

Handels digitalisering och förändrade affärer



Författare:
Anna Jonsson
Niklas Egels-Zandén
Johan Hagberg
Catrin Lammgård
Malin Sundström

Forskningsrapport 2017:4



Forskningsrapport 2017:4
Handelns digitalisering och förändrade affärer,
ingår i Handelsrådets rapportserie.
Rapporten är finansierad av Handelsrådet,
men forskarna är själva ansvariga
för rapportens innehåll. Rapporten är läst och
godkänd av Handelsrådets vetenskapliga råd.
Publiceringsår 2017.

Grafisk produktion: Fotoskrift AB
Tryck: Typografiska Ateljén AB
www.handelsradet.se
ISBN: 978-91-86508-42-5

Förord

Föreliggande rapport belyser fenomenet digitalisering, ett fenomen som för några år sedan var relativt ouppmärksammat inom svensk detaljhandel men som i slutet av vårt forskningsprojekt i stort sett förekommer i alla diskussioner om detaljhandels framtid, utmaningar och möjligheter. Trots det växande intresset för digitalisering finns det relativt begränsad kunskap om vad digitaliseringen inom handeln betyder i praktiken.

Våra observationer och slutsatser är resultatet av ett tvåårigt forskningsprojekt, vid Centre for Retailing på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, finansierat av Handelsrådet och Handelns Forskningsstiftelse i Göteborg. Syftet med forskningsprojektet *Handelns digitalisering och förändrade affärsmodeller: Möjligheter och utmaningar för den fysiska butiken* har varit att med utgångspunkt i den fysiska butiken identifiera och analysera vad digitaliseringen innebär för detaljhandeln.

Forskarens roll är att problematisera, och som Johan Asplund skriver i *Om undran inför samhället* (1970) är det ett första steg mot kunskap och ”ett steg som omöjligt kan överhoppas” (Jonsson, 2016b). Vi har därför i vår forskning velat förstå vad handelns digitalisering betyder och innebär i praktiken med utgångspunkt i den fysiska butiken och vad som skapar värde för affären och affärerna.

Vår förhoppning är att vi med våra forskningsresultat, sammanfattade i denna rapport och vidareutvecklade i boken *Handelns digitalisering: Undran inför framtidens affärer* (Hagberg och Jonsson, 2016), kan bidra till ökad förståelse för handelns digitalisering genom kunskap och ett kritiskt förhållningssätt till hur, och om, nuvarande, och/eller nya, affärsmodeller påverkas av en framväxande digitalisering. I boken fördjupar vi våra resonemang och ger ytterligare illustrationer kring handelns digitalisering utifrån temana konsumenter, format, varuflöden, transparens och organisering.

Vi vill här särskilt tacka Handelsrådet för intresse och finansiering av vårt projekt. Vi vill också tacka Lena Hansson och Malin Tengblad på Centre for Retailing, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet för engagemang och support med att sprida information om vårt projekt. Sist men inte minst, ett stort tack till alla ni som har ställt upp med er tid i intervjuer och observationer och som bidragit till vår förståelse om handels digitalisering liksom möjligheterna och utmaningar för den fysiska butiken. Ett särskilt varmt tack till Ikea för att vi bjöds in att delta i ert interna arbete om butikens framtida roll och för många intressanta samtal.

Göteborg i december 2016

Anna Jonsson, Niklas Egels-Zandén, Johan Hagberg, Catrin Lammgård och Malin Sundström

Sammanfattning

Den pågående digitaliseringen av samhället blir allt tydligare inom handeln, som både påverkar och påverkas av utvecklingen. Digitaliseringen är inte avgränsad till e-handel utan omfattar hela handeln. I detta forskningsprojekt har vi särskilt intresserat oss för hur digitaliseringen påverkar handelns affärer i dubbel mening, det vill säga dels sättet på vilket ett handelsföretag *gör affärer*, dels den fysiska butiken, *affären*, där handeln till största del fortfarande sker.



Projektet har haft följande övergripande forskningsfrågor:

- Hur förändras handelns affärsmodeller av digitaliseringen och vilka förändringar ger de upphov till för den fysiska butiken?
- Hur påverkar dessa (o)förändrade affärsmodeller handelns möjligheter till värdeskapande för konsumenter och samhället i övrigt?
- Hur kan förändrade möjligheter till värdeskapande tillvaratas av handelns företag och medarbetare?

Digitaliseringen påverkar handelns affärer i dubbel mening, det vill säga dels sättet på vilket ett handelsföretag gör affärer, dels den fysiska butiken, affären, där handeln till största del fortfarande sker.

Studien, baserad på 50 intervjuer och observationer av åtta detaljhandelsföretag som representerar olika branscher och storlek, har genomförts i **tre delprojekt**:

1. Mot förändrade detaljhandelsformat som kombinerar fysiskt och digitalt
Med utgångspunkt i kundmötet kan man identifiera fyra ömsesidigt relaterade element genom vilka detaljhandeln digitaliseras: utbytesprocesserna, aktörerna, platserna och erbjudandena. Genom digitalisering av dessa element och deras sammankoppling sker en ökad hybridisering av fysiskt och digitalt som mer eller mindre påverkar alla former av handel. I denna sammankoppling erbjuder de fysiska butikerna ett antal fördelar som kan utmanas men också förstärkas och bli allt viktigare i en ökande digitalisering. Digitaliseringen av de fysiska butikerna sker genom att de blir del av e-handels infrastruktur, konsumenters ökade användning av mobila digitala tekniker, och ökat inslag av digitala tekniker i butikerna. Utifrån den fysiska butikens fördelar, drivkrafterna för digitalisering av fysiska butiker samt hur de fysiska butikerna påverkas kan vi identifiera fem potentiellt framväxande handelsformat.

2. Aktiviteter i utbytesprocessen

Utbytesprocessen inom detaljhandeln kan delas in i tre aspekter: *transaktion*, *kommunikation* och *distribution*. Transaktionsaspekten belyses i rapporten genom den förändrade köpprocessen. Distributionsaspekten belyses utifrån de förändrade varuflöden som uppstår i takt med ökad digitalisering inom handeln och kommunikationsaspekten belyses genom ökad transparens.

Köpprocessen: Den digitaliserade konsumenten är inte sällan uppkopplad dygnet runt och interagerar med olika gränssnitt under sin köpresa. De lämnar digitala spår som i sin tur möjliggör för företag att systematiskt lagra information om köpbeteenden. Den fysiska platsen har inte längre samma betydelse för köpet. Konsumenter har blivit

mer flexibla kring hur, var och när köp kan äga rum, även om det finns geografiska skillnader. Digitalisering kan för konsumenter innebära större makt i form av bättre förhandlingslägen och högre produktkunskap, men även att konsumenter med lägre digital kompetens riskerar att marginaliseras. Samtidigt kräver konsumenter mer av en relation än tidigare och är mer skeptiska, vilket gör det svårare för företag att underhålla äkta relationer.

Varuflöden: Butikens varuflöden kan i stort sett delas upp i två flöden: till butik och från butik. Traditionellt har fokus inom logistiken varit till butik men digitaliseringen har fått butiker att arbeta mer med flödena från butik till konsumentens ombud eller hem, ”den sista milen”. Varje godstyp, och bransch, har specifika logistiska förutsättningar för att leverera varor till kund och i rapporten diskuteras kläder, dagligvaror, möbelvaror och byggvaror. Ingen logistisk lösning passar alla men effektiva leveranser förutsätter synkroniserade varuflöden mellan samarbetspartners. Den stora utmaningen blir hur detaljhandelsföretag kan möta konsumenterna önskemål om snabbare och flexiblare leveranser, samtidigt som mål som kostnadseffektivitet och miljömässig hållbarhet ska kunna uppnås.

Transparens: Via smarttelefoner och appar flyttar digitaliseringen hållbarhetsfrågorna in i de fysiska butikerna. Det kommer i framtiden inte att räcka med att anställa en avdelning hållbarhetsspecialister som hanterar hållbarhetsfrågorna utan medarbetarna måste bli mer delaktiga. Digitalisering leder till ökad transparens som väl använt kan öka försäljning och (tvärt emot vad företagsledare verkar anse) skydda mot mediala skandaler. Den största transparensutmaningen verkar vara att få fram nödvändig information och att vara transparent. De mest omdanande konsekvenserna av digitalisering och transparens verkar vara att det ställer krav på förändrad organisering av värdekedjor: kortare kedjor, färre leverantörer, färre agenter, större förståelse för kedjan, samarbete med leverantörer vars affär stöds av transparens och så vidare. För detaljhandelsföretag som till exempel har byggt sin affär på ett brett sortiment av lågprisprodukter inköpta via agenter utgör transparenstrenden således en obehaglig utveckling. För små och medelstora företag med nära samarbete med ett fåtal leverantörer utgör det å andra sidan en möjlighet att inta en ledande roll och differentiera sig från de större bolagen.



3. Organisering av handelns digitalisering

Handelns digitalisering, oavsett hur den förstås och tolkas, innebär och medför förändringar som måste organiseras och ledas av människor. Vår studie pekar på behovet och betydelsen av att utgå från kundens upplevelse, om möjligheter till fler men samtidigt ”sömlösa” köptillfällen och att butiken fortsatt kommer att spela en viktig roll. Vi ser hur en digital handelslogik växer fram genom de nya affärsmodeller

som digitalisering medför och erbjuder – och behovet av att integrera hela värdekedjan, inte minst för att bättre kunna möta och interagera med kunden. Vi utläser ett tydligt behov av att samordna det digitala med det fysiska och att matcha det nya med det gamla, genom att låta olika personer med olika kunskande arbeta tillsammans. Det ställer krav på ökad samordning och behovet av ett större kunskapsutbyte mellan olika organisationsfunktioner till följd av krav om ökad transparens.

Handelns digitalisering, oavsett hur den förstås och tolkas, innebär och medför förändringar som måste organiseras och ledas av människor.

I termer av *affären* som fysisk butik ser vi sammanfattningsvis hur digitaliseringen både förstärker och förändrar butikens roll – och att denna i framtiden inte bara kommer att ha en roll utan flera olika roller. Våra studier visar hur företag i handeln lägger olika vikt på den fysiska butikens roll och graden av digitalisering. Från Gekås position där den fysiska butiken i Ullared har mycket *stor betydelse* men med relativt *låg grad* av digitalisering till motpolen Mat.se med *hög grad* av digitalisering och helt *utan fysiska butiker* och företag som Nudie Jeans, Ikea och Ica på olika sätt balanserandes i gränsytan mellan det digitala och det fysiska. Våra resultat visar även hur den digitala transformationen kan betraktas som en balansakt mellan det nya och det gamla, det digitala och det fysiska, det lokala och det centrala/globala.

I termer av hur man gör *affärer* ser vi sammanfattningsvis hur digitaliseringen leder till, eller skapar möjligheter för, innovationer av affärsmodeller genom förändringar av format, aktiviteter och organisering, det vill säga förändringar i hur handeln skapar och tillvaratar värde. Våra resultat pekar på att de fysiska butikerna utgör en del av dessa framtida format, aktiviteter och deras organisering. Vi kan också konstatera att de företag som vi har studerat har varit snabba på att diskutera och söka nya sätt att utveckla, eller förfina, sina affärsmodeller, men även att många utmaningar återstår ännu.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	10
1.1 Syfte och mål	11
1.2 Rapportens disposition	12
2. Metod	13
2.1 Multipla fallstudier	13
2.2 Datainsamling	14
2.3 Analys	14
2.4 Avrapportering	14
3. Tidigare forskning	15
3.1 Affärer och affärsmodeller	15
3.2 Digitalisering – innebörd och betydelse	17
3.3 Handelns digitalisering och den fysiska butiken	19
4. Resultat och analys: handelns digitalisering och affärer(na)	20
4.1 Mot förändrade handelsformat som kombinerar fysiskt och digitalt	20
4.1.1 Utgångspunkt i kundmötet	20
4.1.2 Hur påverkar digitaliseringen de fysiska butikerna?	22
4.1.3 Nya handelsformat i gränssnittet analogt och digitalt	25
4.2 Aktiviteter i utbytesprocessen: Köpprocessen, varuflöden och transparens	26
4.2.1 Transaktioner och köpprocesser	27
4.2.2 Distribution och förändrade varuflöden	29
4.2.3 Kommunikation och ökad transparens	33
4.3 Organisering av handelns digitalisering – och framtidens affärer	38
4.3.1 Ledning: Att organisera en förändring	38
4.3.2 Medarbetare: Individens betydelse	40
4.3.3 Utvidgade nätverk: Värdeskapande möten och processer	41

5. Slutsatser och avslutande diskussion: handelns digitalisering och framtidens affär(er)	43
5.1 Hur förändras handelns affärsmodeller av digitaliseringen och vilka förändringar ger de upphov till för den fysiska butiken?	44
5.2 Hur påverkar dessa (o)förändrade affärsmodeller handelns möjligheter till värdeskapande för konsumenter och samhället i övrigt?	45
5.3 Hur kan förändrade möjligheter till värdeskapande tillvaratas av handelns företag och medarbetare?	47
5.4 Förslag på fortsatt forskning	49
5.5 Relevans för handelns företag och medarbetare	49
Referenser	51

1

Introduktion

Även om digitalisering inom handeln ofta likställs med e-handel så är utgångspunkten för denna rapport att digitalisering är ett betydligt bredare fenomen inom detaljhandeln. Att digitalisering ofta likställs med e-handel är lätt att förstå givet den stora uppmärksamhet e-handel får och att den också utgör en viktig del av digitaliseringen. Under det senaste decenniet har e-handeln ökat kraftigt i procentuella tal jämfört med den övriga detaljhandeln. Genomslaget, och därmed förändringen, har varit större inom vissa branscher, som till exempel hemelektronik, än andra som till exempel dagligvaror. En anledning till varför e-handel hittills haft en relativt liten andel av svensk handel kan delvis förklaras av en försiktighet och som baserar sig på erfarenheter från den tidiga utvecklingen av e-handeln och då förväntningarna var stora men som ersattes av en skepticism på grund av den så kallade dotcom-kraschen (se till exempel Hagberg 2008). Under senare tid har det dock vuxit fram en mängd nya e-handelsföretag samtidigt som många butikskedjor har utökat sin verksamhet med e-handel. Denna framväxt har skett parallellt med förändrade kundbeteenden och med hänsyn till förändrad konkurrens inom olika branscher. E-handeln har kunnat erbjuda ett ökat utbud, bekvämlighet och ofta lägre priser och har för företagen inneburit stora tillväxtmöjligheter för såväl nya som etablerade handelsföretag. Trots att e-handeln har vuxit kraftigt i procentuella tal kvarstår det faktum att den övervägande majoriteten av inköp görs i fysiska butiker. Med utgångspunkt i digitalisering som ett bredare fenomen står de fysiska butikerna inte på något sätt utanför denna utveckling utan utgör tvärtom en central del i handelns digitalisering.

Under senare tid har det dock vuxit fram en mängd nya e-handelsföretag samtidigt som många butikskedjor har utökat sin verksamhet med e-handel.

Mycket pekar mot att vi befinner oss i början av en omvälvande förändring av handeln. Under de senaste åren har det skett en kraftigt ökad internetanvändning med mobila enheter. Nya mobila och digitala tjänster utvecklas i snabb takt och kopplas samman med andra produkter och tjänster. Mobila och digitala tekniker blir i ökande utsträckning en del av butiksbesöket och i interaktion med butikens personal. Koncept som omnikanaler, eller multikanaler, och ”click-and-collect” har blivit allt vanligare. Sammantaget betyder det att effekterna av digitaliseringen för handeln blir långt mer omfattande än vad som varit fallet med e-handel i traditionell mening. Doherty och Ellis-Chadwick (2010) menar att medan innovationer och idéer kopplade till internet i detaljhandeln inledningsvis drevs av företagen, så har den senare och troligtvis fortsatta utvecklingen i större utsträckning kommit att drivas av konsumenterna. Konsumenterna, utrustade med smarta telefoner eller surfplattor, ställer nya krav på butikens erbjudanden, till exempel när det gäller

priser, information och servicevillkor. Nya applikationer utvecklas för att kunna söka information om produkter utifrån pris, hälsa, miljö och etiska aspekter men också för att underlätta betalningar. Företagen erbjuder kunderna att till exempel göra beställningar hemifrån, medan upphämtning, returhantering och service fortfarande kan ske i fysisk butik. Viktigt att komma ihåg är alltså att en klar majoritet av handeln fortfarande sker i den fysiska butiken, som alltså måste förhålla sig till digitaliseringen. På en övergripande nivå betyder detta att företagens affärsmodeller med största sannolikhet kommer att omprövas, utmanas och förändras.

1.1 Syfte och mål

Syftet med vårt forskningsprojekt, och ambitionen med denna rapport, är att utveckla en förståelse för hur digitaliseringen påverkar handelns affärer både i termer av hur handelsföretag *gör affärer* och hur den fysiska butiken – *affären* – påverkas. Projektet har följande övergripande forskningsfrågor, som kommer att belysas i olika delar i denna rapport och som vi sedan återkommer till i vår avslutande diskussion:

- Hur förändras handelns affärsmodeller av digitaliseringen och vilka förändringar ger de upphov till för den fysiska butiken?
- Hur påverkar dessa affärsmodeller handelns möjligheter till värdeskapande för konsumenter och samhället i övrigt?
- Hur kan förändrade möjligheter till värdeskapande tillvaratas av handelns företag och medarbetare?

Forskning om handelns digitalisering är särskilt viktig i en tid då det utlovas många ”sanningar och konsekvenser” och behovet av att ”förändra sig – eller dö”! I en forskningsrapport som denna kan det vara värdefullt – inte minst för framtida läsning – att särskilt betona att för tre år sedan när vi inledde vårt projekt var det få som pratade om digitalisering av detaljhandeln och ofta ansågs digitalisering vara synonymt med e-handel. Att digitaliseringen skulle få omvälvande konsekvenser för den fysiska handeln – utöver förlorade marknadsandelar till e-handeln – var det då få som framhöll. Detta har drastiskt förändrats under projektets gång (2014–2016) och numera är digitaliseringen på allas läppar och utgör en central del i samtal om handelns och den fysiska butikens framtid. För att illustrera den ökning och det intresse som vi under projektets gång har kunnat följa, förekommer ordet ”digitalisering” i Almedalsveckans program 32 gånger 2013 och tre år senare, 2016, förekommer ordet 395 gånger. Ett annat exempel är den ökande strömmen av rapporter och inspirationsföreläsningar om digital transformation (se till exempel Baker, 2015; Jansson och Andervin, 2016).



Förenklat kan man identifiera två huvudsakliga – och lika extrema – positioner i relation till digitaliseringen av handeln. Den första extremen betraktar digitaliseringen som en förändring avgränsad till vissa delar av handeln, till exempel e-handelsföretag. Den andra – och allt mer inflytelserika – extremen presenterar digitaliseringen som en revolution av hela handeln. Vår ambition är att, baserat på vår forskning, lyfta fram en nyanserad bild och hur handelsföretag i praktiken förhåller sig till och arbetar med digitalisering. För de företag som vi har studerat innebär digitaliseringen något som pågår och som händer här och nu. Alla svar och lösningar finns ännu inte, utan växer fram parallellt med förändringar av en befintlig verksamhet. Men även om digitaliseringen leder till eller kommer att leda till omfattande förändringar inom detaljhandeln, så indikerar våra studier att förändringarna inte kommer att vara lika omfattande inom alla branscher, företag och områden. Nyckeln till framtidens affärer tycks ligga i förmågan att navigera i denna förändring och balansera det befintliga och det föränderliga. Digitaliseringens konsekvenser är särskilt relevanta för handelsföretag med stora investeringar i fysiska butiker och stora köpcentra att reflektera över. Frågorna har också stort allmänintresse givet handelns roll i samhället och människors vardag. Diskussionen om handelns digitalisering berör därmed möjligheter och utmaningar för en ökad urbanisering samt en ”döende”, eller eventuellt (re)vitaliserad, landsbygd. I följande rapport, men även i boken *Handelns digitalisering: Undran inför framtidens affärer* (Hagberg och Jonsson, 2016), diskuteras vad digitalisering betyder och innebär, dels i förhållande till en historisk exposé om handel dels med koppling till den fysiska butiken.

Vår ambition är att, baserat på vår forskning, lyfta fram en nyanserad bild och hur handelsföretag i praktiken förhåller sig till och arbetar med digitalisering.

1.2 Rapportens disposition

I nästa avsnitt beskrivs forskningsstudiens genomförande och de metodologiska övervägningar som gjorts. Därefter beskriver vi tidigare forskning och den teoretiska förståelse som vår analys utgår ifrån. Med utgångspunkt i Sorescu med fleras (2011) ramverk om affärsmodeller inom detaljhandeln, diskuteras sedan observationer och resultat utifrån tre aspekter av detaljhandelns affärer: format, aktiviteter och organisering. Avslutningsvis diskuteras digitaliseringens påverkan – möjliga eller reella beroende på var i genomförandet organisationen befinner sig – och handelns möjligheter till värdeskapande.

Metod

2

I forskningsprojektet har vi betraktat digitalisering som en pågående förändring och föremål för tolkning och reflektion, vilket kräver ett rikt empiriskt material och fördjupad förståelse. Studien har genomförts i form av fallstudier av åtta företag inom detaljhandeln, representerade av olika storlek och branscher. Genom fallstudierna, som kombinerat intervjuer och observationer, har vi velat förstå hur handelns aktörer förstår och tolkar digitaliseringen samt vilka effekter de uppfattar det kommer att få på existerande affärsmodeller. Mer specifikt har vi fokuserat på digitaliseringens påverkan på de fysiska butikerna. Det är viktigt att betona att inget av företagen i studien på något sätt ansågs sig vara ”färdiga” med digitaliseringen. I stället för att, som man ofta gör inom forskning, studera färdiga lösningar och resultat så har vi studerat en pågående förändring som vi med hjälp av vårt ramverk försökt analysera och förstå – lika mycket som handlarna själva.

Vår ansats möjliggör således inga säkra utsagor om vad framtiden kommer att medföra, men utifrån våra tolkningar av den empiri vi har samlat in – detaljhandlarnas egna tolkningar – lyfter vi fram digitaliseringens mångtydighet. På så vis bidrar vi med en något mer en nyanserad – och framförallt realistisk – förståelse av digitaliseringen som begrepp och innebörd för att handeln också bättre ska kunna förstå, och möta, framtidens affärer. I studier av pågående förändringar är det självfallet svårt, för att inte säga omöjligt, att yttra sig om resultatet av de digitaliseringsförsök som våra fallföretag arbetar med. Vår ambition är i stället för utsagor om hur företag kan maximera effektivitet i digitaliseringen visa på olika möjligheter och alternativ utan att landa i ”one-size fits all” lösningar (jämför Whittington, 2001).

2.1 Multipla fallstudier

Vårt projekt bygger alltså på fallstudier av åtta företag inom handeln: Ica, Ikea, Nudie Jeans, Hemtex, Gekås Ullared, Byggmax, Mat.se och MediaMarkt. Av dessa har de tre förstnämnda varit mer djupgående än de övriga. De tre huvudfallen (Ica, Ikea och Nudie) är valda för att de representerar olika branscher, olika storlek och grad av internationalisering. Dessutom sammanföll forskningsprojektet med att de också befann sig i en utforskande fas – sökandes efter tolkningar och lösningar kring vad digitalisering innebär för dem. Att några av oss sedan länge har kontakt med dessa företag bidrog till att vi också kunde få access, vilket inte minst är viktigt när det handlar om affärskritiska frågor som dessa. De övriga fem fallen har valts ut som komplement för att fånga in andra branscher och för att fånga in fall där man enbart har fysisk butik (Gekås Ullared), renodlad e-handel (mat.se) eller kombinationer av e-handel och fysiska butiker (Hemtex, Byggmax, MediaMarkt).

2.2 Datainsamling

Huvuddelen av vårt empiriska material kommer från 50 intervjuer med representanter i våra fallföretag. Vi har även genomfört kompletterande observationer och workshops. Vår studie av Ikea skiljer sig från de andra fallen i att vi, likt aktionsforskning, följt Ikeas förberedande arbete kring digitaliseringens betydelse för den fysiska butikens framtida roll. Vi genomförde här såväl intervjuer som observationer i en butik för att belysa röster på såväl strategisk som operativ nivå. Under butiksbesöken kunde vi även samtala med grupper av chefer och butiksmedarbetare samt föra informella samtal som fördjupade förståelsen för våra initiala observationer och reflektioner. Ikea-studien gav en sällsynt möjlighet att få studera en förändring i realtid och få ta del av företagsrepresentanters funderingar, uppfattningar och upplevelser kring en förändring i stället för att som brukligt studera en förändring retrospektivt i syfte att utvärdera resultat och mäta olika samband (jämför Alvesson och Sveningsson, 2014). Vår forskningsstudie utvecklades också med tiden till att bli en del av Ikeas interna arbete med att utveckla en ny plattform för framtidens handel och gav således även input till företagets fortsatta arbete.

Studierna av Ica och Nudie Jeans var mer traditionella i det att vi i huvudsak bygger på intervjuer med personer i olika befattningar på företagens huvudkontor och i lokala butiker. På Ica höll vi ett seminarium tillsammans med företagets representanter där vi presenterade våra preliminära resultat, dels för att ge återkoppling från studien och dels för att säkerställa rimligheten i våra analyser. Självfallet är det dock våra analyser och tolkningar som utgör grunden för denna rapport och där vi valt ut exempel och aspekter som vi finner särskilt intressanta och relevanta för vårt syfte. I termer av våra övriga fem fallföretag varierar dessa i omfattning, men samtliga bygger i huvudsak på intervjuer med representanter på företagens huvudkontor.

2.3 Analys

Vårt empiriska material har analyserats kontinuerligt under projektets gång. Vi har kodat materialet i huvudsak induktivt men med hjälp av litteratur kring handelns digitalisering och affärsmodeller, tillsammans med litteratur kopplad specifikt till våra olika teman. Vi har analyserat de olika fallen var för sig men även i kombination. I nästa avsnitt tar vi utgångspunkt i definitionen, av Sorescu med flera (2011), av en affärsmodell och de tre huvudområdena för vad som påverkar affären och affärerna.

2.4 Avrapportering

Vår studie avrapporteras i form av konferensbidrag och vetenskapliga artiklar publicerade i internationella tidskrifter primärt riktade till forskare inom handeln. Vi har bidragit till texter i mer populärvetenskaplig form som främst riktar sig till verksamma inom handeln. Denna slutrapport utgör exempel på det senare och dess innehåll har därför i första hand anpassats i förhållande till dess förväntade praktiska relevans snarare än dess teoretiska implikationer.

Tidigare forskning

3

I vårt forskningsprojekt bär vi med oss en teoretisk förförståelse om detaljhandels logiker, litteratur om affärsmodeller och vad som skapar värde i affärer samt den – än så länge – relativt begränsade litteratur om digitalisering och särskilt då handels digitalisering. Här beskriver vi kortfattat och översiktligt våra konceptuella utgångspunkter för denna rapport med fokus på:

- affärer och affärsmodeller,
- digitalisering – innebörd och betydelse, samt
- handels digitalisering och den fysiska butiken.

3.1 Affärer och affärsmodeller

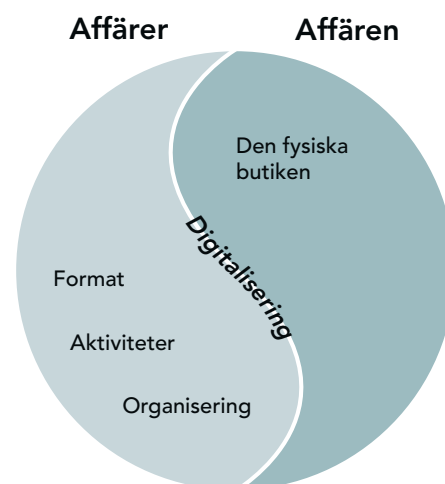
Vi intresserar oss inte enbart för hur den fysiska ”affären” (butiken) påverkas av digitaliseringen utan även för påverkan på hur detaljhandels företag *gör* affärer.

Mer specifikt har vi intresserat oss för hur handels *affärsmodeller* förändras av digitaliseringen. Även om affärsmodell definieras och används på olika sätt är forskare överens om att affärsmodeller benämner företagens specifika logik för att kombinera värdeskapande (*value creation*) och tillvaratagande av det värde som skapas (*value appropriation*) (Mizik och Jacobson, 2003). Den akademiska diskussionen om affärsmodeller är omfattande och alltså inte begränsad till detaljhandeln (till exempel Mahadevan, 2000; Amit och Zott, 2001; Coombes och Nicholson, 2013). För vårt projekt har det dock varit särskilt relevant att utgå från studier om affärsmodeller som utgår från detaljhandeln. Sorescu med flera (2011) är ett bra exempel på sådan detaljhandelsfokuserad litteratur. De definierar affärsmodell som

... ett välspecificerat system av ömsesidigt beroende strukturer, aktiviteter och processer som fungerar som företagets organiserande logik för värdeskapande (för deras kunder) och tillvaratagande av detta värde (för företaget och dess partner). (Sorescu med flera, 2001, sidan 4, vår översättning)

Utifrån denna övergripande definition identifierar de tre sammankopplade kärnelement för affärsmodeller inom detaljhandeln:

- detaljhandelsformat (*retailing format*), det vill säga en kombination av den övergripande strukturen och de olika aktiviteter som erbjuds,



- aktiviteter (*retailing activities*), till exempel inköp, marknadsföring och försäljning av varor och tjänster, samt
- organisering (*retailing governance*), det vill säga de olika aktörer som är involverade i att skapa kundupplevelser och hur de motiveras. Fokus är här på vilka som utför aktiviteterna som, var och en och i kombination, bidrar till att tillgodose kundens upplevelse.

Förändringar i affärsmodeller berör således centrala delar av handelns verksamhet och digitaliseringen kan förväntas leda till ett antal nya koncept där olika detaljhandelsformat kommer att testas. Detta innebär i sin tur förändringar i handelns varuflöden, där nya kombinationer av flöden mellan leverantörer, distributörer, butiker och konsumenter uppstår samtidigt som befintliga flöden förändras och justeras. Till detta kommer särskilda utmaningar för att kunna vara så kostnadseffektiv, miljömässigt hållbar och attraktiv för konsumenterna som möjligt. Digitaliseringen innebär också stora förändringar för handelns medarbetare, som förutom sina ordinarie arbetsuppgifter ställs inför nya arbetsuppgifter som i bland kan befinna sig långt ifrån den ordinarie verksamheten. Nya frågor från kunderna kommer troligtvis att innebära behov av ny kunskap och kompetens hos de anställda men också möjligheter till nya former av kunskapsutbyte mellan såväl anställda som mellan anställda och kunder. Sammanfattningsvis kommer nya affärsmodeller som utgår från digitaliseringen av den fysiska butiken att behövas. Detta kan innebära ett ökat kundvärde men också förbättrade möjligheter för handeln att uppnå långsiktig lönsamhet.

Nya frågor från kunderna kommer troligtvis att innebära behov av ny kunskap och kompetens hos de anställda men också möjligheter till nya former av kunskapsutbyte mellan såväl anställda som mellan anställda och kunder.

För att beskriva förändringar i affärsmodeller lyfter Sorescu med flera fram begreppet affärsmodellsinnovation som de definierar som ”en förändring bortom nuvarande praktik i en eller flera av elementen i en affärsmodell (det vill säga format, aktiviteter, och organisering) och deras ömsesidiga relationer och därigenom förändrar detaljhandlaren organiserande logik för värdeskapande och tillvaratagande av detta värde” (2011, sidan 7). En innovation kan till exempel handla om att skapa ett högre kundvärde genom ökad tillgänglighet, förhöjda upplevelser eller mer kundanpassade produkter. Innovationer kan även handla om att förhöjt värde genom ökad kostnadseffektivitet, förmåga att tillvarata kompetenser i andra affärsområden eller nya vägar att minska kundbenägenheten att byta till konkurrenter.

I diskussioner kring affärsmodeller och affärsmodellsinnovationer blir frågor om hur värde skapas och hur värdeskapande organiseras centrala. I det följande kommer vi

med utgångspunkt i format, aktiviteter och organisering att analysera hur digitalisering påverkar handelns affärsmodeller, samt hur det påverkar handelns möjligheter till skapande och tillvaratagande av värde.

3.2 Digitalisering – innebörd och betydelse

Forskning om digitalisering av handeln har ökat successivt sedan framväxten av internet (till exempel Alba med flera, 1997; Peterson med flera, 1997; Burt och Sparks, 2003). Områden som diskuterats är exempelvis företagsmöjligheter (till exempel Quelch och Klein, 1996), affärsmodeller (till exempel Osterwalder och Pigneur, 2002; Sorescu med flera, 2011), former av handel (Gloor, 2000), köpprocesser (Grewal med flera, 2013) och transformeringen från lokalt till globalt (Wrigley och Currah, 2006). Fokus i befintlig forskning har dock till stor del handlat om e-handel (Hagberg med flera, 2016), vilket är problematiskt givet att digitaliseringens effekter inte är begränsade till e-handel. Exempelvis visar studier hur informationssökningar online påverkar offline köpbeteende (till exempel Pauwels med flera, 2011), att smarttelefoner får allt större betydelse för handeln (Shankar med flera, 2010; Ström med flera, 2014), hur digitalisering påverkar framväxten av nya format som pop-up butiker (Kim med flera, 2010) och click-and-drive (Colla och Lapoule, 2012) och införandet av digitala tekniker i butiker (till exempel Shankar med flera, 2011; Dennis med flera, 2013). Mobila och digitala tekniker blir alltså i ökande utsträckning en del av butiksbesöket och i interaktion med butikens personal (Cochoy 2012; Bodhani 2012), vilket innebär att effekterna av digitaliseringen för handeln blir långt mer omfattande än vad som har varit fallet med e-handel i traditionell mening (det vill säga att beställning sker via dator och att varan levereras hem eller för upphämtning vid ett särskilt utlämningsställe). För en översiktlig genomlysning av befintlig forskning om digitalisering av handeln (med betoning på själva kundmötet) se Hagberg med fleras (2016) artikel ”The digitalization of retailing: An exploratory framework” i *International Journal of Retail and Distribution Management*.

Ett problem med den hittills begränsade forskning om digitalisering är bristen på försök att definiera begreppet, en brist som för övrigt också avspeglar sig i praktiken och som vi återkommer till längre fram i rapporten. I Nationalencyklopedin (2016) erbjuds en kort definition av digitalisering: ”omvandling av analoga data till digitala signaler.” Och enligt den webbaserade engelska ordlistan BusinessDictionary (2016) beskrivs det engelska ordet *digitalization* som: ”Integration of digital technologies into everyday life by the digitization of everything that can be digitized.” Avsaknaden av en tydlig definition och med insikt från praktiken bär vi med oss en förståelse av detaljhandelns digitalisering som *integrationen av digitala tekniker i detaljhandeln*, vilket kan omfatta såväl en förändring av något som tidigare varit analogt och blivit digitalt eller att digitala tekniker införs som något helt nytt i olika delar av detaljhandeln. Vi ser alltså på handeln som en del av samhället och som på ett eller annat sätt kommer att digitaliseras – samtidigt som vi betraktar handeln som en central aktör som bidrar till digitaliseringen av samhället; handeln både påverkar och påverkas av digitaliseringen.

Utifrån denna definition är digitalisering inget nytt fenomen inom handeln. När vi diskuterar handelns digitalisering är det viktigt att påminna om att detaljhandeln (åtminstone) ända sedan 1970-talet har haft ökade inslag av digital teknik. Det kan till exempel handla om butiksdatasystem, EAN-koder och i kommunikationen med leverantörer (till exempel Watson, 2011). Även i akademisk litteratur berörs digitalisering tidigt i relation till programmering och beslutsfattande (Salkin, 1964). Den mest uppmärksammade delen av digitaliseringen är sannolikt e-handelns framväxt från mitten av 1990-talet som efterhand har blivit en självklar del av detaljhandeln (Hagberg, 2008). I relation till den fysiska butiken har även konsumenterna efter hand blivit alltmer involverade i de digitala teknikerna via exempelvis digitala kortbetalningar och självskanning.

Vi menar att det finns **tre huvudsakliga aspekter** som, i alla fall delvis, särskiljer dagens digitalisering mot tidigare utveckling.

För det första, vi ser en ökad involvering av konsumenter via användning av ny teknik som till exempel mobila enheter. I och med att kundmötet digitaliseras blir det svårare för företag att undvika digitaliseringen. Digitaliseringen av konsumenter via exempelvis digital informationssökning om produkter och priser innebär även att ”analoga” detaljhandelsföretag dras in i digitaliseringen. Gränsen mellan företag och konsument blir därmed även otydligare, vilket i sin tur påverkar konkurrensen mellan handelns företag. I princip innebär denna ökade konsumentroll att detaljhandelsföretag tvingas välja mellan att vara med och driva utvecklingen eller att låta sig bli drivna av densamma.

För det andra, omfattningen av den pågående förändringen överstiger det vi sett tidigare och berör allt fler delar av handelns affärsprocesser. Förändringen omfattar numera företagets interna processer, relationer med andra företag i varuflödet och andra typer av samarbetspartners. Digitaliseringen innefattar i dag alltså fler medarbetare och delar av företagen än vad som var fallet tidigare.

Och slutligen, och **för det tredje**, digitaliseringen får en mer genomgripande påverkan på hela detaljhandeln som bransch. Digitaliseringen påverkar således inte längre endast specifika delbranscher, som till exempel musikbranschen, eller enskilda företag, som till exempel e-handelsföretag, utan påverkar handelsbranschen som helhet.

I princip innebär denna ökade konsumentroll att detaljhandelsföretag tvingas välja mellan att vara med och driva utvecklingen eller att låta sig bli drivna av densamma.

3.3 Handelns digitalisering och den fysiska butiken

Lika viktigt som det är att påminna om att digitalisering kanske inte är så nytt och att det är viktigt att försöka enas om en förståelse om begreppets betydelse och innebörd är det viktigt att hålla i minnet att majoriteten av detaljhandeln sker i fysiska butiker – trots att e-handels omsättning kraftigt ökat de senaste åren. E-handels andel av branschens omsättning är självfallet inte oföränderlig och kommer säkerligen öka från dagens nivåer (6,9 procent av den svenska detaljhandeln 2015 – Postnord, 2016), men fysiska butiker kommer även fortsättningsvis spela en avgörande roll för branschens omsättning och struktur. Det som gör dagens digitalisering särskilt intressant är att den innefattar mycket mer än e-handel och får konsekvenser också för den fysiska butiken. Exempelvis har konsumenternas beteende i fysiska butiker blivit alltmer digitaliserat – såväl före, under som efter köpet (Postnord, 2016) och kunder kombinerar olika kanaler i köpprocessen vilket lett till begrepp så som omnikanaler (Verhoef med flera, 2015).



Det omvälvande i digitaliseringen är just mötet mellan det digitala och fysiska och de hybrider som växer fram i detta möte (Hagberg med flera, 2016). I detta möte spelar handel via datorer och internet (e-handel) och handel via mobila applikationer (m-handel) en viktig roll, men är bitar i ett större pussel. Detaljhandlaren, dess medarbetare och konsumenter möts i allt fler gränssnitt som exempelvis syns i ett ökat intresse för ”sömlösa” köp genom så kallade omnikanaler. Mötet mellan det digitala och fysiska är centralt för hela vår studie, vars resultat vi redogör för i nästa avsnitt.

4

Resultat och analys: Handelns digitalisering och affärer(na)

Studien har genomförts i tre relaterade delprojekt och har utgått från Sorescu med fleras (2011) indelning av detaljhandelns affärsmodeller i elementen format, aktiviteter och organisering. För var och en av dessa delar har vi gjort en specifik analys i förhållande till handelns digitalisering som en pågående process och dess särskilda konsekvenser för de fysiska butikerna. I detta kapitel presenteras resultat och analys utifrån följande struktur:

1. Mot förändrade detaljhandelsformat som kombinerar fysiskt och digitalt.
2. Aktiviteter i utbytesprocessen: köpprocessen, varuflöden och transparens.
3. Ledning, handelns medarbetare och utvidgade nätverk.

4.1 Mot förändrade handelsformat som kombinerar fysiskt och digitalt

Det första kärnelementet i affärsmodeller inom handeln enligt Sorescu med flera (2011) är detaljhandelsformat (retailing format), det vill säga en kombination av den övergripande strukturen och de olika aktiviteter som erbjuds. Vi intresserar oss således för hur handelns format påverkas av digitaliseringen och vilka förändringar de ger upphov till för den fysiska butiken. Som tidigare forskning om format har visat så uppstår nya format inom handeln ofta över lång tid och innehåller ofta spår av tidigare handelsformat. I våra studier har diskussioner om framtida handelsformat varit närvarande men också förändringar av befintliga format. För att förstå hur digitaliseringen påverkar befintliga handelsformat men också hur de kan innebära framväxten av nya tar vi utgångspunkt i kundmötet och analyserar hur digitaliseringen påverkar detaljhandeln inom olika områden. Därefter fokuserar vi särskilt på de fysiska butikerna och hur de förändras av digitaliseringen. Avslutningsvis identifieras i detta avsnitt möjliga och framväxande format inom handeln mot bakgrund av den tilltagande digitaliseringen av handeln. Avsnittet bygger på Hagberg (2016) och Hagberg med flera (2016), och den läsare som vill ha en ytterligare fördjupning hänvisas vidare till dessa texter.

4.1.1 Utgångspunkt i kundmötet

Med utgångspunkt i kundmötet utvecklar Hagberg med flera (2016) ett ramverk för att kunna analysera hur detaljhandeln förändras genom digitaliseringen. Digitalisering är som sagt inte ett nytt fenomen inom handeln. Det som däremot är relativt nytt är den ökade sammankopplingen av kunderna och handeln och att digitaliseringen således blir ett inslag i själva kundmötet och skärningspunkten mellan handeln och konsumenterna.

Ramverket består av fyra element som inbördes är sammankopplade: utbytesprocesserna, aktörerna, platserna och erbjudandena.

Utbytesprocesserna har genom e-handel och framväxten av multikanaler och omni-kanaler fått ett ökat inslag av digitalisering. Själva utbytesprocessen kan i sin tur delas in i kommunikation, transaktion och distribution. Medan dessa i traditionell fysisk handel ofta har varit sammankopplade inom ramen för ett och samma köp kan de genom digitalisering särkopplas på olika sätt. Kommunikationen digitaliseras genom exempelvis användningen av sociala medier, lojalitetsprogram och digitala kuponger. Kommunikationen i själva utbytesprocessen omfattar inte bara kommunikationen som sker mellan företaget och dess kunder utan också konsumenter emellan liksom olika tredjepartsaktörer som till exempel prisjämförelsesajter eller aktörer som erbjuder annan form av transparens till exempel när det gäller hållbarhetsfrågor. Transaktionen avser själva köpprocessen och digitalisering kan avse sådant som att genomföra en beställning via internet till betalningar i butiken med hjälp av butikens digitala verktyg eller kundens mobiltelefon. Distributionen relaterar till varuflöden, där produkter som musik har omvandlats på ett sätt så att distributionen i allt ökad utsträckning sker digitalt, via olika media som cd, mp3, och streaming (se exempelvis Hagberg och Kjellberg, 2016). Digitaliseringen av distributionen innebär också nya distributionslösningar som uppstår i samband med digitalisering, till exempel i form av click-and-collect, leveransboxar eller att kunder involveras i distributionen till andra kunder med hjälp av olika digitala verktyg.

Digitalisering av aktörerna sker genom att det blir en ökad sammankoppling av människor och digitala tekniker, vilket också påverkar deras beteende och förmågor. Konsumenterna med smartphones har exempelvis andra förmågor till jämförelser av pris eller andra egenskaper hos produkter än vad de skulle haft utan sådana verktyg. Konsumenterna kan också via mobil kommunikation och sociala medier interagera med många fler konsumenter när de fysiskt befinner sig i en butik. Det sker också en upplösning av gränser mellan detaljhandeln och dess kunder i termer av vem som gör vad i köpprocessen. Inslaget av självbetjäning har funnits under lång tid inom handeln men i takt med digitalisering aktualiseras nya former av samskapande där konsumenterna mer aktivt kan delta i saker som de tidigare inte har kunnat göra. Omvänt så kan sådana aktiviteter som konsumenterna länge har utfört i ökad utsträckning utföras av handelsföretagen, till exempel att plocka ihop och köra hem varor från Ikea-varuhuset. I takt med ökad digitalisering uppkommer också nya aktörer, förändrade roller och relationer där exempelvis konsumenterna kan få ökad makt genom ökad transparens men också kan bli mer sårbara genom att transparens i ökad utsträckning omfattar dem själva.

Digitalisering av platser sker genom förändringar av traditionella platser där detaljhandel sker, det vill säga främst de fysiska butikerna men också i hemmen. Butikerna får ökat inslag av digital teknik som i varierande omfattning också kopplas samman med konsumenternas digitala verktyg. Konsumenternas hem blir också allt mer digitala i takt med ökat antal digitala tekniker och dess ökade sammankoppling och framväxten

av så kallad *tingens internet*. Genom digitalisering sker det också en framväxt av nya platser för handel där det i ökad utsträckning blir möjligt att erbjuda handel som åtminstone inkluderar delar av köpprocessen, till exempel på tågstationer eller tillfälliga handelsplatser där det kan räcka med enklare former av digital teknik för att kunna erbjuda fullskaliga handelslösningar. Sammantaget sker det en sammanblandning av platser där de innehåller inslag av såväl fysiska som digitala aspekter.

Digitalisering av erbjudanden sker genom en förstärkning av sammanblandningen mellan produkter och tjänster. En del produkter som traditionellt sålts via handeln har övergått till att betraktas som tjänster, till exempel musik som i exemplet ovan. Även mer traditionella produkter som inte digitaliseras lika mycket som musik får ett ökat inslag av digitala aspekter, allt från att vara utrustad med en streckkod som möjliggör olika former av digitala utökningar av produkten till att produkter på olika sätt bidrar till en ökad digitalisering, som smartphones eller hörlurar som tillsammans exempelvis möjliggör att musiken blir alltmer digital. Digitalisering bidrar också till att handeln kan utöka sina erbjudanden genom att sortimentet som tidigare kanske styrdes av restriktioner som till exempel butiksyta. De förändrade erbjudandena innebär också nya former av prissättning och representationer av priser där digitalisering bland annat möjliggör nya sätt att variera priserna eller hur de presenteras för kunderna såväl i kundernas digitala enheter som i butiksmiljön.

Genom digitalisering av dessa fyra element – utbytesprocesserna, aktörerna, platserna och erbjudandena – och deras sammankoppling sker en ökad hybridisering av fysiskt och digitalt som mer eller mindre påverkar alla former av handel.

De förändrade erbjudandena innebär också nya former av prissättning och representationer av priser där digitalisering bland annat möjliggör nya sätt att variera priserna eller hur de presenteras för kunderna såväl i kundernas digitala enheter som i butiksmiljön.

4.1.2 Hur påverkar digitaliseringen de fysiska butikerna?

Innan vi preciserar hur de fysiska butikerna påverkas av digitaliseringen är det intressant att belysa varför det finns fysiska butiker och vad de faktiskt kan tillhandahålla. Det finns flera skäl till att de fysiska butikerna alltjämt står för en dominerande andel av detaljhandeln. För det första erbjuder fysiska butiker olika former av konsolidering, det vill säga att man kan handla många olika varor på en och samma plats, men också att kunna få omedelbar tillgång till varorna utan att vänta på leverans. För det andra kan fysiska butiker stimulera olika sinnen, genom syn, lukt, känsel, smak och hörsel. Ytterligare ett skäl är nöjet av att som konsument få upptäcka och uppleva nya saker. Den personliga kontakten och social interaktion är en ytterligare anledning. Ett femte skäl är att det är en vana som har etablerats under lång tid och det är fortfarande så flest väljer att handla. I takt med en ökad digitalisering blir några av dessa skäl allt viktigare medan

andra får minskad betydelse och digitalisering kan på olika sätt förstärka dem eller att de används som differentiering gentemot en växande e-handel, medan exempelvis sedvänjans betydelse minskar.

Utifrån våra intervjuer och observationer kan vi identifiera åtminstone **fem områden** där fysiska butiker i olika utsträckning påverkas.

För det första kan digitaliseringen påverka *hur köpet går till*. Detta kan ske genom att köpprocessen i allt högre utsträckning blandar e-handel och fysisk butikshandel och att olika delar av processen sker på olika ställen. Det kan handla om appar som på olika sätt stödjer kunderna före, under och efter butiksbesöket, exempelvis i form av de planeringsverktyg som såväl Ica som Ikea tillhandahåller.

En annan påverkan är *hur butikerna ser ut* och är utformade, såväl inne i butiken som utanför där delar av butikerna får förändrat utseende. Ett ökat inslag av digital teknik påverkar butikernas utseende, men även sådana förändringar som att en större del av butikerna används för utlämning av paket.

Ett tredje sätt på vilket digitaliseringen påverkar de fysiska butikerna handlar om *var de finns*. Exempelvis så kan butiker med mindre storlek och andra krav på lokalisering till exempel i form av anslutningar möjliggöra etablering på ställen där företag som Ikea kanske inte annars hade funnits. Då köpprocessen delas upp skapas möjlighet till nya lokaliseringar av butikerna och att de blir mer uppsökande i termer av var kunderna befinner sig och passerar, vilket kan sträcka sig utanför de traditionella handelsplatserna.

En fjärde påverkan på de fysiska butikerna handlar om *vad de erbjuder*, exempelvis genom ytterligare förskjutning från produkter till tjänster. Det här kan vara att olika typer av service, som exempelvis Nudie Jeans lagning av jeans i sina butiker blir ett centralt erbjudande i den fysiska butiken. Det kan också handla om att med hjälp av olika digitala verktyg kunna erbjuda kunderna en ökad service, till exempel vid planering av sitt kök eller en middagsbjudning.

Digitaliseringen **kan också** påverka varför fysiska butiker finns, det vill säga *vilken funktion de fyller*. Exempel på sådana funktioner är sådana som angavs ovan, det vill säga konsolidering, sinnen, kontakt, nöje och tradition och som på olika sätt kan förändras genom digitaliseringen. De kan dels förändras med hjälp av ökad digitalisering men dels genom att deras funktion blir allt viktigare i jämförelse med vad e-handeln kan erbjuda.

Digitaliseringen av de fysiska butikerna sker genom:

1. att de blir en del av e-handelns infrastruktur,
2. konsumenters användning av mobila digitala tekniker, samt
3. ökat inslag av digitala tekniker i butikerna.

Att de fysiska butikerna blir en del av e-handelsinfrastruktur kan handla om att de fysiska butikerna fungerar som upphämtningsställe för produkter som kunderna har beställt via internet eller att ha beställningsstationer i butikerna där kunder kan beställa från andra delar av sortimentet för senare hemleverans, upphämtning i butiken eller postombud. Det kan också vara i fall där olika kanaler blandas i ett och samma köp, till exempel när konsumenter söker information om produkter och priser på internet men sedan handlar i en fysisk butik, genom så kallad *webrooming*, eller att man letar och provar i en fysisk butik för att sedan handla via internet, genom så kallad *showrooming*. Exempelvis har många Ica-butiker sedan länge ingått som en del i e-handelsinfrastruktur genom att fungera som uthämtningsställe för konsumenter som vill hämta paket, men också genom att mindre butiker kan erbjuda ett större sortiment än det som finns i den fysiska butiken i form av specialvaror. I takt med ett ökat inslag av e-handel fungerar många butiker också som upphämtningsställen av matkassar eller unika internetbeställningar som har plockats och packats av butikens personal. Ikeas lansering av särskilda butiker med ”Service och Pick-up” är ett annat exempel på anpassning av fysiska butiker till e-handelsinfrastruktur.

Konsumenters användning av mobila enheter som smarttelefoner och surfplattor har ökat mycket kraftigt under senare år. De mobila enheterna har fler och fler användningsområden också när konsumenterna handlar. Butikerna får också ett ökat inslag av digital teknik. Under lång tid har det skett en successiv digitalisering av de fysiska butikerna i form av streckkoder, självskanning, automatiserade kassasystem, EDI-kommunikation, digitala prisskyltar, betalningslösningar med mera. Även om inslaget av digital teknik inte på något sätt är nytt har den ökade omfattningen under senare år inneburit att många tekniker på ett mer direkt sätt inbegriper butikens kunder. Även om var och en av dessa tre drivkrafter bidrar till en ökad digitalisering av handeln är det framför allt i kombinationen som det uppstår en särskild dynamik som påskyndar utvecklingen, men även innebär utmaningar i att kunna bedöma riktningen och hastigheten i förändringarna. Gemensamt bidrar dock dessa tre drivkrafter till en successiv ökad digitalisering av de fysiska butikerna.

Konsumenters användning av mobila enheter som smarttelefoner och surfplattor har ökat mycket kraftigt under senare år.

I boken *Handels digitalisering: Undran inför framtidens affärer* (2016) summerar vi vad digitaliseringen betyder för den fysiska butiken – affären – med hjälp av exempel från de fall vi har studerat och som på ett enkelt sätt sammanfattar olika strategier och vägval företagen har gjort utifrån dimensionen om betydelsen av den fysiska butiken och dimensionen graden av digitalisering. Gekås har intagit positionen där den fysiska butiken i Ullared har mycket *stor betydelse* men med relativt *låg grad* av digitalisering. Mat.se har intagit, vad som kan beskrivas som Gekås motpol som ett renodlat

internetföretag med *hög grad* av digitalisering och helt *utan fysiska butiker*. Nudie Jeans, Ikea och Ica däremot ligger snarare i gränsytan mellan det digitala och det fysiska. Lösningarna för att möta framtidens affärer ser alltså olika ut för olika handlare men det övervägande synsättet ligger i att på olika sätt möta gränssnittet mellan det fysiska och det digitala.

4.1.3 Nya handelsformat i gränssnittet analogt och digitalt

I takt med en ökande digitalisering har det skett en framväxt av e-handel som handelsformat och genom utvecklingen av multikanaler och omnikanaler sker en blandning av olika handelsformat men det kan också innebära framväxten av nya handelsformat som utgör fysiska butiker men som på olika sätt anpassas till den ökande digitaliseringen. Utifrån den fysiska butikens fördelar, drivkrafterna för digitalisering av fysiska butiker samt hur de fysiska butikerna påverkas kan vi identifiera fem framväxande handelsformat (vilka beskrivs mer utförligt i Hagberg, 2016). De här handelsformaten kan dels växa fram eftersom de förstärker den fysiska butikens fördelar och dels eftersom det sker en generell digitalisering av de fysiska butikerna enligt ovanstående resonemang. De fem handelsformaten presenteras här som ”idealtyper” i meningen att de är tydliga exempel (och inte nödvändigtvis ideala i meningen eftersträvarsvärda).

Närportalen fungerar som en form av utlämningsställe med kombinerad butik som är belägen nära hemmet eller arbetsplatsen. Den liknar dagens utlämningsställen på så sätt att man här kan hämta det man har beställt via internet och att det också kombineras med ett eget sortiment av till exempel livsmedel. I jämförelse med dagens utlämningsställen är dock själva serviceerbjudandet väsentligt mer omfattande och utlämningsstället fungerar inte i första hand som ombud för distributören eller det säljande företaget, utan som ett ombud för konsumenten. Närportalen erbjuder framför allt konsolidering och flexibel service och kan på så sätt förbättra många av de logistiska problem och kostnader som är förknippade med den kallade ”sista milen” i varuflödet.

Fulfillmentcentralen är en butik där man skär bort kostnader som vanligen är förknippade med en fysisk butik och gör det till en butik där man framför allt hämtar sina varor. I jämförelse med e-handeln erbjuder dessa butiker en möjlighet att få varan direkt, men också att man gör delar av arbetet själv via hög grad av självbetjäning.

Hybriden kan sägas vara den ”digitaliserade fysiska butiken”. Här sker en tydlig sammanblandning mellan fysiskt och digitalt och stor användning av digitala tekniker i hela butiken. Det här handelsformatet tar tillvara olika digitala tekniker för att förstärka butiksoplevelsen och förstärka sinnesoplevelsen med hjälp av digitala verktyg.

Digital pop-up är en form av butik som liknar andra pop-up butiker i meningen att de är temporära handelsplatser, men med ett större inslag av digital teknik. De erbjuder möjligheten att tillfälligt finnas på en plats och är därmed snarare en uppsökande verksamhet än en plats dit konsumenterna ska hitta och kan ha relativt låga investeringskostnader. Med digitala inslag kan de också erbjuda ett sortiment som sträcker sig långt

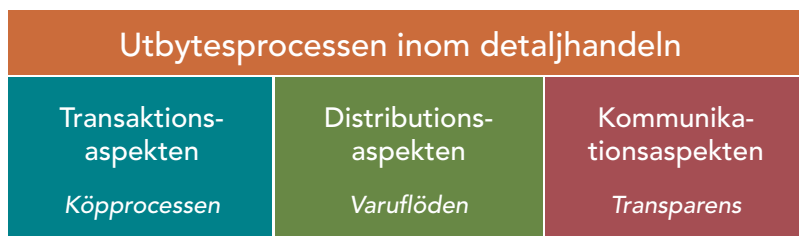
utöver det som kan erbjudas i själva butiken och med hjälp av såväl personal som digitala hjälpmedel kan man väcka intresse och underlätta vägen till köp.

Inspirationsbutiken är ett handelsformat som förstärker den fysiska butikens fördelar och gör mer av det som e-handeln inte kan eller har svårt att erbjuda. Det handlar till exempel om att erbjuda en mycket omfattande eller specialiserad service, som testning av produkter, rådgivning, smakprovning och så vidare. Även om inspirationsbutiken framför allt förstärker den fysiska butikens fördelar kan detta naturligtvis ske med ett stort inslag av digitala verktyg.

Dessa fem handelsformat kombinerar på olika sätt fysiska och digitala inslag och detta är något som inte är avgränsat till nya handelsformat utan en pågående förändring som sker av sedan länge etablerade handelsformat. De framväxande handelsformaten kommer att komplettera de befintliga och många av de befintliga handelsformaten kommer att förändras. Några befintliga format kommer att kunna förstärkas medan andra kan få svårare i en alltmer digitaliserad värld. Sammantaget finns det inget som tyder på att vi går mot en typ av butiker utan många olika och att differentieringen av handelsformat fortsätter. En paradox i denna utveckling är att medan de fysiska butikerna blir alltmer digitala bidrar den digitala utvecklingen också till att de fysiska butikerna blir alltmer ”fysiska”, det vill säga att utvecklingen på olika sätt kan förstärka den fysiska handelns fördelar.

4.2 Aktiviteter i utbytesprocessen: Köpprocessen, varuflöden och transparens

Det andra kärnelementet i affärsmodeller inom handeln enligt Sorescu med flera (2011) är aktiviteter (retailing activities) och vi diskuterar här dessa i relation till själva utbytesprocessen som i föregående avsnitt indelades i tre aspekter: *kommunikation*, *transaktion* och *distribution* (Peterson med flera, 1997; Hagberg med flera, 2016).



För var och en av dessa aspekter har vi fördjupat oss i ett specifikt tema. I det första delavsnittet fokuserar vi på själva transaktionen och den process i vilket köpet genomförs (utifrån Jonsson med flera, 2015 och Sundström, 2016). I det andra delavsnittet fördjupar vi oss i distributionen och själva det fysiska varuflödet inom handeln (baserat på

Lammgård, 2016). I det tredje delavsnittet analyseras transparens som en central aspekt av kommunikation och information som förändras med digitaliseringen (utifrån Egels-Zandén, 2016).

4.2.1 Transaktioner och köpprocesser

Gränserna mellan det digitala och det fysiska blir alltmer otydliga i ett samhälle där de flesta människor är uppkopplade dygnet runt men samtidigt har en fysisk närvaro någonstans. Begreppet ”den digitala konsumenten” har därför vuxit fram, för att signalera ett nytt köpbeteende där framför allt de digitala gränssnitten mellan kunden och handeln har blivit fler. I en tidigare analog kontext har det inte varit besvärligt att veta vem som är kunden. Det är möjligt att *se* vem som handlar i butiken, även om det inte är säkert att den betalande kunden också är den som i ett senare skede *använder* och konsumerar den köpta produkten. I en digital kontext blir det enkla mer komplext, för vi kan inte alltid veta vem som är kund. Drygt vart femte köp av sällanköpsvaror i Sverige sker via internet och av dessa sker nästan en fjärdedel från utländska webbutiker (Postnord, 2016). Den starkaste utvecklingen inom e-handel sker i skrivande stund via mobilen (Dibs, 2015), och vana e-handlare förutsätter alltmer att webbutiken är mobilt anpassad. Det har blivit allt vanligare att använda mobilen för olika typer av kommersiella aktiviteter och persondatorer minskar i användning (Jen-Hui Wang, Malthouse och Krishnamurthi, 2015). Det enda som finns är den digitala transaktionen – som spår i form av ettor och nollor. Digital konsumentinsikt är därför mycket centralt (Jonsson med flera, 2015).

Konsumenters digitala beteende i handeln tar sig uttryck på olika sätt – alltifrån att googla på internet före ett köpbeslut fattas eller att använda mobila applikationer som inköpslistor, till att göra prisjämförelser i butik eller att e-handla. Valet av kanal (e-handel eller fysisk handel) är inte längre viktigt för konsumenten: man väljer den kanal som passar bäst för stunden, vilket innebär att individen kan ”e-handla” och samtidigt befinna sig i en fysisk butik. När konsumenter befinner sig i fysiska butiker har de också möjlighet att betala via sin mobil och erbjuds flera betalningsmöjligheter riktade mot kreditkort eller betalningslösningar som bygger på transaktion mellan två konton (Swish).

I digitaliseringens fotspår har helt nya aktiviteter som konsumenter utför uppstått och det är centralt att veta *vad av det kunder faktiskt gör* som kan beskrivas som digitala aktiviteter. Exempelvis är den digitala konsumenten inte längre inställd på att handel enbart äger rum på fasta/fysiska platser. En av Ica-ägarna i vår studie berättade att det som tidigare hindrade inköp kunde vara att det saknades kontanter i plånboken, att det inte fanns någon butik i närheten, att butikerna var stängda, att priserna var för höga eller att utbudet i butiken inte var tillfredsställande. En digitaliserad konsument känner inte sådana begränsningar längre. Men den digitala kundens beteende förefaller skilja sig åt beroende på land och region, något som flera av dem vi har intervjuat återkommer till.

Exempel som lyfts fram i intervjuerna är att det kan finnas skillnader mellan hur konsumenter i storstäder betar sig jämfört med konsumenter som bor på andra platser, såväl när det gäller köp av sällanköpsvaror, som i fallet med Ikea, eller dagligvaror, som i

fallet med Ica. Till exempel kan det handla om att yngre storstadskonsumenter e-handlar livsmedel främst för att få sina varor hemlevererade och slippa ta med matkassar i kollektivtrafiken, medan äldre konsumenter eller människor på landet ofta väljer färdig matkasse av andra skäl och inte alltid är beredda att betala extra för hemleverans i den mån det ens erbjuds av företagen (SDH, 2015). Däremot kan bilburna konsumenter spara tid genom att svänga förbi mataffären på väg hem från jobbet och låta butikspersonalen ställa in kassarna i bilen. Från våra intervjuer framgår det också att insikten om hur individer bor spelar stor roll för konsumenternas digitala beteende. Bostadsbrist i storstäder gör att många har mindre utrymme i sitt hem, saknar egen bil och därför får ett särskilt köpbeteende. Ytterligare en aspekt som lyfts fram i strävan om ökad insikt om den digitala konsumenten är att den uppvisar olika digitala beteenden beroende på vad den köper.

Jonsson med flera (2015) visar att det är vanligt att konsumenter har skaffat information före ett butiksbesök. De tar helt enkelt reda på i förväg vilka alternativ som finns att välja på, de har läst på, känner till konkurrenternas priser och har möjligheten att direkt på plats i butik jämföra alternativ, vilket stämmer väl mot den syn på digitalt beteende som handelsföreträdare i våra intervjuer har berättat om. Men detta tycks skilja sig åt beroende på vilken bransch det gäller. En av de butiksägare som vi intervjuade inom Ica menade till exempel att dagligvarukunder inte förbereder sitt butiksbesök som sällanköpskunder gör, genom att de inte i lika stor utsträckning söker information och inspiration via internet. Denna avvikelse är också något som några av de intervjuade inom dagligvaruhandeln tyckte var önskvärt då de gärna såg att kunden kommer till butiken och handlar sina varor och inspireras av det utbud som finns på plats.

Det framkommer genom våra intervjuer med till exempel Ikea och Gekås att konsumenter sammantaget och i allt större utsträckning efterfrågar tydligare upplevelser när de befinner sig i butik. I takt med att digitala tekniker gör det lättare att jämföra, interagera, skapa och köpa efterfrågas nya former av värden, som i bland utgår från den fysiska platsen och som är tydligt upplevelseorienterade. Detta är ett återkommande samtalsämne som våra informanter tar upp, och de menar att upplevelser innebär en känsla av ”omsorg”, som är kopplat till den fysiska miljön och i mötet med produkten. Det är uppenbart att köp inte alltid handlar om transaktioner utan om att se, känna och uppleva. Konsumenter söker efter helhetsupplevelser där de efterfrågar så kallat *staged performance*, det vill säga butiken betraktas som en scen där produkter, butikspersonal, andra kunder och atmosfären ska leda till en intensiv känsla av närvaro (Baron med flera, 2001; Stuart och Tax, 2004).

Det är också viktigt att förstå de verktyg som den digitala kunden använder. Dessa kan delas in i kundens privata och de som butiken erbjuder i samband med köp. Mobiltelefonen är förstås ett exempel på kundens privata verktyg. Med hjälp av mobila applikationer går det att skapa inköpslistor, och med hjälp av smarttelefonen kan man söka information, jämföra varor och priser, e-handla, ta foton, dela med vänner och så vidare. Möjligheterna att använda mobilen i kommersiella sammanhang är många och konsumenter använder

ibland mobilen i butiken, men i relativt begränsad omfattning än så länge, åtminstone bland de företag som vi har studerat i vårt projekt. Men det går också att förvänta sig att den hittills begränsade användningen av mobil i butik kommer att öka successivt. Ett tecken på detta är att unga konsumenter har ett annat beteende än äldre och i högre utsträckning använder mobiltelefonen i shoppingsammanhang (HUI Research/Visma, 2015). Detta är slutsatser som även amerikanska forskare drar när de undersöker hur mobiltelefonen påverkar konsumenters köpbeteende (Jen-Hui Wang med flera, 2015).

En annan form av digitala verktyg är de som tillhandahålls av butikerna själva, och utbudet av hård- och mjukvaror växer ständigt. En digital tjänst som många butiker i dag erbjuder är nätverksuppkoppling via wi-fi. Andra digitala verktyg är interaktiva skärmar, prisfrågeterminaler och självscanning. Det faktum att konsumenter använder flera olika digitala kommunikationskanaler framkommer också i flera av de intervjuer vi gjort. Representanter från Nudie Jeans berättade bland annat att det är vanligt att deras kunder deltar i live-chattar, läser digitala nyhetsbrev och delar fotoflöden via Instagram. I våra intervjuer med medarbetare på Ikea framkommer också att många konsumenter väljer att använda digitala verktyg när de besöker en fysisk butik. Det kan innebära att de använder tjänster och sociala medier under besöket: ”Vad som är väldigt tydligt nu, är att kunderna använder två, tre enheter och möter ofta oss genom tre, fyra kanaler” (Store relations manager, Ikea Altona).

Med hjälp av mobila applikationer går det att skapa inköpslistor, och med hjälp av smarttelefonen kan man söka information, jämföra varor och priser, e-handla, ta foton, dela med vänner och så vidare.

4.2.2 Distribution och förändrade varuflöden

Det är inte bara konsumenten och den fysiska butiken som påverkas av digitalisering utan även varuflöden. Butiken knyter samman kunden och produkten genom olika sorters flöden som påverkar kundens upplevelse. Det är många aspekter som ska stämma för att transaktionen ska vara till belåtenhet för kunden: rätt information, enkel och säker betalning men framför allt en effektiv leverans. En effektiv leverans förutsätter att varuflödena är synkroniserade mellan alla inblandade parter.

Butikens varuflöden kan i stort delas upp i två flöden: *till* butik och *från* butik. Flödet till butik sköts av professionella organisationer med stor erfarenhet av effektiva varuflöden. Det handlar om att se till att varuförsörjningen från leverantörer och egna lager fungerar så att varorna finns tillgängliga på plats i ”butikshyllan”, fysiskt eller virtuellt, när kunderna efterfrågar dem. Traditionellt har fokus inom logistik varit till butik men digitaliseringen har fått butiker att arbeta mer med flödena från butik till konsumentens ombud eller hem, vilket i logistiksammanhang brukar beskrivas som ”den sista milen”. Detta är en snabb utveckling där även samarbetspartners involveras, som till exempel transportörer. Den riktigt stora utmaningen är att uppfylla kundkrav utan att radikalt öka

kostnaderna. Utvecklingen innebär också ett större val av leveranslösningar och betyder att kundens önskemål i ökad utsträckning måste inkluderas i leveranskedjan och att de får ett allt större inflytande.

Tanken att ”Konsumenten är dagens logistikchef” har framförts i debatten, speciellt inom e-handeln (Logistikmagasinet, 2014). Å ena sidan visar detta på branschens fokus på konsumenten, vilket är positivt. Å andra sidan ställer detta stora krav på handlare att tillgodose konsumentens leveransönskemål samtidigt som det är i leveransen effektiv logistik behövs med transportplanering, med det stora spektrum av aktiviteter som det innefattar. Exempelvis krävs koordinering av godsflöden till konsument, de mer svårplanerade returerna bakåt i kedjan samt hög fyllnadsgrad för att undvika onödiga transporter, som i sin tur driver kostnader (och även negativ miljöpåverkan till exempel i form av koldioxidutsläpp). Detta systemsynsätt kan inte konsumenten förväntas överblicka eller styra, i stället krävs att handeln, med samarbetspartners, använder sin erfarenhet och innovationskraft för att uppnå operationell effektivitet.



Om kundvärde ska kunna skapas i försörjningskedjan, *supply chain*, och i varuflödena till en fysisk eller virtuell butik krävs en logistikstrategi. Denna styr den fysiska förflyttningen av varor som omfattar val av leveranstid, transportsätt, tidsfönster av leveranser till butik, fyllnadsgrad och så vidare. Många butiker har inte egna fordon utan transporttjänster köps in lokalt av butikerna eller centralt i företaget, där en logistikavdelning ofta ansvarar för företagets ramavtal och ställda krav på transporterna. I kravställandet sker en mängd prioriteringar utifrån vad företaget har som konkurrensfördel för att öka det upplevda kundvärdet exempelvis snabba leveranser till butik. När en vara ska levereras från den fysiska eller virtuella butikshyllan är plockning ett avgörande moment, där det finns olika plockningsstrategier att välja mellan (De Koster med flera, 2007). En utmaning med att handeln digitaliseras är hur man i butik bemannar för plockning av online-orderar i butik. Detta får konsekvenser för schemaläggning och utbildning av personal, där det svåra ligger i att veta vilken effekten blir kostnadmässigt då volymerna fluktuerar över veckan och volymprognoser för e-handeln kan vara osäkra.

Samtidigt går utvecklingen framåt av butikskoncept, som vi diskuterade ovan i förhållande till nya framväxande format, där en del fysiska butiker inte längre ombesörjer de fysiska leveranserna, utan fungerar mer som *showrooms*, dit kunden går för att se modell och färg men själva leveransen sker direkt hem till kunden. På så sätt undviks att butiken fungerar som ett mellanlager (mellan distributionslager och kund) för produkterna och frigjord butiksyta kan användas till mer produktförsäljning. Ikea i Tyskland strukturerade nyligen om sin varuförsörjningskedja där internetbeställningar numera plockas och transporteras till kunder från ett regionalt e-handelslager i stället för ett fysiskt varuhus.

Konsumentlogistik har blivit ett mer etablerat begrepp som innefattar hur konsumenter får hem sina varor från butik till exempel till fots, med kollektivtrafik eller cykel (Holmberg och Hagberg, 2013). Kunden i staden, ofta utan bil, har en utmaning i att få med varor hem vilket handlare med fysiska butiker har mött på olika sätt. Exempelvis öppnade Ikea 2014 ett varuhus i ett urbant läge i stadsdelen Altona i Hamburg. Parkeringsplatserna gapade tomma våren 2015, då kunderna inte, som man traditionellt gjort, kom i bil. Därför erbjuds kunden i butik olika småskaliga hemleveranslösningar såsom lån av olika lastcyklar, anlita cykelbud eller taxi, eller att hyra elbil via en bilpool.

Viktigt att påpeka är att olika typer av produkter, och därmed branscher, har specifika logistiska förutsättningar för att leverera varor till kund. Tre typer av varor är standard-distribution (kläder), temperaturkänsligt gods (dagligvaror), och volymvaror (byggvaror).

I **standarddistribution** kan de flesta varor skickas med brev eller paket och de är inte heller ömtåligt gods. Det är relativt enkelt att skicka dessa varor till kund då de går in i transportörernas uppbyggda standardsystem för distribution. Butikskedjor har organiserat online-leveranserna till kund och returer olika beroende på deras kanalstrategier. Många klädkedjor erbjuder fri leverans och returer genom sina fysiska butiker och kan ses som ett alternativ till att tillhandahålla fri frakt och retur. Detta ökar även kontrollen över exempelvis leveransinformation och ledtider. Det uppstår dessutom ett ökat kundvärde eftersom kunden har en valfrihet i leveransen, mellan att få varor hemskickade till en kostnad eller hämta kostnadsfritt i butik, så att kunden själv kan göra avvägningen mellan kostnad, tid och bekvämlighet. Samtidigt gör företaget besparingar genom att utnyttja befintlig infrastruktur (internleveranser och användning av butikerna som temporära lager), vilket är direkt kopplat till företagets lönsamhet. I leveranserna av kläder finns alltså, på grund av varans natur, stora möjligheter att vidareutveckla distributionslösningar när det digitala möter den fysiska butiken. I dag ser vi exempelvis paketutlämningsstationer med boxar i mataffären eller på tågstationen, speciellt i städerna.

För **temperaturkänsligt gods**, såsom *livsmedel*, är handlingsutrymmet för effektiva leveranser inte detsamma som i andra branscher utan begränsas till exempel av krav på temperaturzoner i lastbärare. Trots tidiga försök i slutet av 1990-talet, och mer omfattande lanseringar under 2010-talet bland många av dagligvaruhandelns aktörer, representerade e-handeln under år 2015 endast omkring 1,5 procent av den totala dagligvaruhandeln, vilket är en liten andel i jämförelse med e-handelns andel inom sällanköpsvaruhandeln. Samtidigt visar siffror att livsmedelshandeln på nätet under samma år ökade med 40 procent (Postnord, 2016). Livsmedel köps dagligen eller flera dagar i veckan av kunderna och är därför mycket intressant då små ökningar innebär stora ökningar i vad som ska transporteras till kund från butik. Från matbutikens håll är förhoppningen att online-orderar med leverans från butik ska öka, men samtidigt vill man inte att det ska kannibalisera på försäljningen i den fysiska butiken. En av lärdomarna från tidigare satsningar är att det är en utmaning att få upp densiteten i utleveranserna med samordnade leveranser, vilket krävs för att få önskad effektivitet. Förutom att

kunder handlar i den fysiska butiken eller beställer på nätet för hemleverans finns det exempel på kombinationer. En lösning som några Ica-butiker i Sverige har valt är drive-in, där kunderna vid upphämtning av sin internetbeställning går in i butiken och kompletteringsköper ”det lilla extra”.

Det finns också en kategori av **varor som är svårare att transportera då de är skrymmande och ofta väger mycket**, men inte nödvändigtvis är högvärdigt gods utan snarare tvärtom. Ett exempel på en sådan bransch är *bygghandeln*, men också möbelhandeln. Dessa två branscher hade den största tillväxten i e-handeln under 2015 (38 procent respektive 34 procent) där bygghandeln var den bransch som växte mest som helhet under 2015 med 13 procent och står för 7 procent av den totala detaljhandeln (Postnord, 2016). I byggbranschen har utvecklingen mot omnikanal gått fort vilket bottnar i att kunderna traditionellt har hämtat sina byggvaror i en fysisk butik med bil men nu vill ha stora varor, både i vikt och volym, hemkörda vilket ökar bekvämligheten. Varusortimentet är brett i denna bransch när det gäller vikt, volym och värde, där varorna kan vara alltifrån muttrar till cement. Detta medför utmaningar i att uppnå en effektiv logistik, utan att driva på kostnaderna. Utvecklingen mot omnikanal har sett olika ut i företagen i branschen. Skånska Byggvaror byggde inledningsvis upp sin styrka på postorderhandel som sedan övergick till e-handel och slutligen kompletterades med fysiska butiker år 2014 (Skånska Byggvaror, 2016). Byggmax har gjort en motsatt resa där startpunkten var ett nät av fysiska butiker främst i Sverige. Under senare år har Byggmax uppdaterat sina butiker och satsat stort på sin hemsida med e-handel, där även produktsortimentet är större. Den lokala butiken är dock navet och varifrån utleveranser till kunder i närområdet går, men där vissa varor går direkt från leverantörerna. I början av 2016 köptes Skånska Byggvaror upp, liksom e-handlaren Buildor, av Byggmax som ville komplettera sitt sortiment (Byggmax, 2016). Med internet är transparensen kring priser stor och konkurrensen hård. Fungerande logistik med leveranser och lagerhållning är en avgörande faktor för att lyckas med omnikanaler så att kunden blir nöjd.

Digitaliseringens möjligheter för handeln har inneburit, eller kommer att innebära, att mer fokus riktas på varuflöden från butiken än till butiken.

Digitaliseringens möjligheter för handeln har inneburit, eller kommer att innebära, att mer fokus riktas på varuflöden *från* butiken än *till* butiken. Det blir särskilt tydligt för de företag som uttrycker att butiken i framtiden inte bara kommer att ha en roll utan flera och olika roller. Det är dock viktigt att komma ihåg att alla förändringar som sker i detta led mot kund också får konsekvenser bakåt i kedjan, i varuflöden till butiken. Det finns framförallt tre utmaningar som såväl fysiska som digitala butiker brottas med för att få effektiva varuflöden, oavsett bransch. Det handlar om platsens, returlogistikens och hållbarhetens betydelse för varuflödena.

1. *Platsens betydelse för varuflödena:* Med en ökad urbanisering där stadsborna genomför köp genom datorer och mobila enheter ställs krav på smidiga leveranser (som inte kräver egen bil) till konsument, antingen till butik för upphämtning eller till hemmet. Detta försvåras av att allt fler städer inför restriktioner för lastbilsdistribution både i tid och rum för att uppnå hållbarhetsmål för staden, såväl miljömässiga som sociala. Det kommer med all sannolikhet att krävas nya leveranssätt i framtiden som är anpassade för urban miljö.

2. *Returlogistiken och varuflödena:* Returer av produkter ger upphov till varuflöden som kan bero på främst fem olika anledningar: kundreturer, marknadsföringsreturer, returer av tillgångar, återkallelser av produkter och miljöreturer enligt Rogers med flera (2002). Kundreturer är oftast den största kategorin. Detta ligger nära företagets kundrelationer och därför vill man ofta underlätta för kunderna genom att ha liberala policies för kundleveranser, till exempel kostnadsfria leveranser och returer, där motivet ofta är konkurrensskäl (Lanz och Hjort, 2013). Den tidigare diskussionen om varuflödenas betydelse för olika branscher gäller även returer, där produktkategorin och produkttegenskaperna bidrar till hur stor utmaning returerna är. Exempelvis textila heminredningsprodukter, som Hemtex säljer, är storlek och färg känt redan vid beställningstillfället online och medför därför få kundreturer. En slutsats vi kan dra från våra intervjuer med företag i olika branscher, är att försök just nu testas i syfte att hitta den optimala avvägningen mellan att underlätta för kunderna för att öka kundnöjdheten och att få kunderna att undvika produktreturer så att inte kostnaderna ökar. Ett möjligt sätt att undvika returer kan vara bättre information och interaktiv rådgivning under köpet.

3. *Hållbarhetens betydelse för varuflödena:* Transporters negativa påverkan på miljön har uppmärksamrats alltmer. Klart är att det är en nästintill omöjlig ekvation att köpa en transport som är billig, snabb, tidspassad, miljöeffektiv och med bevarad gods-kvalitet på samma gång. Företaget som köper måste göra en avvägning mellan dessa egenskaper och en slutlig prioritering (Lammgård och Andersson, 2014). Nu om någonsin, speciellt med miljöeffekter som koldioxid (CO₂) i åtanke, finns utmaningar i att behålla (och helst öka) möjligheterna till konsolidering och samlastning, samt att behålla (och helst öka) fyllnadsgraden av leveranser till slutkonsument. Denna transporteffektivitet gagnar såväl kostnaderna som miljön. När det gäller den osäkra takten i tillväxten för e-handeln finns det en särskilt stor utmaning i hur butiker kan möta kundens krav på snabbhet i leveranserna utan att öka sina kostnader och miljöbelastningen. Även här finns det en möjlighet att i högre grad nyttja transportfordon som i mindre utsträckning påverkar miljön.

4.2.3 Kommunikation och ökad transparens

Digitalisering förändrar också hur företag i handeln behöver förhålla sig till hållbarhetsfrågor och framtidens affärer. Tidigare har företagen i huvudsak valt mellan att profilera sig som hållbarhetsledare med omfattande kommunikation (till exempel H&M och Ikea), eller genom att försöka flyga under den mediala radarn med begränsade

hållbarhetsinsatser. Denna dikotomi har byggt på att det varit svårt att nå ut med hållbarhetsinformation till konsumenter, det vill säga det har krävts omfattande investeringar i både aktiviteter och kommunikation, och det har varit svårt för kunder att vid köptillfället göra informerade val. Få kunder kan till exempel på rak arm säga vilket av följande företags jeans som är bäst utifrån ett hållbarhetsperspektiv: KappAhl, Lindex, Zara, G-Star eller Lee.

Digitalisering ritar om denna karta genom att kunder vid köptillfället, via sina smarttelefoner och appar som *GoodGuide*, i fysiska butiker kan få fram hållbarhetsinformation om såväl företag (exempelvis genom rankinglistor via Google) som specifika produkter (exempelvis genom att skanna produktens streckkod). Kunderna blir således mer digitala och företagen har svårare att själva kontrollera spridning av hållbarhetsinformation, vilket i sin tur gör det allt svårare för företag att gömma sig bakom knapphändig information. Vi kan således förvänta oss att intressenter (till exempel kunder, aktivister och investerare) i ökad utsträckning kommer hålla företag ansvariga för sitt agerande (Dingwerth och Eichinger 2010; Hess, 2007), alltfler mediala skandaler (Doorey, 2011; Laudal, 2010), och en maktförskjutning från detaljhandelsföretag till intressenter (Martinez och Crowther, 2008). Digitalisering flyttar även hållbarhetsdiskussionen in i de fysiska butikerna där butikspersonal får allt fler detaljerade och kritiska produktfrågor, och deras förmåga att hantera dessa frågor blir avgörande för företagets anseende.

Det kommer alltså i framtiden inte att räcka med att anställa en avdelning hållbarhets-specialister som hanterar frågor från journalister eller aktivister. Detta skifte fångas i det numera omåttligt populära begreppet ”transparens” och vi hävdar att bakom begreppet ”transparens” döljer sig en framväxande maktkamp om information, där detaljhandelsföretag aktivt behöver påverka kunders bild av deras hållbarhetsarbete för att inte bli passiva offer för kunders, aktivisters och andra intressenters framväxande kommunikation. Denna maktkamp har implikationer för företagens befintliga affärsmodeller, som exempelvis utmanas genom att det i framtiden kanske inte går att bygga affärsmodeller på billig globaliserad produktion med undermåliga arbetsvillkor, eftersom sådan information blir tillgänglig för kunder vid köptillfället via deras smarttelefoner. Företag med undermåligt hållbarhetsarbete bör således se digitalisering, och den medföljande ökade transparensen, som ett hot som måste tas på stort allvar – inte minst för att få kontroll över konsumenternas inflytande i frågan. De som inte tar egen kontroll över utvecklingen kommer helt enkelt se sig drivna av den.

Transparens kan dock även vara en möjlighet för detaljhandelsföretag att förbättra sin legitimitet och bemöta den vanliga ”greenwash”-kritiken (det vill säga att detaljhandelsföretag försöker presentera sig som mer hållbara än vad de faktiskt är). MacLean och Rebernak (2007) hävdar exempelvis i artikeln *Closing the credibility gap: The challenges of corporate responsibility reporting* att transparens är det bästa sättet för att bygga förtroende hos intressenter.

Intervju- och experimentstudier visar även att ökad transparens positivt påverkar kunders köpbeteende (Bhaduri och Ha-Brookshire, 2011; Bradu med flera, 2014). En stor brist i tidigare studier är att de inte bygger på faktiskt köpbeteende och vi vet att intervjusvar och faktiskt köpbeteende skiljer sig åt i hållbarhetsfrågor.

I vår studie har vi valt att studera hur detaljhandelsföretag förbereder sig för att använda transparens som en möjlighet och hur kunders faktiska köpbeteende påverkas av ökad transparens. Våra intervjuer med detaljhandelsföretag visar tydligt att digitalisering innebär såväl hot som möjligheter i relation till hållbarhetsfrågor. Detta gäller på ett mer övergripande plan när till exempel Icas hållbarhetschef berättar om en mobilapplikation som ska bidra till att förändra konsumtionsmönster till mer hållbara och hälsosamma val eller när representanter från Ikea lyfter fram att många kunder har införskaffat information om Ikeas hållbarhetsarbete via webbsidan inför sitt varuhusbesök. Det gäller även i relationen mellan butikspersonal och kunder, där personal beskriver hur de själva använder sig av sina privata smarttelefoner för att via företags hemsida visa på hållbarhetsinformation, eller som hos Nudie Jeans där de använder en iPad som finns i butiken för att via hemsidan ta fram information om var och hur deras produkter produceras. Våra intervjuer visar även att i relation till hållbarhet är transparens ofta den största förändringen som digitaliseringen för med sig. De flesta företag vi studerat har som ambition att bli mer transparenta med exempelvis var och hur deras produkter produceras, men de är ofta kvar i planeringsstadiet. Ett av våra studerade företag sticker dock ut: Nudie Jeans. De har på kort tid lyckats positionera sig som en världsledare inom transparens. Vi har därför tittat närmare på deras transparensstrategi för att lära oss mer om dess effekter på företagets försäljning.

Nudie Jeans vd lanserade 2012 visionen att ”bli det mest transparenta företaget i världen”. Målet var fullständig spårbarhet från butik till bomullsfält för produkter och total öppenhet om arbetsvillkoren på samtliga arbetsplatser i varukedjan. Utgångspunkten för Nudie Jeans var att använda digitalisering för att ta kontroll över storyn om hur deras produkter produceras, det vill säga att genom öppenhet och ärlighet både attrahera kunder och skydda sig mot mediala skandaler (som oftast bygger på logiken att företag säger en sak och gör något annat). Ett år senare (2013) lanserades transparensprojektet på företagets hemsida och trots att Nudie Jeans har en bra bit kvar till sitt mål om fullständig spårbarhet är de i dagsläget i alla fall minst lika, om inte mer, transparenta kring sin leverantörskedja jämfört med internationellt välkända företag inom detta område som Patagonia (jämför Wagg, 2012).

Transparensstrategin har även gett positiva resultat. Via Google Analytics har vi analyserat all trafik på Nudie Jeans hemsida (inklusive deras webbshop).¹ Resultaten visar att 4,1 procent av samtliga besökare på Nudie Jeans hemsida har sett Nudie Jeans projekt

¹ Nedan anges resultatet för analysen för perioden juni–december 2013, men en uppföljningsstudie för januari–december 2015 visar på snarlika siffror.

”Production Guide” (totalt 1 466 608 besökare), att de som sett Production Guide var mer än dubbelt så benägna att köpa produkter via webbshopen (1,91 procent jämfört med 0,84 procent) och köpte fler produkter (1,75 jämfört med 1,6) för ett högre totalt ordervärde (1 711 kronor jämfört med 1 480 kronor). Det verkar således som att transparens har en positiv påverkan på kunders köpbeteende och detta samband håller även om vi kontrollerar för kön, ålder, kundens ursprungsland och antal besökta hemsidor (se Egels-Zandén och Hansson, 2016, för mer information). Detta skulle innebära att ökad transparens innebär cirka tre miljoner kronor i årlig försäljningsökning via Nudie Jeans egen webbshop. Här tar vi alltså inte hänsyn till eventuella positiva effekter av ökad transparens i externa webbshopar (som exempelvis Zalando eller Nelly) eller i fysiska butiker.

I vår studie har vi valt att studera hur detaljhandelsföretag förbereder sig för att använda transparens som en möjlighet och hur kunders faktiska köpbeteende påverkas av ökad transparens.

Vi kan även få en indikation på genomslagskraften av transparens genom att undersöka responsen på transparenskommunikation på sociala medier. En analys av Nudie Jeans fullständiga kommunikation på Facebook, Twitter, Google+, YouTube, Instagram och Pinterest under 2014 visar att Nudie Jeans relativt sällan kommunicerar om hållbarhet och transparens, men att dessa uppdateringar i genomsnitt är 50–100 procent mer ”gillade”/retweetade/kommenterade/lästa än en snittuppdatering. Vi ska självfallet inte dra alltför stora växlar av detta resultat, men det ligger i linje med resultaten ovan kring ökad köpbenägenhet och indikerar att ökad transparens kan vara en möjlighet för detaljhandelsföretag.

Intervjuer i fysiska butiker visar även att Nudie Jeans butikschefer och personal upplever att vissa kunder förberett sitt besök genom att ta del av information om var och hur produkter produceras på hemsidan. Butikspersonalen finner även trygghet i den detaljerade informationen som finns tillgänglig på hemsidan som de själva såväl som deras kunder kan ta del av. Butiksobservationer visar att det inte är ovanligt att kunder använder sina smarttelefoner under butiksbesöket och tittar på Nudie Jeans hemsida (inklusive transparenssidan). Kundintervjuer utförda precis efter butiksbesök visar även att digitala medier, snarare än butiksbesöket, varit huvudkällan för hållbarhetsinformation. Hållbarhetsfrågor flyttar således in i fysiska butiken via digitaliserad personal och kunder som kan använda digitala resurser såväl för fortbildning som i direkta möten i butik. Huruvida ökad transparens positivt påverkar köpbenägenheten även i fysiska butiker har vi inte kunnat undersöka i detta projekt, men våra resultat tyder på att så är fallet även om det är svårt att yttra sig om omfattningen.

I termer av hot var Nudie Jeans representanter initialt, i likhet med representanter från många av de andra detaljhandelsföretag vi studerat, oroliga att ökad transparens

skulle leda till fler mediala skandaler och kritiska frågor från konsumenter. Denna oro visade sig dock, i alla fall för Nudie Jeans, vara obefogad. Intervjuer med representanter på Nudie Jeans huvudkontor (PR-chefer, hållbarhetschefer, webbshop-chefer och så vidare) samt butikshefer och butikspersonal visade tydligt att dessa inte mottagit särskilt många fler eller mer kritiska frågor från kunder efter transparensprojektet lanserades.

Våra resultat motsäger alltså det grundläggande antagandet i tidigare forskning och hos företagsledare att ökad transparens ska leda till fler mediala skandaler och ifrågasättande av företagen. Detta kan självfallet bero på att vi studerat detaljhandelsföretag som ligger i framkant av hållbarhetsutvecklingen, det vill säga den information som blottläggs via transparens är relativt positiv, men det visar ändå på att transparens sannolikt inte är så farligt som det verkar. Transparensutmaningen verkar snarare vara att få fram nödvändig information att vara transparent med. Efter år av outsourcing och ständigt expanderande globala värdekedjor har detaljhandelsföretag nu svårt att få fram information om var och hur deras produkter produceras. De mest omdanande konsekvenserna av digitalisering och transparens verkar således vara att det ställer krav på förändrad organisering av värdekedjor (kortare kedjor, färre leverantörer, färre agenter, större förståelse för kedjan, samarbete med leverantörer vars affär stöds av transparens och så vidare). För detaljhandelsföretag som till exempel har byggt sin affär på ett brett sortiment av lågprisprodukter inköpta via agenter utgör transparenstrenden således en obehaglig utveckling. Deras affärsmodell och upplägg med att söka efter tillverkare som erbjuder lägsta pris – ofta med flera underleverantörer – har i praktiken omöjliggjort transparens och de tvingas nu välja mellan att halka efter i digitaliseringen av hållbarhetsarbetet eller att i grunden ändra sin affär.



Transparens är sannolikt inte så farligt som det verkar.

Att transparens är ett svåruppnått mål innebär å andra sidan att det utgör en möjlighet till differentiering. Vår studie visar med tydlighet att kunder värdesätter transparens till den grad att deras köpbeteende påverkas. Ökad transparens framstår även som en möjlighet för små- och mellanstora detaljhandelsföretag. Hållbarhetsfrågor gynnar generellt storföretag som kan få skalfördelar på sina investeringar i till exempel en hållbarhetsavdelning eller hållbarhetsrapportering. Problemet för storföretag är dock att de ofta har tusentals leverantörer (framför allt om vi inkluderar andra- och tredjeledsleverantörer), vilket kraftigt försvårar och fördyrar en sådan sak som spårbarhet. För små- och medelstora företag (likt Nudie Jeans) med nära samarbete med ett fåtal leverantörer är spårbarhet relativt enkelt och de kan på så vis snabbt inta

en ledande roll och differentiera sig från de större bolagen. Digitaliseringen har alltså potential att rita om hållbarhetskartan och ge små- och medelstora företag en chans att profilera sig inom hållbarhet på ett sätt som även positivt påverkar kunders benägenhet att köpa deras produkter.

4.3 Organisering av handelns digitalisering – och framtidens affärer

Det tredje kärnelementet i affärsmodeller inom handeln enligt Sorescu med flera (2011) är organisering (retailing governance), det vill säga de olika aktörer som är involverade i att skapa kundupplevelser och hur de motiveras. Här fokuserar vi på organisering av handelns digitalisering med fokus på ledning, medarbetare och handelns utvidgade nätverk. Avsnittet bygger delvis på Jonsson (2016a), och den läsare som vill ha en ytterligare fördjupning hänvisas vidare till denna text.

4.3.1 Ledning: Att organisera en förändring

Förändringar likt de vi beskrivit hittills måste mötas och ledas av människor. Oavsett vad som inbegrips i begreppet digitalisering, och vad de exakta effekterna och konsekvenserna kommer att bli, kommer människor att beröras och behöva organiseras (eller organisera sig själva).

*Förändringar likt de vi beskrivit hittills måste mötas
och ledas av människor.*

Handelns digitalisering innebär förändringar. Som vi har redogjort för påverkar handelns digitalisering konsumenters köpbeteende, vilket inte bara kommer påverka platsen utan även formatet och där konsumenten och handelns medarbetare möts. Det medför i sig krav på hur varorna distribueras, av vem och hur varorna kommer att levereras till slutkund. Det kommer att ställa höga krav på ökad integration i värdekedjan, inte minst för att bättre kunna möta och interagera med kunden. Krav på ökad transparens kommer inte bara från kunder, utan också från medarbetare själva som ställer krav på sin arbetsgivare och som också vill kunna ge kunden ett bättre bemötande genom att själva ha tillgång till information. Till följd av krav om ökad transparens, ser vi också krav på ökad samordning och behovet av större kunskapsutbyte mellan olika organisationsfunktioner. Det ställer i sin tur krav på ledningen och förmågan att organisera och leda en mer integrerad verksamhet. Frågan om att leda och styra kunskap och lärande blir alltmer viktigt.

För att förstå och tolka den förändring som vi genom vårt projekt har haft möjlighet att följa i realtid har vi tagit fasta på litteratur om organisationsförändringar. Stefan

Sveningsson och Nadja Sörgärde (2015) skiljer i sin bok *Organisationsförändring – vad, hur och varför* mellan tre perspektiv som styrs av olika kunskapsintressen; ett tekniskt med fokus på verktyg, ett tolkande med fokus på betydelse, och ett emancipatoriskt med fokus på ett kritiskt förhållningssätt. Eftersom digitalisering är en pågående process och alltså inte är ”färdig” behöver vi skapa en förståelse för vad den betyder och innebär för dem som kommer att beröras av den. Det är särskilt angeläget eftersom det bland allt prat om att ”digitalisera er eller dö” mycket sällan nämns. En organisation består ytterst av individer och medarbetarnas roll och betydelse för att åstadkomma den transformation som digitaliseringen innebär (och lovordar) är viktig, men har hittills inte varit tillräckligt i fokus. Sällan läser och hör vi om:

- *hur* man ska kunna lära sig om kunderna,
- *hur* man ska kunna filtrera och tolka all den information som kommer kunna erbjudas genom *big data* om konsumenter och deras konsumtionsbeteende, eller
- *hur* medarbetare uppfattar eller är villiga att lära sig den nya tekniken som växer fram.

Ett tydligt resultat i våra studier om hur detaljhandelsföretag förhåller sig till digitalisering är att digitalisering kan betyda många olika saker för olika personer, företag och affärsprocesser inom detaljhandeln. Vi har därför intresserat oss mer för hur digitalisering uppfattas, tolkas och används i detaljhandeln snarare än vilken etymologisk eller essentiell mening forskare lägger till begreppet (jämför Latour, 1998). I likhet med Fors (2010) förhåller vi oss därmed till digitalisering som ett dynamiskt och öppet begrepp som kontinuerligt definieras – och omdefinieras – i praktiken.

I våra intervjuer framgår det att den bredare förståelsen och tolkningen av digitalisering är att det vid sidan om globalisering och urbanisering är en samhällstrend – en förändring som kommer att påverka samhället och organisationen. Digitaliseringen framstår också som något som är bredare och mer än bara e-handel, och som har en stark koppling till affären (underförstått affärsmodellen). I intervjuer med chefer och ledning framhålls just detta, och såhär uttryckte sig till exempel en Ikea-chef sin syn och förståelse av digitalisering:

Digitaliseringen är bredare än e-handeln. Det är mer om hur vi närmar oss kunden, hur vi kommunicerar och säkerställer kunskap för alla våra kunder – oavsett om de köper saker i butiken eller online. Digitalisering är något som händer i butiken, något som vi erbjuder information om till alla våra kunder.

För att hantera möjligheterna och utmaningarna med digitaliseringen behöver detaljhandels företag organisera sig annorlunda. Inte minst för att kunna transformera sin verksamhet mot ett omnikanalsystem, men också för att snabbare och bättre kunna möta kundernas förändrade krav och köpbeteende. Sett utifrån ett ledningsperspektiv är detta intressant eftersom digitaliseringen också av många beskrivs som en välkommen förändring, vilket kräver ett slags (och som särskilt lyftes fram i intervjuerna med Ikea)

”nyentreprenöriell” anda i sökandet efter nya lösningar. Förmågan att upptäcka nytt och samtidigt hålla fast vid och sprida de lösningar och den kunskap som redan finns blir viktigt.

Än så länge har frågan om hur handeln – generellt sett – på bästa sätt kan organisera sig kring digitalisering, utmaningar och möjligheter varit relativt förbisedd. Sannolikt hänger detta samman med att mycket av fokus – generellt sett inom handel – varit på marknadsrelaterade, snarare än organisationsrelaterade, aspekter. Dock har intresset för organisering och kunskaps- och kompetensutveckling i relation till digitalisering successivt ökat under vårt projekts gång, eftersom både det ”externa och det interna” måste beaktas för att förstå handelns digitalisering (Burt med flera, 2003).

4.3.2 Medarbetare: Individens betydelse

Det är intressant att notera att i våra fall framkommer det att kraven på förändring – om att digitalisera sig – inte enbart kommer från kunderna utan också från de medarbetare som möter kunderna, med andra ord inte först och främst från ledningen. Bland de medarbetare som vi intervjuade vid Ikea i Altona framkom det att flera hade sökt sig dit – från närliggande Ikea-varuhus – för att man såg möjligheten att få vara med om något nytt, att få använda digitala hjälpmedel och få använda och utveckla sitt kunnande om Ikea och heminredning.

Här blir frågan om lärande särskilt central. Hur tillvaratas och utvecklas den samlade kunskapen och kunnandet inom handeln? Hur arbetar organisationen med utveckla ny kunskap, och att kompetensutveckla de medarbetare som inte har samma tekniska kunnande som yngre medarbetare har? Hur arbetar organisationen med att tillvarata den erfarenhet som äldre medarbetare har men yngre saknar – den erfarenhet som många brukar beskriva som ”magkänsla” och ”intuition” om vad kunden önskar. Och hur säkerställer organisationen livslångt lärande för att stå stark och konkurrenskraftig?

En organisation består ytterst av individer, och för att förstå handelns digitalisering och framtida affärer behöver vi förstå individens perspektiv och tolkning om vad digitalisering är och betyder. Om vi inte förstår medarbetarna i en organisation förstår vi heller inte organisationen – och risken är stor att befintliga affärsidéer och affärsmodeller faller platt i spåren av digitaliseringen. Medarbetarnas tolkningar och förståelse behöver därför sättas i centrum i syfte att leda och driva den till sin egen konkurrensfördel, snarare än att bli ledd och driven av den och så småningom se sig omsprungna av andra aktörer som bättre förstår de nya digitala handelslogiker som växer fram. Det som ytterst avgör huruvida en organisation lyckas möta en förändring, vilket digitaliseringen med säkerhet är, är alltså själva förändringens agenter – det vill säga individerna i en organisation.

När konkurrensen ökar till följd av såväl digitalisering som globalisering behöver alla medarbetares ”öron och ögon” tillvaratas. Det är inte rimligt att en chef eller en ledningsgrupp själva ska kunna hålla sig uppdaterade om förändrade krav och efterfråga; de blinda behöver ledas av sina blindhundar (mer så än av vakthundar för att använda

metaforen om relationen ledare–medarbetare) och i det finns en ömsesidighet som tycks vara nödvändig i den nya digitala handelslogiken. Enkelt uttryckt handlar det om att tillvarata allas kunskande och erfarenheter och att lära av varandra – att göra mer av de resurser som finns tillgängliga.

Inom detaljhandeln pratar man dessutom om flera pågående utmaningar – utöver digitaliseringen men också som en konsekvens av den – att det råder kompetensbrist och att det kommer att bli svårt att möta önskemål om flexibla arbetstider samtidigt som de som vill utveckla sitt kunskande måste kunna mötas i denna förändring (jämför Berggren och Carlén, 2016). Exakt hur handelns digitalisering kommer att påverka befintliga organisationer, vad gäller struktur, roller och ansvar, vet vi ännu inte eftersom de förändringar vi studerat inte fullt ut har genomförts. För att stå bättre rustade bör handelns aktörer särskilt värna om betydelsen av kunskapsöverföring och lärande. För ytterligare fördjupning om frågan om kunskapsöverföring och lärande se till exempel Jonsson (2012).

4.3.3 Utvidgade nätverk: Värdeskapande möten och processer

Organiseringen av handelns värdeskapande sker inte enbart inom ramen för det som vi uppfattar som handelsföretaget och dess medarbetare, utan involverar såväl konsumenter som leverantörer, distributörer och andra aktörer som kan ses i termer av nätverk (se även Prenkert med flera, 2016). Som vi diskuterade i avsnitt 4.1.1 så bidrar digitaliseringen till att förändra aktörerna och deras roller inom handel, dels genom att det sker en upplösning av roller men också att nya aktörer, förändrade roller och relationer växer fram. Om vi tar Ikea och Ica som exempel så har mycket av värdeskapandet bestått i att konsumenterna har en central roll genom självbetjäningen i allt från att gå runt och inspektera varorna i butiken, plocka ihop varor och leverera dem hem till att montera ihop möblerna eller att kombinera ingredienserna till en hel måltid. I framväxten av nya tjänster som till exempel underlättar planeringen av köket eller sammansättningen av måltiden, plockning, packning och hemleverans av varor och montering eller tillagning av varorna så sker det förändring av dessa roller. Fram träder en bild där handeln utför och ombesörjer en del av de aktiviteter som tidigare gjorts av konsumenterna eller omvänt att konsumenterna gör sådana aktiviteter som tidigare gjorts av handeln. Framväxande tjänster som till exempel hemleverans och montering betyder också att det växer fram nya roller och kontaktytor mellan handelsföretaget och dess kunder som kan bli mycket viktiga. I de fall som handelsföretag exempelvis anlitar distributörer med olika leveranslösningar (som vi diskuterade i avsnitt 4.2.2) så blir dessa också viktiga representanter för handelsföretaget som en del i själva kundmötet och exempel på det utökade nätverk som handeln måste betrakta som del av dess organisering. Frågan som uppstår är hur handelsföretagen ser på och samverkar med dessa leverantörer – om dessa integreras i affärsmodellen. Utöver förändringar i själva kundmötet som inkluderar nya former för distribution så



sker det som påpekades i avsnitt 4.2.2 också förändringar bakåt i kedjan i varuflödet. Ökade krav på transparens gör också, som vi beskrev i avsnitt 4.2.3, att handeln i högre utsträckning ställer krav på att handelsföretagen tar ansvar för andra aktörer i varuflödet. Det ställer också ökade krav på organisering av dessa nätverk och där digitalisering både blir en drivkraft i termer av krav på ökad transparens och en möjliggörare i form av att underlätta sådan organisering som överskrider olika organisatoriska gränser.

Som vi nämnde inledningsvis har det framförts att innovationer knutna till digitalisering inom handeln från början har drivits av företagen men att den fortsatta utvecklingen i allt högre utsträckning drivs av kunderna. Det har också varit tydligt i våra intervjuer att kundernas upplevelse står i centrum och att mycket av den förändring som sker görs med utgångspunkt i kundernas beteende och önskemål. Som nämndes i avsnitt 4.2.2 har det också framförts idéer om att konsumenter ska ha ökat inflytande över hur olika aktiviteter ska utföras. Det betyder dock inte att handeln överlåter organiseringen av värdeskapandet till konsumenterna eller att det sker en naiv anpassning till kundernas krav och önskemål, inte minst eftersom de sällan uttrycks. Tvärtom är det just själva organiseringen som inkluderar konsumenternas roll, liksom andra aktörer och deras roller, som handelns förmåga till värdeskapande ligger. Det ligger lika mycket i framväxten av självbetjäningen som i dagens förändringar knutna till digitaliseringen. Med andra ord utökas handelns domäner i takt med digitaliseringen till att i allt större utsträckning sträcka sig utanför de fysiska butikerna, med allt från förhållanden i samband med produktion av varor till hur det sedan konsumeras. I denna utökade domän som alltså sträcker sig långt utanför de fysiska butikerna kan dock de fysiska butikerna ha en fortsatt viktig roll, eller snarare, flera olika viktiga roller.

Slutsatser och avslutande diskussion: Handelns digitalisering och framtidens affär(er)

Syftet med vårt forskningsprojekt, och ambitionen med denna rapport, har varit att utveckla en förståelse för hur digitaliseringen påverkar handelns affärer både i termer av hur handelsföretag *gör affärer* och hur den fysiska butiken – *en affär* – påverkas. Vårt bidrag har främst varit att fokusera på hur digitaliseringen påverkar såväl hur handelsföretag gör affärer som den fysiska butiken. Betoningen på den fysiska butiken i vårt projekt fyller ett tydligt behov i tidigare forskning. För en mer utförlig diskussion om befintlig forskning och de behov som föreligger se Egels-Zandén, Hagberg och Jonssons kommande specialnummer ”Retail Digitalization: Implications for the Physical Stores” i *Journal of Retailing and Consumer Services*.

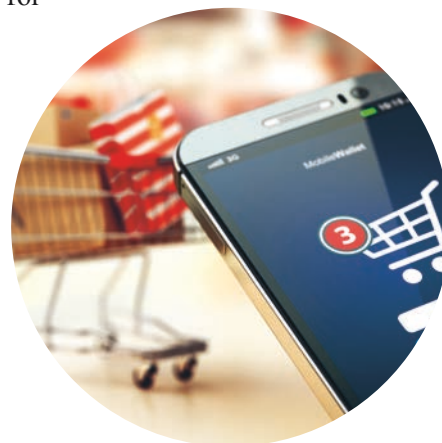
I detta avsnitt kommer vi att redogöra för och diskutera våra slutsatser i förhållande till våra forskningsfrågor, ge förslag på fortsatt forskning samt diskutera den praktiska relevansen av vårt projekt. Detta avsnitt, liksom våra tidigare i denna rapport, bygger till stor del på resonemanget i boken *Handelns digitalisering: Undran inför framtidens affärer* (Hagberg och Jonsson, 2016, en publikation i vilken samtliga deltagare i detta forskningsprojekt har medverkat). I boken fördjupar vi dessa och andra slutsatser och lyfter frågor som är relevanta för handelns företag. De forskningsfrågor som vi har burit med oss och som denna summering följer är:

- Hur förändras handelns affärsmodeller av digitaliseringen och vilka förändringar ger de upphov till för den fysiska butiken?
- Hur påverkar dessa (o)förändrade affärsmodeller handelns möjligheter till värdeskapande för konsumenter och samhället i övrigt?
- Hur kan förändrade möjligheter till värdeskapande tillvaratas av handelns företag och medarbetare?

Syftet med vårt forskningsprojekt, och ambitionen med denna rapport, har varit att utveckla en förståelse för hur digitaliseringen påverkar handelns affärer både i termer av hur handelsföretag *gör affärer* och hur den fysiska butiken – *en affär* – påverkas.

5.1 Hur förändras handelns affärsmodeller av digitaliseringen och vilka förändringar ger de upphov till för den fysiska butiken?

Om vi återknyter till Sorescu med fleras (2011) konceptuella affärsmodell som vi introducerade i kapitel tre så hävdade de att affärsmodellsinnovationer i handeln sker genom att en av flera element i deras modell (format, aktiviteter, organisering) förändrar hur handeln skapar värde eller tillvaratar detta värde. Mot bakgrund av vår beskrivning vågar vi påstå att digitaliseringen bidrar till att förändra samtliga tre komponenter i deras modell för de allra flesta detaljhandelsföretag och därmed också deras förmåga att skapa och tillvarata värde. Det kommer att påverka formaten i termer av hur olika aktiviteter kombineras, hur enskilda aktiviteter utförs liksom hur de organiseras. I samtliga dessa fall kan vi dock också konstatera att de fysiska butikerna utgör en del av dessa format, aktiviteter och deras organisering. Som påpekats av Normann (2001) så handlar det förändrade kundvärdet om att göra det möjligt för kunderna att göra mer eller att hjälpa dem att göra mindre. Digitalisering möjliggör för handeln att med olika tjänster utöka vad kunderna kan göra men också nya tjänster som avlastar kunderna från andra aktiviteter. Som Normann (2001) liksom Sorescu med fleras (2011) påpekar inkluderar detta värdeskapande också flera aktörer, utöver handelsföretag och kunder, som tillsammans medverkar till att skapa värde och en central fråga blir hur organisering av detta värdeskapande går till.



Mötet mellan det digitala och fysiska har varit i fokus i vårt forskningsprojekt och vi kan tydligt se att digitaliseringen av handeln, trots att förändringen i mångt och mycket fortfarande är i sin linda, får omfattande konsekvenser för de fysiska butikerna och sannolikt kommer att få allt större betydelse för hur, när och var handeln sker. I och med att digitaliseringen förändrar konsumentbeteenden förändrar den även hur detaljhandeln arbetar och behöver organisera sig framgent. Digitaliseringen utgör således såväl möjligheter och utmaningar för detaljhandeln där förmåga att navigera i mötet mellan det fysiska och digitala – det befintliga och det framväxande – blir centralt för konkurrenskraften.

Det är tydligt att våra fallföretag förväntar sig att digitaliseringen kommer att innebära stora förändringar. Samtidigt finner vi i våra intervjuer och i förhållande till våra tidigare studier av handeln att många av de förändringar som diskuteras har motsvarighet i tidigare skeden av handeln; vissa aspekter av vad digitalisering innebär kan på så vis förenklat beskrivas som gårdagens affärer i framtiden. Initialt innebar gårdagens handel att visa upp och sälja varor i affärer, det vill säga i den fysiska butiken. Mötet mellan kunden och butikens säljare var i centrum för själva affären som gjordes. Handeln erbjöd många tjänster som exempelvis hemleverans av dagligvaror vilket efterhand minskade genom införandet av självbetjäning (Hagberg och Normark, 2015).

Idag erbjuds många av dessa tjänster återigen, men i ny tappning; vi ser nu en återkomst för hemleveranser, ökad rådgivning kring produkter och deras innehåll och hur de på olika sätt kan användas och kombineras med olika erbjudanden. Vi ser en återkomst av *showrooms* där Ikeas tidiga exempel i Älmhult, som komplement till företagets postorder, på många sätt påminner om den typ av butiker som i dag lanseras av många e-handelsföretag. På så sätt kan affärsmodellen sägas vara oförändrad. Utifrån våra studier ser vi alltså en nygammal logik växa fram, vilket på många sätt innebär att butikens roll förstärks på en rad olika sätt. Som exempel kan nämnas betydelsen av att kunna känna på produkterna, att få en bra upplevelse av sitt besök i affären och att underlätta köpbeslut genom diverse digitala möjligheter. När vi talar om förändrade affärsmodeller är det alltså viktigt att ha i beaktande att dessa kanske är mer eller mindre oförändrade – men att vägen för att nå målet ser annorlunda ut liksom lösningarna för att möta kundens upplevelse.

Vi kan också konstatera att företagen i vår forskningsstudie har varit snabba på att diskutera och hitta sätt att utveckla, eller förfina, sina affärsmodeller så att de stämmer bättre överens med kundupplevelsen, den faktiskt upplevda eller den förväntade. I dagsläget görs det bland annat genom att erbjuda en mångfald av digitala verktyg som till exempel digitala applikationer, uppkopplade skärmar i butik, och webbaserade tjänster. Även butikerna och formaten genomgår förändringar, där de företag som är långt fram vågar ifrågasätta sina traditionella format till förmån för nya format, vilka dessutom bygger på en annan kundlogik än tidigare. Vem hade kunnat ana för bara några år sedan att Ikea skulle våga lämna sin övertygelse om att kunderna måste åka till butiken med bil, göra jobbet i butiken själva genom att plocka ner de platta paketen, betala, resa hem och därefter sätta ihop produkterna på egen hand? Det är förvisso fortfarande det dominerande sättet för hur Ikea-kunden handlar, men samtidigt ser vi hur nya lösningar växer fram med hemleveranser, e-handel och så vidare. Vem hade trott att hemleveranser skulle göra återkomst inom dagligvaruhandeln efter att tidigare närmast helt ha trängts undan av självbetjäningen (Hagberg och Normark, 2015)? De blir en av många tjänster som erbjuds av Ica och andra inom dagligvaruhandeln. Vi ser också att nya fenomen utvecklas som hör till formatutveckling, som till exempel pop-up-stores, showrooms och click-and-collect. Det vi ännu inte fullt ut ser är hur alla dessa nya lösningar – genom omnikanaler – ska organiseras på bästa sätt eller hur man kommer att rusta sig för att möta den förändring som digitalisering innebär och medför.

5.2 Hur påverkar dessa (o)förändrade affärsmodeller handelns möjligheter till värdeskapande för konsumenter och samhället i övrigt?

Hittills har förändringar i omvärlden inneburit ökad konkurrens inom handeln och vi har sett mellanstora aktörer slå ut av allt större aktörer som med stordriftsfördelar har lyckats konkurrera med pris. Flera av de stora handelsaktörerna har fram till nu kunnat skapa förutsättningar för skalfördelar genom att låta sitt koncept replikeras och på så sätt

har de kunnat expandera (jämför Jonsson och Foss, 2011). Men är det den fortsatta vägen framåt för tillväxt och framgång? Det finns ingen anledning att tro att konkurrensen kommer att minska till följd av digitaliseringen.

Digitaliseringen medför möjligheter för handeln och den största möjligheten kanske är vad som skulle kunna beskrivas som exponentiell tillväxt via tillväxt genom både fysisk och digital handel – samt i gränssnittet mellan dessa. Den fysiska expansionen går nu att kombinera med digital expansion och således ökar möjligheterna för snabb tillväxt för handelsföretag. Företagen kan skapa fler ytor för kundmöten och när de samordnas kan även effekterna överstiga summan av dem var för sig. Allt fler företag har nu också som ambition att kombinera internationell expansion med såväl fysiska butiker som e-handel och detta gäller även de företag som initialt betraktade e-handel som främst ett hot och utmaning. De etablerade handelsföretagen gör detta främst genom att integrera digitalisering med de befintliga fysiska strukturerna. Det är därför också rimligt att anta att utmaningarna med digitalisering blir särskilt kännbara för mellanstora aktörer eftersom de inte har samma finansiella resurser som de globala jättarna har – och som krävs för att övergå till en digital handelslogik. De mellanstora aktörerna har heller inte de fördelar som nya, små och därmed snabbväxande aktörer har som kan hoppa på den digitala resan från början. Men de stora företagen står också inför stora utmaningar och även om de måhända har de finansiella resurserna som krävs för omställning mot en digital handelslogik kommer de med stor sannolikhet behöva se över sina affärsmodeller och format.

Allt fler företag har nu också som ambition att kombinera internationell expansion med såväl fysiska butiker som e-handel och detta gäller även de företag som initialt betraktade e-handel som främst ett hot och utmaning.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att det är många aspekter som ska stämma för att ett skapa värde för kunden: rätt information, enkel och säker betalning men framför allt en effektiv leverans. Inom online-handel diskuteras intensivt hur kunder ska få sina leveranser snabbare, mer hemleverans, mer flexibelt, leverans även på helger et cetera. Den stora utmaningen blir hur detaljhandelsföretag kan möta konsumenternas önskemål samtidigt som mål att nå kostnadseffektivitet och miljömässig hållbarhet ska kunna uppnås. En effektiv leverans förutsätter att varuflödena är synkroniserade mellan alla inblandade parter. Detaljhandelsföretag bör undersöka närmare vilka potentiella nya kombinationer av flöden mellan leverantörer, distributörer, butiker och konsumenter som uppstår med digitaliseringen och vilka nya värdeskapande processer som är värda att pröva tillsammans med andra.

I termer av vad som bidrar till konkurrenskraft i handeln utmanar digitaliseringen rådande föreställningar. Den dominerande logiken inom handeln har varit låga priser via höga volymer och stordriftsfördelar. Betoningen på kostnadseffektiv organisering är

tydlig även hos de handelsföretag som konkurrerar med starka varumärken snarare än pris. På ytan upplevs även digitalisering stödja kostnadseffektivitet bland de företagsrepresentanter vi studerat, men de betonar även att förmåga att fånga kundernas uppmärksamhet och leverera upplevelser blir allt mer centralt. Med tanke på framväxten av e-handelsplattformar och att pris- och produktjämförelser enkelt kan göras med mobilen är betoningen på uppmärksamhet och upplevelser i relation till fysiska butiken fullt rimlig eftersom det kommer bli svårt att konkurrera enbart genom lägst pris för fysiska butiker framöver. Digitaliseringen drar således handeln åt två olika håll parallellt. Å ena sidan en förstärkning av den befintliga logiken av låga kostnader och kontinuerlig prispress. Å andra sidan en förskjutning mot alternativa former av värdeskapande i relation till ett ökat intresse för hållbarhetsfrågor inom handeln (jämför Svensk Handel, 2015 och Svenskt Näringsliv, 2016).

5.3 Hur kan förändrade möjligheter till värdeskapande tillvaratas av handelns företag och medarbetare?

Förenklat kan man beskriva handelns digitalisering som en fortsättning på utvecklingen av de fysiska butikerna, som platser där man kan utföra hela köpprocessen, men även att de kan ingå i olika delar av köpprocessen, till exempel som showroom eller upphämtningsställe. En sådan utveckling gör att de enskilda butikerna sammantaget blir alltmer flexibla för olika typer av köpprocesser. Till följd av denna utveckling, har vi också sett ett framväxande behov av att organisera varuflöden på ett nytt sätt, möjligheter för nya format och en ökad transparens – allt styrt med utgångspunkt från kundens upplevelse. Att kunden har stort inflytande på en fri marknad är givet, men fram till nu tycks ändå den dominerande handelslogiken ha varit att utgå från organisationens erbjudanden och att man med hjälp av olika marknadsföringsstrategier har försökt styra kundens beteende. Den nya handelslogik vi ser växa fram, baserad på handelns egna funderingar om framtidens affärer, sätter kundens upplevelse än mer i centrum och låter den vara styrande för hur man på bästa sätt kan organisera sig för att möta en ständigt tilltagande konkurrens. För att kunna vara konkurrenskraftig behöver handelns aktörer rikta fokus på den resurs som främst bidrar till långsiktig och hållbar framgång och som till skillnad från andra resurser även ökar i samma takt som den används: kunnandet!

Företagen i vår studie har på olika sätt byggt vidare på sitt kunnande – på förmågan att använda den kunskap som redan finns om deras kunder och sättet att göra affärer, och då särskilt utifrån erfarenheter från att driva fysiska butiker. Utifrån detta handlar mötet med den tilltagande digitaliseringen om att förstärka kundens upplevelse och möjliggöra fler sätt att erbjuda kundvärde i mötet med konsumenten. Det handlar om att kombinera olika format och på så sätt förändra den fysiska butikens roll, om att skapa ett ”sömlöst” upplägg för hur varorna ska nå kunden, om sätt att möta krav på transparens och omvandla det till en del av affärerna och att fokusera på medarbetares utveckling för organisationens utveckling.

I analysen av vad handelns digitalisering betyder och innebär för framtidens affärer i de företag vi har studerat utkristalliserar sig ett antal motsatsförhållanden. I våra studier om undran och förberedelse inför den transformation som digitaliseringen medför – och erbjuder – är det tydligt att man betraktar transformationen som en balansakt mellan det nya och det gamla, det digitala och det fysiska, det lokala och det centrala/globala. Här framkommer även det som är avgörande för balansakten; nämligen att explorera (upptäcka nytt) och exploatera (sprida det man redan vet eller göra mer av det man redan gör). Spänningen – genom dessa motsatser – är i sig viktig att balansera och värna om eftersom den bidrar till den dynamik och hävstångseffekt som krävs eller kommer att krävas för att möta kundernas upplevelser.

Förenklat kan man beskriva handelns digitalisering som en fortsättning på utvecklingen av de fysiska butikerna, som platser där man kan utföra hela köpprocessen, men även att de kan ingå i olika delar av köpprocessen, till exempel som showroom eller upphämningsställe.

För att kunna balansera dessa motsatsförhållanden, vilket tycks vara en central aspekt i de företag som vi har haft förmånen att få studera, är lärande och flexibilitet såväl som anpassningsförmåga nödvändigt. Det är viktigt för att klara av att allt snabbare upptäcka nya innovativa lösningar på nya och gamla problem men också för att vara effektiv och utnyttja beprövade sanningar eller tillgångar, vilket till exempel Raisch med flera (2009) beskriver i sin artikel *Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance*. Denna balansgång synes allt viktigare eftersom konkurrensen, i en digital värld och med tillgång till information på ett helt annat sätt än tidigare, kommer att innebära att världen upplevs som ännu snabbare och mer intensiv.

Till syvende och sist verkar handelns digitalisering och framtidens affärer handla om erfarenhetsutbytet mellan kunder och medarbetare och att nyckeln till digitaliseringens betydelse ligger i själva det utbytet. För att erfarenhetsutbyte ska ske krävs nyfikenhet och ett öppet förhållningssätt. Detta kan också underlättas genom att fortsatt forskning understödjer ett sådant erfarenhetsutbyte genom att på olika sätt identifiera, problematisera och diskutera frågor med betydelse för handelns framtid. Den framtida betydelsen av dessa särskilda utmaningar kommer att öka i och med de stora samhällsförändringarna; urbanisering, digitalisering och hållbarhet (Lammgård och Hagberg, 2015).

Avslutningsvis, är det viktigt att poängtera att utmaningarna och möjligheterna naturligtvis ser olika ut beroende på storlek och dominans. Eftersom vi ännu inte fullt ut vet vilka effekter digitaliseringen kommer att få, eller hur dessa effekter uppstår, kan det oavsett storlek och dominans vara klokt att i stället för att göra som alla andra, reflektera över vad digitaliseringen innebär, eller skulle kunna innebära, för den egna verksamheten och hur man kan matcha de utmaningar och möjligheter som följer. Våra studier pekar på

just detta – att det är viktigt att ta sig tid att reflektera och forma sin egen uppfattning och sina egna erbjudanden.

5.4 Förslag på fortsatt forskning

Då vi i vårt forskningsprojekt har studerat en pågående förändring som på många sätt kommer att fortsätta under lång tid framöver så finns det många aspekter som förtjänar fortsatt forskning. De frågor som berör framväxande handelsformat har i flera avseenden endast kunnat analyseras utifrån inledande spår och påbörjade inriktningar samt identifikationer av trolig utveckling med utgångspunkt från sådana iakttagelser. Handelsformat växer fram under lång tid och i komplexa processer. Fortsatt forskning kan longitudinellt följa framväxten av sådana handelsformat liksom utvecklingsförlopp för specifika företag i förhållande till sådana format och hur olika innovationsprocesser ser ut. När det gäller innovation blir en allt viktigare del också att ta tillvara kundernas medverkan i sådana processer, inte minst eftersom utvecklingen av nya format ofta tar utgångspunkt i kundernas upplevelser och hur de förändras. När det gäller varuflöden blir frågor kring hållbarhet allt viktigare och svårfångade med hänsyn till mer komplexa varuflöden i takt med att olika kanaler och format blandas, vilket ställer krav på nya metoder och perspektiv. I frågor kring transparens sker det en rörelse mot ökad transparens kring företagen och dess medarbetare men också kunderna. Det påkallar ytterligare studier kring hur denna transparens kan mötas och hanteras men också frågor kring personlig integritet som troligtvis kommer att behöva uppmärksammas alltmer av den handelsinriktade forskningen. Det finns också ett stort behov av att ytterligare fördjupa studierna av handels medarbetare och vilken betydelse digitaliseringen får för deras roller, arbetsmiljö och handeln som arbetsplats.

Inom projektet har vi kunnat identifiera flera frågor som berör digitaliseringens påverkan på handels fysiska butiker där vi har sett behov av ytterligare forskning. Under projektets gång har vi därför tagit initiativ till att bjuda in internationella forskare inom olika discipliner till ett särskilt seminarium kring *Retail Digitalization: Implications for the physical stores* vid konferensen *The European Institute Of Retailing And Services Studies (EIRASS)* i Edinburgh 11–14 juli 2016 och arbetar för närvarande med ett specialnummer kring samma tema som ska publiceras i den vetenskapliga tidskriften *Journal of Retailing and Consumer Services* med Niklas Egels-Zandén, Johan Hagberg och Anna Jonsson som redaktörer. Med hjälp av konferensen och specialnumret bidrar vi till att frågorna kring digitalisering och konsekvenser för fysiska butiker får en bredare belysning och ökad uppmärksamhet internationellt.

5.5 Relevans för handels företag och medarbetare

I forskningsprojektet har vi redan från början haft för avsikt att bidra till handels företag och medarbetare på olika sätt under forskningsprojektets gång. Inledningsvis har vi främst haft som ambition att bidra till att frågor kring digitalisering inom detaljhandeln ska få större uppmärksamhet. Vi bedömer att vårt projekt har haft en viss inverkan genom

att frågan har fått ökad uppmärksamhet och att frågor kring digitalisering inte enbart begränsas till e-handel. Det ser vi bland annat i inriktningen av Handelsrådets fortsatta arbete, men också i det arbete som bedrivs vid handelns olika intresseorganisationer. Vi har efterhand också ytterligare problematiserat och fördjupat diskussionen kring handelns digitalisering och givit exempel på de praktiska frågor som handelsföretag idag möter kring digitalisering. Vårt praktiska bidrag till handelns företag och medarbetare har huvudsakligen skett på tre sätt. För det första har vi genom våra studier haft ett ömsesidigt utbyte med flera av de företag som vi har studerat. Våra intervjuer har genomförts i form av dialog i syfte att kunna vara till gagn för både den som intervjuar och den som intervjuas. Vi har också haft seminarier med presentationer, diskussioner och återkoppling till de företag som vi har studerat under projektets gång. Särskilt tydligt har detta varit i den del av studien som genomfördes i samarbete med Ikea, där vi också hade en roll i deras interna projekt kring framtidens fysiska butik, vilket också medförde löpande möten och avstämningar under projektets gång. För det andra har vi på olika sätt deltagit i offentliga samtal med företag och medarbetare inom handeln i form av seminarier, workshops och föreläsningar men också via bloggar, krönikor och andra former av medverkan i media. Presentationer och workshops som riktat sig till verksamma inom handeln har bland annat skett i arrangemang av Handelsrådet och HUI Research, Centre for Retailing vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Swedish Institute for Innovative Retailing, Svensk Digital Handel, Unionen och Dagens Handel. För det tredje så har vår rapportering från projektet inte varit avgränsad till akademiska publikationer utan även sådana som i första hand riktar sig till verksamma inom handeln, utöver denna rapport så även boken *Handelns digitalisering: Undran inför framtidens affärer* (Hagberg och Jonsson, 2016), som fördjupar några av de resonemang som vi har fört i denna rapport. Boken innehåller även frågor som kan användas i handelsföretagens interna arbete kring digitalisering.

Sammantaget ser vi detta projekt som ett exempel på löpande och långsiktig samverkan mellan handeln och forskningen. En form av samverkan som inte främst är inriktad på att ta fram framgångsrecept som förväntas kunna appliceras och användas av alla (vars relativa framgång på en konkurrensutsatt marknad naturligtvis skulle minska ju fler som använder det), utan snarare en fördjupad analys som sker i samverkan kring centrala frågor för handeln och dess framtid. Det finns stora poänger med gränsöverskridande kunskapsutveckling genom samverkan, men relevansen bör sträcka sig bortom dess omedelbara tillämpning (se till exempel Grafström med flera, 2016). Fokus på praktisk nytta får inte äventyra den långsiktighet som behövs för att förstå, förklara och därigenom kunna hantera komplexa samhällsutmaningar som till exempel handelns digitalisering.

Sammantaget ser vi detta projekt som ett exempel på löpande och långsiktig samverkan mellan handeln och forskningen.

Referenser

Alba, J., Lynch, J., Weitz, B., Janiszewski, C., Lutz, R., Sawyer, A. och Wood, S. (1997). Interactive home shopping: consumer, retailer and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces. *Journal of Marketing*, 61, s. 38–53.

Alvesson, M. och Sveningsson, S. (2014). Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer. Andra upplagan. Malmö: Liber.

Amit, R. och Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22 (6–7), s. 493–520.

Asplund, J. (1970). Om undran inför samhället. Uppsala: Argos.

Baker, M. (2015). Digital transformation. Fjärde upplagan. Buckingham Monographs.

Baron, S., Harris, K. och Harris, R. (2001). Retail theater the “intended effect” of the performance. *Journal of Service Research*, 4 (2), s. 102–117.

Berggren, C. och Carlén, S. (2016). En dålig affär – en studie av otrygga anställningar i detaljhandeln. Handels utredningsgrupp, februari 2016.

Bhaduri, G. och Ha-Brookshire, J. E. (2011). Do transparent business practices pay? Exploration of transparency and consumer purchase intention. *Clothing & Textiles Research Journal*, 29 (2), s. 135–149.

Bodhani, A. (2012). Shops offer the e-tail experience. *Engineering & Technology*, June, s. 46–49.

Bradu, C., Orquin, J. L. och Thøgersen, J. (2014). The mediated influence of a traceability label on consumer’s willingness to buy the labelled product. *Journal of Business Ethics*, 124 (2), s. 283–295.

Burt, S., Dawson, J. och Sparks, L. (2003). Failure in international retailing: research propositions. *International review of retail, distribution and consumer research*, 13 (4), s. 355–373.

Burt, S. och Sparks, L. (2003). E-commerce and the retail process: A review. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10 (5), s. 275–286.

BusinessDictionary (2016). Digitalization. www.businessdictionary.com/definition/digitalization.html. Hämtad 2016-04-25.

Bygghuset (2016). Bokslutskommuniké januari–december 2015. <http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/32/A1/58/wkr0006.pdf>. Hämtad 2016-04-20.

Cochoy, F. (2012). The pencil, the trolley and the smartphone: understanding the future of self-service retailing through its sociotechnical history. I Hagberg, J., Holmberg, U., Sundström, M. och Walter, L. (red.) *Nordic retail research: Emerging diversity*. Göteborg: BAS.

Colla, E. och Lapoule, P. (2012). E-commerce: exploring the critical success factors. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40 (11), s. 842–864.

Coombes, P. H och Nicholson, J. D. (2013). Business models and their relationship with marketing: A systematic literature review. *Industrial Marketing Management*, 42, s. 656–664.

De Koster, R., Le-Duc, T. och Roodbergen, K. J. (2007). Design and control of warehouse order picking: a literature review. *European Journal of Operational Research*, 182 (2), s. 481–501.

Dennis, C., Brakus, J. och Alamanos, E. (2013). The wallpaper matters: digital signage as customer-experience provider at the Harrods (London, UK) department store. *Journal of Marketing Management*, 29 (3–4), s. 338–355.

Dibs (2015). Svensk E-Handel 2015. www.dibspayment.com/sites/corp/files/files/SE/NEH_SE_2015_web.pdf. Hämtad 2016-04-04.

Dingwerth, K. och Eichinger, M. (2010). Tamed transparency: How information disclosure under the global reporting initiative fails to empower. *Global Environmental Politics*, 10 (3), s. 74–96.

Doherty, N. F. och Ellis-Chadwick, F. (2010). Internet retailing: the past, the present and the future. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38 (11/12), s. 943–965.

Doorey, D. J. (2011). The transparent supply chain: From resistance to implementation at Nike and Levi-Strauss. *Journal of Business Ethics*, 103 (4), s. 587–603.

Egels-Zandén, N. (2016). Transparens. I Hagberg, J. och Jonsson, A. (red.) *Handelns digitalisering: Undran inför framtidens affärer*. Lund: Studentlitteratur, s. 95–111.

Egels-Zandén, N. och Hansson, N. (2016). Supply chain transparency as a consumer or corporate tool: The case of Nudie Jeans Co. *Journal of Consumer Policy* (in press).

Fors, A. C. (2010). The beauty of the beast: the matter of meaning in digitalization. *AI and Society*, 25 (1), s. 27–33.

Gloor, P. (2000). *Making the E-Business Transformation*. London: Springer.

Grafström, M., Jonsson, A. och Klintman, M. (2016). Samverkan bortom torghandel och elfenbenstorn. *Tidningen Curie*, 2016-12-12.

Grewal, D., Roggeveen, A. och Runyan, R. C. (2013). Retailing in a connected world. *Journal of Marketing Management*, 29 (3–4), s. 263–270.

Hagberg, J. (2008). *Flytande identitet: NetOnNet och e-handels återkomst*. Borås: Högskolan i Borås.

Hagberg, J. (2016). Format. I Hagberg, J. och Jonsson, A. (red.) *Handels digitalisering: Undran inför framtidens affärer*. Lund: Studentlitteratur, s. 59–75.

Hagberg, J. och Jonsson, A. (red.) (2016). *Handels digitalisering: Undran inför framtidens affärer*. Lund: Studentlitteratur.

Hagberg, J. och Kjellberg, H. (2016). Ständigt slölyssnande: Om digitaliseringens påverkan på musikkonsumtionen. *Kulturella Perspektiv*, 25 (2), s. 16–23.

Hagberg, J. och Normark, D. (2015). From basket to shopping bag: Retailers' role in the transformation of consumer mobility in Sweden 1940–1970. *Journal of Historical Research in Marketing*, 7 (4), s. 452–475.

Hagberg, J., Sundström, M. och Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44 (7), s. 694–712.

Handelsrådet (2016). *Kompetens för framtidens handel*. Utbildardag för gymnasium, yrkeshögskolor, högskolor och universitet. <http://handelsradet.se/aktiviteter/kompetens-for-framtidens-handel/>

Hess, D. (2007). Social reporting and new governance regulation: The prospects of achieving corporate accountability through transparency. *Business Ethics Quarterly*, 17 (3), s. 453–476.

Holmberg, U. och Hagberg, J. (2013). Konsumenters logistik vid matinköp. I Weibull, L. Oscarsson, H. och Bergström, A. (red.) *Vägskal*. Göteborg: Göteborgs universitet, s. 387–400.

HUI Research och Visma Retail (2015). Digitala och mobila köpbeteenden i dagligvaruhandeln. Personlig. Uppkopplad. Sammankopplad. www.visma.se/siteassets/retail/digitala-kopbeteenden/visma-retail-studie-digitala-ochmobila-kopbeteenden.pdf. Hämtad 2016-06-23.

Jansson, J. och Andervin, M. (2016). Att leda digital transformation. Helsingborg: Hoi Förlag.

Jen-Hui Wang, R., Malthouse, E. C. och Krishnamurthi, L. (2015). On the Go: How Mobile Shopping Affects Customer Purchase Behavior. *Journal of Retailing*, 91 (2), s. 217–234.

Jonsson, A. (2012). Kunskapsöverföring & Knowledge management. Malmö: Liber.

Jonsson, A. (2016a). Organisering. I Hagberg, J. och Jonsson, A. (red.) *Handelns digitalisering: Undran inför framtidens affärer*. Lund: Studentlitteratur, s. 113–134.

Jonsson, A. (2016b). Digitalisering, överallt digitalisering. www.handelsradet.se, 2016-10-26.

Jonsson, A. och Foss, N. J. (2011). International expansion through flexible replication. Learning from the internationalization experience of Ikea. *Journal of International Business Studies*, 42, s. 1079–1102.

Jonsson, P., Stoopendahl, P. och Sundström, M. (2015). Köprevolutionen: hur den digitaliserade konsumenten transformerar handel, varumärken och marknadsföring. Malmö: Liber.

Kim, H., Fiore, A-M., Niehm, L. S. och Jeong, M. (2010). Psychographic characteristics affecting behavioral intentions towards pop-up retail. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 38 (2), s. 133–154.

Lammgård, C. (2016). Varuflöden. I Hagberg, J. och Jonsson, A. (red.) *Handelns digitalisering: Undran inför framtidens affärer*. Lund: Studentlitteratur, s. 77–94.

Lammgård, C. och Andersson, D. (2014). Environmental considerations and trade-offs in purchasing of transportation services. *Research in Transportation Business and Management*, 10 (April), s. 45–52.

Lammgård, C. och Hagberg, J. (2015). Changing urban goods distribution due to the digitalisation of retailing: A conceptual framework of sustainable city logistics. NECTAR Cluster 3 workshop, 16–17 April 2015, Algarve, Portugal.

- Lantz, B. och Hjort, K. (2013). Real e-customer behavioural responses to free delivery and free returns. *Electronic Commerce Research*, 13 (2), s. 183–198.
- Latour, B. (1998). Artefaktens återkomst. Ett möte mellan organisationsteori och tingens sociologi. Stockholm: Nerenius & Santérus förlag.
- Laudal, T. (2010). An attempt to determine the CSR potential of the international clothing business. *Journal of Business Ethics*, 96, s. 63–77.
- Logistikmagasinet (2014). Konsumenten är dagens logistikchef. Utgivare DB Schenker. https://dhandel.se/wp-content/uploads/2014/03/DB-Schenker_Logistikmagasinet-e-handel.pdf. Hämtad 2016-04-26.
- MacLean, R. och Rebernak, K. (2007). Closing the credibility gap: The challenges of corporate responsibility reporting. *Environmental Quality Management*, 16 (4), s. 1–6.
- Mahadevan, B. (2000). Business models for internet-based e-commerce: An anatomy. *California Management Review*, 42 (4), s. 55–69.
- Martinez, E. O. och Crowther, D. (2008). Is disclosure the right way to comply with stakeholders? The Shell case. *Business Ethics: A European Review*, 17 (1), s. 13–22.
- Mizik N., Jacobson, R., 2003. Trading off between value creation and value appropriation: the financial implications of shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing*, 67 (1), s. 63–76.
- Nationalencyklopedin (2016). Digitalisering. www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/digitalisering. Hämtad 2016-04-25.
- Normann, R. (2001). När kartan förändrar affärslandskapet. Malmö: LiberEkonomi.
- Osterwalder, A. och Pigneur, Y. (2002). An e-business model ontology for modeling e-business. 15th Bled Electronic Commerce Conference, 17–19 June, Bled, Slovenia.
- Pauwels, K., Leeflang, P. S. H., Teerling, M. L. och Huizingh, K. R. E. (2011). Does online information drive offline revenues? *Journal of Retailing*, 87 (1), s. 1–17.
- Peterson, R. A., Balasubramanian, S. och Bronnenberg, B. J. (1997). Exploring the implications of the internet for consumer marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4), s. 329–346.
- Postnord (2016). E-barometern. 2015 årsrapport. Postnord i samarbete med Svensk Digital Handel och HUI Research. www.postnord.se/sv/Documents/PDF/ebarometern-arsrapport-2015.pdf. Hämtad 2016-04-28.

Prenkert, F., Hasche, N., Frostenson, M. och Helin, S. (2016). Mat på nätet: E-handelns distributionssystem och affärsmodeller. Stockholm: Handelsrådet.

Quelch, J. A. och Klein, L. R. (1996). The internet and international marketing. *Sloan Management Review*, 37 (3), s. 60–75.

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. och Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20 (4), s. 685–695.

Rogers, D., Lambert, D. M., Croxton, K. L. och García-Dastugue, S. J. (2002). The returns management process. *The International Journal of Logistics Management*, 13 (2), s. 1–18.

Salkin, L. E. (1964). Linear Programming for merchandising decisions. *Journal of Retailing*, 40 (4), s. 37–59.

SDH (2015). Digital mathandel – En rapport om livsmedelsförsäljningen på nätet. Stockholm. www.hui.se/nyheter/mat-pa-natet-2015. Hämtad: 2016-04-28.

Shankar, V., Inman, J. J., Mantrala, M., Kelley, E. och Rizley, R. (2011). Innovations in shopper marketing: current insights and future research issues. *Journal of Retailing*, 87 (Supplement 1), s. 29–42.

Shankar, V., Venkatesh, A., Hofacker, C. och Naik, P. (2010). Mobile marketing in the retailing environment: current insights and future research avenues. *Journal of Interactive Marketing*, 24 (2), s. 111–120.

Skånska byggvaror (2016). Pressmeddelande ”Skånska Byggvaror möter våren med fem butiksöppningar i mars”, 2016-03-11. www.mynewsdesk.com/se/skanska-byggvaror/pressreleases/skaanska-byggvaror-moeter-vaaren-med-fembutiksoppningar-i-mars-1328403. Hämtad 2016-06-10.

Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A. och Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 87, s. 3–16.

Ström, R., Vendel, M. och Bredican, J. (2014). Mobile marketing: a literature review on its value for consumers and retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21 (6), s. 1001–1012.

Stuart, F. I. och Tax, S. (2004). Toward an integrative approach to designing service experiences: Lessons learned from the theatre. *Journal of Operations Management*, 22 (6), s. 609–627.

- Sundström, M. (2016). Konsumenten. I Hagberg, J. och Jonsson, A. (red.) *Handelns digitalisering: Undran inför framtidens affärer*. Lund: Studentlitteratur, s. 39–58.
- Sveningsson, S. och Sörgärde, N. (2015). *Organisationsförändring – hur, vad och varför?* Lund: Studentlitteratur.
- Svensk Handel (2015). Hållbar handel är lönsam handel. Svensk Handels hållbarhetsundersökning 2015. www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/hallbar-handel/hallbarhetsundersokning-20152.pdf.
- Svenskt Näringsliv (2016). Nyheter. Cirkulär ekonomi – möjligheter och hinder. www.svensktnaringsliv.se/fragor/europa/cirkular-ekonomi-mojligheter-ochhinder_643284.html. Hämtad 2016-03-18.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K. och Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing. Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91 (2), s. 174–181.
- Wagg, O. (2012). Transparency: Clear wins. *Ethical Corporation*, October, s. 19–21.
- Watson, B. C. (2011). Barcode empires: politics, digital technology, and comparative retail firm strategies. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 11 (3), s. 309–324.
- Whittington, R. (2001). *What is strategy – and does it matter?* London: Thomson Learning.
- Wrigley, N. och Currah, A. (2006). Globalizing retail and the “new e-economy”: the organizational challenge of e-commerce for the retail TNCs. *Geoforum*, 37 (3), s. 340–351.

Egna anteckningar

” Forskning för att stärka handelns
konkurrenskraft och skapa goda villkor
för branschens medarbetare.



Handelsrådet | 103 29 Stockholm
Besöksadress: Kungsgatan 24
Telefon växel 010-471 85 80
www.handelsradet.se