



”OMNICHANNEL I EN ØSTJYSK VIRKSOMHED – ET CASE STUDY”

Working paper

Gregers Hørlyck Oggesen
Erhvervsakademi Dania

Indholdsfortegnelse

1. Abstract	1
2. Indledning	2
2.1. Definitioner	3
2.2. Litteratur	4
3. Metode	5
3.1. Single-casestudie	5
3.2. Empiri	6
4. Foreløbige resultater	9
5. Refleksion og diskussion	11
6. Konklusion	13
7. anbefalinger	14
8. Litteraturliste	17

1. Abstract

This study places a strong emphasis on the strategic implementation of omnichannel practices within small and medium-sized enterprises (SMEs) in Denmark. The core objective is to enrich the overall customer experience and facilitate more personalized interactions across a variety of communication channels. The research commences with an extensive desk-based review, incorporating key studies like Domański's (2021) exploration of metrics for omnichannel performance assessment, and M. Lopes' (2021) bibliometric analysis of omnichannel research. Furthermore, reference is made to "Make it all about me" (Houliand & Shearer, 2019), which introduces the "Omnichannel Hexagon," outlining six fundamental disciplines essential for successful omnichannel marketing.

The theoretical framework for this qualitative research draws from social constructivism and phenomenology (Kvale 2005, p. 62). It seeks to understand how Rhanders strategically employs omnichannel strategies through the utilization of semi-structured interviews.

A single-case study approach is employed, using Rhanders as an illustrative example. This methodology is apt for addressing "how" and "why" inquiries (Yin 2009, p. 3) without aiming for extensive generalizations. It follows an inductive approach, allowing for multiple sources of information to illuminate the phenomenon (Andersen, 2010, p. 118). The focal point is Rhanders, with no intent to generalize the findings.

The findings of this study underscore the importance of precisely defining omnichannel. It is portrayed as a customer-centric marketing strategy aimed at delivering a seamless cross-channel experience. Effective data collection is regarded as a fundamental prerequisite, with Rhanders characterizing it as 'coherence.' Regarding the implementation of omnichannel, Rhanders initiated their journey by digitizing products and establishing a webshop as the cornerstone. They placed significant emphasis on integrated systems to promote cross-team collaboration while preserving their organizational culture.

Central to omnichannel is the concept of seamless customer experiences, hinging upon active data collection, particularly the acquisition of first-party data with proper consent. Rhanders endeavors to further enhance personalization. Continuous data analysis enables Rhanders to adapt their products and communication strategies, with particular attention to integrating online and offline channels.

The study highlights the value and reliability of first-party data in shaping personalized customer journeys.

In conclusion, this research underscores the significance of omnichannel strategies in crafting seamless customer experiences. It places a strong emphasis on data-driven approaches and customer-centricity. For SMEs aspiring to strategically implement omnichannel strategies, the study offers the following condensed recommendations:

Leadership Commitment: Active promotion and alignment with omnichannel strategies by leadership.

Employee Training and Culture: Investment in employee training to cultivate a digital mindset and customer-centricity, while encouraging cross-departmental collaboration.

Enhance Customer Engagement: Improvements in customer engagement and communication across channels through personalization and effective marketing.

Segment Customer Experiences: Tailoring omnichannel strategies based on customer preferences and behaviors.

Data Collection and Analysis: Ongoing data gathering and analysis across channels for insights, with consideration of AI for resource optimization.

Evaluate Impact: Assessment of the effectiveness of omnichannel initiatives using available tools and benchmarks.

E-commerce Integration: Contemplation of integrated e-commerce platforms to facilitate seamless data exchange and enhance omnichannel efficiency.

2. Indledning

Omnichannel er en betegnelse for en bestemt måde at arbejde med kundedata på, der skal sikre en ensartet kundeoplevelse samtlig af en virksomheds kommunikationskanaler. Store internationale virksomheder, såsom Nordstrom og Sephora, som har arbejdet målrettet med omnichannel. Nationalt har f.eks. Matas flere gange vundet Dansk Erhvervs E-handelspris i kategorien Omnichannel. Men ofte står især SMV-virksomheder over for udfordringer, da virksomhederne indsamler store mængder af data om deres kunder, men ikke ved hvad de skal gøre med denne data eller hvilke data, som kan give virksomheden og særligt kunden værdi.

Dette paper undersøger, hvordan en SMV ved hjælp af omnichannel kan forbedre kunderejsen og give en mere personlig kundeoplevelse på tværs af kanaler. Dette paper indeholder et casestudie af den østjyske virksomhed Rhanders, som har arbejdet succesfuldt med omnichannel siden Rina Hansens' overtagelse af virksomheden i 2019. Formålet med casestudiet er, at andre SMV'ere kan lade sig inspirere af Rhanders' indsatser med at implementere omnichannel som en del af virksomhedens strategi og tilpasse dem deres virkelighed. Undersøgelsen ønsker derudover at være med til at "... skabe og udvikle ny anvendelsesorienteret viden i samarbejde med erhverv" og "... tilvejebringe ny viden og understøtte de udbudte uddannelsers videngrundlag" (Danske Erhvervsakademier 2015, s. 8)

Værdien skal skabes i erhvervslivet, undervisningen og på tværs af Danias afdelinger via vores uddannelsesforum for Handelsøkonomuddannelsen. Projektet skal skabe værdi for erhvervet, da projektet undersøger, hvordan en udvalgt virksomhed fra EAD's-dækningsområde har arbejdet strategisk med omnichannel.

Formålet med undersøgelsen og dette working paper er at undersøge, hvordan danske små og mellemstore virksomheder ved hjælp af omnichannel kan forbedre kunderejsen og give en mere personlig kundeoplevelse på tværs af kanaler.

Forskningsprojekts titel: "Omnichannel i en østjysk virksomhed – et case study"

Det overordnede forskningsspørgsmål lyder således:

"Hvordan har en udvalgt østjysk virksomhed arbejdet med omnichannel?"

For at opfylde formålet med undersøgelsen er der arbejdet efter følgende underspørgsmål:

"Hvordan kan danske små og mellemstore virksomheder lade sig inspirere af Rhanders succes med omnichannel?"

2.1. Definitioner

Omni er latin og betyder "alt" eller "alle steder", mens "channel" er den eller de kanaler, man som virksomhed bruger til at kommunikere med sine potentielle eller eksisterende kunder. Begrebet "omnichannel" betyder, at virksomheden sætter kunden i centrum for markedsføring, og at limen, der binder virksomheden og kunden sammen, er den data, som flyder frit mellem alle kanaler og kunden. Det betyder i praksis, at kunden skal have én sammenhængende oplevelse – uanset hvilken kanal vedkommende vælger. Virksomheden skal dermed kunne genkende kunden uafhængigt af, hvilken kanal

kunden vælger at kommunikere med virksomheden på. Dette sikres ved indsamling af data, som benyttes i fremtidig interaktion med kunden i alle dennes touch points med virksomheden.

SMV'er er i dette paper defineret som "små- og mellemstore virksomheder" iht. EU's definition.¹ Små virksomheder defineres som virksomheder, der beskæftiger under 50 personer og som har en årlig omsætning eller en samlet årlig balance på ikke over 10 mio. EUR. Mellemstore virksomheder defineres som virksomheder, der beskæftiger under 250 personer, og som har en årlig omsætning på ikke over 50 mio. EUR eller en årlig samlet balance på ikke over 43 mio. EUR.

2.2. Litteratur

Som udgangspunkt for undersøgelsen er der foretaget desk research med afsæt i nylige reviews om omnichannel. "*How to measure omnichannel? Marketing indicatorbased approach – theory fundamentals*" (Domański 2021) og "*A citation and co-citation bibliometric analysis of omnichannel marketing research*" (M. Lopes 2021). Domański undersøger, hvorvidt og hvordan resultaterne af omnichannel-konceptet kan måles. Er man lige så god, bedre eller måske dårligere end konkurrenterne? Domanskis undersøgelse tager udgangspunkt i et systematisk litterature review baseret på Scopus. Resultaterne af undersøgelsen er, at der i den videnskabelige litteratur er en dominerende konsensus om at evaluere omnichannel baseret på finansielle målinger, hvilket ifølge Domański ikke afspejler kernen i omnichannel-konceptets funktion. Dvs. at der ifølge Domański ikke findes et referenceværktøj til evaluering af omnichannel i øjeblikket. Standardisering af målingen af omnichannel ville muliggøre sammenlignende analyser, hvis resultater kunne bruges til yderligere at forbedre handels- og distributionsprocesser i virksomheder, der anvender denne salgsstrategi.

M. Lopes (2021) har udført en citat- og medcitationsbibliometrisk analyse med fokus på omnichannel-området ved hjælp af Web of Science-databasen. Undersøgelsen bidrager til at udfylde hullet inden for litteraturen om omnichannel-markedsføring ved at identificere de fem mest betydningsfulde emner til at koordinere effektiv styring af både offline- og online kanaler:

- Integration af kunderejsen i købsoplevelsen
- Styring af kunderejsen på tværs af alle kanaler
- Strategier for omnichannel i detailhandlen og kundeengagement
- Styring af multikanal-detailhandel

¹ eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361

- Teknologi og forbrugerens købsoplevelse

Resultaterne af M. Lopes' undersøgelse siger desuden, at omnichannel marketing primært har været fokuseret på områderne forbrugeradfærd og detailhandel. Det anbefales, at detailhandlen laver en integreret omnichannel-strategi, som tydeliggør forbrugernes fordele ved at købe online samt værdien ved at købe i en lokal detailhandel.

Undersøgelsen har derudover taget udgangspunkt i bogen "Make it all about me" (Houliind & Shearer 2019), som er baseret på en international undersøgelse af brugen af omnichannel. I denne bog præsenteres "the Omnichannel Hexagon", som gennemgår seks discipliner, der er relevante for at arbejde succesfuldt med omnichannel marketing (Houliind & Shearer 2019).²

3. Metode

Det videnskabsteoretiske udgangspunkt for den kvalitative undersøgelse er overvejende socialkonstruktivistisk og fænomenologisk (Kvale 2005, s. 62), idet der ønskes at konstruere et så klart og detaljeret billede af virkeligheden som muligt gennem semistrukturerede interviews. Dataindsamlingen fokuserer på at opnå eksplorativ viden om, hvordan Rhanders arbejder strategisk med omnichannel.

3.1. Single-casestudie

Single-casestudiet er valgt som forskningsmetode, da det er ønsket, at andre virksomheder skal kunne lade sig inspirere af Rhanders' arbejde med omnichannel. Et casestudie som forskningsmetode kan ofte benyttes, når der ønskes at undersøge et "how" eller "why" (Yin 2009, s. 3), hvilket var fokus i denne undersøgelse. Når der arbejdes med et single-casestudie som undersøgelsesmetode, anlægges der grundlæggende en induktiv fremgangsmetode i vidensproduktionsprocessen (Andersen, 2010, s. 120). Casestudier er en empirisk undersøgelse, "hvor grænserne mellem fænomenet og den sammenhæng, hvori det indgår ikke er indlysende", og "hvor der er mulighed for at anvende flere informationskilder til belysning af fænomenet" (Andersen, 2010, s. 118). Et single-casestudie tager udgangspunkt i én enhed, hvilket i denne undersøgelse er virksomheden Rhanders. Selvom fænomenet, der skal undersøges, kan fremstå som afgrænset, er det stadig vigtigt i et single-casestudie at indskrænke enheden - og derved det empiriske materiale omkring den - for at opnå en tilfredsstillende besvarelse (Ibid.). Det er altså ikke intentionen med undersøgelsen, at resultaterne skal bruges til at generalisere "in this sense, the case study, like the experiment, does not represent, a "sample", and doing a case study, your goal will be to expand

² OpenAI er i forbindelse med undersøgelsen blevet brugt som samtalepartner.

and generalize theories (analytic generalization) and not to enumerate frequencies (statistical generalization)" (Yin 2009, s. 15).

Et single-casestudie har den fordel, at det fungerer som en god indikation af, hvordan et fænomen forholder sig i forhold til den givne case (Andersen, 2010, s. 117). Det er samtidig særligt brugbart i en kvalitativ analyse, hvor der søges dybere mening om et givent fænomen (Kruuse i Andersen, 2010, s. 120), hvilket er formålet med denne undersøgelse. En kritik af single-casestudiet er dets ofte manglende evne til at producere generel viden (Ibid.), og derved om konklusionerne har nogen anden og bredere værdi end det unikke fænomen (Reinecker & Jørgensen, 2011, s. 290). Formålet med dette single casestudie er dog netop ikke at generalisere.

Casestudiet kan også være med til at udvikle forskerens egne kompetencer for at kunne implementere praksisnære problemstillinger i undervisningen. *"For det andet er cases vigtige for forskernes egne læringsprocesser i udviklingen af de kompetencer, der kræves af hensyn til god forskning. Hvis forskere gerne vil udvikle deres kompetencer på højt niveau, er den konkrete, kontekstbundne erfaring netop lige så central for dem som for alle andre professionelle, der tilegner sig specifikke færdigheder."* (Flyvbjerg 2010, s. 467)

3.2. Empiri

Data er indsamlet i forår og sommer 2023. Det første stadie af dataindsamlingen bestod i at undersøge, hvordan udvalgte eksperter så på omnichannel generelt og dernæst, hvordan deres syn var på det i en national kontekst. Der blev gennemført to ekspertinterviews med:

- Rasmus Houliind, Chief Experience Officer, Agillic
- Line Bering Larsen, tidligere CMO hos Bolia.com samt tidligere CCO hos Rhanders

Der blev her foretaget en såkaldt purpose sampling, da de udvalgte deltagere i interviewene var nøje udvalgt i forhold til det valgte emne og deres teoretiske og praktiske indsigt i omnichannel.³ Da der arbejdedes med interviews, er der taget udgangspunkt i den kvalitative metode. Den kvalitative metode kan benyttes når man søger en dybere viden om synspunkter, holdninger og bevæggrunde (Fuglsang & Olsen, 2007: 179).

Efter gennemførelsen af to ekspertinterviews med Rasmus Houliind og Line Bering Larsen blev der gennemført et interview med:

³ <https://metodeguiden.au.dk/purposive-sampling-formaalssampling>

- Rina Hansen, ejer og CEO, Rhanders

Rina Hansen har en væsentlig indflydelse på Rhanders' strategi angående omnichannel. Hun har defineret Rhanders' strategier, efter hun overtog virksomheden og er som CEO en essentiel respondent i forhold til undersøgelsens formål. Derudover har Rina Hansen også den teoretiske viden om omnichannel, da hun besidder en Ph.d. i omnichannel retail. Hun har dermed både den teoretiske indsigt og den praktiske erfaring, som er vigtig i forhold til undersøgelsens formål. Dette vurderes til at højne Rina Hansens troværdighed i forhold til at kunne udtale sig om de strategiske overvejelser omkring implementeringen af omnichannel.

I forbindelse med alle tre interview blev der gennemført semistrukturerede interview. Denne interviewform anvendes ofte i situationer, hvor interviewerens har et kendskab til relevante teorier, som interviewet handler om (Brinkmann & Tanggaard 2010, s. 37). Der var defineret et tema på forhånd, som ønskedes belyst, hvilket skulle ske gennem åbne spørgsmål, hvorfor dialogen var i højsædet. Der var ikke på forhånd lavet et indgående litteraturstudie, som ellers ses som en fordel (Ibid.). Dog var der læst litteratur om emnet omnichannel og to litteraturstudier foretaget af andre forskere dannede den teoretiske ramme for undersøgelsen. (Afsnit 2.2.) Forskeren har derudover et indgående kendskab til emnet, da det indgår i undervisningen på Handelsøkonomuddannelsen. På trods af viden om emnet for interviewene var det vigtigt, at der var en åben dialog og informanterne kunne udtrykke sig frit. (Ibid.)

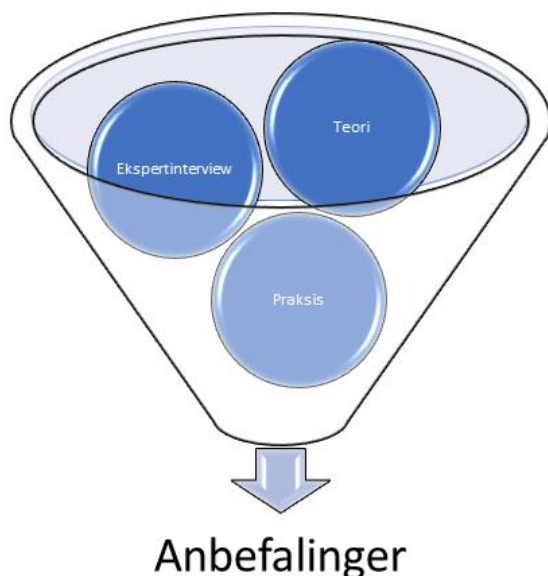
Inden hvert interview blev der udarbejdet en interviewguide på baggrund af Elmholdt og Tanggaard (Op.Cit. s. 38-39). I introduktionen til alle tre interview præsenterede interviewerens sig selv, og hvad den indhentede data skulle bruges til. Derudover var der udarbejdet en samtykkeerklæring og information om, at interviewet blev optaget samt et estimat over tidforbrugeret for interviewene. Spørgsmålene var ikke inddelt i overordnede temaer, men var konstrueret fra overordnede og til mere specifikke spørgsmål. Alle tre interview startede med en præsentation af respondenten og dermed ønskedes en validering af deres position til at kunne udtale sig som eksperter. Ekspertinterviews defineres i følge Kvale, som følgende: "Elite interviews are with persons who are leaders or experts in a community, people who are usually in powerful positions (Kvale, 2007, s. 70)

Alle interview var semistrukturerede og dermed var rækkefølgen af spørgsmål ikke låst. Dette åbnede mulighed for at spørge ind til de svar, som respondenten gav, hvilket skulle sikre en dialog. Denne dynamik i interviewet skulle sikre motivation hos begge parter (Brinkmann & Tanggaard 2010, s. 41). Efter gennemførelsen af interviewene skulle de transskriberes (Op.cit. s. 43). Transskriptionen blev udført af en studentermedhjælper med faglig baggrund inden for metodefaget.

At kombinere interviews med andre undersøgelsesmetoder er, ifølge Brinkmann & Tanggaard (2010), en god ide, da den menneskelige relation i interviewet, understøttes af objektivitet. (Brinkmann & Tanggaard 2010, s 32). Dog afhænger den valgte metode også af undersøgelsens formål. Dette projekts formål var at lave et casestudie af en konkret virksomhed, som med succes havde arbejdet strategisk med omnichannel. Derfor var det ikke hensigten at indhente eks. kvantitative data, da formålet ikke var at generalisere ved hjælp af hårde data på tværs af virksomheder. Valget af undersøgelsesmetode bakkes op af følgende citat: *"Et rent deskriptivt, fænomenologisk casestudie uden noget som helst forsøg på at generalisere kan afgjort være af værdi i denne proces (red. kollektive videnskabelige akkumulering) og har ofte bidraget til at bane vejen for videnskabelig nytænkning."* (Flyvbjerg 2010, s. 471)

Andet stadie af undersøgelsen var at analysere de gennemførte interview. Var der sammenfald eller diskrepanser mellem de tre interview samt teorien? Tredje stadie af undersøgelsen bestod i at resultaterne blev holdt op imod en analyse af sekundære data på udvalgte kanaler, som Rhanders er repræsenteret på. Afslutningsvis blev der udarbejdet anbefalinger til, hvordan østjyske SMV'er kan lade sig inspirere af Rhanders' succes med omnichannel, som bl.a. var formålet med undersøgelsen.

Rammerne for undersøgelsens metode er illustreret i figur 1.



Figur 1: undersøgelsens ramme

Der er i dette paper fokuseret på praktisk anvendt forskning ved hjælp af fokus på forskellige perspektiver og fortolkning af brugen af omnichannel i praksis.

4. Foreløbige resultater

For at Rhanders kunne arbejde strategisk med omnichannel var det vigtigt for dem at definere begrebet omnichannel. Rhanders har defineret omnichannel som 'sammenhængskraft' og for Rhanders var der intet andet alternativ end at gå "all in" på omnichannel.

Ved Rina Hansens overtagelse af virksomheden var intet digitalt. Der var intet kasseapparat etc. Det vil sige, at alt skulle digitaliseres. Alle produkter skulle fotograferes og gøres digitale for at komme på webshoppen, som skulle etableres. Dvs. al produktdata, prissætning og warehouseing skulle implementeres i webshoppen. Det er ifølge Rina Hansen af stigende og signifikant vigtighed at få lavet nogle gode billeder af produkterne til webshoppen. Det har skabt strukturen for alle virksomhedens kanaler.

Systemet er ligeledes vigtigt at få på plads. E-handelsplatformen er et godt sted at starte, uden man skal bruge store ressourcer på konsulenter. Hos Rhanders dannede e-handelsplatformen Shopify udgangspunktet, hvor mulighederne for "one product view" og "one warehouse view", "one customer view" ligger i samme system. Man skal dog som virksomhed gøre sig klart, hvilken indgangsvinkel man har til at arbejde med omnichannel og kunderejsen, hvilket afhænger af størrelsen på virksomheden og hvilke ønsker man har. Et godt sted at starte er "kundeview". Det vil sige, at man følger kunderne rundt i kanalerne og sørger for at brande sig sammenhængende på tværs af kanaler – alle touch points. I detailhandlen kan det være sværere, men det er ifølge M. Lopes vigtigt at lave strategier for omnichannel i detailhandlen og kundeengagement (M. Lopes 2021).

Ifølge Houlind & Shearer 2019 er det vigtigt, at man som virksomhed kan genkende sine kunder på tværs af kanaler. En måde at brande sig på tværs af kanaler er direkte at spørge kunden om consent til data, så man overholder gældende GDPR-lovgivning (Customer recognition and permissions). I den forbindelse er det igen vigtigt, at alle i virksomheden tænker sammenhængende jf. omnichanneltankegangen. Rina Hansen understreger vigtigheden for Rhanders i at måle på data hver dag. Uden data kan man ikke måle sammenhængen i kunderejsen. Rhanders har f.eks. eksperimenteret med ikke at have fysisk kassebon i deres fysiske butikker for dermed at skulle sende kvitteringen på mail til kunden. Dette har været med til at skabe mulighed for at skabe sammenhæng mellem kunden via data fra det købte produkt samt kundens data, altså muligheden for skabe sammenhæng i kunderejsen ift. offline og online. *"The more customers you can recognize across channels and reach out to on your own initiative, the greater the total impact and profitability through personalization you will have"* (Houlind & Shearer 2019, s. 17).

Det kræver stor analyse af de data, man har, for at lave en effektiv omnichannel. (ibid), da omnichannel er dynamisk. Rhanders vender det til tider lidt på hovedet i forhold til, at de f.eks. nogle gange har et enkelt produkt i butikkerne, som ikke er online og observerer og modtager feedbacken fra kunden og derefter tilpasser den endelige produkt i produktionen. Igen for at skabe sammenhængskraften mellem brandet og kunden. Fordi der er sammenhæng mellem kanalerne, kommer kunden i butikken og er klædt på til at købe med det samme. Det betegnes også med termen zero moment of truth (ZMOT). Derfor er servicen i butikkerne også blevet anderledes, da kunderne er meget mere velinformerede, inden de træder ind i butikkerne. Rhanders forsøger at skabe en sammenhæng mellem de touch points, som kunderne allerede har haft med brandet og i kontakten med kunderne i butikken. Det samme gør sig gældende, hvis kundernes første touch points med virksomheden er i butikkerne. I så fald er det vigtigt, at kundernes efterfølgende kontaktpunkter med virksomheden er sammenhængende med oplevelsen i butikkerne.

Rhanders studerer deres topkunder nøje; følger de virksomheden på andre kanaler og interagerer de med virksomheden. Efterfølgende analyserer Rhanders på den indhentede data om kunden. Data er vigtigt i forhold til at opbygge kunderejsen på tværs af kanaler (ibid.). Førstepartsdata er af stigende vigtighed, og mere troværdige, hvilket understreges af alle de interviewede samt i forbindelse med deltagelsen på konferencen "Trends og tendenser – hvordan du sikrer den gode omnichannel kundeoplevelse i 2023" arrangeret af Dansk Erhverv. Indsamling af disse kan gøres via eks. nyhedsbreve og kundeklubber. Rhanders benytter sig af begge dele. Rhanders har opnået succes med at have styr på data, da Rhanders kan se, hvordan kundeloyaliteten er; de kan se, hvad der får kunden i butikken; hvad køber de og via hvilken kanal? Det hjælper dem med at designe produktkategorier og generelt udvikle forretningen. Det er således vigtigt at bruge data via den rette kanal i kommunikationen til kunden, hvilken også understreges af Houliind og Shearer under punktet "Communication and service" (ibid.). Har kunden købt eks. et par handsker, kan denne viden bruges til at foreslå tørklæde i eks. nyhedsmail. Selvom Rhanders er særligt opmærksom på første parts data, vil de gerne blive endnu bedre til at gøre det personligt, altså at bruge teknologi og forbrugerens købsoplevelse aktivt. Rhanders vil gerne implementere muligheden for at optjene points ved eks. at være med til at udvikle sit eget Rhanders-produkt; points for at passe på sit produkt; points for at komme i butikken for at få vedligeholdt produktet etc. Det er vigtigt ikke blot at fokusere på de individuelle kanaler, men implementere individuelle "Customer matrix" og analysere på disse.

Omnichannel skaber et godt afsæt for små vækstskejt hos Rhanders – de kan hele tiden justere kundeoplevelsen online, men også i butikkerne. Rhanders bruger butikkerne rigtig meget til at designe produkterne – inviterer f.eks. kundeklubben ind for at få feedback. Rhanders holder foredrag i butikken og online om produkterne og Rhanders' historie og kulturarv – altså bruger de også storytelling til at skabe

sammenhæng i kunderejsen. Dronning Margrethe blev f.eks. inviteret ind i butikken i Randers i forbindelse med dronningens besøg i byen i september 2023. Dette er med til at skabe sammenhæng med deres status som Kongelig Hofleverandør.⁴

Omnichannel behøver ifølge empirien ikke være komplekst. Men det kræver, at man har et centralt sted i virksomheden, hvor man har fokus på omnichannel. Det kræver den rette mentalitet, struktur samt de rette arbejdsgange. For at kunne arbejde strategisk med omnichannel skal hele organisationen være med på og involveret i det. Det kræver meget af ledelsen at italesætte strategien. Alle i virksomheden skal være med uanset funktion og desuden arbejde i samme system. Rhanders arbejder med at italesætte dette hele tiden ved at forklare de positive aspekter ved at arbejde med omnichannel. Dette bakkes op af Rasmus Houlinds punkt "Organizing and Management" i "The omnichannel hexagon" for at kunne gøre kundeoplevelsen sammenhængende. (Shearer & Houkind 2019, s. 17). Dette understøttes yderligere af M. Lopes' undersøgelse, som en af de fem mest betydningsfulde emner til at koordinere effektiv styring af både offline- og online kanaler "Styring af kunderejsen på tværs af alle kanaler". (M. Lopes 2021)

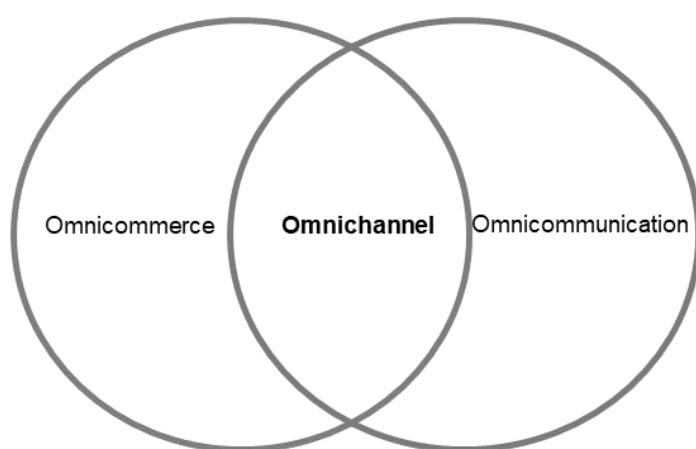
5. Refleksion og diskussion

Der har været reflekteret over metodevalget i forbindelse med denne undersøgelse. Det kunne være valgt også at gennemføre en kvantitativ undersøgelse i form af et survey med f.eks. Rhanders' interessenter for at få deres syn på, om Rhanders' omnichannelstrategi også havde den ønskede effekt. Følte de faktisk, at de havde en gnidningsfri kunderejse i forhold til deres touch points med virksomheden. På denne måde kunne der været opnået metodetriangulering, hvilket kunne have styrket undersøgelsens validitet og reliabilitet. For at højne analysesikkerheden kunne der også været gennemført interview med flere ansatte hos Rhanders for dermed at få indtrykket af, om omnichannel var så implementeret i alle led af virksomheden, som Rina Hansen gør udtryk for. Respondenten Line Bering Larsen, som var respondent i et af ekspertinterviewene, har tidligere været ansat i Rhanders og kunne derfor kunne imødekomme usikkerheden omkring dette. Da interviewet med Line Bering Larsen blev gennemført før interviewet med Rina Hansen, og at forskeren ikke havde dette væsentlige aspekt i overvejelserne, var der ikke mulighed at spørge til Line Bering Larsens' erfaringer hos Rhanders, hvilket kunne have styrket analysesikkerheden i

⁴ <https://rhanders.com/da/blogs/news/about-rhanders>

undersøgelsen. Dog kunne der her også have været tale om en vis form for bias, da Line Bering Larsen ikke længere er ansat i virksomheden og grundene til ophøret af samarbejdet ikke er kendt af forskeren.

Omnichannel bliver gennemgående defineret som sammenhæng blandt de interviewede. Dog pointeres der i et interview, at definitionen af omnichannel kan være mere kompleks end som så, da omnichannel ifølge Line Bering Larsen er sammenfat af tre elementer: Omnocommerce; at købsoplevelsen hænger sammen for kunden, omniconnunication; at kommunikationen omkring brandet hører sammen, samt krydsfeltet mellem de 2, hvor man bruger viden fra omniconnunication i omnocommerce og som udgør den reelle omnichannel.



Figur : 2 Omnocommerce, omniconnunication, omnichannel

Dog har det fra forskerens side været vurderet, at dette aspekt ikke er af væsentlig betydning i forhold til undersøgelsen formål. Ved en dybere undersøgelse af fænomenet omnichannel, hvor formålet også ville være anderledes, kunne dette aspekt være interessant at undersøge nærmere.

Overordnet er der dog konsensus omkring, at omnichannel ikke behøver at være komplekst. For store internationale virksomheder kan omnichannel være hyper komplekst, hvorimod det for en SMV ikke behøver at være det. Komplexiteten kan hænge sammen med de store mængder data, som virksomhederne indsamler. Det kan være dyrt at lagre data. Dette kan gøres vha. data hubs eller data pools. Der er dog bred enighed i interviewene om, at det for en SMV næsten altid vil være nemmere og billigere at arbejde sammen med en e-commerce platform som f.eks. Shopify, da det system kan administrere det meste. Hvis der er et it-problem eller lign., er det nemmere for en SMV af få hjælp, da det er udliciteret til ekstern partner i værdikæden. Hvis der skulle opstå problemer med platformen, kan den

eksterne partner kontaktes, og det er deres ansvar at afhjælpe en evt. fejl. Den reelle værdi af dette kan dog diskuteres, da man som SMV dermed er meget afhængig af en ekstern virksomhed. Dog kan argumentet omkring det økonomiske aspekt, at det er en lang billigere løsning end at købe data pools, være tungt på vægtskålen i forhold til en SMV, da man typisk ikke har hele omnichannel-afdelinger som ved f.eks. store virksomheder. Og hvad skal virksomheden med denne data? Der er klar enighed omkring, at førstepartsdata er essentielle for at kunne arbejde strategisk med omnichannel, da disse ifølge respondenterne er lang mere troværdige data end eksterne data. Det er ifølge Houllind & Shearer 2019 særligt vigtigt, at man analyserer på den indhentede data. Her kan AI benyttes til at skabe effektiv sammenhæng mellem data og ønsket ageren fra kunden, altså automatisere og effektivisere processer. Det kan her diskuteres, hvor omsættelig brugen af AI er for en SMV. Der er ingen tvivl om, at den rette brug af AI kan være særligt gavnlig på flere niveauer for virksomheden, da det kan frigøre rutineopgaver, som mennesker normalt står for, men om den rette viden om og brugen af AI er til stede hos en SMV, er svært at svare på. Dog er danske SMV'er, ifølge en undersøgelse foretaget af SMVdanmark, "europamestre" i kunstig intelligens og 24 % med +10 ansatte benyttede i 2021 kunstig intelligens.⁵ Derudover er generativ AI siden Houllind & Shearer's udgivelse blevet en teknologisk mulighed, som åbner for interessante perspektiver i forhold til omnichannel. Disse kunne være interessante aspekter til videre forskning i implementeringen af AI i forbindelse med omnichannel.

6. Konklusion

Dette paper har til formål at undersøge potentialet for forbedring af kunderejsen og skabelse af en mere personlig kundeoplevelse for små- og mellemstore virksomheder (SMV'er) i det østjyske område gennem implementering af omnichannel-strategier. Denne undersøgelse er udført gennem et casestudie af virksomheden Rhanders, der har arbejdet strategisk med implementeringen af omnichannel siden 2019.

De primære resultater fra undersøgelsen kan opsummeres som følger:

Definition af omnichannel: Det er vigtigt, at virksomheden definerer forståelsen af omnichannel-begrebet. Omnichannel er en markedsføringsstrategisk tilgang, der har kunden i fokus og sigter mod at skabe en gnidningsfri og kontinuerlig kundeoplevelse på tværs af kanaler. En central forudsætning for en succesfuld

⁵ <https://smvdanmark.dk/analyser/temaanalyser/danske-smver-er-europamestre-i-kunstig-intelligens>

implementering af omnichannel er en effektiv dataindsamling for at kunne identificere og forstå kunder på tværs af kanaler. Omnichannel defineres af Rahnders som 'sammenhæng'.

Implementering af omnichannel: Rhanders begyndte sin omnichannel-rejse ved at digitalisere sine produkter og etablere en webshop som fundament. Virksomheden arbejdede målrettet på at etablere et integreret system, der gjorde et samarbejde mellem alle medarbejdere i organisationen muligt - herunder datadeling på tværs af virksomheden. Dette omfattede også ændringer i virksomhedens arbejdsprocesser. Dog med respekt for virksomhedens kultur.

Kundeorientering og dataindsamling: Kernen i omnichannel-strategien er skabelsen af en gnidningsfri kundeoplevelse, hvilket indebærer aktiv dataindsamling fra kunderne, særligt førstepartsdata er vigtige i den forbindelse - herunder samtykke til dataindsamling. Dette datafundament anvendes til at skræddersy kommunikationen til hver enkelt kunde og følge deres rejse på tværs af forskellige kanaler. Rhanders ønsker dog at blive endnu bedre til personificeringen af kommunikationen og dermed kunderejsen.

Analyse og tilpasning: Rhanders udfører kontinuerlig dataanalyse for at tilpasse deres produkttilbud og kommunikationsstrategier. Virksomheden lægger særlig vægt på at skabe en integreret sammenhæng mellem online og offline kundeinteraktioner.

Værdien af førstepartsdata: Rhanders fremhæver vigtigheden af førstepartsdata, idet de er mere pålidelige og kan udnyttes til at skabe en personlig kunderejse.

7. anbefalinger

Med udgangspunkt i undersøgelsens resultater og konklusion opstilles der følgende anbefalinger for SMV'er, som ønsker at arbejde strategisk med omnichannel:

Forankring i ledelsen: For at kunne arbejde succesfuldt med omnichannel kræver det at ledelsen italesætter omnichannel-strategien og sørger for at alle led i virksomheden arbejder aktivt med strategien fastsat af ledelsen.

Medarbejdertræning og virksomhedskultur: Resultaterne tyder på, at SMV'er bør investere i medarbejdertræning og udvikling for at sikre, at personalet er fortrolige med principperne og teknologierne bag et strategisk arbejde med omnichannel. Det kræver at medarbejderne har et digitalt mindset, men

samtidig at de har et kundefokus, som gør at de forstår virksomhedens kunder. Derudover bør der lægges vægt på at skabe en kultur, der fremmer samarbejde på tværs af afdelinger og kanaler.

Kundeengagement og kommunikation: Baseret på resultaterne bør SMV'er arbejde på at forbedre deres kundeengagement og kommunikation på tværs af kanaler. Dette kan f.eks. være personaliserede meddelelser, brug af sociale medier og effektiv e-mail-markedsføring for at opretholde en sammenhængende kunderejse.

Segmentering af kundeoplevelsen: SMV'er bør segmentere deres kundebase og tilpasse deres omnichannel-strategi i overensstemmelse hermed. Dette indebærer at forstå kundernes præferencer og adfærd på tværs af touch points med virksomheden for dermed at kunne levere målrettede og relevante oplevelser.

Dataindsamling og analyse: For at opnå indsigt i kundeadfærd og præferencer anbefales det, at SMV'er løbende indsamler og analyserer data fra alle kanaler. Dette kan hjælpe med at identificere mønstre og muligheder for forbedring af kunderejsen. Her kan AI være en mulighed for at frigøre ressourcer.

Undersøg effekten: Det er vigtigt, at man som virksomhed er observante i forhold til effekten af omnichannel-tiltagene. Der er dog tale om en mindre diskrepans i litteraturen på området. Domański beskriver i sit litteraturstudie, at der ikke findes et referenceværktøj til evaluering af omnichannel i øjeblikket. Dog findes der i praksis flere muligheder for, at man som SMV kan blive klogere på, hvor godt man performer inden for omnichannel. Virksomheden Impact rangerer på baggrund af prædefinerede kriterier, hvor godt man som retailer scorer inden for omnichannel i forhold til sine konkurrenter.⁶ Houliand & Shearer har i forbindelse med deres bog "Make it all about me" i samarbejde med bl.a. Dansk Erhverv ligeledes udviklet et benchmark værktøj til at fastsætte en virksomheds modenhed inden for de 6 discipliner i "the Omnichannel Hexagon" og dermed få et overblik over, hvordan man rangerer i forhold til sine konkurrenter.⁷ Hvis man som SMV ønsker at arbejde strategisk med omnichannel, kan det være en anbefaling at bruge et af disse redskaber til at danne et overblik over, hvordan man performer i dag. Resultaterne af denne benchmarking kan danne grundlaget for det videre arbejde med implementeringen af en decideret omnichannel-strategi.

E-commerce platform: Med udgangspunkt i undersøgelsens resultater anbefales det, at SMV'er overvejer at investere i en integreret e-commerce platform, der muliggør gnidningsfri dataudveksling og koordination

⁶ <https://www.omnichannelindex.com/benchmark/>

⁷ <https://www.omnichannelforbusiness.org/>

på tværs af alle kanaler. Dette vil hjælpe SMV'er med at forbedre effektiviteten af deres omnichannel-tilgang og opnå en mere sammenhængende kunderejse.

8. Litteraturliste

- Andersen, Ib (2010): "Den skinbarlige virkelighed – vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne". 4. udgave, 3. oplag. Forlaget Samfundslitteratur.
- Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene (2010): "Kvalitative metoder – En grundbog". Hans Reitzels Forlag
- Danske Erhvervsakademier (2015): "Viden i anvendelse – Forskning, udvikling og innovation på erhvervsakademierne"
- Den Europæiske Unions Tidende (2003): "KOMMISSIONENS HENSTILLING af 6. maj 2003 om definitionen af mikrovirksomheder, små og mellemstore virksomheder" 2003/361/EF
- Domański, Roman (2021): "How to measure omnichannel? Marketing indicatorbased approach – Theory fundamentals" LogForum 17 (3), 321-385
- Flyvbjerg, Bent (2010): "Fem misforståelser om casestudiet" (Five Misunderstandings about Case-Study Research). In Svend Brinkmann and Lene Tanggaard, eds., Kvalitative metoder, København: Hans Reitzels Forlag, s. 463–487
- Fuglsang, Lars & Olsen, Poul Bitsch (2007): "Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. På tværs af fagkulturer og paradigmer". 2. udgave, 3. oplag. Roskilde Universitetsforlag. Frederiksberg
- Houliand, R. & Shearer, C. (2019): "Make it all about me". LID Publishing Limited
- Kvale Steinar & Svend Brinkmann (2015): "Interview – Det kvalitative forskningsinterview som håndværk". 3. udgave, 3. oplag. Hans Reitzels Forlag. København
- Kvale, Steinar & Svend Brinkmann (2007): "Doing interviews" 1. edition. SAGE
- Lopes, M., João et al. (2021): "A citation and co-citation bibliometric analysis of omnichannel marketing research". Management Review Quarterly. Published online: 17. April 2021. Springer Nature Switzerland AG
- OpenAI. (2023). ChatGPT (Mar 14 version) [Large language model].
- Reinrecker, Lotte & Jørgensen, Peter Stray (2011): "Den gode opgave – håndbog i opgaveskrivning på videregående uddannelser". Forlaget Samfundslitteratur. Frederiksberg

Yin, Robert K. (2009): "Case Study Research – Design and Methods" Fourth Edition, vol. 5. Los Angeles: Sage

Links:

<https://smvdanmark.dk/analyser/temaanalyser/danske-smver-er-europamestre-i-kunstig-intelligens>

<https://metodeguiden.au.dk/purposive-sampling-formaalssampling>

<https://www.omnichannelindex.com/benchmark/>

<https://www.omnichannelforbusiness.org/>

<https://rhanders.com/da/blogs/news/about-rhanders>

Figuroversigt:

Figur 1: Omnocommerce, omniconnunication, omnichannel

Figur 2: Undersøgelsens ramme