans”*.

### **5.3 Presentasjon av funn fra Chief Digital Officer (CDO)**

#### **5.3.1 Arbeidsmetoder**

Vi får opplyst av Chief Digital Officer (CDO) at E-Commerce-avdelingen (E-com) er todelt. En halvdel faste ansatte sitter på hovedkontoret i Hokksund, og en annen halvdel er konsulenter som sitter i Helsingborg.

CDO er ikke fast ansatt i Bergans, men en innleid virksomhetskonsulent fra Sverige. Han har jobbet 80 % i Bergans siden Oktober 2017, da Bergans ville satse på en mer digital strategi. De resterende 20% er han rådgiver for andre bedrifter som vil digitaliseres, men ingen er konkurrenter til Bergans. Da CDO ble ansatt, var det en halv stilling som jobbet med E-handel i Bergans. I dag er dette en hel avdeling bestående av seks stillinger - tolv ganger så mange.

Arbeidet består i å hjelpe alle avdelingene til Bergans med å utvikle digitale muligheter. Siden Oktober 2017 har den digitale utviklingen vært bra, men også stått stille i perioder. Ledelsen og styret investerte mye digitalt for å øke salget, samt følge nøye med på hvordan varemerket utviklet seg i takt med denne investeringen. Bergans har lenge hatt utfordringer med å være

attraktive hos yngre aldersgrupper, for å imøtekomme denne gruppen har de satt fokus på en funksjonell og inspirerende nettbutikk og markedsføring på sosiale medier.

CDO opplyser at salg ikke er det viktigste i Bergans, det er det nest viktigste. Det viktigste i Bergans er det som betaler de ansattes lønninger, og som gjør at eierne blir glade når de kan ta ut utbytte, fortjeneste. Per dags dato kan han kommentere at resultatutviklingen i “dotcom” (nettbutikk) avdelingen, er bedre enn salgsutviklingen. *“Det er gledelig, vi jobber ikke for å selge - men for å skape en fortjeneste”*.

Arbeidet med å transformere Bergans til en digital virksomhet har krevd stort fokus. Bergans valgt å investere større deler av sitt markedsføringsbudsjett i digitale medier. Det investeres spesielt i kanaler som Facebook, Instagram og Google; der google består av: Google Display Network, Google Shopping, SEO, annonser etc. Siden oktober 2017 har en stor forflytning av budsjettet blitt rettet mot dette. CDO opplyser at når han kom til Bergans var det svært små beløp som ble investert i digitale medier, noe som førte til lave besøkstall på nettbutikken. Han tillegger at dette er en klassiker, bedrifter tror de skal selge i sin egen online-kanal, men passer ikke på at folk besøker den, eller markedsfører som at den eksisterer.

For å gjennomføre en digital transformasjon i en bedrift, er det viktig å vite hvilken rekkefølge man skal ta investeringene. Dette har vært en av hovedoppgavene til CDO, *“Skal man først kjøpe inn trafikk til nettbutikken for fem millioner og senere ansette flere nye medarbeidere, eller motsatt?”*. Han forklarer at dette er komplisert, men enkelt forklart må man se på hvor mye man kan selge, deretter legge et budsjett. Det kommer an på hva man har planlagt i budsjettet, også ansetter man i forholdt til det gjennom året.

### **5.3.2 Digitale systemer**

For å skape trafikk til nettbutikken har Bergans tatt i bruk et totalt digitalt ecosystem. Dette er en kombinasjon av trafikk gjennom betalte og egneide kilder. De betalte er som nevnt over, Facebook, Instagram og Google. De egneide også kalt “owned-sources” er Bergans nyhetsbrev. Disse var til å begynne med kjedelige og uinspirerende, og ga ikke kundene inspirasjon til å handle. Da de nådde ut til 50 000 kunder som selv hadde abonnert på nyhetsbrevet, ansatte de en ekspert på webdesign. Fremdeles har Bergans ulike typer nyhetsbrev, det kan være alt fra salg, tilbud, nyheter eller påfyll av populær vare. Nyhetsbrev



benyttes som et kampanjeverktøy der Bergans kan bruke kampanjer for å skape interesse, generere trafikk og konvertere den til salg.

CDO forteller at de i tillegg jobber med “earned-traffic” også kalt SEO-trafikk, der man får trafikk gjennom Google. Bergans betaler ikke Google for dette, lenkene blir plassert under annonsene. På 1,5 år har Bergans femdoblet salget via denne kanalen. Hvis en kunde søker etter ski jakke havner Bergans sine produkter høyere opp og genererer flere salg enn tidligere. For å generere SEO-trafikk tar Bergans i bruk “metadescriptions”. CDO sier at de i dag skriver produktteksten litt annerledes, sammenlignet med før og får derfor bedre treff i Google.

En interessant, inspirerende og informativ produkttekst, vil gi kundene mer av å besøke siden, og bli værende lengre. *“Når kundene er lengre inne på siden kjenner Google at denne siden er mer relevant. Man kan ikke lure Google; synes mennesker noe er bedre får man bedre søkemotortrafikk. Deretter kan man jobbe som vanlig og skape innholdsrikt, inspirerende innhold”*. Bergans har i tillegg bygget om URL-strukturen, og når en kunde klikker seg inn på et produkt ser de hvor kunden kommer fra og hvilket produkt med tilhørende farge, kunden ser på. For to år siden var det ingen logikk i hvordan URL så ut, og da blir man straffet av google. På dette området leide Bergans inn et byrå som er spesialister på SEO.

Etter at trafikken kommer inn må man jobbe med å skape bra innhold (bilder og film) på Sosiale Medier. Tidligere var dette amatørmessig og uinspirerende forteller CDO. Innholdet på siden fikk brand avdelingen ansvar for, og de har utviklet nettsiden reelt de siste 1,5 årene.

CDO nevner at innhold, trafikk, kampanje og konvertering på web shop er hovedområdene de bruker arbeidstiden sin på, og hele tiden prøver å forbedre for å få en bedre E-handelskanal. De starter små prosjekter og bruker agile metoder for å se om det fungerer. Er det vellykket tar Bergans det med videre i drift, hvis dropper de det.

### **5.3.3 Kanalkonflikt**

CDO mener det digitale inngår i alt, det handler om hvordan de ulike kanalene strategi messig er i balanse med hverandre. Gjør man en uoverveid digital endring kan det lett oppstå utfordringer. Ansvar for å unngå kanalkonflikt ligger hos Bergans, og salgsavdelingen alltid

holder god kommunikasjon med forhandlerne. *“Det handler om å være ærlig i alle ledd av et salg, og holde det man lover”*. For å unngå konflikt mener CDO at man må være ærlig å fortelle; *“Bergans styre og eiere synes dette og dette er viktig og vi har nå bestemt at vi skal f.eks. øke salget i egne kanaler og dette kommer til å få de her og de her konsekvensen, vi har denne kampanjen policyen, denne price policyen, og dette er sånn vi skal jobbe fremover”*. På den måten blir B2B-kundene oppmerksom på Bergans nye strategi behandlet med respekt, og dette er viktig når de står for store deler av salget. *“Det handler om respekt til hverandre at man informerer før man gjør noe så de har mulighet til å velge å kjøpe mindre om de synes det Bergans gjør ikke passer deres strategi. Man må bare være ærlig og transparent”*.

Dette har ført til diskusjoner for salgsteamet, og som CDO sier *“Som jeg ser verden, så begriper de ikke hvordan det fungerer og at de graver sin egen grav. Et varemerke som i dag synes for lite og på er uengasjert i det digitale, kommer langsomt å forsvinne. Konsekvensen blir at forhandlerne ikke har et attraktivt og sterkt varesortiment å tilby sine kunder”*.

## **5.4 Presentasjon av funn fra Brand Director**

Brand Director forteller at Brand-avdelingen fungerer som eget “in-house” reklamebyrå, med alle funksjoner som er nødvendig for å være selvforsynte på utvikling og produksjon av markedsmateriell: fysisk og digitalt. I denne avdelingen har de ansatte ansvar for sosiale medier, innholdsproduksjon, videoproduksjon og redigering, grafisk design, PR/kommunikasjon og digital leveranse til nettside/web shop. Samtidig jobbes det tett med avdelinger som salg, produkt, retail og E-commerce.

### **5.4.1 Markedsføring**

Brand Director forteller videre at brand avdelingen er markedsbudsjettet gjennom et todelt system; personer som lager filmer, tar bilder og skriver tekster på den ene siden, og på den andre siden sterke plattformer som Instagram og Facebook, samt Bergans sin egen nettside som skaper treff. Han sier at *“Vi trykker mye i tillegg til den eksterne annonseringen vi har”*. Et annet element er nyhetsbrev som er en del av egeneid media. I tillegg er det kanalmiksen som er primært digitalt for Bergans sin del og ikke så mye analog. *“Vi er til stede på Vinje rock, festivaler og den type ting. Det er en del av kanalmiksen”*.

Brand Director mener at som merkevarebygger og markedsfører må man være glad i endringer og være en dyktig kommunikator. Man må se muligheter og ta i bruk de kommunikasjonsplattformer som er tilgjengelig, og samtidig søke å finne nye måter å nå forbrukeren på. Man må konstant sørge for å være relevant for folk der de er. Samtidig er det relevant å bruke forbrukeren til det den er verdt innenfor tips om bærekraft, miljø og digital markedsføring. *“Rent praktisk er det helt klart en fordel å være oppdatert på trender innen teknologi, forbruksvaner, sosiale medier, digital annonsering, SEO, SEM, analyse mm”.*

Bergans opererer med en “always-on” strategi. Med dette forteller Brand Director at de vil bygge “Top of mind” og sørge for at kjøpegruppen hele tiden legger merke til merkevaren. Strategien går ut på at neste gang man trenger nytt friluftsutstyr og man begynner å gjøre research skal Bergans være det første merket kunden tenker på. Ifølge Bergans scorer de veldig høyt på “Top of mind” i Norge. Deres undersøkelser viser at de ligger på ca. 85 % på “Top of mind” bevissthet i Norge. Dette måles ved en spørsmålsrunde og det regnes ut en prosentandel av disse. Av resultatet kan man lese hvordan man ligger an på merkevarestyrke. *“Hvis vi ikke er “top of mind”, så må vi spørre oss selv hvorfor vi ikke er det.”.*

“Always-on”-strategien innebærer utstrakt samarbeid med influensere gjennom annonseinnlegg. *“Influensere er et tema som kan skape debatt, men så lenge de møter vår inkluderingsfilosofi (det er lov til å dumme seg ut iblant) vil vi bruke de som en viktig ressurs i deres arbeid”.* Innleggene de publiserer viser turtips, turforslag og hvilke produkter som passer (eller anbefalt av influenser).

Videre forteller han at de i tillegg har Bergans banner-annonseringer på Finn.no og VG. Årsaken til at Bergans velger å annonsere på Finn er fordi de ønsker at folk skal velge Bergans også når de kjøper brukt. Selv om de ikke tjener penger på dette vil det likevel være svært lønnsomt for deres merkevarebygging. “Always-on” suppleres med Out of Home annonsering, noe fagpresse og mye egneide digitale flater som sosiale medier, Influensere, SEO, SEM og AdWords. *“I markedsføring handler det hele tiden om å finne den riktige kanalmiksen for å nå både din egen kjernemålgruppe og nye kunder med ditt budskap. Vi har beveget oss bort fra lineær tv, og satser i langt større grad på en digital “Always on strategi”.*”

#### 5.4.2 Bærekraft og samarbeid i verdikjeden

Brand Director forteller at han ønsker at hele verdikjeden skal være så ærlig som mulig, og at bakgrunnen og kvaliteten på produktene skal være som forventes. *“Vi har en Code of Conducts som forteller hvordan vi har hentet materialer. Vår COC sier noe om hvordan materialer skal produsere, innfarget, bruk av farlige stoffer, vannforbruk og dyrevelferd”*.

Brand Director forteller videre at de bruker materialer fra hele verden, men forsøksvis henter de materialer i samme region som produktet blir produsert. *“De fleste av våre fabrikker ligger i Asia og det blir derfor naturlig og også hente materialer fra samme region, dersom dette er mulig”*. Leverandører og materiale er en viktig del av konkurransen med andre bedriften, og det er på dette området man kan vinne mange kunder. *“På bærekraft har vi et uttalt mål om å samarbeide med alle som ønsker det, uavhengig om de er konkurrenter eller ei”*.

Brand Director forteller også at de gjør dette for de mener at et felles mål om å ta vare på naturen for framtidige generasjoner er langt viktigere enn det å kun skulle bygge eget brand alene. *“Ellers så synes vi det er viktig å samarbeide med andre. Gevinsten er et bredere perspektivet videre, og innovasjonsfaktoren blir høyere. Her får man nye impulser, må strekke seg og være kreativ. Det er også en unik mulighet til å få sett egen bedrift fra utsiden.”*

Innenfor den merkevarestrategien Bergans har i dag er miljø en side de har blitt flinkere på, etter en periode hvor det ikke har vært i fokus. *“Det skal bety noe å gå med logoen på brystet, den type verdi forsøker man å skape”*. Noen merkevarer har klart dette i sportsbransjen. Den som har klart det best, vil Brand Director si er Patagonia; *“De er bygget på en bærekrafts filosofi, det er ikke fordi det har blitt fashion, mote og riktig holdning. De startet der, det var sånn de oppstod. De har oppnådd det at når man ser noen som har logoen på seg, så tenker man at det er en person som er bevisst og bryr seg om hva den har kjøpt”*. Han sier at de ønsker å forsterke dette til å bli enda mer synlig - å tørre å ta en posisjon og heve stemmen mye mer.

Bergans utvikler produkter fra en produktlivssyklus og «end of life» perspektiv. Brand Director forteller at de allerede på tegnebrettet begynner å tenke på hva som skal skje med produktet når det ikke lenger kan brukes til det det er laget for. *“Derfor er vi bevisst på hvilke stoffer og materialer vi benytter og hvordan vi behandler (innfarger/kjemikaliebruk etc.) stoffene”*. Videre forteller han at de er også bevisst på at sentrale slitestrukturer på produktet skal kunne repareres dersom det blir ødelagt. Dette kalles for «Made for Repair»

*“I vinter lagde vi vår første helsirkulære produkt i form av en sekk”. Materialene benyttet i dette produktet ble laget av trær. Tekstilfibrene ble utvunnet og spunnet av tremasse uten tilsetning av kunstige kjemikalier. Knapper var også laget av tre. Det betyr at hele dette produktet kan kvernes til nye fibre, spunnet til nytt stoff og bli et nytt produkt. Dette prosjektet blir kalt for «The Collection of Tomorrow». I tillegg til det ovennevnte forteller han at de samler inn gamle produkter gjennom en panteordning. *“De produktene som kan repareres, selges brukt i våre Brand stores, de som ikke kan reddes blir redesignet til nye produkter”*. Reparasjoner skjer gjennom en egen systue i butikkene, og i tillegg reiser de rundt om i Norge på turné i en spesialtilpasset sybil (el-bil) for å reparere produkter. Turneen kalles for “Tour De Sy”.*

I tillegg forteller han at de tester ut utleie i deres Brand Store i Oslo. *“Det er stor interesse for utleie, men det ligger ikke helt i folks vaner å leie turprodukter enda”*. Dette er også en rimelig kompleks materie å håndtere forretningsmessig. Produktet må vedlikeholdes, vaskes og repareres etter bruk og selv om det er bærekraftig å leie/dele er det store utgifter. Det har derimot vært en stor interesse for utleie av parkdresser. *“Da vi søkte etter 30 barnefamilier som ville være med å teste i dette prosjektet, fikk vi inn flere tusen søkere”*. Han forteller at de er snart klare med å lansere fase 2 av prosjektet, og vil gjøre dette tilbudet offentlig tilgjengelig for alle.

### **5.4.3 Videreutvikling**

Brand Director mener det er kritisk for Bergans at de brukte langt tid på å satse digitalt, og at de ideelt sett skulle vært lengre fremme på området. *“Vi har kommet langt på digitalisering i dag, men skulle gjerne vært ett til to år frem i tid”*.

Han er lettet over at nettbutikken var oppe da pandemien inntraff i Mars 2020, og de fikk i tillegg lansert nettbutikk i Sverige i løpet av denne perioden. Neste mål er å lansere nettbutikk i Tyskland. *“Digitalt sett skulle jeg ønske at vi var kommet enda lengre enn vi har, selv om vi har kommet ganske langt”*. Samtidig bygger Bergans veien for å lære, og Bergans mener de har mye å lære av de store nettbutikkene som Zalando. De er flinke til å nå ut til sin målgruppe og inkludere forbrukere på en god måte. Dette vil Bergans jobbe videre med. *“Vi skal nå til verdensklasse på alt som har med friluft å gjøre”*.

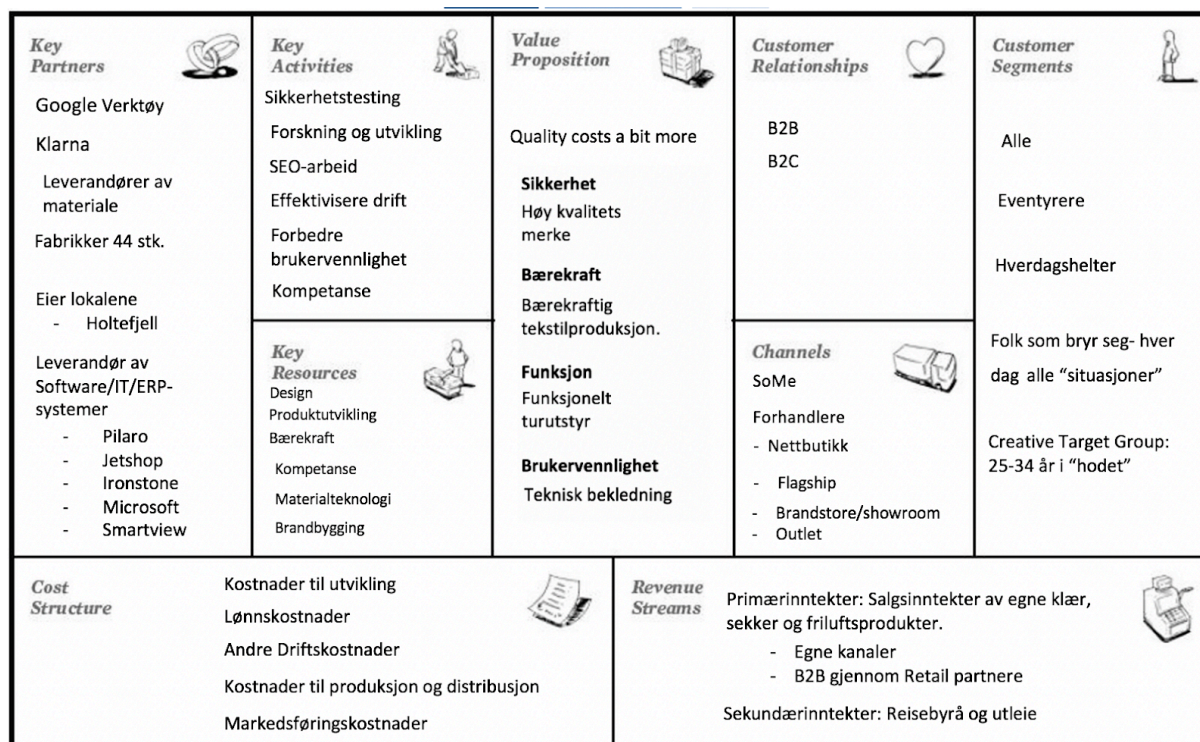
## 5.5 Oppsummering av funn fra intervjuene

Det virker å være enighet blant informantene om at digitaliseringsprosjektet er vellykket, men at transformasjonen burde vært gjennomført tidligere. Eierne er fornøyde og ser viktigheten av å investere i digitale systemer. Funnene viser at Bergans har utviklet nye og mer effektive arbeidsmetoder. Den nye strategien fokuserer på samarbeid på tvers av avdelinger slik at kompetansen i selskapet blir utnyttet. Nye digitale systemer gjør arbeidet mer effektivt, reduserer behov for manuell arbeidskraft og gjør driften mer lønnsom når mye går automatisk. Samtidig har prosessen skapt behov for ny kritisk kompetanse, både innleid og ansatte internt. Egenskaper som vektlegges sterkt hos de ansatte er å være forretningsorientert, endringsvillig, positiv og løsningsorientert.

Alle digitale systemer er byttet ut. Nettbutikken, og arbeidet rundt den, trekkes frem som spesielt viktig. Den har gjennomgått store endringer og er rustet til å tåle økt trafikk samt gi bedre brukervennlighet. For å skape trafikk til nettsiden jobbes det med digital markedsføring som SEO, Google-Ads med mer. Dette er blitt gjort som et ledd i å styrke deres egne kanaler, samt Bergans som merkevare.

For å lykkes i fremtiden er informantene enige i at Bergans må fortsette å investere digitalt, og følge med på nye løsninger. I tillegg mener HRO at det også er viktig ivareta de ansatte da disse er Bergans sine ambassadører.

Funnene vi har gjort i våre undersøkelser har hjulpet oss å kartlegge situasjonen til Bergans, og til å fylle inn Osterwalder sin Business Model Canvas: Dette gir følgende beskrivelse av nåsituasjonen, vi vil i drøftingen i kapittel 6 se nærmere på hvilke deler av forretningsmodellen som er endret /oppdatert som følge av det digitale transformasjonsprosjektet.



Figur VI: Business Model Canvas 2

## 6.0 Diskusjon

I dette kapittelet vil vi se på forholdet mellom teori, forskningsspørsmålene F1-3 og våre empiriske funn.

### 6.1 F1: Bergans i lyset av Porters femkraftsmodell

#### Svar på F1: Hvordan påvirker digitalisering konkurransesituasjonen til Bergans?

Bergans opererer i en internasjonal, konkurranseutsatt bransje. Den digitale omstillingen av Bergans må være forankret i en forretningsstrategi som adresserer de viktigste forbrukertrender, nye salgs-og distribusjonskanaler og konkurrentenes strategier. Vi vil ta utgangspunkt i Porters fem faktor rammeverk for å gjøre en analyse av Bergans strategiske rammebetingelser. Modellen hjelper oss å analysere nyetablerte aktører i markedet, konkurranse mellom eksisterende aktører, press fra substitutter samt kundenes og leverandørenes forhandlingsmakt.

### **6.1.1 Kundenes forhandlingsposisjon**

Bergans har både B2B-og B2C-kunder, og derfor må forhandlingsmakt fra to forskjellige kundegrupper bli tatt i betraktning. Kundenes forhandlingsposisjon øker i takt som antall aktører som kan dekke samme behov vokser. De ønsker som regel den beste kvaliteten og servicen til lavest mulig pris. Er bedriften avhengig av en enkelt kunde, har denne kunden stor forhandlingsmakt (Porter 2005). Aktørene må derfor tilby et produkt kundene anser som bedre enn konkurrentenes, om det så gjelder kvalitet, service eller pris.

B2B-kundene til Bergans utgjør rundt 80 % av den totale omsetningen. Derfor er det grunnlag for å si at disse kundene har stor forhandlingsmakt. Det ville fått store konsekvenser for Bergans dersom en sportskjede sier opp avtalen, eller eventuelt ønsker mindre volum. B2C-kundene er derimot fordelt på mindre volum. Bergans er derfor ikke like avhengig av hver enkelt B2C-kunde. Likevel er det viktig at kunden får en bra kjøpsopplevelse og kommer tilbake igjen og igjen. Dette vil være spesielt viktig ettersom Bergans i større grad ønsker å satse på egne kanaler og øke andelen B2C salg.

Det formes en betydelig rivalisering i markedet når det koster kundene lite å bytte leverandør og dermed oppnå en lavere pris for samme type produkt. Derfor kan man si at kundene er prissensitive. Når aktørene benytter konkurranse på pris for å kapre kunder, vil aktørenes marginer minske og kundene vil komme fordelaktig ut av situasjonen.

Dagens B2C-kunder har tilgang til alle verdens merker via nettbutikker, som sender over hele verden. De forventer mye når det kommer til god kundeservice, ønsker å få varene de kjøper raskt og at retur skal være enkelt (Haugen 2018). Det er lett for kundene å sammenligne kvalitet og pris på en rekke ulike merkevarer, lese forbrukertester og tilbakemeldinger fra tidligere kunder. Dette gjør differensieringsstrategier basert på design og brand viktigere for aktørene i Bergans marked.

For å imøtekomme kundene ønsker Bergans å vise frem produktene via brandstores, tilby høykvalitets service og lett retur. På den måten får kunden mulighet til å teste modeller og og farger, før de eventuelt kjøper i butikk eller bestiller via nettbutikken. I brandstores kan Bergans vise frem hele kolleksjonen, og dette vil være en fordel da forhandlere sjelden kjøper inn alle produktene (Hopland 2019). Bergans vurderer også muligheten for å kjøre varene



hjem for kundene hvis kundene handler i butikk. Prosjektet med Post Nord ble etablert for å imøtekomme kundenes krav og forbedre kjøpsopplevelsen.

Bergans og deres konkurrenter søker alle å bygge opp en sterk og unik merkevare, med produkter som opprettholder god kvalitet, funksjonalitet, og særegen design. For de aktørene som ikke ønsker å ta del i priskrigen er dette anerkjent strategi. Målet er å opparbeide sterke, unike merkevarer, som skaper kundelojalitet, og på den måten svekke kundenes forhandlingsposisjon fordi det ikke finnes identiske alternativer.

Et viktig mål med den nye strategien til Bergans er å få bedre kontroll over merkevaren og bli sterkere i egne kanaler. Dette bygger på at marginene til virksomheten er lave, og egen direkte distribusjon vil gi bedre fortjeneste og lønnsomhet (Toft 2017). Samtidig har Bergans et stort ansvar ovenfor sine B2B-kunder. Det er viktig at de ulike kanalene er i balanse i henhold til strategien, og dersom dette ikke er nøye gjennomtenkt kan det oppstå utfordringer og konflikter. Forhandlerne kan bli skuffet dersom de blir utsatt for intern konkurranse fra Bergans egne kanaler. Dersom forhandlerne selger de samme produktene kan det skape priskrig, noe som kan skade Bergans som merkevare da deres verdiløfte er “Quality costs a bit more”. Derfor er det viktig å segmentere produkter til de ulike kjedene, og ha en tydelig prisveileder slik at produktene ikke blir priset for høyt eller for lavt i de ulike kanalene.

Med den nye salgsstrategien er det viktig at selgerne til Bergans er åpne og ærlige i alle ledd mot forhandlerne. Da det ble besluttet at Bergans skulle satse sterkere i egne kanaler ble B2B-kundene fortalt om planene - hvorfor, og hvordan. Det har ført til diskusjoner, men salgsteamet til Bergans har vært flinke til å formidle på en god måte. Dermed får forhandlerne mulighet til å tilpasse sine innkjøp dersom de mener at Bergans sine handlinger ikke passer deres strategi.

Det er ikke nødvendigvis negativt for forhandlerne at Bergans satser sterkere i egne kanaler. Mange kunder er bevisste, og gjør ofte research på nett før de velger hva de skal kjøpe. Hvis merket blir mer synlig og besøkstallene øker i Bergans sine kanaler kan det inspirere forbrukerne til å handle, også hos forhandlere som XXL eller Sport 1. I noen tilfeller har ikke kunden tid til å vente på varen som bestilles på nett og handler derfor direkte i butikk, til fordel for forhandlerne. På denne måten kan kundereisen gjennom research på internett eller sosiale medier medføre at handelen foregår i butikk. Mange liker å se og prøve produktet i

virkeligheten før de kjøper. Dette kan også skje i motsatt rekkefølge. Nettoeffekten gjør at varemerket blir mer synlig, og kan stjele andeler fra andre varemerker.

Noen forhandlere forstår ikke at det er avgjørende å satse digitalt for å overleve, og dette mener Bergans er en utfordring. *“Hvis et varemerke er lite synlig i det digitale vil det forsvinne på sikt”* mener CDO. Dette vil påvirke B2B-kundene i negativ retning, da forhandlerne får et mindre varesortiment å tilby kunder i sin butikk. I midlertidig må Bergans huske at B2B-kundene står for 80 % av salgsinntektene, og derfor er det viktig at disse kundene fortsetter å bli implementert i strategien fremover.

### **6.1.2 Konkurransen fra etablerte aktører**

Sportsbransjen er preget av sterk konkurranse mellom mange ulike aktører, der marginene er små. I en slik situasjon vil mange av aktørene forsøke å posisjonere seg med unikheter ved design, kvalitet, merkevare, kundeservice med mer, slik at de kan ta en høyere pris for sine produkter. CEO i Bergans sier at de merker prispresset (Flatebakken 2018). Når bransjen er preget av små marginer er det viktig å kutte kostnader slik at marginene går opp og inntjeningen blir bedre. Kundene er prisbevisste og forventer at prisene skal holdes nede samtidig som kvaliteten på produktet skal øke.

På det norske markedet finnes det mange tilbydere av sportsutstyr, og Bergans har sterk konkurranse fra flere aktører i bransjen. For Bergans var Norge viktigste marked i 2019 med 65 prosent av omsetningen, mens de resterende 35 prosentene kommer fra utlandet primært gjennom land som Sverige og Tyskland (Oreld 2019). Etter samtale med Brand Director i Bergans velger vi å se nærmere på Norrøna, Fjellräven og Stormberg som Bergans definerer som sterke konkurrenter. Disse konkurrentene har alle tilstedeværelse i både i Norge og i de utenlandske markedene hvor Bergans opererer. Videre vil vi utføre en konkurrentanalyse basert på disse merkene.

Norrøna er utvilsomt Bergans sin hovedkonkurrent, spesielt hvis man sammenligner salgsinntekter (Proff 2020b). Merkevaren er i likhet med Bergans norsk, og begge merkene satser internasjonalt. Norrøna er et godt etablert brand og velkjent for god kvalitet blant forbrukerne. Deres største konkurransefortrinn sammenlignet med Bergans er at de var tidlig ute med å etablere egen retail-virksomhet slik at de gjorde seg mindre avhengig av sportskjedene (Heyerdahl 2018). Norrøna har også egen kundeklubb hvor kundene kan samle

bonuspoeng og oppnå andre goder som kan bidra til en bedre handleopplevelse og mer lojale kunder (Norrøna u.å.).

Norrøna tilbyr i likhet med Bergans, bekledning og ryggsekker til hele familien. De har et noe mindre sortiment, og har for eksempel ikke telt eller soveposer. Det er ikke opplagt at et bredere sortiment gir Bergans konkurransefortrinn. Det vil skje hvis kunder kjøper totalpakker og ønsker alt fra samme leverandør, noe som i denne bransjen i liten grad er tilfellet. Å utvikle mange og nye produkter er en kostbar og tidkrevende prosess. Norrøna har lavere kostnader til utvikling og er mer lønnsomme med en lønnsomhet på 23,7%, i forhold til Bergans med 7,5% (Proff 2020b)<sup>3</sup>. Dette gir et Norrøna et konkurransefortrinn. På telt og soveposer er ikke Norrøna en konkurrent og dermed ikke relevant, da Bergans i denne kategorien har andre konkurrenter. Begge bedriftene har kvalitet og bærekraft i fokus, men Bergans er noe rimeligere i pris enn Norrøna. I tillegg har begge bedriftene samarbeid med eventyrere, og sponser ekspedisjoner som en måte å kommunisere kvalitet i produktene.

Fjellräven er en svensk aktør som produserer klær for friluftsliv, jakt- og fiske som passer skandinaviske forhold. Merket er, ifølge Brand Director, størst på det svenske markedet, men også godt etablert i Norge, Storbritannia og mellomeuropeiske land. Fjellräven har produkter til barn, dame og herre i tillegg til ryggsekker, telt og soveposer. De har et godt produktutvalg, men de skiller seg ut fra konkurrentene med design. Dette kan gi Fjellräven et konkurransefortrinn, men det spesielle designet kan potensielt medføre at de appellerer til en mindre kundemasse. Prisnivået er relativt høyt, og sammenlignbart med Bergans. (Fjellrävenshop u.å.)

Stormberg er en kjent aktør på det norske markedet. Virksomhetens strategi skiller seg ut fra de andre merkene, da Stormberg legger vekt på å selge store volum og er gunstigere på pris. Vi velger likevel å inkludere merket i analysen da vi synes det er interessant å sammenligne. Stormberg tilbyr bekledning og turutstyr til barn, dame og herre. Lavere prisnivå gjør at Stormberg appellerer til bredere segmenter, og vil kunne gi et konkurransefortrinn når det gjelder prissensitive kunder. På en annen side kan den lave prisen føre til at merket oppleves som mindre attraktivt for kunder som er opptatt av å ha utstyr med best kvalitet og funksjon.

---

<sup>3</sup> "Lønnsomhet handler om bedriftens evne til å tjene penger. Vi finner lønnsomheten ved å beregne forskjellen mellom bedriftens inntekter og kostnader:  $\text{Inntekter} - \text{kostnader} = \text{overskudd eller underskudd}$ " (Reiseliv 2018)

Et annet konkurransefortrinn Stormberg har er at de tilbyr størrelser opptil 5XL til både dame og herre. Når konkurrentene stopper på XXL vil Stormberg kunne treffe et bredere segment. (Stormberg u.å.)

Sammenlignet med konkurrentene har Bergans det største produktutvalget på bekledning til dame, herre og barn. I tillegg har de det bredeste sortimentet på ryggsekker, telt, soveposer og annet tilbehør/utstyr. Dette kan potensielt gi et konkurransefortrinn sammenlignet med konkurrentene, da kundene har mange produkter å velge mellom og kan finne alt de trenger samlet hos én leverandør. Dette kan være spesielt relevant dersom kunden handler via Bergans sin nettbutikk. På en annen side kan forbrukerne oppleve at det kan være vanskelig å velge mellom ulike produkter når utvalget blir så stort. På det norske markedet ser det ut til at Norrøna er den største konkurrenten, både når det gjelder pris og kvalitet.

*Sammenstilling av merker, produkter, kvalitet, design og prisnivå:*

	<b>Bergans</b>	<b>Norrøna</b>	<b>Fjellräven</b>	<b>Stormberg</b>
<b>Produkter</b>	Funksjonelt turutstyr og teknisk bekledning	Innovative, funksjonelle og bærekraftige klær og tilbehør til alle friluftsupplevelser	Utstyr for alle slags aktiviteter, fra gåturer til reising.	Funksjonelt tur- og sportstøy til hele familien.
<b>Kvalitet</b>	Høy	Høy	Høy	Middels
<b>Design stil</b>	Norsk natur er utgangspunkt for hvert eneste produkt.	Funksjonelle og stilfulle plagg.	Beskytter mot vind, regn og kraftig slitasje samtidig som de sitter godt og er slitesterke.	Praktisk, stilfullt tøy som fokuserer sterk på bærekraft
<b>Prisnivå</b>	Høy	Høy	Høy	Middels

Tabell II: Sammenstilling av konkurrenter

Dataene er hentet fra de forskjellige produsentenes nettside på produktbeskrivelse og design stil, men også produksammenligninger i pressen. Prisnivå og kvalitet har vi beregnet ut fra egne synspunkter og vurdering av merket. Forutsetningen for prisnivået er prisen på merkets dyreste skalljakke med våre egne synspunkter: Høy: over 3000 kr. Middels: 1500-3000 kr. Lavt: under 1500 kr.

Ved bruk av ord som funksjonalitet og stilfullt sammenlignet med praktisk og stilfullt har vi tatt en avgrensning ettersom dette er hentet fra produksammenligninger i pressen. Hva som klassifiseres som funksjonalitet og praktisk kan inndeles etter hva som fungerer og hva som faktisk funker. For eksempel kan en regnjakke være vanntett og praktisk i regnet, men en regnjakke kan også være pustende og varm, men samtidig vanntett som gjør at den fungerer på en helt annen måte.

*Styrker og svakheter hos de ulike aktørene:*

<b>Bergans</b>	<b>Norrøna</b>	<b>Fjellräven</b>	<b>Stormberg</b>
<p><b>Styrker:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Veletablert merke</li> <li>-Kjent for høy kvalitet på sine produkter</li> <li>-Fokus på bærekraft</li> <li>- Fokuserer på nærtur, som inkluderer alle, treffer mange kunder</li> <li>-Stort sortiment, kunden kan kjøpe alt av utstyr på nettsiden</li> </ul>	<p><b>Styrker:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Veletablert merke</li> <li>-Kjent for høy kvalitet på sine produkter</li> <li>- Fokus på bærekraft</li> <li>-Tidlig ute med å starte egen retail-virksomhet og nettbutikk, mindre avhengig kjedene</li> <li>-Høy lønnsomhet (Proff 2020b)</li> <li>-Egen kundeklubb (loyalty-program)</li> </ul>	<p><b>Styrker:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Veletablert merke</li> <li>-Kjent for høy kvalitet på sine produkter</li> <li>-Fokus på bærekraft</li> <li>- Skiller seg ut blant konkurrentene med et nostalgisk design</li> <li>-Størst på det svenske markedet</li> <li>-Stort produktutvalg med flere kategorier</li> </ul>	<p><b>Styrker:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Rimelig pris som passer for mange</li> <li>-Fokus på bærekraft</li> <li>-Størrelser opp til 5XL</li> </ul>

<b>Svakheter:</b>	<b>Svakheter:</b>	<b>Svakheter:</b>	<b>Svakheter:</b>
-Sent ute med å satse på egen retail-virksomhet	-Høyest prisnivå	-Mindre “sporty” design	-Kjent som et billigmerke
-Stort sortiment, kostnadskrevende	-Mindre produktutvalg, når ut til en mindre kundemasse	-Spesielt design, appellerer til en mindre kundemasse	-Appellerer ikke til de som vil ha det beste utstyret
-Lavest lønnsomhet sammenlignet med konkurrentene (Proff 2020a)		-Lav lønnsomhet i Norge (Proff 2020c)	-Lav lønnsomhet (Proff 2020d)

Tabell III: Sammenligning styrker og svakheter

*Informasjonen er samlet inn på bakgrunn av observasjoner hos merkenes respektive nettsider*

Brand Director trekker fram globalisering som en av faktorene som øker Bergans konkurransetrykk. Gjennom netthandel ser man at merkevarer som tidligere ikke hadde innpass i landet blir mer synlig. Tidligere har det vært slik at i Norge har norske merkevarer vært størst, og det samme med Sverige, Tyskland og andre. Globalisering bidrar til at landegrensener og tollmurer blir visket ut, og internasjonale merker blir sett på som en større trussel. Norsk E-handelsrapport viser til at nordmenn handler mest fra Kina, USA og Storbritannia i 2019 (NETS 2019). Dette understreker viktigheten av at Bergans blir en heldigital forretning, som kan møte de internasjonale konkurrentene digitalt både i Norge og i andre markeder.

For å skille seg ut fra konkurrentene vil Bergans være enda tydeligere på hvordan de jobber med sirkulære tjenester og bærekrafts arbeid. Deres verdier bygger på det å verne om naturen og en bærekraftig fremtid. De ønsker at det skal bli mer synlig utad at de bruker verdiene i alt de gjør, som produktutvikling, annonsering, hvordan varene blir transportert med mer. Videre vil de benytte kampanjer som for eksempel “Tour de Sy”. Kampanjen går ut på å reise rundt i Norge og reparere folks produkter, uansett merke. Dette bidrar til at produkter får en lengre holdbarhet. Samtidig blir Bergans som merkevare mer synlig og det kan bidra til at forbrukere får sterkere følelser og gode assosiasjoner knyttet til merket.

### **6.1.3 Leverandørenes forhandlingsposisjon**

Bergans sine leverandørkjeder er lange og kompliserte, og går hele veien fra råvare til ferdig produkt (Bergans 2020i). Leverandørene har en avgjørende betydning i verdikjeden. Riktige leverandører er viktig for å levere kvalitet i øverste klasse til en konkurransedyktig pris, samt opprettholde en bærekraftig produksjon. Bergans har i dag 44 underleverandører/produsenter, for det meste plassert i Asia, med unntak av et fåtall i Europa (Bergans 2020j). Asia står for store deler av produksjonen av verdens materialer knyttet til klær og tekstil. Hvor sterk forhandlingsposisjon Bergans har må sees i sammenheng med hvor stort volum de bestiller. På noen fabrikker er Bergans størst og kan oppnå stordriftsfordeler, mens på andre fabrikker kan det være større internasjonale merkevarer som dominerer.

Bergans har strenge retningslinjer sikkerhetsmessig, miljømessig - og med hensyn til rent etiske forhold. Hver underleverandør må skrive under og forstå innholdet i Bergans Code Of Conduct, (Bergans 2018b). Det stilles strenge krav til underleverandører, som blir nøye fulgt opp av underagenter ansatt i Bergans Hong Kong. De er spesialister på å følge opp krav og retningslinjer til fabrikkene, og skal bidra til å sikre trygge arbeidsforhold. Bergans har valgt å være lojale mot fabrikkene da dette skaper større forhandlingsevne og prioritet. Kultur er viktig i Asia og Bergans har ansatte i de aktuelle landene som skaper gode relasjoner. Her er det viktig at Bergans holder en tett dialog gjennom hele verdikjeden.

Samarbeidet mellom leverandørene bygger på krav som Bergans stiller, men samtidig må Bergans selv oppfylle krav fra leverandørene. For eksempel kan dette være kvantum av varer, pris på varer eller eventuelle endringer i datasystemer. Gjennom datasystemer kan det være lettere for Bergans å sammenligne priser med andre leverandører, eller leverandører som tilbyr bedre materialer. Her kan Bergans presse leverandørene til å redusere produksjonskostnader, hvis ikke eventuelt true med å bytte leverandør.

Det er ikke bare Bergans som sitter på makten i et slikt forhold. Leverandørene kan på sin side presse prisene opp. En fabrikk Bergans verdsetter høyt og som har stor forhandlingsmakt er Norena Presenning AS, som produserer Ally Kano for Bergans. Norena Presenning AS har produsert Ally Kano i over 50 år, og har kompetanse Bergans er avhengig av.

Forhandlingsstyrken til de ulike leverandørene forbedres hvis Bergans er avhengige av fabrikken, og ikke lett kan bytte til et annet leverandør alternativ. Hvis fabrikken har en stor database av kunder vil de dermed ikke være avhengige av Bergans sin produksjon. På den måten kan fabrikkene presse prisene opp. I tillegg kan de presse Bergans til å betale en høyere pris, da Bergans har en rekke retningslinjer og krav som skal oppfylles. Det å bytte leverandør kan bli svært kostbart, både i form av tid og penger. Sett fra en slik vinkel har fabrikkene stor forhandlingsmakt, da prosessen med å bytte til ny leverandør på sikt kan bli tidkrevende og dyrt. Det kan også være en risiko for at samarbeidet med ny fabrikk ikke vil fungere godt. På den måten ser vi at leverandørens forhandlingsposisjon kan være stor.

Etter intervju med CIO ble vi fortalt at Bergans allerede har tatt leverandørens forhandlingsposisjon i betraktning i sin digitale strategi, og iverksetter tiltak for å begrense leverandørens forhandlingsmakt. Produktene til Bergans blir utviklet og forvaltet i et PLM-system (Product Lifecycle Management), videre blir produktbeskrivelsen utformet i et PIM-system (Product Information management) og sendt over til produsenten. PLM og PIM er systemer de fleste produsenter benytter seg av, dermed er Bergans rigget for en eventuell endring/skifte av underleverandørene på produsentsiden, uten store omkostninger. Dette har Bergans i hovedsak gjort hvis en produsent går konkurs, samarbeider dårlig, eller fabrikken ikke får tak i stoffene Bergans krever for et lett utskifte av fabrikk. PLM og PIM vil gjøre det lettere for Bergans å bytte leverandør raskt og til lav kostnad.

#### **6.1.4 Press fra substitutter**

Bergans utsettes for press fra en rekke ulike substitutter. Et substitutt er et produkt som kan erstatte eller dekke de samme behovene som et annet (Roos 2014, 92). Det finnes flere substitutter for turer og ekspedisjoner, men dette vil avhenge av hver enkelt forbruker sitt behov.

I stedet for å gå på fjelltur vil noen velge aktiviteter som løping, sykling eller svømming. Disse formene for sport krever annet utstyr og bekledning enn hva Bergans tilbyr. Denne typer bekledning fungerer som substitutt i den grad kundene motiveres til å endre preferanser i forhold til fritidsbruk og sport.

For Bergans sine produkter finnes det flere truende direkte substitutter. Flere av de store kleskjedene som for eksempel Hennes & Mauritz eller Cubus selger treningsklær til en mye



lavere pris. Kleskjedene selger tightser, t-skjorter, ullundertøy ol. For mange av forbrukerne kan disse plaggene være tilstrekkelige for å dekke deres behov.

Vanlige fritidsklær kan også være et substitutt for sportsbekledning. Mange går på tur i nærområdet og ikke alle stiller høye krav til sporty og funksjonelt utstyr. For mange kan en behagelig jeans eller joggebukse, og dunjakke være anvendelig og tilstrekkelig. På en annen side er det for tiden trendy å se sporty ut med riktig og matchende utstyr til enhver anledning. For mange er det viktig å henge med i motebildet og de vil derfor ha behov for en annen bekledning enn hva substitutter kan dekke.

Som et substitutt til telt ser vi at hengekøyer blir mer og mer populært. Dersom værforholdene er gode kan en hengekøye være veldig praktisk sammenlignet med telt. Hengekøyene tar liten plass og veier langt mindre enn et telt, samtidig som prisen er mye lavere. I tillegg kan man oppleve en sterkere nærhet til naturen ved å sovne under stjernehimmelen. Hengekøyene kan også fungere godt på dagstur uten overnatting. Bergans startet nylig å selge hengekøyer som følge av den økende trenden. Ved å imøtekomme dette behovet har de styrket sin posisjon mot de populære hengekøye produsentene som for eksempel "Ticket to the moon".

#### **6.1.5 Trusler fra nye aktører i markedet**

I sportsbransjen vil det komme nye aktører som prøver å etablere seg. Noen ganger lykkes de, andre ganger ikke. For aktører som har jobbet seg opp til en sterk posisjon gjennom flere år, kan disse nye aktørene oppleves som en trussel og skape høy konkurranse. Graden av rivalisering i markedet påvirkes av antall aktører som kjemper om de samme markedsandelene. Dette kan resultere i konkurranse på kvalitetsnivå, prisnivå, design, brandkvaliteter og andre elementer som kan skille de ulike aktørene fra hverandre.

Bergans er en bedrift som har vært i markedet i mer enn 100 år, og er dermed en godt etablert aktør. I løpet av disse årene har de vokst og skaffet seg store markedsandeler i utvalgte markeder. I et marked preget av knallhard konkurranse fra både digital og tradisjonell handel, har det ført til at de har gjort endringer for å beholde plassen som ledende aktør i de prioriterte markedene (Bergans 2019). Slike endringer kan innebære at det har oppstått nye distribusjonskanaler, ettersom trenden er økt salg gjennom digitale kanaler for å følge dagens digitale samfunn. Ifølge Bergans passer de nye distribusjonskanalene som nettbutikk godt overens med deres ambisjoner og behov for fleksibilitet, ettersom den er mindre avhengig av

konsulenter og dermed mer effektiv for hele organisasjonen. Hvis Bergans kan selge direkte via egne digitale kanaler kan marginbildet forbedres betydelig, siden de kvitter seg med butikkens margin. Samtidig, hvis de selger via andre aktørers digitale markeds plasser, for eksempel Amazon, skal disse også ha en margin.

Mange av dagens aktører blir konkurrenter ettersom de tilbyr det samme - fritidsklær, sportsutstyr med mer. Hvis de på en annen side tilbyr et nisjeprodukt blir de ikke direkte konkurrenter. Skal man konkurrere med omtrent det samme produktsortimentet må man satse stort både i volum og flere markeder, med mindre man skiller seg sterkt ut på noe annet.

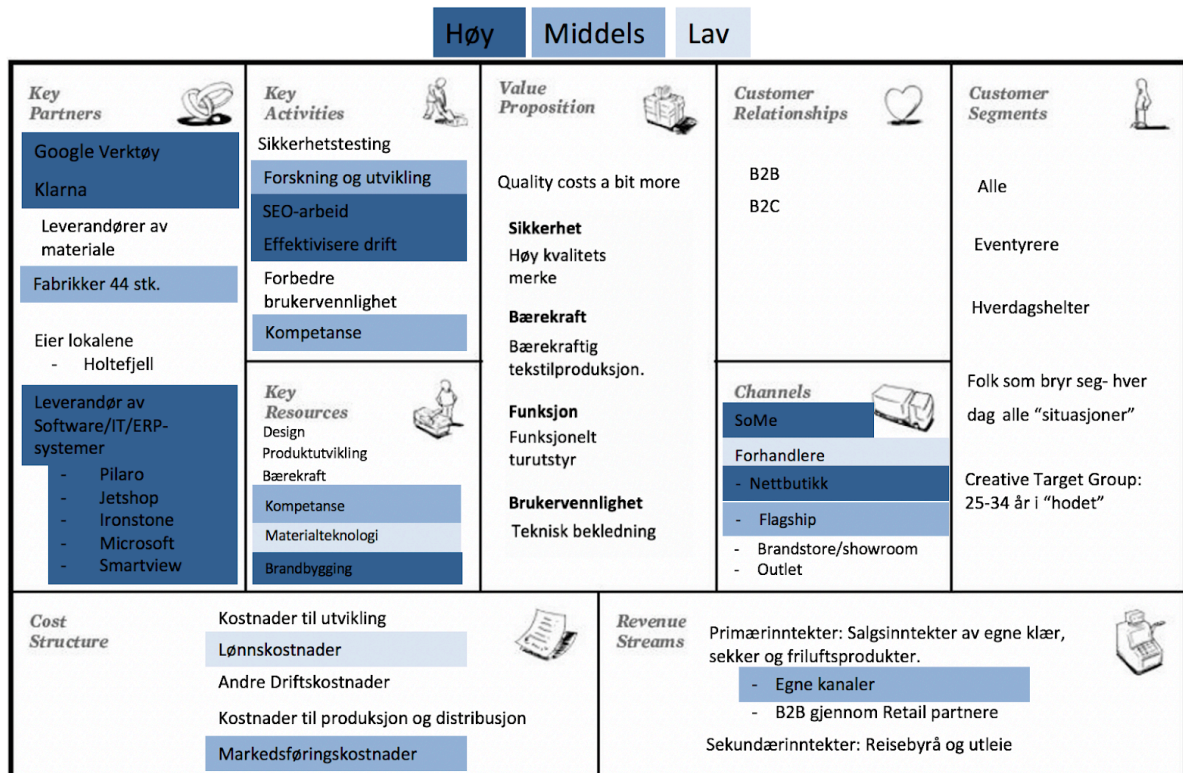
De nye og de mindre aktørene har færre ressurser til å ta opp kampen med de større aktørene som Bergans og Norrøna. Det er lettere å skaffe seg kompetanse på design og materialer, og det finnes fabrikker man kan benytte for produksjon. Merkevarer synes å være en voksende barriere når konkurransen i økende grad foregår på en digital, global arena. Stellar Equipment og Revolution Race er to nye svenske aktører som kun finnes gjennom netthandel.

Førstnevnte ble startet i 2016 og sistnevnte i 2014. Regnskapstall viser at begge selskapene har relativt god driftsmargin, i den norske driften (Proff 2020e og 2020f). Dette kan skyldes at selskapene er heldigitale med få ansatte, har lave kostnader til utvikling og god vareflyt. Det tyder på at disse selskapene er flinke på å følge med på forbrukertrender og produsere nye kolleksjoner i et raskt tempo. Derfor er disse nye aktørene en reell trussel for Bergans.

Sportsutøvere bruker sin posisjon i markedet til å produsere produkter som skitøy, briller og annet. Skiutøvere som for eksempel Johaug og Kari Traa har laget produkter gjennom sitt eget navn og varemerke. Deres posisjon som populære skiløpere har muliggjort produksjon av produkter som selger på markedet. Ofte har de større muligheter gjennom sponsorer enn andre aktører som starter på bar bakke. Johaug og Kari Traa er sammen med andre merker eid av Active Brands, noe de kan dra fordel av med tanke på kompetanse og erfaringer (Kaspersen 2019). Å starte opp noe nytt i sportsbransjen vil kreve store investeringer i brand-bygging. Dette er en bransje med stor konkurranse som vil kreve nye aktører som har både kompetanse og finansiell kapasitet til å kjøpe seg en posisjon i markedet. Enten om det er på eksisterende områder eller ved å oppfylle behov med innovasjoner på et helt nytt nivå. Mye kunnskap og ekspertise kan kjøpes av den globale leverandørindustrien, design, markedsføring, It-systemer og annet – men brand er vanskeligere. Det er kombinasjonen av brand og kunnskap på området som har gjort det mulig for kjente idrettsnavn å starte lønnsom virksomhet.

## 6.2 F2: Business Model Canvas

Svar på F2: Hvilke tilpasninger har Bergans gjort med tanke på forretningsstrategi og forretningsmodell?



Figur VII: Business Model Canvas 3

Business Model Canvas er fylt inn med informasjon basert på tilgjengelige ressurser, interne dokumenter og gjennomførte intervjuer. Modellen visualiserer bedriftens kostnadsside, kundeside og verdier kundene henter fra Bergans. Alle fagfelt i modellen representerer en satsning og appellerer etter beste evne til bedriftens mål, formål, strategi og terrenget å utføre denne strategien i.

Fargekodene er inndelt i områder vi mener er påvirket av digitalisering, og rangert etter høy, middels og lav grad. Den mørkeblå fargen representerer sterk endring, middels endring er mellomblå og lav endring viser lyseblå. Områdene som ikke er farget har ikke vært endret nevneverdig som følge av digitalisering.

I kolonnen “Key Partners” er tre områder markert mørkeblå da digitaliseringen av IT systemer, og bruken av Google verktøy og Klarna har gitt Bergans stor effekt. Fabrikkene får en middels blå fargekode. Bergans har tatt i bruk digitaliserte programmer så en prosess ved bytte leverandør vil være lettere. Å bytte leverandør vil per dags dato gå lettere, men prosessen er ikke heldigitalisert og vil kreve tid hvis et skifte skulle skje - derav fikk fabrikkene en middels blå farge og ikke mørkeblå.

Nøkkelaktivitetene SEO-arbeid og effektivisere drift, er markert i mørk blå fargekode, da dette er i høy grad forbedret. Kompetanse, forskning og utvikling er markert med middels, dette er områder som er forbedret og i samarbeid med Spinnova forsker de på å lage bedre og mer naturvennlige materialer. Denne forskningen går forttere med digitale verktøy, men er ikke en digital forskning, derav er den markert middels.

Under “Key Resources” har også kompetanse blitt markert med middels fargekode da dette er en nøkkelressurs i bedriften. Materialteknologi er markert med lys fargekode ettersom den har endret seg med den nye teknologien. Brandbygging er farget med mørk blå fargekode da Bergans har valgt å satse mer på å være synlige i digitale plattformer.

En digital kanal Bergans benytter for å nå ut til kundene er sosiale medier (SoMe), denne kanalen er heldigitalisert og derav merket med mørk fargekode. Videre er Bergans egneide nettbutikk sterkt påvirket av alle de nye IT-systemene og digitaliseringsprosessen. Den gamle nettbutikken var lite brukervennlig og tålte lite trafikk, men den er nå oppgradert for å møte disse utfordringene. I flagship-store på Aker Brygge i Oslo kan de spore kundene som er innom, om de har på “Bluetooth” på mobilen. På denne måten se hvor kunden bruker mest tid, og videre i butikken rette markedsføringen spesielt mot denne kunden. Denne kanalen ble markert med middels blå fargekode, da den er påvirket i middels grad av digitalisering. Forhandlerne (B2B) skal etter hvert få egen nettbutikk, derav har denne fått fargekode lav påvirkningsgrad av digitalisering da prosjektet er i gang, men ikke fullført. Resterende poster under Channels er ikke påvirket.

Under kostnadsstruktur er lønnskostnader markert med lav fargekode, da denne posten til en viss grad har blitt påvirket av en nedbemanningsprosess. Markedsføringskostnader er markert med middels fargekode. Dette er en kostnadspost som har blitt redusert, da Bergans har endret markedsføringsstrategien til å bli mer digital. Til slutt har vi en økt inntekt på egne kanaler,

mye grunnet ny nettbutikk og større satsning på salg. Egne kanaler er derfor markert med middels blå fargekode.

### **6.3 F3: Digitalisering, arbeidsmetoder og kompetanse**

**Svar på F3: Hvilke investeringer har Bergans gjort i digitalisering, arbeidsmetoder og kompetanse?**

#### **6.3.1 Hvilke investeringer har Bergans gjort med tanke på digitalisering?**

##### **Implementering av nye systemer**

Den digitale utviklingen i Bergans hadde før digitaliseringsprosjektet i lang tid stått stille. Det er vanskelig å integrere nye systemer med gamle, og derfor ble det besluttet at alt måtte byttes ut. Alle systemene (ERP, PIM, PLM, nettbutikk) henger sammen, og bedriften ville ikke fått like stor effekt ved å bare bytte ett. Målet med prosjektet var bli mer effektive, øke produktivitet, digitalisere, øke salget i egne kanaler og bli best på nettbutikk.

I november 2019 byttet Bergans sitt ERP-system som de hadde hatt i 20 år. Med det nye ERP-systemet har Bergans fått inn nettbutikk, kassasystemer, serverplattform og WMS-system, PIM og PLM inn i samme system slik at alt henger sammen. Dette skaper bedre oversikt og mindre dobbeltarbeid. Implementeringen ble gjennomført på 11 måneder og CIO forklarer at dette er en krevende og omfattende prosess. Dette understøttes av analyseselskapet Gartner som anslår at mellom 55 prosent og 75 prosent av alle ERP-Prosjekter mislykkes i å oppnå definerte målsettinger (Deloitte, u.å.).

Prosjektet kostet 20 millioner og ble gjennomført i samarbeid med deres ERP-partner Pilaro. Bergans har brukt konsulenter i forbindelse med å skifte systemer da de ikke har hatt kapasitet eller tilstrekkelig kunnskap internt. De brukte prosjektgrupper sammensatt av ansatte med kompetanse om Bergans virksomhet, og konsulenter med erfaringer på området for å sikre at løsningene ble forretningsmessig riktige for Bergans. På den måten var de godt rustet til gjennomføring av prosjektet og oppmerksomme på mulige fallgruver. Konsulentene ble i hovedsak brukt til å implementere systemene.

Bergans involverte mange personer i prosjektet slik at opplæring gikk parallelt som systemet ble tatt i bruk. Alle avdelinger hadde hver sin superbruker som deltok i prosessen fra start, og hadde ansvar for å lære opp sin avdeling. Den største delen av opplæringen skjedde internt, og overgangen skjedde gradvis slik at brukerne fikk mulighet til å bli komfortable med nye arbeidsmetoder før det gamle systemet ble borte.

Mye av årsaken til at implementeringen har vært vellykket for Bergans er som følge av endringsvillige ansatte. Ledelsen har fokusert på hvilke fordeler nye systemer gir, noe som har motivert til bruk og gjort at de ansatte har tilpasset seg nye arbeidsmetoder på en god måte. Derfor har de møtt lite motstand mot endringen, men forståelse for nødvendigheten av digital transformasjon.

ERP-implementeringen til Bergans samsvarer i stor grad med Deloittes (u.å.) liste (i kapittel 3) over spesifikke tiltak som bør gjøres i forbindelse med bytte av ERP-system. Dette underbygger at implementeringen har vært vellykket.

### **Nettbutikk**

Nettbutikken har i senere tid gjennomgått store oppgraderinger som har ført til økt salg i egne kanaler. I løpet av to år har ansatte som jobber med nettbutikk (E-com-avdelingen) gått fra å være en halv stilling, til seks stillinger. Prognosene for 2020 tilsier at salget i nettbutikken utgjør en andel på 20% av den totale omsetningen, mot 2 % i 2018. CIO forteller at salget i april 2020 har vært høyere enn hele omsetningen for 2019. Det finnes mange årsaker til at nettbutikken til Bergans har hatt en ekstrem vekst hittil i 2020. Nye serverplattformer bidrar til at nettsiden tåler økt trafikk. Den nye plattformen er bygget på en SaaS-løsning og driftes av Jetshop. Fordelen med en slik løsning er at Bergans unngår å investere, drifte og vedlikeholde en egen server. Samtidig bidrar skylagring til å skape bedre kontroll og sikkerhet (Microsky 2019). Veksten i nettbutikken bør også sees i sammenheng med Covid-19 og generell økt etterspørsel etter friluftsutstyr.

Fordelen med nettbutikk er at den er åpen og har omsetning gjennom hele døgnet, sammenlignet med vanlig butikk som har åpningstider å forholde seg til. E-handelsrapporten til Nets (2019) bekrefter at fleksibilitet er noe forbrukerne verdsetter. Samtidig fremkommer det av rapporten at kundene har to avgjørende kriterier når de skal betale på nett; enkel og sikker betalingsopplevelse. Ny betalingsløsning gjennom Klarna gjør at kundene trygt og

enkelt kan betale med kort eller faktura i Bergans nettbutikk. Samtidig er denne løsningen positiv for likviditeten til Bergans da de unngår utestående beløp fra kundene, og Klarna blir ansvarlig for kundefordringer.

Bergans har spesielt fått erfare viktigheten av en god nettbutikk under koronaepidemien. Markedet stoppet opp, folk holdt seg hjemme og B2B-kundene fikk ikke betalt fordringer som følge av en økonomisk utfordrende situasjon. Kundene handlet på nett, og salget i nettbutikken til Bergans eksploderte. CIO mener at dersom Bergans skulle gjennomført den opprinnelige planen med å rulle ut ny nettbutikk i mars 2020, ville bedriften ha gått konkurs. Den tidligere nettbutikken tålte ikke på langt nær den trafikken siden har i dag, og Bergans ville derfor ha mistet store deler av inntektene.

### **Digital Markedsføring**

Merkevarebygging er en kritisk suksessfaktor i bransjen Bergans opererer i. I sportsbransjen er det mange aktører som selger tilnærmet likeverdige produkter, og det er derfor viktig for Bergans å skille seg ut. For å gjøre dette må de analysere markedet, tilpasse produktet, prisen, distribusjonen og promoteringen til å være der kundene er, på riktig sted, og til riktig tid (Verdi media 2017). Ved å bruke digital markedsføring som en del av merkevarebyggingen kan man bygge en kundelojalitet ettersom det er gir mulighet for kommunikasjon og åpenhet. Ifølge Jan Sollid Storehaug i Tenk Digitalt handler merkevarebygging om verdier og repetisjon: *“Det er høyst verdifullt å få så mange som mulig til å ha et forhold til din merkevare”* (Tenk Digitalt u.å.).

Bergans har bygget lojalitet gjennom markedsbygging på ulike kanaler. For eksempel har Bergans over flere år vært kjent for å sponse værmeldingen på TV2, hvor de har nådd ut til mange mennesker. De har også vært en del av 71 grader nord gjennom sponsing av utstyr og klær til ulike ekspedisjoner som viser natur fra hele Norge. Denne type markedsføring har forflyttet seg over til digitale plattformer. For å imøtekomme alle aldersgrupper har Bergans hatt stort fokus på å markedsføre gjennom digitale kanaler som Facebook, Instagram og Google. CDO forteller at Bergans har hatt utfordringer med å være attraktive blant den yngre aldersgruppen. Der har E-handelskanalen hjulpet. *“Når kundene flytter over til nye markedskanaler er det viktig at bedriftene følger etter”* (Verdi media 2020).

På noen hovedområder har Bergans valgt å investere store deler av budsjettet sitt til digital media. Før jobbet de med å nå kundene gjennom nyhetsbrev. *“Disse var til å begynne med kjedelige og man fikk lite inspirasjon til å klikke og ville handle via dem.”*. CDO forteller videre at de har investert på Facebook, Instagram og Google. *“Google har mange annonseformater som for eksempel Google Display Network, Google Shopping, SEO, annonser og ytterligere. Disse vil gi oss mulighet til å utvikle markedsføringen”*. CDO understreker at for å skape økt trafikk til nettbutikken er det avgjørende å markedsføre den, for å vise at den finnes. Omega Media forteller at Google-annonsering er den mest effektive markedsføringen når man skal tiltrekke seg nye kunder og øke synligheten på nett (Omega Media u.å.). Videre har det blitt forsket på at 20-30% av alle som gjennomfører et søk i Google klikker på annonsene, noe som vil si at klikkraten på enkelte søk med høy kjøpsintensjon øker til 65% ved bruk av Google verktøy som SEO og SEM (Omega Media u.å.).

CDO forteller ved hjelp av Google annonsering så skrives produktteksten på nettsiden annerledes sammenlignet med før. *“Vi skriver ikke tekstene for at det skal bli bedre treff i søkemotorene, men at kundene skal bli lenger inne på siden om teksten er gøy”*. Google er et verktøy som kjenner igjen når et nettsted får treff som varer lenge, noe som resulterer i at man kommer høyere opp på søkefeltet. CDO forteller videre at *“Dette har vi jobbet mye med og der har vi femdoblet salget på trafikk etter starten for 1,5 år siden”*.

Bergans har tatt et stort steg og kommet langt i sin digitale transformasjon. Mye er gjennomført med suksess, noe må fortsatt utvikles og noen planer skal gjennomføres fremover. Brand Director forteller at Bergans kommer til å satse mer på brand og sustainability gjennom å være relevante for folk der de er. *“Vi kommer til å utvikle oss på GEO-segmentering”*. GEO-segmentering er en enkel og effektiv måte å forholde seg til et marked på (Christoffersen 2020). Bergans samarbeider med Schibsted som hjelper til med geografisk segmentering ved å sette opp ulike annonser til ulikt vær. Schibsted eier Pent.no som gjør segmenteringen mulig. Brand Director forteller videre at; *“Fordelen er at man kan segmentere på vær slik at kampanjen blir tilpasset været på hvert enkelt sted.”*

Bergans har også arbeidet med Nettvarder og Beacons (Datatilsynet 2016). CIO forteller at; *“Vi er i et tidlig stadie, men ønsker å utforske disse verktøyene til å undersøke virkningen av en slik type markedsføring”*. I flagship-store på Aker Brygge i Oslo kan de spore kundene



som er innom om de har på “Bluetooth” på mobilen. Det er på den andre siden viktig å informere kundene om at en slik type markedsføring er valgfritt; *“Ved å gjøre det enkelt og tydelig for brukere å kunne velge å ikke bli kontaktet av Nettvarder, eller melde seg ut, samt like enkelt å slette all registrert data, gir vi brukeren full kontroll” (Ulrik Prøitz 2016).*

Digital transformasjon er et kontinuerlig arbeid, og man må tørre å prøve nye ting for å oppnå suksess (Transformationtools 2019). Et viktig tiltak for å lykkes også i fremtiden er å fortsette å ha en IT-avdeling som er forretningsorientert. Det er viktig å fortsette å se på IT-verktøy som en investering. Dersom man har et langsiktig perspektiv på investeringen vil man se at det gir avkastning i form av økt effektivitet, reduserte kostnader, bedre flyt mm. Da marginene er små på Bergans sine produkter er slike tiltak spesielt viktig. Dette fordi det vil skape verdi gjennom mer trafikk og økt salg, effektivitet og besparelser.

### **6.3.2 Hvilke investeringer har Bergans gjort med tanke på arbeidsmetoder?**

Arbeidsmetodene i Bergans har endret seg drastisk de siste årene sammenlignet med tidligere. Overgangen til digitale løsninger er nødvendig for at Bergans skal kunne forenkle og forbedre sine prosesser. Mckinsey utførte en undersøkelse blant 1200 bedrifter verden over i 2018 (Kontochristos 2018), som omhandlet å ta i bruk nye arbeidsmetoder. Fra undersøkelsen fremkommer det at bedrifter som tar i bruk nye arbeidsmetoder i form av digitale samarbeidsformer, både internt og eksternt, økte produktiviteten med gjennomsnittlig 25 prosent (Kontochristos 2018). Bergans ser allerede positive resultater av sin digitale transformasjon selv om de ikke sier seg ferdige. CIO forteller at; *“Vi har stort sett digitalisert alle prosesser nå, og vi er ikke i mål og vi kommer nok aldri i mål heller. Nye digitale løsninger kommer hver dag og vi prøver å holde følge”.*

### **Investeringer**

Som nevnt innledningsvis krever en digital transformasjon av Bergans, investeringer i nye verktøy, kompetanse og endring. IBM, verdens ledende aktør av digitale løsninger, mener det ikke er de digitale verktøyene i seg selv som skaper verdien for bedriftene. Det er de ansatte som lettere kan spille sammen, utveksle ideer, være innovative og få arbeidet raskere gjort enn før (Kontochristos 2018). Transformasjonen har kostet Bergans 20 millioner så langt, og

på grunn av gode resultater er eierne og styret villige til å ta flere investeringer innenfor dette området.

Bergans jobber nå mer digitalt, de ansatte kan jobbe hvor og når som helst. Bare fra 2018 til 2020 har arbeidsmetoden endret seg og krevd en omstilling. Omstillingsprosessen har vært å lære opp ansatte i en ny digital teknologi, som medfører at virksomheten har måttet endre seg. *“Vi tror at om du vil oppnå bedre resultater enn du har i dag, så må du endre på noe. All vekst skjer i endring av strategier, metoder og atferd. Med andre ord må du finne en ny måte å jobbe på!”* (Arne Rognan Nielsen 2018).

Digitalisering er fremtidsrettet og avgjørende dersom en bedrift skal overleve tøffe konkurransevilkår. Erlend Sogn, adm. dir. i Visma Software punkterer at det er ingen hensikt i å digitalisere kun for digitaliseringens skyld. *“Det handler om å ta utgangspunkt i oppgaver som repeteres hele tiden, hvor digitalisering kan gi innsparinger”* (Falck-Ytter 2019). Han setter dette i sammenheng med at ressurser kastes bort uten digitalisering. Både HR Officer og CIO i Bergans nevner at de ser nye arbeidsmetoder, nye effektive systemer som er mer lønnsomt, og med de riktige digitale systemene har de mindre behov manuell arbeidskraft. CIO forteller videre at; *“Min tanke er at når man gjør en ting manuelt én gang, så skal det automatiseres til neste gang”*.

### **Effektivisering**

CIO understreker at han ikke tror digitalisering kan erstatte mennesker, men endre arbeidsoppgavene. HR Officer legger vekt på at de ansatte må ha det faglige i bunnen, er endringsvillige, løsningsfokusert og har evne til å se fremover. Å jobbe på tvers av avdelingene vil kunne åpne nye muligheter, og effektivisere driften. *“Det er viktig å utnytte kompetanse og ta den med til andre avdelinger på tvers av team”*. HRO forteller at tidligere hadde Bergans én salgsdirektør som hadde ansvar for det totale salget, men at de nå har satt sammen et “salgs/admin-team” med alle som har salgsansvar i de ulike landene. Dette har lønnet seg fordi de sammen kommer til enighet om salgsstrategi, budsjett og hvilke varer som trengs i de ulike markedene. Fra at hver enkelt jobbet for sitt eget marked jobber de nå for Bergans som helhet.

Videre har Bergans nylig implementert Microsoft Teams, et verktøy som oppfordrer til umiddelbar kommunikasjon mellom medarbeiderne, på tvers av avdelingene. Her legges dokumenter ut for fellesskapet og alle får mulighet til å redigere og kommentere. Dette gjør arbeidsoppgavene enklere og raskere for alle i bedriften (Kontochristos 2018). Det er til slutt disse aktivitetene som skaper verdi i bedriften.

### **6.3.3 Hvilke investeringer har Bergans gjort med tanke på kompetanse?**

Bergans har hatt en krevende økonomisk situasjon gjennom flere år, og bestemte at det var nødvendig å iverksette kostnadsbesparende tiltak. For å nå målet om en driftsmargin på 33 % vil det være avgjørende å øke salget, og/eller redusere kostnader. En av deres største påvirkbare kostnader er personalkostnader. I den forbindelse ble ledelsen nødt til å se på hvilke besparelser de kunne oppnå gjennom en mer rasjonell og effektiv omorganisering og nedbemanning. Derfor besluttet Bergans i 2018 at de måtte redusere med 15 årsverk (Bergans 2018a). Omorganisering og nedbemanning er en effekt av digitalisering som man ser i bedrifter hele tiden. *“Det kan være en ny eier som har andre tanker om hvordan bedriften skal se ut for å møte fremtiden på beste måte”* (Langseth Advokat u.å.).

For Bergans skjedde det et skifte i 2017 da det var uenigheter rundt strategiske planer (E24 2018). En ny CEO ble ansatt, og det skjedde endringer som ville hjelpe bedriften ut av den økonomiske nedgangen de var i. *“Vanligst er nok imidlertid at bedriften sliter økonomisk og må treffe tiltak for å kutte kostnader og skape nye inntekter fremover.”* (Langseth advokat u.å.).

### **Videreutdanning**

HR Officer i Bergans mener at som ansatt må man ta ansvar for å lære nye ting og holde kompetansen oppdatert. Det trenger ikke nødvendigvis å kun være arbeidsgiver som gir dette påfyllet. Man må som ansatt også være villig til å investere tid og penger for å kunne holde seg oppdatert. Ser man fremover blir en del yrker borte. *“Kanskje må man ta flere utdanningsløp i løpet av en karriere.”*. Kompetansebehovsutvalget (KBU) har i tidligere artikler sagt at alle må regne med å utvikle kompetansen sin i løpet av en karriere (Spekter 2019).

Samtidig er det mange ansatte som ikke ønsker å gjøre endringer, og dermed har Bergans byttet ut noen ansatte som var analoge og som ikke hadde interessen for å lære nye ting, med nye ansatte som har den innstillingen og kompetansen Bergans ønsker. *“Etter- og videreutdanning blir stadig viktigere, og det er et felles ansvar for myndighetene, virksomhetene og den enkelte arbeidstaker å prioritere kompetansepåfyll. Mye god læring skjer i det daglige arbeidet, og vi må i fellesskap finne gode løsninger for å øke læringsintensiteten fremover”* (Kvam 2019).

Når bransjen er i rask endring er man avhengig av å anskaffe nye former for kompetanse, blant annet som følge av digitalisering av flere funksjoner og operasjoner innen produktutvikling, digitale markedsplasser, salgskanaler, logistikk og lagerstyring. Riktig kompetanse vil være avgjørende for å sikre at Bergans fortsetter å være en konkurransedyktig aktør i sin bransje.

Brand Manager forteller videre at som merkevarebygger og markedsfører må man elske endringer og være en dyktig kommunikator. Man må kunne se muligheter og ta i bruk de kommunikasjonsplattformer som er tilgjengelig og samtidig søke å finne nye måter å nå forbrukeren på. Man må hele tiden sørge for å være relevant for folk der de er. *“Utfordringen for mange ledere er ikke bare å holde oversikt over hvilken kompetanse bedriften besitter – men å se inn i fremtiden og forutsi hvilken kompetanse man vil få behov for de neste 3-5 årene. Du må hele tiden ligge i forkant, planlegge og sørge for at de riktige menneskene får utvikle seg i takt med den nye kompetansen som kreve“* (Larsen 2019).

## **Digitale systemer**

HR Officer forteller at de manuelle rollene blir borte og byttet ut med digitale systemer, og eksempler på slike type arbeidsoppgaver er resepsjonsarbeid, sekretæroppgaver, ordrebehandlinger og andre som tas over av kunstig intelligens. Kunstig intelligens kan brukes til å automatisere oppgaver (PwC u.å.). *“Utgangspunktet er at AI vil ta bort rutineoppgaver”* (Kolbjørnsrud 2017). Resultatet av dette er heller at deler av det menneskelige arbeidet får andre arbeidsoppgaver enn det de tidligere har hatt.

For eksempel har ansatte som tidligere jobbet med ordre og varenummer i Excel blitt flyttet til kundesenteret, og bruker den kunnskapen de har om produktene til å hjelpe kunder. Når Bergans etterhvert skal åpne flere nettbutikker vil det medføre et større press på kundesenteret. Bergans har ingen pågående prosjekter knyttet til AI per tid, men dette vurderes og spesielt rettet mot kundesenteret da AI kan bidra til større effektivitet på det området forteller CIO.

Marianne Reece Larsen fra Simployer hevder at menneskene er bedriftens viktigste ressurs, men også den største risikoen (Simployer 2019). Lavt engasjement, manglende motivasjon og høy turnover er utfordringer mange organisasjoner står ovenfor. Det er ingen som vet med sikkerhet hva fremtiden bringer, derfor er investering i mennesker alltid en risikosport (Simployer 2019). Det er derfor Bergans mener at ansatte skal til enhver tid kunne beherske gjeldene IT-verktøy. Dette er et krav som hver enkel avdeling stiller. Mestrer man ikke det, så mestrer man ikke jobben sin. CIO forteller at; *“Vi har byttet alle ansatte i IT-avdelingen fordi vi ønsker å få forretningsorienterte IT-folk som skal bidra til å utvikle systemene sånn at vi kan tjene mer penger. Den viktigste kompetansen vi har internt er å forstå strategien til Bergans, og være med å påvirke den i riktig retning i form av digitalisering”*.

## **Konsulenter**

Bergans har brukt konsulenter i forbindelse med å skifte systemer da de ikke har hatt kapasitet eller tilstrekkelig kunnskap internt. De brukte prosjektgrupper sammensatt av ansatte med kompetanse om Bergans virksomhet og konsulenter. Dette var hensiktsmessig for å sikre at løsningene ble forretningsmessig riktige for Bergans. HR Officer fortelle at ettersom Sverige lå foran Norge på utvikling av nettbutikk, brukte de svenske konsulenter på dette området. På E-com avdelingen har de innleid en konsulent som er deres CDO.

Trond Albert Skjelbred som er jobber i kommunikasjonsbyrået NOR-PR forklarer at en konsulent kan operere innenfor ulike fagdisipliner, for eksempel kommunikasjonsrådgivning, kvalitets- og bedriftsutvikling, innkjøp, revisjon og økonomisk rådgivning, HR- og lederutvikling, eller IT-rådgivning (Ledernytt 2014). *“Å hyre inn en konsulent som prosjektleder er som oftest det mest gunstige valget for å sikre effektivitet og fremgang, samtidig som at man skal være nytenkende”* (Visma 2019). De har ofte erfaring, er en del av et fagmiljø og er tids- og kostnadsbesparende.

Konkurranseskraften til Bergans ligger i hvordan man jobber. Alle de ansatte har sin kompetanse, og ved å utnytte den og ta den med til andre avdelinger på tvers av team vil det skape verdi. Bergans ønsker å være en flat organisasjon og gi tillit til de ansatte. Berit Sund ved Norges Handelshøyskole forteller at norske ledere er oppriktig opptatt av at de ansatte skal ha det bra, og er interessert i hva ansatte holder på med også på fritiden (Forskning 2016). Samtidig forteller hun at de ansatte har frie tøyler så lenge jobben blir gjort. *“Det er ganske flat struktur, og naturlig for norske ansatte å ta initiativ til kommunikasjon med ledere”* (Sund 2016). Det er likevel usikkerhet rundt denne friheten blant flere ansatte. Det kan føre til usikkerhet om hva som skal gjøres og hvem som har ansvaret (Forskning 2016). HR Officer forteller at de har jobbet med å gi alle ansatte den kunnskapen og læringen som trengs for at de ansatte skal trives på jobben.

## **7.0 Oppsummering og konklusjon**

Denne delen vil oppsummere våre konklusjoner og svare på problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål.

### **7.1 F1: Hvordan påvirker digitalisering konkurransesituasjonen til Bergans?**

Ved bruk av Porters femkraftsmodell har vi analysert Bergans strategiske posisjon og konkurransesituasjon.

Som de siste årenes svake resultater viser, har Bergans hatt et stort behov for en omstilling. Vi har i denne oppgaven analysert selskapets strategi for digital transformasjon.

Digitaliseringsstrategien innebærer å investere sterkt i digitale verdikjeder, satse sterkere i egne kanaler, kutte kostnader og skape fortjeneste.

Målet med å satse sterkere i egne kanaler er økt kontroll over egen merkevare, lavere distribusjonskostnader og bedre lønnsomhet. B2B-kundene har tidligere hatt stor forhandlingsmakt og kapret mye av verdiene, men når Bergans nå er bedre rustet til å selge i egne digitale kanaler vil makten bli svekket og Bergans marginer bedre. Samtidig spiller B2B-kundene fortsatt en viktig rolle da de når ut til en bred kundemasse og bidrar til en stor del av volumet i overskuelig fremtid. For å unngå konflikter bør Bergans ta hensyn til, og

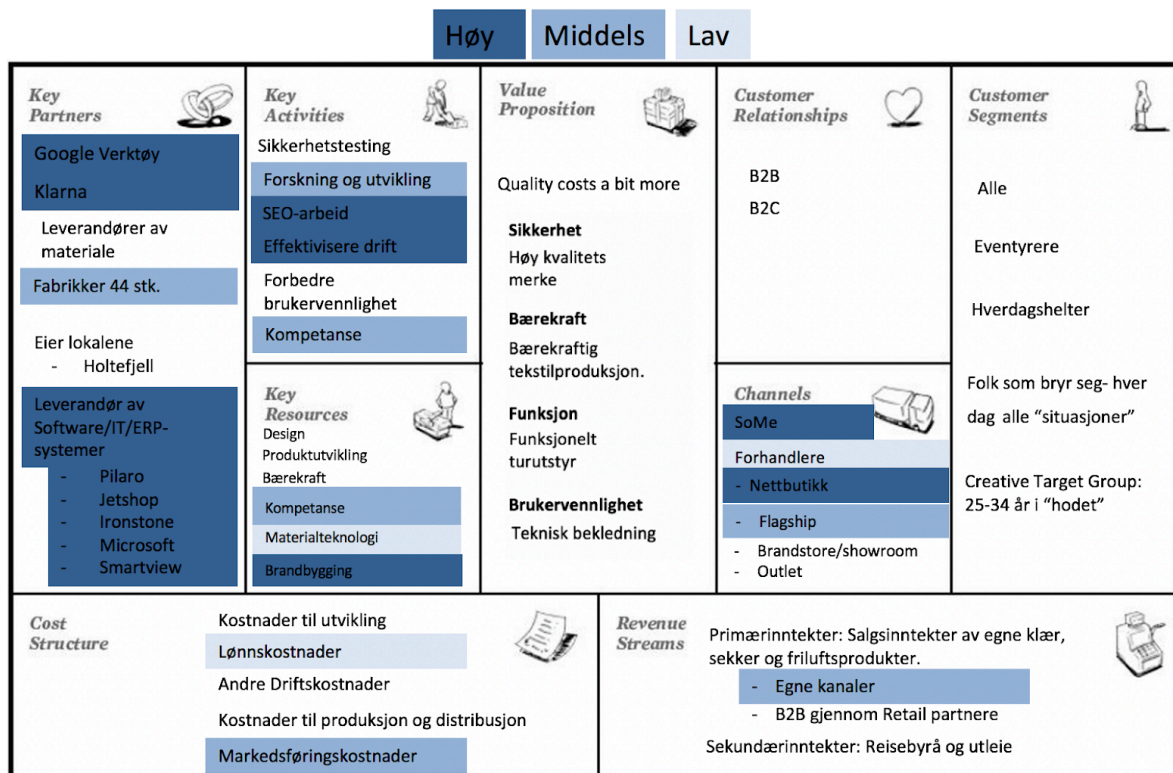
ivareta dette kundeforholdet. B2C-kundene har god tilgang på alt av merkevarer gjennom internett, og har derfor stor forhandlingsmakt. For å vinne kunden er det viktig å sørge for en god handleopplevelse slik at kunden potensielt kan bli lojal. Dette er spesielt viktig når den nye strategien innebærer å øke salg i egne kanaler mot B2C-kundene.

Sportsbransjen er preget av sterk konkurranse mellom mange ulike aktører, hvor alle vil skille seg ut og vinne kunden. Bergans satser på være et nisjeprodukt i kvalitets segmentet, og må derfor møte kundene med å tilby en attraktiv merkevare støttet opp av produkter og service av høyere kvalitet (eller minimum paritet) enn de andre konkurrentenes. For å overleve som merke er det viktig å være synlig på digitale plattformer. Mange kunder bruker plattformene til å undersøke produkter før de gjennomfører kjøp i butikk. Det er lett å sammenligne ulike produkter og priser, og derfor blir kundene mer bevisste og informerte i sine valg. Videre ønsker Bergans å skille seg ut gjennom sitt arbeid med sirkulære tjenester og bærekraft. Ved å bli enda tydeligere på dette området vil Bergans forsterke sin konkurranseposisjon. Bergans investeringer i digital markedsføring og merkevarebygging har økt som følge av digitaliseringsprosjektet, og forventes å øke ytterligere i årene fremover.

En heldigital prosess for design og produktmodeller har gjort at man har effektivisert prosessen og forbedret sin forhandlingsposisjon mot underleverandører. Dersom en produsent er vanskelig å samarbeide med vil gjøre den hel digitale prosessen det lettere for Bergans å bytte leverandør.

## **7.2 F2: Hvilke tilpasninger har Bergans gjort med tanke på forretningsstrategi og forretningsmodell?**

Som våre analyser basert på Business Model Canvas viser, har den digitale transformasjon utløst en rekke endringer i forretningsmodellen til Bergans. Endringene varierer i styrke for ulike deler av forretningsmodellen, fra ingen til høy. I tabellen nedenfor har vi synliggjort dette.



Figur VIII: Business Canvas Model 4

Områdene som viser store endringer av digitaliseringen innebærer omfattende bruk av Google verktøy for flere kjerneprosesser, Klarna for betalingsløsninger, leverandører av Software/IT/ERP-systemer, SEO-arbeid, effektivisert drift, sosiale medier, brandbygging og nettbutikk. Vi mener disse områdene har gitt Bergans stor effekt. Videre er fabrikker, forskning og utvikling, markedsføringskostnader, flagship og egne kanaler markert med middels endring ettersom disse er forbedret, men fortsatt i utvikling. Til slutt har vi lønnskostnader, forhandlere og materialteknologi som er markert med lav endring da disse i en viss grad er påvirket av digitaliseringen.

### 7.3 F3: Hvilke investeringer har Bergans gjort i digitalisering, arbeidsmetoder og kompetanse?

Bergans har gjennomgått en omfattende digital transformasjon som treffer nesten alle deler av virksomheten og har derfor endret arbeidsmetoder og anskaffet ny kompetanse i nesten alle avdelinger.



Alle digitale systemer er byttet ut. Prosjektet kostet 20 millioner norske kroner og informantene anser det som vellykket etter 6 måneder. Styret og ledelsen har sett viktigheten av å investere i IT da dette gir økt effektivitet, reduserte kostnader og bedre flyt i hele verdikjeden.

Noen manuelle arbeidsoppgaver er automatisert. Noen ansatte har mistet jobben, mens andre er flyttet til andre områder hvor de fortsatt kan bruke sin kunnskap og erfaring. Videre er samarbeid på tvers av avdelinger blitt viktig da de ansatte har sett at det å jobbe sammen gir mer verdi enn at avdelinger jobber mot hverandre.

Et krav Bergans stiller til sine ansatte er at alle til enhver tid skal mestre gjeldende IT-verktøy. Det er også viktig at de ansatte har interesse av å tilegne seg ny teknologisk kompetanse. I noen tilfeller har Bergans benyttet ekstern spisskompetanse da de selv ikke har tilstrekkelige ressurser internt.

#### **7.4 Svakheter ved oppgaven og mulig tema for videre studier**

Ved å se tilbake på forskningen finner vi enkelte ting vi kunne gjort annerledes. Vi valgte å sende intervjuguiden på forhånd til informantene slik at de kunne forberede seg til intervjuet. Dette har noen fordeler ved at informantene er godt forberedt, men kan også føre til koordinering av taktiske svar, noe vi har tatt i betraktning i ettertid. En mulig svakhet ved oppgaven er at vi ikke har intervjuet CEO eller noen i styret, og vi har derfor ikke hatt mulighet til å ta hensyn til deres synspunkter. Vi har kun intervjuet ledere, og det ville vært en fordel med intervjuer av vanlige ansatte da de opplever den digitale transformasjonen fra en annen vinkel. Gjennomføringen av intervjuene ble foretatt sent i skriveprosessen grunnet Covid-19, og ideelt sett skulle vi ønske at vi hadde unnagjort denne datainnsamlingen tidligere da det ville blitt bedre tid til analyse og eventuelt stille oppfølgingsspørsmål.

Som følge av Covid-19 ble intervjuene gjort over Zoom. Dette kan man både se på som en styrke og som en svakhet. En styrke grunnet opptak av lydmateriale og bilde. En svakhet er at man mister det mellommenneskelige som følger med av samtale ansikt til ansikt. Her menes alt fra kroppsspråk til stemningen som kan gi en enklere form for samtale når man møtes fysisk.

Regnskapstall fra 2019 er foreløpig ikke tilgjengelig og vi har derfor ikke tatt de med i betraktning. Den digitale transformasjonen ble påbegynt i 2018 og vi kunne antagelig fått mer nøyaktig resultater ved å inkludere tall fra 2019. Samtidig er det usikkert om vi ville sett tydelige resultater da endringen ble ansett som fullført først i siste kvartal av 2019. Det ville derfor vært interessant å studere temaet på nytt om 1-2 år for å måle den reelle effekten over tid.

For å undersøke temaet videre kunne vi gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse i bedriften. Undersøkelsen kunne blitt gjennomført på alle ansatte i bedriften for å studere om de ansatte har et annet perspektiv på endringen enn ledelsen. En slik kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode ville gitt oss mer data, og dette kan være en idé til videre studier.

## **7.5 Konklusjon**

I denne oppgaven har vi studert hvilke konsekvenser digitalisering har for forretningsstrategi og forretningsmodell i Bergans. I innledningen presenterte vi teorier fra McAfee & Brynjolfsson (2017) som konkluderer at: *“Digitalisering og nye forretningsmodeller setter tradisjonelle virksomheter i alle bransjer under økende omstillingsprosess”*. Dette er tydelig tilfellet i Bergans. I Business Model Canvas har vi identifisert 18 punkter som er påvirket av digitalisering.

Ledelsen og styret så nødvendigheten i å investere i digitale systemer. Bergans har gjennomgått en digital transformasjon, flyttet og nedbemannet ansatte med manuelle arbeidsoppgaver og ansatt ny digital kompetanse. For å implementere systemene har innleid spisskompetanse periodevis blitt benyttet. Prosjektet kostet 20 millioner, tok 11 måneder å implementere og Bergans anser prosjektet som vellykket. ERP-implementeringen til Bergans samsvarer i stor grad med Deloittes (u.å.) liste (i kapittel 3) over spesifikke tiltak som bør gjøres i forbindelse med bytte av ERP-system. Dette underbygger at implementeringen har vært vellykket.

Sentralt i den nye forretningsstrategien er satsning på økt salg i egne digitale kanaler og sterkere fokus på digital merkevarebygging. Dette vil potensielt kunne styrke Bergans sin posisjon i markedet og bidra til økt lønnsomhet ettersom stadig mer av deres virksomhet

flyttes over til digitale plattformer. Endringen har skjedd nylig og derfor er det foreløpig vanskelig å bedømme de totale resultater av prosjektet. Oppgradering av nettbutikken viser likevel gode resultater og CIO mener prognosene tilsier at salget i nettbutikken vil utgjøre 20 % av den totale omsetningen i 2020, mot 2 % i 2018.

Basert på vår forskning kan vi nokså entydig besvare det overordnede forskningsspørsmålet med å konkludere at digitaliseringen har hatt store konsekvenser for Bergans sin forretningsmodell og strategiske posisjon.

## Litteraturliste

- Adele, Erika. 2017. "Hva er markedsføring". *Verdi Media*. Lesedato 20. mai 2020:  
<https://verdimedia.no/hva-er-markedsforing/>
- Andersen, Espen og Ragnvald Sannes. 2017. "Hva er digitalisering?". *Magma*. Lesedato: 17. april 2020: <https://www.magma.no/hva-er-digitalisering>
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Bergans of Norway. 2018. "We are Bergans". Video. 2.43. 20. mai 2020:  
[https://www.youtube.com/watch?v=tdJvO2M\\_M70](https://www.youtube.com/watch?v=tdJvO2M_M70)
- Bergans. 2018a. "Beslutningsgrunnlag - Omorganisering og Rasjonalisering". Upublisert manuskript. Lesedato. 15. mars 2020. Microsoft Word. Bergans AS.
- , 2018b. "Code of Conduct for suppliers" (2). Lesedato: 15. mai 2020  
[https://www.bergans.com/pub\\_docs/files/PDF/Bergans-CodeOfConduct-v202018.pdf](https://www.bergans.com/pub_docs/files/PDF/Bergans-CodeOfConduct-v202018.pdf)
- Bergans. 2019. "Bergans åpner butikker i Tromsø og Bergen". Lesedato 19. mai 2020:  
<https://www.bergans.com/no/pressroom/news/374625>
- , 2020a. "Vår historie". Lesedato 20. mars 2020:  
<https://www.bergans.com/no/om-oss/historie>
- , 2020b. "Om oss". Lesedato 20. mars 2020:  
<https://www.bergans.com/no/om-oss>
- , 2020c. "Produktdesign". Lesedato 17. mars 2020:  
<https://www.bergans.com/no/baerekraft/produktutvikling/design>
- , 2020d. "Cecilie Skog". Lesedato 28. mai 2020:  
<https://www.bergans.com/no/om-oss/ambassadorer/cecilie-skog>
- , 2020e. "Bergans". Lesedato: 22. mars 2020:  
<https://www.bergans.com/no>

- , 2020f. “Finn din nærmeste forhandler”. Lesedato: 22. mars 2020:  
<https://www.bergans.com/no/store-finder>
- , 2020g. “The collection of tomorrow”. Lesedato: 22. mars 2020:  
<https://www.bergans.com/no/future-labs/the-collection-of-tomorrow>
- , 2020h. “Stranda kolleksjonen”. Lesedato: 22. mars 2020:  
<https://www.bergans.com/no/kolleksjoner/stranda>
- , 2020i. “Mer bærekraft og rettferdig verdikjede”. Lesedato: 12. mars 2020:  
<https://www.bergans.com/no/baerekraft/verdikjede>
- , 2020j. “Leverandører og produsenter”. Lesedato: 12. mars 2020:  
<https://www.bergans.com/no/baerekraft/verdikjede/leverandorer-og-produsenter>
- , 2020k. “Være ambassadører”. Lesedato 5. juni 2020:  
<https://www.bergans.com/no/om-oss/ambassadorer?culture=nb-NO&currency=NOK&channelCountry=NO&channel=Norsk>
- Business Model Inc, 2020. Business model canvas. Lesedato: 5. mai 2020  
<https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/>
- Carlsen, Carina Charlotte. 2019. “Hvorfor bruke en konsulent som prosjektleder til digitaliseringen”. *Visma*. Lesedato 1. juni 2020: <https://www.visma.no/blogg/konsulent-som-prosjektleder-til-digitaliseringen/>
- Christoffersen, Line. 2020. “Undersøkellesvariabler for segmentering”. *Oslo Met*. Lesedato 2. juni 2020:  
<https://www.studocu.com/no/document/oslomet-storbyuniversitetet/markedsforing-og-etikk/andre/pensumartikkel-undersokelsesvariabler-for-segentering/6751663/view>
- Dahl, Morten. 2016. “Bergans endrer internasjonal strategi”. *Sports Bransjen*. Lesedato 4. mai. 2020. <https://sportsbransjen.no/no/nyhetsarkiv/bergans-endrer-internasjonal-strategi>
- Datatilsynet. 2016. “Nettvarde/beacons”. Lesedato 20. mai 2020:

<https://www.datatilsynet.no/personvern-pa-ulike-omrader/overvaking-og-sporing/sporing-i-det-offentlige-rom/nettvardebeacons/>

Deloitte, u. å. “Guide til suksessfull ERP-implementering”. Lesedato: 15. april 2020:

<https://www2.deloitte.com/no/no/pages/technology/articles/guide-erp-implementering.html>

Flatebakken, Audun. 2018. “Kraftig resultatvekst for Bergans”. *DN*. Lesedato: 2. mai 2020:

<https://www.dn.no/handel/makroekonomi/prisvekst/varehandel/kraftig-resultatvekst-for-bergans/2-1-369708>

Dynamicweb. 2019. “3 ting du må ha for en vellykket nettbutikk innen faghandel”. Lesedato 30. mai

2020:<https://www.dynamicweb.no/ressurser/blogg/3-ting-du-maa-ha-for-en-vellykket-nettbutikk-innen-faghandel>

Falck-Ytter, Kaja. 2019. “De 5 viktigste grepene for å digitalisere bedriften”. *Visma*. Lesedato: 1.

juni 2020: <https://www.visma.no/blogg/de-5-viktigste-grepene-for-a-digitalisere-bedriften/>

Fjellräven. u.å. “Fjellrävenshop”. Lesedato 3.juni 2020: <https://www.fjellrevenshop.no/>

FN-Sambandet (FN). 2020. “FNs bærekraftsmål” Lesedato: 27. mai 2020.

<https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>

Gjendem, Cecilie Storbråten. 2016. “Dette har Kina betydd for Norge de siste ti årene: - Vi hadde ikke hatt råd til den levestandarden vi har i dag”. *E24*. Lesedato: 28. mai 2020.

<https://e24.no/naeringsliv/i/21aA9G/dette-har-kina-betydd-for-norge-de-siste-ti-aarene-vi-hadde-ikke-hatt-raad-til-den-levestandarden-vi-har-i-dag>

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2018. *Metode og dataanalyse*. 3.

utg. Oslo: Cappelen Damm.

Guilty. 2019. “Hva er en merkevarestrategi”. Lesedato 15. mai 2020:

<https://guilty.no/blogg/hva-er-en-merkevarestrategi>

Haraldseth, Bjørn. u.å. “Hva er egentlig digitalisering?”. *Visolit*. Lesedato: 5. april 2020

<https://www.visolit.no/artikler/hva-er-egentlig-digitalisering>

Haugen, Therese Karlsrud. 2018. “Norsk nettbutikk vokser i tøft baby marked: “Mål om å klare 20

- millioner””. *E-handel.com*. Lesedato: 30. mai 2020:  
<https://no.ehandel.com/norsk-nettbutikk-vokser-i-toft-babymarked-mal-om-a-klare-20-millioner>
- Haugen, Therese Karlsrud. 2019. “Skal øke effektiviteten: Bergans med internasjonal storsatsning på netthandel”. *E-handel.com*. Lesedato: 30. mai 2020:  
<https://no.ehandel.com/artikler/bergans-med-internasjonalt-storsatsning-pa-netthandel/476476>
- Haugen, Therese Karlsrud. 2020. “Bergans vil få årstidene UNESCO-vernet med ny kampanje”. *E-handel.com*. Lesedato: 23. april 2020: <https://no.ehandel.com/bergans-vil-fa-arstidene-unesco-vernet-med-ny-kampanje>
- Heyerdahl, Ragnhild. 2018. “Konkurransen i handelen er beintøff. Norrøna har svart med å øke antall ansatte og satse på egen kompetanse”. *Frifagbevegelse*. Lesedato: 1. juni 2020:  
<https://frifagbevegelse.no/forside/konkurransen-i-handelen-er-beintoff-norrøna-har-svart-med-a-oke-antall-ansatte-og-satse-pa-egen-kompetanse-6.183.586879.09a8109244>
- Hopland, Sindre. 2019. “Merkevarene starter egne kjeder - sportskjedene går glipp av milliardbeløp”. *E24*. Lesedato 1. juni 2020:  
<https://e24.no/naeringsliv/i/kJ1m3j/merkevarene-starter-egne-butikker-sportskjedene-gaar-glipp-av-milliardbeloep>
- Høvik, Kjartan. 2018. “Hva er egentlig merkevarebygging”. *Metrobranding*. Lesedato 7. mars 2020: <https://www.metrobranding.no/blogg/hva-er-egentlig-merkevarebygging/>
- Innovasjon Norge. 2018. “Hvordan lage forretningsmodell”. Lesedato 7. mars 2020:  
<https://www.innovasjonnorge.no/no/verktoy/verktoy-for-oppstart-av-bedrift/hvordan-lage-forretningsmodell/>
- Investing 24h. 2016. “Porters fem krefter for investorer”. Lesedato 10. april 2020:  
<https://investing24h.com/2016/08/27/porters-fem-krefter-for-investorer-del-13/>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk AS

- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2016. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannesen, Lars, Tore Rafoss og Erik Rasmussen. 2018. *Hvordan bruke teori?: nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kalvik, Ingvill og Lange, Odd Roar. 2018. *Reiseliv*. Digitalt læremiddel. Bergen; Fagbokforlaget.  
Lesedato 5. juni 2020:  
[https://reiseliv.portfolio.no/read\\_container/8b60fa20-a80d-44c8-bd3a-5975ff1f8d85](https://reiseliv.portfolio.no/read_container/8b60fa20-a80d-44c8-bd3a-5975ff1f8d85)
- Kantrow, Alan. 2009. "Why read Peter Drucker?". *Harvard Business Review*. Lesedato 3. april 2020: <https://hbr.org/2009/11/why-read-peter-drucker>
- Kaplan, Robert Steven og Anthony Atkinson. 1998. *Advanced Management Accounting*. 3. utgave. New Jersey: Prentice Hall.
- Karlsrud Haugen, Therese. 2020. "Økt etterspørsel for turtøy på nett - Stormberg tror trenden vil fortsette". *Ehandel*. Lesedato 1. mai 2020: <https://no.ehandel.com/okt-etterspørsel-for-turtoy-pa-nett-stormberg-tror-trenden-vil-fortsette>
- Karlsrud Haugen, Therese. 2019. "Skal øke effektiviteten: Bergans med internasjonal storsatsing på netthandel". *Ehandel*. Lesedato 18. mai 2020:  
<https://no.ehandel.com/artikler/bergans-med-internasjonalt-storsatsing-pa-netthandel/476476>
- Kaspersen, Line. 2019. "Active Brands tjener fortsatt godt på skistjernes kolleksjoner – men mindre enn før: – Det er vanskelig å holde marginene oppe i sportsbransjen". *Dagens Næringsliv*. Lesedato 26. mai 2020: <https://www.dn.no/handel/active-brands/active-brands-tjener-fortsatt-godt-pa-skistjernes-kolleksjoner-men-mindre-enn-for-det-er-vanskelig-a-holde-marginene-oppe-i-sportsbransjen/2-1-648512>
- Klemsdal, Andreas. 2019. "Trosser konkursbølgen". *Finansavisen*. Lesedato 15. april 2020:  
<https://finansavisen.no/lordag/reportasje/2019/11/08/7470846/trosser-konkursbolgen>
- Kontochristos, Inger Lise. 2018. "Nye arbeidsmetoder kan være vinn eller forsvinn for bedriften". *Ledernytt*. Lesedato: 1. juni 2020  
<https://www.ledernytt.no/nye-arbeidsmetoder-kan-vaere-vinn-eller-forsvinn-for-bedriften.6>



[110661-112537.html](https://www.ledernytt.no/slik-lykkes-du-med-baerekraft-og-økobranding.6168227-112537.html?fbclid=IwAR3t_mUVQaN6AIBP4i3HH5xnYjEb2oFun5Zc-VmwAzdF_Mlsx0t6Vy8p0xs)

Kontochristos, Inger Lise. 2018. “Slik lykkes du med bærekraft og økobranding”. *Ledernytt*.

Lesedato 2. juni 2020:

[https://www.ledernytt.no/slik-lykkes-du-med-baerekraft-og-økobranding.6168227-112537.html?fbclid=IwAR3t\\_mUVQaN6AIBP4i3HH5xnYjEb2oFun5Zc-VmwAzdF\\_Mlsx0t6Vy8p0xs](https://www.ledernytt.no/slik-lykkes-du-med-baerekraft-og-økobranding.6168227-112537.html?fbclid=IwAR3t_mUVQaN6AIBP4i3HH5xnYjEb2oFun5Zc-VmwAzdF_Mlsx0t6Vy8p0xs)

Kotler, Philip. 2005. *Markedsføringsledelse*. 3.utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Kotler, Philip. 2011. *Markedsføringsledelse*. 3.utgave, 6.opplag. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

Langseth Advokat. u.å. “Omorganisering og nedbemanning”. Lesedato 24. mai 2020:

<https://www.langsethadvokat.no/avdeling/arbeidsrett/fagomrade/omorganisering-og-nedbemanning/>

Larsen, Marianne Reese og Christiansson, Fredrik. 2019. “HR-ledelse i fremtidens digitale arbeidsliv”. *Simploer*. Lesedato 1. juni 2020

<https://blogg.simploer.no/hr-ledelse-i-fremtidens-arbeidsliv>

Ledernytt. 2018. “Slik lykkes du med bærekraft og økobranding”. Lesedato 7. mars 2020:

[https://www.ledernytt.no/slik-lykkes-du-med-baerekraft-og-økobranding.6168227-112537.html?fbclid=IwAR3t\\_mUVQaN6AIBP4i3HH5xnYjEb2oFun5Zc-VmwAzdF\\_Mlsx0t6Vy8p0xs](https://www.ledernytt.no/slik-lykkes-du-med-baerekraft-og-økobranding.6168227-112537.html?fbclid=IwAR3t_mUVQaN6AIBP4i3HH5xnYjEb2oFun5Zc-VmwAzdF_Mlsx0t6Vy8p0xs)

Lena, Mai. 2019. “Hva er PIM?”. Moogruppen. Lesedato: 4. juni 2020:

<https://moogruppen.no/hva-er-pim-hvorfor-bedrifter-med-omfattende-produktsortiment-bor-ta-i-bruk-et-pim-system/>

Leveraas, Paal. 2017. “Her er kompetansen ledere trenger å utvikle når teknologien overtar rutinejobbene”. HR Norge. Lesedato 24. mai 2020:

<https://hrnorge.no/aktuelt/her-er-egenskapene-ledere-trenger-a-utvikle-nar-teknologien-overtar-rutinejobbene>

- Magretta, Joan. 2002. "Why Business Models Matter". *Harvard Business Review*. Lesedato 3. april 2020: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- Markussen, Simen. 2020. "Fjern unødige krav til kompetanse". NMBU. Lesedato 24. mai 2020: <https://www.nmbu.no/fakultet/hh/forskning/forskningsentre/skatteforsk/nyheter/node/39202>
- McAfee, Andrew og Erik Brynjolfsson. 2017. "*Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*". New York: WW Norton Co.
- Microsky, 2019. "Hva er en skytjeneste?". Lesedato: 5. mai 2020. <https://microsky.no/hva-er-skybaserte-tjenester/>
- Moe, Sigrid. Høyseth, Martin Hagh. 2018. "Bergans-direktør går på dagen etter langvarig uenighet med styret". *E24*. Lesedato 13. mai 2020: <https://e24.no/naeringsliv/i/GG6MpJ/bergans-direktoeren-gaar-paa-dagen-etter-langvarig-uenighet-med-styret>
- Mossige, Cecilie. 2014. "Slik lykkes du som konsulent". *Ledernytt*. Lesedato 1. juni 2020: <https://www.ledernytt.no/slik-lykkes-du-som-konsulent.5517929-112537.html>
- Mynewsdesk, 2018. "Bergans Stranda bryter barrierer for bærekraft". *Bergans of Norway*. Lesedato 20. mai 2020: <http://www.mynewsdesk.com/no/bergans/news/bergans-stranda-bryter-barrierer-for-baerekraft-325382>
- NHO, 2020. "Digitalisering" Lesedato: 30. mai 2020. <https://www.nho.no/publikasjoner/p/naeringslivets-perspektivmelding/digitalisering/>
- Noer, Ole Stian. 2019. "Hva er et ERP-system? 13 spørsmål og svar". *Visma*. Lesedato: 1. juni 2020: <https://www.visma.no/blogg/hva-er-et-erp-system/>
- Norrøna, u.å. "Loyalty". Lesedato 1. juni 2020: <https://www.norrøna.com/nb-NO/loyalty/>
- Ofstad, Yngvill. 2019. "Hvis vi ikke skal leve av bruk og kast, hva skal vi leve av da". *Dagens Næringsliv*. Lesedato 20. mai 2020: <https://www.dn.no/innlegg/klar/friluftsliv/mote/hvis-vi-ikke-skal-leve-av-bruk-og-kast-hva-skal-vi-leve-av-da/2-1-654611>

- Omega Media. u.å. “SEM”. Lesedato 20. mai 2020: <https://www.omegamedia.no/sem>
- Omega Media. u.å. “Søkemotoroptimalisering”. Lesedato 2. juni 2020:  
<https://www.omegamedia.no/tjenester/digital-markedsforing/sokemotoroptimalisering>
- Oreld, Hilde. 2019. “Norge tar USA med storm”. *Finansavisen*. Lesedato 15. april 2020:  
<https://finansavisen.no/lordag/reportasje/2019/11/15/7472315/norge-tar-usa-med-storm>
- Oslo Fashion Outlet. u.å. “Stormberg”. Lesedato 18. april 2020:  
<https://oslofashionoutlet.no/en/brands/stormberg>
- Osterwalder, Alexander. 2010. *Business Model Generation*. 1. utgave. New Jersey: John Wiley Sons Inc
- Osterwalder, Alexander og Yves Pigneur. 2010. *Business Model Generation*. Canada: John Wiley & Sons, Inc
- Osterwalder, Alexander og Yves Pigneur. 2013. “Business Model Canvas”. Mal. Lesedato 20. april 2020: <https://research.hanze.nl/nl/activities/business-model-canvas-3>
- Ovans, Andrea. 2015. “What is a Business Model?” *Harvard Business Review*. Lesedato 3. april: <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>
- Porter, Michael. 1979. “How Competitive Forces Shape Strategy”. *Harvard Business Review*. Lesedato: 30. april 2020: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- Porter, Michael Eugene. 1980. *Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The free press.
- Proff. 2020a. “Bergans”. Lesedato 27. mars 2020:  
<https://www.proff.no/regnskap/bergans/hokksund/klær-produksjon/IFVSQ390CVI/>
- , 2020b. “Norrøna”. Lesedato 1. juni 2020:  
<https://www.proff.no/regnskap/norr%C3%B8na-sport-as/lysaker/kl%C3%A6r/IFVXHEO08XE/>
- , 2020c. “Fjellräven Norge”. Lesedato 1. juni 2020:

<https://www.proff.no/selskap/fj%C3%A4llr%C3%A4ven/oslo/sports-og-fritidsutstyr/IF3IGRQ07RA-1/>

-----, 2020d. “Stormberg”. Lesedato 1. juni 2020:

<https://www.proff.no/selskap/fj%C3%A4llr%C3%A4ven/oslo/sports-og-fritidsutstyr/IF3IGRQ07RA-1/>

-----, 2020e. “Stellar Equipment”. Lesedato 1. juni 2020:

<https://www.proff.no/regnskap/stellar-equipment-as/trondheim/kl%C3%A6r-sko-utstyrsvare-reiseeffekter-og-tekstiler/IF68OC110OZ/>

-----, 2020f. “Revolution Race”. Lesedato: 1. juni 2020:

<https://www.proff.no/regnskap/revolutionrace-as/halden/kl%C3%A6r/IF65ZPA08XE/>

Prøitz, Ulrik. 2016. “Misvisende fra Datatilsynet om beacons og nettvarder”. *Medier 24*. Lesedato 2. juni 2020:

<https://www.medier24.no/artikler/misvisende-fra-datatilsynet-om-beacons-og-nettvarder/361746>

PwC. u.å. “Kunstig intelligens / AI”. Lesedato 1. juni 2020:

<https://www.pwc.no/no/teknologi-omstilling/digitalisering-pa-1-2-3/kunstig-intelligens.html>

Regjeringen. 2010. “NOU 2010:14”. Lesedato 5. mars 2020:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2010-14/id628603/sec8>

Regjeringen. 2014. “Digitalisering i offentlig sektor”. Lesedato 5. mars 2020:

<https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>

Regjeringen. u.å. “Strategisk analyse (SWOT-analyse)”. Lesedato 5. mars 2020:

<https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/kampanjer/ry/swot-analyse.pdf>

Regnskapstall, 2018. “Bergans fritid AS” Lesedato 10. mai 2020.

<https://www.regnskapstall.no/roller-og-eiere-av-bergans-100208467S1>

Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

- Roos, Göran. Krogh, Georg Von. Roos, Johan og Fernström, Lisa. 2014. *Strategi - en innføring*. 6. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sannes, Rangvalg og Espen Andersen. 2016. “Kronikk: Norske toppledere på bunn av digitalisering”. *Aftenposten*. Lesedato: 30. mai 2020  
<https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/4QoxE/kronikk-norske-toppledere-paa-bunn-i-digitalisering-ragnvald-sannes-og-espen-andersen>
- Schwab, Klaus. 2016. “The Future of Jobs”. World Economic Forum. Lesedato: 30. mai 2020. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)
- Segal, Troy. 2019. “Product Lifecycle Management (PLM) Definition” Lesedato: 4. juni 2020  
<https://www.investopedia.com/terms/p/product-life-cycle-management.asp>
- Seres, Silvija. 2017. “Digitalisering, den fjerde industrielle revolusjonen - Intervju KarriereStart.no”. *Silvi Jaseres*. Lesedato: 30. mai 2020.  
<https://silvijaseres.com/digitalisering-den-fjerde-industrielle-revolusjon-intervju-karrierestart-no/>
- Skjerven, Birgitte S. 2019. “Bergans og Spinnova vil revolusjonere tekstilindustrien”. *Sportsbransjen*. Lesedato 20. mai 2020: <https://sportsbransjen.no/no/nyhetsarkiv/bergans-og-spinnova-vil-revolusjonere>
- Skoe, Anders. u.å. “Strategimotoren”. *Lederkilden*. Lesedato 20. april 2020:  
[https://www.lederkilden.no/tema/strategi\\_virksomhetsutvikling/strategi/strategimotoren#895613](https://www.lederkilden.no/tema/strategi_virksomhetsutvikling/strategi/strategimotoren#895613)
- Solem, Lars Kristian. 2017. “Nå skal sportsgiganten drive sportsbutikk”. *Dagens Næringsliv*. Lesedato 20. mai 2020:  
<https://www.dn.no/handel/friluftsliv/sportsutstyr/bergans/na-skal-sportsgiganten-drive-bruktbutikk/2-1-38046>
- Spekter. 2019. “Et arbeidsliv med stadig økende krav til kompetanse”. Lesedato 24. mai 2020:  
<https://spekter.no/Nyheter/Nyheter-2019/Et-arbeidsliv-med-stadig-okende-krav-til-kompetanse/>

- Storehaug, Jan Sollid. u.å. “Kommunikasjonsstrategi: Slik lykkes du med digital markedsføring”. *Tenk Digitalt*. Lesedato 2. juni 2020: <https://tenkdigitalt.no/blog/5-grep-du-kan-ta-for-a-forbedre-din-digitale-strategi/>
- Store Norske Leksikon (SNL). 2019. “Ole F. Bergan”. Oppdatert 19. september 2019: [https://snl.no/Ole\\_F.\\_Bergan](https://snl.no/Ole_F._Bergan)
- Stormberg. u.å. Lesedato 3. juni 2020: <https://www.stormberg.com/no>
- Stortinget. 2017. “E-handel i stortingets administrasjon” Lesedato: Lesedato 30. mai 2020: <https://www.stortinget.no/no/Stottemeny/kontakt/e-handel-i-stortingets-administrasjon/>
- Stranden, Anne Lise. 2016. “Norske ledere gir frie tøylar på godt og vondt”. *Forskning*. Lesedato 1. juni 2020: <https://forskning.no/arbeid-naeringsliv-ledelse-og-organisasjon/norske-ledere-gir-frie-toyler-pa-godt-og-vondt/403722>
- Sundbye, Live Marie Toft. 2017. “Direkte distribusjon”. NDLA. Lesedato 30. mai 2020: <https://ndla.no/nb/subjects/subject:7/topic:1:183189/topic:1:111121/resource:1:76545>
- Sørdal, Kristin. 2019. “Norske sportsklær: Ingen av disse er “made in Norway”. *Din side*. Lesedato 17. mars 2020: <https://www.dinside.no/fritid/norske-sportsklaer-ingen-av-disse-er-made-in-norway/70838215>
- Tjora, Aksel. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Toft, Eirik. 2016. “Hva er WMS-system og trenger jeg det?” Lesedato: 30. mai 2020 <https://www.lis.no/blogg/hva-er-wms-system-og-trenger-jeg-det>
- Transformationertools. 2019. “5 faktorer som skaper digital transformasjon innen detaljhandelen” Lesedato 15. mai 2020: <https://transformationtools.no/articles/18/5-faktorer-som-skaper-digital-transformasjon-innen-detaljhandelen/>
- Visma. 2020. “Driftsmargin i %”. Lesedato: 25. mai 2020: [https://help.visma.net/no\\_no/financial-overview/content/online-help/kpi-operating-margin.htm](https://help.visma.net/no_no/financial-overview/content/online-help/kpi-operating-margin.htm)

Yin, Robert K. 2007. *Fallstudier: Design och genomförande*. 1. utg. Malmö: Liber

Yin, Robert K. 2014. *Case Study Research Design and Methods*. 5. utg. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

## Vedleggsversikt

### VEDLEGG A: Samtykkeskjema

#### Samtykkeskjema:

1. Jeg har forstått og lest bakgrunnen for forskningen og har fått muligheten til å stille spørsmål til dette.
2. Jeg deltar frivillig og er klar over min rett til å kunne trekke meg fra forskningen uten å oppgi grunn, dersom dette er noe jeg ønsker.
3. Jeg godtar bruk av lyd- og videoopptak under intervjuet.
4. Jeg godkjenner at mine sitater kan bli gjengitt.
5. Jeg godkjenner at dataen jeg bidrar med blir laget for brukt i denne oppgaven.

Dato: \_\_\_\_\_

Navn på deltaker: \_\_\_\_\_

Signatur: \_\_\_\_\_

Navn på forsker: \_\_\_\_\_

Signatur: \_\_\_\_\_

Navn på forsker: \_\_\_\_\_

Signatur: \_\_\_\_\_

Navn på forsker: \_\_\_\_\_

Signatur: \_\_\_\_\_



## **Taushets- og sikkerhetserklæring – Konsulent/student og Bergans (heretter Virksomheten)**

### **1. Konfidensialitet**

Konsulent/student er forpliktet til å bevare taushet og ikke spre informasjon som de får kjennskap til. Dette gjelder ikke i den utstrekning slik informasjon er å betrakte som offentlig kjent. Tilsvarende gjelder alt materiale merket med konfidensielt, samt opplysninger om noens personlige forhold, opplysninger som kan skade Virksomheten eller utnyttes av utenforstående.

Taushetsplikten gjelder uten tidsbegrensning, også etter at oppdraget er avsluttet, med mindre det er åpenbart at informasjonen har mistet sin aktualitet. Dersom Konsulent/student får kjennskap til at taushetsbelagt materiale eller opplysninger er kommet på avveie eller blitt kjent for utenforstående, skal Virksomheten umiddelbart underrettes om dette.

### **2. Adgangskort**

Konsulent/student plikter å oppbevare adgangskortet og evt. tilhørende kode utilgjengelig for andre. Virksomheten kan uten forhåndsvarsel analysere adgangsløgg dersom det foreligger mistanke om brudd på interne sikkerhetsrutiner eller kriminelle handlinger. Innenfor Virksomhetens lokaler og datasenter, skal en bære adgangskortet synlig.

### **3. Bruk av IT**

Virksomheten tillater ikke at IT-løsningen benyttes til å laste ned, transportere, oppbevare eller midlertidig lagre materiale som er ulovlig eller krenkende i innhold.

Virksomheten forbeholder seg retten til rutinemessig å foreta søk i Konsulent/students bruk av IT- løsningen for informasjon som er lovstridig, eller på annen måte krenkende i innhold.

Virksomheten forbeholder seg retten til å stenge Konsulent/students tilgang til IT-løsningen inntil lovstridig eller krenkende materiale er fjernet.

### **4. Besøk**

Alle gjester/besøk skal registreres i henhold til gjeldende rutiner for lokasjonen, og utstyres med et besøkskort som bæres synlig.

Dersom eksterne konsulenter skal utføre arbeid i datasenter, skal den som mottar besøk sørge for at besøkende følger gjeldende rutiner og retningslinjer. Besøkende skal kun koble til eget utstyr til egnede besøksnettverk.

## **5. Erklæring**

Denne erklæring er utstedt i to eksemplarer hvorav begge underskrives, og Konsulent/student og Virksomheten beholder ett eksemplar hver.

---

Sted/dato

---

Navn. konsulent/student

---

Sign. konsulent/student

---

Sign. Virksomhet

## **INTERVJUGUIDE: HRO**

Vi er 3 studenter ved Høyskolen Kristiania Oslo. Dette semesteret skriver vi en bacheloroppgave som en avsluttende oppgave på vårt treårige bachelorstudium. Som en del av bacheloroppgaven vil vi utføre dybdeintervjuer med noen nøkkelpersoner for å få bedre innblikk i hvilke konsekvenser digitalisering har for Bergans. Problemstillingen vår er “Hvilke konsekvenser har digitalisering på forretningsstrategi og forretningsmodell i Bergans?”

Videre har vi utarbeidet to forskningsspørsmål som skal hjelpe oss å kartlegge konkurransesituasjonen i Bergans, samt se på hvilke tilpasninger som må gjøres for å holde takt med den digitale transformasjonen. Disse er:

**Forskningsspørsmål 1: Hvordan påvirker digitalisering konkurransesituasjonen til Bergans?**

**Forskningsspørsmål 2: Hvilke tilpasninger må Bergans gjøre med tanke på forretningsstrategi, forretningsmodell og investeringer i digitalisering, arbeidsmetoder, kompetanse og læring?**

Anonymitet: Hvilke personopplysninger som vil bli brukt er etter intervjuobjektets ønske. Som intervjuer har vi full forståelse for anonymitet hvis dette er ønsket. Som en del av dette ønsker vi signatur på samtykkeskjema som en sikkerhet.

### **Del 1: Generelle spørsmål - bakgrunnsspørsmål**

1. Hva er din stilling?
2. Hvordan jobber din avdeling? Eks: Digitalisering, teamarbeid osv.
3. Hvor lenge har du jobbet i Bergans?  
2008, stillingen endrer seg hele tiden
4. Etter din mening, hvilken kompetanse er den viktigste innenfor ditt område?

→ Har dette endret seg i løpet av de årene du har jobbet i Bergans?

## **Del 2: Hovedspørsmål**

### Ansatte:

- Har de ansatte tilstrekkelig kunnskap til å holde følge med de nye arbeidsoppgavene som følger av den digitale utviklingen?
- Hva slags krav stiller dere til IT-kompetanse, både teknologisk og mht bruk av nye verktøy, til a) eksisterende ansatte, b) nyansatte?
- I hvilken grad er utdanning viktig?
  - o Hvilken betydning vil utdanning ha for fremtiden?
  - o Hvordan ser du for deg behovet for kunnskap innenfor data, elektronikk og IT vil være i fremtiden?
- Hvordan opplever du at de ansatte reagerer på endring?
- Hvem har ansvar for å sørge for at de ansatte har riktig kompetanse gjennom hele arbeidslivet? Hvordan?
- Ser dere betydelige nedbemanninger som følge av den nye strategien for digitalisering? Hvis ja, på hvilke områder og hva slags type personell blir overflødig?
- Planlegger dere å ansette mye personell med spisskompetanse innen IT fremover? Hvis ja, hvilke typer IT-kompetanse ser dere spesielt etter?

### Økonomi:

- Hva er deres primære inntekter?
  - o Hva utgjør størst andel av salget? Hvilken kategori?
- Har dere andre inntekter enn salgsinntekter? Evt. hvilke sekundære inntekter er dette?
- Hvordan prioriterer dere kostnader til utvikling?
- Planlegger dere å kjøpe en økende andel spisskompetanse innen IT fra eksterne tjenesteleverandører / spesialister, istedenfor å ansette dem internt?

### Konkurranseskraft:

- Hvordan kan man gjennom nye måter forbedre selskapets konkurransekraft?
- Kan du fortelle litt om strategien?
  - o Huset - merkevareplattform - verdiene

- Forskning og utvikling for kvalitativ/innovativ tilvirkning
  - o Hvordan jobber dere for å utvikle deres produkter?

#### Distribusjon:

- Hvem er deres distribusjonspartnere?
- Hvilke reaksjoner kom på dette?
  - o Håndtere strategiske konflikter?
  - o Evt. Kanalkonflikt?

### **Del 3: Avslutning**

#### Eventuelle avslutningspørsmål:

- Hvordan jobber man i 2020 vs. 2008?
- Forskjellig mtp. digitale løsninger. Mye mer selvstendig, i 2008 var alle på kontoret, men i 2020 jobber man når man må, mulig å jobbe hvor som helst, møter er endret pga. Covid 19
- Hvilke endringer synes du har gitt mest effekt de siste årene?
- Nye måter å jobbe på, nye effektive systemer, mer lønnsomt, mindre behov for arbeidskraft med riktige digitale systemer.
- Hva mener du er de 3 viktigste tiltakene / investeringsområdene for at Bergans skal lykkes om 5 år?
- Hva er de viktigste områdene for IT-digitalisering, hvor investeringer kan gjøre størst forskjell, i Bergans de neste 5 årene?

## **INTERVJUGUIDE CIO**

Vi er 3 studenter ved Høyskolen Kristiania Oslo. Dette semesteret skriver vi en bacheloroppgave som en avsluttende oppgave på vårt treårige bachelorstudium. Som en del av bacheloroppgaven vil vi utføre dybdeintervjuer med noen nøkkelpersoner for å få bedre innblikk i hvilke konsekvenser digitalisering har for Bergans. Problemstillingen vår er “Hvilke konsekvenser har digitalisering på forretningsstrategi og forretningsmodell i Bergans?”

Videre har vi utarbeidet to forskningsspørsmål som skal hjelpe oss å kartlegge konkurransesituasjonen i Bergans, samt se på hvilke tilpasninger som må gjøres for å holde takt med den digitale transformasjonen. Disse er:

**Forskningsspørsmål 1: Hvordan påvirker digitalisering konkurransesituasjonen til Bergans?**

**Forskningsspørsmål 2: Hvilke tilpasninger må Bergans gjøre med tanke på forretningsstrategi, forretningsmodell og investeringer i digitalisering, arbeidsmetoder, kompetanse og læring?**

Anonymitet: Hvilke personopplysninger som vil bli brukt er etter intervjuobjektets ønske. Som intervjuer har vi full forståelse for anonymitet hvis dette er ønsket. Som en del av dette ønsker vi signatur på samtykkeskjema som en sikkerhet.

### **Del 1: Generelle spørsmål - bakgrunnsspørsmål**

1. Hva er din stilling?
2. Hvordan jobber din avdeling? Eks: Digitalisering, teamarbeid osv.
3. Hvor lenge har du jobbet i Bergans?
4. Etter din mening, hvilken kompetanse er den viktigste innenfor ditt område?  
→ Har dette endret seg i løpet av de årene du har jobbet i Bergans?

## **Del 2: Hovedspørsmål**

### Ansatte:

- Har de ansatte tilstrekkelig kunnskap til å utføre eksisterende arbeidsoppgaver?
- Hvordan opplever du at de ansatte reagerer på endring?
- Planlegger dere å kjøpe en økende andel spisskompetanse innen IT fra eksterne tjenesteleverandører / spesialister, istedenfor å ansette dem internt?
  - o Hvor mye av IT kompetanse og leveranser vil permanent bli outsourcet?
  - o Hvor mye vil leveres med egne ansatte?
- Har Bergans pågående prosjekter basert på AI / maskinlæring, eller planlegger de slike prosjekter?
  - o Innenfor hvilke områder av virksomheten er dette evt. aktuelt?

### ERP-systemer:

- Hvilke deler av bedriften benytter ERP?
  - o Hvordan opplevde dere overgangen til nytt system?
  - o Hva har dette prosjektet kostet/iverksettelse av nytt system?
  - o Hvem og hvordan samarbeidet dere med under arbeidet?
  - o Hva er målet med prosjektet?
  - o Hva har dere oppnådd med prosjektet? Positivt?
  - o Har dere sett noen utfordringer med nytt system?

### Leverandør av Software/IT

- Hva slags IT- systemer benytter dere i dag annet enn ERP?
- Planlegger dere andre oppgraderinger i fremtiden?
- Har dere en oversikt over dagens IT systemarkitektur / IT-systemlandskap
  - o Hvilke delsystemer inngår og hvordan de er integrert?
- Har dere noen systemer for design (CAD, tegnsystemer)?
  - o Hvordan er disse integrert med produsentene (overføres f-eks digitale tegninger direkte til instruksjon av maskiner hos produsentene?)

### Digitalisering

- Hvor mye har Bergans digitalisert seg fra tegning til produkt?
- Hvilke type salgssystemer / web shop / nettsider og apper har dere?
  - o Hvordan brukes de forskjellige til å skape verdi?
  - o Hvilke endringer har blitt gjort de siste årene?

### Videreutvikling

- Hva er planene fremover for videreutvikling av selskapets IT-systemarkitektur / IT-systemlandskap?
  - o Hvordan understøtter disse planene for utvikling av IT i Bergans gjennom selskapets forretningsstrategi og strategi for digital transformasjon?
  - o Kan du beskrive i hvilken grad IT-investeringene har som mål å:
    - Erstatte mennesker / automatisere
    - Øke salg / øke inntekter
    - Øke effektiviteten til de ansatte ved at de får bedre verktøy
    - Forbedre salg og distribusjon
    - Forbedre designprosessene
    - Annet

### **Del 3: Avslutning**

Eventuelle avslutningspørsmål:

- Hvordan jobber man i 2020 vs. før?
- Hvilke endringer synes du har gitt mest effekt de siste årene?
- Hva mener du er de 3 viktigste tiltakene / investeringsområdene for at Bergans skal lykkes om 5 år?
- Hva er de viktigste områdene for IT-digitalisering, hvor investeringer kan gjøre størst forskjell, i Bergans de neste 5 årene?



## **INTERVJUGUIDE: CDO**

Vi er 3 studenter ved Høyskolen Kristiania Oslo. Dette semesteret skriver vi en bacheloroppgave som en avsluttende oppgave på vårt treårige bachelorstudium. Som en del av bacheloroppgaven vil vi utføre dybdeintervjuer med noen nøkkelpersoner for å få bedre innblikk i hvilke konsekvenser digitalisering har for Bergans. Problemstillingen vår er “Hvilke konsekvenser har digitalisering på forretningsstrategi og forretningsmodell i Bergans?”

Videre har vi utarbeidet to forskningsspørsmål som skal hjelpe oss å kartlegge konkurransesituasjonen i Bergans, samt se på hvilke tilpasninger som må gjøres for å holde takt med den digitale transformasjonen. Disse er:

**Forskningsspørsmål 1: Hvordan påvirker digitalisering konkurransesituasjonen til Bergans?**

**Forskningsspørsmål 2: Hvilke tilpasninger må Bergans gjøre med tanke på forretningsstrategi, forretningsmodell og investeringer i digitalisering, arbeidsmetoder, kompetanse og læring?**

Anonymitet: Hvilke personopplysninger som vil bli brukt er etter intervjuobjektets ønske. Som intervjuer har vi full forståelse for anonymitet hvis dette er ønsket. Som en del av dette ønsker vi signatur på samtykkeskjema som en sikkerhet.

### **Del 1: Generelle spørsmål - bakgrunnsspørsmål**

1. Hva er din stilling?
2. Hvordan jobber din avdeling? Eks: Digitalisering, teamarbeid osv.
3. Hvor lenge har du jobbet for Bergans?

4. Hvordan er det å jobbe som konsulent? → Hva tror du er den største forskjellen sammenlignet med å være fast
5. Etter din mening, hvilken kompetanse er den viktigste innenfor ditt område?  
→ Har dette endret seg i løpet av de årene du har jobbet i Bergans?

## **Del 2: Hovedspørsmål**

### Nettbutikk

- Leverandør av Software/IT/ERP-systemer (nettbutikk bla)
  - o Når startet dere med nettbutikk?
- Hvorfor valgte dere å starte med nettbutikk?
- Hvordan har utviklingen vært siden start?
  - o Har nettbutikken endret seg mye?
- Hvordan har ulike betalingsløsninger påvirket omsetningen?
  - o Hvordan fungerer klarna i praksis?
  - o Hvordan var implementeringsprosessen?
  - o Valg av betalingsløsninger - hvilke er med og hvilke er ikke med? Hvorfor?
- Hvordan jobber dere for å kvalitetssikre nettbutikken?
  - o Hvordan skaper dere mer trafikk til webshop?
  - o Hvordan har dere opplevd at Covid 19 salget i nettbutikken?
  - o Hvor mye av den totale omsetningen kommer fra nettbutikk?
- SEO-arbeid på nettbutikk
  - o Hvordan vil søkemotoroptimalisering påvirke deres pågang på nettbutikken?
  - o Hvordan jobber dere med å øke salget og konverteringsrate på nettsidene?
    - Driver dere med løpende analyser av web-sidene for å forbedre løsningene?
  - o Hvilke tiltak gjør dere for arbeidet med SEO?
  - o Hvilke resultater har dere sett?
- Generelt
  - o Hva er målet med nettbutikken?
  - o Føler dere at dere har oppnådd en større tilgjengelighet til kundene med nettbutikken?
  - o Hvordan planlegger dere videre utvikling?

### Digital markedsføring

- Sosiale medier som markedsførings- og salgskanal
  - o Bruker dere Facebook, Google, Instagram, YouTube - andre digitale kanaler?
  - o Hvor mye penger bruker de på slike kanaler?
  - o Hva er forventningene fremover?

### Kanalkonflikt

- Hvordan håndtere strategiske konflikter med å selge direkte til kunden (via nettbutikk) eller selge via distribusjonspartnere som XXL etc.?
- Forventer dere en kanalmix fremover (digitalt salg vs. tradisjonelt butikksalg)
- Hva er kundenes reaksjon?
- Hvordan ser dere for dere balansegangen? Er det fastsatt noen "regler" dere må forholde dere til?

### **Del 3: Avslutning**

Eventuelle avslutningspørsmål:

- Hvordan jobber man i 2020 vs 2008?
- Hvilke endringer synes du har gitt mest effekt de siste årene?
- Hva mener du er de 3 viktigste tiltakene / investeringsområdene for at Bergans skal lykkes om 5 år?
- Hva er de viktigste områdene for IT-digitalisering, hvor investeringer kan gjøre størst forskjell, i Bergans de neste 5 årene?

## **INTERVJUGUIDE: BRAND DIRECTOR**

Vi er 3 studenter ved Høyskolen Kristiania Oslo. Dette semesteret skriver vi en bacheloroppgave som en avsluttende oppgave på vårt treårige bachelorstudium. Som en del av bacheloroppgaven vil vi utføre dybdeintervjuer med noen nøkkelpersoner for å få bedre innblikk i hvilke konsekvenser digitalisering har for Bergans. Problemstillingen vår er “Hvilke konsekvenser har digitalisering på forretningsstrategi og forretningsmodell i Bergans?”

Videre har vi utarbeidet to forskningsspørsmål som skal hjelpe oss å kartlegge konkurransesituasjonen i Bergans, samt se på hvilke tilpasninger som må gjøres for å holde takt med den digitale transformasjonen. Disse er:

**Forskningsspørsmål 1: Hvordan påvirker digitalisering konkurransesituasjonen til Bergans?**

**Forskningsspørsmål 2: Hvilke tilpasninger må Bergans gjøre med tanke på forretningsstrategi, forretningsmodell og investeringer i digitalisering, arbeidsmetoder, kompetanse og læring?**

Anonymitet: Hvilke personopplysninger som vil bli brukt er etter intervjuobjektets ønske. Som intervjuer har vi full forståelse for anonymitet hvis dette er ønsket. Som en del av dette ønsker vi signatur på samtykkeskjema som en sikkerhet.

### **Del 1: Generelle spørsmål - bakgrunnsspørsmål**

1. Hva er din stilling?
2. Hvordan jobber din avdeling? Eks: Digitalisering, teamarbeid osv.
3. Hvor lenge har du jobbet i Bergans?
4. Etter din mening, hvilken kompetanse er den viktigste innenfor ditt område?  
→ Har dette endret seg i løpet av de årene du har jobbet i Bergans?

## **Del 2: Hovedspørsmål**

### Produksjonssted

- Hvor ligger deres fabrikker?
- Hvor mange fabrikker benytter dere ca?
- Har ulike type produkter ulike fabrikker?
- Er den en spesiell fabrikk av alle 44 dere verdsetter mest, som ville være kritisk å miste?
- Hvordan er samarbeidet og oppfølgingen av fabrikkene?
- Hvor stor forhandlingsposisjon har dere ovenfor de ulike fabrikkene?

### Leverandører av materiale

- Hvor kommer materialene til produktene fra?
- Tenker dere lokalt når dere velger materiale?
- Hvordan tar dere hensyn til miljø ved valg av materiale?

### Samarbeid (Joint venture)

- Samarbeider dere?
- Hvem?
- Hvorfor er dette viktig?

### Bærekraft

- Hvordan er arbeidet med resirkulering?
- Hvordan jobber dere med gjenbruk og redesign?
- Hvordan foregår reparasjoner?
- Hvordan har prosjektet med utleie fungert?

### Produktutvikling

- Samarbeider dere med eksterne konsulenter for produktutvikling? Hvorfor/Hvorfor ikke?
- Lager dere samme produkter for alle markedene dere opererer i?
- Hvordan brukes digitalisering til å utvikle nye produkter?

## Brand/Markedsføring

- Hvilke kanaler anser dere som deres viktigste? Hvorfor?
- Hvilke kanaler satser dere sterkest på? Hvorfor?
- Hvor mye penger dere bruker på Brand-utvikling/markedsføring?
- Hvilke konkrete Brand values søker dere å foredle?
  - o Hvor er Bergans i dag?
  - o Hvor ønsker man å bevege brandet fremover?
- Hvilke satsninger gjør dere mht kampanjer og markedsføring?
- Hvordan vil dere skille dere ut fra konkurrentene for å skape brand value?
  - o Har du eksempler på Bergans sterke/svake sider som Brand sammenliknet med konkurrentene?
    - Kan disse konkurrentene vurderes ut fra et Brand ståsted?
- Måler dere jevnlig Bergans Brand-styrke langs viktige variabler, brand-recognition og evt. spesifikke variabler knyttet til Brand egenskaper som dere selv er opptatt av?
- Hva er planene fremover?
  - o Særlig viktig hvordan dere tenker å bruke digitale kanaler fremover?

## **Del 3: Avslutning**

Eventuelle avslutningspørsmål:

- Hvordan jobber man i 2020 vs. 2008?
- Hvilke endringer synes du har gitt mest effekt de siste årene?
- Hva mener du er de 3 viktigste tiltakene / investeringsområdene for at Bergans skal lykkes om 5 år?
- Hva er de viktigste områdene for IT-digitalisering, hvor investeringer kan gjøre størst forskjell, i Bergans de neste 5 årene?