



**BS ritgerð**  
**í viðskiptafræði**

**„Eins og að vera hent í djúpu laugina  
svo við lærðum bara að synda“**

Lærdómur og breyttar áherslur fyrirtækja í kjölfar  
kórónuveirufaraldursins

Hildur María Marteinsdóttir

Leiðbeinandi: Auður Hermannsdóttir, aðjúnkt

Júní 2021



**HÁSKÓLI ÍSLANDS**  
**FÉLAGSVÍSINDASVIÐ**

---

VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

**„Eins og að vera hent í djúpu laugina  
svo við lærðum bara að synda“**

***Lærdómur og breyttar áherslur fyrirtækja í kjölfar kórónuveirufaraldursins***

Hildur María Marteinsdóttir

Lokaverkefni til BS-prófs í viðskiptafræði  
Leiðbeinandi: Auður Hermannsdóttir, aðjúnkt

Viðskiptafræðideild  
Félagsvísindasvið Háskóla Íslands  
Júní 2021

„Eins og að vera hent í djúpu laugina svo við lærðum bara að synda“:  
Lærdómur og breyttar áherslur fyrirtækja í kjölfar  
kórónuveirufaraldursins.

Ritgerð þessi er 12 eininga lokaverkefni til BS-prófs við  
Viðskiptafræðideild, Félagsvísindasviði Háskóla Íslands.

© 2021 Hildur María Marteinsdóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Reykjavík, 2021

## Formáli

Ritgerð þessi er 12 ETCS eininga lokaverkefni til BS-prófs í viðskiptafræði á sviði markaðsfræði og alþjóðaviðskipta við Háskóla Íslands. Leiðbeinandi ritgerðar var Auður Hermannsdóttir, aðjúnkt við Háskóla Íslands og vil ég færa henni bestu þakkir fyrir góða leiðsögn og ráð við skrif ritgerðar. Mig langar að þakka viðmælendum ritgerðar sem gáfu sér tíma í að ræða við mig og veittu mér innsýn inn í starfsemi sína á óvissutímum kórónuveirufaraldursins sem niðurstöður rannsóknar byggja á. Einnig vil ég þakka bæði foreldrum mínum og stjúpforeldrum fyrir hvatningu við skrif og yfirlestur á ritgerð. Sérstakar þakkir fá Jón Lárus Stefánsson, Sigurrós Birta Guðmundsdóttir og Unnar Magnússon fyrir stuðning og félagsskap á meðan á skrifum stóð.

## Útdráttur

Ritgerð þessi fjallar um áhrif kórónuveirufaraldursins á fyrirtæki hér á landi og breyttar áherslur þeirra í kjölfarið. Kórónuveirufaraldurinn er krísuástand sem hefur haft áhrif á heimsbyggðina alla og því hafa bæði fyrirtæki og einstaklingar þurft að aðlaga sig að aðstæðum eftir takmörkunum hverju sinni. Markmið rannsóknar var að skoða upplifun stjórnenda, innan nokkurra fyrirtækja, af áhrifum kórónuveirufaraldursins á starfsemi fyrirtækja og hvaða lærdóm þau hafa dregið af ástandinu og hvernig sá lærdómur muni nýtast fyrirtækjum til framtíðar.

Notast var við eiginlega rannsóknaraðferð þar sem tekin voru viðtöl við fimm stjórnendur í fyrirtækjum og byggja niðurstöður á upplifun og sýn þeirra á ástandinu. Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að helsti lærdómur stjórnenda þessara fyrirtækja af ástandi faraldursins sé sá að fyrirtæki áttuðu sig á kostum stafrænna miðla og þá sérstaklega vefverslunar en sú þróun sem varð á vefverslunum fyrirtækja í kjölfar faraldursins var þróun sem búist var við að sjá eftir tvö eða þrjú ár. Því leiddi kórónuveirufaraldurinn af sér mikil tækifæri fyrir starfsemi þessara fyrirtækja að auka áherslur sínar á stafræna miðla og vefverslun en í tilviki tveggja viðmælenda breikkaði markhópur þeirra í kjölfarið og í tilviki eins viðmælenda breyttist markhópurinn. Kórónuveirufaraldurinn er krísa sem mun seint falla úr minnum manna þar sem áhrif veirunnar hafa haft áhrif á heimsbyggðina alla. Viðmælendur telja að þessar breytingar sem hafi orðið á starfseminni í kjölfar veirunnar séu komnar til að vera. Áhersla fyrirtækja á stafræna miðla og vefverslun mun líklega halda áfram sem og kauphegðun neytenda sem fer nú fram á netinu í meira magni en áður en áhrif þessarar þróunar er orðin hluti af daglegu lífi margra í dag.

## Efnisyfirlit

1	Inngangur .....	8
2	Krísustjórnun .....	10
2.1	Áhrif kórónuveirufaraldursins á fyrirtæki.....	12
2.2	Áhrif kórónuveirufaraldursins á neytendur.....	14
3	Stafrænar áherslur í starfsemi fyrirtækja .....	17
3.1	Fjórða iðnbyltingin .....	17
3.2	Markaðssetning með stafrænum miðlum.....	18
3.3	Rafræn stjórnun viðskiptatengsla .....	21
3.4	Vefverslun .....	22
4	Aðferðafræði .....	23
4.1	Viðmælendur .....	23
4.2	Viðtalsrammi og framkvæmd.....	24
4.3	Greining gagna .....	25
5	Niðurstöður .....	27
5.1	Óvissa .....	27
5.2	Krísa.....	28
5.3	Þróun á vefverslun .....	30
5.4	Breyttar áherslur í markaðsmálum .....	32
5.5	Viðskiptavinahópurinn .....	33
5.5.1	Breytt kauphegðun .....	34
5.5.2	Breyting á markhópnum .....	35
6	Umræður .....	37
6.1	Takmarkanir og tillögur að frekari rannsóknum.....	41
	Heimildaskrá.....	42
	Viðauki A – Kynningarbréf .....	46

Viðauki B – Viðtalsrammi.....	47
-------------------------------	----

## **Töfluskra**

Tafla 1: Viðmælendur og stærð og rekstur fyrirtækis sem þeir starfa hjá .....	24
Tafla 2: Þemu viðtala.....	26

## 1 Inngangur

Kórónuveirufaraldurinn (e. Covid-19) hefur sett svip sinn á heimsbyggðina alla og hafa lifnaðarhættir og hegðun einstaklinga og fyrirtækja breyst í kjölfarið. Faraldurinn er dæmi um krísu (e. crisis) en það óvissuástand sem fylgdi faraldrinum hefur haft áhrif á alla heimsbyggðina á sama tíma og þykir veiran því vera sérstök gerð af krísu (Burgner o.fl., 2020).

Almennt er talað um krísu þegar óvæntir og óstöðugir atburðir eiga sér stað í umhverfi fyrirtækja sem geta haft ógnandi áhrif á starfsemi þeirra. Óvæntir atburðir geta truflað hefðbundinn rekstur fyrirtækja og haft skaðleg áhrif á grunnstarfsemi þess og ímynd (Devlin, 2007). Krísa er áskorun sem öll fyrirtæki geta staðið frammi fyrir og eitthvað sem mörgum mistekst að takast á við eða stjórna á viðeigandi hátt (Coombs, 2014). Krísuástand eins og náttúruhamfarir geta sett svip sinn á starfsemi margra fyrirtækja og haft ógnandi áhrif á starfsemi þeirra. Ýmis vandamál með vörur fyrirtækja geta einnig haft neikvæð áhrif á orðspor fyrirtækis sem getur haft í för með sér ógnandi áhrif á starfsemi fyrirtækja. Birtingarmyndir krísu geta verið ólíkar og haft mismikil áhrif á starfsemi fyrirtækja, eftir rekstrinum sem þau starfa í (Devlin, 2007).

Kórónuveiran hefur sýnt fram á mikilvægi krísustjórnunar í starfsemi fyrirtækja en krísustjórnun (e. crisis management) er ferli fyrirtækja að móta stefnu fyrir óvæntum atburðum sem geta leitt af sér neikvæð áhrif fyrir starfsemi fyrirtækja sem og að framfylgja stefnunni og stýra rekstrinum í gegnum krísuna (Gilpin og Murphy, 2008). Fæst fyrirtæki voru búin undir áhrif faraldursins og því margt sem fyrirtæki hafa þurft að endurskoða í starfsemi sinni. Þær takmarkanir sem hafa fylgt faraldrinum hafa sett fyrirtækjum ákveðnar skorður þar sem lítill fjöldi viðskiptavina mátti um tíma vera samankominn í verslunum hverju sinni. Veiran er ekki einsdæmi um óvænta atburði sem geta komið upp og mikilvægt er að fyrirtæki séu meðvituð um þá ýmsu óvæntu atburði sem geta orðið og leitt í för með sér breytingar á starfsemi (Ritter og Pedersen, 2020). Krísa hjá fyrirtækjum þarf ekki í öllum tilvikum að vera ógnun við starfsemi fyrirtækisins heldur getur krísa einnig leitt af sér tækifæri fyrir mögulega breytingu á starfsemi fyrirtækja (Devlin, 2007).



Kórónuveiran hefur einnig haft mikil áhrif á neteyndur en óvæntir atburðir líkt og veiran geta haft þau áhrif að hegðun neytenda breytist og í sumum tilfellum er sú breyting óafturkallanleg og komin til að vera. Samkomutakmarkanir hafa haft mikil áhrif á fólk og lífnaðarhætti sem gefa vísbendingar um breytta hegðun neytenda en í kjölfar veirunnar þá hafa neytendur færst meira yfir á stafræna miðla og eyða minni tíma í verslunum en áður (Mason o.fl., 2021). Hvort þær breytingar séu komnar til að vera er erfitt að spá fyrir á þessum tímamarki þar sem ástandið er ennþá viðvarandi og stutt síðan þessar aðstæður urðu að veruleika. Þó þurfa fyrirtæki að undirbúa sig undir það að einhverjar breytingar hjá neytendum gætu verið viðvarandi eftir að faraldurinn er genginn yfir (Reeves o.fl., 2020).

Markmið rannsóknar er að skoða upplifun stjórnenda af áhrifum kórónuveirufaraldursins á starfsemi fyrirtækja og hvaða lærdóm þau geta dregið af ástandinu og hvernig sá lærdómur muni nýtast fyrirtækjum til framtíðar. Með rannsókn þessari vonast rannsakandi eftir því að niðurstöður muni nýtast fyrirtækjum til framtíðar og veita innsýn inn í mikilvægi krísustjórnunar hjá fyrirtækjum þegar kemur að óvæntum atburðum líkt og kórónuveirufaraldrinum og hvaða breytingar fyrirtæki þurfa að leggja í til að mæta breyttum kröfum viðskiptavina.

Í fræðilega hluta ritgerðar verður farið yfir krísustjórnun og mikilvægi hennar í starfsemi fyrirtækja. Farið verður yfir hvaða áhrif kórónuveiran hefur haft á bæði fyrirtæki og neytendur. Þar á eftir verður farið í stafrænar áherslur fyrirtækja og mikilvægi þeirra í nútímasamfélagi, þá sérstaklega í kjölfar veirunnar. Eftir fræðilega hluta ritgerðar þá verður farið í aðferðafræði ritgerðar en notast var við eigindlega aðferðafræði þar sem tekin voru djúpvíðtöl við fimm stjórnendur í fyrirtækjum. Næst verða niðurstöður rannsóknar kynntar og þemu sett fram sem komu fram í gagnagreiningu. Í umræðukafla verða niðurstöður dregnar fram og settar í samhengi við fræðin og fyrri rannsóknir auk þess sem tillögur til frekari rannsókna á efninu verða lagðar fram sem og takmarkanir sem fylgdu rannsókn.

## 2 Krísustjórnun

Krísu á sér stað þegar óvæntir atburðir koma fyrir en óvæntir atburðir geta haft misjöfn áhrif á hvern rekstur og hvert fyrirtæki. Mismunandi gerðir af krísum eins og náttúruhamfarir, vandamál með vörur fyrirtækja eða neikvætt umtal um fyrirtæki geta allt haft áhrif á starfsemi fyrirtækja og framvindu þeirra (Devlin, 2007). Krísu er áskorun sem öll fyrirtæki geta staðið frammi fyrir og eitthvað sem mörgum mistekst að takast á við og stjórna á hagkvæman máta (Coombs, 2014). Kórónuveiran er dæmi um nýlega krísu sem hefur haft áhrif á heimsbyggðina alla (Burgner o.fl., 2020).

Krísustjórnun er ferli fyrirtækja í að móta stefnu fyrir krísu eða atburðum sem geta leitt af sér neikvæð áhrif á starfsemi fyrirtækja sem og að innleiða stefnuna og fylgja henni eftir í starfseminni. Krísustjórnun felur jafnframt í sér samskipti fyrirtækja við almenning áður en krísu á sér stað, á meðan á krísuástandi stendur yfir og eftir að krísu eða neikvæðar upptök hafa liðið hjá (Gilpin og Murphy, 2008). Coombs (2014) telur að krísustjórnun ætti að vera stöðugt ferli í starfsemi fyrirtækja. Krísustjórnun snýst ekki um það að fyrirtæki hafi viðbraðgsáætlun ef að krísu skellur á, heldur snýst krísustjórnun um það að fyrirtæki séu með stöðugt ferli í gangi hjá sér að greina aðstæður og mögulegar ógnanir í ytra umhverfi sínu (Coombs, 2014). Viðbrögð fyrirtækja við krísuástandi geta haft mikil áhrif á neytendur og getur ákvarðað hversu mikið traust neytendur bera til viðkomandi fyrirtækis eftir að krísuástand er liðið hjá. Viðbrögð fyrirtækja við krísuástandi geta einnig haft áhrif á væntingar og skuldbindingar neytenda við vörumerki fyrirtækis (Dutta og Pullig, 2011). Horfa ætti á óvænta atburði sem tækifæri og ættu stjórnendur fyrirtækja að fagna óvissu og breytingum og nýta sér þær til hins betra í starfseminni frekar en að streitast á móti þeim. Krísustjórnun veitir fyrirtækjum nýtt sjónarhorn á óvissu og býður upp á tækifæri fyrir fyrirtæki að átta sig betur á markaðnum, starfsháttum og hvað megi betur fara með tilliti til aðstæðna í samfélaginu (Gilpin og Murphy, 2008).

Coombs (2014) hefur sett fram þrenns konar birtingarmyndir krísu til að gefa stjórnendum innsýn í ferlið við krísustjórnun og hvaða hlutir það eru sem fyrirtæki þurfa að átta sig á með tilliti til krísuástands. Þrenns konar birtingarmyndir krísu eru undanfari krísu (e. precrisis), skyndileg krísu (e. crisis event) og aðstæður eftir krísu (e. postcrisis).

Undanfari krísu snýr að því að fyrirtæki ættu að hafa fyrirbyggjandi aðgerðir og grípa til allra mögulegra aðgerða til að koma í veg fyrir krísu. Þó er ekki hægt að koma í veg fyrir

allar gerðir af krísum, líkt og átti sér stað með kórónuveirufaraldurinn, því þurfa fyrirtæki einnig að undirbúa sig undir það að krísa gæti átt sér stað (Coombs, 2014). Fyrirtæki sem hafa á sér jákvætt orðspor í undanfara krísuástands halda betra orðspori eftir að krísuástand hefur liðið hjá miðað við fyrirtæki sem gera það ekki. Það skiptir því máli að fyrirtæki hafi fyrirbyggjandi aðgerðir þar sem álit neytenda, eftir að krísuástandi er lokið, getur haft mikil áhrif á fyrirtækið og framvindu þess ef að neytendur hafa ekki jákvætt álit á fyrirtækinu áður en krísa á sér stað (Claeys og Cauberghe, 2015).

Skyndileg krísa er þegar óvæntir atburðir eiga sér stað sem tákna byrjun á krísuástandi (Coombs, 2014). Kórónuveiran er dæmi um skyndilega krísu sem hefur sett svip sinn á aðstæður manna og sett bæði fyrirtækjum og einstaklingum ákveðnar skorður með samkomutakmörkunum hverju sinni (Burgner o.fl., 2020). Á þessu stigi krísu þurfa fyrirtæki að átta sig á því að þau eru í krísuástandi og þurfa að bregðast við á viðeigandi hátt. Þetta stig krísu er talið vera viðvarandi þangað til að krísan er talin vera leyst (Coombs, 2014). Í starfsemi fyrirtækja, þá sérstaklega fyrirtækja í litlum rekstri, myndast oft ekki áhyggjur af óvissuástandi krísu fyrr en fyrirtæki verða fyrir raunverulegum áhrifum af krísuástandi (Spillan og Hough, 2003). Kórónuveiran hefur veitt nýja sýn á krísustjórnun og mikilvægi hennar þar sem allur heimurinn hefur þurft að glíma við sama ástand á sama tíma (Burgner o.fl., 2020). Fyrirtæki hafa þurft að grípa til ýmissa aðgerða og margir hverjir þurft að aðlaga starfsemi sína að breyttri heimsmynd og lífnaðarháttum manna. Ástandið hefur haft misjöfn áhrif á fyrirtæki, eftir því í hvaða rekstri þau starfa og hversu vel búin þau voru undir þessa óvæntu atburði en flest þeirra hafa þó þurft að aðlaga starfsemina með einhverjum hætti að breyttum aðstæðum (Devlin, 2007).

Eftir að krísa er talin vera leyst þá þurfa fyrirtæki að átta sig á hvað eigi að gera næst. Viðbrögð fyrirtækja eftir krísu hjálpa fyrirtækinu að undirbúa sig betur undir næstu óvæntu atburði, gefa hagsmunaaðilum vissu og geta leitt af sér jákvætt orðspor fyrir fyrirtækið. Viðbrögð fyrirtækja eftir að krísa er talinn vera leyst gefur fyrirtækjum einnig vissu um að ástandið sé í rauninni yfirstaðið (Coombs, 2014). Skipulagning er lykill að velgengi fyrirtækja og þurfa fyrirtæki að undirbúa sig undir mótlæti í starfsemi sinni líkt og þau gera fyrir jákvæða atburði. Að sjá fyrir krísu og að hafa áætlun varðandi óvænta atburði leiðir af sér minna áfall fyrir starfsemi fyrirtækja og felur í sér minni kostnað (Spillan og Hough, 2003). Krísa er óhjákvæmileg en þarf ekki í öllum tilvikum að vera

ógnun við starfsemi fyrirtækisins heldur getur krísa einnig leitt af sér tækifæri fyrir mögulega breytingu á starfsemi fyrirtækja (Devlin, 2007).

## 2.1 Áhrif kórónuveirufaraldursins á fyrirtæki

Fyrirtæki hafa staðið frammi fyrir margvíslegum áskorunum í flóknu og síbreytilegu umhverfi kórónuveirufaraldursins. Sum fyrirtæki hafa getað nýtt sér þessa óvæntu atburði sem tækifæri og breytt starfsemi sinni til hins betra í takt við breytingar í samfélaginu, en fyrir önnur hefur það ferli verið erfiðara (Ritter og Pedersen, 2020).

Í kjölfar krísuástands geta fylgt neikvæðar afleiðingar en stjórnendur hafa gert grein fyrir þeim neikvæðu afleiðingum sem þeir telja að fylgi krísuástandi. Með óvæntum atburðum, líkt og faraldrinum, fylgja oft minni tekjur fyrir fyrirtæki og meira verður um niðurskurði og uppsagnir, það geta orðið neikvæð áhrif á orðspor fyrirtækisins og umtal um fyrirtækið á samfélagsmiðlum eykst (Coombs, 2014). Á Íslandi hafa mörg fyrirtæki þurft að nýta sér úrræði ríkisins um að starfsfólkið færi á hlutabótaleið þar sem starfsfólkið fær greiddar atvinnuleysisbætur samhliða minnkuðu starfshlutfalli. Vegna óvissunar sem myndaðist skyndilega þá bauð ríkið upp á ýmis úrræði fyrir fyrirtæki til að geta komist í gegnum ástandið vegna samdráttar í starfsemi sinni (Vinnumálastofnun, e.d.) en enginn vissi hvaða áhrif veiran myndi hafa á samfélagið eða hvernig hún myndi þróast. Því voru mörg fyrirtæki sem nýttu sér þetta úrræði þar sem enginn vissi hvað var í vændum (Sunna Kristín Hilmarsdóttir, 2020).

Starfsemi fyrirtækja byggir á viðskiptalíkani þeirra (e. business model) en viðskiptalíkan snýr að því hvernig fyrirtæki starfa og skapa verðmæti fyrir hagsmunaaðila sína. Viðskiptalíkanið stýrir því hvaða leið fyrirtæki ætla að fara til að ná markmiðum sínum en endurnýjun á viðskiptalíkönum er mikilvæg uppspretta fyrir samkeppnisforskot fyrirtækja. Umhverfið á markaðnum breytist ört sem og vörur fyrirtækja, því er endurnýjun á viðskiptalíkönum fyrirtækja mikilvæg fyrir starfsemi þeirra og velgengi (Foss og Saebi, 2015). Kórónuveirufaraldurinn hefur haft mikil áhrif á viðskiptalíkön fyrirtækja og hafa margir þurft að endurskoða starfsemina til að geta mætt breyttum þörfum viðskiptavina. Fyrirtæki sem stóluðu á það í rekstri sínum að fá viðskiptavinum í verslanir sínar til að versla neyddust að finna aðrar leiðir til að fá fólk til að versla með stafrænum hætti sökum samkomutakmarkana. Einnig hafa fyrirtæki þurft að finna lausnir

Þegar kemur að starfsmannamálum þar sem fundir færðust á netið og starfsstöðvar fluttust margar heim til fólks. Krísa hefur mismikil áhrif á hvert fyrirtæki eftir því viðskiptalíkani sem það vinnur eftir og rekstrinum sem það starfar í en flest fyrirtæki hafa þó þurft að aðlaga starfsemi sína með einhverjum hætti að ástandi kórónuveirufaraldursins (Ritter og Pedersen, 2020).

Erfitt er að átta sig á hvaða breytingar í samfélaginu munu verða varanlegar og hvaða breytingar séu einungis tímabundnar á meðan á faraldrinum stendur. Það er ekki hægt að vita með vissu hvaða breytingar munu verða viðvarandi fyrr en ástandið er yfirstaðið. Þó mega fyrirtæki búa sig undir að einhverjar breytingar séu komnar til að vera (Reeves o.fl., 2020) en vísbendingar eru um það að neytendur séu líklegri til að nýta sér vefverslanir í meira magni en áður eftir að faraldurinn er yfirstiginn en í kjölfar kórónuveirufaraldursins hefur vægi vefverslana aukist (Kim, 2020). Fyrirtæki þurfa að reyna að átta sig á þessum breytingum sem geta orðið og aðlaga þar með starfsemi sína að þeim til að geta mætt þörfum viðskiptavina sinna og til að viðhalda tengslum sínum við þá (Koch o.fl., 2020) en stjórnun viðskiptatengsla (e. customer relationship management) felur í sér að fyrirtæki skapi ávinning fyrir ákjósanlega viðskiptavini fyrirtækisins með því að finna leiðir til að viðhalda og auka tryggð viðskiptavina sinna (Johansson og Carlson, 2015). Með því að byggja upp tengsl við viðskiptavini þá eru fyrirtæki líklegri til að skilja betur hvaða áhrif krísa hefur á neytendur og eru betur undirbúin að aðlaga sig og mæta mögulegum breyttum þörfum neytandans. Með sterkum viðskiptatengslum átta fyrirtæki sig einnig betur á því hvernig hegðun neytenda kemur til og geta skilgreint hvernig neytendur aðlaga sig að breyttu umhverfi (Moss o.fl., 2020). Mögulegar breytingar á kauphegðun og kaupákvörðunarferli neytenda geta haft í för með sér verulegar breytingar á markaðsaðferðum og stefnumótun fyrirtækja. Með því að átta sig á hugsunum neytenda og að geta aðlagað sig að breyttum aðstæðum þeirra eru fyrirtæki í góðri stöðu til þess að ná samkeppnisforskoti og mynda eftirsóknarverða stöðu á markaðnum (Mason o.fl., 2021).

Fyrir kórónuveirufaraldurinn höfðu mörg fyrirtæki litið á ýmsar aðgerðir sem of dýrar eða flóknar, að þær hefðu ekki nægan ávinning í för með sér og því ekki tímabærar. Þegar veiran skall á þá urðu margar af þessum aðgerðum, sem fyrirtæki höfðu ekki litið til, mikilvægar fyrir starfsemi fyrirtækisins og taldar nauðsynlegar fyrir framvindu rekstursins. Sem dæmi má nefna þá urðu breytingar hjá fyrirtækjum að nýta sér möguleika á netinu

og fjaraðgangi, sem ekki hafði verið litið til áður, mjög mikilvægar fyrir starfsemina (Ritter og Pedersen, 2020). Á Íslandi var 12% aukning árið 2020 af fyrirtækjum sem selja vörur eða þjónustu til viðskiptavina í gegnum vefsíður eða öpp, en aukning var í sölu í vefverslun alla mánuði ársins 2020 (Rannsóknasetur verslunarinnar [RVS], 2021). Það að nýta sér netið og tæknina í starfsemi fyrirtækja voru helstu og mestu breytingarnar sem flest fyrirtæki stóðu frammi fyrir í kjölfar faraldursins (Ritter og Pedersen, 2020).

## 2.2 Áhrif kórónuveirufaraldursins á neytendur

Óvæntir atburðir geta haft áhrif á neytendur líkt og þeir hafa á fyrirtæki. Hegðun neytenda getur breyst í kjölfar krísu og í einhverjum tilfellum er sú breyting komin til að vera. Kórónuveirufaraldurinn er enginn venjuleg krísa og þær ráðstafanir sem grípa þurfti til, til að stoppa útbreiðslu faraldursins, eins og samkomutakmarkanir sem höfðu mikil áhrif á fólk og lífnaðarhætti, hafa leitt til efnahagsleg óstöðugleika og gefið til kynna breytingu á virkni markaðarins þegar kemur að kaupum og kaupákvörðun (Mehta o.fl., 2020). Kauphegðun neytenda er ferli sem er sífellt að þróast með þeim stefnum og straumum sem í gangi eru hverju sinni (Fahy og Jobber, 2012) en þau fyrirtæki sem leggja í þá vinnu að átta sig á og skilja hegðun neytenda á markaði eru líklegri til að skara fram úr (Kotler og Keller, 2016). Vísbendingar eru um, að í kjölfar faraldursins, þá hafa neytendur í Bandaríkjunum aukið notkun sína á stafrænum miðlum við kaup og kaupákvörðunarferli (Mason o.fl., 2021) en samkvæmt RVS (2021) þá óx velta í vefverslun á Íslandi árið 2020 úr 3% í 7% milli ára en velta í vefverslun hafði staðið í stað 2018-2019.

Almenningi voru settar ákveðnar skorður mjög skyndilega vegna áhrifa faraldursins og mynduðust því í kjölfarið ákveðin mynstur í kauphegðun neytenda. Fyrst um sinn brugðust neytendur við þessum breytingum með því að reyna á einhvern hátt að verjast þessum óvæntu atburðum, meðal annars með því að hamstra ákveðnar nauðsynjavörur fyrir heimilið, líkt og klósettpappír (Kirk og Rifkin, 2020). Þessi hegðun átti sér stað hjá neytendum á Íslandi þar sem fólk fór að hamstra klósettpappír og aðrar nauðsynjavörur í verslunum í fyrstu bylgju faraldursins (Atli Ísleifsson, 2020). Um greip sig mikill ótti og hræðsla og því fóru neytendur að kaupa mikið í skyndi en skyndikaup (e. panic buying) eru algeng viðbrögð neytenda í óvissuástandi. Skyndikaup eru þegar neytendur kaupa óvenju mikið magn eða óvenju fjölbreytt vöruúrval í aðdraganda krísu, á meðan á henni

stendur eða eftir að krísan er liðin hjá. Á óvissutímum, líkt og kórónuveirufaraldrinum, þá kemur oft fram hjarðhegðun í samfélögum sem hefur sérstaklega mikil áhrif á kauphegðun neytenda og kvíða almennings í samfélaginu (Loxton o.fl., 2020). Hjarðhegðun er sú hugsun og hegðun meðal einstaklinga innan ákveðins hóps sem ekki hefur verið úthugsuð eða ígrunduð af einstaklingnum sjálfum heldur fer eftir því hvað hjörðin kys að gera. Hjarðhegðun litar oft hegðun aðila þar sem einstaklingar trú á því að manneskjan sem þeir herma eftir sé skynsamleg og því betra að herma eftir henni en að fara eftir eigin sannfæringu (Raafat o.fl., 2009). Þessi hjarðhegðun gerir það að verkum að neytendur fara oft að kaupa í meira magni en áður og eru neytendur aðeins að hugsa um sína eigin hagsmuni frekar en hagsmuni heildarinnar. Því kaupa neytendur oft vörur í miklu magni til að tryggja sér og sínum það öryggi sem þeir telja sig þurfa. Í kjölfar kórónuveirufaraldursins komu þessar tilfinningar og hegðun sterkt fram hjá neytendum þar sem í fyrstu fylgdi mikil óvissa varðandi innflutning á vörum og opnun landamæra hjá ýmsum þjóðum. Því gaf þessi hegðun oft fram óskýra mynd af ástandinu þar sem kaup í miklu magni höfðu mikil áhrif á starfsemi fyrirtækja sem ekki náðu að svara eftirspurninni hverju sinni (Loxton o.fl., 2020).

Með tímanum gátu neytendur aðlagð sig að breyttri hegðun og tekist betur á við aðstæðurnar en í byrjun. Að lokum höfðu neytendur aðlagð sig að þessum breytingum og er möguleiki að þær breytingar sem urðu á hegðun neytenda séu komnar til að vera (Kirk og Rifkin, 2020). Nýleg rannsókn á markaðnum í Þýskalandi bendir til þess að kauphegðun neytenda gæti breyst í kjölfar kórónuveirufaraldursins (Koch o.fl., 2020) en líkt og fram hefur komið þá er ekki hægt að segja með vissu hvaða breytingar verði viðvarandi þar til ástandinu er lokið. Fyrirtæki verða þó að fylgjast með hegðun sinna neytenda og búa sig undir mögulegar breytingar, þar sem vísbendingar eru um að ákveðnar breytingar hafi átt sér stað (Reeves o.fl., 2020) eins og aukin notkun neytenda á stafrænum miðlum við kaup (Mason o.fl., 2021).

Í kjölfar kórónuveirufaraldursins hafa brotist út áhyggjur meðal neytenda þar sem meiri tími fer í að huga að eyðslu og því verður forgangsörðun önnur þegar kemur að kaupum. Neytendur hafa jafnframt meiri löngun til þess að versla við heimamenn og styðja við verslanir og þjónustu sem er næst þeim (Mehta o.fl.). Á Íslandi var mikil aukning í innlendri verslun árið 2020 eftir fyrsta ársfjórðung en fyrstu þrjá mánuði ársins stóð

innlend verslun í stað eða minnkaði en tók svo aftur kipp í maí (RVS, 2021). Vísbendingar eru um breytta kauphegðun neytenda erlendis í kjölfar faraldursins (Mehta o.fl., 2020). Á Íslandi hefur einstaklingum verið settar skorður í þeirra daglega lífi og takmarkanir haft áhrif á lifnaðarhætti og hegðun einstaklinga sem gæti haft áhrif og sagt til um breytingar á kauphegðun Íslendinga.

Menning er sá þáttur sem er hvað mest ráðandi þegar kemur að óskum og hegðun einstaklinga og hefur víðtækustu og dýpstu áhrifin á kauphegðun einstaklinga. Hjá hverri þjóð ríkir ákveðin menning og í hverri menningu geta verið undirmenningar sem gefa enn skýrari mynd af einstaklingnum og hvernig hann hegðar sér (Kotler og Keller, 2016). Sumar þjóðir hafa meira samræmi en aðrar þjóðir hvað varðar gildi og skoðun og getur það haft mikil áhrif á heildina og hegðun heildarinnar. Á norðurlöndunum er talið vera menningarlegt samræmi hjá þjóðum og því má ætla að áhrif og breytingar á hegðun einstaklinga á Íslandi hafi meiri áhrif á heildina en hjá stærri þjóðum þar sem menningin er ekki eins einsleit (Mooij, 2019).

Ef fyrirtæki finna fyrir að hegðun neytenda sé breytt og telja þá breytingu vera komna til að vera þá er mikilvægt að þau aðlagi starfsemi sína að mögulegum nýjum þörfum viðskiptavina (Mehta o.fl., 2020).



### 3 Stafrænar áherslur í starfsemi fyrirtækja

Í hröðu og síbreytilegu umhverfi sem við búum við í dag geta fyrirtæki ekki hunsað stafrænar leiðir í sinni stefnumótun. Stafræn stefnumótun snýr að því að fyrirtæki beiti stafrænum miðlum, gögnum og tækni til að ná fram markmiðum sínum (Chaffey og Ellis-Chadwick, 2019). Vísbendingar um breytta hegðun neytenda í kjölfar kórónuveirufaraldursins sýna fram á aukna notkun neytenda á stafrænum miðlum þegar kemur að kaupum og kaupákvörðunarferli þeirra og að neytendur eyði minni tíma í verslunum en áður (Mason o.fl., 2021). Einnig eru vísbendingar um það að kauphegðun neytenda gæti breyst til langs tíma í kjölfar áhrifa faraldursins (Koch o.fl., 2020). Þessar vísbendingar, um breytingar á hegðun neytenda og að mögulegar breytingar séu komnar til að vera, gefa því enn betri sýn á mikilvægi þess að fyrirtæki nýti sér stafrænar leiðir í starfsemi sinni.

#### 3.1 Fjórða iðnbyltingin

Með fjórðu iðnbyltingunni komu fram ýmsar tækniframfarir en fjórða iðnbyltingin vísar til þeirra tækniframfara sem hafa átt sér stað undanfarin ár og munu eiga sér stað næstu ár. Þessar tækniframfarir hafa áhrif á það hvernig við lifum, vinnum og tengjum hvort við annað. Tækniframfarir eins og gervigreind, vélmenni, sjálfvirknivæðing og stafræn tækni eru allt nýjungar sem hafa áhrif á okkar daglega líf (Skilton og Hovsepian, 2018).

Með fjórðu iðnbyltingunni hefur kaupferill neytenda færst yfir í net- og farsímarásir þar sem aðgangur neytenda að þessari tækni er orðinn auðveldari og aðgengilegri en áður. Með stafrænni tækni þá geta neytendur verið í samskiptum við fyrirtæki án þess að þurfa nokkurn tímann að eiga í augliti til auglitis samskiptum við starfsfólk. Þessi leið viðskiptavina og fyrirtækja, að eiga í samskiptum hvort við annað, hafði verið að færast í aukana fyrir tíma faraldursins en í kjölfar kórónuveirufaraldursins þá hefur þessi samskiptaleið orðið mun algengari (Moon o.fl., 2021). Með nýjum tækniframförum hefur markhópurinn tæki í höndunum til að safna öllum þeim upplýsingum sem hann vantar, á aðeins nokkrum sekúndum, til að taka ákvörðun. Fyrirtæki þurfa að aðlaga sig að þessum nýja veruleika til að uppfylla þarfir neytandans (Loureiro, 2018) þar sem notkun almennings á netinu, samfélagsmiðlum, farsímaforritum og öðrum stafrænum

samskiptaleiðum er orðin hluti af daglegu lífi margra milljóna manna um allan heim (Stephen, 2016). Með tilkomu kórónuveirufaraldursins þá stóðu fyrirtæki og stofnanir frammi fyrir þeim aðstæðum að þurfa að aðlaga starfsemi sína að þeim nýja veruleika fólks að mega ekki hittast. Því neyddust fyrirtæki til að finna lausnir hvað varðar viðskiptahætti sína sem og að finna lausnir fyrir starfsstöðvar starfsfólks og skipuðu tækniframfarir og stafræn tækni þar lykilhlutverk til að fyrirtæki gætu haldið starfsemi sinni gangandi (Ritter og Pedersen, 2020). Skólastarf varð einnig fyrir miklum áhrifum af kórónuveirufaraldrinum og þurftu kennarar og nemendur að aðlaga sig að breyttum veruleika hvað varðar kennsluhætti. Stafræn þróun á kennslu tók gríðarlegum breytingum á einu ári þar sem kennarar og nemendur neyddust, líkt og aðrir í samfélaginu, til að aðlaga sig að stafrænni tækni og þurftu um tíma að skipta alfarið yfir í kennslu á netinu (König o.fl., 2020). Þróun á netinu og stafrænni tækni hefur því verið gríðarleg í kjölfar kórónuveirufaraldursins og haft áhrif á flesta þegna samfélagsins. Talið er að í kjölfar faraldursins þá hafi notkun almennings og fyrirtækja á stafrænum lausnum veitt nýjan staðal eða venju fyrir markaðinn og notkun hans á stafrænum lausnum þar sem áherslur á netið og tækniframfarir séu komnar til að vera (Doyle og Conboy, 2020).

Þróun á stafrænum miðlum er hröð og eru breytingar miklar ár frá ári en það eru einungis 30 ár síðan Tim Berners Lee kynnti veraldarvefinn (e. world wide web) til leiks og því hefur margt breyst og komið fram á þessum árum (Chaffey og Ellis-Chadwick, 2019).

### **3.2 Markaðssetning með stafrænum miðlum**

Stafrænir miðlar (e. digital media) færa fyrirtækjum nýjar leiðir til að eiga í samskiptum við neytendur en fyrirtæki þurfa að átta sig á hegðun neytenda í stafrænu umhverfi og rannsaka markaðinn til að geta stjórnað þeim skilaboðum sem þau vilja leggja fram á sem áhrifaríkastan hátt (Chaffey og Ellis-Chadwick, 2019). Með gagnagreiningu og nýtingu á stafrænum miðlum geta fyrirtæki skilgreint neyslumynstur og sérsniðið vörur sínar að neytendanum (Loureiro, 2018). Kostir þess að nýta sér stafrænar leiðir í markaðssetningu til neytenda eru þeir að með netinu þá er hægt að átta sig betur á þörfum og löngunum neytandans (Chaffey og Smith, 2017). Með markaðssetningu á stafrænum miðlum þá verður til gagnvirkt samtal milli viðskiptavinar og fyrirtækis og því geta stjórnendur fyrirtækja betur áttað sig á því hvað það er sem viðskiptavinur vill og hvernig hann bregst

við skilaboðum frá þeim (Chaffey og Ellis-Chadwick, 2019). Kauphegðun neytenda á netinu er frábrugðin kauphegðun neytenda í hefðbundinni verslun (Saura o.fl., 2020) þar sem neytendur hafa meira framboð af upplýsingum en áður. Með tilkomu netsins þá geta viðskiptavinir safnað sér upplýsinga um valkosti sem í boði eru og borið saman verð og helstu eiginleika vöru (Mazaheri o.fl., 2011). Viðskiptavinir standa einnig frammi fyrir þeim möguleika með stafrænum leiðum að heyra frá upplifun annarra viðskiptavina og geta tekið ákvörðun um kaup út frá því (Hanna o.fl., 2011).

Með því að nýta sér stafrænar lausnir í markaðssetningu þá geta fyrirtæki náð fram aukinni ánægju viðskiptavina sinna (Chaffey og Smith, 2017) en einn helsti kostur þess að nýta sér stafrænar leiðir í markaðssetningu er sá að fyrirtæki geta betur byggt upp samband við viðskiptavininn. Með stafrænum leiðum er upplýsingum meira miðlað til viðskiptavinarins í stað þess að þeim sé þröngvað að honum líkt og hefur oft átt við um markaðssetningu á hefðbundnum miðlum þar sem samtalið er ekki gagnvirkt líkt og á stafrænum miðlum (Chaffey og Ellis-Chadwick, 2019). Ánægja viðskiptavina getur einnig ráðist af því hvort vefsíður og miðlar fyrirtækis séu auðveldir í notkun og að ferlið við kaup og upplýsingaleit gangi vel fyrir sig. Allt fer þetta eftir áherslum hjá hverju fyrirtæki fyrir sig, hversu mikið þau vilja einblína á þjónstu við viðskiptavininn í gegnum stafræna miðla og ná þar með fram aukinni ánægju þeirra (Chaffey og Smith, 2017).

Líkt og áður segir þá hefur þróun á stafrænu umhverfi leitt til breytinga á kauphegðun neytenda í stafrænu umhverfi. Það leiðir af sér breytingar í markaðssetningu fyrirtækja þar sem áherslan er nú í auknum mæli á það að sérsníða efni fyrir einstaklinga eða minni hópa í stað þess að láta allan markhópin fá sömu skilaboð (Saura o.fl., 2020). Það er því grundvallaratriði í viðskiptalíkönum fyrirtækja, sem starfa í stafrænu umhverfi, að nýta leiðir í markaðssetningu sinni eins og upplifun neytenda í gegnum miðlana, markaðssetningar í gegnum áhrifavalda og að skapa jákvætt umtal um fyrirtækið á netinu (e. eWOM) (Saura, 2021).

Miðlanotkun fyrirtækis (e. digital marketing mix) skiptist í þrjá meginþætti en það eru keyptir miðlar (e. paid media), áunnir miðlar (e. earned media) og eigin miðlar (e. owned media). Keyptir miðlar eru þeir miðlar sem fyrirtæki greiðir fyrir eins og keyptar auglýsingar fyrirtækja á netinu, í sjónvarpi og útvarpi. Það sem telst til áunna miðla eru til að mynda umsagnir viðskiptavina á netinu, almennt umtal viðskiptavina um fyrirtækið og

einnig umsagnir áhrifavalda um vörumerkið (Chaffey og Ellis-Chadwick, 2019). Áunnir miðlar fyrirtækja eru taldir vera þeir miðlar sem viðskiptavinir treysta hvað mest og hefur mestu áhrifin á þau. Þar spila áhrifavaldar lykilhlutverk þar sem umsagnir þeirra á vörumerki geta byggt upp stóran fylgjendahóp sem leggja traust sitt á viðkomandi aðila (Mattke o.fl., 2019). Eigin miðlar fyrirtækja eru síðan þeir miðlar sem fyrirtækið á sjálft og er stjórnað af fyrirtækinu líkt og vefsíður og samfélagsmiðlar fyrirtækja (Chaffey og Ellis-Chadwick, 2019). Samfélagsmiðlar veita fyrirtækjum tækifæri á að auka sölu hjá sér og spila þeir mikilvægt hlutverk þegar kemur að markaðsgreind og að fá upplýsingar um markhópinn (Lindsey-Mulikin og Borin, 2017). Áhrif þessara miðla á viðskiptavinum eru misjöfn (Mattke o.fl., 2019) en það er lykilatriði að fyrirtæki samhæfi samskipti sín á þessum miðlum til að byggja upp samband og tryggð við viðskiptavinum (Loureiro, 2018). Samhæfð markaðssamskipti fyrirtækja auka traust viðskiptavina á fyrirtækinu en möguleiki fyrirtækja á að samhæfa markaðssamskipti sín er einn kostur þess að nýta sér netið og stafræna miðla við markaðssetningu (Chaffey og Ellis-Chadwick, 2019).

Talið er að markaðssetning til neytenda muni að mestu leyti fara fram á stafrænum miðlum í framtíðinni og þá sérstaklega í gegnum farsímaforrit og samfélagsmiðla þar sem neytendur eyði mestum tíma þar (Stephen, 2016). Almennigur notar stafræna miðla í ýmsum tilgangi en margir nota stafræna miðla til að sinna áhugamálum sínum og ganga í ýmsa hópa á samfélagsmiðlum út frá þekkingu sinni eða áhugamálum. Aðrir nota stafræna miðla vegna vinnu og nýta sér stafræna miðla sem samskiptaleið (Charlesworth, 2014). Þó eru stafrænir miðlar hluti af félagslífi margra og notaðir af neytendum til að tjá skoðanir sínar, miðla þeim áfram og að heyra skoðanir annarra (Stephen, 2016). Neytendur eru ekki einungis að nota miðla til að leita sér upplýsinga um vörur og þjónustu heldur einnig til að veita sýn á eigin upplifun á fyrirtækjum sem þeir kaupa hjá sem og að fá upplýsingar frá öðrum neytendum sem gætu haft verðmæta innsýn inn í fyrirtæki (Hanna o.fl., 2011). Þar af leiðandi þurfa fyrirtæki að vera meðvituð um að skoðanir eða álit neytenda á tiltekinni vöru eða vörumerki eru fljótar að berast og getur haft mikil áhrif á neytendur framtíðarinnar og álit þeirra á tilteknum vörum eða vörumerki (Charlesworth, 2014).

### 3.3 Rafræn stjórnun viðskiptatengsla

Mögulegar breytingar á kauphegðun neytenda í kjölfar kórónuveirufaraldursins sýna fram á mikilvægi viðskiptatengsla. Fyrirtæki þurfa að aðlaga starfsemi sína að breytingum viðskiptavina en til að geta mætt þörfum þeirra þurfa fyrirtæki að viðhalda og efla tengsl sín við viðskiptavinina sína (Koch o.fl., 2020). Með stjórnun viðskiptatengsla þá eru fyrirtæki að finna leiðir til að viðhalda og auka tryggð viðskiptavina sinna við fyrirtæki (Johansson og Carlson, 2015). Í dag er hægt að stjórna viðskiptatengslum enn betur vegna mikilla tækniþróunar en talið er að tækni spili lykilhlutverk þegar kemur að því að bæta þjónustu við viðskiptavininn (Chaffey og Ellis-Chadwick, 2019).

Rafræn stjórnun viðskiptatengsla (e. eCRM) getur leitt af sér mikil tækifæri fyrir starfsemi og árangur fyrirtækja. Fyrirtæki sem eru vel undirbúin fyrir rafræna stjórnun viðskiptatengsla og nýta sér stafræna stefnumótun í starfsemi sinni eru meðvituð um mikilvægi þess að aðgreina viðskiptavinina, eru samkeppnishæf og alltaf að leita leiða til að skera sig frá samkeppninni og mynda þar með samkeppnisforskot. Þó eru ógnanir sem geta fylgt rafrænni stjórnun viðskiptatengsla en með stafrænum samskiptum við viðskiptavininn þá hafa fyrirtæki takmarkaða getu í að skapa nánd og getur verið erfitt að byggja upp traust við viðskiptavininn (Kennedy, 2011). Fyrirtæki standa einnig frammi fyrir þeirri áskorun að erfitt getur verið að átta sig á þörfum neytandans í gegnum stafræna miðla og þar með að verða við óskum hans (Mason o.fl., 2021). Það er einnig auðveldara fyrir neytendur að leita sér upplýsinga og bera vörur og þjónustu saman við samkeppnisaðila á netinu (Kennedy, 2011). Þar af leiðandi er mikilvægt að fyrirtæki séu vel undirbúin þegar nýta á tækni við stefnumótun og til að viðhalda viðskiptatengslum þar sem mistök geta verið dýr fyrir framvindu fyrirtækis ef ekki er haldið rétt á spilunum frá upphafi þegar kemur að stafrænum leiðum (Chaffey og Ellis-Chadwick, 2019). Fulgoni (2014) telur að fyrirtæki þurfa að vera sérstaklega meðvituð um kauphegðun neytenda til að geta nýtt sér stafrænar leiðir sem best. Fyrirtæki þurfa að greina og mæla alla snertipunkta kauphegðunar til að fá betri sýn inn í huga neytenda og hvað það er sem knýr þá áfram við val og ákvarðanir við kaup.

### 3.4 Vefverslun

Vægi vefverslunar hefur verið að aukast síðustu ár en í kjölfar kórónuveirufaraldursins og samkomutakmarkana þá hefur vægi vefverslana aukist til muna (Moon o.fl., 2021). Netið gefur neytendum færi á að vera skilvirkari í kaupferli sínu þar sem neytendur hafa betri yfirsýn og upplýsingar um verð og samanburð á vörum. Neytendur geta tekið betri ákvarðanir varðandi kaup á netinu og getur það einnig sparað neytendum bæði tíma og pening að nýta sér vefverslanir við kaup (Reibstein, 2002) en helstu hvatar þess að fólk nýtir sér vefverslanir við kaup, frekar en að fara í hefðbundna verslun, eru þeir að neytendur telja bæði kaupin verða þægilegri og hagkvæmari þegar verslað er í gegnum vefverslanir (Mahajan o.fl., 2000). Hagur neytenda af stafrænum miðlum er aukið framboð af upplýsingum sem þeir standa frammi fyrir sem áður tók meiri tíma og áreynslu að leitast eftir, því er talið að aukið upplýsingaflæði neytenda breyti kauphegðun þeirra (Charlesworht, 2014). Þegar kemur að því að versla í gegnum vefverslanir fyrirtækja þá er áreiðanleiki netverslana talinn vera mikilvægasti þátturinn og það sem hefur mest áhrif á neytendur í rafrænum viðskiptum. Þrátt fyrir það að rafræn viðskipti séu orðin hluti af daglegu lífi margra þá er hluti markhópsins sem hefur ekki treyst sér að versla í gegnum netverslanir vegna ótta um neikvæða upplifun. Neytendur sem versla reglulega í gegnum netið telja það einnig vera mikilvægt að geta dæmt um áreiðanleika netverslunar og spilar jákvætt umtal um vefverslun í gegnum netið þar lykilatriði (Utz o.fl., 2012).

Möguleg hindrun þess að neytendur nýti sér vefverslun er mótþrói neytenda við vefverslun vegna þeirrar fyrirhafnar sem þeir telja að fari í að læra á vefverslanir auk ótta um neikvæða upplifun (Utz o.fl., 2012; Kim 2020). Veiran hefur gert það að verkum að neytendur hafa aðlagð sig að breyttum aðstæðum og nýtt sér vefverslun í kaupum sínum. Þar af leiðandi hafa neytendur áttað sig á kostunum sem fylgja vefverslun og eru líklegri til að nýta sér þessa leið áfram eftir að faraldurinn er liðinn hjá. Að því sögðu telja margir að þessi breyting sé kominn til að vera, að neytendur muni halda áfram að nýta sér vefverslun þar sem áður ólíklegir og tortryggir aðilar markaðarins á vefverslun eru nú farnir að nýta sér hana (Kim, 2020). Líkt og með hefðbundna verslun þá verður kauphegðun neytenda orðin að venju eftir ákveðinn tíma þegar viðskiptavinur er orðinn vanur að versla við ákveðið fyrirtæki með því að nýta sér netið (Reibstein, 2002).

## 4 Aðferðafræði

Markmið rannsóknar var að fá betri innsýn inn í aðstæður fyrirtækja á tímum kórónuveirufaraldursins og hvaða lærdóm stjórnendur fyrirtækja geta dregið af ástandinu. Leitað var til viðmælenda sem þekkja vel til viðfangsefnisins og geta veitt góða sýn inn í aðstæður fyrirtækja á tímum faraldursins. Notast var við eigindlega rannsóknaraðferð þar sem áhersla er lögð á að spyrja viðmælendur opinna spurninga og lagt upp úr dýpt og upplifun þeirra á efninu (Burns og Bush, 2014). Litið var á að eigindleg rannsóknaraðferð myndi henta best fyrir gagnaöflun og niðurstöður rannsóknar fyrir meiri dýpt og skilning á nýlegum aðstæðum fyrirtækja í kjölfar kórónuveirufaraldursins.

### 4.1 Viðmælendur

Leitað var til átta stjórnenda í fyrirtækjum í von um viðtal. Notast var við mats úrtak (e. judgement sampling) í upphafi þar sem rannsakandi leggur mat á hverjir ættu að vera í úrtakinu en rannsakandi lagði upp með það að velja stjórnendur sem starfa hjá fyrirtækjum sem reka verslanir. Síðar var einnig notast við tilvísunar úrtak (e. referral sampling) þar sem viðmælendur mæla með líklegum þátttakendum í úrtak (Burns og Bush, 2014). Nokkrir viðmælendur höfðu þekkingu eða höfðu heyrt af áhugaverðum frásögnum annarra fyrirtækja í ástandi faraldursins og töldu því áhugavert fyrir rannsakanda að ræða við ákveðna stjórnendur og fá að heyra þeirra upplifun á aðstæðum kórónuveirufaraldursins. Sendur var tölvupóstur á stjórnendur fyrirtækja sem rannsakandi hafði áhuga á að ræða við en kynningarbréf, sem sent var á stjórnendur í von um viðtal, má sjá í viðauka A. Einn viðmælandi gaf ekki kost á viðtali, tveir svöruðu tölvupósti rannsakanda ekki en fimm viðmælendur svöruðu og gáfu kost á viðtali sem niðurstöður rannsóknar byggja á.

Viðmælendur voru því fimm talsins og voru þeir allir stjórnendur í fyrirtækjum sem reka verslun. Í töflu 1 má sjá í hvaða rekstri fyrirtækin, sem stjórnendur starfa hjá, eru í og stærð þeirra en fyrirtækin eru frá því að vera lítil fyrirtæki upp í stór fyrirtæki. Lítil fyrirtæki eru þau sem hafa 10-49 starfsmenn og telst eitt fyrirtækjanna sem lítið fyrirtæki. Meðalstór fyrirtæki eru þau sem hafa 50-249 starfsmenn hjá sér og eru þrjú fyrirtækjanna meðalstór. Stór fyrirtæki eru þau sem hafa 450 starfsmenn og fleiri og því telst eitt

fyrirtækjanna sem stórt fyrirtæki (Samtök atvinnulífsins [SA], 2013). Nöfn viðmælenda verða meðhöndluð sem trúnaðargögn og haldin verður nafnleynd. Því hafa viðmælendur fengið tilbúin nöfn sem sjá má í töflu 1 og verður vísað til þeirra í niðurstöðum rannsóknar.

**Tafla 1: Viðmælendur og stærð og rekstur fyrirtækis sem þeir starfa hjá**

<i>Viðmælendur:</i>	Stærð fyrirtækis	Rekstur
<i>Anna</i>	30 starfsmenn	Íþróttavöruverslun
<i>Kári</i>	50 starfsmenn	Sérvöruverslun – matvöruverslun
<i>Gunnar</i>	100 starfsmenn	Húsgagnaverslanir
<i>Egill</i>	200 starfsmenn	Raftækjaverslun
<i>Bjarni</i>	450 starfsmenn	Byggingavöruverslun

## 4.2 Viðtalsrammi og framkvæmd

Líkt og fram hefur komið þá voru viðmælendur fimm talsins og allir stjórnendur hjá fyrirtækjum á Íslandi sem reka verslanir. Tekin voru djúpvíðtöl (e. in-depth interviews) við viðmælendur en djúpvíðtöl fela í sér samansafn spurninga sem rannsakandi leggur fram fyrir viðmælendur einn á einn. Með djúpvíðtölum fær rannsakandi betri hugmynd um hvað viðmælenda finnst um ákveðið viðfangsefni og betri innsýn inn í viðfangsefnið (Burns og Bush, 2014).

Notast var við hálfstöðluð viðtöl (e. semi-structured interviews) þar sem viðmælandinn er spurður fyrir fram ákveðinna spurninga eftir viðtalsramma rannsakanda og fær viðmælandi að tjá sig með eigin orðum og skoðunum á efninu (Silverman, 2014). Viðtalsramminn var í grunninn byggður upp á fyrri rannsóknum af efninu, þar sem rannsakandi vildi vita hvort stjórnendur höfðu upplifað það sama í sinni starfsemi og fyrri rannsóknir benda til. Viðtalsrammi var jafnframt unnin samhliða gagnaöflun fræðilegra heimilda og punktaði rannsakandi hjá sér atriði sem honum fannst áhugaverð og vildi fá dýpri skilning á og heyra sýn viðmælenda á. Viðtalsrammi sem rannsakandi lagði upp með var einungis notaður sem leiðarvísir í rannsókn, svo ef rannsakanda datt spurning í hug í framhaldi af svörum viðmælenda og vildi fá betri skilning á þá voru viðmælendur spurðir að því. Því þykir mikilvægt að rannsakandi hafi virka hlustun til að leiða umræður áfram



og fá viðmælendur til að tjá sig dýpra um efnið (Silverman, 2014). Viðtalsramma rannsakanda má sjá í heild í viðauka B. Með eigindlegri rannsóknaraðferð verður rannsakandi að vera sveigjanlegur og taka ákvarðanir á staðnum ef að viðtöl þróast í ákveðna átt. Þar af leiðandi má rannsakandi ekki hafa fyrir fram ákveðnar hugmyndir um framvindu viðtalanna eða niðurstöður þeirra heldur þarf að fara af stað í viðtöl með opnum huga (Padgett, 2017).

Viðtölin byrjuðu á því að viðmælendum var gerð grein fyrir viðfangsefni rannsóknar og tilgangi viðtala. Viðmælendur voru spurðir hvort leyfilegt væri að taka viðtölin upp og að hljóðupptökum yrði eytt að rannsókn lokinni. Viðmælendum var gert grein fyrir að um opinn viðtalsramma væri að ræða og þeim því leyfilegt að tala um það sem kom upp í huga þeirra eða ef þeim datt eitthvað í hug umfram viðtalsramma rannsakanda. Viðtölin fóru fram á tímabilinu 17. mars 2021 til 30. mars 2021 á þeim tíma dags sem hentaði viðmælendum best. Viðtölin fóru ýmist fram í persónu eða með fjarskiptabúnaði, eftir því hvað viðmælendur kusu en þau viðtöl sem tekin voru í persónu fóru fram á skrifstofum viðmælenda. Misjafnt var hversu miklu viðmælendur höfðu frá að segja eða kusu að tjá sig um efnið en viðtölin voru á bilinu 20 mínútur upp í 45 mínútur.

### **4.3 Greining gagna**

Viðtölin voru hljóðrituð í síma rannsakanda, með góðfúslegu leyfi viðmælenda og þau síðan rituð nákvæmlega í tölvu frá orði til orðs svo hægt væri að vinna sem best úr upplýsingum viðtalanna. Eftir hvert viðtal fór rannsakandi í það að hlusta á viðtalið og rita það upp en eins og fram hefur komið var misjafnt frá hversu miklu viðmælendur höfðu að segja eða kusu að tjá sig um efnið svo því tók afritunin mislangan tíma. Rannsakandi las strax yfir viðtölin eftir að þau höfðu verið afrituð í tölvu og athugaði hvort einhverjar upplýsingar honum fannst mögulega vanta og hvaða upplýsingar það voru úr viðtalinu sem stóðu upp úr. Ef rannsakanda fannst eitthvað koma fram úr fyrstu viðtölum sem ekki var í viðtalsramma þá var því bætt við upprunalega viðtalsramma og seinni viðmælendur einnig spurðir að þeim spurningum. Það var þá helst eftir fyrstu tvö viðtöl rannsakanda sem vísbendingar fengust um hvaða efni hægt væri að bæta við viðtalsramma og skoða nánar. Eins og áður segir var viðmælendum gerð grein fyrir að leyfilegt væri að tjá sig umfram viðtalsramma rannsakanda en misjafnt var hversu mikið viðmælendur tjáðu sig

umfram spurningar rannsakanda. Í flestum tilvikum, eftir að formlegum spurningum rannsakanda var lokið, spruttu fram frásagnir frá viðmælendum um vissar aðstæður í ástandinu sem ekki höfðu komið fram áður. Þá var eins og viðmælendur slökuðu betur á og hefðbundið og afslappað samtal milli viðmælenda og rannsakanda tók við, eftir að formlegum viðtalsramma var lokið.

Þegar öll viðtöl höfðu verið tekin og rituð í tölvu þá fór af stað mikil greiningarvinna þar sem viðtöl voru borin saman og þemu voru sett fram. Fyrst voru öll viðtölin lesin yfir tvisvar sinnum svo rannsakandi fengi betri tilfinningu fyrir kjarna viðtalanna. Þar á eftir var lesið yfir hvert viðtal aftur og frekari greiningarvinna átti sér stað þar sem áhugaverðar frásagnir og þemu voru undirstrikuð og borin saman við efni allra viðtala. Það komu fram fimm meginþemu og tvö undirþemu en þau má sjá í töflu 2.

**Tafla 2: Þemu viðtala**

<i>Meginþemu</i>	<i>Undirþemu</i>
Óvissa	
Krísa	
<i>Þróun á vefverslun</i>	
<i>Breyttar áherslur í markaðsmálum</i>	
<i>Viðskiptavinahópurinn</i>	1) Breytt kauphegðun 2) Breyting á markhópnum

## 5 Niðurstöður

Í þessum kafla verður greint frá niðurstöðum viðtala sem tekin voru við stjórnendur fyrirtækja eftir þeim þemum sem komu fram úr gögnunum.

### 5.1 Óvissa

Allir viðmælendur voru sammála um þá miklu óvissu sem fylgdi ástandinu og vissi enginn hvernig aðstæður myndu þróast eða hvernig fyrirtækin ættu að bregðast við. Stjórnendur fyrirtækjanna vissu hreinlega ekki hvað þetta ástand þýddi fyrir reksturinn og nefndi Kári þá miklu óvissu sem þeir upplifðu í sínum rekstri en hann sagði: „Við vissum ekkert hvert þetta var að fara fyrst [...] bara ofboðsleg óvissa í þjóðfélaginu, við vissum hreinlega ekki hvort það verið væri að fara loka öllu.“

Gunnar ræddi einnig um þessa miklu óvissu sem fyrirtækið upplifði og áttuðu stjórnendur sig ekki á hvað þetta þýddi fyrir reksturinn, hvort að salan myndi fjara út eða hvort það þyrfti hreinlega að leggja starfsemina niður. Gunnar sagði:

Við vissum ekki hvað yrði og við svona óttuðumst framtíðina, við gátum ekki séð neitt og vissum í raun ekki neitt nema bara að það voru komnar samkomutakmarkanir, það var kominn heimsfaraldur og þetta var svona eins og heimsstyrjöld, við vissum ekki hvort við værum að leggja niður fyrirtækin okkar eða hvort þetta myndi deyja bara hægt og hljótt [...] við töldum það líklegt að þetta myndi fjara út, salan hjá okkur.

Öll fyrirtækin nýttu sér úrræði ríkisins, í fyrstu bylgju faraldursins, þar sem starfsfólkið fór hlutabótaleiðina en tvö stærstu fyrirtækin drógu það til baka og endurgreiddu ríkinu upphæðina þegar ástandið fór að skýrast betur sem og reglugerðir ríkisins urðu skýrari í kjölfar faraldursins. Fyrst um sinn töldu öll fyrirtækin sig eiga rétt á þessu úrræði ríkisins vegna samdráttar í starfsemi sinni en þegar ástandið fór að skýrast betur þá kom í ljós að þau þeirra sem ekki stóðu höllum fæti í starfsemi sinni ættu ekki rétt á að nýta sér þetta úrræði og því endurgreiddu tvö stærstu fyrirtækin upphæðina til baka. Gunnar sagði frá því að fyrirtækið sem hann starfar hjá nýtti sér úrræðið einungis í eina til tvær vikur þar til ástandið fór að skýrast betur. Kári nefndi að fyrirtækið sem hann starfar hjá hafi þurft

að nýta sér hlutabótaúrræði ríkisins í einn mánuð þar til óvissan var farin að minnka og starfsemin komin í sama horf á ný. Fyrirtækið sem Anna starfar hjá þurfti að nýta sér hlutabótaleiðina í bylgju eitt sem og bylgju tvö þar sem fyrirtækið þurfti að loka einni verslun sinni tímabundið á meðan ástandið var sem verst.

## 5.2 Krísa

Fyrirtækin upplifðu, eins og áður segir, mikla óvissu þegar kórónuveirufaraldurinn skall á en voru þó nokkuð fljót að aðlaga sig, eins vel og hægt var, til að halda starfsemi sinni gangandi með breyttum áherslum. Þegar viðmælendur voru spurðir um mestu áskoranir fyrirtækja og hvort þeir hafi upplifað óþolinmæði viðskiptavina í gegnum stafræna miðla þá voru flestir sammála um að hin raunverulega krísa og mesta áskorun fyrirtækja hafi verið í kringum afsláttardaga fyrirtækja á netinu í kringum jólin. Fyrirtækin höfðu hreinilega ekki undan álagi og vissu ekki hvernig ætti að bregðast við þar sem aldrei höfðu komið svo margar netpantanir inn á sama tíma. Afsláttadagar á netinu sem um ræðir voru til dæmis svartur föstudagur (e. black friday), dagur einhleypra (e. singlesday), tax-free dagar á netinu og fleiri afsláttardagar sem fyrirtækin buðu upp á fyrir sína viðskiptavini í kringum jólin.

Bjarni minntist á mikla óþolinmæði og dónaskap viðskiptavina verslunarinnar í kringum þessa afsláttardaga á netinu og var honum mikið niðri fyrir þegar spurt var um hvort fyrirtækið upplifi það að viðskiptavinir séu óþolinmóðari í gegnum stafræna miðla en í hefðbundinni verslun. Bjarni sagði:

Það var mjög mikil óþolinmæði og fólk var dónalegt, það hringdi í þjónustverið alveg brjáláð, var kannski að panta um morguninn og var ekki búin að fá það seinnipartinn, búíð að eyðileggja jólin og það var bara hótanir og þetta var bara ótrúlegt og sumt blöskraði manni svo rosalega af því að í gegnum stafræna miðla það verða allir svo bara svona eins og virkir í athugasemdum [...] það er svo auðvelt að vera við lyklorðið þar sem þú getur verið að ausa fúkyrðum yfir fólk.

Bjarni nefndi að hjá þeim hafi orðið 969% aukning á pöntunum í nóvember sem hafi leitt í för með sér miklar áskoranir fyrir fyrirtækið. Bjarni sagði:

Við þurftum að fara úr því að vera kannski tvö eða þrjú í tiltekt á vörum í vefverslun [...] upp í 10-15 manns [...] það var alveg fullt af þannig áskorunum sem við þurftum að aðlaga okkur að sem við vorum ekki endilega tilbúin svona þannig í en þetta var dálítið eins og að vera hent í djúpu laugina svo við lærðum bara að synda.

Gunnar tók í sama streng en fyrirtækið sem hann starfar hjá hafði aldrei upplifað jafn mikið álag og á þessum afsláttardögum á netinu en fyrirtækið sem hann starfar hjá rekur fjórar húsgagnaverslanir. Gunnar sagði að margir hafi verið í hreiðurgerð síðasta árið þar sem fólk eyddi meiri tíma heima hjá sér en nokkru sinni fyrr. Þar af leiðandi hafi eftirspurn eftir vörum fyrir heimilið aldrei verið meiri en hann nefnir þessa daga sem mikla krísu fyrir fyrirtækið og að álagið á starfsfólki hafi aldrei verið meira. Gunnar sagði þetta um þessa krísudaga:

Hin raunverulega krísa hjá okkur í verslun gerðist á tyllidögum okkar [...] black friday var krísa fyrir okkur, jólin var krísa, taxfree, þetta eru okkar tyllidagar [...] Þetta var náttúrulega rosalegt álag fyrir fólk [...] við hefðum þurft að bæta við okkur 12 starfsmönnum þegar mest lét, á þessum krísudögum.

Hann bætti einnig við að erfitt væri að undirbúa sig fyrir krísu sem þessa: „Það er enginn sem getur undirbúið sig undir þetta, enginn sem getur undirbúið sig undir það að veltan fer kannski upp um 200% á einum degi.“ Þó nefndi Gunnar að fyrirtækið sé mun betur undirbúið og viti hvernig eigi að bregðast við ef þessi staða kæmi upp aftur í dag. Fyrirtækið endaði á því að nýta sér verktaka í að hjálpa til við tínslu og pökkun á vörum sem og útkeyrslu en Gunnar nefndi að fyrirtækið myndi nýta sér þær lausnir aftur þar sem ekki borgar sig fyrir fyrirtækið að ráða til sín 12 manns til að undirbúa sig undir næstu áskoranir, það verði einfaldlega að nýta sér verktaka þegar mesta álagið er á fyrirtækinu. Gunnar nefndi einnig að með auknum pöntunum fylgja auknar fyrirspurnir en fyrirtækið fór úr því að fá nokkrar fyrirspurnir á dag yfir í um 400 fyrirspurnir á dag í gegnum Facebook síður verslananna á þessum krísudögum og um 1000 símtöl á dag, því var álagið gríðarlega mikið.

Allir viðmælendur, fyrir utan Kára sem er stjórnandi hjá sérvöruverslun með matvöru, töluðu um það að innviðir póstsins hafi hrunið í kjölfar þessara afsláttardaga á netinu sem hafi haft mikið að segja. Því þurftu fyrirtæki mörg að bregðast við með því að keyra vörunar sjálf heim til viðskiptavina, þar sem pósturinn réði hreinlega ekki við magn pantana hjá sér. Þar af leiðandi gátu fyrirtækin ekki alltaf ráðið við þessar miklu seinkanir á pöntunum þar sem innviðir póstsins hreinlega hrundu og réðu ekki við ástandið.

### **5.3 Þróun á vefverslun**

Áskoranir sem fyrirtækin stóðu frammi fyrir á tímum kórónuveirufaraldursins voru miklar þar sem starfsemi þeirra allra gengur í grunninn út á það að fá viðskiptavininn til sín í verslunina til að versla. Því þótti mesta áskorunin fyrir fyrirtækin vera sú að þau vildu ekki fá viðskiptavininn til sín vegna smita og takmarkana í samfélaginu en vildu samt ná honum til að versla. Fyrirtækin voru misvel undirbúin þegar kom að því að nýta sér vefverslun. Fyrirtækið sem Kári starfar hjá bauð ekki upp á vefverslun fyrir sína viðskiptavini fyrir faraldurinn en hin fyrirtækin höfðu þegar vefverslun en voru komin mislangt með þróun á þeim. Allir viðmælendur voru sammála um mikilvægi vefverslunar á tímum faraldursins. Þau fyrirtæki sem þegar voru með vefverslun þegar faraldurinn skall á lögðu aukna áherslu á hana ásamt því að bæta heimasíðu fyrirtækisins í kjölfar samkomutakmarkana. Fyrirtækið sem Kári starfar hjá kom vefverslun sinni í loftið í kjölfar faraldursins.

Fyrirtækið sem Gunnar starfar hjá og fyrirtækið sem Anna starfar hjá, voru með heimasíðu fyrir kórónuveirufaraldurinn en bæði fyrirtækin fóru í mikla uppbyggingu og vinnu fyrir vefverslanir sínar í kjölfar veirunnar. Gunnar nefndi að þær breytingar sem fyrirtækið fór í á netverslunum sínum var vinna sem hefði tekið nokkra mánaða vinnu í að innleiða en tók þess í stað um sex vikur þar sem fyrirtækinu var hreinlega ýtt út í þessar aðstæður. Anna nefndi tækifæri sem fyrirtækið sem hún vinnur hjá upplifði fyrir vefverslunina í kjölfar faraldursins: „Covid bjó til svo geggjað tækifæri fyrir netverslunina, bara geðveik kynning fyrir hana.“ Anna nefndi einnig annað tækifæri en það var aukin áhersla á heimaræktina hjá hinum almenna einstaklingi en þar sem rekstur fyrirtækisins gengur út á sölu á íþróttavörum þá kom vefverslun þeirra að góðum notum:

Fyrirtækið er svo sterk heildverslun að bara handlóð og annað, allt í einu var bara kominn markaður fyrir þær vörur [...] við tæmdum lagerinn úti af lóðum og ketilbjöllum [...] við seldum ógeðslega mikið af vörum sem voru ekki búin að hreyfast á lager áður sem við settum loksins á netið.

Þá nefndi Anna einnig að með aukinni áherslu á vefverslun fyrirtækisins þá breyttust áherslur og stöðugildi innan fyrirtækisins en fyrirtækið endaði á því að ráða til sín auka starfsmann sem átti að sjá alfarið um vefverslun fyrirtækisins. Það sama gerðist hjá fyrirtækinu sem Gunnar starfar hjá en í kjölfar kórónuveirufaraldursins þá varð til eitt nýtt starf innan fyrirtækisins og tengdist það vefverslun og tínslu á vörum. Aðrir viðmælendur töldu ekki að ný störf hafi orðið til í kjölfarið heldur hafi áherslur breyst og fólk fært milli starfsstöðva eftir takmörkunum og álagi hverju sinni. Ef mikið var um pantanir á netinu þá var minna að gera í verslunum og því hægt að nýta starfsfólkið í verslunum við tínslu á vörum fyrir vefverslun.

Fyrirtækið sem Kári starfar hjá opnaði sína vefverslun í kjölfar kórónuveirufaraldursins en vefverslun var eitthvað sem fyrirtækið sá fyrir sér að opna á næstu tveimur til þremur árum en vegna ástandsins í kjölfar faraldursins sá fyrirtækið fram á að þurfa að opna vefverslun til að mæta breyttum þörfum neytandans. Kári sagði þetta um opnun vefverslunar: „Þarna sáum við það bara að við þyrftum að reima á okkur hlaupaskóna.“ Fyrirtækið kom síðunni sinni í loftið á tveimur til þremur vikum og sagði Kári að með opnun vefverslunarinnar þá hafi verið líkt og fyrirtækið hafi opnað nýja búð þar sem aðsóknin var svo mikil á síðuna. Fyrirtækið rak tvær verslanir fyrir opnun vefverslunar sinnar, eina í Hafnarfirði og aðra í Reykjavík.

Bjarni nefndi að vefverslun hafi veitt fyrirtækinu gríðarleg tækifæri og að árið 2020 hafi verið eitt besta ár í rekstrinum frá upphafi sem má að einhverju leiti þakka ástandinu sem myndaðist í kjölfar faraldursins. Þó nefndi viðmælandi að viðskiptavinir nýti sér vefverslunina ekki í jafn miklum mæli nú og þegar ástandið var sem verst með tilliti til samkomutakmarkana en nefndi þó engu að síður tækifærin sem aukin athygli á vefverslunina veitti þeim:

Viðskiptavinir leita sér meiri upplýsinga online [...] kemur svo í verslunina og biður svo starfsmann í rauninni bara um nákvæmlega þessa vöru sem það er

kannski búið að vera eyða kvöldinu áður í að skoða [...] viðskiptavinurinn er orðinn upplýstari í rauninni, leitar sér betur upplýsinga.

Egill nefndi einnig að þeirra helstu áskoranir voru að beina viðskiptavinum sínum að vefverslun þeirra eins og hægt var en fyrirtækið hafði rekið góða vefverslun fyrir faraldurinn og hafði nýlega verið búið að taka leitarvél sína í gegn á vefnum sem þeir segja að sé mikið notað tól á vefnum. Egill sagði þetta um vefverslun hjá þeim: „Vöxtur í vefverslun var gríðarlegur árið 2020 [...] við bjuggum vel af því að vefurinn var náttúrulega þegar orðinn þekkt fyrirbæri og hann var stór.“ Hann nefndi einnig að fyrirtækið hafi náð að þjónusta viðskiptavininn vel í gegnum vefverslun þar sem fyrirtækið hafi miðlægt þjónustver og því hafi fyrirtækið staðið vel undir aukinni aðsókn á vefinn og að fyrirtækið hafi náð að viðhalda tengslum og þjónustugæðum í gegnum vefinn líkt og í verslun sinni. Egill nefndi þau miklu tækifæri sem fólust í aukinni áherslu á vefverslun:

Það sem gerðist í vefverslun var kannski að þessari þróun [...] þróun sem var þegar farin af stað [...] þetta hraðaði því ferli allsvakalega [...] þetta er svona vöxtur sem við sjáum alveg halda áfram eftir [...] öllum samkomutakmörkunum líkur [...] áhersla á vefinn er komin til að vera [...] þessi þróun stökk nokkur ár fram í tímann.

#### **5.4 Breyttar áherslur í markaðsmálum**

Allir viðmælendur töldu fyrirtækin breyta áherslum í markaðsmálum hjá sér og að aukin áhersla væri á vefverslun og stafræna miðla en fyrirtækin voru misvel undirbúin og því mismiklar breytingar sem hvert þeirra þurfti að leggja í.

Fyrirtækið sem Gunnar starfar hjá fór til að mynda í miklar breytingar á sínum markaðsaðgerðum en fyrirtækið hætti alfarið að prenta út bæklinga fyrir árið 2020 og sjá ekki fram á að gera það aftur. Fyrirtækið fór að einbeita sér að stafrænum markaðsaðgerðum og nýtti sér aðstoð frá stafrænu auglýsingastofnunum Kiwi og Sahara til að gera það á sem áhrifaríkastan máta. Þau telja að þau muni halda áfram að nýta sér stafræna miðla við markaðsaðgerðir en allir viðmælendur voru sammála um að aukin áhersla væri á stafræna miðla og að nýta sér þá við markaðsmál og til að ná tengingu við viðskiptavininn.



Stjórnendur tveggja stærstu fyrirtækjanna, Egill og Bjarni, nefndu að þeir aðlöguðu sínar markaðsaðgerðir að ástandinu hverju sinni en mikil áhersla var á stafræna miðla hjá þeim og mun svo verða áfram. Áherslan mun áfram liggja í þessu stafræna og að leiða fólk inn á vefverslanir þeirra. Bjarni sagði þetta varðandi markaðsmál fyrirtækisins: „Við erum alltaf á tánum og breytum taktíkinni í rauninni bara dag frá degi.“ Egill hafði þetta að segja um markaðsaðgerðir fyrirtækisins, sem hann starfar hjá, í kjölfar veirunnar: „Markaðsaðgerðir okkar endurspegluðu bara þörfina hverju sinni og það var að koma viðskiptavinum á vefinn þar sem við einblíndum á að við tækjum vel á móti fólk.“ Egill nefndi einnig að þessi áhersla á vefinn væri þáttur sem fyrirtækið komi til með að halda áfram að einblína á og að vefurinn sé í dag orðinn önnur stærsta verslun þeirra. Gunnar talaði einnig um að vefverslun einnar verslunar þeirra sé orðin stærri en verslanir þeirra út á landi og jafnvel stærri en einhverjar verslanir í bænum í kjölfar kórónuveirufaraldursins og aukinnar áherslu á vefverslun. Tvö stærri fyrirtækin, sem Egill og Bjarni starfa fyrir, virtust betur undirbúin hvað varðar stafræna miðlanotkun en vægi stafrænna miðla hafði verið að aukast þar árin áður en áherslan varð þó meiri á stafræna miðla eftir ástandinu hverju sinni.

Anna nefndi að allt sem fyrirtækið hafði verið búið að undirbúa síðasta árið varðandi markaðsmál og önnur áform, líkt og íþróttaviðburði sem fyrirtækið er áberandi á, hafi farið í vaskinn og fyrirtækið hafi þurft að leita nýrra leiða til að halda sölu. Anna sagði þetta um markaðsmál fyrirtækisins í kjölfar faraldursins: „Við breyttum allri markaðsherferðinni okkar, létum hana snúast um netverslun [...] lögðum áherslu á að fólk ætti að vera heima og versla á netinu“ en eins og áður segir þá var áhersla fólks á heimarækt mikið tækifæri fyrir fyrirtækið og vefverslun þeirra.

## **5.5 Viðskiptavinahópurinn**

Viðmælendur voru allir sammála um að þrátt fyrir faraldurinn og óvissuna sem honum fylgdi þá reyndist árið 2020 eitt besta ár rekstrarlega séð þar sem verslun og sala blómstraði. Viðmælendur töluðu allir um breytta kauphegðun hjá sínum viðskiptavinahóp og nefndu einnig þrjár viðmælendur, Anna, Kári og Gunnar, að markhópur hjá þeirra fyrirtæki annað hvort breyttist eða stækkaði.

### 5.5.1 Breytt kauphegðun

Þegar viðmælendur voru spurðir hvort þeir upplifðu breytingu í kauphegðun hjá sínum viðskiptavinum þá voru allir sammála um að hafa fundið fyrir breytingu á kauphegðun hjá sínum viðskiptavinum. Þá var það sérstaklega það að fólk var farið að nota netið í meira magni en áður og eldra fólk sem áður hafði hringt í verslanir var nú farið að nýta sér netið til að versla og leita sér upplýsinga.

Gunnar fann fyrir breytingum hjá viðskiptavinum fyrirtækisins en hann telur að í litlum samfélögum eins og á Íslandi að þá breytist kauphegðun hratt og mun hraðar en annars staðar. Hann nefndi, eins og fleiri, að fólk var ekki að eyða peningum sínum erlendis og vildi því eyða því fyrir heimilið þar sem fólk eyddi meiri tíma en áður á heimili sínu. Gunnar fann einnig fyrir því að fólk hafði haldið áfram að versla á netinu, þrátt fyrir minni takmarkanir í þjóðfélaginu og sagði þetta um viðskiptavinahópinn sinn: „Það er mun stærri hópur núna sem er bara að versla á netinu sem ákveður bara að koma ekkert í búðina, hann bara þarf þess ekkert vegna þess að þetta er bara býsna þægilegt sko.“ Gunnar hafði einnig tekið eftir því að eldra fólk væri farið að versla í meira mæli á netinu en áður en þessi hópur hafði áður hringt í fyrirtækið og verslað í gegnum símgreiðslu ef þeir komust ekki á staðinn.

Kári fann fyrir því hjá viðskiptavinahóp fyrirtækisins að um sig hafi gripið mikill ótti og að viðskiptavinir hafi farið í það að kaupa mikið inn í einu og byrjað að hamstra vörur þegar smitin og takmarkanir stóðu sem hæst í samfélaginu. Kári fann einnig fyrir því að fólki var farið að finnast þægilegra að versla á netinu þrátt fyrir minni takmarkanir en eins og áður segir kom fyrirtækið á vefverslun í kjölfar veirunnar. Kári sagði þetta um breytta kauphegðun viðskiptavina fyrirtækisins: „Farið að verða svona meira í comfort zone að versla á netinu og fá vöruna senda heim sem var kannski svona fyrir Covid eitthvað sem voru kannski ekki mjög sterkar hefðir fyrir hérna.“

Bjarni fann einnig fyrir breytingum hjá viðskiptavinum fyrirtækisins sem hann starfar hjá en hann upplifði að fólk væri farið að gera hlutina meira sjálft sem áður var í meira magni gert af iðnaðarmönnum. Hann sagði að fólk hafi verið að leggja parket og í ýmsu viðhaldi heima hjá sér og því var fyrirtækið meira farið að sjá einstaklinginn vera koma inn og versla í stað þess að sjá alltaf iðnaðarmanninn. Bjarni talaði einnig um breytingu á

viðskiptavinum sínum sem helst versla á netinu en Bjarni hafði þetta að segja um breytinguna:

Fyrir Covid þá var örugglega 80% af viðskiptavinum vefverslunarinnar utan að landi [...] svo um leið og Covid var þá eiginlega snérist þetta við...við erum að tala um 1000% aukningu (í vefverslun) og 80% af þessari 1000% aukningu voru í raun höfuðborgarsvæðið, þau vildu ekki bíða í röð, vera fyrir utan verslunina eða veigruðu fyrir sér að bara fara inn í búðina þannig að það var mikið verið að panta, fá annaðhvort sent eða þá að panta og sækja hjá okkur.

Þá nefndi Bjarni að hann finndi sérstaklega fyrir breytingu hjá eldra fólki sem verslar við fyrirtækið og að það væri farið að nýta sér vefinn í mun meiri mæli en áður taldist: „Eldra fólk sem veigraði það kannski áður fyrir sér að fara á vefinn eru allt í einu orðnir tæknivæddir [...] það eru stór tækifæri í því.“

### **5.5.2 Breyting á markhópnum**

Þrír viðmælendur töluðu um að markhópurinn þeirra hafi annað hvort breyst eða stækkað í kjölfar kórónuveirufaraldursins en því má að miklu leyti þakka vefverslunum fyrirtækja en þær opnuðu á nýjan viðskiptavinahóp fyrir fyrirtækin.

Anna nefndi eins og áður segir hvað vefverslunin gaf þeim mikið tækifæri en fyrirtækið upplifði breytingu á sínum markhóp í kjölfarið: „Rosa mikið af fólki út á landi, sem hafði ekki verslað áður við okkur, sem er núna orðið bara fastakúnnar“ sagði Anna. Fyrirtækið fann einnig fyrir því að markhópur þeirra hafði breikkað hvað aldur varðar en áður fyrr var markhópur þeirra í fólk á aldrinum 35-45 ára og þá sérstaklega miðað við höfuðborgarsvæðið. Anna taldi að markhópur þeirra hafi farið alveg niður í 18 ára aldur og alveg upp í 55 ára aldur í kjölfar aukinnar áherslu á vefverslun.

Kári tók í sama streng og Anna og talaði um að markhópur þeirra hafi breikkað og að vefverslunin hafi opnað á stærri kúnnahóp og að opnun á vefverslun þeirra hafi verið líkt og þeir hafi bætt við nýrri verslun hjá sér, miðað við aðsóknina. Kári sagði:

Við vorum allt í einu að ná til hóps sem var langt út fyrir þetta svæði okkar, við vorum að fá pantanir frá Vestmannaeyjum, Egilsstöðum, Ísafirði og bara svona allt í einu vorum við komin á bara landið en höfðum hingað til verið að vinna á stór Reykjavíkursvæðinu [...] Það var eins og við værum að bæta við nýrri búð bara.

Gunnar talaði um að markhópur þeirra hafði breyst og að viðskiptavinahópur þeirra væri nú yngri en hann sagði: „Það lítur út fyrir það að viðskiptavinahópurinn sé yngri [...] okkar aðal kúnnahópur er ekki á aldrinum 35-55 ára heldur hefur hann færst neðar.“ Gunnar talaði einnig um ástæðu þess að markhópur þeirra hafi breyst en hann sagði:

Það hefur heyrst mest í okkur, erum eina fyrirtækið sem bauð fría heimsendingu. Unga fólkíð nýtti sér þetta og þetta voru jólagjafir, allir þurfa gefa jólagjafir, allir voru að gefa Moomin eða littala eða Bitz eða matarstell eða kertastjaka og hérna þú gast fengið þetta bara frítt heim, varst bara 18 ára stelpa og áttir bara 2.500 kr., keyptir bara einn kertastjaka og gafst mömmu og þú fékkst það bara um kvöldið eða í pósthólf eða eitthvað slíkt sko, þér að kostnaðarlausu. Þannig að allt þetta fólk situr eftir núna hjá okkur sem kúnnahópur.

Hinir tveir viðmælendurnir, Bjarni og Egill, töldu markhópin sinn ekki hafa breyst. Fyrirtækið sem Egill starfar hjá er markaðsráðandi fyrirtæki hér á landi og hafa þau framkvæmt rannsóknir sem hafa sýnt fram á að flestir Íslendingar höfðu farið inn á vefverslun þeirra síðasta árið. Þar af leiðandi sá fyrirtækið í raun enga breytingu á markhópnum. Bjarni talaði um að þeir hafi í raun alltaf sama markhóp sem eru þeir sem eru húsbyggjandi og í viðhaldsframkvæmdum heima hjá sér. Þó fann Bjarni fyrir breyttri kauphegðun hjá fyrirtækinu eins og áður segir og upplifði það að sjá einstaklinginn versla sjálfan í meira magni en áður taldist.

## 6 Umræður

Krísa er áskorun sem öll fyrirtæki geta staðið frammi fyrir og geta áhrif krísu haft misjöfn áhrif á hvern rekstur og hvert fyrirtæki en birtingarmyndir krísu eru margvíslegar. Krísa getur birst fyrirtækjum í náttúruhamförum, í vandamálum með vörur fyrirtækja og í neikvæðu umtali sem getur myndast um fyrirtæki (Devlin, 2007). Krísa getur einnig birst í því að velta fyrirtækis fari skyndilega yfir 200% á einum degi og að fyrirtæki ráði þar af leiðandi ekki við ástandið, líkt og fram kemur í niðurstöðum þessarar rannsóknar. Markmið rannsóknarinnar var að skoða upplifun stjórnenda af áhrifum kórónuveirufaraldursins á starfsemi fyrirtækja og hvaða lærdóm þau geta dregið af ástandinu. Allir viðmælendur voru sammála um þá miklu óvissu sem fylgdi ástandi kórónuveirufaraldursins og að enginn hafi í raun vitað hvernig ætti að bregðast við eða hvernig ástandið myndi þróast. Starfsemi þessara fyrirtækja gengur í grunninn út á það að fá viðskiptavinum í verslun til sín að versla svo því þóttu samkomutakmarkanir miklar áskoranir fyrir starfsemi þessara fyrirtækja sem þurftu að leita annarra lausna við að halda sölu og rekstri gangandi.

Í kjölfar ástandsins þá bauð ríkið upp á úrræði fyrir fyrirtæki þar sem starfsfólk fékk greiddar atvinnuleysisbætur samhliða minnkuðu starfshlutfalli en þetta var gert til að komast til móts við samdrátt í starfsemi fyrirtækja (Vinnumálastofnun, e.d.). Í ljósi óvissunar þá nýttu öll fyrirtæki rannsóknarinnar sér þetta úrræði fyrst um sinn en tvö þeirra greiddu upphæðina til baka og tvö þeirra nýttu sér úrræðið í einungis nokkrar vikur. Úrræðið er einungis ætlað þeim fyrirtækjum sem standa höllum fæti en það að allir viðmælendur hafi talið sig þurft á úrræðinu að halda sýnir fram á óttann og hræðsluna sem greip um sig. Fyrirtækin áttuðu sig ekki á því hvernig ástandið myndi þróast eða hvernig bregðast ætti við. Þegar ástandið fór að skýrast betur og reglugerðir ríkisins litu dagsins ljós þá áttuðu fyrirtæki sig á hvernig ætti að bregðast við þessum breyttu aðstæðum og aðlöguðu starfsemi sína eftir því, meðal annars með því að auka áherslur sínar á vefverslun. Þrátt fyrir mikla óvissu fyrst um sinn þá voru fyrirtæki fljót að aðlagast sig þeim aðstæðum sem upp komu og breyta starfsháttum sínum. Fyrirtækin upplifðu því hina raunverulegu krísu fyrir rekstur sinn þegar afsláttardagar fyrirtækja í nóvember og desember áttu sér stað. Á þeim dögum fór fjöldi pantana langt umfram það sem fyrirtækin höfðu áður séð og því fylgdi mikil óþolinmæði viðskiptavina og oft á tíðum mikill dónaskapur auk fyrirspurna sem fyrirtækin réðu hreinlega ekki við. Það var á þessum dögum sem virkileg

áskorun fyrirtækja átti sér stað þar sem enginn hafði upplifað ástand líkt þessu áður og fyrirtækin stóðu frammi fyrir krísuástandi. Fyrirtæki höfðu ekki aðföng í að mæta eftirspurninni og líkt og einn viðmælandi sagði þá hefði fyrirtækið þurft að ráða til sín 12 starfsmenn til viðbótar til að getað annað eftirspurninni og fyrirspurnum á miðlum fyrirtækisins. Það var þó aðgerð sem fyrirtækið sá ekki fram á að fylgja eftir þar sem ástandið var aðeins tímabundið og ekki hagkvæmt fyrir fyrirtækið þrátt fyrir að það hefði nýst þeim vel á þessum tímapunkti.

Krísa getur leitt af sér tækifæri fyrir starfsemi fyrirtækja (Devlin, 2007) og var það raunin hjá viðmælendum hvað varðar ástand kórónuveirufaraldursins. Ástandið sem myndaðist bauð upp á tækifæri fyrir fyrirtækin og í raun ýtti þeim út í það að auka áherslu sína á stafræna miðla og þá sérstaklega vefverslun. Talið er að vegna ástandsins sem myndaðist í kjölfar kórónuveirunnar þá hafi orðið mikil þróun á vefverslun, þróun sem búist mátti við að sjá eftir tvö eða þrjú ár. Áhersla allra viðmælanda var á vefverslun og telja viðmælendur þá áherslu vera komna til að vera. Fyrirtækið sem Kári starfar hjá hafði ætlað sér að vera með vefverslun eftir tvö eða þrjú ár en vegna ástandsins höfðu þeir útbúið eina slíka á tveimur til þremur vikum. Einnig hafði fyrirtækið sem Gunnar starfar hjá ætlað að uppfæra sína vefverslanir ári síðar en vegna ástandsins fór fyrirtækið strax í umbætur á vefverslunum sínum og er í dag með sterkar vefverslanir sem þeir koma til með að einblína áfram á. Í kjölfar aukinnar áherslu á vefverslun og stafræna miðla þá fundu tveir viðmælendur fyrir því að þeir væru farnir að ná til breiðari markhóps en áður og einn viðmælandi fann fyrir því að markhópur þeirra væru nú yngri. Því fylgdu gríðarleg tækifæri fyrir fyrirtæki að vera ýtt út í það að auka áherslu sína á stafræna miðla.

Krísa getur haft þau áhrif á neytendur að hegðun þeirra breytist þegar kemur að kaupum og kaupákvörðun og í einhverjum tilvikum er sú breyting komin til að vera (Mehta o.fl., 2020). Samkvæmt Mason o.fl. (2021) þá eru vísbendingar um það að neytendur í Bandaríkjunum hafi aukið notkun sína á stafrænum miðlum við kaup og kaupákvörðunarferli en þeir gerðu áður í kjölfar kórónuveirufaraldursins. Viðmælendur ritgerðarinnar voru allir sammála um að finna fyrir breyttri kauphegðun hjá sínum viðskiptavinum en viðmælendur upplifðu það að neytendur væru tilbúnari að nýta sér netið í meira magni en áður taldist. Þá nefndu viðmælendur sérstaklega að eldra fólk væri farið að nýta sér miðlana í meira magni en áður til að leita sér upplýsinga og versla þar í

gegn. Einhverjir viðmælendur töluðu um að viðskiptavinir þeirra hafi haldið áfram að versla á vefverslun þeirra þrátt fyrir minni takmarkanir í landinu og telja því breytingu á kauphegðun sinna viðskiptavina vera komna til að vera. Reibstein (2002) telur að líkt og með hefðbundna verslun þá verður kauphegðun neytenda orðin að venju eftir ákveðinn tíma þegar viðskiptavinur er orðinn vanur að versla við ákveðið fyrirtæki í gegnum netið. Veiran hefur gert það að verkum að neytendur hafa aðlagð sig að breyttum aðstæðum og nýtt sér vefverslanir við kaup og hafa áttað sig á kostum þess að versla í gegnum vefverslanir fyrirtækja. Talið er að þessar breytingar séu því komnar til að vera varðandi vægi vefverslunar þar sem áður ólíklegir aðilar markaðarins á vefverslun eru nú farnir að nýta sér hana og hafa því áttað sig á kostum hennar (Kim, 2020).

Stafrænir miðlar færa fyrirtækjum nýjar leiðir til að eiga í samskiptum við neytendur en með netinu er hægt að átta sig betur á þörfum og löngunum neytandans (Chaffey og Ellis-Chadwick, 2019; Chaffey og Smith, 2017). Með stafrænni tækni geta neytendur verið í samskiptum við fyrirtæki án þess að þurfa nokkurn tímann að eiga þau samskipti augliti til auglitis við starfsfólk en í kjölfar kórónuveirufaraldursins hefur þessi samskiptaleið orðið mun algengari (Moon o.fl., 2021). Allir viðmælendur töldu fyrirtækin breyta áherslum í markaðsmálum en líkt og aukin áhersla þeirra beindist að vefverslun þá fylgdi því aukin áhersla á stafræna miðla fyrirtækjanna. Fyrirtækið sem Gunnar starfar hjá fór til að mynda í miklar breytingar en fyrirtækið hafði áður einblínt mikið á bæklinga sem þeir gáfu út og sendu heim til viðskiptavina sinna á höfuðborgarsvæðinu. Í kjölfar kórónuveirufaraldursins þá hætti fyrirtækið alfarið að prenta út bæklinga fyrir árið 2020 og sá fyrirtækið ekki fram á að gera það aftur þar sem kostir auglýsinga á stafrænum miðlum voru nú orðnir augljósir. Með því að gefa út bæklinga á stafrænum miðlum gat fyrirtækið betur fylgst með hegðun sinna viðskiptavina og séð við hvaða síður fólk stoppaði og áttað sig betur á hvað var vinsælt og hvað fékk minni athygli meðal neytenda. Með gagnagreiningu og nýtingu á stafrænum miðlum geta fyrirtæki skilgreint neyslumynstur og sérsniðið vörur sínar að neytandanum (Loureiro, 2018) en það var eitthvað sem mörg fyrirtækjanna áttuðu sig á í kjölfar aukinnar áherslu á stafræna miðla við markaðssetningu. Stærri fyrirtækin, sem Bjarni og Egill starfa hjá, voru komin lengra en hin fyrirtækin hvað varðar markaðsaðgerðir á stafrænum miðlum en fyrirtækin juku þó áherslur sínar á að markaðssetja á stafrænum miðlum í kjölfar veirunnar og töldu þeir áhersluna áfram liggja þar. Þó aðlöguðu fyrirtækin áherslur sínar eftir ástandinu hverju

sinni en þeir töldu stafræna miðlanotkun og vefverslun vera eitthvað sem væri komið til að vera og því muni áherslan áfram liggja þar. Loureiro (2018) telur mikilvægt að fyrirtæki samhæfi markaðssamskipti sín og nái tengingu við viðskiptavinina, ekki aðeins á meðan á sölu stendur, heldur einnig áður en að kaup eiga sér stað og eftir að kaup hafa átt sér stað til að byggja upp samband og tryggð við viðskiptavinina.

Þegar kemur að stafrænum áherslum fyrirtækja þá er margt sem þarf að ígrunda áður en fyrirtæki fara inn á stafræna miðla og rafræna viðskiptahætti en umtal um fyrirtæki í gegnum netið hefur mun meiri áhrif á álit annarra neytenda um fyrirtækið heldur en hefðbundið umtal. Þar af leiðandi þurfa fyrirtæki að vera meðvituð um að skoðanir og álit neytenda á tiltekinni vöru eða vörumerki eru fljótar að berast og getur haft mikil áhrif á neytendur framtíðarinnar (Charlesworth, 2014). Fyrirtækjum var mörgum ýtt út í þessar aðstæður og því má ætla að eitthvað hafi orðið um mistök varðandi vefverslun þeirra eða stafræna miðla. Viðmælendur töluðu margir um óþolinmæði viðskiptavina sinna í gegnum stafræna miðla og að erfitt væri að anna eftirspurn þar sem auknar fyrirspurnir fylgja á stafrænum miðlum fyrirtækja. Þar af leiðandi telur rannsakandi mikilvægt að fyrirtæki átti sig á áliti neytenda á stafrænni miðlanotkun þeirra til að geta veitt sem jákvæðustu upplifunina fyrir viðskiptavinina. Saura (2021) telur eitt af grundvallaratriðum í viðskiptalíkönnum fyrirtækja sem starfa í stafrænu umhverfi vera það að fyrirtæki nýti sér leiðir til að betrubæta upplifun fyrir neytendur með því að spyrja neytendur um upplifun sína, átta sig á ánægju þeirra, markaðssetja í gegnum áhrifavalda og skapa jákvætt umtal um fyrirtækið á netinu.

Kórónuveirufaraldurinn er krísa sem mun seint falla úr minnum manna þar sem áhrif veirunnar hafa haft áhrif á heimsbyggðina alla. Veiran hefur sýnt fram á mikilvægi stafrænna miðla en þróunin sem átti sér stað er þróun sem búist var við næstu tvö til þrjú árin. Viðmælendur telja þessar breytingar sem hafi orðið í kjölfar veirunnar vera komnar til að vera. Áhersla fyrirtækja á stafræna miðla og vefverslun mun líklega halda áfram sem og kauphegðun neytenda sem fer nú fram á netinu í meira magni en áður og er sú leið orðin hluti af daglegu lífi margra í dag.



## 6.1 Takmarkanir og tillögur að frekari rannsóknum

Misjafnt var hversu miklu viðmælendur höfðu frá að segja eða kusu að tjá sig um efnið svo því var lengsta viðtal um 45 mínútur og stysta viðtalið um 20 mínútur. Út frá þessu hefði rannsakandi viljað ná á fleiri viðmælendur en eins og kom fram í aðferðafræðikafla þá gaf einn viðmælandi ekki kost á viðtali og tveir svöruðu tölvupósti rannsakanda ekki. Því stóð rannsakandi frammi fyrir þeim takmörkunum að viðtöl voru í styttra lagi en rannsakandi hefði kosið. Rannsakandi valdi viðmælendur ritgerðar út frá því að þeir störfuðu í rekstri sem væri með verslun. Því má ætla að niðurstöður séu byggðar á einsleitni viðmælenda og veita niðurstöður aðeins sýn á aðstæður stjórnenda sem starfa hjá fyrirtækjum með verslanir. Því telur rannsakandi að áhugavert væri að skoða fyrirtæki í annars konar rekstri og heyra upplifun þeirra af ástandinu og hvaða áhrif þetta hafði á starfsemi þeirra fyrirtækja.

Rannsakandi telur að áhugavert væri að gera rannsókn á markaðnum og starfsemi fyrirtækja eftir nokkur ár eða þegar óvissuástand í kjölfar kórónuveirufaraldursins er liðið hjá og sjá þá hvaða breytingar séu komnar til að vera í okkar samfélagi og hvaða langtímaáhrif faraldurinn hafði. Rannsókn þessi byggir á upplifun og sýn stjórnenda fyrirtækja á ástandinu og lærdómi þeirra en rannsakandi telur að áhugavert væri að rannsaka áhrif faraldursins út frá neytendahliðinni, hvernig þeir upplifa áhrifin og hvort þeir finni fyrir breytingu í kauphegðun sinni og kaupákvörðunarferli sínu. Með þeim hætti myndi sú rannsókn einnig veita fyrirtækjum betri sýn á kauphegðun neytenda og hvaða breytingum hún hefur tekið.

Einnig væri áhugavert að gera rannsókn líkt og þessa út frá stærð fyrirtækja en stærri fyrirtæki þessarar rannsóknar virtust vera komin mun lengra hvað varðar stafrænar aðferðir og náðu að vinna betur úr aðstæðum en minni fyrirtækin þar sem þeim var meira ýtt út í aðstæðurnar og þurftu að fara í miklar breytingar.

## Heimildaskrá

- Atli Ísleifsson (2020, 13. mars). Skilja ekkert í því af hverju fólk er að hamstra klósettpappír. *Vísir*. <https://www.visir.is/g/202019383d/skilja-ekkert-i-thvi-af-hverju-folk-er-ad-hamstra-klosett-pappir>
- Burgner, A., Ikizler, T. A. og Dwyer, J. P. (2020). Covid-19 and the inpatient dialysis unit mangaing resources during contingency planning pre-crisis. *Clinical Journal of the American Society of Nephrology*. <https://doi.org/10.2215/CJN.03750320>
- Burns, A. C. og Bush, R. F. (2014). *Marketing research* (7. útgáfa): Pearson Education Limited.
- Chaffey, D. og Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice*: Pearson Education Limited.
- Chaffey, D. og Smith, P. R. (2017). *Digital marketing excellence: Planning, optimising and integrating digital marketing* (5. útgáfa): Taylor og Francis.
- Charlesworth, A. (2014). *Digital marketing: A practical approach* (2. útgáfa): Routledge.
- Claeys, A.-S. og Cauberghe, V. (2015). The role of a favorable pre-crisis reputation in protecting organizations during crises. *Public Relations Review*, 41(1), 64-71. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.10.013>
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding* (4. útgáfa): SAGE Publications, Inc.
- Devlin, E. S. (2007). *Crisis Management Planning and Execution*: Auerbach Publications.
- Doyle, R. og Conboy, K. (2020). The role of IS in the covid-19 pandemic: A liquid-modern perspective. *International Journal of Information Management*, 55, 102184. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102184>
- Dutta, S. og Pullig, C. (2011). Effectiveness of corporate responses to brand crisis: The role of crisis type and response strategies. *Journal of Business Research*, 64(12), 1281-1287. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.01.013>
- Fahy, J. og Jobber, D. (2012). *Foundations of marketing* (4. útgáfa): McGraw-Hill Higher Education.
- Foss, N. J. og Saebi, T. (2015). *Business model innovation: The organizational dimension*: Oxford University Press.

- Fulgoni, G. M. (2014). Omni-Channel retail insights and the consumer's path-to purchase: how digital has transformed the way people make purchasing decisions. *Journal of advertising research*, 54, 377-380. <https://doi.org/10.2501/JAR-54-4-377-380>
- Gilpin, D. R. og Murphy, P. J. (2008). *Crisis management in a complex world*: Oxford University Press.
- Hanna, R., Rohm, A. og Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265-273. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.007>
- Johansson, J. K. og Carlson, K. A. (2015). *Contemporary brand management*: SAGE Publications, Inc.
- Kotler, P. og Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15. útgáfa): Pearson Education Limited.
- Kennedy, A. (2011). Electronic customer relationship management (eCRM): Opportunities and challenges in a digital world. *Irish Marketing Review*, 18(1 og 2), 58-69. <https://doi.org/10.21427/D7WN4B>
- Kim, R. Y. (2020). The Impact of COVID-19 on Consumers: Preparing for Digital Sales. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 212-218. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990115>
- Kirk, C. P. og Rifkin, L. S. (2020). I'll trade your diamonds for toilet paper: Consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 117, 124-131. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.028>
- Koch, J., Frommeyer, B. og Schewe, G. (2020). Online shopping motives during the COVID-19 pandemic – Lessons from the crisis. *Sustainability*, 12(24), 10247. <https://doi.org/10.3390/su122410247>
- Kotler, P. og Armstrong, G. (2007). *Principles of marketing* (12. útgáfa): Pearson Education.
- König, J., Jäger-Biela, D. J. og Glutsch, N. (2020). Adapting to online teaching during COVID-19 school closure: teacher education and teacher competence effects among early career teachers in Germany. *European Journal of Teacher Education*, 43(4), 608-622. <https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1809650>
- Lindsey-Mullikin, J. og Borin, N. (2017). Why strategy is key for successful social media sales. *Business Horizons*, 60(4), 473-482. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.03.005>
- Loxton, M., Truskett, R., Scarf, B., Sindone, L., Baldry, G. og Zhao, Y. (2020). Consumer behaviour during crises: Preliminary research on how coronavirus has manifested consumer panic buying, herd mentality, changing discretionary spending and the role

- of the media in influencing behaviour. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(8), 166. <https://doi.org/10.3390/jrfm13080166>
- Loureiro, A. (2018). There is a fourth industrial revolution: The digital revolution. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(6), 740-744. <http://dx.doi.org/10.1108/WHATT-07-2018-0044>
- Mahajan, V., Muller, E. og Wind, Y. (2000). *New-product diffusion models*. Springer Science+Business Media, Inc. <https://books.google.is/books?id=Fz9aZQCjHWMC&lpg=PA75&ots=-fOLjftK&dq=%20Innovation%20Adoption%20and%20Diffusion%20in%20the%20Digital%20Environments%3A%20Some%20Research%20Opportunities&lr&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Mason, A. N., Narcum, J. og Mason, K. (2021). Social media marketing gains importance after Covid-19. *Cogent Business and Management*, 8(1), 1870797. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1870797>
- Mattke, J., Muller, L. og Maier, C. (2019). Paid, owned and earned media: A qualitative comparative analysis revealing attributes influencing consumer's brand attitude in social media. *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3453881](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3453881)
- Mazaheri, E., Richard, M.-O., og Laroche, M. (2011). Online consumer behavior: Comparing canadian and chinese website visitors. *Journal of Business Research*, 64(9), 958-965. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.11.018>
- Mehta, S., Saxena, T. og Purohit, N. (2020). The new consumer behaviour paradigm amid COVID-19: Permanent or transient? *Journal of Health Management*, 22(2), 291-301. <https://doi.org/10.1177/0972063420940834>
- Mooij, M. (2019). *Consumer behavior and culture: Consequences for global marketing and advertising* (3. útgáfa). SAGE Publications Inc. <https://books.google.is/books?id=DOqaDwAAQBAJ&lpg=PP1&ots=aTqPyqkKfidq=consumer%20behavior%20in%20small%20cultures&lr&pg=PP1#v=onepage&q=consumer%20behavior%20in%20small%20cultures&f=false>
- Moon, J., Choe, Y. og Song, H. (2021). Determinants of consumers' online/offline shopping behaviours during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1593. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041593>
- Moss, F., Damais, J.-F. og Ansons, T. (2020). Staying close to your customers: Why customer experience still matters amid COVID-19 and social distancing. *Ipsos Views*. <https://www.ipsos.com/en/staying-close-your-customers>
- Padgett, D. K. (2017). *Qualitative methods in social work research* (3. útgáfa): SAGE Publications, Inc.

- Raafat, R. M., Chater, N. og Frith, C. (2009). Herding in humans. *Trends in Cognitive Sciences*, 13(10), 420-428. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2009.08.002>
- Rannsóknarsetur verslunarinnar. (2021). *Árið í verslun 2020*. <https://www.rsv.is/post/árið-%C3%AD-verslun2020>
- Reeves, M., Carlsson-Szlezak, P., Whitaker, K. og Abraham, M. (2020). Sensing and shaping the post-COVID era. *Boston Consulting group*. <https://www.bcg.com/en-us/publications/2020/8-ways-companies-can-shape-reality-post-covid-19>
- Reibstein, D. J. (2002). What attracts customers to online stores, and what keeps them coming back? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 465. <https://doi.org/10.1177/009207002236918>
- Ritter, T. og Pedersen, C. L. (2020). Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Industrial Marketing Management*, 88, 214-224. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.014>
- Samtök atvinnulífsins. (2013). *Vægi lítilla og meðalstórra fyrirtækja. Ísland og alþjóðlegur samanburður*. <https://www.sa.is/media/1397/vaegi-litilla-og-medalstorra-fyrirtaekja-arid-2013-fin.pdf>
- Saura, J. R. (2021). Using data sciences in digital marketing: Framework, methods, and performance metrics. *Journal of Innovation and knowledge*, 6(2), 92-102. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.08.001>
- Saura, J. R., Reyes-Menendez, A., Matos, N., Correia, M. B. og Palos-Sanchez, P. (2020). Consumer behavior in the digital age. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 8(3), 190-196. [http://www.cieo.pt/journal/J\\_3\\_2020/article1.pdf](http://www.cieo.pt/journal/J_3_2020/article1.pdf)
- Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data* (5. útgáfa): SAGE Publications Inc.
- Spillan, J. og Hough, M. (2003). Crisis planning in small businesses: Importance, impetus and indifference. *European Management Journal*, 21(3), 398-407. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00046-X](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00046-X)
- Stephen, A. T. (2016). The role of digital and social media marketing in consumer behavior. *Current Opinion in Psychology*, 10, 17-21. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.10.016>
- Sunna Kristín Hilmarsdóttir. (2020, 28. maí). Ljóst að fyrirtæki sem áttu ekki í bráðum rekstrarvanda hafi nýtt sér hlutabótaleiðina. *Vísir*. <https://www.visir.is/g/20201973943d/ljost-ad-fyrir-taeki-sem-attu-ekki-i-bradam-rekstrar-vanda-hafi-nytt-ser-hluta-bota-leidina>
- Utz, S., Kerkhof, P. og van den Bos, J. (2012). Consumers rule: How consumers reviews influence perceived trustworthiness of online stores. *Electronic Commerce Research and Applications*, 11(1), 49-58. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2011.07.010>

## Viðauki A – Kynningarbréf

Góðan dag,

Hildur María heiti ég og er ég að vinna að lokaritgerð minni í BS námi mínu í viðskiptafræðideild við Háskóla Íslands. Umfjöllunarefni ritgerðar snýr að því hvaða áhrif Covid-19 hefur haft á fyrirtæki og hvaða lærdóm fyrirtæki geta dregið af þeim aðstæðum sem mynduðust í kjölfarið og hvernig sá lærdómur muni nýtast fyrirtækjum til framtíðar. Hverjar voru helstu áskoranir fyrirtækja og hvaða tækifærum stóðu fyrirtæki frammi fyrir á þessum óvissutímum. Markmið rannsóknar er að veita betri sýn á aðstæðurnar sem mynduðust og hvernig stjórnendur hafa upplifað starfsemina á þessum tímum og hvort þeir sjái fram á breytingar á starfsemi sinni í kjölfarið. Þátttaka þín í rannsókninni myndi ýta undir aukna þekkingu og veita betri innsýn inn í aðstæður sem mynduðust og hvernig sú upplifun muni nýtast fyrirtækjum til framtíðar á óvissutímum. Leiðbeinandi ritgerðar er Auður Hermannsdóttir, aðjúntkt við Háskóla Íslands.

Viðtalið myndi fara fram þar sem þú óskar, hvort það sem væri í persónu eða með fjarskiptabúnaði. Viðtalið yrði hljóðritað, ef þú heimilar það, svo hægt sé að vinna sem best úr þeim upplýsingum sem þar koma fram. Allar upplýsingar verða meðhöndlaðar sem trúnaðargögn og verður þeim eytt að rannsókn lokinni.

Með von um jákvæð svör,

Hildur María Marteinsdóttir

## Viðauki B – Viðtalsrammi

1. Hverjar voru helstu áskoranirnar sem þið stóðuð fyrir á tímum Covid-19?
2. Hver voru helstu tækifærin sem þið hafið staðið frammi fyrir á tímum Covid-19?
3. Hverjar voru helstu breytingarnar á starfseminni sem þið þurftuð að fara í kjölfar Covid-19?
  - a. Hvaða breytingar á starfseminni sjáið þið fram á að séu komnar til að vera?
  - b. Hefðuð þið farið í þessar breytingar á þessum tímapunkti í rekstrinum eða hefðu þessar breytingar beðið ef ekki hefði verið fyrir faraldurinn?
4. Hverjar finnst ykkur vera helstu breytingarnar þegar kemur að kauphegðun ykkar viðskiptavina í kjölfar Covid-19?
  - a. Upplifið þið að markhópurinn ykkar hafi breyst að einhverju leiti?
5. Teljið þið viðskiptavinir ykkar ánægðar með þjónustuna í gegnum þá stafræna miðla sem þið notið?
  - a. Hafið þið náð að viðhalda þjónustugæðum í stafrænni verslun?
  - b. Upplifið þið að þið náíð að viðhalda tengslunum við viðskiptavinir í gegnum stafræna miðla?
  - c. Upplifið þið að viðskiptavinir séu óþolinmóðari í gegnum stafræna miðla en í verslunum?
6. Nýtti fyrirtækið sér úrræði ríkisins að starfsfólkið færi hlutabótaleiðina þannig að fyrirtækið myndi borga minni laun?
  - a. Ef þið nýttuð þetta úrræði hvenær nýttuð þið það, var það fyrstu bylgju sem og í seinni bylgjum faraldursins?
7. Hafið þið farið í breytingar á markaðsaðgerðum ykkar í kjölfar Covid-19, ef svo er hverjar?

8. Hafið þið þurft að fara í breytingar á viðskiptamódelinu ykkar?
  - a. Urðu til ný störf og dattu önnur störf niður?