



# LUND UNIVERSITY

## Handeln rustar för multi-kanal

Hultman, Jens; Fuentes, Christian; Hjort, Klas; Johansson, Ulf; Tarnovskaya, Veronika

2017

*Document Version:*  
Förlagets slutgiltiga version

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Hultman, J., Fuentes, C., Hjort, K., Johansson, U., & Tarnovskaya, V. (2017). *Handeln rustar för multi-kanal*. Handelsrådet.

*Total number of authors:*  
5

### General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117  
221 00 Lund  
+46 46-222 00 00

# Handeln rustar för multikanal

Centrum för handelsforskning vid Lunds universitet

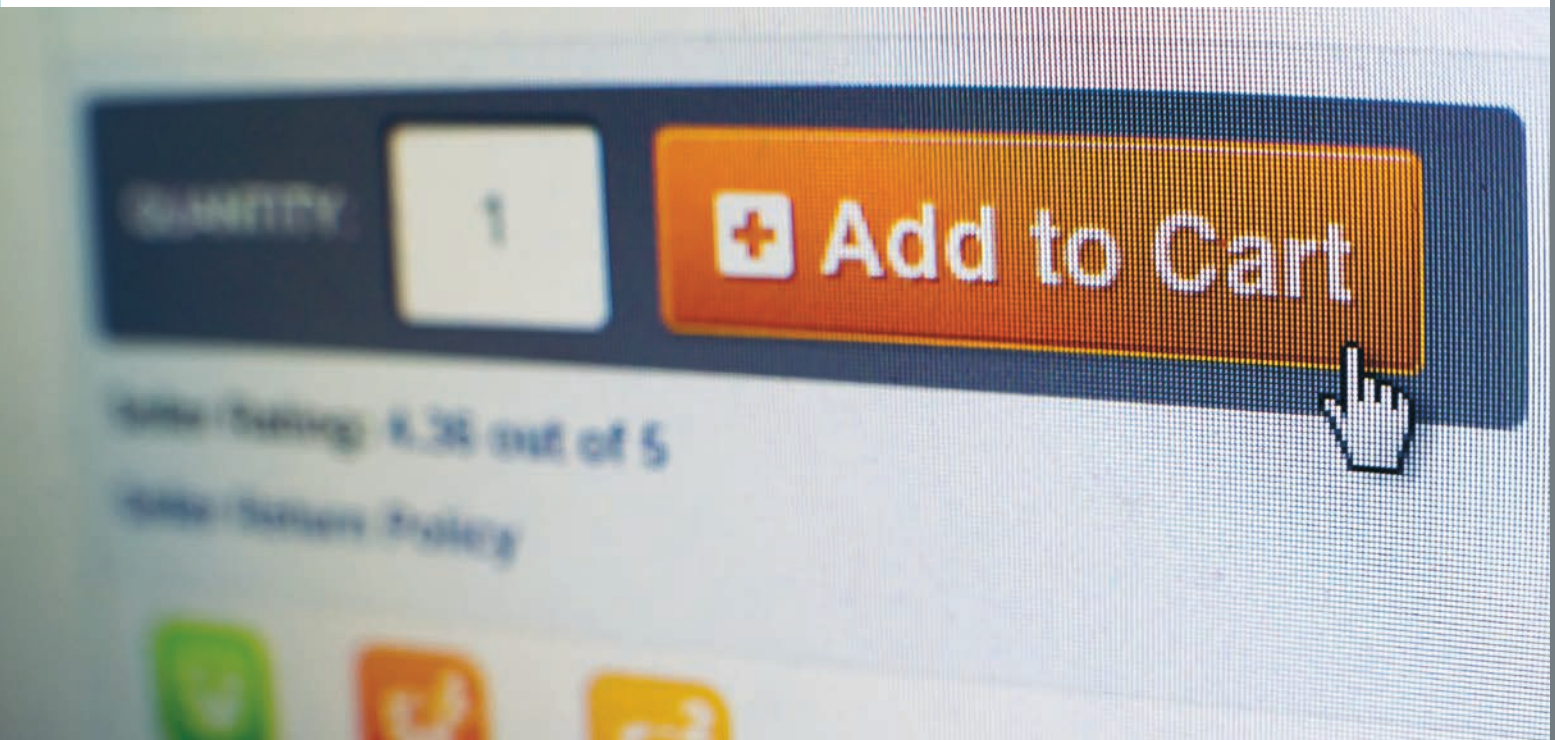


Författare:  
Jens Hultman  
Christian Fuentes  
Klas Hjort  
Ulf Johansson  
Veronika Tarnovskaya

Forskningsrapport 2017:1



Forskningsrapport 2017:1  
*Handeln rustar för multikanal,*  
ingår i Handelsrådets rapportserie.  
Rapporten är finansierad av Handelsrådet,  
men där forskarna själva är ansvariga  
för rapportens innehåll.  
Publiceringsår 2017.  
Grafisk produktion: Fotoskrift AB  
Tryck: Typografiska Ateljén AB  
[www.handelsradet.se](http://www.handelsradet.se)  
ISBN: 978-91-86508-39-5



## Innehållsförteckning

Det nya detaljhandelslandskapet . . . . .	7
Forskning kring multikanalshandel . . . . .	13
Multikanalskunden i det nya detaljhandelslandskapet . . . . .	17
Mobil shopping – den ständigt uppkopplade kunden . . . . .	21
Handels multikanalarbete utifrån ett ledningsperspektiv . . . . .	23
Formatutveckling och multikanal . . . . .	27
Butikens roll i det nya detaljhandelslandskapet . . . . .	29
Integration mellan olika kanaler. . . . .	33
Multikanalshandelns varuflödesutmaningar . . . . .	35
Varuflödet – paketautomater för e-handel . . . . .	39
Slutsatser, forskningsfrågor och en framåtblick . . . . .	40
Förslag på ytterligare läsning . . . . .	42
Projektmedtagare . . . . .	43

# Förord

Handelsbranschen står inför omfattande utmaningar och möjligheter som kan – och kommer – att förändra verksamheten i grunden. En av dessa genomgripande förändringar är handelns digitalisering och dess konsekvenser för detaljhandelns styrning och utveckling av multikanalserbjödanden. Från en situation där kunder och handel primärt tänker fysisk butik, till en situation där handel via internet präglar det mesta som händer; från hur kunder handlar till hur företagen tänker strategiskt på sitt erbjudande. Det är en lång resa som långtifrån är färdig och som hänger samman med digitaliseringen av samhället i stort, big data och andra möjligheter (och utmaningar) som den tekniska utvecklingen innebär.

Denna utveckling är mångfacetterad och det är viktigt att belysa den ur flera perspektiv. Centrum för handelsforsknings verksamhet är unik i den bemärkelse att vi i samtliga forskningsprogram arbetar tvärvetenskapligt där forskare från alla de discipliner som är representerade i Centrum finns med i varje forskningsprogram. Detta garanterar en mångsidig belysning av de forskningsproblem som vi tar oss an. Under 2014–2015 har vi drivit forskningsprogrammen *E-handel* och *Kunniga kunder*. Därefter startade vi programmen *Retail destination* och *Retail innovation*.

I denna skrift sammanfattas forskningsresultaten från forskningsprogrammet *E-handel*. Programchef för E-handel har Jens Hultman varit. Deltagande forskare i programmet har varit Klas Hjort, Veronika Tarnovskaya, Ulf Johansson och Christian Fuentes. Under 2014 och 2015 (och även 2016) har resultat från programmet presenterats i olika sammanhang. De har presenterats vid forskningsseminarier och workshops som Centrum har arrangerat, de har presenterats vid vetenskapliga konferenser och vid praktikerkonferenser och de har tidigare också beskrivits i rapporter och vetenskapliga artiklar. Nu presenterar vi resultaten inom ramen för Handelsrådets rapportserie.

Trevlig läsning!

Ulf Johansson  
Föreståndare Centrum för handelsforskning vid Lunds universitet  
[www.handel.lu.se](http://www.handel.lu.se)

### Om centrum för handelsforskning

Centrum för handelsforskning är ett excellenscentrum vid Lunds universitet finansierat av Handelsrådet under åren 2014–2018. Fokus är forskning kring varuflöde och kundmöte – två avgörande delar för en fungerande och effektiv handel. Målsättningen är att utveckla en tvärvetenskaplig forskningsmiljö av internationell toppklass och forskarna kommer från Lunds ekonomihögskola, Lunds tekniska högskola samt den samhällsvetenskapliga fakulteten vid Campus Helsingborg. Centrum bidrar till att utveckla och förbättra kunskapsöverföringen mellan akademi och handels företag och anställda. Verksamheten organiseras i större forskningsprogram kring varuflöde och kundmöte.

### Om Handelsrådet

Handelsrådet är en kollektivavtalsstiftelse med övergripande syfte att förena parterna inom handeln i en strävan att stärka handelns konkurrenskraft och skapa goda villkor för företagens medarbetare. Handelsrådet vill generera kunskap och insikt om handelns betydelse för samhället hos beslutsfattare, opinionsbildare och allmänheten. Handelsrådets stiftare är arbetsgivarorganisationerna Svensk Handel och Arbetsgivarförbundet, samt arbetstagarorganisationerna Akademikerförbundet, Handelsanställdas förbund och Unionen. Inom Handelsrådet finns flera nämnder och råd som tillsammans främjar samarbetet mellan parterna inom handeln. Forskning och utvecklingsfrågor är ett prioriterat område inom Handelsrådet. Dessa frågor drevs tidigare inom kollektivavtalsstiftelsen Handels Utvecklingsråd.



# Det nya detaljhandelslandskapet

Det svenska detaljhandelslandskapet håller på att förändras. Förändringen har sin grund i snabb spridning av ny teknik, och att handelsföretagen i allt större utsträckning använder sig av möjligheten att använda tekniken för att möta sina kunder i nya säljkanaler som komplement till den fysiska butiken, så kallad multikanalshandel.

Smartmobiler och surfplattor har snabbt vunnit mark och har visat sig vara oerhört användbara tekniska lösningar för kommunikation, underhållning och nytta. Idag har en övervägande del av befolkningen en smartmobil, och en ännu högre andel av svenskarna har tillgång till internet hemma eller i sin mobila enhet – en penetrationsgrad som är bland de högsta i världen. Användningen av smartmobiler har också fått betydande konsekvenser för konsumentbeteende och handeln i stort. Det är en utveckling som går fort och handeln rustar just nu för att utveckla kapacitet för att kunna möta kunden i ett nytt detaljhandelslandskap.

## Multikanalshandel skapar nya behov

Multikanalshandel handlar just om att kunden har flera kanaler tillgängliga i kontakten med en enskild handlare och att handlaren har att möta kundens krav på att kunna använda olika tekniska lösningar som komplement till att faktiskt fysiskt besöka butiken. Multikanalshandel handlar inte bara om själva transaktionen, utan också om det som händer före och efter själva transaktionsögonblicket. För de allra flesta handelsföretagen är den fysiska butiken den primära kanalen i vilken man möter sina kunder. Det är kring handel i den fysiska kontaktytan som handelsföretagen sitter på mångårig erfarenhet och unik kompetens. Utvecklingen mot multikanalshandel skapar därför behov av nya kompetenser och nya sätt att arbeta och tänka. I det nya detaljhandelslandskapet är kunden ofta påläst och ständigt utrustad med ny teknik, och har därmed mer eller mindre obegränsad tillgång till information om produkt och marknad. Även om det inte nödvändigtvis är så att kunden alltid vet mer, så har kunden tillgång till information när som helst – det ställer nya krav på handeln.

En av de största utmaningarna för detaljhandelsföretagen som arbetar med multikanal är att man lyckas *integrera* den digitala och den fysiska kontaktytan – allt för att uppnå kundnytta och att få kundupplevelsen att hamna i fokus. Kunden ser ingen egentlig



skillnad mellan de två kontaktytorna, men förväntar sig att kontaktytorna är synkade till *en* upplevelse. Kunden använder mobil och butik på olika sätt – i relation och i kombination med varandra för att få ut det bästa utifrån sitt individuella behov. En väl fungerande multikanalshandel ställer därför stora krav på integrerade system och processer. Utvecklingen av multikanal har också gjort att butikens roll sakta håller på att förändras. Till och med i stora detaljhandelskedjor som Ikea, där den fysiska butiken sedan starten varit en helt avgörande komponent i en mycket lyckad affärsmodell, håller butikens roll sakta på att transformeras och nya format som kombinerar den fysiska och den digitala kontaktytan utvecklas och sprids.

*I det nya detaljhandelslandskapet är kunden ofta påläst och ständigt utrustad med ny teknik, och har därmed mer eller mindre obegränsad tillgång till information om produkt och marknad.*

För handelsföretagen innebär multikanalshandel både nya möjligheter och nya utmaningar. Multikanalshandel skapar en möjlighet för handeln att svara upp mot kundens ökade användning av den digitala kontaktytan, exempelvis för att kunna sprida upplevelser och intryck via sociala medier, rådfråga, läsa på och planera inköp innan man kliver över tröskeln till den fysiska butiken och även för att göra prisjämförelser och inköp i butik. Genom att kunna möta kunden i en digital kontaktyta kan man skapa en bättre och smidigare handelsupplevelse. Multikanalshandel skapar också en möjlighet för handelsföretagen att genom anpassning av erbjudande skapa en starkare lojalitet och invänjning av nya kundbeteenden, då beteendemönster i den digitala kontaktytan är lättare att följa upp och analysera. För handeln innebär den digitala kontaktytan också att man kan öka tillgängligheten. Det gäller inte bara stora detaljhandelskedjor, utan även den småskaliga handeln. Mindre specialister med eller utan en fysisk butik har kunnat expandera både nationellt och internationellt genom att utnyttja fördelarna med e-handel. Ett sådant exempel är Rapunzel of Sweden som är ett svenskt företag som säljer löshår, peruker och hårvård och som snabbt blivit en internationell framgång. För den traditionella handeln finns också möjlighet att i arbetet med nya försäljningskanaler sänka eller omfördela kostnader för distribution, varulager, marknadsföring och returflöden. Idag har e-handeln mognat och samtidigt blivit *big business* – betalnings- och fakturatjänster, logistik och lagersystem för e-handel och leverantörer av e-handelsplattformar är en miljardindustri.

E-handel och multikanalshandel är inget nytt fenomen i den svenska detaljhandeln. Redan i slutet av 1990-talet tog ett par svenska detaljhandelsföretag steget ut på nätet – fast då i skuggan av nya och kaxiga uppstickare som Boo.com och Boxman.com.

För e-handeln på 90-talet så var inte tekniken och logistiken tillräckligt utbyggd och kunden var inte heller mogen – idag är situationen helt annorlunda. Även om ett par renodlade e-handelsföretag fortfarande lever kvar och har utvecklats väl sedan 1990-talet så har stora etablerade handelsföretag med sin grund i fysiska butiker tagit god tid på sig att ta steget mot multikanalshandel. Trögheten kan härledas till de utmaningar som multikanalshandel ställer den traditionella fysiska handeln inför, men också till att det först på senare år skapats rätt förutsättningar i form av kundmognad och teknikutveckling.

### E-handeln växer snabbt

Även om handeln över internet har ökat kraftigt de senaste åren så står den fortfarande för en förhållandevis liten andel av handelns totala omsättning. Rapporten *e-barometern*<sup>1</sup> visar att den svenska handeln över internet 2015 omsatte över 50 miljarder kronor och att tillväxten i e-handeln är fortsatt stor. Liksom i övriga europeiska länder har en del branscher kommit längre i utvecklingen än andra. Ett exempel är handeln med dagligvaror, där e-handelsvolymerna varierar stort i Europa. I Sverige går försäljningen av dagligvaror på nätet sakta framåt, men vi väntar fortfarande på det stora genomslaget utanför storstäderna. Om dagligvaror är en bransch där utvecklingen går förhållandevis långsamt har det gått fortare för handeln med elektronikprylar, kläder och media. Även sporthandeln, barnartiklar och leksaker och bygghandeln är områden där e-handeln växer snabbt. Nästan alla branscher har också sina renodlade e-handlare, i vissa branscher har dessa utvecklats till etablerade aktörer inom sin nisch som exempelvis Cdon.



Det är inte helt enkelt att göra en avgränsning av vad som är e-handel – särskilt inte för företag som arbetar i flera kanaler. En vanlig definition av e-handel är att man utgår ifrån transaktionen/köptillfället – alltså köp/försäljning sker via internet och som sedan antingen levereras hem eller till något annat utlämningsställe eller hämtas i butik (exempelvis e-barometern). I det nya detaljhandelslandskapet är kanske distinktionen

*En vanlig definition av e-handel är att man utgår ifrån transaktionen/köptillfället – alltså köp/försäljning sker via internet och som sedan antingen levereras hem eller till något annat utlämningsställe eller hämtas i butik.*

1 HUI, PostNord och Svensk Digital Handel följer utvecklingen av svensk e-handel genom rapporten *e-barometern*. Läs mer på [www.hui.se](http://www.hui.se).

av vad som är e-handel inte heller helt relevant, och det är därför som begreppet multikanalshandel är tacksamt. Ett vanligt scenario är att konsumenten använder olika kanaler för olika syften och rör sig mellan kanaler i hela köpprocessen. I situationen där konsumenten vill känna, klämma och lukta fungerar den fysiska kontaktytan naturligtvis bäst. I andra situationer upplever kunden den fysiska kontaktytan som begränsande och obekvä. De två kontaktytorna används som komplement. Forskningen påpekar att kanaler kompletterar varandra och att en multikanalskund köper mer än en traditionell kund som handlar i en kanal.

**Syftet med den här rapporten** är att ge en inblick i de möjligheter och utmaningar som handeln ställs inför i utvecklingen mot multikanalshandel. Den svenska handeln har sedan många år tillbaka satt stora avtryck i vår omvärld – företag med rötter i Sverige, som exempelvis Ikea och H&M, har på olika sätt bidragit till utveckling och innovation i den globala detaljhandeln. Den svenska handeln är avgörande för svensk ekonomi och en viktig motor för ekonomisk tillväxt och sysselsättning. Att svenska detaljhandelsföretag är med i utvecklingen vad gäller multikanal och att man förstår att behovet av utveckling är avgörande – *att* man arbetar med multikanalshandel är inte längre en konkurrensfördel, det är *hur* man använder multikanal som är avgörande.



### Svensk detaljhandels arbete mot multikanal

Under 2014 och 2015 har vi i projektgruppen som skrivit denna rapport arbetat med e-handel och multikanal i detaljhandeln i olika delprojekt. När vi startade var utgångspunkten att försöka balansera projektet så att vi både studerade företagen och kunderna i utvecklingen av den svenska e-handeln. Rapporten är disponerad i ett antal avsnitt som alla täcker in forskningsområden som är viktiga för att vi bättre ska kunna förstå, förklara och förbättra svensk detaljhandels arbete mot multikanal. I de avsnitt där det är möjligt lämnar vi rekommendationer eller slutsatser. Några övergripande slutsatser för projektet är att:

- E-handel och multikanalshandel har kommit för att stanna, och **utvecklingen mot multikanal handlar i stor utsträckning om en kundorientering**. Även om multikanalshandel är affärskritiskt så kommer det inom sinom tid att bli mer eller mindre neutraliserat som konkurrensfördel – multikanal är en naturlig del av detaljhandelspraktiken och det är inte om utan *hur* man använder multikanal som är avgörande. Utvecklingen av volymerna i den digitala kontaktytan visar tydligt på att kunden möter handeln på nya sätt – detta är något som branschen behöver svara upp mot.

- **Olika branscher tar sig an multikanal på olika sätt** – branschens erbjudande och förutsättningar styr utvecklingen. För den del branscher blir genomslaget både snabbt och kraftfullt, för andra branscher tar det längre tid. Marknadskoncentration, erbjudandets karaktär och produkternas komplexitet, kundbeteende och konkurrens är avgörande faktorer för hur snabbt utvecklingen sker och vilket genomslag multikanalshandel får. På sikt kommer det dock att bli kostsamt, om inte förödande, för enskilda aktörer att stå vid sidan av utvecklingen. Utvecklingen av volymerna i e-handeln visar tydligt på att kunden vill ha nya kontaktytor mot handeln – detta är något som samtliga sektorer i detaljhandeln behöver förhålla sig till.
- Multikanal skapar både möjligheter och utmaningar för handeln. **Kunden väljer handlare utifrån erbjudandet och erbjudandets tillgänglighet och tänker inte nödvändigtvis på kanalval.** En del kunder vill känna, klämma och lukta och då är den fysiska kontaktytan nödvändig. Andra kunder vill handla snabbt och smidigt, utan trängsel och utan att behöva tänka på öppettider. Handeln behöver erbjuda kunderna möjligheten att plocka det bästa ur båda världarna, och göra det lätt för kunden att röra sig mellan den fysiska och digitala kontaktytan.
- **I framtiden krävs en hållbar och konkurrenskraftig balans i handelsföretagens erbjudande-mix.** Det nya detaljhandelslandskapet består av en erbjudande-mix där fysiska och digitala komponenter är lika viktiga och där digitala komponenter kompletterar den fysiska butikens fördelar, exempelvis genom att kunna se lagersaldo i butik eller beställa på nätet och hämta i butik. För handeln handlar det om att hitta en konkurrenskraftig och på alla sätt hållbar balans i erbjudande-mixen.
- Den renodlade e-handeln och multikanalshandeln har sina egna utmaningar och **en gemensam framtida utmaning är att proaktivt och integrerat möta en allt kunnigare och kräsen kund** som ställer stora krav på flexibilitet, snabbhet och möjlighet till interaktion och engagemang. Det är en stor utmaning för handeln att ställa om till multikanalshandel, och handlar om mycket mer än att *bara* utveckla ytterligare kanaler. Innovationsförmåga, integrationsförmåga och interaktionsförmåga kommer att bli nyckelfrågor i utvecklingen mot en fungerande och konkurrenskraftig multikanalshandel.

*Syftet med den här rapporten är att ge en inblick i de möjligheter och utmaningar som handeln ställs inför i utvecklingen mot multikanalshandel.*



# Forskning kring multikanalshandel

För den som söker går det att hitta stora mängder med forskningsrapporter och forskningsartiklar kring multikanalshandel. Det som gör forskningen kring multikanalshandel särskilt spännande är att den är forskningsöverskridande, och täcker in flera discipliner både inom teknik, ekonomi och samhällskunskap.

Multikanalsproblematiken fångas upp i en stor mängd olika forskningsområden som är kopplade till handelns praktiker; marknadsföring och kundmöte, internationalisering, strategi och företagsstyrning, logistik och varuflöde, prissättning och betalningssystem, IT och systemutveckling, produkt- och tjänsteutveckling, fastighetsekonomi, avtal och juridik, HR och kompetensförsörjningsfrågor för att bara nämna några områden. Forskningsfältet kring multikanalshandel är förhållandevis svårångat då det täcker in flera olika discipliner – det finns inte heller någon vidare enighet kring definitioner.

*Något som står alldeles klart i forskningen är att detaljhandeln – och då framförallt den handel som byggt sin position och framgång i fysiska butiker – står inför stora framtida utmaningar.*

Den publicerade forskningsvolymen har ökat i takt med att detaljhandeln i allt större utsträckning anammade multikanal, och på så vis har också forskningen kunnat gå från att vara i huvudsak spekulativ och framåtblickande till att bli mer empirisk och analytisk. Något som står alldeles klart i forskningen är att detaljhandeln – och då framförallt den handel som byggt sin position och framgång i fysiska butiker – står inför stora framtida utmaningar. Här kan vi till exempel i Sverige se att företag som Ikea och Ica, dominerade inom sina handelssektorer, varit ganska sena i utvecklingen med fler kanaler för att sälja än den fysiska butiken. Dessa marknadsledande aktörer är dock nu igång och detta faktum att allt fler av de dominerade aktörerna i olika handelssektorer nu också är multikanalsaktörer utgör viktiga steg för multikanalshandeln. Forskningen pekar inte helt entydigt åt samma håll, men några viktiga och intressanta forskningsområden går att skönja; handelsnäringen, företaget och kunden.

### Tre forskningsområden står i fokus

Forskningen kring multikanal där **handelsnäringen** står i fokus arbetar med inriktningar såsom;

- Handels övergripande erbjudande och utvecklingen mot att bli en upplevelse- och tjänstenäring snarare än en näring som bygger på fysiska platser och fysiska produkter. Forskningen lyfter fram nya affärsmodeller där gränserna mellan fysisk och digital handel suddas ut.
- Handels förmåga att förnya sig – att vara innovativ. Att vara innovativ betyder att idéer måste omsättas och bli verklighet, samtidigt som de skapar värde för handeln och andra aktörer i handelssystemet. Nya aktörer och nya affärsmodeller skapar nya möjligheter och nya utmaningar för näringen.
- Handels sammankoppling med det omgivande samhället och utvecklingen (eller avvecklingen) av handelsplatser, varuförsörjningssystem och betalningslösningar. En stor del av den här forskningen handlar idag om digitaliseringens effekter.

Forskningen kring multikanal där **handelsföretaget** står i fokus arbetar med inriktningar såsom;

- Handels arbete med utveckling av multikanalstrategier. Forskningen visar att flera olika kanaler till kunden ses som ett viktigt steg mot kundfokus och en nödvändighet för att kunna konkurrera på en allt mer uppkopplad marknad.
- Utveckling av handels erbjudande-mix i och mellan olika kanaler. Forskningen hittar ingen, eller liten, kannibaliseringseffekt mellan kanaler, och ingen egentlig konkurrens mellan kanaler. Olika kanaler kompletterar och förstärker varandra.
- Handels utmaningar kring att integrera den fysiska och den digitala kontaktytan med kunden. Att skapa en enhetlig upplevelse av varumärket i olika kanaler innebär en stor utmaning för detaljhandeln.

Forskningen kring multikanal där **kunden** står i fokus arbetar med inriktningar såsom;

- Kundbeteende och kundmöte i och mellan olika kanaler – det finns exempelvis flera intressanta och viktiga synergier mellan olika kanaler och kunden avvänder olika kanaler för olika syften. Vilken typ av relationer mellan handelsföretaget och kunden skapas i det nya detaljhandelslandskapet?

- Kundens attityder och förväntningar kring olika kanaler – vilka hinder och drivkrafter upplever kunden i olika kanaler? Att handla i den digitala kontaktytan bedöms idag som allt mer riskfritt.
- Kundens användning och beslutskriterier kring olika tekniker i den digitala och fysiska kontaktytan med handeln. Det som kunden ogillar i den fysiska kontaktytan kan kompenseras av fördelarna med e-handel, och vice versa.

### E-handel och multikanal i detaljhandeln

En översikt av forskningen inom området multikanal visar att forskningen inte helt entydigt pekar åt ett och samma håll, utan att utvecklingen mot multikanal skapar både utmaningar och möjligheter. Forskning på området multikanal skär också genom olika discipliner och arenor för spridning – allt från de stora etablerade managementtidskrifterna till konsultrapporter med mindre substantiellt och partiskt innehåll. Precis som under slutet av 1990-talet målar de flesta inlägg en positiv bild – att multikanalsutvecklingen innebär att handeln kan skapa mer, och bättre, affärer genom att exempelvis erbjuda kunden en bättre och smidigare handelsupplevelse, och nya och bättre möjligheter för handeln att lära känna kunden och anpassa och skraddarsy sina erbjudanden. Denna bild kommer med all sannolikhet att balanseras över tid.

Vår forskning har tangerat såväl handelsnäringen i stort som handelsföretaget och kunden. Under 2014 och 2015 har vi i projektgruppen arbetat med e-handel och multikanal i detaljhandeln i olika delprojekt. När vi startade var utgångspunkten att försöka balansera projektet så att vi både studerade företagen och kunderna i utvecklingen av den svenska e-handeln, i syfte att få inblick i, och kunskap kring, de möjligheter och utmaningar som handeln ställs inför i utvecklingen mot multikanalshandel. Tre delprojekt har genomförts;

- Detaljhandelns affärsmodeller för e-handel – här har vi arbetat både med djup- och breddstudier och med branschen och handelsföretaget som forskningsfokus.
- Digital marknadsföring och värdeskapande i handelsföretag – här har vi arbetat med både observationer och fallstudier och med företaget och konsumenten som forskningsfokus.
- Marknadsorientering och digitala handelskanaler – här har vi arbetat i huvudsak både med observationer och djupintervjuer och med företaget och konsumenten som forskningsfokus.







# Multikanalskunden i det nya detaljhandels- landskapet

I takt med att allt fler svenskar har tillgång till internet hemma eller i sin mobila enhet så ser vi ett förändrat beteende i hur man handlar. Smartmobils roll i den här utvecklingen är förstås särskilt intressant, då det är en teknik som vi ständigt bär med oss och som snabbt fått stor spridning. Användningsområdena för smartmobilen är oändliga och idag fungerar smartmobilen också som ett viktigt och självklart hjälpmedel i både handel och konsumtion.

Det är inte så länge sedan som det största hindret för utvecklingen av e-handeln var kundens upplevelse av att det innebar för stora risker att handla över nätet. I takt med att kunden upplever handel över internet som allt mindre riskabelt så växer handeln, och att söka efter information om produkter och göra prisjämförelser på nätet är idag en naturlig del av köpprocessen. När teknik och förtroende finns på plats så går det fort. Olika tekniker lämpar sig bättre eller sämre för olika syften, och för kunden är det idag helt naturligt att kombinera olika tekniker i sin shoppingpraktik – och sammantaget kanske använda såväl dator, läsplatta som mobil genom inköpsprocessen.

*När teknik och förtroende finns på plats så går det fort.*

## Utvecklingen av multikanal

Utvecklingen av multikanal skapar handlingsutrymme för kunden att välja när, var och hur man vill handla. Många shoppingcentra ligger idag utanför stadskärnan och koncentreras allt mer till städer, och den digitala kontaktytan är därför ett bra alternativ som skapar en ökad tillgänglighet. Det är inte all shopping som är njutbar, och det som kunden ogillar i den fysiska kontaktytan kan kompenseras av fördelarna med e-handel, och vice versa. Genom att förenkla och kanske till och med ersätta sådan shopping som inte är önskvärd kan multikanalshandeln fungera som ett sätt för detaljhandeln att kunna utforma en bättre och smidigare handelsupplevelse, och nya och bättre möjligheter

för handeln att lära känna kunden och anpassa och skräddarsy sina erbjudanden. Här finns det stor potential och i många andra länder har utvecklingen av sådana här integrerade lösningar kommit betydligt längre både vad avser att handla online och få varorna hemlevererade och att handla online för att sedan hämta varorna i butik. Vår forskning visar att multikanalskunden inte bara söker *value for money*, utan även *value for time*. Bristen på tid är påtaglig i vårt samhälle, och tidsbesparingar finns därför i allra högsta grad med i ekvationen när kunden väljer hur man handlar. Mycket tack vare mobila enheter kan kunden välja numera när och var de ska handla. Som ett resultat har shopping nu blivit något som kan göras nästan när helst – när man väntar på bussen, på kvällen framför teven, under en paus på jobbet. Den tidigare så tydligt avgränsade shoppingpraktiken är nu spridd över tid och rum och anpassas ofta runt andra aktiviteter och livssituation.

*Den digitala kontaktytan är ett bra alternativ som skapar en ökad tillgänglighet.*

### **Sociala medier**

Vi ser att sociala medier får en allt viktigare roll i det nya handelslandskapet. Genom sociala medier kan kunden utöver sin roll som köpare också engageras och som medproducent av såväl upplevelse som marknadsföringsinnehåll, och som marknadsförare av handelns produkter. Genom sociala medier kan handeln arbeta med att bygga kundrelationer och föra en dialog med kunden – man kan genom användning av sociala medier till exempel bli bättre på att identifiera och komma i kontakt med olika målmarknader såsom kunder inom ett visst geografiskt område eller kunder med en viss typ av fritidsintresse. Med de digitala kontaktytornas möjligheter kommer också nya problem – sociala medier skapar förstås även en plattform för kritiska konsumenter vilket kräver att handeln som utnyttjar sociala medier också behöver arbeta aktivt med att följa upp vad som kommuniceras till dem och om dem – ett arbete som inte är helt utan problem och utmaningar. H&M är ett exempel på ett företag som är aktiva i sociala medier – och de har globalt över 25 miljoner följare på Facebook.

Vår forskning kring konsumentens användning av ny teknik har bland annat inneburit att vi genomfört fokusgruppsintervjuer. Fokusgrupper är ett effektivt sätt att få konsumenter att diskutera i grupp på olika teman och ger ofta ett rikt och intressant material. Våra fokusgrupper visar bland annat på att smartmobilen får en allt viktigare roll även när kunden använder handelns fysiska kontaktyta, det vill säga som en del av kundens shoppingrutin i butik. Smartmobilen används inte bara för att genomföra betalningar, jämföra priser eller söka mer information om en viss produkt, utan den används även

för att socialt interagera med andra konsumenter – smartmobilen hjälper den moderna shopparen med navigation, dokumentation, kommunikation och interaktion. Ny teknik skapar därmed förutsättningar för en ny och intressant form av självbetjäning. Med hjälp av smartmobilen kan kunden få hjälp med att navigera i en butik, ett köpcentrum eller en stadsdel och få information som är relevant för just den platsen. Kunden kan dokumentera vad man sett eller vad man tänker köpa, eller tror att andra är intresserade av att se eller köpa och även dela med sig av åsikter och erfarenheter både före, under och efter ett butiksbesök. Den verkliga kraften i smarttelefonen är kanske att de sociala medierna möjliggör det för kunden att interagera med andra, för att få en utvecklad shoppingupplevelse.



Utvecklingen mot multikanalshandel utmanar den traditionella bilden av de steg som en kund tar i köpprocessen. Multikanalskunden är som regel en påläst kund, och en påläst kund är en krävande kund. Med ökad tillgång till internet så börjar köpprocessen idag långt innan kunden stiger över tröskeln till butiken, och processen fortsätter sedan även när de lämnar butiken. Den ständiga uppkopplingen skapar enorma möjligheter för handeln att involvera, engagera och motivera. Kunden ser ingen direkt skillnad mellan den fysiska kontaktytan och den digitala kontaktytan utan rör sig fritt däremellan – kunden förväntar sig en upplevelse och kan bli förargad när till exempel priset skiljer sig mellan mobil och butik.

*Med ökad tillgång till internet så börjar köpprocessen idag långt innan kunden stiger över tröskeln till butiken, och processen fortsätter sedan även när de lämnar butiken.*

**Sammanfattningsvis** kan vi summera våra insikter kring multikanalskunden från vår forskning i följande synteser:

- Kunden är snabbriktig och rör sig fritt mellan olika kanaler, utan att nödvändigtvis tänka på det. För detaljhandeln är det således en utmaning dels att hantera en allt mer påläst och snabbriktig kund och dels att skapa fysiska kontaktytor som även i framtiden är relevanta och intressanta, bland annat genom att integrera de fysiska kontaktytorna med de digitala kontaktytorna.
- I multikanalshandeln och i takt med en allt större betydelse av sociala medier kan kunden utöver sin roll som köpare också engageras och som medproducent av såväl

upplevelse som marknadsföringsinnehåll, och som marknadsförare av handelns produkter. Med de digitala kontaktytornas möjligheter kommer också nya problem – sociala medier skapar förstås även en plattform för kritiska konsumenter.

- Kundens shoppingbeteende har förändrats. Den moderna shoppern är uppkopplad och använder sin smartmobil för att navigera, kommunicera, interagera och dokumentera i sin shoppingupplevelse. För detaljhandeln är det en utmaning dels att mobilanpassa sin information och dels att göra det enkelt och smidigt för kunden att röra sig fritt mellan de fysiska och digitala kontaktytorna.
- Kunden använder ofta olika kanaler i en och samma inköpsprocess, exempelvis att man planerar i den digitala kontaktytan och genomför köpet i butik eller omvänt att man provar produkten i en butik och sedan genomför köpet på nätet. Vi kan se att olika kanaler förstärker och kompletterar varandra. För detaljhandeln är det en utmaning att i större utsträckning arbeta med integrerade lösningar som kombinerar de fysiska och digitala kontaktytorna med handeln.



*Smartmobilen får en allt viktigare roll även när kunden använder handelns fysiska kontaktyta.*



## Mobil shopping – den ständigt uppkopplade kunden

Vårt projekt visar att mobiltelefoner har blivit ett avgörande verktyg för att navigera i det nya detaljhandelslandskapet. Med mobiltelefonen i handen kan konsumenter hitta specifika butiker, men också att enklare kunna navigera i butik. Mobiltelefoner är nu också ett köpverktyg som kan fungera både som elektronisk plånbok och som "butik i fickan", beroende på situation. Men, först och främst har mobilen nu blivit ett verktyg för informationssökning i samband med shoppingen. Utrustade med mobiltelefoner kan konsumenter jämföra priser, läsa på om produkter och företag, läsa produkttester och recensioner, följa modebloggar, kolla upp hållbarhetsinformation och mycket annat.

Den ständigt uppkopplade kunden förändrar både köpprocessen och hur konsumenter interagerar med andra kanaler – och denna utveckling skapar nya och intressanta möjligheter och utmaningar för handeln. De konsumenter som detaljhandlare möter på nätet, i butiken eller via telefon/chat är kompetenta konsumenter som har tillgång till nästan obegränsade mängder information, är bättre på att navigera i detaljlandskapet och har dygnet runt tillgång till butiker.



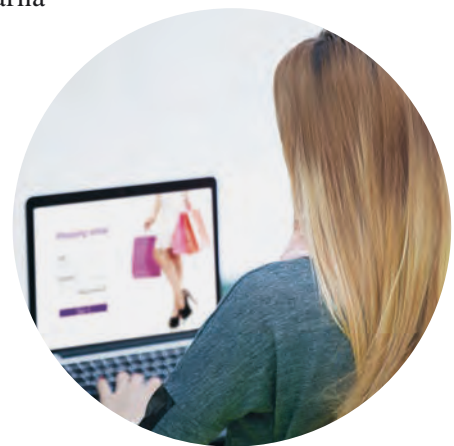
# Handels multikanalarbete utifrån ett ledningsperspektiv

Det är ingen överdrift att påstå att handels organisering, affärsmodeller och kundmöte just nu genomgår genomgripande förändringar, och att det finns en hel del utmaningar för handelsföretagen när åtminstone delar av kundmötet förflyttas från den fysiska till den digitala kontaktytan.

I hemelektronikbranschen, och för företag som Elgiganten och Mediamarkt, där priser är avgörande och där sortimentet inte skiljer sig särskilt mycket mellan de stora kedjorna har utvecklingen av den digitala kontaktytan fått stora konsekvenser – avgörande faktorer för den stora andelen e-handel är att kunden gärna gör pris- och produktjämförelser vilket är betydligt enklare online.

*För att uppnå en fungerande multikanalshandel är en av de främsta utmaningarna att integrera verksamheten i olika dimensioner.*

För en stor del detaljhandelsföretag har utvecklingen av e-handel inneburit att man trots allt i stor utsträckning hanterat nya och gamla säljkanaler separat, men för att uppnå en fungerande multikanalshandel är en av de främsta utmaningarna att integrera verksamheten i olika dimensioner. För detta krävs både insikt och resurser. För multikanalshandel är integration, samordning och koordination av aktiviteter nödvändig för olika delar av handelsföretagens verksamhet; utveckling och samordning av sortiment/erbjudande, hantering av varulager och varuflöde, hantering av returer och reklamationer, hantering av kampanjer och kommunikation, arbete och samordning kring varumärke och kundupplevelse, för att nämna några områden. Ett företag som kommit långt med integration av olika säljkanaler och dessutom utvecklat nya butiksformat där den digitala och fysiska kontaktytan möts är





Hemtex, som genom multikanalsutveckling och butiksförmatsutveckling hittat nya vägar att nå kunden.

### Första steget

Ett första steg i vårt projekt var att genom en breddstudie skapa oss en bild av förutsättningarna i form av möjligheter och hinder i handelns utveckling mot multikanal. Vår enkät besvarades av ett 80-tal av Sveriges större detaljhandelsföretag och visade bland annat att utmaningen för handeln inte bara ligger i att uppnå integration, utan också i att förstå behovet av förändring hela vägen från ledningen och till de anställda i butiken. Vi kan se att både ledning och anställda i detaljhandeln verkar vara positivt inställda till utvecklingen av den digitala kontaktytan, men förändringar tar tid och kräver resurser.

Ett exempel på ett företag som tagit steget in i multikanalshandeln på allvar först på senare år är Ikea. Det är vidare långt ifrån alla handelsföretag som har en tydlig strategi för utvecklingen mot multikanal, och vi kan också se att både ledning och medarbetare ibland saknar förståelse för vad det faktiskt innebär att bygga upp kapacitet och förmåga att hantera multikanalshandel. Det finns med andra ord en avsevärd tröghet i handeln – trots att utvecklingen mot multikanalshandel i den svenska detaljhandeln i stort har pågått i snart två decennier så är det ändå en betydande andel som tagit steget in i den digitala kontaktytan först på senare år. Man pratar ibland om att handeln är så upptagen med den dagliga operativa verksamheten vilket gör att man lägger tid på de långsiktiga strategiska frågorna. En viktig drivkraft i utvecklingen mot multikanal för traditionella handlare är den konkurrens som man upplever från renodlad e-handel. Bland traditionella detaljhandlare är det de som har sitt ursprung i postorder samt de som upplever riktigt hård nationell och internationell konkurrens från renodlad e-handel som ligger långt framme i utvecklingen.

*Genom multikanalshandeln skapas också möjligheter för att även bättre förstå och förutse kundbeteende i butik, och koppla ihop analys av kundbeteende i den fysiska och digitala kontaktytan.*

### Snabb utveckling

Vi ser att utvecklingen av tekniska lösningar i handeln går fort och väldigt få handelsföretag sitter på all kompetens som krävs för att bygga upp multikanalshandel. Att välja system och funktioner ställer stora krav på analys av såväl tekniska lösningar som vilka teknikleverantörer man väljer att arbeta med. Bland de företag som kommit en bit i sitt arbete med att utveckla kapacitet och förmåga att hantera multikanalshandel så ser vi



också att det får konsekvenser för hur företaget är organiserat, vilka nya kompetenser som behövs och hur man arbetar med kundmötet. Vår forskning visar att företag med sin huvudsakliga verksamhet i den traditionella handeln inte sällan har byggt sina system som inte är helt anpassade för multikanalhandeln, och det visar sig också att man kan behöva tänka om hur man arbetar i den fysiska kontaktytan. Områden där konsekvenserna av brister av integration är särskilt tydliga är i varuflödet och kundmötet. Det kan till exempel handla om suboptimering mellan kanaler gällande hantering av försäljningsdata, där man i multikanalshandel behöver få sin personal att tänka förbi försäljning i den enskilda butiken.

Ett område som fått särskilt mycket uppmärksamhet de senaste åren är de möjligheter kring förbättrat beslutsfattande som e-handeln skapar. Utgångspunkten för data-driven detaljhandel är att kunddata i den traditionella handeln i huvudsak består på transaktionsdata och inte transaktionsdata i kombination med spårbart kundbeteende före, under och efter köp som e-handeln faktiskt gör. Genom multikanalshandeln skapas också möjligheter för att även bättre förstå och förutse kundbeteende i butik, och koppla ihop analys av kundbeteende i den fysiska och digitala kontaktytan. Utmaningarna kring big data är många och det är helt klart den renodlade e-handeln som går i bräschen för utvecklingen och här ser vi att den traditionella handeln har en hel del att lära. Frågor kring integritet och hur man faktiskt ska använda den data som genereras är utmaningar som många detaljhandelsföretag behöver arbeta mer med.

Kunden förväntar sig också att få något för att man delar med sig av data. Vad som dock står klart är att multikanalshandel skapar möjligheter för handeln att arbeta ännu mer kundorienterat.

*Ett område som fått särskilt mycket uppmärksamhet de senaste åren är de möjligheter kring förbättrat beslutsfattande som e-handeln skapar.*

## Summering

**Sammanfattningsvis** kan vi summera våra insikter kring utvecklingen mot multikanal från ett ledningsperspektiv med utgångspunkt i vår forskning i följande synteser:

- Frågan om att utveckla multikanalskapacitet är snart en icke-fråga. Handlare som står vid sidan av utvecklingen kommer att få det allt svårare att konkurrera. Multikanalshandel är en naturlig del av detaljhandelspraktiken som snart är neutraliserad ur ett konkurrenshänseende och då blir det avgörande inte om man arbetar med olika kanaler utan hur man använder sig av olika kanaler för att uppnå konkurrenskraft och differentiering. Utvecklingen av volymerna i e-handeln visar tydligt på att kunden vill ha nya kontaktytor mot handeln – detta är något som branschen behöver svara upp mot.
- För att uppnå en fungerande multikanalshandel är en av de främsta utmaningarna att integrera verksamheten i olika dimensioner. För detta krävs både insikt och resurser. Vår forskning visar att integration är en av de viktiga frågorna i multikanalsutveckling från ett ledningsperspektiv, och områden där konsekvenserna av brister av integration är särskilt tydliga är i varuflödet och kundmötet. Det kan till exempel handla om suboptimering mellan kanaler, som i sin tur skapar brister i kundupplevelsen.
- Vad som dock står klart är att multikanalshandel skapar möjligheter för handeln att arbeta ännu mer marknadsorienterat. Tillgången till data skapar både problem och möjligheter. En viktig fråga för detaljhandeln är hur man faktiskt ska använda den data som genereras och hur, och med vem, man ska bygga upp kapacitet och förmåga till relevant analys. Big data i sig själv är värdelös – det som skapar värde är hur man använder den.





## Formatutveckling och multikanal

Vår forskning visar att en viktig del av multikanalsutvecklingen handlar om att detaljhandeln behöver utveckla och komplettera sina traditionella format. Här kan vi bäst blicka västerut och se vad som försiggår där. Click and collect finns hos väldigt många av de stora traditionella detaljhandelsföretagen som John Lewis, Selfridges, Marks & Spencer och Next. Här kompletteras ofta traditionella koncept som varuhus med att man kan beställa på nätet och hämta i butik. Nya format börjar utvecklas – och nyckeln här är att möta kunden med det koncept och det format som passar kunden, snarare än att tänka produktionsdrivet och inifrån-och-ut.

Trots att Ikea har nästan 400 varuhus runt om i världen så är det ändå egentligen väldigt få av människorna i världen som har tillgång till en Ikea butik inom rimligt avstånd. Vi har undersökt Ikeas utveckling av både pick-up points och anpassade mindre typer av butiksformat. Erfarenheten här är att detaljhandelsföretag borde experimentera mer med sina format och mer tänka plussummespel än nollsummespel. Även om fysiska butikens roll i grunden behöver omvärderas så kommer den fysiska butiken ändå dominera i många branscher under lång tid framöver – men då behövs nya och kundpassade koncept.



# Butikens roll i det nya detaljhandelslandskapet

De senaste åren har det förts en tilltagande diskussion om den fysiska butikens roll i framtidens handel och en del anser att den fysiska butikens dagar är räknade. För de allra flesta handelsföretagen är den fysiska butiken fortfarande den primära kanalen i vilken man möter merparten av sina kunder – och för många sektorer ser det ut att förbli så också för överskådlig tid.

Även om e-handeln växer i snabb takt så kommer ändå butikshandeln att stå för en övervägande del av handeln i stort i många år framöver. För en del branscher har utvecklingen av den digitala kontaktytan också inneburit att produkterna i stor utsträckning har digitaliserats, nya aktörer har tagit över och nya affärsmodeller har växt fram där butiken inte längre har någon plats. Ett exempel på digitaliseringens radikala effekter är hur vi handlar och konsumerar musik och hur detta har påverkat detaljhandelns försäljning av fysiska lagringsmedia såsom CD-skivor.

*Även om e-handeln växer i snabb takt så kommer ändå butikshandeln att stå för en övervägande del av handeln i stort i många år framöver.*

## Den fysiska och den digitala kontaktytan är viktiga tillsammans

Vår forskning visar att den fysiska och den digitala kontaktytan har kompletterande roller – de är inte viktiga var för sig utan viktiga tillsammans. Vi kan visserligen se att utvecklingen av multikanal har gjort att butikens roll sakta förändras. I den traditionella handeln var butiken navet i transaktionen mellan köpare och säljare, men i multikanalshandeln behöver butiken utvecklas och omskapas så att den blir navet i kundupplevelse. Här har handeln stora möjligheter att göra butiken till en stor tillgång i multikanalshandeln, men det kommer säkerligen att krävas ny kompetens, nya butiksformat och att man gör det möjligt för kunden att röra sig fritt och enkelt mellan de fysiska och digitala kontaktytorna. Den fysiska butiken har sina svagheter och här kan den digitala kontaktytan komplettera den fysiska kontaktytans svagheter vad avser exempelvis begränsningar i öppettider, begränsningar i sortimentsbredd

och sortimentsdjup, köer och trängsel, tillgänglighet av service och specialistkunskap. Samtidigt skapar online handeln förväntningar på den fysiska handeln i termer av förenklade köprocesser, minskad väntetid och ökad tillgänglighet.

Digitaliseringen påverkar hela detaljhandeln, men för de allra flesta branscher är det svårt eller omöjligt att helt gå över till ett fullständigt digitalt kundmöte och då blir frågan inte om den fysiska butiken kommer att ha en roll i framtidens handel, utan hur den rollen kommer att se ut. Det finns också en tendens att när man talar om multikanal så handlar det om hur man kan utveckla den digitala kontaktytan, när det snarare handlar om hur den fysiska och den digitala kontaktytan kan komplettera varandra. Byggvaruhandeln är en sektor där e-handeln växt dramatiskt de senaste åren. Ett spännande exempel är byggvaruhandlaren Byggmax som trots att man från början satsat på att erbjuda ett begränsat sortiment av byggvaror numera erbjuder ett kraftigt utökat sortiment i sin e-handelslösning. Med hjälp av multikanalshandel utvecklas det totala erbjudandet när det kompletteras med exempelvis e-handel och hemleveranser, men utvecklingen driver också på utvecklingen av butikskoncept.

*Det finns också en tendens att när man talar om multikanal så handlar det om hur man kan utveckla den digitala kontaktytan, när det snarare handlar om hur den fysiska och den digitala kontaktytan kan komplettera varandra.*

Vår forskning kring butikens roll har företagits genom fallstudieforskning i större detaljhandelsföretag. Vår forskning har bland annat fokuserat på handelns strategiska arbete med att balansera den fysiska och den digitala kontaktytan, där vi dels gjort intervjuer och dels gjort observationer och andra typer av undersökningar i butik. I takt med att allt fler aktörer i detaljhandeln arbetar med kombinationer av fysisk och digital kontakt med kunden så ser vi att behovet av butiksyta minskar drastiskt i det avseendet att antalet butiksbesök har nått sin topp – detta då de fysiska butikerna i ökad utsträckning används som showrooms och upplevelseytor eller som plats för varuutlämning och rådgivning, och butiksformaten anpassas för multikanalshandel. I Storbritannien talar man om att en av fyra kvadratmeter kommer att försvinna inom 5–10 år. Ett område som är särskilt intressant är utvecklingen av nya butiksformat, där utvecklingen av nya och mindre multikanalsanpassade butiksformat kommer att få stora konsekvenser för aktörer kopplade till handeln.

Utvecklingen kommer att gå fort – vi ser redan nu en snabb ökning i volymerna i e-handeln. En trend här är att som reaktion på att handeln flyttar ut ifrån stadskärnor



och köpcentrum så flyttar restauranger, frisörer, nagelbyggare och andra typer av service som inte funkar på internet in. Och det är ju inte svårt att se framtidens köpcentrum (och stadscentrum) som en intressant blandning av aktörer som erbjuder service och traditionell detaljhandel som erbjuder traditionella produkter. Det är en utvecklingstendens som man talat om i forskningen som en möjlig framtida utvecklingstendens under lång tid men börjar vi också se det i praktiken. En utvecklingstendens i andra riktningen är att den renodlade e-handeln tar sig in i den fysiska kontaktytan, antingen i egna butiker, genom fysiska utlämningsställen eller fysiska showrooms. Det är inte särskilt länge sedan Amazon öppnade sin första butik – visserligen långt ifrån Sverige men nog så intressant som exempel på hur multikanalsutvecklingen nått *full circle*.



**Vi kan summera våra insikter** kring butikens roll i multikanalshandeln med utgångspunkt i vår forskning i följande synteser:

- För de allra flesta detaljhandelsföretag är butiken fortfarande den viktigaste kontaktytan med kunden – frågan är inte om butiken kommer att ha en roll i framtidens handel, utan hur den rollen kommer att se ut i framtiden. I ett fåtal branscher blir butikens roll hotad, i de flesta branscher har butiken potential att bli navet i en kundupplevelse som tar fram det bästa ur den fysiska och digitala kontakten med kunden.
- I utvecklingen av multikanalshandel ser vi också nya butiksformat växa fram – butiksformat där den fysiska och den digitala kontaktytan möts och kombineras och butikerna i ökad utsträckning används som showrooms och upplevelseytor eller som plats för varuutlämning och rådgivning. Den här utvecklingen kommer att få stora konsekvenser för många av de aktörer som är kopplade till handeln, inte minst då behovet av stora butiksytor kan komma att minska.
- De olika kontaktytorna med kunden kompletterar varandra och i en tid då multikanalshandeln växer fram så handlar det för handeln om att försöka hitta en bra balans i sin erbjudande-mix och här behöver man inse att olika kanaler kompletterar och förstärker varandra. För handeln innebär detta en möjlighet att använda butiken till att kompensera för e-handelns svaga punkter och låta e-handeln kompensera den fysiska kontaktytans svaga punkter.
- För den fysiska butiken handlar det om att kunna integrera – på ett bättre sätt – såväl sådant som underlättar köpprocessen (teknik som appar et cetera, tillgängliga via mobiltelefon) liksom sådant som förstärker konsumentens upplevelse av köpet på ett positivt sätt. En del studier visar paradoxalt nog att personalens roll blir allt viktigare i ett alltmer teknik-intensivt samhälle, och att personalen blir allt viktigare för att skapa nöjda kunder. I vår studie ser vi att personalens roll blir viktig om butikerna ska ”vinna” tillbaka kunden.



*Det är inte särskilt länge sedan Amazon öppnade sin första butik – visserligen långt ifrån Sverige men nog så intressant som exempel på hur multikanalsutvecklingen nått "full circle".*



## Integration mellan olika kanaler

Utvecklingen av multikanal skapar stora utmaningar för företag som arbetar i olika kontaktytor, särskilt när kunden rör sig enkelt mellan det digitala och det fysiska. Vår forskning visar att kunden inte gör någon egentlig skillnad mellan de två kontaktytorna, utan förväntar sig att kontaktytorna är synkade till en upplevelse. För företag med den huvudsakliga kundkontakten i butiksnätet blir det en särskild utmaning att få multikanalsutvecklingen att bidra till hur olika kundtyper uppfattar företaget och använder de olika kanalerna. Kunden är inte kanallojal, utan använder digitala ytor och butik på olika sätt – i relation och i kombination med varandra för att få ut det bästa utifrån sitt individuella behov.

Hemtex har arbetat med webben som en säljkanal både i Sverige och utomlands under en längre tid och startade med e-handel redan 2008. De är väl medvetna om att en väl fungerande multikanalshandel ställer stora krav på integrerade system och processer. För Hemtex ligger utmaningen kring multikanal i att utveckla integrerade och kundorienterade lösningar; e-handel med utlämning i butik, lagersaldo i realtid och planerings- och inspiration på webben är några exempel. Utmaningarna ligger också i att förstå vilka funktioner som behövs för att driva upp konvertering och aktiviteter som lockar kunder till webben och till någon av Hemtex butiker.



# Multikanalshandelns varuflödesutmaningar

För e-handeln har det sedan länge varit känt att just varuflödet är en av nycklarna till framgång – lager, uthämtning och leverans, pack och plock av varor, distribution och spårning av paket och försändelser, och inte minst kundservice och returlogistik.

Vår forskning visar att varuflödet har blivit en allt viktigare del av handelns strategiska erbjudande-mix. En ökad konkurrens från såväl etablerade företag i den traditionella handeln som från renodlade e-handlare både i Sverige och utomlands gör att det ställs stora krav på detaljhandelns förmåga att utveckla effektiva logistiklösningar. I detaljhandelns utveckling av kapacitet att erbjuda e-handel har det i många år kommit att handla om att erbjuda kunden fria leveranser och fria returer, men logistikutmaningarna i multikanalshandeln är betydligt större och betydligt mer komplicerade än så.

*Det ställs stora krav på detaljhandelns förmåga att utveckla effektiva logistiklösningar.*

## Multikanalshandelns utmaningar

I multikanalshandeln är organisering och planering av varuflöde helt avgörande. En av multikanalshandelns utmaningar är att parera den fysiska handelns fördel av att kunna erbjuda ett synkront utbyte av varor mot pengar, och här är leveranstiden i multikanalshandeln helt avgörande. I en internationell jämförelse ser vi att Sverige ligger långt efter vad gäller både flexibilitet och snabbhet i leveranser. En annan av multikanalshandelns utmaningar är att hantera varuflödet i, och mellan, olika kanaler och här är systemintegration helt avgörande. Ett allt vanligare uttryck för multikanalsutveckling är *click-and-collect* där kunden gör inköp eller beställning på nätet och sedan hämtar ut produkten i en fysisk butik.

En annan lösning, som kanske ännu är mer vanlig i utlandet, är *home delivery* och/eller *same day delivery* där kunden gör inköp eller beställning exempelvis i en terminal i butik och sedan levereras varan hem till kunden samma eller nästföljande dag. Det allra vanligaste leveranssättet i Sverige idag är att produkten levereras till ett uthämtningsställe

som inte är handlarens egen butik, utan är kopplat till distributörens samarbetspartners, exempelvis en dagligvarubutik eller bensinmack. Vi ser att precisionen i leveranser behöver bli bättre i Sverige för att kunna mäta sig med exempelvis Storbritannien där man i e-handeln som regel har stor flexibilitet när det kommer till leveransalternativ och där man också ger kunden stora möjligheter att styra och välja när produkten ska levereras.

I olika sammanhang framförs det att den logistik som tar produkter som säljs i e-handel sista biten till konsument är en av de begränsningar och barriärer som finns för nästa våg av tillväxt för e-handeln. Här saknas på den svenska marknaden ännu den uppsjö av flexibla lösningar som till exempel finns på den brittiska marknaden där de ledande lösningarna på leverans hem till konsument erbjuder ett stort antal leveranstider om dagen och med en mycket högre precision (cirka 20 minuter). Vår forskning visar att ett viktigt hinder som begränsar utvecklingen av valmöjligheter är de bedrägerier som förekommer på marknaden och som ofta hindrar konsumenten från att välja leveransalternativ annat än det ombud som är närmast ens folkbokföringsadress. Mer konkret så är det idag ett bekymmer för logistikaktörer och distributörer att erbjuda flexibla tjänster under den sista milen då systemet måste hantera flertalet särintressen; utlämningsstället, betalssystemleverantören och distributören.



*Den logistik som tar produkter som säljs i e-handel sista biten till konsument är en av de begränsningar och barriärer som finns för nästa våg av tillväxt för e-handeln.*

Precis som på teknikområdet, där väldigt få handelsföretag sitter på all kompetens som krävs för att bygga upp multikanalshandel, så är logistiken ett område där detaljhandelns aktörer behöver utvärdera, välja och hantera relationer med leverantörer. Det handlar inte bara om distribution utan även till viss del om plats och system för uthämtning av varor som inte hämtas i butik. Att välja leverantörer av logistiklösningar ställer stora krav på analys och förståelse för marknadens krav och begränsningar, och det potentiella kundvärde som logistiken bär på. Det är inte ovanligt att en och samma handlare använder sig av flera olika leverantörer av logistiklösningar (exempelvis distributörer).

Analyser av viktiga parametrar i kundnöjdhet i multikanalshandel visar att kundens bedömning av multikanalshandeln i mångt och mycket handlar om sådant som handelsföretagen lämnat åt externa aktörer att sköta, det vill säga att kunden bedömer nyttan och nöjdhet i multikanalshandeln utifrån parametrar som användarvänlighet i e-handelslösningen (exempelvis betalningar och check-out) och att logistiken fungerar (exempelvis fungerande spårbarhet, snabbhet och flexibilitet, utlämning av varan och så vidare), och dels att en växande andel av kunderna delar med sig av sina positiva och negativa erfarenheter i sociala medier. Vår forskning pekar på vikten av att välja rätt partner att samarbeta med för att få ett fungerande varuflöde i multikanalshandeln.

*I motsats till den starkt etablerade uppfattningen att returer är "ett nödvändigt ont" så visar vår forskning att returer i praktiken är en värdeskapande komponent.*

### Varuflödets roll

Vår forskning kring multikanalshandelns varuflöde har koncentrerat sig på att försöka förstå och förklara varuflödets roll i utvecklingen mot multikanal i detaljhandeln. I ett par olika fallstudier har vi undersökt returflödet. Fallstudieformen har fungerat väl som metod för att få en fördjupad bild av problematiken kring just varuflödet. En av multikanalshandelns utmaningar är just att skapa en effektiv och tydlig returprocess. Dagens returprocess skapades för postorderindustrin vars returproblematik ser annorlunda ut jämfört med de behov som finns i multikanalshandeln. I motsats till den starkt etablerade uppfattningen att returer är "ett nödvändigt ont" så visar vår forskning att returer i praktiken är en värdeskapande komponent. Den moderna returprocessen bör alltså inte enbart syfta till att återskapa ett värde i det som returnerats utan det är allt mer tydligt att returprocessen även är den del av multikanalshandelns värde.

Genom att lyfta fram och synliggöra logistiken kan fler delar än just returer användas som en värdeskapande komponent i multikanalshandeln. Det kan exempelvis handla om att låta logistiken bli ett säljdrivande argument på olika sätt, exempelvis genom att låta kunden välja när och hur produkten ska levereras, eller genom att på andra sätt dra nytta av den kundrelation som kan skapas i multikanalshandelns *last mile*. Här har vår forskning, i nära samarbete med industrin, drivit innovationen av en digitaliserad returapplikation som nu integreras i handelns allt mer digitaliserade varuflöde.



## Summering

Vi kan summera våra insikter kring varuflödets roll i multikanalshandeln med utgångspunkt i våra egna forskningsprojekt i följande synteser:

- Med en ökad konkurrens från såväl etablerade företag i den traditionella handeln som från renodlade e-handlare har varuflödet har blivit en allt viktigare del av handelns strategiska erbjudande-mix – för att inte säga en nyckel till framgång i multikanalshandeln.
- Varuflödet är inte bara en kostnad eller något nödvändigt ont, utan något som driver kundvärde i multikanalshandeln. För multikanalshandeln handlar det inte bara om fri frakt och fria returer, utan om flexibilitet och snabbhet och en service som matchar den fysiska butikens fördel av att kunna erbjuda ett synkront utbyte.
- Varuflödet behöver matcha handelns utveckling av nya affärsmodeller och format – när den fysiska och den digitala kontaktytan ska integreras så behöver varuflödet också utvecklas, exempelvis genom ett fungerande och flexibelt returlogistiksystem.
- En viktig del av varuflödet i multikanalshandel är returerna, och där det handlar om att skapa en effektiv och tydlig returprocess. Om returerna hanteras på rätt sätt kan de bli en affärsskapande komponent snarare än något nödvändigt ont.
- Den sista logistiken mot konsument är fortfarande en faktor som begränsar och försvårar för kunden att beställa via e-handel. Oflexibla lösningar, långa leveranstider och oförmåga att möta kundens förväntningar kring hur och var varan ska hämtas ut begränsar tillväxten för e-handeln.



*För e-handeln har det sedan länge varit känt att just varuflödet är en av nycklarna till framgång – lager, uthämtning och leverans, pack och plock av varor, distribution och spårning av paket och försändelser, och inte minst kundservice och returlogistik.*



## Varuflödet – paketautomater för e-handel

Vår forskning visar att utvecklingen av multikanalshandel skapar helt nya utmaningar för handelns varuflöden. Under de senaste åren har e-handeln inom vissa områden vuxit explosionsartat. Dagens distributionssystem är en flaskhals för e-handeln och med den starka tillväxt som förutspås så måste systemet kompletteras med nya sätt att lösa utlämningen av skickade paket som till exempel paketautomater. Handeln är beroende av fungerande logistik som ju i multikanalshandeln är särskilt viktig för kundtillfredsställelse.

För transportföretagen innebär den ökande e-handeln både nya möjligheter och utmaningar och har kommit att innebära ett arbete med att öka effektiviteten i befintliga system såsom att minska liggtider men också att hitta nya innovativa lösningar. Postnord har under de senaste åren tittat på lösningar där godset överlämnas där kunden befinner sig i vardagen, och under 2014 började man experimentera med paketautomater tillsammans med forskare från Centrum för Handelsforskning vid Lunds universitet. Utmaningarna handlar både om att hitta en balans i kundnytta och affärsnytta, och att hitta bra och fungerande tekniklösningar.



# Slutsatser, forskningsfrågor och en framåtblick

Syftet med den här rapporten är att ge en inblick i de möjligheter och utmaningar som handeln ställs inför i utvecklingen mot multikanalshandel.

I vår forskning har vi arbetat brett och med olika metoder och inriktningar för att svara på frågan om hur väl handeln är rustad för att möta det nya detaljhandelslandskapets krav och förväntningar och hur handeln arbetar med den digitala kontaktytan för att hitta och utveckla sina affärsmodeller. Vi har också arbetat med litteraturgenomgångar. Det står klart för oss att utvecklingen av den svenska detaljhandels nya kontaktytor fortfarande är i sin linda. Utvecklingen av kapacitet att hantera multikanalshandel är en strategisk fråga för handeln. Utvecklingen av multikanalshandel kommer att ändra förutsättningarna för såväl kundmötet som varuflödet. Utvecklingen är till nytta för kunden då den exempelvis skapar en ökad transparens, ökad valfrihet och en ökad tillgänglighet.

*Trots att utvecklingen mot multikanalshandel i den svenska detaljhandeln i stort har pågått i snart två decennier så är det ändå en betydande andel som tagit steget in i den digitala kontaktytan först på senare år.*

## Ett detaljhandelslandskap i förändring

Den här rapporten har förhoppningsvis målat upp en bild av ett detaljhandelslandskap i förändring – ett detaljhandelslandskap som inte är fullt rustat, men som rustar för, multikanalshandel. Vi ser med stor tillförsikt fram emot att få fortsätta följa utvecklingen. Vi kan se att de traditionella handelsföretagen i stor omfattning väljer att stegvis föra in nya kanaler mot kunden, medan andra nyare och renodlade e-handelsföretag bygger sin affärsmodell helt på e-handel. Vi ser också att den fysiska och digitala kontaktytan kompletterar varandra. Multikanal är på väg att bli en naturlig del av detaljhandelspraktiken och det är inte *om* utan *hur* man använder multikanal som är avgörande. Det kommer att bli mycket svårt för handelsföretag att stå helt utanför utvecklingen. Den traditionella handeln med sin bas i den fysiska butiken har vaknat

ganska sent och det är de som har sitt ursprung i postorder samt de som upplever riktigt hård nationell och internationell konkurrens från renodlad e-handel som ligger långt framme i utvecklingen.

När vi lägger samman våra observationer och insikter kring det nya detaljhandelslandskapet och detaljhandelns utveckling mot multikanal kan vi konstatera att handeln behöver fokusera på att utveckla sin innovationsförmåga, sin integrationsförmåga och sin interaktionsförmåga. Multikanalshandel banar väg för nya affärsmodeller och hela branscher kan förändras snabbt. Handelns innovationsförmåga handlar både om att förnya produkter och processer men också om att hitta nya kombinationer som utvecklar handelns erbjudande-mix och kundmöten. För detta krävs förmåga att tänka i nya banor – för detta krävs innovationsförmåga. En viktig förutsättning för ett fungerande och flexibelt kundmöte i multikanal är att system och aktiviteter koordineras mellan kontaktytor och aktörer – för detta krävs integrationsförmåga. Väldigt få handelsföretag sitter på all kompetens som krävs för att bygga upp multikanalshandel och även interaktioner med kunden blir en resurs i skapandet av en bättre och smidigare handelsupplevelse. Här krävs samarbete och kombinationer av olika kompetenser i kedjan – för detta krävs det interaktionsförmåga.

### Forskning inom handeln

Forskningen kan bidra till att förstå, förklara och förbättra handelsföretagens arbete mot multikanal. I framtiden behöver vi fler detaljerade studier om de förändringsprocesser som pågår i handelsnäringen, dess ursprung, dess utveckling och dess konsekvenser. Mycket av den tidigare forskningen pekar på vikten av integration och svårigheterna som omgärdar förändring och innovation. Vi behöver mer forskning om både handelsnäringen och handelsföretaget i det nya detaljhandelslandskapet. I framtiden behöver vi också fler detaljerade studier av konsumenters praktiker och hur de förändras i det nya detaljhandelslandskapet. Mycket av den tidigare forskningen kring mobil-shopping har fokuserat på attityder och teknikacceptens. På samma sätt har e-handelsforskningen och multikanalsforskning främst varit inriktad på attityder, värderingar, och konsumentprofiler. Vi vet idag förvånansvärt lite om hur konsumenter gör när de kombinerar olika kanaler? Hur går multikanalshandel till i praktiken? Vad betyder det för konsumenter och deras liv att ständigt ha tillgång till butiker och shopping? Vilka mer bestående och långsiktiga effekter har multikanalshandeln på handelns kundmöte och varuflöde?



# Förslag på ytterligare läsning

Bell, D. R., Gallia, S. och Moreno, A. (2014). How to win in an omnichannel world, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 56(1), sid. 45–53.

Brynjolfsson, E., Yu, J. H. och Rahman, M. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54(4), sid. 23–29.

Edelman, D. C. och Singer, M. (2015). Competing on customer journeys, *Harvard Business Review*, Vol. 93(11), sid. 88–100.

Herhousen, D., Binder, J., Schoegel, M. och Herrman, A. (2015). Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration, *Journal of Retailing*, Vol. 91(2), sid. 309–325.

Jones, R. P. och Runyan, R. C. (2013). Brand experience and brand implications in multi-channel setting. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 23(3), sid. 265–290.

Kollmann, T., Kuckertz, A. och Kayser, I. (2012). Cannibalization or synergy? Consumers' channel selection in online-offline multichannel systems, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 19, sid. 186–194.

Morse, G. (2011). Retail isn't broken. Stores are, *Harvard Business Review*, Vol. 89(12), sid. 78–82.

Pantano, E. och Viassone, M. (2015). Engaging consumers on new integrated multi-channel retail settings: challenges for retailers, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 25, sid. 106–114.

Rigby, D. (2011). The future of shopping, *Harvard Business Review*, Vol. 89(12), sid. 64–75.

Sands, S., Ferraro, C., Campbell, C. och Pallant, J. (2016). Segmenting multichannel consumers across search, purchase and after-sales, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol 33, sid. 62–71.

Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A. och Bridges, C. (2011). Innovations in Retail Business Models, *Journal of Retailing*, Vol. 87(1), sid. 3–16.

# Projektdeltagare

**Jens Hultman**, docent i företagsekonomi med inriktning mot marknadsföring vid Lunds universitet och koordinator vid Centrum för handelsforskning vid Lunds universitet. Jens arbetar som undervisare och forskare i inköp och marknadsföring och har som detaljhandeln som sitt specialområde. Jens har varit projektledare för projektet och har arbetat med delprojektet kring detaljhandelns affärsmodeller för e-handel.

**Christian Fuentes**, forskare knuten till Centrum för handelsforskning vid Lunds universitet och Institutionen för service management och tjänstvetenskap vid Lunds universitet. Christian forskar kring marknadsföring och konsumtionskultur och har arbetat med delprojekteten kring detaljhandelns affärsmodeller för e-handel och digital marknadsföring och värdeskapande i handelsföretag.

**Klas Hjort**, forskare knuten till Centrum för handelsforskning vid Lunds universitet och Avdelningen för Förpackningslogistik vid Lunds universitet, Campus Helsingborg. Klas forskar kring varuflödet och logistik inom handeln och har arbetat med delprojekteten kring detaljhandelns affärsmodeller för e-handel och digital marknadsföring och värdeskapande i handelsföretag.

**Ulf Johansson**, professor i företagsekonomi vid Lunds universitet. Ulf är föreståndare för Centrum för handelsforskning vid Lunds universitet och har mångårig erfarenhet av forskning och konsultation i handeln. Ulf har arbetat både i delprojektet kring detaljhandelns affärsmodeller för e-handel och i delprojektet kring digital marknadsföring och värdeskapande i handelsföretag.

**Veronika Tarnovskaya**, docent i företagsekonomi med inriktning mot marknadsföring knuten till Centrum för handelsforskning vid Lunds universitet. Veronika forskar kring marknadsföring och marknadsorientering och har arbetat både med delprojektet kring digital marknadsföring och värdeskapande i handelsföretag och i delprojektet kring marknadsorientering och digitala handelskanaler.

” 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](http://www.handelsradet.se)