

# DETALJHANDEL I FÖRÄNDRING

Konsumentinsikt, värdenät och nya affärsmodeller

Malin Sundström och Dag Ericsson



HÖGSKOLAN  
I BORÅS

# Styrning, Organisering och Ledning

Denna rapportserie tjänar flera sammanlänkande syften. En av forskningens viktigaste uppgifter är att ta reda på och presentera vad undervisningen bör handla om. I en tid där läroböcker och annan relevant publicering fortfarande tar lång tid att nå undervisningen och där det finns alternativa kanaler för kunskapsspridning skapas ett hålrum. Rapportserien är tänkt som ett instrument för att fylla nämnda hålrum. Texter som tar upp något eller några företeelser som bör presenteras för studenter och forskare med intresse för vad undervisningen bör handla om.

Det forskningsfält som inkluderas här har en vid ram och har benämningen Styrning, organisering och ledning. Den vida ramen indikerar att det är en multivetenskaplig ansats som gäller.

Varje rapport granskas i flera steg innan den publiceras elektroniskt. Någon eller några i redaktionen läser en inkommen text. I ett andra steg seminariebehandlas den och i ett tredje steg formaliagranskas texten också.

Rapportseriens redaktion består av

Professor Rolf Solli  
Professor em Margareta Oudhuis  
Professor Lotta Dellve

# Sammanfattning

Detaljhandeln är en bransch som ofta genomgår förändringar eftersom den agerar på en snabbväxande konsumentmarknad. Managementfrågor inom handeln tar därför sin utgångspunkt i hur efterfrågan och köpvanor ser ut och syftar traditionellt till att styra upp företagets affärsmodeller, butiksformat och koncept. Den här texten beskriver en detaljhandel i förändring där förändringsmotorn är digitalisering och bränslet är konsumenters beteende. Författarna belyser viktiga förändringar som nya värdenät och affärsmodeller och ger praktiska exempel på företag som anpassat sig till en sådan verklighet. Det handlar om att hantera transformering, att gå från att vara del av en traditionell värdekedja till att bli motor i ett innovativt nätverk där företag samverkar utan tydliga produktionsgränser mellan tillverkare, transportör, grossist och återförsäljare. Butikerna får på så sätt en helt ny och innovativ roll där en viktig lärdom är att tänka ”utifrån och in” och att ständigt fokusera på vad konsumenterna vill ha.

Det växer alltid fram nya trender i samhället och digitaliseringen är en av de mest markanta i modern tid. Konsumenter vill kunna välja mellan att hämta varorna i en butik, få dem hemsända eller levererade var som helst och när som helst. De vill också kunna returnera varor till butik eller annat inlämningsställe på ett enkelt sätt. Nyckelorden är enkelhet, flexibilitet, bekvämlighet och transparens, vilket ökar kraven på helhetssyn och styrning. I den här rapporten tydliggörs dessa krav och sammanfattas i behovet av samarbete, gemensam utveckling och innovation i hela nätverket och i den totala kedjan från tillverkare till konsument.

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning.....</b>	<b>3</b>
<b>Detaljhandel i förändring – konsumentinsikt, värdenät och nya affärsmodeller .....</b>	<b>5</b>
<b>Ett praktiskt exempel på framväxande värdenät.....</b>	<b>9</b>
<b>Den nya digitala infrastrukturen .....</b>	<b>12</b>
<b>Digitala konsumenter .....</b>	<b>13</b>
<b>Värdenät och digitalt samarbete.....</b>	<b>15</b>
<b>Kreativa affärsmodeller .....</b>	<b>17</b>
<b>Avslutande diskussion.....</b>	<b>19</b>
<b>Källförteckning.....</b>	<b>21</b>
<b>Rapportseriens förteckning.....</b>	<b>25</b>

# Detaljhandel i förändring – konsumentinsikt, värdenät och nya affärsmodeller

Detaljhandeln är en bransch som ofta genomgår förändringar eftersom den är känslig för hur konsumenter ändrar sitt konsumtions- och köpbeteende. Managementfrågor inom handeln tar därför sin utgångspunkt i hur konsumenternas efterfrågan och köpvanor ser ut och syftar traditionellt till att styra upp eller ändra på företagets affärsmodeller, butiksformat och koncept. Den här texten beskriver en detaljhandel i förändring utifrån ett konsumentperspektiv där motorn för detaljhandelsförändring är digitalisering och där konsumenters köpprocess förändras och radikalt påverkar företagets sätt att styra och utveckla verksamheten. Författarna belyser viktiga drivkrafter som möjliggör skapandet av en ny typ av konkurrens, baserad på öppen innovation som i ökande utsträckning kommer att påverka framtiden. Till de viktigaste av dessa hör:

- \* den framväxande nya digitala infrastrukturen
- \* de nya värdenät som växer fram i takt med teknologiutvecklingen
- \* kreativa affärsmodeller som möjliggörs genom digitaliseringen.

## Introduktion

Detaljhandel beskrivs ofta som den sista pusselbiten i en värdekedja bestående av tillverkare, transportörer, grossister och återförsäljare. Det är hos återförsäljaren som mötet med konsumenten sker, det är i butiken som kunden kommer in och det är från hyllorna som varor väljs. Detaljhandel kan således benämnas återförsäljarledet och beskrivs ofta som en aktör som säljer varor eller som en serviceleverantör. På senare tid har också e-handel blivit ett naturligt komplement till rena butiksbesök. Att varor kommer till butiken eller att varor levereras till e-handelskunden har från tid till annan betraktats som en inköpt tjänst, utförd av en annan part i marknadskanalen än återförsäljaren själv. Hur konsumenten i sin tur transporterar sina köpta varor (eller hur e-handelsleveransen upplevs) har också varit en relativt oproblematiserad fråga för handeln. Men i takt med en ökad digitalisering har varuflöden, transporter och leveranser oftare blivit en nyckelfråga. Konsumenter vill veta om varan finns på hyllan, huruvida leveransen är på väg, när produkten finns i lager, och allt oftare vill de ha hemleveranser designade utifrån ett tydligt mervärde.

I första vågen av e-handel under tidigt 2000-tal förväntades kunderna lära sig att handla hemifrån via dator och uppkoppling, men som vi alla vet var inte tekniken, och kanske heller inte kunderna, mogna för ett sådant sätt att handla. Företagen under den så kallade dot.com-bubblan fick lära sig att det inte räcker med att sätta upp en sofistikerad webbplats. Man måste också leverera produkter enligt konsumentens förväntningar, annars kommer de aldrig tillbaka. Erfarenheterna från första vågens e-handel visade att utvecklad logistik hängde intimt samman med

det kommersiella utbudet, och att detta gällde såväl vid e-handel som vid traditionell butikshandel. Kanske var det så att just utvecklad logistik och dynamiska varuflöden var skälen till att den andra e-handelsvägen slog igenom på bred front. Svensken började betrakta e-handel som en möjlig och praktisk inköpskanal i vissa köpsituationer.

Men den framväxande digitala infrastrukturen och en förändrad digital konsument är så mycket mer än bara e-handel. Digitaliseringen ger möjligheter att utforma nya affärsmodeller som bygger på ett mycket intimare samarbete mellan parterna i marknadskanalerna. Värdekedjor omvandlas till värdenät där konsumenterna blir en integrerande del. Traditionella gränser mellan tillverkare, distributörer och återförsäljare suddas ut, och samspelet mellan den kommersiella sidan som skapar transaktioner och det fysiska flödet som fullföljer transaktioner blir allt viktigare (referens 1). Värdenäten blir konsumentdrivna och det har blivit allt vanligare att tala om ”demand driven value networks” eller, i butikssammanhang, ”shelf driven value networks” (referens 2). Vilken kanal som konsumenten väljer (e-handel eller fysisk handel) är inte längre viktigt för individen: man väljer den kanal som passar bäst för stunden.

## **Digitaliseringens inverkan på detaljhandelns utveckling**

Just nu befinner sig handeln i en genomgripande förändringsfas, mycket tack vare en ökad digitalisering i samhället. Med digitalisering menas integrationen av digitala teknologier som är kopplade till internet<sup>1</sup> och som leder till nya värden som t.ex. tillgänglighet, närbarhet och transparens. Vi lever i ett samhälle som har en väl fungerande infrastruktur för datakommunikation med fibernät och 4G-master. Och användningen bland konsumenterna är utbredd. Tack vare informationsteknologi kan konsumenterna skaffa mycket information om tjänster och produkter och informationen går att få oavsett var man befinner sig, tack vare mobilt internet. En majoritet (Dibs, 2013) av svenska konsumenterna är uppkopplad dygnet runt och använder IT-verktyg för att kommunicera och interagera, både privat och med kommersiella aktörer. De använder stationära och bärbara datorer, surfplattor och mobiltelefoner och har tillgång till webben varifrån som helst. Mobilt internet och så kallade smarta telefoner har blivit helt nödvändiga för vardagslivet, och användningen ökar kraftigt i Sverige.

---

<sup>1</sup> Digitalisering inom detaljhandel kan bl.a. leda till förändrade arbetsprocesser, nya arbetsmoment, nya aktörer i värdekedjan och nya erbjudanden. Det kan också resultera i nya produkter och tjänster, vilket innebär att digitalisering kan beskrivas som transformeringen från analoga beteenden till digitala (t.ex. från kontantbetalning till kortbetalning till betalning via mobiltelefonen).

**Tabell 1 Fakta om internet och svenska konsumenter.**

<i>Fakta om internet och svenska konsumenter</i>	<i>Källa</i>
<i>Fler än 90 % av svenskar i åldern 16–75 år uppger att de använder internet</i>	<i>PTS (2013)</i>
<i>Över 40 % av svenskarna använder mobilt internet som ett kompletterande anslutningssätt</i>	<i>Findahl (2012); PTS (2013)</i>
<i>Mellan år 2011 och 2013 ökade andelen svenskar som tittat på rörlig bild via mobilen från 31 % till 60 %</i>	<i>PTS (2013)</i>
<i>Mellan år 2011 och 2013 ökade internettelefoni som t.ex. Skype via mobilen från 12 % till 25 %</i>	<i>PTS (2013)</i>
<i>98,5 % av alla svenskar i åldern 16 till 30 år använder internet dagligen</i>	<i>Statens medieråd (2013b)</i>
<i>Fler än hälften av alla treåringar använder internet</i>	<i>Statens medieråd (2013a)</i>
<i>94 % av alla tonåringar surfar via mobilen</i>	<i>Statens medieråd (2013b)</i>

Den så kallade e-handeln har fått ett rejält uppsving i Sverige. Under ett drygt decennium har e-handeln ökat i omsättning, och den senaste tiden motsvarar den svenska detaljhandelsförsäljningen via internet 10 procent av total omsättning (om vi bortser från dagligvarubranschen). Många aktörer som uppfattas som butiker och/eller butikskedjor erbjuder också e-handel och att handla på nätet har blivit en relativt vanlig företeelse. Men vi får inte glömma bort att det överlägset vanligaste sättet att handla på fortfarande är via fysiska butiker.

**Tabell 2 Fakta om e-handel och svenska konsumenter.**

<i>Fakta om e-handel och svenska konsumenter</i>	<i>Källa</i>
<i>7 av 10 svenskar handlar varor på internet</i>	<i>E-barometern (2014)</i>
<i>Bland svenskar i åldern 30–49 år e-handlar 79 % ibland</i>	<i>E-barometern (2014)</i>
<i>Bland svenskar över 65 år e-handlar 56 % ibland</i>	<i>E-barometern (2014)</i>
<i>36 % av svenskarna e-handlar från stationär dator</i> <i>32 % av svenskarna e-handlar från mobila enheter (surfplatta och/eller mobil)</i> <i>51 % av svenskarna e-handlar från bärbar dator</i>	<i>E-barometern (2015)</i>

Att erbjuda försäljningskanaler som både är fysiska butiker och webbutiker har blivit allt vanligare inom vissa branscher t.ex. hemelektronik- och modebranscherna. En del svenska handelsaktörer med utbredda butiks nät är kreativa och utvecklar mobila applikationer för att erbjuda kunderna en bättre shoppingupplevelse, oavsett var de befinner sig. Några företag erbjuder också kunderna gratis WiFi i butikerna samt tillhandahåller mobila applikationer som möjliggör för kunder att jämföra priser, klicka och hämta (*click-and-collect*), betala direkt i mobilen och dela foton av produkter med sina sociala nätverk. Hur stor användningen bland konsumenter är när det gäller digitala verktyg i butik vet vi inte eftersom det finns så många olika aktiviteter som användaren kan välja mellan. Men vi vet att 15 procent av tillfrågade konsumenter i E-barometerns undersökning uppger att de har använt mobiltelefonen i butik för att söka på en jämförelsesajt. Vi vet också att 5 procent har valt att betala en fysisk vara i butik med hjälp av sin mobiltelefon. Det finns skäl att tro att användningen av t.ex. mobiltelefon i butik kommer att växa. Inte minst därför att vi ser en ökad användning på den nordamerikanska och brittiska marknaden.

Sammantaget kan konstateras att detaljhandelns förändring drivs av ett digitaliserat samhälle med nya köpbeteenden och sätt att handla. Tidigare har förändring ofta drivits av teknik som effektiviserar företagens operativa arbete, men nu drivs förändringen minst lika mycket av ICT-användande konsumenter. Något annat som är nytt är att digitaliseringen skapar möjligheter för en ny typ av konkurrens som är baserad på öppen innovation. En sådan bygger på idén att företag ska utnyttja både externa och interna idéer och distributionsvägar för att öka sin konkurrenskraft. Hela ekosystemet ska utnyttjas för att hantera utmaningar och identifi-



era nya affärs- och tillväxtmöjligheter. Öppen innovation förutsätter alltså samarbete mellan olika partner i värdenät där digitaliseringen möjliggör utveckling av nya, innovativa affärsmodeller. Öppen innovation leder också till möjligheter att skraddarsy konsumenterbjudanden både vad gäller tjänster och produkter. Flexibilitet, design, funktion, service och kvalitet, i kombination med den digitala infrastrukturen som utvecklats, är en förutsättning för den detaljhandelsförändring vi nu ser.

## Ett praktiskt exempel på framväxande värdenät

Ovanstående låter väldigt teoretiskt, men låt oss ta ett praktiskt exempel som illustrerar möjligheterna. Hans K är ett litet möbelföretag i Kinna som genomfört en transformering från ett traditionellt grossistföretag till att bli motor i ett innovativt, värdeskapande nätverk. Man har skapat en *productive borderless organization* (ett värdenät) där butikerna får en helt ny och innovativ roll. Huvudfåran i nätverket utgörs av en *demand flow process*, där åttio utvalda butiker ingår som partner tillsammans med fem utvalda leverantörer, en *quality control partner* samt transportföretag. I nätverket ingår också ett antal trendsättare, högskolestudenter och externa designer.

Tanken bakom uppbyggandet av ett virtuellt nätverk är att skapa möjligheter till att snabbt utveckla och distribuera innovativa produkter med högt konsumentvärde. Hans K hade från början ett ”inifrån-och-ut”-perspektiv, där möbler köptes till rimliga priser och såldes vidare med en liten marginal. Så länge volymerna var tillräckliga fungerade affärsmodellen. Men när volymerna gick ner och fraktkostnaderna gick upp blev det problem. Det blev då viktigt att tänka mer ”utifrån och in”, dvs. vad det egentligen är som konsumenterna vill ha. Hans K lärde sig att förstå hur konsumenterna tänkte, hur de köpte, men framför allt: hur de använde och utnyttjade möblerna. Konsumentinsikt var nödvändig för att Hans K skulle kunna utveckla möbler med ett högt ”konsumentupplevt värde”.

Hur ska man då kunna ta reda på vad konsumenterna egentligen vill ha – och ibland innan de själva vet det? Det räcker inte med traditionella marknadsundersökningar och försäljningsstatistik. Man kan studera konsumentbeteende i ”laboratorier” (referens 5) och komplettera med en metod som kallas ”empatisk design” som bygger på att observera potentiella användare och köpare i deras dagliga liv. Frågor om *pains and gains* kan besvaras genom observation av verkligt beteende vilket ger underlag för utveckling av innovativa produkter (referens 4). Det gäller dessutom att ta hänsyn till och utnyttja det förändrade köpbeteende som digitaliseringen möjliggör. Konsumenterna går från att vara passiva mottagare av information från säljarna till att bli aktiva partner och medkreatörer i ett värdenät. Hans K använder sig t.ex. framgångsrikt av sociala media för att integrera konsumenten i värdenätet.

Det är svårt nog att genomföra en organisationsförändring i ett enskilt företag, men givetvis ännu svårare i ett nätverk av den typ som Hans K ville bygga upp. Varför skulle man då ge sig in i en sådan riskfylld resa? Hans Karlsson, vd och huvudägare, hade under hösten 2006 gjort en noggrann analys av marknadssituationen. Konklusionen var att den existerande affärsmodellen som byggde på standardiserade produkter som skulle säljas som enskilda artiklar med en ”push-ansats”, baserad på pris och rabatter, inte var hållbar. Konkurrenter och fraktkostnader skulle i så fall öka, och marginalerna sjunka. Det enda gångbara alternativet var att ställa om till en konsumentorienterad ansats med konsumentvärde, flexibilitet, kvalitet och design som grundelement. Detta innebar bland annat ett skifte från volym till värde, från inifrån och ut till utifrån och in, från kostnads- till konsumentfokusering. Visionen skulle omformas till en ny kreativ affärsmodell, nya relationer, nya strategier, system och processer. Modellen kallas *demand flow process* (DFP) och innebär en övergång från traditionella, vertikala och ”silorienterade” ansatser till en horisontell, processorienterad flödesmodell (Ericsson, 2014). Den nya modellen skulle möjliggöra snabbare och mer effektiv produktframtagning av innovativa produkter och dessutom en betydligt effektivare marknadsföring, försäljning och distribution av produkterna.

## **Butikernas roll i värdenätet**

Problemet är att innovativa produkter inte säljer sig själva. Nya och närmare relationer måste byggas upp med återförsäljarna. Man väljer ut några som vill och kan bli partners och därmed ändra sitt säljbeteende från fokus på produkt/pris och rabatter till fokus på konsumentvärde. Det tar tid och resurser i anspråk att skapa partnerskap med återförsäljare som kan erbjuda större yta i butiken och möjlighet att designa utrymmet i sin egen stil. Det gäller att skapa en identitet som gör det möjligt att sälja innovativa produkter, även om de är lite dyrare. När man går från att sälja enstycksprodukter med volymfokus till att koncentrera sig på kollektioner med högt kundvärde gäller det att stärka varumärkesprofilen och skapa en tydlig identitet. Allt ska stämma överens och bilda en helhet, med tydliga, identifierbara delar. Kunden/konsumenten ska känna igen sig, oavsett om denne går in på en hemsida, tittar i marknadsföringsmaterial eller ser inredningar hos återförsäljarna. I ett värdenät får således de utvalda butikerna en ny och mycket viktig roll som partner. Tillsammans skapar man ett unikt konsumenterbjudande i form av specialdesignad butiksyta som ger identitet och igenkännande. Man samarbetar också när det gäller informationsmaterial, postrar m.m., vilket är nödvändigt när man säljer innovativa produkter. Butikerna medverkar i utformandet av presentationen till konsumenterna. För Hans K:s försäljare är det mera en fråga om att bidra med råd och information än att ”sälja” produkter.

## **Front stage och back stage**

Hans K bygger på detta sätt upp en *front stage* som är identisk i Sverige och utomlands. Men för att detta ska fungera krävs även en balanserad och anpassad *back stage*. Att gå från traditionell *push*-försäljning av standardiserade produkter där försäljningsargumenten bygger på priser och rabatter till en *pull*-försäljning baserad på innovativa produkter och konsumentvärde är, som nämnts, ingen lätt uppgift. Produktframtagning och lansering måste utvecklas, den kommersiella

sidan och samarbetet med återförsäljare måste omstruktureras och nya djupare relationer måste byggas upp.

Hela försörjningssidan måste också baseras på partnerskap i stället för transaktioner med armlängds avstånd. QC-företaget Fortune fungerar som en mycket viktig länk mellan Hans K och leverantörerna. Samarbetet bygger på medkreation och flexibel produktion, varför leverantörerna spelar en avgörande roll. Dessa måste bidra med att producera kortare serier med givna material och färger och skapa en strukturell flexibilitet. Detta kräver partnerskap och nära relationer med ett utvalt antal leverantörer. Stelbent planering ersätts av partnerskapsbaserat samarbete.

### **Hur har man då lyckats?**

Det är svårt att genomföra en organisationsförändring i ett enskilt företag, men givetvis ännu svårare i ett nätverk. Hur har man då lyckats?

Ett övergripande målet var förstås att överleva och bli framgångsrik i den ökande turbulensen. Sammanfattningsvis kan sägas att bruttomarginalerna nu är betydligt högre, marknadsandelarna ökar och företaget är lönsamt. Produktlanseringsprocessen är mycket snabbare, och dessutom på alla sätt enklare och effektivare. Hans K har öppnat ett dotterbolag i Kina, där företaget säljer möbler med skandinavisk design – med stor framgång. Intresset är stort även från andra asiatiska länder. I Australien och Nya Zeeland är verksamheten redan etablerad och man arbetar helt och hållet efter det svenska konceptet.

Ett andra övergripande mål var att skapa produkter med ett högt kundvärde, spännande design, hög kvalitet och funktionalitet. År 2011 hade Skärgårdshem en redaktionell artikel som handlade om Hans K:s nya köksmöbelserie *Verona*. Där skriver man bland annat att möbelen har: ”[s]pännande men ändå enkla, nästan shakerinspirerade linjer, hög kvalitet och bekvämlighet. Utgångspunkten i formgivningen av Verona har varit att hitta ett sätt där man själv kan formge sin egen matplats genom ett flexibelt system. Flexibiliteten och formgivningen gör att den riktar sig till den som söker en stilren och avskalad design”. Med utgångspunkt från denna och liknande recensioner kan man konstatera att Hans K lyckats uppfylla sitt mål att skapa ”[f]lexibilitet, kvalitet, design, funktion och service”. Kombinationsmöjligheterna i kollektionerna är många, vilket gör att man kan skräddarsy sin möbel och härigenom skapa ett högt konsumentvärde.

Hans K använder alltså sitt värdenätverk för att genom öppen innovation snabbt skapa produkter med högt konsumentvärde. Nätverket används också för att reducera ledtider och snabbt genomföra korrigeringar och ändringar av skräddarsydda möbler. Samarbetet med butikerna är här en nyckel till framgång. Den nya digitala infrastrukturen, värdenätstänkandet och en kreativ affärsmodell har utgjort förutsättningarna för den utveckling som Hans K har gått igenom.

# Den nya digitala infrastrukturen

Eftersom detaljhandeln är den sektor som ligger närmast konsumenten i värdekedjan har kunskapen om hur konsumenter beter sig alltid varit hög. Framgångsrika handelsföretag är de som förstår och kan förutsäga konsumenters förändrade behov och förväntningar på värde. Detaljhandelsbranschen har historiskt kännetecknats av att den är lokal. Med det menas att grossister och transportörer ofta är nationella och samordnade i regioner. Förut var även producenterna nationella, men allt eftersom det blivit möjligt att förlägga produktion där kostnaderna är låga har fenomenet med outsourcing påverkat tillverkningsindustrin av främst konsumentvaror. Det faktum att handeln i dag ofta har producenter på en plats och försäljning på helt andra geografiska platser innebär också en helt ny digital infrastruktur för kunddriven logistik som tvingats fram p.g.a. produkters förkortade livs-cyklar och efterfrågestyrda marknader. Detta framgår tydligt i berättelsen om Hans K.

Digitaliseringen gör att relationerna mellan partners i värdenätet ändras och utvecklas. Information har blivit hårdvaluta. Den måste finnas vid exakt rätt tillfälle och i rätt mängd. Det är ett överflöd av data men ofta brist på information. För att data ska bli meningsfulla måste de förädlas till information som kan ligga till grund för beslut. Information ”utvinns” ur data vilket innebär att tekniker och metoder för data mining blir allt betydelsefullare. Marknaden har aldrig fel, och kunderna har blivit allt nyckfullare. Tack vare informationsteknologi har kunderna också helt andra möjligheter att skaffa sig kunskap om konkurrenters erbjudanden och kan ställa krav på tillverkningsförhållanden, transparent prissättning och produktinformation. Det leder i sin tur till att det blivit svårare för återförsäljare att betrakta t.ex. transportören som enbart en tjänsteleverantör. Producenter och distributörer har tvingats ändra sin syn på butiken som enbart en plats för försäljning till en plats för att skapa positiva köppplevelser. Allt detta leder till ökat partnerskap och samarbete i värdenätet.

## Digitala värdenät

De globala värdenäten innebär bland annat att kravet på balansering och synkronisering av produktion, marknadsföring/försäljning och varuförsörjning i termer av kunddriven logistik ökar. Konsumenter ställer nya krav på sortiment och utbud, samtidigt som deras krav och preferenser ständigt ändras. I en sådan värld baseras inte problemlösningen på ökad planering och effektivitet, utan på ökat samarbete mellan alla aktörer i värdekedjan. Relationerna mellan olika aktörer övergår från konflikt till samarbete. Flera olika värdekedjor eller kanaler kan ingå i värdenätet. Ofta kan samma vara erbjudas med olika kanalalternativ, t.ex. genom försäljning i omnikanaler. Lyckligtvis matchas kravet på ökat samarbete med ökad tillgång till verktyg och tekniker som möjliggör snabbare och effektivare samarbete. Digitaliseringen ger till exempel allt fler möjligheter till innovativa lösningar. Men nya verktyg kräver nytänkande när det gäller visioner och strategier.

Beroende på vilken typ av produkter som en återförsäljare erbjuder skiljer sig strategierna åt, men en aktivitet som de flesta detaljhandelsföretag historiskt ägnat sig åt är planering och styrning av sortiment. Butiksytorna är alltid begränsade och det krävs kompetens och skicklighet att veta vilka produkter som ska prioriteras och hur de ska placeras och kommuniceras. Det har varit helt nödvändigt att varje produkt måste förtjäna sin plats på hyllan, och drömmen för många har varit att lyckas identifiera den eller de produkter som har höga bruttovinstmarginaler och som säljer i stora volymer. Hela logiken bakom ett sådant arbetssätt börjar nu förändras genom framväxten av värdenät. På en digital och uppkopplad marknad med medvetna konsumenter och hög konkurrens finns goda möjligheter att erbjuda avgränsade sortiment på fysiska platser, samtidigt som man kan sälja ett brett sortiment via digitala kanaler. Det innebär att det inte längre är så viktigt att identifiera storsäljarna. I teorin kan allt säljas, och en sådan ny logik fungerar om kostnaderna för att ha varor i lager är tillräckligt låga. Även detta framgår i berättelsen om Hans K. Metoden att göra korta provserier som testas på marknaden har fått nyvunnet intresse. Knallarna hade redan på sin tid prover med sig som visades för tänkbara kunder innan tillverkningen startade.

## Digitala konsumenter

Mycket pekar på att vi befinner oss i början av en omvälvande förändring av konsumtionsmönster. Mobila och digitala tekniker blir i ökande utsträckning en del av butiksbesöket, och gränserna mellan vad som är e-handel och fysisk handel suddas ut. Koncept som t.ex. *pop-up-store* och *click-and-drive* har redan fått genomslag i vissa branscher. Det betyder att effekterna av digitaliseringen för handeln blir långt mer omfattande än vad som varit fallet med e-handel i traditionell mening (dvs. att beställning sker via dator och att varan levereras hem eller för upphämtning vid ett särskilt utlämningsställe). Doherty & Ellis-Chadwick (2010) menar att innovationer och idéer kopplade till internet i detaljhandeln så här långt har drivits av företagen, men att den fortsatta utvecklingen kommer att drivas framför allt av konsumenterna. Hans K:s omstrukturering är ett exempel på detta.

Konsumenterna, utrustade med smarta telefoner eller surfplattor, ställer nya krav på erbjudanden, till exempel när det gäller priser, information, leverans och servicevillkor. Nya applikationer utvecklas i snabb takt för att kunna söka information om produkter utifrån pris, hälsa, miljö och etiska aspekter, liksom för att underlätta betalningar. Företagen erbjuder visserligen kunderna att till exempel göra digitala beställningar, men upphämtning, returhantering och service sker fortfarande i butik. På en övergripande nivå betyder detta att företagens affärsmodeller med största sannolikhet kommer att omprövas, utmanas och förändras. Affärsmodellerna kommer att bli mer lika den som Hans K använder.

Att någonting har börjat hända med konsumentens köpprocess är uppenbart. Vi ser att många av konsumentens beslut fattas på nätet, och vi vet att många surfar på nätet och letar efter information och jämför priser. Samtidigt vet vi att konsu-

menter i de allra flesta köpsituationer ändå köper varorna i fysiska butiker. Detta innebär att förståelse måste skapas för hur konsumenten fattar köpbeslut, värdesätter tjänster, använder produkten och vilka funktioner som ska uppfyllas. Hela användnings- och anskaffningsprocessen måste förstås, och inte bara köpprocessen. Hur initieras köpet, vilka tidigare erfarenheter spelar in, vilka använder produkten, vilka påverkar köpet? Empatisk design är, som nämnts, ett viktigt hjälpmedel för att nå ökad förståelse i denna process.

## Konsumentinsikt och värdeskapande

Konsumentinsikt kan användas för att beskriva vad kunden vill uppnå genom köpet, dvs. vilken funktion som eftersträvas. Man måste också få ett grepp om vilka problem som kunden upplever vid användning och under köpprocessen. Hur kan dessa problem reduceras genom t.ex. ökad tillgänglighet i tid och rum, olika beställnings-, betalnings- och leveransalternativ. Det gäller också att kartlägga vad som kan göras för att skapa ytterligare värde för konsumenten.

Studien *Framtidens e-handel*, som genomförts av Sweden Logistics, visar på en del intressanta aspekter när det gäller kundinsikt och värdeskapande inom e-handeln. Resultaten har relevans även för annan typ av detaljhandel och blir speciellt intressanta i samband med att gränserna mellan butik och e-handel suddas ut (Ericsson & Thordmark, 2014). Effektivt värdeskapande kräver kundsegmentering och anpassning till kundernas behov. Detta låter som en truism, men alltför ofta använder man sig i praktiken fortfarande av en *one-size-fits-all*-strategi. Detta innebär att man överpresterar mot vissa kunder och underpresterar mot andra. Man bör i stället starta utifrån insikt om kundsegmentens behov och definiera tre–fyra tydliga psykosociala kundsegment. Studien belyser ett antal olika segment t.ex. *prisjägare* – som dock, trots namnet, inte bara beaktar pris, utan även totalkostnad, *tidseffektiverare*, som vill ha tidsbesparingar och effektivitet i alla moment samt *bekvämlighetsökare*, som vill ha en enkel process och hjälp att välja – inte flera valmöjligheter. Denna ansats kräver djup kundinsikt om behov och önskemål, köpvanor och användningsmönster. Det gäller att kartlägga köpprocesser som ändras genom ny teknik, anskaffningsprocesser som ändras genom ökad mobilitet, användningsprocesser som ändras genom nya livsstilar och beslutsprocesser som ändras genom ny teknik och flera beslutspåverkare. Hans K arbetar t.ex. med tre olika psykografiska kundsegment: Contemporary, Nordic och Classic, samt utveckling av anpassade värdekedjor. Ökad konsumentorientering och marknadsföring och försäljning av skraddarsydda produkter och tjänster kräver anpassning också av övriga processer och system i värdekedjan vilket exempel Hans K visar. Det kan också vara värt att anknyta till och hämta idéer från ”klassisk” marknadssegmenteringslitteratur (referens 3).

Det gäller, som nämnts, att skapa kundanpassade erbjudanden och upplevelser. Detta kräver att man ser utifrån och in, med konsumentens uttalade och outtalade önskemål som utgångspunkt och inte inifrån och ut, med utgångspunkt i egna resurser som butiker och lager. Konsumenten måste vårdas före, under och efter köpet. Sanningens ögonblick ligger i kontaktytorna mellan konsument och värdekedjans aktörer, såsom webbsidor, butiksanställda, transportörer och varuleveran-

törer. Den fysiska leveransen till konsumenten kan vara det som avgör hela dennes köppplevelse och blir avgörande för uppfattningen om varumärket. Shopping ger visserligen status, men konsten är nu inte bara att köpa rätt produkt utan också på rätt sätt! (Jonsson et al., 2015) Upplevt kundvärde måste definieras för varje segment i termer av produkt, orderkvalificerare och ordervinnare. Tid, pengar och energiinsats är de resurser som konsumenter förbrukar i processen och sätter olika pris på, som framgått ovan. Enbart snabbhet är sällan en ordervinnare.

## Värdenät och digitalt samarbete

Ökande digitalisering och turbulens medför att varu- och informationsflödet inte längre kan visualiseras och behandlas som en kedja med linjära, seriella och konsekutiva processer. Företagen – och även konsumenten – är delar i ett nätverk med ständig interaktion och kommunikation. Värdekedjan utvecklas till ett värdenät (Ericsson, 1996, 2014a, 2014b). Teknologiutvecklingen skapar helt nya förutsättningar och traditionella transaktioner på armlängds avstånd ersätts gradvis av partnerskap och samarbete. Det behövs en helhetssyn med komplett produktions-, logistik- och marknadsföringslösning som kopplas ihop med butik, eventuell webbdesign och innovativ mjukvara. Om detta löses på ett effektivt sätt, kan butiken (*front stage*) koncentrera sig på varumärke, produktsortiment, inköp och försäljning – *online* eller *offline* – medan *back stage* integrerar med leverans, order-system och allt annat.

Butik i samarbete med ett kompletterande värdenät kan skapa

- en konsistent konsumentupplevelse med samma stil och upplevelse i webb, mobil eller butik. Tillväxten av online- och mobil teknologi tvingar butiker in i en ny värld – en värld där effektiv marknadsföring via omnikanal, service och uppfyllelse blir framgångsfaktorer. Detta förutsätter snabbhet, transparens och transportinnovation.
- nåbarhet och uppkoppling, där alla delar i systemet kommunicerar sömlöst med hjälp av digitaliseringen.
- transparens, som ger möjlighet att identifiera och följa lager och tillgänglighet i realtid. Virtuella lager och integration mellan butik och e-handels distributionscentraler leder till avsevärda kostnadsbesparingar.
- flexibilitet, som ger möjlighet att dynamiskt planera leveranser och välja distributionsmetoder.
- slutleveranser – direkt till kund med integrerad återkoppling och rapportering.

- sömlös intern integration, där online-order och returer hanteras smidigt i existerande kanaler.

Helhetslösningar är nyckeln där enkelhet, flexibilitet, leveransprecision, transparens, bekvämlighet och trygghet är betydelsefulla faktorer som aktörerna i värdenätet vid olika tillfällen lägger olika vikt vid. Kundvärdet skiftar och breddas från enbart produkt till process, och alltmer av det totala värdet skapas av konsumenten, vilket måste beaktas vid utformningen av system och relationer. Värdeskapande sker i en loop – från konsument via värdekedjan och åter till konsumenten – i öppen innovation. Värdeskapande logistiksystem måste utvecklas för respektive kundsegment. Konsumenten kräver omnikanaler som ger flexibilitet i valet av tid och plats för köp och leverans. Logistikens uppgift i omnikanaler är att möjliggöra att konsumenten får samma köppplevelse, oberoende av om köpet skett via en mobil, nätet, katalog eller i en butik. Marknadsföring, logistik och CRM måste ingå i en helhet – och inte hanteras i separata kanaler. För detta krävs en konsoliderad och integrerad *supply-chain*-strategi. Traditionell logistik utvecklas till kunddriven logistik som bygger på helhetssyn. Transaktionsskapande aktiviteter knyts ihop och integreras med transaktionsfullföljande aktiviteter till ett sammanhållet ”värdepaket” i en *demand-chain*-ansats. Adrian Gonzalez, grundaren av Talking Logistics, konstaterade: ”Delivery is no longer just a back-end process that happens after a sale is made – it’s truly becoming a competitive differentiator that, if done well and correctly, drives sales and enhances customer loyalty” (Talking Logistics, 2014).

Som exemplet med Hans K visar kräver omnikanaler differentierade logistiksystem, medan differentierade logistiksystem kräver nya synsätt, nya affärsmodeller och ny kunskap och kompetens. Det gäller att ständigt utveckla kunskap, kompetens och förändringsförmåga i företaget. Högre förändringstakt och anpassningsförmåga än konkurrenterna kan vara den viktigaste konkurrensfaktorn vid hög volatilitet. Därför gäller det att investera i innovationsförmåga och kunskapsutveckling samtidigt som företag måste vara mer resiljenta (Tengblad & Oudhuis, 2014). Kundinsikt och användarinvolvering är nödvändiga ingredienser vid utveckling och förnyelse.

### ***Leveranser bidrar till den totala köppplevelsen***

Leveransen är en del av den totala köppplevelsen och får en allt större betydelse. Trenden att konsumenten vill ha varor köpta i traditionella butiker levererade till en viss plats och vid en viss tid förstärker leveransens roll för att skapa en positiv köppplevelse. Det visar inte minst efterfrågan av individuellt anpassade leveranser.

En del intressanta paralleller och idéer kan också hämtas från industriell logistik. Industrilogistiken är väl etablerad och arbetar med beprövade och effektiva metoder och tekniker. Logistikerna upplevs i många fall inte längre som ett nödvändigt ont, utan som en integrerande del i värdeskapandet. Uttrycket ”produkten har inget värde förrän den är i konsumentens händer” är i dag en etablerad sanning inom konsumentindustrin. I dag sker mycket av den innovativa logistikutveckl-



ingen inom handeln som står inför en gigantisk utmaning både begreppsmässigt och rent praktiskt. Näthandelns explosiva tillväxt och nytänkandet inom företag som t.ex. Amazon har fått vissa att förutspå butikshandelns snabba död. Men, för att travestera Mark Twain, ”ryktet om dess död är betydligt överdrivet”: inom logistik och supply chain management har e-handelsrevolutionen precis börjat!

## Kreativa affärsmodeller

Vi har hittills beskrivit en detaljhandel i förändring som drivs av en ökad digitalisering, vilket leder till krav på en helhetssyn på hela värdekedjan och värdenätet – inklusive konsumenten. Det gäller att få balans och synkronisering av samtliga komponenter i hela flödet. Det handlar också om att styra och organisera samarbete samt att ha förståelse för vilka aktiviteter som är värdeskapande och som man därför också kan ta betalt för. I framtiden måste också de som leder företag i handelsbranschen lära sig att bli mycket mer flexibla i sina strategier för hur man kan tjäna pengar. Nya affärsmodeller är limmet som håller ihop konsument/köpbeteende och digitalisering med modern och innovativ logistik. Affärsmodeller är dynamiska instrument som kräver kontinuerlig anpassning till såväl externa som interna hot och möjligheter. Ett vanligt problem med affärsmodeller är att de fokuserar på problem som är eller har blivit irrelevanta för kunden. Affärsmodellen kan också vara felaktigt sammansatt och obalanserad med hänsyn till utvecklingen. Brister i tillämpning och genomförande kan också förekomma.

### Att lösa rätt problem

Kundsegmenteringen och definitionen av ”upplevt kundvärde” och hur detta ska skapas genom ett värdepaket underlättar besvarandet av frågor som uppkommer vid utformningen av affärsmodeller. Frågor som måste besvaras är t.ex.

- Hjälper du kunden att lösa ett problem som de verkligen vill ha löst?
- Är affärsmodellen anpassad till dagens och morgondagens förutsättningar?
- Är den lönsam och skalbar?
- Har ditt team den rätta sammansättningen och den rätta kompetensen för att tillämpa modellen och realisera resultaten?

Affärsmodeller inom handeln kan beskrivas utifrån tre kärnelement: i) detaljhandelsformat, ii) aktiviteter, och iii) ledning, där fokus är på vilka som utför aktiviteterna (Sorescu et al., 2011). Digitaliseringen förväntas leda till förändringar i affärsmodeller som berör samtliga kärnelement, varvid ett antal nya koncept troligen kommer att växa fram och 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 flö-

den 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 ibland 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 såväl anställda emellan som anställda och kunder emellan. Det är tydligt att handeln och försäljningskanaler som utgår från ett digitaliserat samhälle kommer att behöva nya affärsmodeller. Detta kan innebära ett ökat kundvärde, men också ge förbättrade möjligheter för handeln att uppnå långsiktig lönsamhet. De företag som är med och driver utvecklingen, snarare än enbart drivs av den, är de som kommer nå hållbar framgång.

## Trender i samhället

Det växer alltid fram nya trender i samhället och digitaliseringen är en av de mest markanta i modern tid. Konsumenter värdesätter tid, enkelhet och flexibilitet allt högre, samtidigt som digitalisering och mobilitet innebär att man kan göra alltmer i sin smarta telefon. Studier tyder också på en ökad betalningsvilja, om erbjudandet ger en klar värdeökning. Man vill handla när, hur och var man vill och även få leveransen skräddarsydd. Morgondagens konsumenter kommer att vilja dra nytta av olika hämtnings- och leveranstjänster för att öka bekvämlighet, spara tid och pengar och även minska miljöpåverkan. Innovativ och kunddriven logistik kan förändra förutsättningarna i handeln genom att den gamla *one-size-fits-all*-modellen ersätts av differentierade, kundstyrda modeller. Snabba, säkra och anpassade leveranser till vald plats vid överenskommen tid blir en del av köppplevelsen. Somliga upplever det också som en spännande helhetsupplevelse att kunna följa sina leveranser! Uber uppger t.ex. att taxikunderna tycker att det är kul att beställa och upplever att väntetiden är spännande när man kan följa var bilen är!

Dagens välinformerade och kunniga konsumenter vill, som nämnts, kunna handla när, var och hur de själva önskar. De vill kunna välja mellan att hämta varorna i en butik, få dem hemsända eller levererade var som helst och när som helst. De vill också kunna returnera varor till butik eller annat inlämningsställe på ett enkelt sätt. Nyckelorden är enkelhet, flexibilitet, bekvämlighet och transparens (Sundström, 2007; 2008). Samtidigt vill återförsäljarna kunna leverera från olika ställen – från butiken, från en distributionscentral, genom en tredjepartslogistik eller direkt från tillverkaren. Kravet på snabb leverans, hög tillförlitlighet och exakta leveranser ökar behovet av helhetssyn. Samarbete, gemensam utveckling och innovation i hela nätverket och i den totala kedjan från tillverkare till konsument blir nödvändiga.

Varuförsörjningen blir avgörande för snabb och effektiv leverans. Det gäller att skapa ett virtuellt lager i hela kanalen, vilket innebär att lagerlokalisering och mjukvaror blir centrala faktorer. Nätverket innefattar tillverkning, lagerhållning, distribution och även lagerhyllor som potentiella leveranspunkter. Visibiliteten ger möjlighet att styra varuflödet dit där det är mest kostnadseffektivt och värdeökande att hantera det. Skapandet av ett virtuellt lager sägs ofta vara det som definierar välfungerande omnikanaler. Butiker kan användas som dynamiska kanaler för att samverka med och underbygga den starka utvecklingen inom onlinehandel och mobila lösningar. Omnikanaler innebär att butiker kan användas som utställningslokaler och i vissa fall lager – även om köpen därefter sker digitalt.

Återförsäljarna måste sluta tänka i silor; de måste mäta effektivitet i alla kanaler och skapa en sömlös organisation med omdefinierade butiker i centrum för omvandlingen. Butikerna måste bli *entertainment centers* som ger en positiv och stark shopping-upplevelse. Citybutikerna måste säkerställa att leveransen sker när, hur och var konsumenten önskar i de fall man inte själv vill bära med sig varorna. Skiftet från *push* till *pull* – från detaljiststyrd utveckling till konsumentstyrd – har påverkat utvecklingen från *single channel* mellan butik och konsument, via *multi-channel*, till dagens *omni-channel*. Allt detta kräver ett radikalt nytänkande och nya affärsmodeller och den utvecklingen kommer allt snabbare.

## Avslutande diskussion

Handelsverksamheten påverkas av förändrad livsstil och förändrade beteenden, den demografiska utvecklingen och ökad urbanisering. Sambandet mellan konsumentbeteende, marknadsföring och varuförsörjning blir allt starkare och kännetecknas av hög komplexitet och såväl fysiska som icke-fysiska flöden som måste fungera. Detta kräver ökad forskning och utbildning rörande utveckling av partnerskap och värdenät. För att lyckas att på ett effektivt och lönsamt sätt ta vara på och utnyttja den framväxande digitala infrastrukturen och de nya värdenät som skapas krävs nya kreativa affärsmodeller.

Berättelsen om Hans K belyser affärsmannaskapets och nytänkandets avgörande betydelse för framgång vid implementeringen. Den sätter emellertid också fokus på två andra avgörande faktorer; anpassning och utveckling av kompetens och infrastruktur. Enligt de intervjuer som gjorts i forskningssammanhang är bristen på personal med kompetens och kunskap om den digitala handelns nya förutsättningar en stark begränsning för tillväxt och lönsamhet. Det krävs kompetensutveckling på såväl akademisk som eftergymnasial nivå och det krävs snabba insatser inom direkt företagsorienterad utbildning.

Handelsnäringen är en viktig ekonomisk motor i det svenska samhället, men forskningen är trots detta eftersatt. Det finns ett antal forskningsområden som bör prioriteras. Hit hör bland annat konsument- och kundbeteende, digital marknadsföring, varuförsörjning (speciellt kunddriven logistik), utveckling av affärsmo-

deller (inklusive tjänsteutveckling och nya produkt- och processerbjudanden), frågor rörande teknologi och digitalisering (inklusive big data och datamining) och sist men inte minst ledning och kompetensförsörjning. Tillämpad forskning kan bidra till Sveriges framtida konkurrenskraft, ekonomi och innovationsförmåga. Men det gäller att överbrygga klyftan mellan akademi och praktik och öka kunskapsöverföringen och interaktionen.

# Källförteckning

Dibs (2013). Dibs årliga rapport om e-handel, mobil handel och betalningar.

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

E-barometern (2015). Tillgänglig:

<http://www.postnord.com/sv/media/rapporter/e-handel/e-barometern-q1-2015/>

E-barometern (2014). Tillgänglig: <http://www.hui.se/statistik-rapporter/index-och-barometrar/e-barometern>

Ericsson, Dag & Thordmark, Magnus. (2014). Lärdomar om framtidens e-handel. Sweden Logistics.

Ericsson, Dag. (1996). *Virtual Integration*. Unisource.

Ericsson, Dag & Sundström, Malin. (2012). "Value Innovation and Demand Chain Management – keys to future success in the fashion industry", *The Nordic Textile Journal* (1), The Swedish School of Textiles, Borås.

Ericsson, Dag. (2013). "Kreativitet och entreprenörskap i ägarstyrda bolag – Företagskultur och värdegrund som konkurrensmedel", *Supply Chain Effect* (2013, 3).

Findahl, Ola. (2012). *Svenskarna och Internet*. World Internet Institute, Hudiksvall.

Hjort, Klas, Lantz, Björn, Ericsson, Dag & Gattorna, John. (2013). "Customer segmentation based on buying and returning behaviour", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 43 (10), s. 852–865.

Jonsson, Pernilla, Stoopendahl, Patrik & Sundström, Malin. (2015). *Köprevolutionen – Hur den digitaliserade konsumenten transformerar handel, varumärken och marknadsföring*. Liber: Stockholm.

PTS (2013). *Svenskarnas användning av telefoni och internet*. PTS individundersökning 2013, rapportnummer PTS-ER-2013:20.

Sorescu, Alina, Frambach, Ruud. T., Singh, Jagdip, Rangaswamy, Arvind & Bridges, Cheryl. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 87, s. 3–16.

Statens medieråd (2013a). *Småungar & medier 2012/13 – Fakta om små barns användning och upplevelser av media*.

Statens medieråd (2013b). Ungar och medier 2012/13 – Fakta om barns och ungas användning och upplevelser av media.

Sundström, Malin. (2007). De säger att nätbutik är bekvämt. Gothenburg University, School of Business, Economics, and Law. Diss.

Sundström, Malin. (2008). *The online retail customer and convenient shopping*. Nordic Retail and Wholesale Conference, 6-7 November, Norrtälje.

Talking Logistics (2014). Tillgänglig: <http://talkinglogistics.com>.

Tengblad, Stefan, & Oudhuis, Margaretha. (2014). *Organisatorisk resiliens. Vad är det som gör företag och organisationer livskraftiga?* Studentlitteratur, Lund.

## Kommenterad referenslista/lästips

Referens 1 – Shaw (1912) diskuterade affärsverksamheten som en total och sammanhängande helhet med delmängderna produktion, distribution och stödverksamhet. Begreppet distribution innefattade såväl transaktionsskapande aktiviteter (främst marknadsföring och inköp) som transaktionsfullföljande aktiviteter (främst det vi i dag kallar logistik, dvs. transport, lager och hantering). Konkurrenten drev på mot ökad specialisering, och bristen på effektiva verktyg för integration medförde att de olika disciplinerna kom att gå skilda vägar. Utbildning och forskning specialiserades och helheten splittrades. I dag ser vi dess bättre tecken på re-integration där värdenäten och multikanaler är tydliga exempel på helhets-syn.

Referens 2 – Dag Ericssons doktorsavhandling *Vertical Marketing Systems* (1976) behandlar värdenät, som alltså i sig inte är någon ny idé. Boken behandlar problem och möjligheter i marknads- och distributionssystem, så kallade Vertikala MarknadsSystem (VMS). VMS är ”komplexa sociala, ekonomiska och tekniska system” som kräver en multidisciplinär ansats för förståelse och utveckling. Coopetition, dvs. samtidigt samarbete och konkurrens, är ett grundbegrepp, vilket ju har blivit ett centralt område i dagens värdenät. Organiserade VMS (OVMS) definieras som ”highly organized, stable coalitions with the aim of achieving a common purpose”. OVMS innebär interorganisatoriskt samarbete över traditionella gränser, i syfte att möjliggöra en unik kompetens vid skapandet av kunderbjudandet, dvs. det vi menar med dagens *demand chains*. Problemet var brist på verktyg för effektiv integration i nätverk. Detta var ju långt före internet och informations- och kommunikationsteknikens genombrott. Under 1990-talet började tele- och datakommunikation växa fram och ge möjligheter till effektiv integration. Ericsson (1996) behandlar i boken *Virtual Integration* hur kravet på och möjligheterna till partnerskap baserat på den nya teknologin växer fram. Dåvarande Televerket gav också ut ett antal idéböcker som beskriver möjligheterna. Den explosionsartade utvecklingen av digitalisering och internet ger i dag helt nya möjligheter att skapa kostnadseffektiva värdenät med en kommunikationskostnad som går mot noll. Sociala media, webb och mobiler ger möjligheter att integrera konsumenten i värdeskapandet och utformning av nätverk. Nya roller som prosumer växer fram, där medskapande (*co-creation*) och öppen innovation blir nyckelord.

Referens 3 – Treacy & Wiersema (1995) diskuterar olika s.k. värdediscipliner, med en indelning i ”operativ överlägsenhet”, ”produktledarskap” och ”närhet till kunden”. Olika värdediscipliner kräver olika operativmodeller med avseende på organisationsstruktur, managementsystem och kultur. Kärnan i operativmodellen är ett antal nyckelprocesser som skapar förutsättningar för att generera ett oöverträffat värde och samtidigt gå med vinst.

Referens 4 – I Leonard, D. & Rayport, J.F. (1997) *Spark Innovation through Empathic Design* handlar om empatisk design, som är en konsumentcentrerad ansats som fokuserar på användarens känslor rörande en viss produkt. Observation är grundstenen i empatisk design. Syftet är att identifiera latent konsumentbehov för att kunna skapa produkter som konsumenterna inte vet att de önskar sig. I

vissa fall kan det vara lösningar som konsumenterna har svårt att föreställa sig eftersom de inte har kunskap om de möjligheter som ny teknologi möjliggör. Människor kan också vara låsta i ett visst sätt att tänka. Henry Ford lär ha sagt: ”Jag kan inte fråga kunderna, för de vill bara ha snabbare hästar”. Det är ju ingen bra utgångspunkt om man vill skapa *horseless carriages*! Apples Iphone och Electrolux Ergorapido är andra exempel som konsumenterna inte visste att de ville ha förrän de såg dem.

Referens 5 – I Sundström, M. & Radon, A. (2014) Retailers Innovate Differently – The Need for a Retail Research Laboratory. *International Journal of Innovation in Management*, (vol. 2, nr 2, pp. 119-130) beskrivs hur konsumenters köpbete-  
ende i en digitaliserad kontext kan studeras och utforskas i en laboratoriemiljö.



# Rapportseriens förteckning

1. Sundström, Malin & Dag Ericsson. Detaljhandel i förändring - Konsumentinsikt, värdenät och nya affärsmodeller. (2015)

Alla rapporter i serien går att ladda ner på [www.hb.se](http://www.hb.se)

## **Detaljhandel i förändring - Konsumentinsikt, värdenät och nya affärsmodeller.**

Detaljhandeln är en bransch som ofta genomgår förändringar eftersom den agerar på en snabbväxande konsumentmarknad. Managementfrågor inom handeln tar därför sin utgångspunkt i hur efterfrågan och köpvanor ser ut och syftar traditionellt till att styra upp företagets affärsmodeller, butiksformat och koncept. Den här texten beskriver en detaljhandel i förändring där förändringsmotorn är digitalisering och bränslet är konsumenters beteende. Författarna belyser viktiga förändringar som nya värdenät och affärsmodeller och ger praktiska exempel på företag som anpassat sig till en sådan verklighet. Det handlar om att hantera transformering, att gå från att vara del av en traditionell värdekedja till att bli motor i ett innovativt nätverk där företag samverkar utan tydliga produktionsgränser mellan tillverkare, transportör, grossist och återförsäljare. Butikerna får på så sätt en helt ny och innovativ roll där en viktig lärdom är att tänka ”utifrån och in” och att ständigt fokusera på vad konsumenterna tillverkare till konsument vill ha.

Det växer alltid fram nya trender i samhället och digitaliseringen är en av de mest markanta i modern tid. Konsumenter vill kunna välja mellan att hämta varorna i en butik, få dem hem-sända eller levererade var som helst och när som helst. De vill också kunna returnera varor till butik eller annat inlämningsställe på ett enkelt sätt. Nyckelorden är enkelhet, flexibilitet, bekvämlighet och transparens, vilket ökar kraven på helhetssyn och styrning. I den här rapporten tydliggörs dessa krav och sammanfattas i behovet av samarbete, gemensam utveckling och innovation i hela nätverket och i den totala kedjan från



**HÖGSKOLAN  
I BORÅS**