Framtidens fysiska butik

Digitalisering, upplevelser och hållbarhet

ULF JOHANSSON (RED.)
CENTRUM FÖR HANDELSFORSKNING | LUNDS UNIVERSITET

Framtidens fysiska butik
– digitalisering, upplevelser och hållbarhet

Handeln befinner sig i en tid av förändring. I decennier har handeln arbetat på samma sätt, men detta etablerade och accepterade arbetssätt konfronteras nu med den tekniska utvecklingen, nya värderingar och ett förändrat samhälle. Särskilt stark påverkan har dessa förändringar på det som länge varit navet i handeln, nämligen den fysiska butiken. Den fysiska butikens framtid är något som diskuterats mycket de senaste åren – på konferenser, på debattsidor, i fackpress etc. Denna bok är en del i den diskussionen och bidrar med nya insikter.

Vi kunder tar oss till de platser som handelsföretagen satt upp och tar del av deras erbjudanden, vi upplever de miljöer som designats för att påverka oss och tar sedan de varor vi önskar köpa med oss hem. Detta har länge varit det accepterade sättet att bedriva handel. Den fysiska butikens utformning och existens utmanas nu från en rad olika håll och denna handel är inte längre lika självklar.

Bokens 16 kapitel bygger på föredrag och teman från tre workshoppar kring den framtida fysiska butiken som Centrum för handelsforskning och Handelsrådet arrangerade under 2017. Totalt samlade dessa workshoppar cirka 150 deltagare från handeln i bred bemärkelse (handelsföretag, konsultföretag, stad och kommun, forskare etc). 17 forskare och praktiker delar i den här boken med sig av sin forskning och sin syn på den framtida fysiska butiken.

Boken är organiserad efter tre perspektiv som upplevs ha stor betydelse för den framtida fysiska butikens utformning: digitalisering, upplevelseskapande och hållbarhet. Hur ska butiken se ut? Hur ska den drivas? Var ska den ligga och hur stor ska den vara? Vad ska personalen göra? Vilken roll har tekniken? Frågorna är många och högst aktuella.

Printed by Media-Tryck, Lund 2018 NORDIC SWAN ECOLABEL 3041 0903

LUNDS UNIVERSITET

Handelsrådet

Handelsrådet

Centrum för handelsforskning
vid Lunds universitet

ISBN 978-91-86508-55-5

Framtidens fysiska butik

Framtidens fysiska butik

Digitalisering, upplevelser och hållbarhet

Ulf Johansson (redaktör)

LUNDS
UNIVERSITET

Redaktör: Ulf Johansson
Omslagsillustration: © Cecilia Fredriksson
© Författarna 2018

Handelsrådet, www.handelsradet.se
Centrum för handelsforskning, www.handel.lu.se

ISBN: 978-91-86508-55-5

Tryck: Media-Tryck, Lunds universitet, Sverige, 2018

Media-Tryck är ett miljömärkt och
ISO 14001-certifierat tryckeri.
Läs mer om vårt miljöarbete på
www.mediatryck.lu.se

Tack!

Först och främst ett stort tack till Handelsrådet som varit Centrum för handelsforsknings (huvud)sponsor under snart fem år. Tack för att ni skapat förutsättningar – ekonomiska och andra – för denna bok!

Tack till alla författarna i boken för att ni tog er tid och omformade det som var en presentation på en workshop under 2017 till en kapiteltext som återger era huvudidéer. Tack också till alla deltagare i de workshoppar under 2017 kring den framtida fysiska butiken som ligger till grund för boken. Det var inspirerande att lyssna på vad ni tog med er och era reflektioner.

Ett speciellt tack för medverkan i denna boks tillblivelse går till Madeleine Jarl som förtjänstfullt översatt ett antal kapitel från engelska till svenska, Magdalena Tellenbach för arbetet med språkgranskning av boken samt personal vid Media-Tryck för hjälp med layout och sättning av boken.

S:t Olof i september, 2018

Ulf Johansson

Innehållsförteckning

FRAMTIDENS FYSISKA BUTIK
Startpunkter och om bokens innehåll
Ulf Johansson 9

Digitalisering

MOBILEN OCH MATBUTIKEN
När, var, hur?
Ulrika Holmberg 17

HUR SER FRAMTIDENS BUTIK UT OCH VEM DRIVER DEN?
En scenarioanalys av framtida handelsplatser
Ulf Johansson 25

DEN UPPKOPPLADE MÄNNISKANS
KRAV PÅ DEN FYSISKA BUTIKEN!
Martin Moström *33*

SAMVERKAN MED ROBOTAR
I FRAMTIDENS FYSISKA BUTIK
Per Runeson 41

DIGITALISERING I HANDELN
Mobiltelefonen och den fysiska butiken
Anette Svingstedt, Kristina Bäckström och Christian Fuentes 47

Upplevelser

ÄR DEN FJÄRDE FÖRÄNDRINGSVÅGEN
INOM HANDELN HÄR?
Michael Björn 57

KUNDUPPLEVELSER I FRAMTIDENS BUTIK
En kombination av nya och traditionella områden
Kristina Bäckström 65

DESIGUAL
Att leda multikanalerfarenheter utifrån ett kundperspektiv
Alexis Mavrommatis och Matias Burmicky 73

DEN FYSISKA BUTIKEN I EN DIGITAL VÄRLD
Jens Nordfält 81

DEN FYSISKA BUTIKEN I NY SKEPNAD
Engagemang, nyskapande och risktagande
Jonathan Reynolds 95

DEN FYSISKA BUTIKENS FRAMTID
Driva förändring genom upplevelser
Ana Roncha 103

Hållbarhet

MED GRÖNA ORD I PÅSEN
Om hållbarhetsarbete i butik
Cecilia Fredriksson 117

KONSUMENTERNAS SYN PÅ
HÅLLBARHETSKOMMUNIKATION I BUTIK
Jens Hultman och Ulf Elg 125

DEN FYSISKA BUTIKEN I FRAMTIDEN
Hur kan hållbarhet och digitalisering kombineras för ökat konsumentvärde?
Johan Jansson 131

Efterord

UTBLICKAR MOT FRAMTIDENS FYSISKA BUTIK
– NÅGRA EFTERORD
Cecilia Fredriksson, Jens Hultman, Ulf Johansson och Annika Olsson 141

FÖRFATTARPRESENTATIONER 149

REFERENSER 153

Framtidens fysiska butik

Startpunkter och om bokens innehåll

Ulf Johansson

Förändring är ett ord som i ökad utsträckning används för att beskriva vad som händer i vårt samhälle. Det gäller även inom detaljhandeln. Även om man tittar en bit tillbaka i tiden är det svårt att vad gäller handeln hitta en period som varit så karakteriserad av förändring som den vi befinner oss mitt i. Etablerade former av handel, som cityhandel och externa köpcentrum, utmanas av e-handel och nya affärsmodeller för att bedriva handel. E-handeln växte under 2017 med 16 procent och här växte livsmedel mest (30 %), visserligen från en låg nivå, men fortsatt höga tillväxttal betyder att denna sektor också i ökad utsträckning påverkas av e-handel (E-barometern 2018). Så kallade plattformar (eng *multisided platforms*) – som Amazon och Alibaba – är relativt nya affärsmodeller inom handeln som växer sig allt starkare. Amazon, grundat 1994, omsatte 178 miljarder dollar 2017 (Digital Commerce 2018), medan världens största detaljhandlare Walmart, grundat 1962, samma år omsatte 500 miljarder dollar. Amazon växte med över 30 procent 2016–2017; Walmart växte under samma period med 3 procent.

Cityhandeln är den handelsplats i Sverige som de senaste åren tappat mest försäljning och kunder. Externa köpcentrum och det man kallar handelsområden (externt lokaliserade storbutiksformat) tycks överlag ännu klara sig ganska bra, men i USA ser vi tecken på att också denna typ av handelsplatser i ökad utsträckning börjar få det svårt; en rapport från Credit Suisse beräknar att 20–25 procent av alla köpcentrum i USA kommer att lägga ned de närmaste fem åren (*Business Insider Nordic* 2018).

Kärnan i detaljhandeln har länge varit den fysiska butiken. Affärsmodellen är ganska enkel; handelskedjan bygger en byggnad (eller tar upp kvadratmeter längs en gata i city eller i ett köpcentrum), transporterar dit varor, bygger ett koncept med varor och personal, kunder besöker butikerna och tar med sig de varor de köper hem. Den fysiska platsen är av stor betydelse eftersom framgången har berott på den fysiska tillströmningen av kunder, bäst plats = bäst handelsplats.

Med ökad e-handel förändras handeln i den fysiska butiken på många olika sätt. En förändring är att handeln måste anpassa sitt erbjudande och hur man arbetar med sina olika kanaler (Hultman et al 2017). En annan förändring är en minskande försäljning, vilken leder till butiksdöd (som är tydlig och synlig i både många städers cityhandel och en del köpcentrum). Ytterligare en förändring är minskat antal besök. Här finns det ingen heltäckande statistik, men mycket tyder på det. Med minskade besök minskar i

sin tur försäljningen. Vidare påverkas den fysiska butiken genom den förändring som sker med kunder som handlat via e-handel. Här uppstår nya vanor och kundkrav vad gäller tillgänglighet, service etc, samt nya kundbeteenden när mobiltelefonen – och den kunniga kunden – följer med kunden in i butiken (Fredriksson & Svingstedt 2017).

Den framtida fysiska butiken och dess utformning – hur butiken ska se ut, hur den ska drivas, var den ska ligga, hur stor den ska vara, vad personalen ska göra, vilken roll tekniken ska ha etc – är en av de mest diskuterade utmaningarna inom handeln. De senaste åren har diskussioner kring detta – med mer eller mindre väl underbyggda spekulationer som grund – förts i många forum: debattsidor, fackpress, konferenser etc.

Detta var utgångspunkten för en serie workshoppar som Centrum för handel vid Lunds universitet och Handelsrådet arrangerade under 2017. Vi genomförde 3 workshoppar med cirka 150 deltagare från handeln i bred bemärkelse (handelsföretag, konsultföretag, stad och kommun, forskare etc) på tre olika platser: Lund, Stockholm och Helsingborg. Vi valde tre olika teman för dessa workshoppar. Den första hade undertemat *digitalisering* och fokuserade bland annat på e-handel och mobiltelefoner i fysiska butiker. Den andra hade undertemat *upplevelser* och här kom diskussionen att handla om kundfokus, mobiltelefonen igen och behovet av tjänster i handeln. Den tredje workshoppen fokuserade på *hållbarhet* och diskussionen kom att handla om att konsumera mindre, men också om att konsumera rätt produkter på rätt sätt och handelns roll som plattform för förändring.

Samtliga huvudtalare vid dessa tre workshoppar har inbjudits att medverka med kapitel (baserade på deras presentationer vid respektive workshop) i denna bok och flertalet av dem har bidragit med sina texter. Bärande för texterna är fokus på den framtida fysiska butiken och ovanstående underteman.

Boken är organiserad utifrån de tre diskuterade temana. Indelningen kan innebära ganska konstlade uppdelningar av en verklighet som inte låter sig indelas på detta sätt. Det innebär att vissa kapitel kommer att röra sig över mer än ett tema.

Avsnittet om digitalisering inleds av Ulrika Holmberg som hävdar att digitaliseringen av handeln innebär nya förutsättningar där den fysiska matbutiken har en viktig roll att spela. Det finns en stor potential att utveckla både den fysiska butiken och de digitala tjänsterna för att fungera bättre tillsammans och därmed lyfta köpupplevelsen i samband med butiksbesöket. Det handlar både om att bli en attraktiv plats för de kreativa och engagerade konsumenterna som gillar matlagning och att handla mat, men också om att underlätta för och lyckas inspirera konsumenterna som vill förenkla matinköpen så mycket som möjligt.

Ulf Johanssons kapitel innehåller en scenarioanalys av framtidens handelsplatser och vem som kommer att driva dem utifrån ett antal viktiga trender inom handeln. Hans utsaga är att i framtiden kommer så kallade plattformsaktörer (som t ex Amazon) att bli allt viktigare om e-handeln fortsätter att öka, annars kommer traditionella aktörer att fortsätta dominera. Teknologin driver inte minst på kundens möjlighet att klara sig själv i handeln – självbetjäning 2.0 – och här utvecklas handeln mer till någon som

ställer i ordning för kunden. Samtidigt växer handelns tjänsteutbud och där blir den fysiska butiken snarare en hubb för både tjänster och varor.

Martin Moströms kapitel fokuserar på förståelsen av hur den digitala världen påverkar den fysiska. Konsumenten blir allt mer van vid online-shopping, vilket innebär att förväntningarna på den fysiska butiken förändras. Kunden kan inte definieras utifrån genom vilken kanal hon handlar, utan måste betraktas som en människa som ofta befinner sig i flera kanaler samtidigt. Detaljhandeln är i omvandling och därför är kundfokus och förmågan att organisera sig efter verkligheten det enda perspektivet som kan leda till långsiktig överlevnad.

Per Runesons kapitel fokuserar på robotar och han menar att det redan finns såväl fysiska som virtuella robotar i olika former i detaljhandeln, särskilt på internet. Däremot är de ännu sällsynta i den fysiska butiken. Det finns många utvecklingsmöjligheter för att effektivisera handeln och stödja kunderna, men också såväl tekniska som kulturella hinder. Bland dem finns risken att låsa in sig i system som inte är tillräckligt öppna och flexibla, för att man ska kunna samutnyttja sensorer, kommunikationsfunktioner och data. De kulturella hindren ska inte underskattas, för fysiska såväl som virtuella robotar i mötet med kunderna.

Avsnittet kring digitalisering avslutas av Anette Svingstedt, Christian Fuentes och Kristina Bäckströms kapitel. Det handlar om hur kunders sätt att använda mobiltelefonen påverkar deras beteende i butiker. De har studerat vad kunder gör med mobiltelefonen och hur detta inverkar på hur de rör sig i butiken, socialiserar med sina vänner och interagerar med butikens personal. Mobiltelefonens inträde i människors liv och i deras shopping innebär att framtidens butiker behöver designas och planeras på nya sätt som underlättar och stödjer kundernas mobilanvändning.

Avsnittet om upplevelser inleds av Michael Björn och han försöker på ett konstruktivt sätt kritisera boken *The New Rules of Retail*, publicerad av Robin Lewis and Michael Dart 2014. De beskriver hur ny teknik banar vägen för omnivarumärken, och hur butiker som misslyckas med att anamma tekniken reduceras till ständiga utförsäljningar och dussinvaror. Men omställningen till omnivarumärkeär kanske svårare än vad de förespeglar. Bygger den därtill på konsumenters ökade betalningsvilja för tjänster kan den dessutom vara farlig. Kanske är det snarare så att den nya tekniken gör att tjänster blir mycket billigare!

Kristina Bäckströms kapitel syftar till att ge oss en ökad förståelse av hur positiva kundupplevelser skapas, samt vad detta innebär för hanteringen av den fysiska butikens erbjudande. Här visas att traditionella aspekter – såsom lättillgängliga produkter och kunnig personal – kommer att ha stor betydelse även för framtidens butikskunder. Därtill kommer teknologisk utveckling att spela en avgörande roll för att tillfredsställa kunders ökade krav på rationalitet, service och personliga erbjudanden. En central utmaning för handeln blir därmed att skapa rätt balans mellan butikens olika delar, såsom personlig service och teknik.

Alexis Mavrommatis och Matias Burmickys kapitel handlar om en av de mest dramatiska förändringarna i detaljhandelssektorn, nämligen ökningen av kanaler

genom vilka kunderna kan interagera med olika varumärken. Desigual, som är fokus i kapitlet, använder sig av en multikanalstrategi och en viktig utmaning för ledarskapet blir att få ihop denna strategi – vilket betyder att integrera mer än 16 kanaler och ett ännu större antal kontaktpunkter med kunden i över hundra länder. Här finns stora utmaningar som företaget söker hantera på olika sätt, till exempel via logistik och lagerinvesteringar, men också via organisationsförändringar där man bryter upp traditionell uppdelning på kanaler och istället skapar team som går över de olika funktionsgränserna. De fysiska butikerna omdanas till att bli multikanalhubbar som också hanterar e-handel och returer från e-handel. Det är tydligt att Desiguals förändring inte varit lätt och att den krävt omfattande resurser och nya kompetenser.

Jens Nordfälts kapitel tar sig an frågan hur en fysisk butik kan arbeta för att hitta sin roll i en omnikanalvärld genom att angripa frågan på två sätt. I kapitlets första del beskrivs ett forskningsprojekt där man tittat på olika digitala tekniker som kan bidra till att skapa ökad kundinspiration. Flertalet resultat från de projekten visar att kunderna är mottagliga för det digitala gränssnittet och att det kan bidra till kundnytta. I kapitlets andra del beskrivs en modell som på ett holistiskt sätt beskriver butiksmiljön och som kan vara ett verktyg för detaljisten då han eller hon vill utveckla de karaktärsdrag som är unika för den fysiska handeln. Tanken är att modellen ska kunna hjälpa den fysiska butiken utvecklas vidare för att nå en position där e-handeln har svårt att konkurrera.

Jonathan Reynolds hävdar att varje seriös detaljhandelskedja som försöker behålla eller öka sin och sina butikers attraktion hos kunderna förstår att det som gäller i framtiden kommer att vara väldigt olikt det vi ser idag. I kapitlet pekar han på tre viktiga principer som kommer att gälla för denna process av omformning av den fysiska butiken. Engagemang är en princip (behovet av att förstå kunden), den andra är innovation för att stödja framtida prestationer och den tredje är behovet av att omfamna risk på ett annat sätt än man gör idag. Slutligen visar han på fem områden inom vilka den fysiska butiken i framtiden kan skapa sig en fördel, allt för att fortsätta vara relevant och värdefull för framtidens kunder.

Ana Ronchas kapitel utforskar det förändrade landskapet för den fysiska butiken, kontextualiserat i de samhälleliga, tekniska och beteendemässiga förändringarna som vi kan se växa fram. Hon utforskar nyckeltrender som framväxten av mindre butiker såväl som kortare hyrtider för butiker, omvandling av butiker mot mera relevanta ämnen och trender, utvecklingen från butiker till berättelser, den intelligenta butikens framväxt, fokus på samarbeten och starka kopplingar till samfund och gemenskaper samt ökat fokus på rörlighet och innovation.

Cecilia Fredrikssons kapitel inleder delen om hållbarhet och hon pekar på hur den fysiska butikens kundorientering är grundläggande för ett framgångsrikt hållbarhetsarbete. Det fysiska servicemötet i butik är en avgörande faktor för att vägleda och hantera såväl kunniga som okunniga kunder. En viktig del av hållbarhetsarbetet handlar om att kommunicera vad verksamhetens gröna profilering innebär och kapitlet belyser hur personalen blir en viktig tillgång för butiken i hållbarhetsarbetet.

Jens Hultman och Ulf Elg hävdar att hållbarhetsfrågorna under senare år har seglat upp och blivit en strategisk fråga för handeln. För handelsföretagen handlar det till exempel om att hitta rätt balans mellan att å ena sidan skapa förtroende hos kunden och å andra sidan möta kraven på att sälja produkter, exempelvis genom att vara tydlig med vad som syftar till att informera och vad som syftar till att sälja. Genom ytterligare fokus på hur och vad som kommuniceras kan handeln i framtiden på ett bättre och mer strukturerat sätt dra nytta av den fysiska butiken och utveckla ett mer integrerat hållbarhetsarbete på alla nivåer.

Johan Jansson avslutar den tredje delen av boken. Hans tes här är att det de senaste åren blivit tydligt att detaljhandeln av idag måste hantera två förändringstryck: ökande internethandel och hållbarhetshänsyn. Hur fristående fysiska butiker och kedjor hanterar dessa tryck kommer att få avgörande betydelse för deras överlevnad. I detta kapitel argumenteras för att det finns en framtid för den fysiska butiken om miljöhänsyn tas på allvar ihop med de möjligheter som internethandeln ger. En analysmatris utvecklas och några av de butiker och kedjor som kommit en bit på väg lyfts fram.

Slutligen gör Centrum för handelsforsknings styrgrupps medlemmar – Cecilia Fredriksson, Jens Hultman, Ulf Johansson och Annika Olsson – några gemensamma utblickar med föregående kapitel som bas. Här är fokus reflektioner för framtiden utifrån de olika bidragen i boken.

Digitalisering

Mobilen och matbutiken

När, var, hur?

Ulrika Holmberg

Framtidens fysiska matbutik går en spännande utveckling till mötes. Digitaliseringen av handeln innebär nya förutsättningar där den fysiska butiken har en viktig roll att spela – om än i ny kostym. De digitala och fysiska arenorna blir allt mer integrerade. Det nya butikslandskapet för mathandel består av både fysiska butiker och e-butiker samt en rad olika digitala tjänster, ofta i form av mobilapplikationer, för att kommunicera med kunden och kartlägga dennes upplevelser och köpmönster. Med tanke på att e-handeln än så länge har en mycket blygsam andel av den totala handeln med dagligvaror[1] är det särskilt intressant att undersöka betydelsen av andra former av digitalisering och vad det innebär för framtidens fysiska matbutik. Mobiltelefoner, datorer och läsplattor har kommit att bli en integrerad del av vardagen. De flesta ägnar dem många timmar varje dag under både arbetstid och fritid. I detta kapitel ska vi titta närmare på hur konsumenter använder och upplever digital teknik när de handlar mat i fysiska butiker, närmare bestämt 1) hur de digitala verktygen förändrar konsumenters köprundor och 2) vilka möjligheter den digitala tekniken har att ge köprundan och besöket i den fysiska butiken en ny mening.

Att studera vanor och rutiner

Att handla mat präglas för de flesta människor av vanor och väl inarbetade rutiner, liksom en stor del av de aktiviteter vi ägnar oss åt i vardagen. Rutiner flyter på utan att vi reflekterar så mycket över vad vi gör och därför innebär det speciella utmaningar att studera dem. Och, om det inte händer något särskilt minns vi inte heller så mycket. För konsumenter är det förstås praktiskt att matinköpen går mer eller mindre per automatik och inte kräver så mycket tankeverksamhet, men det ställer lite extra krav på den som vill undersöka hur inköpen går till. Det gäller att komma nära vanorna, att vara på plats när

[1] Trots en årlig tillväxt på ca 30 % de senaste åren förväntas e-handelns andel av den totala försäljningen av dagligvaror landa på 2,4 % när statistiken för 2017 är klar (E-barometern). Det är en ökning från knappt 1 % av den totala dagligvaruhandeln 2013 och 1,4 % 2015. Bilden ser ungefär likadan ut i flera andra europeiska länder. Storbritannien och Frankrike har kommit längst med en andel runt 4 %, medan Italien, Tyskland och Spanien ligger runt 0,5 % (Nielsen 2015).

de utförs eftersom de är svåra att återge i efterhand. Matinköpen ingår dessutom i ett större nätverk med mat och måltider i konsumenters vardag. I syfte att bidra med djupare insikter i konsumenters inköpsrutiner har studien som redovisas här inspirerats av den multilokala etnografin (Marcus 1995, Moisander & Valtonen 2006) och följt hur matinköpen formas i hemmet, butiken och på de digitala plattformarna. Studien ingick i forskningsprojektet Medialiserad shopping[2] som finansierades av Handelsrådet. Konsumentundersökningarna startade våren 2015 och pågick under 1,5 år. Därefter har vi fortsatt att bevaka utvecklingen. Undersökningarna omfattar observationer i dagligvarubutiker, intervjuer, berättelser, dagböcker och enkätsvar. Observationerna består av både översiktliga observationer och nära deltagande observationer i form av shop-along. Vi har också följt vad som sker i de mobilapplikationer och på de hemsidor och sociala medier som konsumenterna använder när de handlar mat. Sammantaget är det cirka 200 konsumenter som aktivt deltagit i undersökningarna och därutöver alla de kunder och konsumenter som ingår i de mer schematiska observationerna i butik och på nätet. Huvuddelen av konsumenterna som deltagit i undersökningarna är 20 till 30 år och tillhör den så kallade digitala generationen. Ett trettiotal är mellan 30 och 60 år.

Mobilen i butiken

Det första som slår en vid ett besök i en dagligvarubutik är hur sällan man ser mobiltelefoner. Den kommer fram då och då, men det är bara under korta stunder. Även de flitigaste mobilanvändarna lägger undan telefonen när de går in i matbutiken, något de inte gör i andra butiker. Ibland handlar det om att det är skönt att koppla bort från mobilen en stund, men i många fall är det helt enkelt på grund av att telefonen är i vägen när man ska plocka varor. Ytterligare ett skäl är att de digitala tjänster som finns att tillgå via mobilen antingen inte är kända eller inte upplevs vara tillräckligt intressanta för att använda under köprundan. De användningsområden som trots allt förekommer kan delas in i fyra olika teman: mobilen som verktyg, mobilen som sällskap, mobilen som komiker och mobilen som vanligt.

Mobilen som verktyg

Det finns en lång rad olika funktioner i mobiltelefonen som potentiellt kan underlätta besöket i matbutiken. Exempel på funktioner som redan finns via mobilen är att ringa hem och fråga vad som ska köpas, titta på sin inköpsköplista, söka efter recept, ladda ner och visa rabattkuponger och erbjudanden, kontrollera bonussaldo i kundklubben, logga in på bankkontot och söka tidtabell för kollektivtrafik. Inköpsköplistan är särskilt intressant eftersom den kan anta väldigt många olika former. En typ av inköpsköplistor

2 Projektledare: Mart Ots, Högskolan i Jönköping. Övriga projektdeltagare: Adele Brent och Hamid Jafari, Högskolan i Jönköping, Ulrika Holmberg och Benjamin Hartmann, Göteborgs universitet.

kommer till i kommunikation med en vän eller familjemedlem under telefonsamtal eller sms. En annan typ består av ett foto där motivet kan vara såväl en papperslista, anteckningar på en whiteboardtavla som hyllorna i kylskåpet. En tredje form komponeras i en mobilapplikation – oftast i den inbyggda appen för anteckningar, men även butikskedjornas appar och särskilda appar för delning av listor används. En fjärde sorts inköpsköplista utgörs av recept som kan komma från receptdatabaser, bloggar och sociala nätverkstjänster.

När mobilen används som verktyg är det tydligt att konsumentens handlingsutrymme ökar. Med köplista, recept, banktjänster, rabatter och tidtabeller lätt till hands utökas såväl kapacitet som kompetens. Samtidigt begränsas konsumenters rörelseförmåga av att både handen och blicken fästs vid mobilen. Därför är interaktioner med mobilen korta, ofta bara några sekunder i taget. Samspelet mellan kund, butik och teknik är knäckfrågan här (se även Cochoy 2008). Resultaten visar tydligt att det finns en stor potential att utveckla både den fysiska butiken och de digitala tjänsterna för att fungera bättre tillsammans och därmed lyfta köpupplevelsen i samband med butiksbesöket.

Mobilen som sällskap

Den smarta telefonen kan spela en avgörande roll för att höja upplevelsen av den fysiska matbutiken – den kan helt enkelt göra det roligare att handla mat genom att fungera som ett sällskap under butiksbesöket. Vissa kunder gillar inte att handla mat. För dem kan mobilen vara en form av livlina till världen utanför. Men, även de som gillar att gå till matbutiken kan förgylla besöket med mobilen. De aktiviteter vi talar om här är att prata med en vän och att lyssna på musik, ljudbok eller poddsändning medan man fyller korgen eller att kolla sociala medier i kassakön. Det handlar uteslutande om en låg interaktion med mobilen. Med hörsnäcka och mobilen i fickan ser man till att höja köpupplevelsen utan att störa den. I dessa fall omformas shoppinglandskapet med hjälp av mobilen. Kunden befinner sig i sin egen lilla bubbla och är inte helt närvarande i den fysiska butiken. Det är en hybrid plats där den fysiska och den digitala världen flätas samman (Fekete 2015). På så sätt distanserar sig kunden från butiken och upplever butiken delvis via mobilen.

Mobilen som komiker

Att dela med sig av komiska detaljer från matbutiken skulle man kunna tro är ett vanligt sätt att använda mobilen i butiken, särskilt med tanke på alla bilder med udda matvaror och roliga skyltar som cirkulerar på internet. Det visar sig dock att det är en mycket ovanlig del av konsumenters matinköp. Det fåtal som delat roliga texter eller bilder från matbutiken har inte gjort det mer än ett par gånger om året. Det når inte heller någon större publik, utan man nöjer sig oftast med att dela upplevelsen med en mindre krets av nära vänner. Men, även om det är en ovanlig syssla kan konsumenterna bli helt absorberade vid dessa tillfällen. Det handlar om en kreativ stund där humor och ironi står i centrum. De tar en liten paus mitt i köprundan. Mobilen som komiker är den

allra mest intensiva interaktionen med mobilen jämfört med mobilen som verktyg och mobilen som sällskap. Men, butikens roll i dessa scener är förstås tveeggad. Målsättningen för den fysiska butiken måste vara att ge kunden en angenäm upplevelse värd att dela.

Mobilen som vanligt

Under denna rubrik ryms alla de interaktioner med mobilen som skulle kunnat ske varsomhelst. De har inget att göra med besöket i matbutiken, mer än att distrahera kunden. Kunder svarar i telefon, läser och svarar på textmeddelanden och mejl och uppdaterar sociala medier utan att involvera butiken; man nämner inte ens att man befinner sig där. Kunder som är bra på att göra många saker samtidigt fortsätter att handla, andra tar en paus. Några blir upprörda av att bli störda, särskilt när de tänkt göra ett snabbt inköp. Även här vinner både butiken och de mobilbaserade digitala tjänsterna på att underlätta för kunderna att använda mobilen i butiken.

Digitala tjänster före och efter butiken

Det visar sig att digitala tjänster kopplade till matlagning och inköp används i större utsträckning före och efter än under själva butiksbesöket. Samtidigt är det inga tydliga gränser mellan före, under och efter butiksbesöket. Här bidrar den digitala tekniken till att sudda ut gränserna ytterligare. De digitala tjänster som används i hemmiljö involverar även datorn och läsplattan.

Inför butiksbesöket

Vanliga förberedelser inför ett specifikt butiksbesök är att stämma av inköpslistan med någon annan person, studera veckans extrapriser, ladda ner rabattkuponger, söka efter recept, föra över pengar och kolla tidtabell för kollektivtrafiken. Dessa aktiviteter kan både ske hemma och på väg till butiken. Men det förekommer också andra förberedelser som sker mer kontinuerligt och är mer upplevelsebaserade. Det kan vara att besöka webbsidor, följa bloggar och sociala nätverk med fokus på matlagning, hälsa och idrott. Här får man inspiration och receptförslag. Även de som inte använder mobilen i butiken tar hjälp av digitala resurser i sina förberedelser.

På väg till och från butiken

Mobilen är en viktig följeslagare till och från butiken, särskilt för dem som åker kollektivtrafik. Även de som promenerar till butiken ägnar en stor del av tiden åt sin mobil. Oftast handlar det om att lyssna på musik, poddradio och kolla sociala medier, även om vissa köpförberedelser också förekommer på vägen till butiken. På väg från butiken är det många konsumenter som ringer eller skickar ett sms att de snart är hemma.

Hemma

Väl hemma tar man gärna fram en dator eller läsplatta för att läsa recept medan man lagar mat. Mobilen kommer sällan till användning under matlagningen då skärmen är liten. Men när maträtterna hedras med ett foto som skickas till några vänner eller publiceras på sociala medier, då är det åter mobilen som tar plats. Uppdatering av hushållsekonomin via appar och digitala banktjänster ingår också i köprundans sista del.

Rabatter och recept – sammankoppling av tid och plats

Aktiviteterna före, under och efter butiksbesöket kopplar samman platser och tidpunkter i kedjor och nätverk. Konsumenten rör sig i tanke och handling över tid och rum (Crewe 2013). Hemmet och butiken har alltid varit sammankopplade med planering, inköp, matlagning och måltider, där rabatter och recept länge har fungerat som bryggor mellan hemmet och butiken. Med den digitala tekniken sker kopplingen snabbare och nätverken blir större. Appar och webbsidor med veckans erbjudanden, recept och funktioner för inköpslistor fungerar som katalysatorer i sammanflätningen. Extrapriser kan inspirera till att leta upp recept som sedan omvandlas till inköpslistor. De konsumenter som tittar igenom extrapriser inför butiksbesöket går direkt till butikens eller butikskedjans egna digitala tjänster med webbsidor och appar. Men, när kunderna letar efter recept är det vanligast att de googlar. Det kan hända att de väljer ett recept från en databas kopplad till en butikskedja, men det är mycket sällan de börjar där.

Digitaliseringen av matinköpen i den fysiska butiken

Mobiltelefonen spelar än så länge en begränsad roll under köprundan i matbutiken. I allt väsentligt ser butiksbesöket ut som tidigare, innan mobiler och datorer blev en central del vardagen. Mobilen har en betydligt större plats i konsumenternas liv utanför matbutiken. När mobiltelefonen trots allt tar plats i matbutiken är det antingen under korta stunder om det krävs en aktiv interaktion eller längre tid där mobilen har en lägre profil och i bakgrunden bidrar till en angenämare köpupplevelse.

Om vi börjar med de korta interaktionerna i butik och de digitala resurser som används före och efter butiksbesöket kan vi konstatera att det framförallt är funktioner för att effektivisera och optimera inköp och matlagning som tar störst plats i kundernas användning av mobiler, datorer och läsplattor, även om material som appellerar till upplevelser och njutning också spelar en viktig roll. Butikernas och kedjornas egna webbsidor och mobilapplikationer spelar en förhållandevis liten roll i kundernas interaktion med de digitala tjänsterna kring matlagning och inköp. Det är främst kunderna som är intresserade av erbjudanden och extrapriser som vänder sig direkt till

butikernas digitala tjänster. Det finns med andra ord ett utrymme för butiker att utveckla sina digitala tjänster för bättre köpupplevelser där maten och inköpens sociala och lekfulla sidor framhålls.

Mobilens mer lågintensiva användning under butiksbesöket bjuder kanske på en ännu större utmaning för den fysiska butiken framöver. Även om musikkonsumtion och mobilsamtal inte kräver att man håller i, trycker eller tittar på telefonen och därmed inte är ett hinder för att utföra inköpen, betyder det ändå att kunden befinner sig i sin egen lilla värld, som i en bubbla där uppmärksamheten delvis är avskärmad från butiken. Dessa kunder lägger inte märke till skyltning och nya produkter på samma sätt som andra kunder. Mobilen i matbutiken innebär således både avskärmning och vidgade vyer genom att kunden interagerar med en värld utanför butiken. Avgörande för framtidens fysiska butik är om den kan bli riktigt bra på att samspela med kunden i bubblan.

Framtidsutsikter

Det finns ett par områden där den fysiska butiken har möjlighet att flytta fram sina positioner genom att integrera den digitala tekniken i köpupplevelsen. Det handlar både om att bli en attraktiv plats för de kreativa och engagerade konsumenterna som gillar matlagning och att handla mat, men också om att underlätta för och lyckas inspirera konsumenterna som vill förenkla matinköpen så mycket som möjligt.

Prosumtion och medierade upplevelser

Den kreativa konsumenten som själv utformar sina alternativ istället för att välja mellan det som serveras uppmärksammas allt mer (t ex Firat & Dholakia 2016). I vår studie finns flera exempel på digitaliserad prosumtion, särskilt när mobilen används som sällskap och komiker i butiken och när matlagning och måltider delas i sociala medier. Vid dessa tillfällen är det tydligt att upplevelserna medieras via mobiler, läsplattor och datorer, men jämfört med studier av digitalisering och mediering där vi upplever världen genom en skärm (Deuze 2011) är det en blygsam mediering. I stort sett ser besöken i matbutiken och aktiviteterna före och efter fortfarande ut som de gjorde innan vi hade tillgång till datorer, mobiltelefoner och läsplattor. Här finns med andra ord en stor potential att höja upplevelsen. Men, vi pratar inte om extraordinära upplevelser varje gång man besöker butiken – nyckeln är att få känna igen sig samtidigt som man blir inspirerad.

Slutsatser

Hur blir då framtidens fysiska matbutik attraktiv? Den fysiska butiken kommer för överskådlig framtid att spela en viktig roll i konsumenters matinköp. Även om e-handelns tillväxt skulle ta ordentlig fart tar det lång tid för e-handeln att nå 50 procent. Därtill är det fortfarande många konsumenter som tycker att det är enklare och roligare att handla i fysisk butik. De gillar att gå runt i butiken och få inspiration. De som bor i större städer har dessutom butiken runt hörnet. Den tillgängligheten är svår att överträffa när det gäller e-handeln. Men, det går förstås inte att slå sig till ro med det. En försvarlig del konsumenter pratar om sina matinköp som ett nödvändigt ont, som snabbt ska stökas över. Många kan också tänka sig att göra vissa inköp på nätet och andra i butik. En svårighet för den fysiska butiken blir därför att göra alla nöjda – både de som söker upplevelser och inspiration och de som vill rusa igenom butiken. Ibland är det samma konsument som till vardags vill ha snabba och enkla inköp, men gärna strosar runt när han eller hon ska handla till speciella tillfällen. Här kan olika digitala tjänster komma att spela en viktig roll. En särskild utmaning är konsumenterna som använder sina mobiler för att skärma av omgivningen när de handlar, de som är i sin egen lilla värld när de lyssnar på musik eller pratar i telefonen. Här gäller det att göra butiksbesöket mer attraktivt för dem, antingen genom att locka ut dem ur bubblan eller att bli en del av upplevelserna i den. Samtidigt är det viktigt att iaktta varsamhet när det gäller kundernas integritet och önskan om en stunds lugn och ro.

Hur ser framtidens butik ut och vem driver den?

En scenarioanalys av framtida handelsplatser

Ulf Johansson

Idag sker nästan all handel via butiker i stadscentrum (cityhandel), extern handel (externa köpcentrum etc) och e-handel. I detta kapitel avser jag att genom en scenarioanalys titta på vad ett antal viktiga trender inom handel betyder för vilka handelsplatser som kommer att finnas i framtiden – och vem som kommer att driva dem.

Scenarioanalysen börjar med det man kallar den springande punkten, en fråga av avgörande betydelse för framtiden inom ett område: Hur kommer framtidens butiker att se ut och vem driver dem? Därefter görs en trendspaning som speciellt söker identifiera trender med stor potentiell påverkan men som är osäkra vad gäller hur de kommer att slå igenom och hur de i slutändan kommer att utvecklas. Analysen landar i ett scenariokors som pekar ut ett antal möjliga utvecklingsriktningar.

Några viktiga trender i nutiden

Det första steget i en scenarioanalys – efter att formulera den springande punkten – är att plocka fram trender som är att betrakta som drivkrafter för det fenomen vi är intresserade av. Här följer några av de viktigaste.

Digitaliseringen påverkar mängden av kanaler och kontaktpunkter – och därmed konsumentens beteende

En gång i tiden – när jag läste ekonomi på 1970- och 80-talen – talade vi om kundens köpprocess. Det var en ganska enkel modell (Howard & Sheth 1969) som visade ett antal stadier i en process från att man blev medveten om sitt behov tills man genomfört sitt köp. Senare tillkom efterköpsbeteende, men i stora drag hade modellen fyra–fem stadier och gav bilden av att om man har koll på dessa stadier har man koll på det som driver kundens beslutsprocess och i slutändan kundens köpbeteende. Det var då det.

Idag är situationen betydligt mer komplicerad i och med att antalet kanaler som finns att tillgå för kunden – för att söka information, för att rådfråga andra kunder etc – har exploderat.

Implikationerna av denna utveckling är många och varierande. För handelsföretagen ställer den krav på en kunskap om kundresan – alltså kundens väg från upptäckt av behov till efterköpsbeteende – som gör att man vet vilken kunskap kunden som kommer in i den fysiska butiken har med sig. Man kan också med denna utveckling som utgångspunkt fundera över vilka som är de kritiska kontaktpunkterna för kundens beteende. Kunskap om kundresan kan dessutom utgöra den bakgrund mot vilken man designar nya erbjudanden, som bygger på att man bygger om och förnyar kundresan – för att skapa mer kundvärde.

Med digitaliseringen uppstår frågan om integritet

Digitaliseringsdiskussionen är inte bara möjlighetsorienterad (undantaget är naturligtvis GPDR och diskussionen om dataskyddsfrågor). Det talas om effektiviseringsmöjligheter som skapas genom att företag bättre kan anpassa sitt utbud och sin information mot enskilda kunder – och slipper redundans, överlappningar etc. Här handlar det ofta om de avtryck som vi gör genom vad vi gör – vare sig det gäller var vi surfar på våra datorer eller mobila enheter, vare sig vi handlar eller vi bara tittar runt. Det underliggande resonemanget är att kunden får uppge personlig information (om preferenser, gjorda konsumtionsval etc) mot att denne som ”belöning” får ökad anpassning av erbjudanden och därmed en bättre och underlättad konsumtionstillvaro. Samtidigt som detta naturligtvis låter bra – och delvis utopiskt – är det svårt att komma ifrån frågor som har med den personliga identiteten att göra. Hur mycket vill vi att organisationer vet om oss, hur ska de handskas med den informationen, hur utformas ett bra erbjudande baserat på personlig information etc? Min kollega i Oxford, Jonathan Reynolds, talar ofta om detta i termer av *cool or creapy*, det vill säga, skapar digitaliseringen nya erbjudanden som kunden tycker är vettiga och skapar kundvärde, eller leder den till att organisationer som besitter informationen går över gränsen för vad vi kan tillåta som konsumenter med hänsyn till vår personliga integritet?

Fördelningen av konsumtion mellan handelsplatser förändras

Denna trend är själva förutsättningen för denna bok. Vi har de senaste fem–sju åren tydligt sett att den fysiska butiken tappar handel till e-handel och att cityhandel i ökad utsträckning har svårt att hävda sig. Tittar vi utomlands, till exempel i Storbritannien, så slutade antalet kvadratmeter för köpcentrum att växa 2013, och prognosen för framtiden (de närmaste fem–tio åren) är att var fjärde kvadratmeter kommer att försvinna (Cooke 2016). I USA försvann cityhandeln för länge sedan och nu läggs köpcentrum ner. I Sverige har vi inte börjat lägga ned externa köpcentrum i någon större utsträckning men vi börjar kunna se intressanta förskjutningar i vad köpcentrum erbjuder. Så är fallet med Entré i Malmö som öppnade 2009, stängde 2013 och 2018

ska öppna med ny ägare och då också inkludera bibliotek etc (*Helsingborgs Dagblad*, 2017). Men tecknen på vilken riktning som utvecklingen går är inte helt entydiga. Samtidigt som de flesta ser att fler och fler fysiska butiker stänger, rapporterade *Fortune* att 2017 öppnade fler butiker i USA än vad som stängdes (*Fortune* 2017). HUI (HUI, 2017) berättar att fram till och med 2020 planeras det i Sverige för ytterligare en miljon kvadratmeter butiksyta; om dessa realiseras är en annan fråga. Samtidigt pekar Svensk Handels prognoser på minskande andelar för fysisk handel och kraftigt ökande andelar för e-handel fram till 2022 (Svensk Handel 2018). Här är det framförallt e-handel med andra länder som växer kraftigt. Sedan börjar vi också se e-handlare som söker fysisk närvaro. Tydligast blev det med Amazons köp av Whole Foods Market, men även andra exempel finns (Misguided, Birchbox, Zalando, MyMuesli etc).

Vad som är en (fysisk) "butik" förändras

En butik har under ganska lång tid varit en fyrkantig låda med viss beständighet (tre års hyreskontrakt är inte ovanliga). Det finns ett ganska homogent varusortiment – varuhus undantagna – och tjänsteinslaget och branschglidningen (tendensen att inkludera också angränsande varusortiment) är begränsade. Att en annan utveckling startat är kanske tydligast i dagligvaruhandeln när gränsen mot restaurang börjar suddas ut. Det sker genom allt mer färdiglagad mat som kan köpas i matbutiken (och då tänker jag inte på industriella färdigrätter utan att butiken tar cateringverksamhet ut i butiken) och att butiken får inslag av restaurang, till exmpel pizzeria (som t ex Ica på Hansacompagniet i Malmö). Bakgrunden är naturligtvis att den traditionella dagligvaruhandeln känner av konkurrensen från restaurangsektorn, till vilken man fortsätter att förlora marknadsandelar. Mera allmänt så ser vi – kanske framförallt utomlands – ökade inslag av både *showrooming* (mindre butiker som visar varor snarare än säljer dem) och *click and collect* samt *pick-up points*. Inte sällan innebär de nya enheterna en situation med ett mindre sortiment och att butikerna snarare blir beställningscentraler – och upphämtningscentraler. Detta är till exempel vanligt i Storbritannien där e-handeln vuxit sig ännu starkare än i Sverige. Vi ser också en ökande förekomst av det som kallas *pop-up*, alltså tillfälliga butiker. Här går man runt en grundtes i handeln – permanens – och slår upp butiker med kort livslängd. Detta är något som till exempel H&M gjort regelbundet på andra marknader, till exempel Storbritannien, och även Ikea gjort. I Sverige är Ikeas köksbutik på Regeringsgatan i Stockholm ett bra exempel. Det sägs att den butiken går mycket bra och att den säljer minst lika bra som köksavdelningen på ett medelstort Ikea-varuhus (fast det är en kombination av showroom och pop-up där man jobbar med beställningar).

Nya handelsplatser träder fram

Handel har alltid handlat om att köpa in partier av produkter och sälja vidare till enskilda kunder. Här har räckvidden varit begränsad – framförallt på grund av nödvändigheten av fysisk närvaro. E-handel har förändrat detta eftersom räckvidden

både vad gäller leverantörer och kunder förändrats radikalt. Den nya handelsplats som vuxit fram här har e-handel som grund och kombinerar ett utbud som inte är avgränsat efter vissa leverantörer utan har ett närmast oändligt utbud (klassisk ”long tail”, alltså inte bara de populära produkterna utan också det som efterfrågas sällan), vilket skapar ett attraktivt konsumentutbud – vilket i sin tur gör det attraktivt för kunder att använda dessa handelsplatser. Dessa kallas ofta plattformar (eng *multisided platforms*) och egentligen är det klassisk detaljhandel som blir formidabla konkurrenter till fysiskt bunden handel med hjälp av digitalisering. Evans och Schmalensee (2016) var de första som teoretiserade kring plattformar, hur dessa växer fram och konsekvenserna av dem. I det verkliga livet är Amazon ett bra exempel, liksom Alibaba. Senhösten 2017 öppnade Inter-Ikea Systems – ägaren av Ikeas butikskoncept (*Fortune* 2017) – för att sälja Ikea-produkter via plattformstjänster i Asien. Det är ett stort steg som i slutändan – naturligtvis är vi inte där nu – kan innebära slutet för butiker (och webbshoppar) med Ikeanamnet på.

Digitaliseringen gör att vi kunder klarar allt mer själva – samtidigt växer handelns tjänsteutbud

Generellt kan man säga att utvecklingen när det gäller om vi gör saker och ting själva eller om vi låter/ber handeln om hjälp går i båda dessa riktningar. Vi ser en tydlig trend mot det man på engelska kallar *self-service*, alltså att kunderna via sina digitala verktyg (läs mobiltelefonen) i ökad utsträckning gör saker och ting själva. Inom dagligvaruhandeln har vi länge haft självskanning, visserligen inte med våra mobiltelefoner men det är ett exempel som visar på gången mot self-service. Idag kan man – om man registrerar sitt kreditkort och laddar ned Apples applikation för betalningar (Apple Pay) och skannar produkter i Applebutikerna – gå ut ur butiken utan att passera kassan. Amazon Go är ett annat exempel och det är också Robert Ilijasons (numera nedlagda) obemannade livsmedelsbutik i Viken i Skåne. Klädjätten Inditex (som äger Zara bl a) experimenterar med *self-service check-outs* sedan de märkt att kunderna – i protest mot långa kassaköer – bara lämnar det man tänkt köpa där man står (i kön) och går ut ur butiken. De experimenterar också med intelligenta, interaktiva provrum, där kunden använder teknik i provrum för att beställa fram storlek, färg etc på plagg man vill prova.

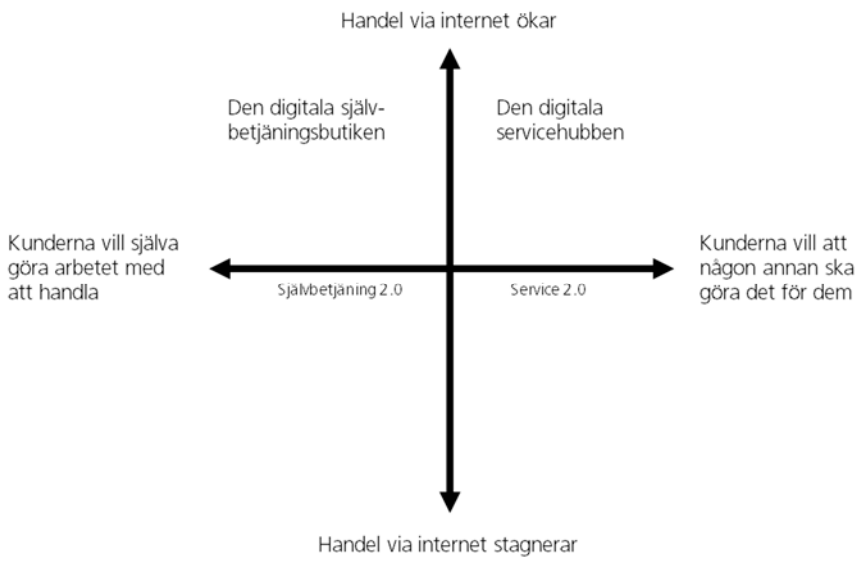
Samtidigt som denna utveckling äger rum ser vi också den motsatta trenden, nämligen att handeln vill kunna erbjuda en mix av varor och tjänster. Utbudet av tjänster – förutom att man har öppettider och personal i utgångskassorna – har ofta varit minimerat och egentligen utgått från att kunden ska klara sig själv (vilket kanske inte är så underligt eftersom vi sedan 1950-talet har snickrat vidare på självbetjäningsbutiken). Här ser vi kedjor som Apple etc som ger en exceptionell kundupplevelse där personalen – och avancerad tjänst och rådgivning – är centralt. På samma tema ser vi kedjor som Ikea satsa på tjänster, hemleverans, mättjänst, bortleverans av gamla möbler, montering av inköpta produkter etc. Samtidigt testar Cervera tjänster som knivslipning och matlagningskurser i butik. På

Akademibokhandeln har man länge haft författarkvällar för att förstärka och hjälpa till i läsupplevelsen. Allt detta pekar mot att handeln vill vara med och utföra tjänsten mot kund, inte arbeta för att primärt underlätta för kunden att göra allt själv.

Scenarioanalys

I det följande har jag utifrån trenderna ovan satt ihop ett scenariokors (se figur 1) som anger fyra olika utvecklingsriktningar var gäller framtidens handelsplatser.

Om vi tittar på den horisontella axeln först har jag valt att benämna den ena ändpunkten ”Kunderna vill själva göra arbetet med att handla”. Det betyder att kunderna här vill vara de som i ökad utsträckning betjänar sig själva – och gärna med hjälp av ny teknik (s k *self-service technology*). Detta gör att kunderna blir aktörer – och handeln (och andra aktörer) behöver agera för att skapa förutsättningar för att kunden ska kunna klara arbetet med att handla själva. Tillhandahållarna här kan vara både traditionella aktörer och nya aktörer som tillhandahåller de möjligheterna. På andra ändpunkten hittar vi ”Kunderna vill att någon annan ska göra det för dem”. Här vill kunderna att någon annan ska erbjuda dem en tjänst/service, snarare än att utföra den själva. Detta kan också ske via traditionell handel eller via nya aktörer. Fokus blir att utveckla attraktiva tjänster för kunderna alternativt utveckla ett koncept där just tjänster och service står i fokus. Detta blir en kontrast mot självbetjäning.



Figur 1. Den framtida handelsplatsen.

På den vertikala axeln handlar det om förändring eller inte av vilka handelsplatser som får kundens efterfrågan i framtiden. En ganska självklar – kan det tyckas – utgångspunkt här är att ”Handel via internet ökar”, och mycket tyder på att den kommer att fortsätta att öka. Vi har under ett antal år kunnat se en stark tillväxt av handel via internet, även under senare år gällande mat. Samtidigt innebär det en stagnerande fysisk butikssektor som reduceras till att bli en lösning som stöttar och servar internethandeln – pick-up points, showrooms etc. De traditionella aktörerna i handeln – som baserar sin dominans på fysiska butiker – utmanas alltmer här av nya aktörer som främst bygger e-handel (och inte fysisk handel). De nya aktörerna blir inte sällan så kallade plattformsleverantörer (*multisided platforms*). Man kan också tänka sig att ”Handel via internet stagnerar” och att tillväxten sker i fysiska butiker. Möjligen låter detta inte realistiskt, men det finns en hel del flaskhalsar för fortsatt tillväxt av e-handel och den största är logistiken. Kan denna utvecklas så att den stödjer en fortsatt tillväxt av e-handel, samtidigt som detta sker på ett hållbart sätt för miljö och infrastruktur? Kan det ske på ett socialt hållbart sätt, så att även de som jobbar med leveranser av produkter köpta via e-handel, eller arbetar i de gigantiska lager som distribuerar alltmer av e-handelns sålda produkter, får arbeta under värdiga former? Svaret är inte omedelbart ja på dessa frågor och därför är detta en relevant ändpunkt att ha med. De traditionella aktörerna inom handel är de som dominerar och har förstärkt sina positioner. Internethandeln är mera – inom många sektorer – ett komplement till den fysiska butiken; den fysiska butiken är navet. Handeln bedrivs inom ramen för vad vi är vana vid att den är.

I bilden med de fyra scenarierna blir det tydligt att den övre halvan handlar om ny organisation i handeln – och att traditionell handel får det svårare. Det är en konsekvens av var man kommer ifrån, fysisk butik eller e-handel. De två övre scenarierna gynnar mer e-handel och plattformsaktörer. De två nedre bygger vidare på den fysiska butiken i mycket större utsträckning, i det ena fallet (självbetjäning 2.0) dominerar traditionell handel men har tagit ett steg tillbaka för att konsumenten vill klara sig själv; i det andra scenariot har man tagit ett steg fram och utvecklar tjänster som gör att kunden spenderar mer pengar i traditionell handel. Som i alla scenarioanalyser är det svårt att peka ut något scenario som mer sannolikt än något annat. Det som i alla fall är tydligt är att utvecklingen talar för en ökad förekomst av det man kan kalla den fjärde handelsplatsen, nämligen plattformsaktörer. Allt talar för denna handelsplats, men deras framväxt bygger på att de logistiska systemen byggs ut och är hållbara. De har ett försteg framför andra handelsplatser i sin naturliga koppling till den digitala utvecklingen, som de närmaste åren bara kommer att öka i betydelse.

Slutsatser

Handelssektorn befinner sig i en tid av kraftig omvandling. Att det är så är tydligt inte minst genom att få aktörer ser ut att ha svaret för framtiden. Länge var svaret: ”Vi hittar ett bra läge för våra butiker, öppnar där och så kommer folk.” Det är inte längre svaret, framtiden ser ut att innehålla mindre kvadratmeteryta för fysisk handel av den typ vi är vana vid, och mer utrymme för annan typ av handel. Men det går inte bara att konstatera att trenden för framtiden är e-handel; den är känslig för en rad saker som inte är lösta vad gäller infrastruktur och logistik. Intressant är också att – det visar denna scenarioanalys i alla fall – de traditionella aktörerna utmanas av nya aktörer. Förhoppningsvis betyder det positiva saker för konsumenterna. Handel är en sektor som varit präglad av att tänka inifrån och ut snarare än utifrån och in – paradoxalt eftersom man är fysiskt väldigt nära kunden och i många fall möter många miljoner kunder varje år. Det betyder att kopplingen till kundens önskemål och behov ibland varit svag och utvecklingen mer drivits av intern effektivitet och interna överväganden. Många plattformsaktörer har där ett stort försteg eftersom man från början – som till exempel Amazon – bygger sina erbjudanden på en avancerad form av kundkunskap (baserad på den stora mängd data man har tillgång till). Generellt sett kan man säga – även om vi inte vet hur det blir – att mycket talar för att nya aktörer kommer att bli de som dominerar om e-handeln ökar i framtiden. Clayton Christenson med kollegor vid Harvard Business School har länge fört i bevis det de kallar *Innovator's dilemma* (Christensen 1997). Det betyder i korthet att de organisationer som dominerat marknaden med en typ av ”teknologi” (i bred bemärkelse) inte kommer att klara av att göra skiftet till en ny ”teknologi” utan det är andra organisationer som dominerar med den nya teknologin. Dessa forskare har ännu inte hittat några undantag till den regeln och menar också att det är starka krafter som gör att vi har svårt att se och ta till oss nya saker, inte minst gäller detta för stora dominerande organisationer.

Att vi som kunder har redskap – och kommer att få ännu mer av den varan – för att klara oss själva i ökad utsträckning i handeln är ett faktum. Mobiltelefonens inflytande på oss som konsumenter börjar bli tydligt, men får vi se mer av detta i framtiden eller blir det en omvänd trend? Det som talar för det senare är att det också kan kopplas samman med något som är nödvändigt för den fysiska butikens överlevnad, nämligen att man blir och är mer än en transaktionsplats, att butiken blir en arena för upplevelse och kunskapsöverföring till kund. I mitt scenario är detta en tjänsteutveckling som inte är gratis för kunden men den kan skapa en vilja att komma till butiken istället för att sitta hemma i soffan och beställa varor.

Den uppkopplade människans krav på den fysiska butiken!

Martin Moström

Den moderna butiken som den ser ut idag har sitt ursprung i förra århundradet. Välkända kedjor som Epa och Tempo etablerades på 1930-talet och sedan utvecklades kedjor som Ikea och H&M. Under mellankrigstiden växte blockbildningen fram inom dagligvaruhandeln. På den tiden fanns det i min lilla stadsdel i Sollentuna tre livsmedelsbutiker. Utvecklingen på denna tid var driven av en ökande internationell handel, ökad disponibel inkomst och ökad mobilitet tack vara tillgång till bilen.

Många butiker blev under denna tid utkonkurrerade av kundens förändrade beteende. Kunden vandes vid nya sätt att göra sina inköp på. Kundens ökade mobilitet gjorde att vi fick större butiker med bredare sortiment utanför städerna, den ökade disponibla inkomsten ledde till en fördjupning och breddning i sortimentet och den ökade internationella handeln gjorde att vi fick tillgång till betydligt fler och billigare varor.

Detta är faktorer som historiskt påverkat handeln och med den tidens glasögon skulle kunna kallas disruptiva då de nya större butiksformaten slog ut de gamla som lanthandlaren och specerihandlaren. Det bästa beskrivande exemplet på företag från förra seklet som slagit ut gamla format är den amerikanska kedjan Walmart som långsamt tömde stadskärnornas handel när de etablerade sina köpcentrum utanför staden. Oavsett vad det är i omvärlden som skapar förändring – bilåkande, ny typ av handel, digitalisering etc – finns det en gemensam nämnare för alla dem som överlever. Det är deras fokus på att förstå sin kund och dennes beteende och organisationens förmåga att anpassa sig till kundönskemålen. Förmågan att förstå kunden och att kunna förändra sin organisation är de två viktigaste processerna för butikens framtida överlevnad. Dessa förmågor är naturligtvis starkt sammankopplade. I detta kapitel kommer jag därför att fokusera på det mänskliga beteendet och hur vår uppfattning om det har förändrats och hur det de facto har förändrats på grund av digitaliseringen. Sedan kommer jag att avsluta med vad detta har för implikationer för den fysiska butikens roll och vad som måste göras för att klara av förändringen. Min bakgrund och utgångspunkt till artikeln är över tjugo års praktisk erfarenhet av att arbeta med ledande varumärken på både detaljhandels- och tillverkarsidan.

Homo Economicus är död
– vår syn på oss människor har förändrats

I nationalekonomin har människan betraktats som en rationell varelse som vid varje enskilt beslut gör en avvägning mellan nytta och kostnad. Här tas för givet att vi har hjärnkapacitet, tid och intresse att i samtliga av livets beslut anta denna rationella livshållning. Daniel Kahneman som fick Nobelpriset 2002 förändrade delvis synen på oss som rationella varelser. Han visade genom sin forskning något som vi alltid kanske har vetat men som den traditionella nationalekonomin bortsett från. Kahneman identifierade att vi har två system i vår hjärna. System 1 och system 2 (Kahneman 2012). System 1 är det intuitiva, snabba, och system 2 är det rationella, analytiska och eftertänksamma. Mesta delen av tiden använder vi oss av system 1 som i alla lägen inte ger oss helt tillförlitliga beslutsunderlag. Nåväl, det krävdes ett Nobelpris och en erkänd forskare för att få oss att förstå att vi inte är rationella. Några andra aspekter som utmärker oss människor diskuteras nedan.

Människan är ett vanedjur

Vi människor bygger vårt liv kring vanor och rutiner. Genom att bygga vårt liv på vanor sparar vi energi. Tankekraft kräver energi. Att bryta vanor är svårt. Det krävs kunskap om hur hjärnan fungerar och vad som krävs för att bryta invanda beteenden. Många lever i villfarelsen att information ska bryta vanor. Det vet ju alla som ska sluta röka att detta är fel. Ibland är det mer effektivt att gå direkt och bryta vanan och sedan informera om det som skett. Då är vi mer mottagliga för informationen och kan därmed förstärka det önskade beteendet.

Människan vill ha kontroll

Genom rutiner så bygger människan upp en illusion av att hon kontrollerar sitt liv. Det är därför viktigt att kommunikation skänker en känsla av kontroll. Det är ju därför varumärken fungerar och vi människor ofta tycker det är säkrare att köra egen bil än att flyga (bilrädsla är ett okänt begrepp).

Människan fattar snabba beslut

Många studier har gjorts om hur snabbt och intuitivt vårt beslutsfattande i den fysiska butiken är. Vi ägnar inte mycket tid till beslutsfattande (eftersom komplicerat beslutsfattande tar energi). Vi har ont om tålamod. Generellt fattar vi hellre ett snabbt beslut än ägnar mer tid åt eftertanke; det är viktigt att tänka på när vi kommunicerar och bygger en budskapshierarki på nätet och i butik.

Människan är inte rationell

Vi människor vill gärna se oss själva som rationella varelser. Det innebär att vi fattar våra beslut genom att vi rationellt går igenom de olika tillgängliga och möjliga

alternativen. Sedan väljer vi det alternativ som skapar mest värde för oss (jfr Homo Economicus). Detta borde väl vara sant? Varför skulle vi annars ha tusentals PPM-fonder att välja emellan eller ha 40 000 artiklar i en hypermarket? Nej, vi är inte rationella, vi är i allra högsta grad irrationella, åtminstone på ett medvetet plan. Detta innebär att vi aldrig får skapa en miljö där våra kunder känner sig dumma och som de inte förstår. Vi måste försöka skapa en kommunikation som upplevs rationell och som är lättförståelig.

Människan är känslosam

Känslor är helt avgörande för våra beslut. Glöm allt om vår rationalitet och att vi ska lämna känslorna utanför när vi fattar beslut. Känslor styr vårt beteende. Därför är det viktigt att kommunikation inte bara talar rationellt till oss utan även emotionellt – något som är utmanande och svårt såväl digitalt som i den fysiska butiken, vilken ofta är inriktad på funktion och handling.

Människan är glömsk

Hjärnas arbetsminne är begränsat. Sju–nio saker kan vi ha i vår medvetna del av hjärnan. Det som inte är en vana tenderar vi rätt snabbt att glömma bort. Man bör därför inte bygga kommunikationen på att konsumenten ska komma ihåg. Däremot kan man skapa lösningar som hjälper konsumenten att minnas och förstå. Det är kanske en av de viktigaste rollerna för den fysiska butiken.

Butiken måste ha människan i centrum för sin framtida utveckling

Trots att vi känner till människans alla egenheter och speciella behov tenderar de tekniska lösningarna att sätta teknik och kostnadsbesparingar och inte människans behov i centrum. Ett bra exempel är självutcheckningskassorna och digitala budskapsskärmar i butik. Detta är inte teknik som är utvecklad med kunskap om människan och hennes beteende utan till största delen är utvecklad för att skapa kostnadsbesparingar i form av personal i butik. Detta kommer inte längre att fungera när den fysiska butiken får en allt större konkurrens från den digitala handeln. Att förstå våra kunders beteende och sätta dem i fokus måste vara den viktigaste drivkraften för alla butiker/handelskedjor. Vi ser idag detaljhandelsföretag som har gett sig ut på den långa och dyra digitaliseringsresan utan att ha människan i fokus. Detta kommer att bli dyrköpta erfarenheter.

Jeff Bezos, den amerikanska digitala jätten Amazons grundare, fick den här frågan från en journalist: Ser du dig som en detaljhandlare? Svaret är häpnadsväckande, spännande och utmanande:

> Vi kan vara lite vad som helst – det viktiga är att vi förstår var våra kunder är någonstans.

Den digitala handeln har kundens data i fokus för sin utveckling och kundens inköpshistorik, vilket gör att den har ett stort försprång till att på djupet förstå sin kund och dennes beteende – kanske djupare än vad kunden själv gör. Idag säljer som bekant Amazon inte bara böcker utan har ett helt ekosystem av tjänster. Bezos gör i vilket fall en viktig distinktion här som går helt i strid med våra traditionella affärsmodeller som ofta bygger på en fysisk inköpsorganisation som tar fram produkter som sedan ska marknadsföras och säljas via butiker runt om i landet. Om vi översätter detta till handeln har vi de senaste tjugo åren varit bortskämda med låga räntor, ökat värde på tillgångar och ökad konsumtion. Detta har skapat en statisk affärsmodell som i grundstrukturen byggt på en etablering av nya butiker i externlägen, billiga importerade varor och vips så har kunderna strömmat till. Kombinerar vi detta med ett utvecklingsfokus på kostnadsbesparingar och inte på kundbeteende så förstår vi att detaljhandeln är satt under press. Det är intressant att se på hur till exempel traditionella livsmedelskedjor förvärvar digitala aktörer. Det är ju inte primärt för att få ytterligare försäljningsvolym, utan skälet är att man vill komma åt det digitala arbetssättet där man sätter kunden, dennes data och beteende i fokus. Jag tycker jämförelsen mellan Walmart och Amazon är ett mycket illustrativt exempel där Amazons ackumulerade vinster sedan de startade är en bråkdel av Walmarts årsresultat. Samtidigt har Amazons börskurs gått om Walmarts flera gånger om. Det är ingen tvekan om att aktiemarknaden värderar ett starkt kundfokus högt.

Sanningar om kunden vi måste ta hänsyn till i vår framtida utveckling av butiken

De kanalöverskridande förväntningarna växer. Den digitala handeln skapar förväntningar på den fysiska butiken som handlar om transparens, snabbhet, överskådlighet, recensioner etc eftersom det är det man möter i den digitala handeln. Den fysiska kanalen överträffar den digitala i snabbhet att få hem produkten, och känna och klämma. Den digitala kanalen har också lett till att vårt tålamod har minskat. Kanske för även detta med sig stress in i den fysiska butiken. Oavsett vad plockar kunden det bästa ur de två världarna och bygger sina förväntningar på att möta denna den bästa av världar när man handlar, oavsett kanal. Detta gör naturligtvis att handeln måste se kunden som kanalöverskridande och inte uppdelad i kund via den digitala eller via den fysiska butiken.

Vi är trötta på irrelevans – vi vill ha skräddarsydda och personifierade erbjudanden. Visst har kundlojalitetssystem erbjudit mig vissa skräddarsydda erbjudanden. Men jag tänker

mig i framtiden en kombination av Sjökvist i Åsa-Nisse (en lanthandlare som verkligen kände och förstod sina kunder) och Amazon. Kombinationen skulle innebära att på djupet faktiskt känna oss bättre än vad vi själva gör. Detta tack vare den data som finns att tillgå i våra köpmönster. Men dessa måste också tillgängliggöras och användas i den fysiska butiken. Dessutom måste även butikspersonalen få konkreta verktyg som hjälper dem att kunna läsa av vem de har framför sig i den fysiska butiken.

Vi kan inte välja – butiken måste hjälpa kunden att välja. En hypermarket har cirka 40 000 artiklar. En digital butik kan ha minst lika många. Men vilken produkt ska vi välja och hur gör vi den tillgänglig för kunden så att denne får råd och vägledning? En kombination mellan data och visuell presentation är lösningen. Vi måste hjälpa våra kunder att välja ut de bästa produkterna vid rätt tillfälle. Här kan den fysiska butiken hjälpa till med urval tack vare recensioner som vi vant oss vid, framförallt vid restaurang- och hotellbesök. Vi har idag alltför många val i alldeles för många kategorier. Framtidens butik vet vad som är bäst för kunden och föreslår detta och gör kundens val enkelt och smärtfritt och på köpet får kunden exakt den lösning denne efterfrågar.

Gemenskaper – vilja vara med. Internet öppnar för att man kan hitta de mest udda och unika delarna av sina intressen i globala gemenskaper (eng *communities*), ofta kopplade till varumärken och intressen. Vilka gemenskaper kan den fysiska butiken bygga? Upplevelsen är den nya produkten i framtiden och den skulle kunna bygga på att butiken samlar likasinnade och låter dem interagera i butiken – lära sig mer, lära känna nya människor, fördjupa sig i produkterna och lösningarna.

Tålamodet och lojaliteten blir bristvara – offline-kunder är mer tålmodiga för de är vana att vänta i kö. De kan se den fysiska kön och förstår sammanhanget. Online-kunder kan inte se orsak och verkan på samma sätt och därmed minskar tålamodet. De väntar inte och loggar ut om det blir för krångligt att handla i den digitala butiken. Utbudet av nya inköpskanaler leder också till ökad konkurrens och minskad lojalitet. Den digitala otåligheten kommer leda till att tålamodet minskar även i den fysiska butiken. Köer, okunnig personal och slutsålda produkter kommer inte att leda till lojala kundrelationer i framtiden.

Värde för pengarna – transparens. Att ”bara” sälja produkter kommer inte att hålla som affärsidé. Pristransparensen leder till lägre marginaler. Det kommer att tvinga butikerna att fundera mer kring människan och dess reella behov och hur dessa kan uppfyllas. Tjänstefiering av produkter kommer därför att bli en allt viktigare del av butikens utbud. Se på utvecklingen av färdiga måltider som växer betydligt mer än den traditionella dagligvaruhandeln. Delningsekonomi börjar så smått komma inom fackhandeln. Vad är det mer för tjänster som den moderna kunden önskar sig av butiken?

Slutsatser

Av ovanstående drar jag några slutsatser kring nödvändigt fokus som den fysiska butiken bör ha för att i framtiden kunna konkurrera om kundens uppmärksamhet.

Slutsats 1: Man måste upplösa tudelningen av det digitala och det fysiska, alltså gå mot omnikanal. Det finns bara en kund. Denna är ibland digital och ibland fysisk. Man måste därför kunna säkerställa snabba leveranser till kunden som man är van vid i den fysiska butiken, men samtidigt ha det sortiment i den fysiska butiken som kunden är van vid i den digitala världen. Det bästa exemplet på detta just nu är Amazons bokhandel i University Village i Seattle. Där har man helt anpassat sortimentet efter storsäljarna digitalt och har enbart de böcker som är femstjärniga, alltså de högst rankade (av andra kunder). De visar också framsidan på boken vilket gör att den fysiska butiken blir ”browservänlig”. Man får inte missuppfatta omnikanal. Man kan mycket väl erbjuda olika produkter, varumärken och upplevelser i de olika kanalerna men priserna och den grundläggande varumärkeskänslan måste vara genomgående oberoende av kanal. Kunden ser ju bara ett H&M och förväntar sig att kunna byta det hon handlat på nätet i den fysiska butiken och kunna prova i den fysiska butiken och sedan i lugn och ro handla på nätet.

Slutsats 2: De fyra P:na kommer att istället ersättas av de fyra C:na. När jag läste ekonomi på universitetet var de fyra P:na (plats, produkt, pris och påverkan) utgångspunkten för hur ett erbjudande med tillhörande kommunikation skulle byggas upp. Denna modell är idag under omvandling på grund av transparens och antalet nya tillgängliga inköpskanaler. Idag ersätts detta statiska synsätt med det mer dynamiska synsättet att följa kunden på dennes köpresa. Denna resa är både online och offline. Sakta måste vi ersätta denna modell med de fyra C:na som innebär *customized, choice, convenience* och *connected.* Framtidens kund vill ha skräddarsydd kommunikation och hjälp med att göra urval. Dessutom är tiden en bristfaktor – det måste vara enkelt och effektivt samtidigt som kunden alltid är uppkopplad. I framtiden kan vi inte längre ha en försäljningsavdelning och en marknadsavdelning – dessa måste ersättas av en kundavdelning som sätter köpresan i fokus.

Slutsats 3: Upplevelsen är den nya produkten. Det räcker inte längre med att bara tillhandahålla en produkt. En butik som säljer tv-apparater måste kunna erbjuda lösningar för det uppkopplade hemmet. Matbutiker måste kunna erbjuda färdig restaurangmat och klädbutiker måste kunna erbjuda rådgivning och styling och kanske erbjuda kunderna att lämna in och byta sina gamla kläder.

Slutsats 4: Personalen måste vara engagerad och ha kompetens. Ska den fysiska kedjan överleva i framtiden så måste hela personalstyrkan ha fokus på kundens behov. Tiden är förbi när man kunde köra tv-reklam och vänta på kunderna i butiken. Här finns kvar att göra speciellt inom sektorer av sällanköp där behovet av rådgivning och bekräftelse är stort. Detta kommer också att ställa höga krav på framtidens butiksmedarbetare som mer måste vara skådespelare, psykologer och sociologer än ”bara” stå i butik.

Slutsats 5: I framtiden måste man bryta upp organisatoriska silor, experimentera och skapa en strategi, gärna tillsammans med leverantörer och kunder. Den gamla mediamixen förlorar sin kraft och gamla arbetssätt måste ersättas. Handeln måste kunna bygga en organisation som följer kundens köpresa. Två delar som är vitala för att uppnå detta är att bryta det gamla silotänket där vi bygger enheter som inte kommunicerar med varandra och ersätta det med en mer horisontell organisation där man sätter kunden och inte funktionen i fokus. Det andra som jag skulle vilja introducera som arbetsform är experimenterandet. Detta är en form som butiker traditionellt sett har varit förhållandevis duktiga på men som måste accelerera som arbetssätt. Dessutom handlar det om att bygga en strategi som sätter kundens behov i centrum och inte tekniken. För att lyckas med detta kommer det att krävas ett samarbete genom hela värdekedjan som är horisontellt och inte vertikalt.

I detta kapitel har jag gett min bild av hur jag ser på digitaliseringens utmaningar kopplat till vår kunskap om människan. Parallellt med handelns utveckling har vår kunskap om människans faktiska beteende utvecklats och nu måste de företag som vill överleva i framtiden ta denna kunskap om människan på allvar och utgå från henne i sin framtida strategiutveckling. Framtiden är oförutsägbar och komplex och människan har som jag beskrivit vant sig vid de bästa av två världar och detta kommer att vara utgångspunkten när framtida köp ska göras och kanaler ska väljas. Historien har visat på en mängd företag som gått under för att de inte ställt om sin affärsidé i tid och vi kommer att se detta fenomen också i framtiden. Därför måste företag sätta kunden och dennes beteende och behov i centrum och sedan organisera sig utifrån det. Det är en resa som är både svår och mödosam men nödvändig och kommer att löna sig för dem som har framgång i detta.

Samverkan med robotar i framtidens fysiska butik

Per Runeson

Robotar i olika former – precis som datorer – är bra på att oförtröttligt utföra arbetsuppgifter som upprepas enligt något förutbestämt schema. De behöver inga pauser, annat än för service och underhåll, och kan avlasta människor från fysiskt och mentalt påfrestande arbetsuppgifter. Förbättringsarbete som syftar till att effektivisera verksamheter utreder ofta möjligheterna att använda robotar i olika slags aktiviteter som innehåller manuell hantering. Så också inom handel och distribution.

Med digitaliseringen följer nya möjligheter för robotarna. I takt med att datorers beräkningskapacitet ökar, kan smarta algoritmer och behandling av stora mängder data bidra till att de arbetsuppgifter som datorerna eller robotarna löser mer flexibelt kan anpassas. Detta betecknas ofta med det ambitiösa begreppet ”artificiell intelligens”, AI, som dock snarare är en förmåga att bearbeta stora mängder information, än något som motsvarar verklig mänsklig intelligens.

Robotar har sina fördelar i uthållighet och kraft, medan människor har sin styrka i att kunna flexibelt anpassa sig till nya situationer. Inom industriautomation arbetar man mer och mer med samverkan mellan människor och robotar i en avvägning mellan vad som är lämpligt för en robot att utföra och vad människan gör bättre. Genom att dela på arbetsuppgifterna, och kanske ha en gemensam fysisk arbetsplats, kan kombinationen av robot och människa bli bättre än vad den ena eller den andra var för sig kan åstadkomma.

I detta kapitel diskuterar jag hur samverkan mellan robotar och människor kan ske i framtidens fysiska butik. Detta gäller både fysiska robotar och vad man kan kalla ”virtuella robotar”, eller ”bots” – alltså robotar som utför automatiska tjänster på internet. Vidare utreder jag hur olika tekniska system behöver samverka för att effektivt kunna åstadkomma samverkan mellan butik, robotar och kunder. Detta ställer särskilda krav på hur de tekniska systemen designas för att kunna samverka. Jag avslutar med rekommendationer för hur handeln kan utvecklas inom detta område.

Samverkan mellan robotar och människor

I grunden är det till stor del samma principer för samverkan mellan människor och robotar, oavsett om dessa är fysiska eller virtuella, men vi uppfattar robotarna med olika sinnen och möter dem i olika sammanhang. Därför väljer jag här att behandla dem var för sig.

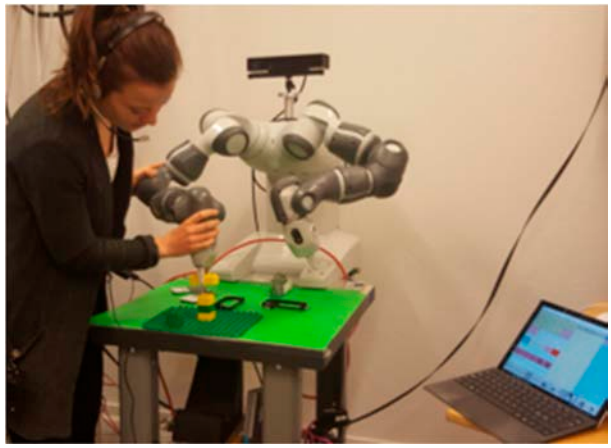
Fysiska robotar

Användning av fysiska robotar i butiker handlar om att ersätta eller komplettera de anställdas eller kundernas manuella hantering av butikens varor. Att packa upp och packa ner varor samt transportera dem är uppgifter som föreslås av Baird (2017) som ganska enkla att införa i detaljhandeln. Andra uppgifter som nämns är inventering och självgående varukorgar, vilket patenterats av Walmart (Engelking 2016).

Uppgiften att förflytta ett objekt är välkänd för robotar, men utmaningarna ligger i att identifiera och greppa objekt som har olika form, olika struktur och kanske framför allt olika känslighet för beröring. Dessutom är det svårt att identifiera var objektet finns i en godtycklig miljö. Svårigheterna ligger delvis i programmeringen av roboten. Hur ska en person som har kunskap om arbetsuppgiften men inte är så teknikkunnig kunna instruera roboten att utföra en uppgift? Forskning kring hur detta kan ske bedrivs vid LTH:s robotlabb, och där utreder man bland annat hur det fungerar att fysiskt demonstrera hur uppgiften ska göras (se figur 1).

Den andra huvudutmaningen ligger i att med hjälp av information från bildgivare och andra sensorer utröna var ett objekt finns, och att greppa det med lämplig kraft för att kunna flytta det till en ny position. Att flytta en tomat ur en låda tomater eller en burk konserverade tomater från en hylla är mycket olika uppgifter. Uppgifter med inventering och omplacering av enskilda produkter är därför begränsade av robotteknikens möjligheter, särskilt som variationen mellan olika varor i en butik är enormt stor och behöver hanteras utifrån varje produkts och förpacknings förutsättningar.

Automatiserade kassor införs på bred front i detaljhandeln, men de bygger mer på att kunden gör arbetet istället för en anställd, snarare än att en robot gör jobbet. Robotar som kan läsa av prislappar på varor som ligger på ett rullband, samt förpacka dem – om de inte är alltför känsliga – ligger inom möjligheternas ramar med dagens teknik, men är kanske inte tillräckligt värdeskapande för att motsvara investeringskostnaderna. I högre grad är det beställning och betalning av varor som görs digitalt, antingen via internet eller via beställningsstationer som till exempel finns i många snabbmatsrestauranger. Produktion och leverans av varan sker fortfarande manuellt, även om försök görs också här; att ersätta en barista med en robot är ett exempel på automatiserad, kundanpassad produktion (Swartz 2017) som ställer många olika krav på roboten.



Figur 1. Vid LTH:s robotlabb bedrivs forskning om hur robotar kan programmeras genom fysiska exempel (Stenmark & Topp 2016).

Till detta kommer frågorna om fysisk samexistens i butiken. I industrin bygger man upp arbetsplatser där robotar och människor arbetar på samma yta, men då gäller det anställda personer som kan tränas för uppgiften. Att möta en robot mellan fruktavdelningen och mejeriprodukterna i speceriaffären är inte något vi som konsumenter är vana vid, och det riskerar skapa motstånd mot automatiseringen.

Virtuella robotar

På internet finns robotar, eller ”bots”, av olika slag som ställer samman och filtrerar information och tar fram beslutsunderlag åt oss eller faktiskt fattar beslut i vårt ställe. Som nämnts tidigare är datorer mycket lämpliga för att hantera stora mängder information. Handeln på de finansiella börserna sker till stor del med robotar, som köper och säljer värdepapper enligt fördefinierade eller kontinuerligt lärande principer. När vi handlar på nätet är det ofta robotar som hjälper oss att hitta de billigaste alternativen, genom prisjämförelsesajter som till exempel Prisjakt. Att svara på kundfrågor är något som Baird (2017) ser som en naturlig utveckling av robotar i detaljhandeln, och det sker redan på nätet.

För den fysiska butiken kan de virtuella robotarna också komma till nytta. Just att separera det fysiska från det virtuella eller logiska innebär stora möjligheter i digitaliseringen. Om kunderna använder digitala inköpslistor kan man få dem sorterade efter den ordning som man naturligt går genom butiken och därmed effektivisera inköpen. Eller kunder kan guidas till de delar av butiken där det för närvarande är minst köer. Erbjudanden kan kopplas till inköpslistorna, kundens preferenser för kvalitet, pris, närproducerat, miljömärkt etc kan knytas ihop med inköpslistan och kunden kan guidas till önskade produktvarianter i sortimentet. Inköpslistor kan i en framtid också kombineras med att vissa basvaror enligt kundens önskemål plockas samman och står

klara när kunden kommer till butiken, medan andra varor lämnas till kunden att välja på plats efter fysisk examination av utbudet.

För handeln innebär detta möjligheter till förbättrad, dynamisk lagerdimensionering, eftersom inköpslistorna kan bidra till förbättrad prognostisering av kundernas efterfrågan. Det skapar också möjligheter till mer dynamisk prissättning, som kan drivas av till exempel kvarvarande hållbarhetstid för färskvaror eller aktuell lagerstatus i butiken.

Behövs då den fysiska butiken alls i ett sådant utvecklingsscenario? Reduceras den till ett *showroom* där kunderna kan se och känna på produkterna, medan affären egentligen görs upp på internet? Det blir sannolikt olika för olika produktkategorier och för olika kundkategorier. För vissa produkter innebär digitaliseringen att butiken ”kortsluts” och att internet knyter samman leverantör och kund utan butiken som mellanhand. För andra typer av produkter, särskilt när de fysiska egenskaperna för den enskilda produkten är viktiga, kommer butiken att fylla en funktion som mötespunkt mellan leverantörer och kunder.

Genom förstärkt verklighet (eng *augmented reality*) i butiken kan den fysiska och virtuella butikens styrkor kombineras. I butiken kan kunderna med hjälp av sin mobiltelefon eller andra enheter få fram information om produkterna, göra jämförelser som avser såväl produkten som dess produktion, till exempel med avseende på miljöbelastning eller etisk produktion. Mängden information blir sannolikt överväldigande stor även i ganska enkla tillämpningar och därför är filtrering och presentation av information viktiga funktioner i sådana system. Vidare behöver kunders generella preferenser ligga till grund för sådana funktioner, antingen genom att man explicit definierar preferenser – till exempel pris jämfört med kvalitet – eller så kan systemet extrahera sådana preferenser ur beslut som systemet fattar.

En annan aspekt avseende information gäller kundernas integritet. På samma sätt som en fysisk robot kan vara skrämmande för den ovana kunden i butiken, kan man föreställa sig att det att lämna ut komplett information om inköpsvanor kan upplevas skrämmande. När lojalitetskundkorten kom i mitten på 00-talet uppstod en del kritik. Konsumenter tycks emellertid vänja sig vid att butiken har full kontroll på köpvanor och beteenden. Det är dock viktigt för handeln att inse att detta kan vara känslig information och hantera den ansvarsfullt.

Samverkan mellan tekniska system

Den information som används i ett utvecklingsscenario enligt ovan kommer från många olika tekniska och administrativa system. Det gäller till exempel system som lagrar kunders transaktioner, butikens inventariesystem, system som övervakar temperaturer i kyldiskar, och övervakningskameror i butiken som ser var kunderna finns. Vart och ett av dessa system är byggda för att lösa sin uppgift, men inte för att

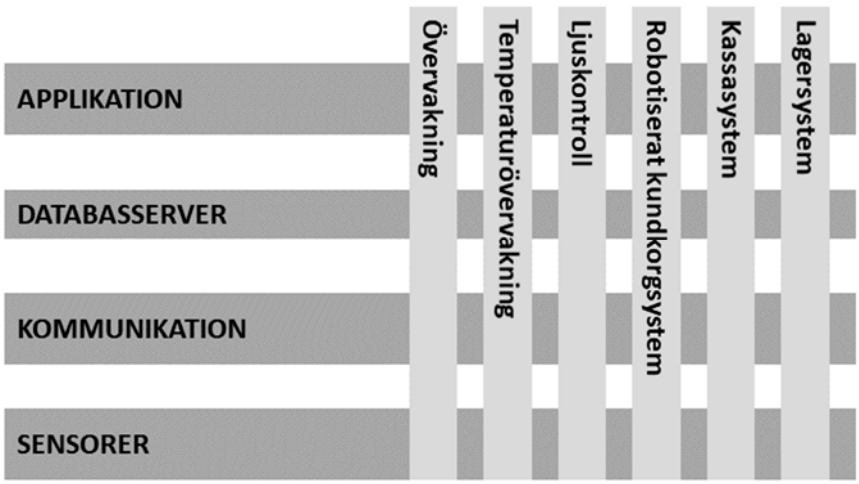
samverka med andra system (silobyggda system) som skiljer sig vad gäller samverkan från system för samverkan. Nedan diskuteras dessa båda sätt att skapa system.

Silobyggda system

Dessa system har typiskt sensorer som samlar in data, kommunikationsnätverk som skickar dem till en databas och applikationer av olika slag som bearbetar och presenterar data. Om varje system byggs för sig dubbleras många funktioner i onödan, och dessutom förhindras möjligheter till samutnyttjande av information mellan olika system. Principerna för en sådan systemarkitektur visas i figur 2.

En annan effekt av denna arkitektur är att systemleverantören för respektive system gärna vill låsa in kunden i sitt system. Då kan inte kunden byta system så enkelt, vilket varken befrämjar kostnadseffektivitet eller innovation för kunden.

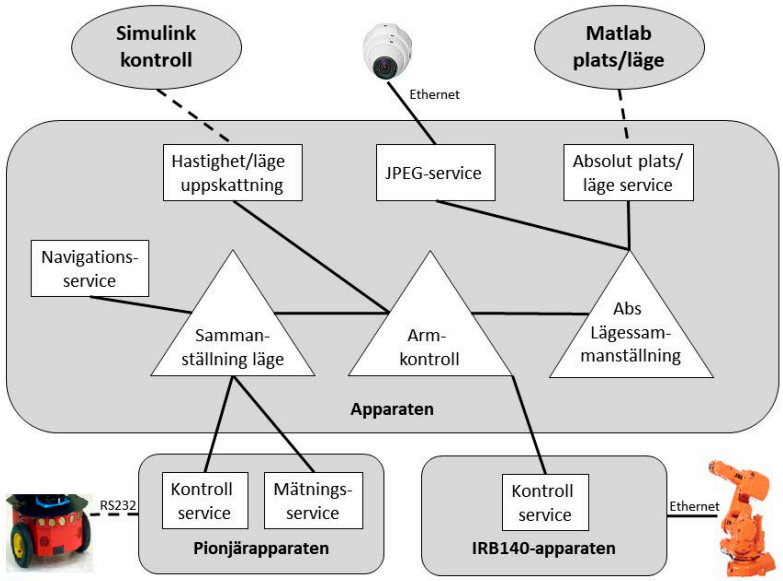
Det behövs alltså en systemarkitektur som öppnar för samverkan mellan olika system för att kunna utnyttja digitaliseringens potential.



Figur 2. Systemarkitektur med ”silor” för varje applikation.

System för samverkan

Ett exempel på en systemarkitektur som möjliggör samverkan är PalCom-arkitekturen som tagits fram i forskning där LTH deltagit (se figur 3). Arkitekturen definierar ett ”middle-ware” – ett mellanlager av programvara som sköter kommunikationen mellan enheter, som i sin tur kan komma från många olika leverantörer. I PalCom finns också ett grafiskt programmeringsgränssnitt som gör att man inte behöver så avancerade tekniska kunskaper för att bygga på med nya funktioner.



Figur 3. Systemarkitektur med möjlighet att bygga nya funktioner som kombinerar befintliga system (Svensson et al 2009).

Slutsatser

Robotar i olika former finns redan i detaljhandeln, särskilt på internet. Fysiska robotar effektiviserar arbetet i lager och logiska robotar hjälper kunder att hitta erbjudanden som matchar behoven. Däremot är de ännu sällsynta i den fysiska butiken. Hindren är dels tekniska – uppgifterna i en butik är mycket varierade och robotar lämpar sig mer för repetitiva uppgifter – dels är hindren kulturella – kunder riskerar uppleva obehag om de inte är vana vid robotar som rör sig i butiken.

Användningen av virtuella robotar ligger närmare till hands. Om kunder gör inköpslistor som butiken får tillgång till, kan man utifrån dessa optimera kundens väg genom butiken, förbereda framtagning av varor och optimera lagerhållningen. De etiska frågorna kring registrering av inköp och reklamkampanjer baserade på detta väckte en del uppmärksamhet för tio–femton år sedan, men tycks ha ebbat ut.

För butiksägare och butikskedjor som vill använda fysiska eller virtuella robotar är det viktigt att man köper eller bygger system som är tillräckligt öppna och flexibla, så att man kan samutnyttja sensorer, kommunikationsfunktioner och data. De kulturella hindren ska inte underskattas, för fysiska såväl som virtuella robotar.

Digitalisering i handeln

Mobiltelefonen och den fysiska butiken

Anette Svingstedt, Kristina Bäckström och Christian Fuentes

> En ung man vandrar omkring till synes planlöst på skoavdelningen, samtidigt som han talar i telefon och tittar på skor. Emellanåt lyfter han upp en sko för att kika på den, letar efter priset eller storleken och vid något tillfälle provar han en sko för att sedan sätta tillbaka den på hyllan igen. Telefonsamtalet pågår hela tiden som han rör sig på avdelningen. Då och då berättar han för sin samtalspartner om de skor han letar efter. Telefonsamtalet och vandringen på skoavdelningen fortsätter under säkert fem–sju minuter. Ibland handlar samtalet om hans shoppingtur och de skor han kikar på och nästa sekund handlar det om något helt annat som inte alls är kopplat till hans shopping. Samtidigt som skor provas, beskrivs dessa på ett illustrerande sätt i telefonsamtalet. Den unge mannen tar inte vid något tillfälle kontakt med butikspersonalen, inte heller är det någon personal som närmar sig honom. Han lämnar butiken utan att ha köpt något, samtalet fortsätter långt utanför butiken. (Fältanteckning 17 februari 2016)

Mobiltelefonen förändrar hur vi shoppar och hur vi agerar i butiken. Flera tidigare studier har visat att konsumenter använder mobiltelefonen både när de handlar online och i butik, exempelvis för att uppdatera sig på sociala medier, skaffa information på nya sätt och betala (Fuentes, Bäckström & Svingstedt 2017).[3] Vi ser helt enkelt konsumenter som beter sig på nya sätt när de handlar jämfört med tidigare. För att förstå den nya mobilanvändande konsumenten behöver vi veta mer om mobilshopping i butik och om och hur det påverkar sådant som butikers utformning och butikspersonalens roll.

Vi har gjort en kvalitativ studie, 14 intervjuer och 25 observationer i butiker som säljer elektronik, mode, skönhet, inredning och byggvaror. Vi har undersökt om och till vad konsumenter använder mobiltelefonen i butiken och om användningen påverkar hur de agerar och använder butikslandskapet samt om den påverkar kontakten

3 Delar av de resultat som presenteras i detta kapitel presenteras också i Fuentes, Bäckström & Svingstedt (2017).

med butikspersonal. Studien visar att mobiltelefonen ständigt är närvarande och påverkar konsumenters beteende när de shoppar i butiken. Vi har i denna studie inte jämfört agerande mellan olika typer av butiker, dock finns det säkert skillnader som i framtida studier behöver beaktas.

Integrationen av mobiltelefonen i shopping bidrar till ett förändrat sätt att shoppa (Holmes, Byrne & Rowley 2013, Spaid & Flint 2014). Konsumenter rör sig på nya sätt i butiken, de gör andra saker och använder butiken på andra sätt jämfört med innan. I tidigare forskning om shopping utgår man vanligtvis från att butikslandskapet kan kontrolleras genom hur det planeras och designas för att styra kunderna mot vissa önskvärda aktiviteter (Barker 1975). Utgångspunkten i denna tidigare forskning är att butikslandskapet förväntas påverka kundernas upplevelser som i sin tur förväntas leda till särskilda kundbeteenden. Konsumenterna blir reaktiva aktörer som varken kan kontrollera eller forma butikslandskapet, utan enbart reagera på butikens design.

Med mobiltelefonen förändras konsumenters shopping i butiken och därmed påverkas också förutsättningarna för hur butiken kan planeras och designas. I nästa avsnitt visar vi hur mobiltelefonen bidrar till en omvandling av butiken.

Nya sätt att uppdatera sig på – butikens informationslandskap går online

Konsumenten kan på flera olika sätt förse sig med information i butiken, genom skyltning, taggar och annan marknadsföring samt i kontakten med personal. Någon direkt brist på information i butiken verkar det inte finnas. Dock visar vår studie att konsumenter agerar som om de saknar en del information eftersom de med mobiltelefonen söker annan information än den som finns tillgänglig i butiken.

Mobiltelefonen underlättar för konsumenter att uppdatera sig på ett helt annat sätt än tidigare. De kan agera mer självständigt och blir mindre beroende av butikens information, och de vänder sig i mindre utsträckning till butikspersonalen för att fråga efter information. Så här beskriver en av de intervjuade detta:

> Vi var i en butik för att kolla tangentbord åt min flickvän. Vi kollade på olika tangentbords funktioner; detta gjorde vi på nätet. Jag gjorde det innan jag pratade med personalen. Jag vill göra min egen research, tror jag. Du kan inte alltid lita på personalen i butiken, de vill ju alltid sälja. (Intervju med Allan)

Mobiltelefonen ger konsumenten en ökad självständighet till både butikslandskapet och personalen och därmed större inflytande över sin shopping. Konsumenterna

berättar att de känner stor tillfredsställelse i att själva skaffa den information de vill ha och behöver innan de köper något.

> Jag ser en kvinna i trettioårsåldern som står framför en hylla fylld med olika sorters te. Hennes blick sveper över utbudet av te, hon tar ett paket från hyllan och ser på det samtidigt som hon sticker ner sin hand i handväskan för att ta upp sin mobiltelefon. Hon tar på sig sina glasögon och googlar produkten som hon håller i sin hand. Hon hittar en länk som intresserar henne, klickar på den och börjar läsa. När hon läst färdigt ställer hon tillbaka paketet med te på hyllan och fortsätter sin shopping. (Fältanteckning 11 mars 2016)

Flera observationer likt denna ovan visar att mobiltelefonen används för att skaffa sig mer ”oberoende” information, som en del informanter uttrycker det. Slutsatsen blir att konsumenter söker efter egen information eftersom de upplever att den saknas, är otillräcklig eller den upplevs som alltför partisk i butiken.

Butikens informationslandskap förändras från att tidigare ha varit en del som handlaren förhållandevis självständigt kunnat styra och kontrollera (Bitner 1992), till att nu vara ett landskap som konsumenter själva tar kontroll över genom att skaffa sig information som de upplever inte finns i butiken. Den digitaliserade kunden är kunnig och emellanåt mer kunnig än butikspersonalen. Konsumenter skaffar sig ett informationsövertag med mobiltelefonen och de kan därmed göra mer självständiga köpbeslut, utan större påverkan av handlaren.

Socialisera på nya sätt – butiken som ett uppkopplat socialt landskap

Mobiltelefonen skapar helt nya möjligheter för konsumenter att vara sociala under en shoppingtur. Att shopping är en viktig social aktivitet i människors liv har tidigare studier länge visat (för en översikt, se Fuentes & Hagberg 2013). Shopping är ett sätt att träffas och umgås med sina vänner eller familj. Tidigare gick människor vanligtvis ut för att shoppa i sällskap med vänner eller familj. Med mobiltelefonen kan konsumenter enkelt vara sociala med andra trots att sällskapet inte finns på samma fysiska plats.

Många talar i telefon medan de strosar omkring i butiker, i gallerior och på butiksgator. Ibland är samtalen relaterade till den shoppingtur man är på, ibland inte. Även om de är till synes själva på sin shoppingrunda talar de med vänner eller familj under butiksbesöket. De samtalar om allt möjligt, ibland kopplat till shoppingturen

och andra gånger inte. Under butiksbesöket facetimar eller skajpar de med andra och delar med sig av sina IRL-upplevelser till andra, långt utanför butikens gränser.

> En ung kvinna i tjugoårsåldern talar i sin telefon medan hon shoppar. Hon använder handsfree. Hon går runt i butiken tämligen planlöst och tittar på kläder, eller rättare sagt hon tittar knappt på dem. Det är tydligt att hennes fokus är på det pågående samtalet. Hon är djupt engagerad i samtalet med en vän. Telefonsamtalet pågår under hela butiksbesöket. (Fältanteckning 8 mars 2016)

Samtidigt som konsumenterna talar i telefon strosar de till synes planlöst runt i butiken, de sveper med blicken över butikens utbud. Andra gånger är samtalen direkt kopplade till den aktuella shoppingturen.

> Jag var i provrummet med tre outfits. Jag provade respektive outfit och skickade ett foto till min man för att få hans åsikt. Detta är ett mycket bekvämt sätt för mig, som har tre småbarn hemma, att shoppa på. Det är ett sätt för mig att kunna ta en shoppingtur på egen hand, samtidigt som jag ändå kan inkludera min man i mina shoppingval. (Intervju med Anna)

Vid ett tillfälle ser vi en konsument som facetimar med en vän. Under videosamtalet visar hon upp några make up-produkter och sedan hur sminket ser ut på henne. På så sätt inkluderas vännen, visserligen på distans, i hennes shoppingtur. Butiken expanderar och sträcker sig därmed långt utanför det fysiska butikslandskapet.

Socialiseringen med de andra som inte är på plats innebär att konsumenter använder och rör sig i butiken på nya sätt.

> En medelålders kvinna letar bland underklädessortimentet när hennes telefon ringer. Det ser besvärligt ut att hantera mobiltelefonen, de varukassar och galgar med kläder hon har i den andra handen. Hon lämnar avdelningen för underkläder och vandrar vidare i butiken, samtidigt som hon talar i telefon försöker hon balansera sina kassar och kläder. Hon går fram till ett bord, på vilket det ligger staplar med jeans, lutar sig fram och vilar sin överkropp över bordet med jeansen. Det verkar vara ett sätt att kunna hantera samtalet samtidigt som kvinnan pausar sin shopping. Samtalet verkar inte vara relaterat till butiksbesöket och det avslutas efter några minuter. Hon reser sig upp från bordet och

> börjar leta bland jeansen på bordet. Dock väcker dessa varor inte hennes intresse och hon går vidare till kassan med famnen full av varor och kassar. (Fältanteckning 17 februari 2016)

Butiker är på olika sätt designade och organiserade för att möjliggöra och även uppmuntra till möjligheter till socialisering. Att vara social med andra via mobiltelefonen ställer butiker inför nya utmaningar vad gäller framtidens design av butikslandskapet.

Forma butiksupplevelser på nya sätt – butikens upplevelselandskap expanderar

Det är inte enbart det fysiska butikslandskapet som expanderar, även butikens upplevelselandskap expanderar. Många använder mobiltelefonen för att lyssna på musik, poddsändning, ljudböcker eller något annat medan de shoppar. Mobiltelefonen bidrar till att göra shoppingturen mer lustbetonad.

> Ibland lyssnar jag på musik medan jag shoppar i en butik, det blir för mig ett sätt att skapa lugn och sinnesro, vilket är något jag behöver när jag är på en shoppingrunda. (Intervju med Clara)

Här fungerar musiken som ett sätt att göra shoppingen mer njutbar. Andra gånger används musiken för att ersätta den musik som butiken erbjuder och därmed skapar konsumenten sin egen butiksupplevelse.

I citatet nedan berättar en konsument hur han roar sig med mobiltelefonen medan hans flickvän shoppar.

> Jag tycker det är så tråkigt när min partner tittar på kläder, så då spenderar jag min tid med min telefon istället. Huvudsakligen använder jag sociala media. Jag sitter ner någonstans i butiken med min telefon och låter henne strosa runt i butiken på egen hand. (Intervju med Allan)

Mobiltelefonen gör här en trist shoppingtur mer lustfylld. Medan flickvännen strosar runt i butiken roar sig pojkvännen med mobiltelefonen samtidigt som flickvännen är nöjd med att han finns med på shoppingturen.

Mobiltelefonen erbjuder både aktiviteter och upplevelser som butiken i dagsläget inte tillhandahåller, den kopplar samman konsumenter i butiker med, som i beskrivningen ovan, en fantasivärld eller som i de andra fallen med upplevelser som finns utanför butiken. Mobiltelefonen tillåter konsumenter att göra saker i butiken som inte varit möjliga tidigare. På så sätt växer möjligheterna för nya kundupplevelser. Kunskapen om att butiken är ett upplevelselandskap är väl etablerad i tidigare forskning (Pine & Gilmore 1999). Det som händer nu är att mobiltelefonen förändrar konsumenters möjligheter till andra butiksupplevelser. De lyssnar på sin egen musik istället för butikens eller en poddsändning istället för att tala med butikspersonalen. De surfar på nätet eller spelar ett spel istället för att titta på butikens produkter.

Mobiltelefonen ger konsumenten fler möjligheter till kontroll i butikslandskapet, de kan i större utsträckning skräddarsy och bestämma över den egna butiksupplevelsen. Butikslandskapet får därmed svårare att nå konsumenter med sin kommunikation och butikspersonalen tycks också få svårigheter med att komma i kontakt med dem.

Slutsatser

Vi visar i studien hur integrationen av mobiltelefonen förändrar människors shoppingaktiviteter i butiken, vilket leder till att ett nytt butikslandskap växer fram vad gäller konsumenters sätt att söka information, socialisera och skräddarsy sina egna upplevelser.

En ny form av självservice skapas genom hur konsumenter använder mobiltelefonen. Istället för att söka upp butikspersonal bakom disken, skaffar de sig själva den information de behöver för att kunna göra sina val i butiken, skräddarsyr sina egna butiksupplevelser och får goda shoppingråd av sina vänner. Flera av dessa aktiviteter sköttes tidigare av butikslandskapets kommunikativa element, som hur man arrangerat information och annan marknadsföring, och av butikspersonalen. Till skillnad från 1950-talets övergång till mer självservice så är det inte branschen som styr och kontrollerar den förändring vi nu ser, utan konsumenterna har betydligt större inflytande över sitt sätt att shoppa i butiken.

Mobilshoppande konsumenters agerande gör det också svårare för handlare att förmedla den service butiken faktiskt erbjuder. Mot bakgrund av att tidigare forskning visat hur viktig butikens service är för kunders upplevelser blir det ännu viktigare att finna nya sätt att nå fram till den mobilshoppande konsumenten. Dessutom komplicerar mobiltelefonen interaktionen mellan butik och konsument genom att konsumenter tycks ignorera – eller i alla fall är mindre uppmärksamma på – skyltar och andra kommunikativa element. Mobiltelefonen bidrar inte enbart till att rekonfigurera och komplicera butikslandskapet, den bidrar också till att förstärka det på olika sätt, genom att lägga till information, öka möjligheterna till socialisering och skapa möjligheter för skräddarsydda butiksupplevelser.

Vår studie visar att mobiltelefonen förändrar hur konsumenter gör när de befinner sig i butiken, vilket får konsekvenser för hur handlare i framtiden planerar och designar butikslandskapet. Mobiltelefonen påverkar inte enbart hur konsumenter interagerar med butikens fysiska miljö, utan också interaktionen med butikspersonal. Vi kan också konstatera att än så länge görs få, eller knappast några, ansträngningar från handlarnas sida för att stödja konsumenternas användning av mobiltelefonen. Trots avsaknaden av stöd för mobilshopping, utför kunderna dessa nya aktiviteter, vilket bidrar till att forma butikslandskapet på nya sätt.

Genom att öka förståelsen för hur konsumenter använder mobiltelefonen i butiken kan handlare börja arbeta med nya sätt att utforma butikslandskapet och med personalens roll i butiken. Framtidens butik behöver planeras och designas för att underlätta för konsumenters användning av sin mobiltelefon. Frågan är vad handlare kan göra för att göra det enkelt för konsumenterna att shoppa med sin mobiltelefon. Nedan kommer några idéer kring vad konsumenter behöver få hjälp med i butiken.

Handlare kan göra det enkelt för konsumenter att fotografera i butiken, både i provrummen, när det gäller kläder, och ute i butikslokalen. De kan utveckla nya sätt att skylta och kommunicera information i butiken. Mobiltelefonen distraherar konsumenten och det behövs därför nya idéer om hur man kan nå den mobilshoppande konsumenten. Man kan utbilda och träna butikspersonalen i hur de kan kommunicera med kunder som är upptagna med sin mobiltelefon. Servicekvalitet i kundmötet kommer sannolikt få ännu större betydelse i framtiden.

Det är en tid av förändring för handlare med butiker, både med utmaningen som e-handeln innebär och integrationen av mobiltelefonen i butiksshoppingen. Spännande förändringar i handeln är nog att vänta, vilket sannolikt innebär helt nya butikskoncept och personal som får nya möjligheter till utveckling och därmed högre kompetens, vilket kan bidra till ökad status för butikspersonal.

Upplevelser

Är den fjärde förändringsvågen inom handeln här?

Michael Björn

Handeln håller på att förändras, det vet vi alla. Trots det åker vi fortfarande varje dag till butiken för att handla och reflekterar kanske inte så mycket över att vårt dagliga shoppingbeteende via internet ökar lite i taget. I *The New Rules of Retail* försöker författarna Lewis och Dart (2014) sätta vardagliga förändringar i inköpsbeteenden i ett större sammanhang, i form av fyra handelsvågor. Den första inriktades på att etablera varuhus i stadskärnor; i den andra rörde sig handeln mot kedjor av varuhus, specialistbutiker och även lågprisbutiker; under nästa våg kom outlets, lågprisvaruhus och så kallade kategorimördare som Ikea, som genom sitt djupa och omfattande produktsortiment penetrerar en kategori och tar kål på konkurrensen. Den fjärde vågen bjuder dock på en splittrad handelsutveckling; omnivarumärken (varumärken som genom total kontroll över värdekedja och säljkanaler når vad Lewis och Dart kallar en ”neurologisk kontakt” med kunderna) dominerar, samtidigt som det också sker en ökning av varustandardisering och restpartibutiker.

Fokus ligger i detta kapitel på den fjärde handelsvågen som vi, enligt Lewis och Dart, befinner oss mitt uppe i. En starkt pådrivande faktor är den pågående ”teknikexplosionen” inom handeln; samtidigt är det konsumenterna som driver på konsumtionsförändringarna – och benägenheten ökar hos dem att spendera mer av sitt överflöd på upplevelser och service och inte lika mycket på varor.

Lewis och Dart (2014) menar att den fjärde förändringsvågen kännetecknas av en ökning av service-/tjänstekonsumtion och att konsumenter är villiga att betala mer för service. I detta kapitel ifrågasätter jag dock om denna konsumtionsökning ännu har inträffat och argumenterar för att konsumenter sedan 1970-talet kontinuerligt fått betala mer för service. Dessutom säger Lewis och Dart (2014) att de flesta varumärken strävar efter att bli omnivarumärken. Frågan är om detta stämmer eftersom endast ett mycket litet antal varumärken kan uppnå ett sådant mål då det bygger på att man blir en plattform, vilket i sig förutsätter en monopolistisk situation.

De första tre handelsvågorna

Första förändringsvågen inom handeln var inriktad på etableringen av varuhus på centrala urbana platser (Lewis & Dart 2014). Denna fas höll i sig fram till första världskriget och möjliggjordes tack vare industrialiseringens tillväxt som förde med sig elektrifiering, produktinnovationer samt en väsentlig volymökning i tillgång på varor och tjänster. Trots detta kunde inte den ökade efterfrågan tillfredsställas fullt ut på grund av befolkningsökning, fragmenterade distributionssystem och marknader som geografiskt sett var splittrade och utspridda.

Den snabba tillväxten höll i sig fram till slutet av 1970-talet och det var under denna period som den andra handelsvågen ägde rum. Denna våg kännetecknades av massmarknader och uppkomsten av varuhuskedjor vid sidan om specialbutiker och lågprisaffärer. Tillgång på produkter kom ifatt efterfrågan och handlare blev i större grad marknadsdrivna för att kunna fortsätta stimulera en efterfrågeökning på sina varor och för att göra butiksbesök attraktivt utifrån ett kundperspektiv.

Den tredje förändringsvågen inom handeln inleddes under tidigt 1980-tal. Den höll i sig fram till 2010 och markerar ett maktskifte från producenter till konsumenter. Tillgången växte nu snabbare än efterfrågan och det totala antalet märken och producenter steg kraftigt. Postorder, e-handel och tv-shopping underlättade tillgängligheten och samtidigt expanderade handeln kraftigt i och med ökad finansiell likviditet. Outlets, lågprisvaruhus och så kallade kategorimördare utmanövrerade konkurrenter tack vare sin förmåga att på både djupet och bredden dominera en hel kategori.

Den fjärde vågen av handel

Så följde en explosion av internetbaserad teknikförändring. Information blev nyckelordet och därigenom kom omnivarumärken, som enligt Lewis och Dart (2014) lyckades åstadkomma en närmast neurologisk kontakt med sina kunder, att spela huvudrollen på handelsscenen. Informationsanalys möjliggjorde snabbare varudistribution, nästan i samma stund som ett kundbehov uppstod. Lewis och Dart (2014) kallar detta för en ”Jobsiansk” eller ”Bezoisk” era (efter Steve Jobs och Jeff Bezos, grundare av Apple respektive Amazon). Handeln har inte längre bara att göra med *high-tech* utan handlar också om ”*high-touch*”, med vilket de menar att tillgång till kunddata skapar möjligheter för de handlare som förstår hur man bäst utnyttjar internets resurser. Skiljelinjerna mellan butiker och näthandlare suddas ut alltmer; e-handlare startar fysiska butiker och butiker börjar sälja produkter online.

I huvudsak innebär Lewis och Darts resonemang att kontroll över värdekedjan blir avgörande. Information behöver integreras vertikalt i så stor omfattning att omnivarumärket självt blir handlare, om man vill använda de tekniska möjligheter till

kontroll över värdekedjan som internet erbjuder. Varumärkets främsta utmaning blir att få kontroll eller inflytande över försäljningsmiljön, eller att kunna skapa denna.

Dessutom blir butiken en viktig datakälla när ny teknik införs, vilket innebär att även e-handlare behöver skapa en fysisk butiksnärvaro. Givetvis används butiksdata för att optimera kundupplevelserna där, men samma data utgör dessutom en ovärderlig komponent när ett omnivarumärke skapas. Kunddialog är inte bara ett komplement till annan data, den möjliggör även mer kvalificerade analyser och antaganden – exempelvis analysmetoder för korsvis försäljning, så att handlaren kan erbjuda just de extra produkter eller tjänster som kunderna faktiskt efterfrågar.

Från produkter till upplevelser

Konsumenter antas lägga alltmer av sina tillgångar på upplevelser, tjänster och service i jämförelse med vad de spenderar på fysiska produkter. Förutom att potentiellt sett erbjuda mer nöje skapas upplevelserna tillsammans av kunder och leverantörer, vilket inte bara gör det nödvändigt för handlare att ändra sättet de bedriver försäljning på, utan också gör det upplevda värdet av sådana tjänster högre än deras faktiska pris. Enligt Lewis och Dart (2014) betyder detta att konsumenter är beredda att betala mer för upplevelser än för materiella varor.

Exempel på butiksaktiviteter som ökar servicedelen i erbjudandet börjar med ett större fokus på säljpersonal som ska erbjuda support och kunskaper och faktiskt kunna hjälpa kunder med deras behov. Detta är viktigt då det enda sättet för handlare att bli del av en kundgemenskap är genom att förtjäna det via ärlighet och transparens. Butiksaktiviteter med ett direkt fokus på transaktioner, å andra sidan, behöver minska. Istället ska betalningstjänster – och närmast omedelbar leverans – vara tillgängliga utan krångel och då kunderna önskar det, tvärsöver alla kanaler.

När tjänsteinnehållet ökar måste tjänsterna också bli inkomstdrivande, genom allt från ökade marginaler på produkter till direkt tjänsteförsäljning. Lewis och Dart går till och med så långt att de säger: ”’A’-köpcentrum måste förvandlas till upplevelsedestinationer för att överleva.” Med stor sannolikhet kommer de köpcentrum som betygssätts med ”B” eller ”C” helt enkelt att gå i konkurs.

Den fjärde handelsvågen – en kritisk betraktelse

Lewis och Darts illustration av handelns moderna historia är övertygande. De målar upp en bild av evolution av handelseffektivitet genom fyra vågrörelser och då inte varor på egen hand kan tillfredsställa kundbehov kommer tjänster att fortsätta utvecklas. Även om de huvudsakligen utgår från den amerikanska marknaden behövs det inte så

mycket fantasi för att se hur samma scenario skulle kunna appliceras på andra industrialiserade marknader, såsom Europa.

Med detta sagt finns det vissa delar av deras berättelse som behöver utforskas lite närmare, åtminstone med avseende på den fjärde vågen. I synnerhet måste man kritiskt granska tjänsternas betydelse. Kommer verkligen serviceerbjudande att vara en allomfattande lösning för handeln, och blir de tillräckligt lönsamma?

Mycket av Lewis och Darts (2014) argument kring tjänster (inkluderat upplevelser) bygger på antagandet att konsumtion av tjänster har ökat stadigt under lång tid. De använder data från Bureau of Economic Analysis över utgifter på varor kontra tjänster under perioden 1960–2013 för att visa att fördelningen var 50/50 redan år 1970. Därifrån och framåt har utgifterna för tjänster ökat i andel och utgör 66,2 procent av totala kostnader år 2013. Deras analys är relativt enkel att få bekräftad. Till exempel har Chien (2015) tagit fram närmast identiska resultat baserade på data mellan 1959 och 2014 från Federal Reserve Bank, även om produkter då är uppdelade på hållbara och icke-hållbara konsumtionsvaror. Också denna analys visar att fördelningen 1970 var omkring 50/50, och likaså att andelen av totala utgifter var ungefär 66 procent år 2013.

Men i samma artikel presenterar Chien (2015) en alternativ tolkning av samma data. Enligt denna kan en väsentligen annorlunda bild tecknas; genom att justera konsumtionen av tjänster och hållbara respektive icke-hållbara varor med deras respektive inflationsindex kan istället reell konsumtion för varje kategori mätas. Då visar sig verklig konsumtion av tjänster vara häpnadsväckande oförändrad, skiftande mellan 62 och 70 procent, och år 2014 låg den exakt mitt i detta intervall på 66 procent. Det är med andra ord inte säkert att tjänstekonsumtionen stadigt har ökat. Men hur kan nominella data respektive indexjusterade dito ge så stora skillnader? Den mest uppenbara förklaringen är att ökningar i inkomster lett till att priser på tjänster har stigit snabbare än de på varor. Detta har hållit tillbaka den totala relativa konsumtionen av tjänster i förhållande till varukonsumtionen.

Dessutom har den reella konsumtionen av hållbara konsumtionsvaror nära nog tredubblats (från 4,3 till 12,7 %) under den aktuella perioden medan dito för icke-hållbara konsumtionsvaror har gått ner rejält (från 33 till 22 %). Uttryckt i relativ andel av reell konsumtion, konsumerar amerikaner alltmer hållbara varor och allt mindre icke-hållbara varor över tid.

Lewis och Dart tittar inte på dessa två olika typer av varukonsumtion men om man gör det kan man till och med argumentera för att ny teknik ökar konsumtionen av hållbara konsumtionsvaror och inte tjänster.

Sedan kan man spekulera i vad som krävs för att reell tjänstekonsumtion faktiskt ska börja öka. Sannolikt skulle tjänstekonsumtionen öka om priserna börjar sjunka. Och det finns tecken på att teknik kan var en potentiellt avgörande faktor för att priser på tjänster ska gå ner. Indikationer på detta finns i en rapport baserad på marknadsundersökningar av avancerade internetanvändare och deras förväntningar på inflytandet av teknisk utveckling (Ericsson 2017a). I undersökningen menar så många

som 77 procent att online-handlare inom fem år kommer att utnyttja drönare för att skära ner på leveranstider. Om detta faktiskt händer skulle konsumtion av hemleveranstjänster onekligen öka dramatiskt. Dessutom lyfter samma rapport fram ett ökat användande av intelligenta röstassistenter i mobiltelefoner och smarta högtalare. Fram till nu har utnyttjandet av personliga shoppingassistenter varit förbehållet dem som huvudsakligen shoppar i exklusiva klädesbutiker. Men eftersom röstassistenterna i hög grad erbjuds av handlare (Alexa av Amazon, Tmall Genie av Alibaba och DingDong av JD) och sökmotorer (Assistant från Google och DuerOS från Baidu), är ett syfte med dem att använda dem som digitala shoppingassistenter. Därmed blir personlig shoppingassistans en digital gratistjänst.

Att i ökande omfattning använda teknik för shoppingassistans kan också motsäga Lewis och Darts (2014) antagande att konsumenter i alla avseenden kontrollerar och driver på handeln och dess transformation. Ericsson (2017b) pekar på intelligenta annonser som en av de främsta trenderna och pekar på att 42 procent av respondenterna i undersökningen anser att företag kommer att använda artificiell intelligens för att ta fram intelligent marknadsföring som går ut på att exakt veta hur man övertygar konsumenter att handla – något som skulle tyda på att ny teknik kan utmana konsumenters kontrollerande roll.

Teknik som en pådrivande kraft för nedåtgående prisnivåer för tjänster och upplevelser stöds av att sju av tio så kallade tidiga användare tror att *virtual reality* (VR) och *augmented reality* (AR) kommer att fundamentalt förändra sex olika områden av vårt vardagsliv: media, utbildning, arbete, social interaktion, resande och handel (Ericsson 2017a). Inte bara nämns handel specifikt av respondenterna i studien utan även andra tjänsteintensiva sektorer som utbildning och resande antas dramatiskt undergå förändringar till följd av anammandet av VR-/AR-teknik.

Det är möjligt att endast en liten eller ingen effektivitetshöjning av tjänster har ägt rum fram till nu, baserat på att de är mycket personintensiva. Med mjukvara som bygger på artificiell intelligens (AI), i kombination med utvecklingen av AR/VR, kan man dock fundera på om en ny era påbörjats under vilken många tjänster som tidigare utförts av människor nu gradvis tas över av mjukvara och den resulterande effektivitetsökningen också leder till en prissänkning.

Även om teknik inte skulle medföra att det sker en drastisk prissänkning på tjänster, är det trots allt svårt att finna stöd för att konsumenter är villiga att betala mer för tjänster. Anderson (2009) menar att nyckeln till att tjäna pengar är en fråga om att hitta en bristvara som är knuten till en gratisvara och han nämner endast två affärsmodeller. Den första är ”*freemium*”-modellen inom vilken ett fåtal betalande konsumenter subventionerar de resterande 95 procent som inte betalar. Den andra är reklam. ”Fritt” eller gratis är svårt att tillämpa på ett butiksperspektiv, givet att kostnaden för alla gratiskunder skulle bli hög, och inte heller reklam fungerar bra som enda affärsmodell för butiker. För att göra det ännu värre menar Anderson (2009) att det som är ”digitalt ’fritt’ avkapitaliserar industrier”. Detta har man kunnat iaktta för exempelvis musik-, meddelande- och telefonitjänster. ”Fria” tjänster eller gratistjänster leder därför i grund

och botten till att marknader minskar eftersom konsumenter förväntar sig att de inte behöver betala.

Även utan ”freemium” så har tjänster ingen inneboende egenskap som gör att konsumenter skulle vara villiga att betala mer för ett varumärke. Phillips (2012) beskriver en varumärkesekvation där tjänster är en kvalitetskomponent och priset en produktkostnadskomponent för samma produkt; kvoten mellan kvalitet och kostnad är det som representerar värdet på en produkt. Detta innebär att en ökning av tjänstekomponenten faktiskt skulle tillåta att priset på en tjänst ökar givet att varumärkesvärdet förblir oförändrat. Däremot betyder detta även att en ökning av tjänstekomponenten utan en motsvarande prishöjning ökar varumärkesvärdet och medför en konkurrensfördel.

Slutligen behöver något mer sägas om uppfattningen av omnivarumärken. ”Omnikanal” handlar om hur ett varumärke uppnår en enhetlig och integrerad kundupplevelse oberoende av säljkanal. För att driva sin tes om en fjärde handelsvåg utökar Lewis och Dart (2014) begreppet till så kallade ”omnivarumärken”, som genom kontroll över värdekedjan uppnår neurologisk kontakt med sina kunder. Men sådan kontroll är inte helt oproblematisk.

Snircek (2017) säger att plattformar skapar stora monopolistiska företag i och med de ”nätverkseffekter” som uppstår, det vill säga tanken på att ju fler som använder en plattform desto större blir fördelarna för varje enskild användare. Dessutom är en viktig aspekt av plattformar att de kan positionerna sig själva 1) mellan användare och 2) såsom platsen där kundernas aktiviteter utspelar sig, något som ger operatören av en plattform privilegierad tillgång till att registrera alla aktiviteter och alla former av användarbeteenden på plattformen.

Enligt Snircek (2017) finns det fem olika typer av plattformar: marknadsförings-, moln-, industri-, produkt- och magra plattformar. Ur ett handelsperspektiv står Amazon ut från mängden genom att vara närvarande inom alla fem typer av plattformar. Inte bara det, Google och Facebook är föga förvånande dominerande inom marknadsföringstypen av plattformar. Frågan måste således ställas: om bara en handfull företag kan skapa monopol inom dessa plattformar, hur ska andra varumärken klara av att bli omnivarumärken, obeaktat hur mycket ny teknik de än försöker tillämpa?

Den nödvändiga neurologiska uppkopplingen mot kunder blir svår att bibehålla tvärsöver alla mediakanaler om de kontrolleras av marknadsföringsplattformar som själva samlar in förstahandsinformation och därefter bestämmer vad de vill sälja vidare till andra varumärken. Likaså väntar rejäla utmaningar för online-handel om målet är att skaffa sig tillräcklig information för att åstadkomma en distribution som är prediktiv och sker i nästan samma stund som ett kundbehov uppstår, om man samtidigt tvingas konkurrera med handlare som har monopolistisk kontroll över de molnplattformar som används för själva handelsverksamheten. Så länge dessa olika plattformar är monopolistiskt kontrollerade kommer det vara svårt för andra aktörer att själva kontrollera sin värdekedja.

Lewis och Hart (2014) verkar inte mena att den fjärde förändringsvågen inom handel är en period då endast varumärken på internetplattformar kan bli framgångsrika, men enligt Ericsson (2016) har konsumenter en annan uppfattning; en studie av 7 138 avancerade internetanvändare boende i 14 större städer visade att mer är två av fem var intresserade av att få alla sina behov tillgodosedda via de största fem it-företagen i världen, och bland dessa respondenter trodde majoriteten (tre av fyra) att detta var ett möjligt framtidsscenario inom endast fem år. Kategorier som inkluderades var bostäder, sjukvård och äldreomsorg, bilar, skolor och högre utbildning, säkerhet och trygghet i hemmet, såväl som tillgång till internet- och bredbandstjänster, vilket tyder på att både produkter och tjänsteaspekter täcktes in.

I sin senaste bok, *Retail's Seismic Shift*, tar Dart och Lewis (2017) upp betydelsen av plattformar både med avseende på insamling av kunddata och när det handlar om att få kontroll över värdekedjan. De använder bland annat Amazon som exempel, och går då så långt som att säga: "Så, den lilla snaskiga hemligheten är att Amazon inte längre är en marknadsplats. Man fiskar efter att bli en nationalstat och inte en liten sådan heller." Dock kopplar författarna inte en dylik kommentar till något som kan liknas vid Snirceks tankar om monopolistiska plattformar. De definierar tvärtom plattformar väldigt brett och menar att underanvändning av tillgångar som gagnar andra, stort informationsinnehåll och en kraftigt fragmenterad marknadsstruktur är tillräckliga egenskaper för att definiera en plattform (även om de också räknar upp andra förhållanden liknande de Snircek talar om, såsom nätverkseffekter, och möjligheter att koppla ihop köpare och säljare).

Slutsatser

För att summera så innebär den fjärde förändringsvågen inom handel en ökning av tjänstekonsumtion – även om det i detta kapitel ifrågasätts om detta faktiskt har inträffat – och att konsumenter är villiga att betala mer för tjänster. Motargument som presenteras här pekar dock på att konsumenter faktiskt betalat mer för tjänster ända sedan 1970-talet och att internetteknik kanske framöver snarare kommer att sätta stopp för detta. Slutligen säger Lewis och Dart att varumärken kommer att sträva efter att uppnå omnimärkesstatus, något som i detta kapitel ifrågasätts då detta innebär att man först ska bli en plattform, och dessa är monopolistiska och därför begränsade i antal.

Så, finns det då en fjärde förändringsvåg inom handeln? Ja, det gör det högst sannolikt, men vad en sådan förändring egentligen innefattar är fortfarande en öppen fråga.

Kundupplevelser i framtidens butik

En kombination av nya och traditionella områden

Kristina Bäckström

Även om vi länge diskuterat nya och förändrade krav från kunderna så har frågan om vad det betyder för den fysiska butiken inte utforskats i detalj. Handelns utveckling under senare år har diskuterats tidigare i denna bok. Denna utveckling är bakgrunden till den forskning som presenteras i detta kapitel, vilket siktar på att bidra med några insikter inom detta område genom att svara på frågorna: Vilka upplevelser vill framtidens kunder i fysiska butiker ha? Ur kundperspektiv, vilka aspekter av den fysiska butiken kommer vara viktiga i framtiden? I detta kapitel kommer jag att besvara dessa frågor utifrån två olika forskningsprojekt jag deltagit i.[4] Det första består av två studier med tio års mellanrum där vi bland annat studerat vad som skapar positiva (och negativa) butiksupplevelser (i fysisk butik; se Bäckström & Johansson 2006, 2017). Det andra projektet är en pågående studie – som jag kommer att gå in på mera utförligt – och handlar om resultat från fokusgrupper med studenter och deras bild av vilken roll den framtida fysiska butiken kan spela. Tillsammans kan dessa studier ge några värdefulla insikter gällande kunders önskade framtida kundupplevelser och vad dessa upplevelser kan tänkas bestå av.

Kunders upplevelser i den fysiska butiken

I tidigare studier, där vi utforskat och jämfört kunders upplevelser av vad som skapar positiva (och negativa) butiksupplevelser, har vi kunnat se (se Bäckström & Johansson 2006, 2017) att det som är viktigt inte förändras över tiden. Ur ett kundperspektiv skapas positiva butiksupplevelser (och negativa sådana också för den delen) av en välorganiserad butik, med ett tillfredsställande utbud av varor och bra personal. Detta förändras inte över tid, och det gör heller inte det faktum att allra viktigast av ovan är personalen och bra kundmöten (ur ett kundperspektiv). Vid båda studietillfällena kunde vi se att till exempel personalens vänliga bemötande eller ett genuint intresse av att hjälpa kunder skapar positiva butiksupplevelser.

Samtidigt studerade vi också vid båda tillfällena hur detaljhandlare arbetar strategiskt för att skapa positiva kundupplevelser i deras fysiska butiker. Resultaten visar att nu –

4 Dessa forskningsprojekt har finansierats av Handelsrådet, vars ekonomiska stöd mottagits tacksamt.

i ökad utsträckning – är kunder och företag överens om vad som skapar positiva butiksupplevelser. 2006 var skillnaden större, då kunder tyckte personalen var viktigast, medan företagen pekade på underhållning och att stimulera kundens sinnen (via butikslayout, teknik i butik etc). Med ökad konkurrens och nya kundbeteenden verkar det som att handeln, jämfört med 2006, i ökad utsträckning arbetar mot att skapa kundlojalitet, vara noggrannare med kundkommunikation samt att utveckla den centrala resursens kompetens, det vill säga personalen. Det framstår som att kundens och företagens bild av vad som är viktigt för att skapa upplevelser i butik – framförallt personalen men också layout av butiken och sortiment – i ökad utsträckning överensstämmer. Man kan också notera att dessa studier gjordes med tio års mellanrum – och under den tiden hade handeln påbörjat en betydande förändringsresa (t ex vad gäller internets betydelse) och ändå är det i princip samma saker som framstår som viktiga för den fysiska butiken. Dessa studier ger emellertid begränsad insikt i kundens bild av framtida butiksupplevelser och hur sådana upplevelser behöver se ut. Nedan utvecklar jag denna bild av framtiden.

Kunders upplevelser i framtidens butiker

För att få kundernas bild av den fysiska butikens roll i framtiden genomförde jag fokusgrupper med studenter, kvinnor och män. Det som rapporteras här är en pilotstudie som trots sin begränsade omfattning ger värdefulla insikter. Fokusgrupperna cirkulerade runt frågorna: Vilka aspekter av fysiska butiker värdesätts av kunderna? Vilka nya erbjudanden i den fysiska butiken värderas högt av kunderna? Vilka aspekter av butiken kommer att vara viktiga i framtiden?

När det gäller den fysiska butikens framtida roll är det framförallt två teman som framkom, omedelbarhet och rationalitet samt teknik kontra personlig service.

Omedelbarhet och rationalitet

Alla kunderna i studien menade att den fysiska butiken är en viktig del av framtidens handel. De framhöll särskilt att de inte vill förlora möjligheten att i realtid kunna utforska produkter i en fysisk butik, utan att de vill kunna känna, röra vid och prova:

> Jag gör fler inköp i fysiska butiker eftersom jag tycker om att prova saker som jag ska köpa. (Olivia)

Detta är intressant inte minst mot bakgrund av att deltagarna i studien är kunder som är väl förtrogna med att använda olika typer av online-tjänster – via både dator och mobiltelefon. Trots detta väljer en del av dem att aldrig eller bara ibland handla kläder på nätet:

> En bild på en skärm kan aldrig ge mig känslan av att faktiskt prova plagget på. (Johanna)

Alltså, om man ska tro dessa konsumenter, är möjligheten att utforska och prova produkter en mycket viktig fördel för de fysiska butikerna i framtiden. Att shoppa i fysiska butiker ses alltså som en högt värderad aktivitet eftersom det ger omedelbar access till det man funderar på att köpa. Flera röster beskriver sina inköp som spontana, ofta gjorda utan någon längre planering. Således är en annan fördel med den fysiska butiken att man kan få produkten med sig hem omedelbart.

> Som impulsköpare vill jag ha produkten direkt! (Jessica)

Omedelbarheten och möjligheten att hitta och få de produkter man vill ha direkt i den fysiska butiken är således en grundläggande fördel framför online-inköp. Dock är det viktigt att påpeka att det här finns stora möjligheter till förbättringar för de fysiska butikerna. Här kan teknisk utveckling spela en stor roll.

> En app, där du kan få reda på i vilken butik du kan hitta produkten skulle vara bra. Det saknas idag. Det finns lösningar online idag men inte i form av en app. Detta för att du enkelt ska kunna se, här i denna stad så hittar du två butiker som har den här produkten – eller du kan inte hitta produkten i den här staden, den finns inte i någon butik. Men du kan beställa och få produkten levererad till den butiken. Den typen av möjlighet saknas idag. (Felix)

Det är tydligt att tekniska lösningar är välkomna, speciellt sådana som gör det enkelt att snabbt komma över önskade produkter. Kunderna i studien skulle till exempel uppskatta teknik som förbättrar deras förmåga att enkelt hitta butiker och produkter, kolla tillgänglighet eller förbeställa (från mobiltelefon eller mellan olika butiker). Ur kundens perspektiv återstår det mycket innan tekniken levererar det som man önskar.

Det är också tydligt att kunderna vill att deras butiksbesök ska gå snabbt, man vill inte spendera mer tid än nödvändigt i butiken. Även här finns det utrymme för förbättringar med hjälp av teknik.

> Jag vill att mitt butiksbesök ska gå snabbt! Jag menar, jag har varken tid eller lust att vistas i butiken längre än nödvändigt. (Jessica)

> Apple-butiken har ett system där man kan boka ett möte med en säljare om det är kö. Och då kommer någon från personalen som både tar hand om dig och dina frågor, och också din betalning. Jag tycker det är jättebra […] jag menar, då är man klar och kan lämna butiken! (Maria)

I linje med detta handlar kundernas diskussioner till stor del om bekvämlighet. Kopplat till framtida butiksupplevelser ser man det som viktigt att butiksbesöken går snabbare och kan avlasta kunderna när det gäller shopping. Detta kan göras på flera olika sätt och det kan handla om att inte behöva gå till butiken för att ta reda på om en produkt finns i butiken eller spendera tid att leta efter produkter när man väl är i butiken.

> Det måste vara lätt! Du ska kunna se vad som finns i butiken. (Johanna)

Utöver att undvika själva letandet efter produkter ser kunderna flera möjliga lösningar som kan göra deras framtida shopping bekvämare. I konversationen nedan refereras det till lösningar som visar att kunderna inte heller skulle behöva bära runt på produkterna i butiken:

> Kristoffer: Något som bär runt dina produkter, istället för en kundkorg. […] En robot eller … jag vet inte riktigt. […] Så att du kan gå runt och bara plocka upp produkter utan att du behöver också bära runt på dem.
>
> Felix: Du menar kundkorgar som du rullar!
>
> Kristoffer: Nej, det är inte bekvämt nog.

Som framgår har kunderna olika bilder av vad som skulle göra deras butiksbesök bättre och enklare. Kunderna i studien är överens om att tillgänglighet och bekvämlighet är kritiska faktorer när det gäller hur deras framtida butiksbesök kommer att bli och upplevas. Sammanfattningsvis kan man säga att möjligheten att utforska produkter i den fysiska butiken är en viktig del av den framtida butikens kundupplevelser. Samtidigt blir det en viktig utmaning för handeln att arbeta på att korta ned och minimera den tid och den ansträngning som kunderna behöver lägga ned för att få tillgång till de produkter de önskar köpa.

Teknik kontra personlig service

Att bekvämlighet och teknik är viktigt framgår ovan (och det har också stöd i forskningen, se t ex Renko & Druzijanic 2014). Dessutom framgår det, när man lyssnar på kunder, att teknik och digitala lösningar inte passar alla kunder och inte heller alla typer av situationer i butiken.

> På G-star har de placerat en i-pad i butiken… och jag skulle aldrig i livet stanna och använda den… jag menar, vad ska jag göra med den? (Jessica)

I linje med detta visar mitt material att vissa kunder – i vissa sammanhang – föredrar mera traditionella verktyg, som till exempel ett recept på papper:

> I grönsaksavdelningen skulle de kunna ha recept på papper eller något sådant. Till exempel, nära avokados, recept på avokadosoppa, avokadosallad etc. Det hade varit till stor hjälp för mig. Jag föredrar att få recept på papper så slipper jag försöka hantera och lära mig de skärmar de har i butiken. Jag har inte tid för det! (Jessica)

Det är tydligt att kunderna har olika preferenser när det gäller detta. Några gillar traditionella sätt att få tillgång till information, andra föredrar nya tekniska lösningar. Här spelar också kontexten en roll.

> Så länge tekniken är enklare än att gå och fråga en person kommer jag att använda tekniken. (Johanna)

Av ovan framgår att kunderna ofta är mer positiva till tekniska lösningar som gör det lättare för dem, underlättar butiksbesöket, än teknologi som är där för att engagera och underhålla. Teknik i all ära, vi ser också att mötet med personalen är något som många kunder uppskattar och är en stor fördel för den fysiska butiken. Den fördelen är också svår att ersätta med teknik. Därför är det inte överraskande att kunderna beskriver möjligheten att träffa personal, lära sig av deras kunskap och råd etc som en viktig del av den fysiska butiken. Detta stödjer det vi hittat i tidigare forskning (se t ex Bäckström & Johansson 2017). Kompetent och kunnig personal är en viktig komponent i framtida butiksupplevelser:

> Du ska kunna fråga butikspersonalen om allt och de ska kunna ge dig ett svar. Det är därför du går till butiken! Du går dit för att det

> finns någon där med mer kunskap om produkterna än du själv. (Felix)

Att träffa personal i en butik är således ofta den huvudsakliga anledningen till att man besöker en fysisk butik. Samtidigt blir diskussionerna med kunderna fyllda med både positiva och negativa upplevelser när personal är inblandad. Det är tydligt att det ofta finns stort utrymme för förbättringar när det gäller den service som kunder får i butiker idag. Personalen behöver kunna vara stöd för kunderna när de är i butiken och också kunna balansera rollen som säljare och rollen som hjälpsam rådgivare på ett bra sätt:

> När jag provade ett par byxor var personal ärlig och sa vad de tyckte. De brydde sig inte om att sälja, istället föreslog de att jag skulle prova en annan modell. Jag gillar inte när de säger till mig att det ser bra ut på mig, bara för att sälja ett par byxor… (Sara)

Kundernas beskrivningar av tidigare upplevelser visar att det finns utrymme för förbättringar som ytterligare höjer nivån på kundmötet i framtidens butiker:

> Jag tycker att personalen antingen är för säljande och pushiga eller att de inte alls finns tillgängliga. Det är sällan, i Sverige i alla fall, som du träffar på personal som ligger mitt emellan dessa extrempunkter. Inte frånvarande och inte för pushiga. Någon som är där när du behöver hjälp. (Felix)

Ur kundernas perspektiv kan teknik vara en möjlig lösning på bristen på kontakt med personal i butik. Självbetjäning av olika slag, till exempel självutcheckning, kan användas för att flytta resurser och göra det möjligt för personalen att vara tillgänglig i de delar av butiken där de behövs mest (för liknade argument, se Campbell, Maglio & Davis et al 2011):

> Om du går till Ica eller Coop kan du skanna dina produkter […] det tycker jag är väldigt bra […] Personalen i kassan hjälper hur som helst dig som kund väldigt lite […] Personalen på golvet är däremot viktig. Jag skulle gärna se en förändring där det fanns mer personal i butiken som hjälper kunderna. Och ta bort all onödig interaktion med personal när man ska betala. Kanske bara ett par personer som hjälper kunden om det uppstår problem. Det hade varit en stor förbättring. (Felix)

Teknisk utveckling kan alltså vara ett viktigt verktyg för att förstärka och förbättra butiksupplevelsen och skapa en god balans i de tjänster man erbjuder. Kundernas bild, både vad gäller personlig service och vad gäller digitala lösningar, är att de båda är viktiga delar av framtidens butik. En viktig utmaning för handeln är således att kombinera dessa aspekter på ett bra sätt. Här måste man noga överväga kundernas preferenser för utformning av respektive koncept för att designa och skapa lösningar som överensstämmer med kundernas behov och beteende. Dessutom måste man i balanseringen av personlig service och digitala lösningar tänka på ytterligare ett digitalt verktyg: kundernas smarta telefoner. Även om kunderna uppskattar personlig service kommer kunniga kunder ofta föredra att göra saker och ting själva.

> Det är faktiskt snabbare om jag använder min telefon. Jag menar, hellre än att försöka ta reda på hur jag ska använda butikens system (stationära terminaler i butik)… (Johanna)

Framtidens positiva butiksupplevelser handlar om att planera och koordinera olika (traditionella) dimensioner av de butikskoncept man erbjuder kunderna (design av butiksmiljö, kundmöte etc) med att skapa andra kontaktpunkter (eng *touchpoints*) i kundmötet (e-handelsbutik, mobil-app etc) och att hantera dessa i relation till kundernas preferenser och den unika kontexten.

Slutsatser

Det är tydligt att den fysiska butiken kommer att fortsätta spela en viktig roll också för kunder i framtiden. Sett ur ett konsumentperspektiv behöver framtidens butiksupplevelser bestå av en mix av grundläggande värden såsom personlig service och lättillgängliga produkter samt nya önskemål. Vi noterar att trots förändrade erbjudanden från butiker toppar fortfarande i princip samma saker som toppade listan för tio år sedan avseende det som skapar positiva butiksupplevelser (Bäckström & Johansson 2017). Detta betyder att uppmärksam och hjälpsam personal, ett adekvat produktsortiment och en butik som är enkel att navigera i, också kommer att vara nyckelfaktorer i framtidens fysiska butik.

Som våra studier visar är det i mångt och mycket de faktorer som varit viktiga tidigare som kunderna betonar kommer vara det även i framtiden (Bäckström & Johansson 2017). Samtidigt kan vi konstatera, baserat på den nämnda fokusgruppsstudien, att handeln behöver förändra och utveckla hur de organiserar önskemålen hos de framtida konsumenterna. Här finns mycket större behov av rationalitet, högre produkttillgänglighet, personaliserade erbjudanden och bra service. Dessutom måste tekniken och teknisk utveckling utnyttjas bättre för att vässa den framtida butikens

erbjudanden när det gäller dessa behov. I takt med framväxten av e-handel minskar inte behovet av att utforska och prova produkter, snarare tvärtom. Alltså blir ett annat viktigt område för handeln att kunna exponera produkter på ett sätt som skapar hög tillgänglighet samtidigt som det skapar estetisk stimulans och inspiration.

Tekniska lösningar kommer att vara viktiga när det gäller att uppfylla vissa önskemål från framtidens konsumenter. Samtidigt krävs det eftertänksamhet och försiktighet när man investerar i dessa eftersom de inte uppskattas av alla kunder eller är rätt i alla kontexter. Här är shoppingkontexten viktig och lösningar måste synkroniseras med andra teknologier och kanaler, inte minst när det gäller kundernas användning av sina smarta telefoner i butik. Dessutom måste introduktion av tekniska lösningar vägas mot kundernas behov av personlig service. Den senare framstår som en av de viktigaste faktorerna för framgångsrika fysiska butiker också i framtiden.

DESIGUAL

Att leda multikanalerfarenheter utifrån ett kundperspektiv

Alexis Mavrommatis och Matias Burmicky

En av de mest dramatiska förändringarna i detaljhandeln är uppkomsten av alltfler kanaler som kunder kan handla via eller använda för andra typer av interaktioner med ett varumärke. E-handel, mobilinköp, social konsumtion, och kundtjänster via callcenter är idag, utöver fysiska butiker, vanliga platser och miljöer där kunder kan shoppa och kommunicera med varumärken som de använder (Neslin et al 2006). För detaljhandlare är det numera en nödvändighet snarare än ett undantag att ha en multikanalstrategi.

Eftersom antalet kontaktpunkter, liksom antalet kanaler och media, mellan ett varumärke och kunden har ökat dramatiskt så har även det man kallar kundresan (kundens resa från behov till efter-köp-beteende) blivit mer komplex. Enligt Lemon och Verhoef (2016) söker kunder efter kognitiv, känslomässig, social och sensorisk feedback på erbjudanden från varumärken både före, under och efter köp. Detta definierar de som kunderfarenhet. Att utifrån ett multikanalperspektiv kunna förstå hur kunderfarenheter formas på individnivå utgör en utmaning för företag då det blir allt svårare att skapa, påverka, förändra eller kontrollera så sammansatta upplevelser av ett varumärke. Lemon och Verhoef (2016) menar att för kundfokuserade företagsledningar är det numera ett högprioriterat mål att möjliggöra sömlösa och starka kunderfarenheter.

Detta kapitel beskriver hur företagsledningen för Desigual söker hantera multikanalbaserade kunderfarenheter. Detta spanska modeföretag genomför en multimediastrategi som å ena sidan ska undanröja problem som kan uppstå när man arbetar via alltfler och diverse kanaler, och å andra sidan ska skapa en enad kunderfarenhet gemensam för alla kanaler och länder. Detta är en pågående process för företaget och inget som är avslutat ännu.

Desiguals motto ”livet är coolt!”

Desigual (betyder på spanska ”att vara olik”) är ett spanskt textilföretag med ursprung i Barcelona som skapades 1984 av Thomas Meyer – en ung kille från Schweiz med en dröm om att få folk att klä sig annorlunda. Sedan begynnelsen har märket stått för

kreativitet och glädje, vilket speglas i dess motto ”la vida es chula” (på svenska ungefär ”livet är coolt”). Företagets mission är att det ska finnas minst ett Desigualplagg i varje garderob över hela världen och ledorden för tillväxt är stark betoning på internationalisering och utbredd multikanalnärvaro. 1986 slog den första butiken upp dörrarna på Ibiza och sedan dess bygger samtliga butiker i Spanien och resten av världen på ett och samma koncept: Desigual ska finnas till för okonventionella människor som älskar att utmana och gå bortom det ordinära. 2013 anlades företagets nya huvudkontor i Barcelona och det fungerar som inspirationscentrum och kreativt laboratorium för de 500 anställda från mer än 70 olika länder som tillsammans skapar märkets annorlunda, livsbejakande plagg. Under 2016 tog företaget fram åtta kollektioner (dam, herr, barn, accessoarer, skor, livsstil, sport och skönhet). Desigual har konsekvent fortsatt att framhäva sina kärnvärderingar – skapare inte av mode utan känslor och upplevelser – som också utgör företagets strategi uttryckt genom produktionslinjer med intensiva mönster och färgsättningar, vågade och ovanliga snitt. Man vill generera en empatisk kundrelation som förmedlas av klädernas egenskaper snarare är via modetrender. Företaget menar att plagg ska spegla verkliga människor och precis som ”människor inte är perfekta vill vi klä personer, inte kroppar”. Genom aggressiva och kontroversiella reklamkampanjer (se figur 1) kommuniceras denna strategi kring hur företaget vill motarbeta det traditionella och trygga (Desigual 2016).

Figur 1. Typisk kampanj för Desigual. Källa: https://needwanthave.

Desiguals omsättning landade 2014 på 963,5 miljoner euro (från 8 miljoner euro 2002) och samtidigt köpte Eurazeo, ett franskt företag som investerar i unga tillväxtföretag, 10 procent av företaget med en uttalad målsättning att genom intensiva satsningar på fler butiksöppningar och internationalisering nå upp till 1 miljard euro (*Reuters* 2014). Men ett år senare, 2015, gick försäljningssiffrorna ner för första gången på tjugo år (-3 %) och vinsten sjönk med 24 procent jämfört med 2014, huvudsakligen orsakat av undermåliga resultat för butikerna i Spanien och Frankrike. Företagets fokus ligger på den europeiska marknaden (Spanien, Frankrike, Italien och Tyskland står för 70 % av den totala försäljningen), men det är främst i andra regioner, i synnerhet i Japan, som Desigual visar på goda siffror. För att komma tillrätta med den sviktande omsättningen tog man ett beslut att förflytta sig bort från en produktorienterad kultur i riktning mot mer fokus på konsumenten genom att höja kundernas köpupplevelser inom alla kanaler. Till följd av en slimmad distributionsstruktur som ska leda till ökad lönsamhet lades en del butiker ned. Idag har man närmare 3 600 anställda och agerar på nästan 100 olika nationella marknader via totalt 13 olika försäljningskanaler och 500 egna butiker, samtidigt som man finns i cirka 6 000 försäljningsställen hos detaljhandelsföretag som säljer flera olika varumärken, 2 200 varuhus (*shop-in-shop*) och 19 egna online-butiker (*El Confidential* 2014).

Kunder och serviceerbjudanden

I alla avseenden strävar Desigual efter att koppla ihop kundaspekter med varumärkets kärnvärden såsom energi, glädje, att göra saker annorlunda och inte så perfekt. Målgruppen definieras därför inte utifrån sociodemografiska egenskaper utan baseras på en karakteristisk kundtyp. Som Marco Gadola, Wholesale Travel Retail Manager, säger:

> Vi siktar inte in oss på en specifik ras, ålder eller klass; vi vill nå en personlighet som utgör det mest varierande ideal man kan tänka sig – därför är vår målgrupp mycket bred. (Mann 2015)

Den främsta målgruppen utgörs av kvinnor mellan 25 och 50 år som inspireras av kreativitet, originalitet och vill hålla sig ständigt uppdaterade. Deras målgrupp är kvinnor som lever sunt, tar väl hand om sig, är intresserade av mode och skönhet och gillar att experimentera med en stil som är annorlunda.
Desiguals konkurrenter utmärker sig genom att de

- skapar kompletta varumärkesupplevelser: Experter på att skapa fullskaliga upplevelser av ett märke och lojala kundgrupper. Enligt denna strategi är den viktigaste förmågan hur väl företaget kan genomföra positiva kundupplevelser av varumärket. Huvudkonkurrenter för denna strategi är bland annat Massimo Dutti, COS, J Crew, och Hugo Boss.
- jobbar inom det man kallar *fast fashion*: Briljerar med att snabbt reagera på marknadstrender genom korta ledtider och exceptionell känsla för modeskapande. I detta fall är möjligheten att använda snabba och flexibla försörjningskedjor den främsta egenskapen och konkurrenter inkluderar Zara, H&M, Uniqlo och Forever21, för att nämna några.
- jobbar med värde-för-pengar-varumärken: Företag som erbjuder trendiga kläder till bra priser. Strategin är här att ge utmärkta värdeerbjudanden till låga priser och företag såsom Cheap Monday, Primark och Lefties är de primära konkurrenterna.

Multikanalstrategi

För att nå ut med sin produktkollektion till mer än hundra länder, via 11 000 offline- och online-försäljningsställen och med närvaro inom 14 olika kanaler, behöver Desigual använda sig av en multikanalstrategi. Denna bygger på tre kriterier och går hand i hand med den kontroll som företaget vill ha över produktägande, ekonomipolicy och informationsflöde. Produktägande relaterar till vilken av deras kanalpartner som är ägare till produkten. Ekonomisk policy har att göra med företagets och kanalpartnerns finansiella relation. För modevarumärken är detta viktigt eftersom när man säljer via grossistkanaler, sker betalning normalt sex månader innan produktkollektionen kan säljas till slutkunderna. Kontroll över informationsflödet, slutligen, är kopplat till den värdefulla information som rör kunder och varumärket och som utbyts mellan de olika kanalmedlemmarna.

Det finns flera anledningar till att ett företag tillämpar en multikanalstrategi (Zentes, Morschett & Schramm-Klein 2017). I Desiguals fall är det tydligt att det handlar om tillväxt. En multikanalstrategi gör det möjligt att introducera varumärket på nya marknader, man kan skaffa sig strategiska fördelar framför konkurrenter som endast kan verka och agera via en specifik handelskanal, och man har möjlighet att öka företagets andel av kundernas plånbok.

Med utgångspunkt från dessa kriterier delar Desigual in sin kanalstrategi i tre breda kategorier:

- Säkra distributionssystem som garanteras genom direkt kontroll. Företagets eget butiksnätverk, outlet, säsongsbutiker och online-butiker ingår i denna kanalkategori. Därutöver omfattar den även vissa franchiseavtal som Desigual upprättar genom kontrakt med tredje part och som ger dem rätt att sälja företagets

produkter i en viss geografisk region. Dessa överenskommelser är utformade så att de följer innehållet i Desiguals eget värdeerbjudande. Kanalerna inom denna kategori är ämnade att säkerställa total kontroll över produkter och information och har som främsta ändamål att förbättra kunderfarenheter av märkeslojalitet och ta företaget till nya marknader. 2014 stod denna kanalkategori för 54 procent av Desiguals försäljning.

- Kontrollerade distributionssystem via indirekta kanaler såsom varuhus and grossister. Beroende på vilken grad av inflytande Desigual har på varuhuset kan denna kategori delas in i två undergrupper: 1) direkta kanaler inom vilka Desigual har kontroll över personal, butiksinredning, prissättning och liknande aspekter och 2) indirekta kanaler som innebär att en tredje part, i detta fall varuhuset, kontrollerar det mesta kring varumärkets aktiviteter. 2013 var försäljningsandelen för denna kanalkategori 11 procent (*El Confidential* 2014). Även inom grossistkanalen delar Desigual upp aktörerna i flera undertyper:
    - handel i och kring platser för resande, till exempel flygplatser, tågstationer och hotell- och semesteranläggningar (Mann 2015)
    - e-handlare som på online-plattformar säljer Desiguals produkter vid sidan av andra varumärken
    - d-butiker eller Desigual Authorised Dealers som är en blandning av oberoende butiker som säljer många olika varumärken och de som endast säljer ett varumärke. Totalt stod denna typ av kanaler för 9 procent av företagets försäljning 2014.
- Oberoende distributionssystem via indirekta kanaler som ger Desigual ytterst lite kontroll över produkter och informationsflöden. Syftet har varit främst ekonomiskt och man har sålt till grossister, e-handelsplattformar och specialiserade butiker med sortiment utanför företagets kärnprodukter, inom till exempel skor, livsstil, sport och skönhet.

Sammanfattningsvis kan man säga att av företagets nettoförsäljning 2014 genererades 60 procent från direkta kanaler och 40 procent från indirekta kanaler (Lamelas 2014).

Desiguals satsning på att addera nya kanaler för att skapa tillväxt innebär också en rad utmaningar för organisationen som nu är inne i ett förändringsarbete. Första steget i den satsning som Desigual genomfört för att bli ett omnikanalsföretag med en omfattande integration mellan kanaler man arbetar i (egna och de som kontrolleras av andra) handlar om förändrad logistik och lagerhållning, där man har ökat flexibiliteten och också öppnat en distributionscentral i Viladecans (SupplyChain 247, 2016). Det nya systemet, benämnt DOM (Distributed Order Management), ska möjliggöra en aktuell bild av företagets hela lagerstatus i alla kanaler och för alla produktkategorier – för att därefter kunna leverera utifrån tillgänglighet och närhet. En annan utmaning (som för många andra detaljhandelsföretag), som är en konsekvens av att driva fysiska butiker, är att man organisatoriskt arbetat i vattentäta skott i organisationen med olika

kanaler. Här arbetar man nu med ett team som går över alla de organisatoriska avdelningarna och har som ansvar att driva förändringen mot omnikanal.

I den fysiska butiken arbetar man nu med utbildningsprogram och med organisationsförändringar för att bryta upp tänkandet i kanaler och komma närmare ett omnikanalstänk där kunden är utgångspunkten. I butikerna hanterar man både e-handelsordrar och returer (från e-handel), och det förra hanteras i butikerna av speciell personal med detta ansvar. För att motivera personalen att delta i förändringsarbetet arbetar man också med olika typer av incitament kopplade till en försäljningsplattform som innefattar försäljning i flera kanaler, inte bara försäljning från fysisk butik.

Detta är bara första steget i den omfattande förändring som företaget anser sig behöva genomgå för att komma närmare ett omnikanalsföretag.

Slutsatser

Detaljhandel idag innebär ofta att företag måste hantera ett stort antal kanaler, format och kontaktpunkter, vilket ökar komplexiteten och strukturerna väsentligt för handelsföretag. I vilken omfattning och i hur hög grad man vill koordinera och integrera kundorienterade funktioner som till exempel försäljning, marknadsföring, prissättning, sortiment och service över olika kanaler beror på företagets målsättning. Vill man driva det som Zentes med kollegor (2017) kallar omnikanalshandel krävs en komplett kanalintegration, vilket innebär att kunder kan handla via alla handelskanaler parallellt och erhålla samma märkesupplevelse vid varje försäljningsställe inom varje tillgänglig kanal.

Frågan är om det är realistiskt för ett varumärke som Desigual, där fokus varit tillväxt och en tillväxt som i stor utsträckning bygger på att addera kanaler över vilka man inte har full kontroll. Här är det svårare att styra varumärkesupplevelsen än i egna kanaler och risken är att man skapar ett nätverk av kanaler men också väldigt olika upplevelser av varumärket. Desiguals varumärke är dessutom speciellt och laddat med ganska unika värden, vilka torde behöva speciella åtgärder i alla kanaler för att laddningen ska bibehållas och vara konsekvent över kanalerna.

För den fysiska butiken – Desiguals startpunkt – innebär adderande av kanaler utmaningar som vi kan se även hos andra detaljhandelsföretag. Ökade utbildningsinsatser krävs för butikspersonal, liksom speciella åtgärder för att i den fysiska butiken också kunna hantera leveranser och returer relaterade till andra kanaler. Den fysiska butiken blir därmed – genom sin fysiska manifestering – en knutpunkt för flera kanaler och därmed fortsatt en viktig verksamhet för Desigual.

Även om en multikanalansats idag har kommit att bli normen för handlare betraktas en omnikanalstrategi fortfarande som ett slags ouppnåeligt nirvana. I fallet med Desigual befinner man sig för tillfället i ett stadium då man strävar efter att gå över till en korsvis kanalhandel och bort från den rådande multikanalstrategin (alltså mot

blandning av kanaler snarare än att arbeta med väl avskilda kanaler). Dilemmat för ledningen är huruvida man ska satsa på en omnikanalstrategi och göra kundupplevelsen helt enhetlig samtidigt som man vet att varje kanal spelar en egen specifik roll för företagets tillväxt. Är det ens möjligt med tanke på de många olika kanaler man har och med kontaktpunkter spridda runt världen i mer än hundra länder? Och, som avslutande reflektion, är det ens värt det?

Den fysiska butiken i en digital värld

Jens Nordfält

När jag frågat chefer och ledare inom detaljhandeln vilket problem de brottas mest med svarar de flesta digitaliseringen. Digitaliseringen inom handeln handlar ju inte enbart om e-handel eller multikanalhandel utan också om hur detaljister kan analysera och dra nytta av så kallad *big data*, det vill säga all data som de samlar in i sin verksamhet, som data från kvitton, lojalitetskort och leverantörer. Digitaliseringen kan även ge effekt genom att butikerna till exempel via sociala medier arbetar med att involvera kunderna mer i sina verksamheter. Kampanjer och liknande kan effektiviseras och kundanpassas med maskininlärning. Digitaliseringen handlar också om hur kunderna använder digitala verktyg, som smarta telefoner, och hur det påverkar såväl digitala köpbeteenden som köp i fysiska butiker. Att kunderna blir mer vana med teknik kan även leda till att detaljisten kan använda olika tekniska lösningar i sin kontaktyta gentemot kunderna, som digitala skyltar i butiken, utveckling av appar som kunderna kan använda, betalningslösningar som den i Amazon Go, eller robotar. Dessa olika aspekter av digitalisering sammanfattas i ett specialnummer av *Journal of Retailing* (2017), där Dhruv Grewal, Anne Roggeveen och jag är gästredaktörer. Vår illustration av framtidens utmaning för detaljisten återges i figur 1 nedan.

Figur 1. Prioriterade utmaningar för framtidens detaljister (Grewal et al 2017).

Det är tydligt att allt fler detaljister som startade som e-handelsföretag nu kompletterar sin verksamhet med fysiska butiker. Detta är ett nytt fenomen som kompletterar det tidigare mönstret där detaljister med fysiska butiker även öppnat e-handel. Idag möts flera av företagen så att säga i mitten, där alla satsar på att tillhandahålla ett konsekvent och överlappande erbjudande över alla säljkanaler. Detta brukar kallas att arbeta med omnikanal. I detta kapitel kommer jag därför att fokusera på just hur den fysiska butiken dels med hjälp av digitalisering och dels med hjälp av själva butiksmiljön kan verka för att inspirera kunderna mer i en värld där kunder blandar att vara uppkopplade och handla i fysiska butiker.

I detta kapitel avgränsar jag mig därmed till att diskutera den fysiska butiken. Det innebär att jag kommer välja att fokusera på den röda och den blåa tårtbiten i figur 1. Jag kommer att gå igenom hur den allt mer uppkopplade kunden påverkas i butiken (blå tårtbit) och dessutom diskutera kundens visuella processer och hur en fysisk butik med fördel kan anpassas till att passa in i en omnikanalvärld (röd tårtbit). Det finns även forskning om de andra tre tårtbitarna, effekter av e-handel, hur *big data* kan användas på bästa sätt och hur kundernas livstidsvärde kan mätas av detaljisten i den digitala åldern, men det lämnar jag utanför detta kapitel. För en genomgång av de områden som jag inte går igenom se det nummer av *Journal of Retailing* som nämnts ovan. (Flera av artiklarna är gratis och tillgängliga för alla).

Del 1: Den ständigt uppkopplade kunden

I dagens uppkopplade värld är många kunder antingen uppkopplade på nätet och surfar i butiken, eller så utnyttjar de tiden i butiken till att även prata i mobilen. 97 procent av alla svenskar har en mobiltelefon (Findahl & Davidsson 2015). En industristudie visade att människor i västvärlden plockar upp mobilen upp emot 221 gånger om dagen och använder den i totalt 3 timmar och 16 minuter (Tecmark 2014). Yngre åldersgrupper (15–24 år) använder mobilen varannan minut (ibid). Många använder mobilen för att surfa, 62 procent av svenskarna använder internet i mobilen dagligen. Kunderna använder alltså relativt ofta sina mobiler då de är i butiken. Butikerna försöker också skapa kundnytta genom att utveckla appar och funktioner med recept, kuponger, shoppinglistor och annat, vilket gör att surfandet under själva butiksbesöket ökar ytterligare (Findahl & Davidsson 2015).

Det finns två huvudsakliga antaganden om hur kunder som är uppkopplade under butiksbesöket kan påverkas. En hypotes säger att kunder använder mobilen under köpet för att underlätta beslut. Det kan ju vara så att de har inköpslistor, gör prisjämförelser eller på andra sätt jämför produkter eller skaffar sig inspiration. Enligt den hypotesen skulle alltså en uppkopplad kund handla mer än en kund som inte är uppkopplad. Den andra hypotesen uttrycker en rädsla för att kunder som har en smart telefon i handen handlar mindre. Logiken bakom denna hypotes är ”mobile blindness”, det vill säga att

kunderna fokuserar på sina skärmar och därmed missar att ta in produkterna. De flesta verkar tro på den andra hypotesen, så det är kanske lite överraskande att de studier som gjorts hittills verkar peka på att kunder som använder mobilen blir mer mottagliga för sortimentet i den fysiska butiken och handlar mer. Mer om det nedan.

Mobilanvändande och hur det påverkar försäljningen

I en studie ville jag tillsammans med Carl-Philip Ahlbom från Sverige samt Lauren Beitelspacher, Dhruv Grewal och Stephanie Noble från olika universitet i USA testa vilken av ovanstående två hypoteser som gällde när kunder var och handlade mat i dagligvaruhandeln (Grewal et al 2018). Vi hade alltså två teser vi ville testa. Var det så att kunderna som använde mobiltelefoner lade så pass mycket uppmärksamhet på själva telefonen att de tittade på färre produkter? Det skulle i så fall minska deras snittkvitto. Eller distraherade mobilen kunderna så att de avvek från sina invanda rutiner där de hemmablint rusar genom butiken och därmed lättare fattade oplanerade beslut?

I den första studien observerade vi enbart kunder som stod i kassakön. Vi noterade hur många personer det var i kön, om de använde mobilen eller inte och om de tittade på och/eller köpte något då de köade. Resultaten visade på ett ganska tydligt sätt att då kunden köade så minskade de mobilanvändande inköpen. Bland dem som inte använde mobil handlade 15 procent något från de produkter som exponerades i kassan. Bland dem som använde mobilen, däremot, var det bara 5 procent som handlade något. Andelen som köpte något i kassan minskade alltså till en tredjedel om kunden använde sin mobil.

Den andra studien ägde rum i fyra större dagligvarubutiker där 393 kunder gick med på att ta på sig eyetracking-glasögon under sitt besök i butiken. På så vis kunde vi se precis vad de såg och koda det i ett dataprogram för att kunna göra statistiska jämförelser. Vi kodade deras mobilanvändande utifrån om de använde sig av mobilen för köprelaterade ändamål, som till exempel recept och mobila inköpslistor, och om de använde sig av mobilen för andra saker, som sociala medier, sms eller samtal. Därefter gjorde vi en jämförelse av hur mycket pengar de hade spenderat, hur lång tid de hade tillbringat i butiken, hur många produkter och prislappar de tittat på och hur många gånger de avvek från det huvudsakliga kundvarvet (den ”stora gången” som vi ser i de flesta butiker).

Nu gällde det alltså inte stillastående kunder i kassakön, utan kunder som gick runt i butiken för att handla. I detta läge hade vi egentligen inga tankar om att mobilanvändande skulle leda till en ökning eller en minskning av inköpen. Vi tänkte att antingen kunde mobilanvändande i butiken göra kunderna något mer distraherade och därför leda till merköp eller så kunde samma samband som vi funnit bland kunder som köade gälla även i detta fall. Resultaten var därför ganska överraskande. Det visade sig nämligen att kunder som använde sig av mobiltelefoner tillbringade hela 41 procent mer tid i butikerna än kunder som inte gjorde det. Kunder som använde sig av mobiltelefoner tittade även på fler produkter och prislappar, och avvek i större utsträckning från det huvudsakliga kundvarvet. Även köpen ökade. Bland dem som använde mobilen låg snittköpen på 414 kronor. Bland dem som inte använde sin mobil

låg de på 280 kronor. Snittköpen var alltså 47 procent högre bland mobilanvändarna. För varje sekund de använde mobilen ökade snittköpet med 4 kronor.

Denna studie visade lovande resultat, men vi kände ändå att vi ville designa ett experiment så att vi kunde säkerställa att det verkligen var mobilanvändandet som drev dessa positiva förändringar för butiken (Grewal et al 2018). Resultaten i den tidigare studien kunde ju bero på någon faktor som vi inte haft med i studien, kanske var det kunder som visste med sig att de skulle handla länge och mycket som passade på att använda mobilen då de var i butiken? I ett uppföljande experiment bad vi därför varannan kund specifikt att använda sin mobiltelefon och varannan kund att avstå från att använda den. Samtliga kunder som ingick i experimentet hade en mobiltelefon och var vana att använda den under butiksbesök. Genom denna experimentella design kan vi, i vårt tycke, med större säkerhet prata om orsak och verkan. Vi mätte även upplevd distraktion som en underliggande förklaring till beteendeeffekterna (tid i butik, antal fixeringar på produkter och prislappar och avvikande från kundvarvet). Resultaten från den andra studien bekräftade, och till och med överträffade, resultaten från den första studien.

Kunderna som instruerats att använda sina mobiltelefoner handlade hela 60 procent mer än de kunder som ombetts att inte använda sina mobiltelefoner. Ökningen var från 291 till 465 kronor. Detta förklarades återigen av att kunderna tillbringade mer tid i butiken, att de tittade på fler produkter och prislappar och att de i större utsträckning avvek från kundvarvet. Effekterna kan i sin tur förklaras av att kunder som använde sig av mobiltelefonerna kände sig mer distraherade, vilket gjorde att de fick titta runt mer för att orientera sig efter att de tittat på skärmen. Normalt sett kunde de förlita sig på sin autopilot för att snabbt ta sig runt i butiken och köpa de produkter de tänkt sig. Mobilen störde detta flyt och krävde att kunderna gjorde flera omstarter (vad var det nu jag skulle köpa?) under en och samma köprunda. Mobilanvändarna lade också så pass mycket fokus på telefonen att de ofta vandrade iväg till slumpmässiga platser i butiken där de sedan impulshandlade produkter.

Sambandet mellan kundens ålder och hur effektivt mobiler påverkar kundbeteendet

Vi undersökte även om olika demografiska faktorer påverkade effekten av mobiltelefoner. Specifikt tittade vi på kön, ålder och hushållets storlek. Det fanns inga skillnader mellan personer av olika kön eller från hushåll av olika storlek. Däremot visade det sig att effekten av mobiltelefonanvändandet var direkt beroende av hur gammal kunden var. För att studera om mobiltelefonanvändande hade en effekt på försäljningen använde vi oss av så kallad mediationsanalys. Metoden innebar att vi studerade olika beteendevariabler, som tid i butik, fixeringar på produkter/prislappar och avvikelser från kundvarvet. Vi testade också om effekterna såg olika ut för olika åldersgrupper, så kallad moderationsanalys. Tidigare forskning om människors kognitiva kapacitet har visat att äldre människor lättare blir distraherade än yngre. Därför misstänkte vi att så även kunde vara fallet för de kunder vi undersökte. När vi analyserade våra data visade det sig mycket riktigt att ålder ökade effekten av mobilanvändande på de olika beteendena i butiken, vilket i sin tur ledde till

högre försäljning. Det verkar alltså som att äldre kunder är mer känsliga för distraktion från mobiltelefonen än yngre.

Fortsatta studier

Resultaten från studierna ovan har alltså varit mycket lovande och publicerats i *Journal of Marketing* (Grewal et al 2018). Med ”lovande” menar jag att mobiltelefonen verkar kunna vara ett verktyg som väcker kunden ur den frustration det innebär för många att gå runt i en matbutik och försöka komma på middagslösningar men bara se tusentals intetsägande produktförpackningar. För att ta ytterligare steg i riktningen att använda digitala verktyg för att hjälpa kunden att finna inspiration har vi minst ytterligare tre pågående projekt:

- *Informationskiosker med recept och rabatter.* I detta projekt har vi gått till väga på ett liknande sätt som i mobilstudien ovan. Preliminära resultat visar att om informationskioskerna används för att söka recept så leder det till ökade snittköp. Snittköpsökningarna kommer framförallt från att kunder köper produkter som är liknande men inte exakt samma som de produkter som är med i recepten. Om till exempel en lasagne är på recept så kommer kunden att tänka på pastarätter, vilket ger ett uppsving åt olika artiklar i de varugrupperna som passar till pastarätter.
- *Digitala skyltar och printskyltar*. I detta projekt testade vi effekterna av att köra butikskommunikation med enbart digitala skyltar eller med en kombination av digitala skyltar och pappersskyltar. Preliminära resultat visar att pappersskyltarna gör att de digitala budskapen förstärks. Kunderna uppger också att de har större förtroende för pappersskyltarna än för de digitala skyltarna.
- *”Augmented reality”/”mixed reality”* (se bild 1). I detta projekt testar vi att projicera animerade filmer på sambandsexponeringar och golvet framför exponeringarna för att levandegöra sortimentet. Preliminära resultat visar att det ger effekter i rätt riktning då vi arbetar med animeringarna.

Bild 1. Ett test av *augmented reality/mixed reality* på ICA Kvantum Flygfyren i Norrtälje. En animerad film projiceras på både exponeringen och på golvet. Känslan som skapas är att produkter ramlar ner på golvet från exponeringen där en duk rullas ut och dukas. Foto: Jens Nordfält.

Del 2: Typer av butikslayouter och anpassning till en digital värld

En teori om hur kunderna rör sig i och påverkas av butiksmiljön

Hur ska man då tänka när man skapar en fysisk butik så att den passar in i en värld där kunderna även använder sig av e-handel? Det vore inte bra om e-handel och fysisk handel hade precis samma styrkor. Jag tror snarare att det finns vissa fördelar med e-handel och vissa fördelar med fysisk handel. För den fysiska handeln handlar det alltså om att hitta sin nya roll och på bästa sätt anpassa sig till den.

Den fysiska butiken må kännas mer otillgänglig hemma från köksbordet. Det vore nog inte heller rätt att säga att en fysisk butik nödvändigtvis är mer inspirerande än e-handeln, det är ju trots allt ganska lätt att googla fram ett recept när man e-handlar. Däremot så har den fysiska butiken andra fördelaktiga egenskaper. En fysisk butik innesluter kunden. Kunden får en rikare sensorisk upplevelse då dofter, ljud och känsel spelar in. Alla förpackningar ses i sin naturliga storlek och man får en känsla för material, vikt och annat. Exponeringar och skyltning bidrar också till att skapa en ökad förståelse för vad något är jämfört med om man ser det på en tvådimensionell bild på en skärm. Det kan också vara lättare att hitta inspiration då man får visuell hjälp att komma på måltider snarare än att man behöver komma på dem själv.

För att kunna ha med alla dessa egenskaper i den ”marknadsföringmix” som den fysiska butiken har att spela med har jag anpassat en miljöpsykologisk modell till just butiksmiljön. Modellen kallar jag för PLEND-modellen. Plend är en ackronym för:

- gångar (*paths*)
- landmärken (*landmarks*)
- kanter (*edges*)
- noder (*nodes*)
- distrikt (*districts*).

Plend kommer ursprungligen från arkitekten Kevin Lynch som arbetade med stadsplanering och anpassningen till just butiksmiljön finns beskriven i boken *Marknadsföring i butik* (Nordfält & Ahlbom 2018). Modellens uppfinnare, Lynch, studerade Boston, Jersey City och Los Angeles och kom fram till att stadsinvånarnas upplevelser var relativt förutsägbara. Byggstenarna – eller elementen – som han fann kan med fördel användas även till att beskriva den perceptuella bilden av en butik.

Tittar vi på bild 2 ser vi hur vi kan läsa butiksmiljön med hjälp av elementen i modellen. *Gångarna* är de olika öppna ytor som kunderna kan använda för att ta sig runt i butiken. *Landmärkena* kan vara exponeringar, skyltdockor eller andra inslag som butiken placerat ut. Ett landmärke är ett inslag i miljön som kunderna lätt kommer ihåg och gärna använder för navigering. Längre fram i kapitlet ska jag förklara hur både gavlar och skyltdockor kan ha denna funktion. *Kanter* är själva gränsytan mellan två andra element i miljön. En kant till en avdelning i en butik kan vara dels ett hyllskepp

eller en pallplats (som i bild 2), dels ingången till en avdelning där en öppning mellan två hyllskepp skapar en slags dörröppning som blir en kant mot huvudgången. *Noder* är platser där kunden ställs inför vägval. Det kan vara som i bilden, där kunden kan välja åt vilket håll han eller hon ska gå men det kan även vara en öppen yta som ett säljtorg eller kanske vid en rulltrappa. I den följande texten väljer jag av utrymmesskäl att inte diskutera noder lika utförligt som de andra delarna i modellen. Till sist har vi *distrikten*. Jag översätter dem rakt av till att vara butikens avdelningar. För att underlätta förståelsen för om ett element är ett distrikt eller inte har Lynch sagt att ett distrikt är ett element som man går in i. Om vi tänker oss en avdelning på ett av Åhléns varuhus eller en frukt- och gröntavdelning i en matbutik så kan vi ganska snart bedöma om vi gått in i avdelningen eller inte. Om det är den typen av inramning så att vi känner att vi gått in i avdelningen är det alltså ett distrikt. Om vi å andra sidan är i en Lidl-butik kanske det inte på samma sätt finns avdelningar att gå in i. Där är hela butiken mer som ett enda distrikt.

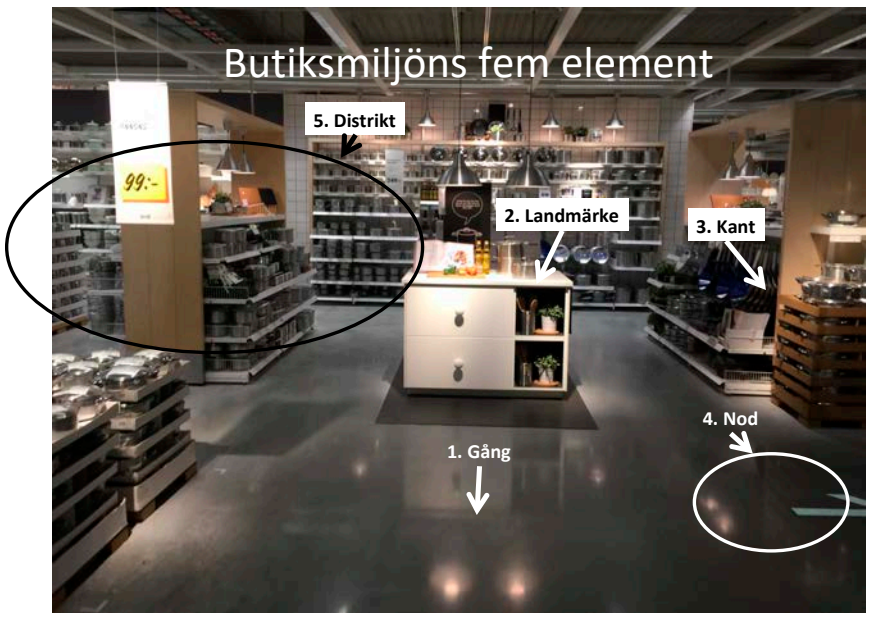


Bild 2. Butiksmiljöns fem olika element. Foto: Jens Nordfält.

Att jobba med gången genom att bryta symmetrin i kundvarvet (paths)

För att diskutera gångarna på det sätt jag tänkt mig behöver vi först gå igenom de olika typer av butikslayouter som man typiskt pratar om. Det finns enligt de flesta grundböcker om detaljhandel tre grundtyper av butikslayouter (se till exempel Levy, Weitz & Grewal 2014). De är: 1) rutmönsterlayout, 2) friformslayout och 3) racerbanelayout.

Rutmönsterlayout

Rutmösterlayout är kanske den vanligaste typen av layout. Matbutiker, leksaksbutiker, hantverksbutiker med flera använder sig av denna typ av layout. Den är användbar om butiken har ett stort sortiment och speciellt om kunderna ska göra planerade köp. I en rutmönsterlayout är det vanligt att butiken samlar liknande artiklar i varugrupper som i sin tur samlas i avdelningar, så att till exempel alla städprodukter hamnar på samma ställe, som kunden relativt lätt kan navigera sig fram till. Möbleringen består ofta av jämnhöga hyllskepp som placeras i räta rader. Ofta har denna typ av butik ett naturligt kundvarv som går runt butiken som ett yttervarv runt de centralt placerade hyllskeppen. Gångarna i detta kundvarv är vanligen bredare än gångarna mellan hyllskeppen och fungerar på så sätt som kundmagneter. Gavlarna på hyllskeppen blir då bland de mest synliga visuella ytorna i butiken.

Jag tror att rutmönsterlayouter kan fungera bra då en kund ska göra en stor mängd planerade köp. Jag tror också att den typen av layout fungerade väl i det stora flertalet butiker på den tid då en dagligvarubutik hade 1 000 artiklar och fungerade mer som ett skafferi för en hemarbetande vuxen som skötte hushållet. Dagens moderna kund har dock gått från att köpa (det vill säga från att göra planerade köp) till att shoppa (det vill säga till att leta efter något att äta till middag) och en rutmönsterlayout är helt enkelt inte lämpad för shopping. Tänk dig hur en kund rör sig i en frukt- och gröntavdelning jämfört med i en gång mellan två hyllskepp med stapelvaror. I gången blir kunden mer som en målsökande robot och det tar inte många sekunder att identifiera och köpa det han eller hon sökt. I en frukt- och gröntavdelning, däremot, försöker kunden få en överblick genom att stanna upp och titta runt vad som finns och sedan gå fram och tillbaka. Till stor del beror det på att frukt- och gröntavdelningen är inredd enligt friformskonceptet medan stapelvarorna är exponerade i tvådimensionella hyllor.

Sorensen (2008) visar att en enskild produkt placerad i hyllan bara ses av två procent av kunderna och därmed får väldigt få sekunders exponering varje vecka. Av all visuell yta i butiken är det egentligen bara väggen längst bort och gavlarna som får tillräckligt mycket uppmärksamhet av kunderna för att vara synliga på en *heat map* (bild 3). Sammanställningar av stora mängder filmer från eye tracking- och huvudkameror visar entydigt på samma mönster. Det är alltså till stor del rutmönsterlayouten som gjort att gavlarna blivit sådana (Nordfält & Ahlbom 2018).

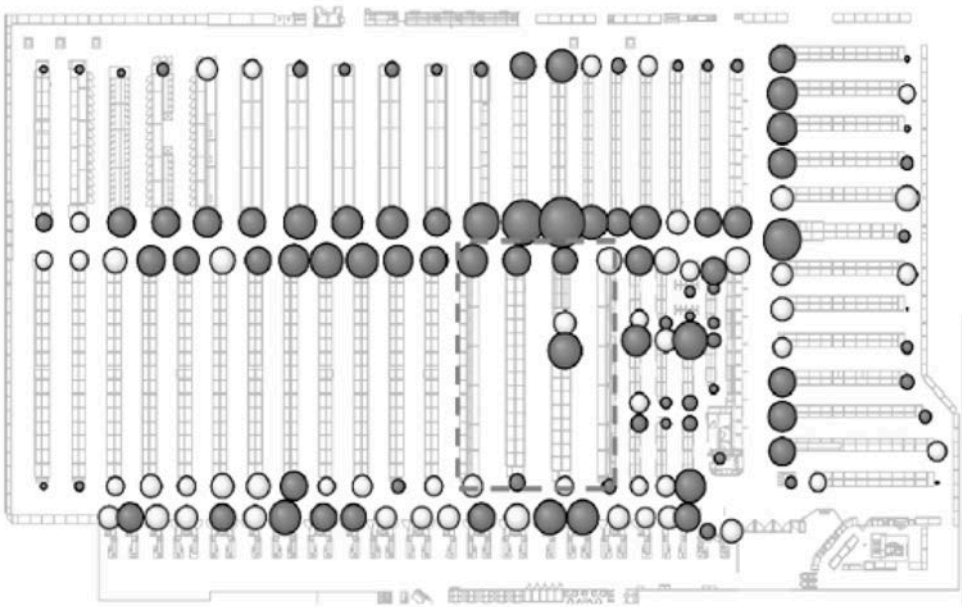


Bild 3. *Heat map* som visar hur en kund egentligen bara lägger märke till gavlarna i en butik med rutmönsterlayout. Källa: Sorensen (2008).

Länge har man brottats med problemet att kunderna följer den stora gången eller gångarna i butiken, och uppmärksammar inte de produkter som finns i den omgivande butiksmiljön. Kanske framför allt i USA har man tagit fasta på denna typ av problematik och börjat bryta upp layouten genom att inte längre placera hyllskeppen i långa, räta rader. Här blir lösningen att bryta symmetrin med hjälp av gången. Den amerikanska dagligvarukedjan Whole Foods Market arbetar med att systematiskt låta hyllskepp skjuta ut olika långt i yttervarvet. Detta gör att kunden inte kan fästa blicken på väggen längst bort och skanna av gavlarna i ögonvrån. De oregelbundet placerade hyllskeppen tvingar till sig kundens blick (se bild 4).

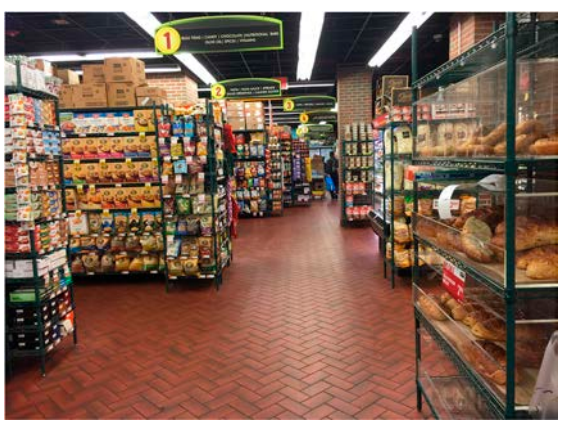


Bild 4. Den amerikanska dagligvarukedjan Whole Foods Market arbetar med att låta hyllskeppen sticka ut olika långt i gången för att göra kunderna mer aktivt tittande. Det gör att kunderna inte bara ser gavlarna utan även tittar in i sidogångarna i ökad utsträckning. Foto: Jens Nordfält.

Friformslayout

Friformslayout är den typ av layout som vi kanske starkast förknippar med klädbutiker, men layouten förekommer även på apotek, i sportbutiker, i servicebutiker som 7-Eleven och på bensinstationer. Det finns två stora skillnader mellan rutmönster- och friformslayouter. En första skillnad är att möbleringen i en friformslayout varieras i höjd, så att bord och lägre inredning erbjuder en bättre överblick än i en typisk rutmönsterlayout. En andra skillnad är att det räta och symmetriska mönstret från rutmönsterlayouten ersätts av en till synes mer slumpmässig placering av hyllor och säljbord. Det innebär att det snarare är koncentrationer av inredning som skapar avdelningar i en friformslayout, jämfört med gångarna som agerar avskiljare mellan avdelningar i rutmönsterlayouten. Friformslayouten bjuder in kunden till olika delar av butiken på ett helt annat sätt än vad rutmönsterlayouten gör. Kunder har tendensen att vilja gå rakt fram istället för att svänga och att söka sig till öppna och ljusa ytor (Gil et al 2009). Det innebär att friformslayouten lockar kunden att ta en viss väg medan rutmönsterlayouten mer tvingar kunden att gå i en viss riktning.

Racerbanelayout

Den tredje och sista typen av butikslayout är racerbanelayout. Racerbanelayout är den typ av layout där kunden vägleds av en gångväg till olika delar av butiken och olika avdelningar. Gångvägen skiljer sig från kundvarvet i en rutmönsterlayout på det sättet att gångvägen ofta snirklar sig fram genom butiken och blir tydlig genom att den kanske har en annan färg, ett annat material, markeras med pilar och/eller att den är bredare än de gångar som finns in i de olika avdelningarna. Denna typ av layout används typiskt av varuhus och den variant vi ser på Ikea är kanske det mest typiska exemplet, men även Stadium har länge jobbat med racerbana. På sätt och vis kan racerbanelayouten ses som en kombination av ett rutmönster och en friform. Den är rutmönster på så sätt att den styr kundflödet och den är friform på så sätt att inredningen ofta ger en mer tredimensionell upplevelse där möbleringen består av lägre bord, hyllor i olika höjd och exponeringar utmed väggarna. Racerbanelayouten har en stor fördel i att den styr hur kunden närmar sig en avdelning, vilket ger möjligheten att skapa så kallade *hot spots*. Hot spots är Ikea-språk för de ytor som kunden har rakt framför sig i flera sekunder då de går utmed huvudgången. Enligt Ikeas manualer ska en kund kunna gå maximalt 17 meter rakt fram innan kundvarvet svänger. På så sätt skapas massvis med hot spots i varuhuset. I en rutmönsterlayout finns det egentligen bara gavlar som har samma typ av visuellt framträdande egenskaper, men de är inte lika effektiva som Ikeas hot spots eftersom de snarare är placerade i ögonvrån än rakt framför kunden. Butiken kan få hot spots att fungera som ett slags skyltfönster för att visa upp vilken avdelning kunden nu närmar sig. Ikea har utvecklat denna typ av exponeringsteknik väldigt långt och använder så kallade koordinationspodier där sortimentsdjupet i en avdelning visas upp.

Att arbeta med gavlar och skyltdockor som landmärken (landmarks)

Tidigare i detta kapitel beskrev jag att forskning visat att gavelexponeringar kunde vara bra som skyltfönster. Gavlarna kan locka in folk i avdelningen och öka försäljningen av ytterligare produkter ur den exponerade kategorin. Tvättmedel på en gavel kan alltså fungera som ett slags skyltfönster för hela avdelningen och locka in kunder som även köper andra kemiprodukter. Jag håller löpande på och försöker hitta förklaringar till när butiken ska placera gavelvaror på ”sitt hyllskepp” och på så sätt underlätta navigationen respektive när gavelvarorna ska placeras någon annanstans i butiken och på så sätt skapa variation och överraska. Min bästa gissning hittills är att det beror på hur pass frekvent shopparen köper produkten. Ju högre köpfrekvens desto bättre fungerar en produkt var som helst i butiken. Produkter med lägre köpfrekvens verkar däremot fungera bättre på sitt eget hyllskepp och agera påminnare och navigationshjälp.

På motsvarande sätt har jag i hittills opublicerade studier funnit att skyltdockor ökar såväl försäljningen som kvalitetsupplevelsen och kundernas förmåga att navigera i en butik. De resultat jag funnit då vi experimenterat med skyltdockor på H&M är att skyltdockor var speciellt viktiga på damavdelningen. Försäljningen gick ner med hela 22 procent då vi tog bort dockorna. På herravdelningen försämrades visserligen kvalitetsupplevelsen och förmågan att navigera men försäljningen var oförändrad. På barnavdelningen upplevde kunderna att det var mer prisvärt om det inte fanns några skyltdockor, så då ökade försäljningen då dockorna togs bort. På samma sätt som på övriga avdelningar minskade kundernas förmåga att navigera då dockorna var borta.

Butiken bör alltså utnyttja de mest visuella ytorna, de så kallade hot spots, till att presentera produkter som kunden kan använda för navigation samtidigt som de är inspirerande och säljer bra. Kunderna behöver ”landmärken” för att hitta, minnas, inspireras och trivas i butiken.

Att arbeta med kanterna och genom hot spots och hyllornas rygg- och ansiktsläge (edges)

Det finns flera sätt på vilka detaljisten kan skapa visuella ytor utmed gången. I avsnittet om olika typer av layouter ovan beskrev jag hur Ikea regelbundet ändrar riktningen på gången och på så sätt skapar hot spots. Genom att arbeta med hyllskeppen så att de placeras oregelbundet långt ut i gången kan detaljisten även skapa visuella ytor likt gavlar eller hot spots i hyllorna. En viktig del av förståelsen ligger dock i att det bara är den del av hyllan som kunden ”går in i” som är en hot spot. Baksidan av hyllan har inte detta privilegium. Med risk för att låta lite raljerande så verkar det som att många detaljister som arbetar med *planogram* och *floor management* inte tänker på att kunderna faktiskt bara har ögon i ansiktet och tittar framåt. Det är viktigt att arbeta igenom layouten så att produkter som säljer mer på impuls hela tiden hamnar i ansiktsläge och produkter som är mer planerade hamnar i ryggläge. I ett test jag gjorde tillsammans med Ica och Orkla visade det sig att det mer impulsiva kaksortimentet halverade sin

försäljning om det hamnade i ryggläge medan det mer planerade matkexsortimentet bara tappade 10 procent i försäljning.

En svensk handlare som förstått att utnyttja både effekten av att bryta symmetrin i kundvarvet och arbeta med ansiktslägen är Ica Nära-handlaren Joakim Enerstrand på Ica Nära Kallhäll. Han har tre hyllor som agerar tydliga hot spots i sin butik. Eftersom hans affärsidé är att erbjuda middagsalternativ använder han dessa tre ”skyltfönster” till att presentera middagslösningar för kunden. Jag tror att denna typ av snedställda hyllskepp, och hyllskepp som sticker ut i gången på ett oregelbundet sätt, är en syn vi som kunder kommer få uppleva mycket mer av inom en snar framtid (se bild 5).

Bild 5. Butikschefen på Ica Nära Kallhäll, Victor Yourstone, poserar framför ett av de snedställda hyllskeppen. Att snedställa hyllskeppen lockar kunden att titta in i sidogången och ta del av de produkter som presenteras i hyllan. På just detta hyllskepp hittar man dels olika sorters ris, dels olika asiatiska smaksättare och såser. Foto: Jenny Yourstone.

Att arbeta med avdelningarna genom avvägningen mellan en lättläst och en inspirerande avdelning (districts)

Vad gäller distrikten eller avdelningarna i en butik så kan de organiseras utifrån varugrupper. Då blir butiken lätt att hitta i för kunden. De flesta dagligvarubutikerna arbetar på detta sätt. Denna typ av avdelningsstruktur underlättar för kunder som gör planerade köp på så sätt att de: 1) hittar till rätt avdelning, 2) lätt kan jämföra de alternativ som finns och 3) produkter som inte är så lättillgängliga i minnet blir synliga genom en perceptuell process som kallas för *background present advantage*. Background present advantage innebär att produkter som vi inte omedelbart känner igen riskerar att inte synas om de inte presenteras i ett sammanhang som hjälper kunden att förstå vad det är.

Jag såg nyss en bakform på Dollarstore som hade formen av en fotbollströja. Den var placerad i mittgången utan att vara kopplad till någon särskild avdelning. Först lade jag bara märke till den som en stor färggglad plastgrej. Sedan tänkte jag att det var en leksak. Till sist, men först efter att ha frågat, förstod jag att det var en bakform. Om jag inte hade varit så intresserad hade jag troligtvis inte lagt märke till den alls, eftersom det tog för lång tid för mig att förstå vad det var. Hade den istället placerats bredvid vanliga bakformar hade jag antagligen förstått vad det var omedelbart. Då hade jag fått hjälp av *background present advantage-effekten*. Sortimentet kan också blandas antingen huller om buller, som i lågprisaffärer, för att ge intryck av att vara tillfälligt och av klippkaraktär. Ytterligare ett sätt är att placera produkterna utifrån hur produkterna används, som till exempel på H&M. På H&M skapas avdelningar utifrån vad som passar ihop. Detta gör att kunderna lättare förstår nyttan av produkterna, men det försvårar navigationen och sökprocessen i butiken. För en kund som bestämt sig för att köpa en skjorta kan det vara irriterande att behöva leta igenom varenda avdelning i butiken.

Ett företag som har hittat en till synes gyllene medelväg är Ikea. De har en avdelningsstruktur liknande den som finns i en dagligvarubutik. Samtidigt använder de så kallade *room settings* och olika koordinationsytor för att visar upp hur produkterna används. I deras marknadshall möts kunden ofta av ett podium som visar upp djupet i varje avdelning på ett väldigt inspirerande sätt. Jag tror att fysiska butiker i framtiden kommer behöva arbeta mer som Ikea, det vill säga både organisera sortimentet i avdelningar för att dra nytta av background present advantage, och samtidigt använda relativt stora ytor för att presentera hur produkterna används. Det senare kan göras på podier och med hjälp av sambandsexponeringar av olika slag.

Slutsatser

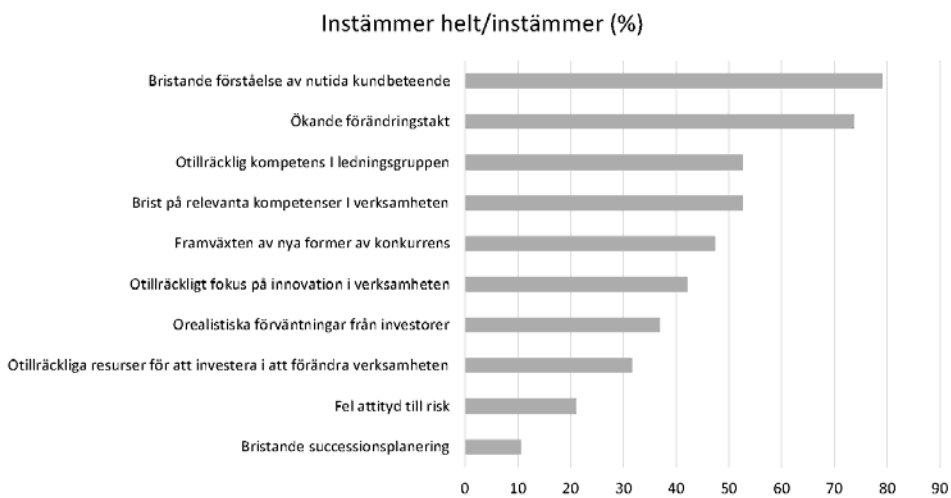
I detta kapitel har jag ur två perspektiv försökt belysa hur en detaljist i en fysisk butik kan arbeta för att hitta sin roll i en omnikanalvärld. I kapitlets första del gick jag igenom olika forskningsprojekt där man tittat på olika digitala tekniker som kan bidra till att skapa ökad kundinspiration. Flertalet resultat från de projekten visar att kunderna är mottagliga för det digitala gränssnittet och att det kan bidra till kundnytta. I kapitlets andra del gick jag igenom en modell som på ett holistiskt sätt beskriver butiksmiljön och som kan vara ett verktyg för detaljisten då han eller hon vill utveckla de karaktärsdrag som är unika för den fysiska handeln. Tanken är att modellen ska kunna hjälpa den fysiska butiken att utvecklas vidare för att nå en position där e-handeln har svårt att konkurrera. Jag ger mig inte i kast med att spekulera i framtida marknadsandelar för fysiska butiker respektive e-handel, utan nöjer mig med att konstatera att jag tycker att båda typerna av handel har sina fördelar och att de borde kunna göra störst kundnytta genom att leva sida vid sida.

Den fysiska butiken i ny skepnad

Engagemang, nyskapande och risktagande

Jonathan Reynolds

Utan tvivel håller landskapet för handel på att förändras med enorm hastighet. Detta till följd av internets omvälvande inflytande och resulterande förändringar av köpvanor, inte minst i form av många unga köpstarka konsumenters ändrade preferenser för nya handelskanaler och beteenden (Treadgold & Reynolds 2016). Några produktkategorier har redan tagit steget fullt ut mot online-handel, eller är en bra bit på väg, och fler kommer att följa efter. Från de handlare jag och mina kollegor från Oxford University, avdelningen för detaljhandelsforskning (OXIRM 2017), talade med inför vår undersökning under World Retail Congress 2017 framgick det tydligt att förbättrad kunskap om dagens konsumentbeteenden hamnade högt upp på deras prioriteringslista (figur 1).



Figur 1. Vilka punkter finns med på agendan i era ledningsgrupper? Källa: OXIRM (2017)

Nya affärsmodeller och ett nytänkande kring hur man i framtiden kan nå fram till konsumenter kommer att krävas. Denna typ av strategier har stor betydelse för redan befintliga butiker och för fysiska traditionella handelsmiljöer. Detta kapitel tar fasta på tre viktiga principer som jag menar bör ledsaga strategiska omvärderingar av dagens

handelsföretag: 1) *engagemang* i meningen investeringar i bättre kundförståelse, 2) nya *upptäckter* och *nytänkande* som är kritiskt för utvecklingen av framtida framgångsrika handelsföretag samt 3) omvärdering av *risktagande* så att handelsföretag blir mer benägna att våga ta risker i dagens snabbrörliga handelsmiljö. Inget av detta innebär ett oundvikligt slut för den fysiska butiken, däremot måste företag förstå i vilken grad butiken bidrar till att skapa engagemang hos konsumenter. Att kunna föreställa sig och faktiskt leverera detta i annorlunda, om än kompletterande, former till e-handeln blir avgörande. Handelsföretag behöver inse att deras butiker utgör en del av ett större och alltmer intrikat nätverk av engagemang inom vilket deras kunder i allt större utsträckning vill kunna röra sig fritt och obehindrat.

Engagemang, nyskapande och risktagande

Vår första princip är *engagemang*. Engagemang är ett begrepp som idag används frikostigt av både akademiker och andra. En anledning till detta är att engagemang sett från handelns sida också är en funktion av den omfattning som konsumenter själva önskar involvera sig i handelsvarumärken. En ny modell av engagemang för både kunder och handeln tyder på att vissa, dock inte alla, konsumenter blir alltmer deltagande kunder. Att många kunder är alltmer välinformerade anses idag snarast som en självklarhet men här skiljer vi mellan *involverade* kunder och *influerande* dito. Kunder i det första segmentet är helt engagerade i det märke som de handlar och i inköpsprocessen, de är aktiva och vill veta så mycket som möjligt om de produkter som intresserar dem, vilka olika alternativ som står till buds, och vilka attributen är för de märken som de väljer. De nöjer sig inte heller med att endast utgå från information som de får tillgång till när de gör medvetna val. Kunder i det andra segmentet är däremot så väl insatta och informerade att de spelar en aktiv roll i att forma även andras åsikter genom att dela med sig av sina egna erfarenheter inom väl utvecklade kontaktnätverk. Därför blir handelns roll att skapa möjligheter till engagemang som inkluderar många beröringspunkter, vissa virtuella och andra fysiska, men ständigt med kunden i centrum. Som Paula Nickolds, vd för John Lewis i Storbritannien sedan 2017, sade:

> Tiden för kanaler [antingen online eller butik] är förbi. Det vi faktiskt är på väg mot är en värld där konsumenter upplever att alla kanaler sammanfogats och så måste vi också tänka.

För att få kunskap om denna typ av konsumenter kan omvälvande förändringar behövas inom datainhämtande och utformandet av it och marknadsföringsfunktioner. Vår andra princip handlar om *nyskapande*. Det är vedertaget att innovation spelar en avgörande roll för all effektiv handelsverksamhet, men nyskapande kan ha en bred

innebörd och många tolkningar. Till skillnad från forskning och utvecklingsarbete inom exempelvis läkemedels- och transportbranscher är innovationer inom handel relativt sett enkla att ta efter och uppstår också ofta i samspel med andra i värdekedjan (inklusive leverantörer och kunder) och kan till sin natur lika gärna vara icke-teknologisk som teknologisk (European Union 2014). Framöver får innovationer en ny betydelse och de största utmaningarna här är snarare kulturella än tekniska. Hur ska innovativ praxis genuint kunna förankras i ett företag och inte bara utgöra ytliga påhitt? Att gå från att ”bara” driva fysisk butik till en modell med kunden i centrum kräver nya färdigheter och kompetenta medarbetare såväl som en mer radikal omvärdering av befintliga affärsmodeller. För att återigen citera Paula Nickolds:

> När jag pratar om att återskapa varuhuset är det inte en fysisk plats jag syftar på, utan jag tänker på den helhet av service som ett varuhus ska kunna erbjuda.

Ett bra exempel på detta är hur man hanterar byten och returer. Utifrån en omnikanalsmodell ger både hanteringen av returnerade produkter och försäljningen av varor effekter på till exempel vilken typ av fastigheter man använder. Efterfrågan på nya typer av byggnader, såsom returhanteringscentrum, blir i det läget avgörande för om bytesvaror snabbt ska inventarieföras igen och man inte ska tappa marginaler.

Engagemang i mer nyskapande former innebär att vi behöver beakta en sista och tredje princip: den som berör *risktagande*. En central paradox när man studerar risktagande är att de flesta detaljhandlare misslyckas eftersom de tar för små risker, inte för stora. Tidigare vd på brittiska Tesco, Sir Terry Leahy, varnade för detta:

> Ju större risk, desto större försiktighet måste man tillämpa. Men trots allt är den största risken att göra ingenting.

För företagsledare inom handel innebär detta att man bör omvärdera sin egen syn på risktagande och kanske också att man ska lära andra, även investerare, att bli mer riskbenägna. Enligt vd:n för multinationella och brittiska klädes- och skoföretaget Next, Simon Wolfson, betyder detta i praktiken att:

> Vi kommer att fortsätta sporra vårt designteam att på bred front och med övertygelse fånga upp nya trender. Att modemässigt ta stora risker kan verka ologiskt men i dagens snabbrörliga modevärld vore det inget annat än ett garanterat misslyckande att falla tillbaka på ett tryggt, beprövat sortiment. I stort är vår erfarenhet att när vi varit modigare och anammat nya trender har vi nått framgångar.

Den nydanande handelsbutiken

Förändringar av handelslandskapet och de tre principer som jag nämnt ovan har viktiga implikationer för ett nytänkande kring handelsbutikens betydelse. Jag anser att det finns fem områden inom vilka den fysiska butiken kan utveckla ett nytt fokus och förbli relevant för kunder.

Bekvämlighet

Det första området har att göra med bekvämlighetsfördelar för kunden. En väluttänkt planering av butiken kan ge två typer av kundfördelar: en första som inriktas på att göra butiken mer anpassad för kunden, och en andra som väver in butikens tillgänglighet i den fysiska kundmiljön. Det förstnämnda handlar om att hantera produktsortimentet på specifika kundanpassade sätt genom vilka bekvämlighet utgår från tid eller belägenhet. ”Valparadoxen” innebär att ett överflöd av varor försvårar för kunden och visar på att även om valmöjligheter intuitivt är attraktiva så är kunder faktiskt villiga att avstå från onödigt mycket val och acceptera färre alternativ. Driver man fysisk butik kan man välja att inta rollen som klok förvaltare, någon som varsamt tagit fram och valt ut en produktkollektion som mer precist tillfredsställer kunders behov. Den andra bekvämlighetsfördelen handlar om att få kunder att uppleva att den fysiska butiken blir en finkänsligt integrerad del av deras vardag, ännu mer bekväm än online-handel då den är enkel att orientera sig i (Littler 2015).

Ett utmärkt exempel på detta finns i Hongkong: där betjänas drygt 7,3 miljoner personer av mer är 900 7-Elevenbutiker inom ett huvudsakligen urbant område på endast 1,100 km^2, vilket motsvarar ungefär en butik per 8,100 invånare. Trots höga driftskostnader (butikshyror kan ligga på mer än 170,000 kronor/m^2/år) så skapas en lönsam verksamhet tack vare ett outtröttligt nytänkande kring produktivitet utifrån tillgängligt utrymme, innovativa lösningar för att möta kundernas dagliga servicebehov och en öppenhet inför att hitta handelsplatser överallt, som i tunnelbanestationer, sjukhus, universitet och turistcentrum. Även inom andra kategorier än matbutiker söker handlare efter möjligheter att erbjuda lokal tillgänglighet. I Storbritannien har byggvaruhusföretag som B&Q och Topps Tiles utvecklat ett format för mindre butiker i stadscentrum. Även inom möbel-/heminredning experimenteras det: svenska Ikea testar små butiker med beställning och utlämning av varor men endast ett fåtal utställningsrum (cirka 4,400 m^2 totalt), ett kafé och möjlighet till inköpsrådgivning av personal på plats.

Att skapa värde genom tillgänglighet kan även uppnås genom samarbeten, som när handlare erbjuder delar av sina butiksutrymmen åt andra företag. Ett exempel här är partnerskapet mellan Argos och eBay i Storbritannien genom vilket 800 fristående Argosbutiker och Argosställen i Sainsbury-butiker kan utnyttjas som utlämningsplatser för produkter sålda via eBay.

Omedelbarhet

Än så länge kan fysiska butiker tillfredsställa kunders behov omedelbart och snabbare än online-handel, men denna fördel urholkas i takt med tillväxten av snabba leveranser och uppkomsten av olika hämtställen (*click and collect*), i synnerhet i stadsområden. Den uppenbara fördel som en fysisk butik fortfarande har i jämförelse med online-handel är att kunder kan gå ut ur en butik med de varor som de ville ha. Men omedelbarhet är inte enbart begränsat till att omfatta de tidspressade inköp av basvaror som man kan göra i en fysisk butik. Inom många varukategorier förflyttas tillfället då vi utsätts för störst påverkan allt närmare inköpstillfället, inte minst inom produktkategorier som är tydligt modedrivna. Omedelbar tillfredsställelse är också, enligt de amerikanska ekonomerna Ted O'Donoghue och Matthew Rabin, kopplat till låg självbehärskning, ett beteende som "helt enkelt är en sida av att vara människa" (O'Donoghue & Rabin 2000).

Teknologi som kopplar ihop kunden med butiken kan också förmedla en fördel i form av omedelbarhet. En mobilapplikation introducerades 2014 av fastighetsägarna bakom Regent Street i London (Crown Estate) som en del i ett strategiskt förnyelsearbete av handeln på denna välkända adress. Utvecklat inom autoGraph Explorer innebär detta att kunder kan skapa egna profiler och skräddarsy innehåll och erbjudanden från handlarna via sensorer och bluetooth-teknik i butiken, så kallad *beacon-teknologi*, samtidigt som de förblir anonyma för företagen.

Erfarenhet

För många kunder spelar fysiska butiker en viktig roll som källa till erfarenhet och underhållning, oavsett kategori eller belägenhet. Med erfarenhet avses här sådana upplevelser som äger rum i ett sammanhang som kunden kan förstå. Butiker kan förmedla en känsla av en fysisk plats, en rumslig dimension som tillåter att man uppslukas och engageras socialt på sätt som inte kan ske online. Butiker kan skapa upplevelser som ännu inte går att generera virtuellt. Sådana erfarenheter är inte nödvändigtvis kostsamma att åstadkomma. Pop-up-handelsplatser som till exempel Boxpark i Shoreditch-området i östra London och i Croydon söder om London illustrerar detta väl. Korta hyresavtal leder till innovation och förnyelse av butikssammansättningen och återanvändningen av billiga fraktcontainrar innebär låga kostnader för handlarna. Detta har också skett inom dagligvaror. Eataly, en italiensk kedja av matmarknader etablerad av Oscar Farinetti, erbjuder en blandning av restauranger, mat- och dryckesförsäljning, bageri, och till och med kockskola i sina lokaler. Eataly består idag av 35 butiker spridda över tio länder och med ytterligare 17 etableringar planerade. Den senaste i raden, FICO Eataly World, öppnade i Bologna och erbjuder mat som underhållning i en Agri-Food temapark (Eataly 2018).

Teknologi behöver inte vara ett dominerande inslag i butiksupplevelsen, men när den används måste den vara relevant för kundernas behov. Som när solglasögonföretaget Sunglass Hut ger folk möjlighet att testa deras produkter virtuellt i en "Eye Candy

Machine" i sin butik på Times Square i New York innan de kan välja att köpa ett par solglasögon via maskinen som är tillgänglig dygnet runt.

Problemlösning

Genom att erbjuda väl uttänkta butiksmiljöer som konkret löser problem för kunder kan butiksbaserade handlare uppnå mycket effektiva resultat i situationer när kundbehov ska tillfredsställas. Det är utifrån främst tre övergripande perspektiv som detta kan ske: *butiksdesign* (t ex en viss bekväm butiksutformning som även förhindrar snatteri och signalerar hög kvalitet på det som säljs), *sociala butiksegenskaper* (t ex stort antal tillgängliga butiksanställda per enhet för att minimera kundens sökkostnad) och den *stämning* som butiken förmedlar (t ex musik och informella ljudmeddelanden, visuell marknadsföring, dofter och rumstemperatur) (Baker et al 2002).

Att genomföra en sådan helhetsproblemlösning i butiksmiljö behöver därför ske utifrån flera dimensioner. Givetvis måste butikspersonalen vara väl utrustad för att hjälpa kunder och här kan teknologi spela en viktig roll, speciellt inom komplexa produktkategorier. Till exempel introducerade amerikanska Lowes (byggnadsvaruhus) 2016 smarta butiksrobotar som de kallar Lowebots:

> Vi har utformat […] roboten för att göra handelsupplevelsen enklare för kunden – genom att förenkla processen att hitta det man letar efter – och samtidigt hjälpa handlaren att hantera lager och hålla butikshyllorna fyllda. (Marco Mascorro, CEO, Follow Robots)

Den övergripande butiksmiljön har också stor betydelse, såsom hur informativ skyltningen är, hur enkelt kunder kan navigera sig fram och hur kunder får information och deras beslutsfattande kan underlättas. Ytterligare en dimension av problemlösning handlar om att man kan se den nydanande butiken som inte bara ett ställe där fysiska varor exponeras och säljs utan även som en plats där man erbjuder service. Det är förvisso inte något helt nytt att företag försöker utöka sina verksamheter till att omfatta även tjänster och service, men det finns nytänkande också inom detta område. Utmärkta exempel är matlagningskurser som säljs av Cookery School, utvecklat av brittiska matvarukedjan Waitrose (Waitrose 2017) och "gör-det-själv"-kurser (mer än 270 olika butiksbaserade kurser) som franska byggvaruhuset Leroy Merlin (2017) erbjuder sina kunder. Handlare med överskott på butiksytor kan likaså tänkas agera värd för andra verksamheter i butik som kan tillföra kompletterande tjänsteerbjudanden till kunder. En tilltagande och uppenbart tydlig trend är dessutom att en del butiker inhyser mindre enheter eller kiosker för uthämtning av beställda varor online.

Värde

Jag tror att den fysiska butiken, i en allt mer online-dominerad värld, kan skapa värde för kunden. Med värde menar jag att mer än endast pris är en viktig faktor i det nya framväxande handelslandskapet. För det första kan man utgå från att de flesta kunder med tillgång till internet har en god överblick över prisbilden hos olika leverantörer på den produkt man vill köpa. Internationella sajter för prisjämförelser och aggregatplatser, såsom Mysupermarket.com och Camelcamelcamel.com, gör att informationen blir alltmer transparent, tillgänglig och omfattande. För det andra behöver handlare vänja sig vid att deras verklighet är en verksamhet som länge levt under en stark prispress snarare än det motsatta och att deras marginaler därför är pressade. Samtidigt har inflationsnivån varit låg och därför har det blivit allt svårare för handlare att höja priserna för att höja sina egna marginaler. Pristransparens innebär dock inte att alla handlare ska eftersträva att bli prisledande inom sin sektor; bara en spelare kan inneha den positionen. Avgörande blir istället att man på ett övertygande sätt kan uttrycka vad *hela* ens värdeerbjudande består av för att kunna rättfärdiga ett prispremium på sina produkter.

Det är fullt möjligt att vissa fysiska butiker i förhållande till konkurrenter online skulle kunna hålla kvar en prisparitet, eller till och med lägre priser, tack vare kostnadsfördelar. Kostnadsmodellen för en handlare online är nämligen inte alltid lägre än för en som utgår från en fysisk butik. Onekligen är de största kostnadskomponenterna väldigt olika vid jämförelse, men de *totala kostnaderna* för affärsverksamheten är inte självklart lägre för den ena modellen i förhållande till den andra. Områden inom vilka butiksbaserade handlare realistiskt sett skulle kunna återta en del av de kostnadsfördelar som online-handlare dragit nytta av är förbättrad inköps- och inventariehantering, optimering av arbetsscheman och ökad försäljning över flera sektorer (*cross-selling*). Inom dagligvaruhandel är lågpriskedjorna Aldi och Lidl liksom Ikea-varuhusen byggda på betydande inköpsvolymer och en till synes outtröttlig effektivitetsdriven verksamhetsmodell. Att ha goda kunskaper om hur kostnadsbasen för butiksbaserade företag utvecklats på lokal nivå är en viktig förutsättning för en sådan modell. Butiksbaserade handlare har dessutom spännande möjligheter att förändra hur kunderna förväntar sig att erhålla värde. Enligt Davis och Hodges (2012) kan man härleda värde från *inköpsturen* (inklusive sensorisk stimulering och social interaktion), själva *butiken* (inberäknat atmosfär, bekvämlighet och servicenivå), samt *produkten* i sig (genom vilken kunderna erhåller ett ekonomiskt värde och produktprestanda). Sett ur det perspektivet är utrymmet betydande för fysiska butiker att tillföra värde genom samtliga tre komponenter.

Slutsatser

Det finns två ställningstaganden som bör vägleda hur fysiska butiker inriktar sina insatser och resurser inom de fem generella områden för komparativa fördelar som diskuteras här. Det är dels vad som harmonierar med varumärket, dels vad som ligger mest i linje med målgruppernas behov och önskemål. Oaktat beslut i dessa frågor vill jag komma med två rekommendationer.

För det första bör handelsföretag inrikta sig på att nå ledande positioner inom som mest två kategorier, och inom resterande placera sig konkurrensmässigt. För varuhus skulle exempelvis den viktigaste möjligheten att förbli intressant och relevant som fysisk butik kunna bestå av att skapa en unik upplevelse, med avseende på både rent fysiska aspekter och hur produkter i butiken presenteras. En ytterligare, kompletterande möjlighet för varuhus att skilja ut sig från mängden skulle kunna vara att fungera som problemlösare för kunder. En potentiell varuhusstrategi kan, enligt Christopher Knee vid Paris-baserade IADS (International Association of Department Stores), vara att

> skapa en kollektion av varuhus som vart och ett är unikt, speciellt och alltmer flaggskeppslikt. Rinascente i Italien följer en sådan strategi […]. Enligt denna är butiken en ikon med en affärsmodell baserad på koncessioner. Detta kan även utvecklas på internationell nivå.

Som kontrast kan fokus för små matservicebutiker med helt annat utbud ligga på att framhäva attribut kopplade till bekvämlighet men konfigurerat för att passa en modern kund – kanske genom att dra nytta av tekniska lösningar för att leverera ett bredare sortiment eller ett mer skräddarsytt dito än tidigare varit möjligt samtidigt som värdeaspekten förblir intakt.

För det andra måste handlare vara villiga att agera djärvt och utmanande i förhållande till rådande kategorikonventioner och tankar kring hur dessa ska uttryckas i en butik. Inom dagligvaruhandeln befinner vi oss just nu i början av en till synes omfattande förändringsperiod där till och med själva grundsynen på hur en stor butikslokal måste se ut ifrågasätts. Luke Jensen, tidigare Group Development Director på brittiska Sainsbury, har föreslagit att storskaliga matvaruhus kan komma att bli kombinerade lagerhus – otillgängliga för konsumenter – och delikatessbutiker som erbjuder

> experimentella utbud av färskvaror på bottenplan och mörka butikslokaler på ovanvåningen där man själv plockar ihop tråkiga matvaror och hushållsprodukter.

För varje butikskedja som framöver åtminstone vill hålla kvar vid, och i bästa fall förbättra, hur deras butiker har en mening och uppfattas som eftertraktade, måste frågan vara: Hur kan man på allra bästa tänkbara sätt ge uttryck för denna målsättning? Svaret på detta kommer med all säkerhet att vara väldigt annorlunda jämfört med idag.

Den fysiska butikens framtid

Driva förändring genom upplevelser

Ana Roncha

> Jag tror inte att den fysiska butiken är död. Mediokra fysiska butiker är döda. (Neil Blumenthal, Co-CEO på Warby Parker, 2017)

Den fysiska butikens framtid, eller kanske hellre framtiden för varumärken, är en diskussion som omfattar mer än diskussionen av olika format för handel. Den omfattar alla aspekter som ingår i design och ledning av den använda affärsmodellen och som måste användas för att skapa en ny inriktning i branschen. Med mer valfrihet och kontroll än tidigare kommer den närmaste framtiden att betyda utmaningar för både kunder och handel. Förändrad kundefterfrågan och teknisk utveckling är två faktorer som driver på förändring hos både online- och offline-kanaler. För såväl mera personliga produkter och lösningar som transparens vad gäller pris och processer, till mera skräddarsydda upplevelser och bekväma logistiklösningar, behöver butiken leverera höga nivåer av inspiration, spänning och bekvämlighet för att överleva och anpassa sig till den nya tidsåldern. Från en första revolution baserad på outsourcing, till en andra som innehåller introduktionen av e-handel, kommer vi att få se en mera revolutionär förändring genom att inte bara affärslivet förändras utan hela samhället förändras. Dessa möjligheter och följaktligen också utmaningar behöver hanteras av handeln för att den ska vara redo att möta det kommande decenniet och vara framgångsrik även därefter. Enligt World Economic Forum (2017) kommer den bemyndigade konsumenten, disruptiva teknologier och nya affärsmodeller att vara centrala teman i förståelsen av det som håller på att hända. Att först se vem de nya bemyndigade konsumenterna är och hur deras relation till varumärken ser ut, liksom vad som skapar värde för dem i olika kanaler blir en prioritet. Med ökad tillgänglighet och närmast obegränsade valmöjligheter blir det centralt för handeln att förstå hur man ska bygga värde som går utöver de traditionella sätten kostnad, valmöjligheter och bekvämlighet för att beskriva värde. Detta kapitel handlar om skapandet av upplevelser som ett sätt att både utmana existerande sätt att jobba och möjliggöra förändring i den fysiska butiken och på ett bättre sätt skapa relation med framtidens konsumenter.

Behovet av fysiska butiker

Med ökande popularitet för e-handel, handel via sociala medier och handel via mobila enheter (företrädesvis mobiltelefoner) har den fysiska butikens vara eller inte vara blivit en central fråga det senaste decenniet. Att blanda kanaler blir mer och mer vanligt, vilket vi kan se hos handelsföretag som länge bara arbetat med en kanal men som nu blandar fysiska butiker och så kallade *click and collect*-lösningar. Detta är en strategi som skapar en direkt länk mellan det fysiska och det digitala – en blandning av bekvämligheten med online-shopping och med offline-logistik. Det skapar möjligheter för ytterligare shopping – och ökad lönsamhet – i den fysiska butiken när varor ändå hämtas.

Andra fördelar med den fysiska butiken visar också på hur gränsen mellan olika kanaler suddas ut. Företaget British Land (2018) som är ett av Storbritanniens ledande fastighetsbolag för kommersiella fastigheter, betonar att en fysisk butik ökar de lokala internetinloggningarna till en handlares webbsida med i genomsnitt 52 procent. Den fysiska butiken kan alltså vara en motor för tillväxt i online-kanaler och ge kunderna möjlighet att välja de kanaler som bäst passar deras livsstil och deras värderingar.

Fysiska butiker är det synligaste beviset på hur de påtagliga fördelarna för ett varumärke kan se ut eftersom de påverkar såväl varumärkets image som dess positionering. Nya och uppdaterade fysiska butikskoncept utgör en tydlig representation av en upplevelsebaserad strategi inom handel –

> en handelsstrategi som transformerar produkter och tjänster till en total upplevelse. Den tillfredsställer känslomässiga eller hedoniska (njutningsbaserade) önskningar, liksom rationella eller funktionella (nyttomässiga) behov hos kunder. (Kim, Sullivan & Forney 2007, s 3)

Målet är emellertid inte bara att underhålla utan också att skapa en känslomässig koppling där minnet blir produkten genom uppslukande upplevelser. I linje med detta har den fysiska butiken fått en helt ny uppsättning roller och syften. Dessa är:

- Varumärkesaktivering: Den fysiska butikslokalen skapar möjligheter att utbilda kunder om varumärkets mission, värderingar och DNA. Den fungerar som ett verktyg för att stärka varumärket, differentiera och positionera varumärket genom att betona och förstärka alla delar i varumärkesarbetet.
- Försjunkenhet: Gör det möjligt för kunder att helt försjunka i en 360-gradig upplevelse. Detta knyter an till det vi brukar kalla butiksatmosfär; genom användandet av färger, visuella displayer och interaktiva element är det möjligt för kunder att uppleva varumärket på ett sätt som inte är möjligt online.
- Underhållning och verklighetsflykt: Syftet med den fysiska butiken är att skapa en rörlig och växlande miljö, en miljö som gör det möjligt för kunder att underhållas

och uppleva varumärket i dess fulla vidd. Underhållning hänger tydligt ihop med skapandet av relevanta känslomässiga värden. Lululemon Yoga-klasser i deras fysiska butiker är ett bra exempel på detta.

- Beröringspunkt: Den fysiska butiken fungerar som ytterligare en beröringspunkt och en betydelsefull sådan i termer av att bygga kunskap om varumärket, kunna känna på produkterna och uppleva varumärket fullt ut. Butiker blir också platser där alla kanaler sammanstrålar genom den ökade förekomsten av det man kallar *click and collect* och leveranser från butiken till människors hem.
- Utveckling av nya produkter: Den fysiska butiken kan också användas för att testa nya produkter, begränsade sortiment, exklusiva samarbeten, kundanpassningar etc.
- Förstärkt lojalitet: Den fysiska butiken blir den centrala punkten för att skapa relationer och möjliggöra personlig interaktion som direkt kan skapa engagerade köpande kunder av shoppande flanörer. Den ökade varumärkeslojaliteten kan skapas till en lägre kostnad eftersom man riktar sig mot existerande kunder, till skillnad från fallet då man ska nå nya kunder.

Uppkomsten av nya kunder och deras sätt att konsumera

> 70 % av kunderna skapar nu sin egen kundresa (blir medveten om produkter av händelser som ligger utanför den kommunikation som handeln eller varumärkesägarna skapar), och endast 30 % får sin ursprungliga inspiration från handeln eller varumärkesägarna. (Deloitte Digital 2018)

Med hjälp av all ny digital teknik har nu kunderna tillgång till större mängd tillförlitlig information, mycket mer än man hade med konventionella media (Jackson & Shaw 2009). Dessutom har man ett mycket större urval av kontaktpunkter där man kan fatta sina inköpsbeslut (fysiska butiker, online, mobiltelefon, sociala medier), vilket skapar ett holistiskt och konsekvent mönster av kund–varumärkesinteraktioner. Med större kontroll – från produkter och tjänster som utvidgar kundens frihet att välja och agera för att forma sina köpupplevelser – kommer ökat bemyndigande för konsumenterna. En ständig uppkoppling är det som gäller och teknologi är en del av våra dagliga liv, något som gör det möjligt för kunder att göra mer informerade val och hela tiden ifrågasätta kundvärdet som man får från den fysiska butiken (Hoang 2016). Detta kallas ofta *new consumerism*, vilken karakteriseras av en ökad efterfrågan på investeringar i teknik i handeln, effektiva tjänster, extraordinära upplevelser och hållbara processer i handeln (ibid). De nya kunderna har stora förväntningar på det kundvärde som olika aktörer skapar som svar på kundens behov och önskemål. De ifrågasätter den

traditionella modellen som handeln och den fysiska butiken bygger på och kräver mer dynamiska upplevelser.

Terblanche och Boshoff (2004) menar att medan kunder handlar i fysiska butiker för att tillfredsställa sina behov, söker de också minnesvärda upplevelser när de rör sig igenom butiksmiljön. Denna fysiska upplevelse ger dem ett socialt möte fyllt med interaktion och engagerar deras sinnen som syn, hörsel, luft och känsel (Lynne 2010).

Många författare, speciellt när man diskuterar lyxsegmentet inom handeln, menar att den fysiska butiken är ett lyxvarumärkes mest kraftfulla kommunikationsverktyg (Hoffmann & Coste-Maniere 2012). Varumärken maximerar kommunikation genom skyltfönster, personal, butikslayout och design samt andra aspekter av butiksatmosfären för att skapa en multisensorisk upplevelse. Detta gör det möjligt att skapa en positiv respons genom en attraktiv atmosfär – genom att använda ljus, musik, dofter och färger. Därför kan kundupplevelser definieras som känslor, perceptioner och minnen som kunderna hade när och efter att de kom i kontakt med varumärket och produkter på marknaden samtidigt som de ägnade sig åt sina olika konsumtionsaktiviteter (Schmitt 2010). De motiv som driver dessa upplevelser och viljan att engagera sig i dessa är varken att betrakta som funktionella eller hedonistiska (Solomon 2013). Medan den funktionella konsumtionen söker gripbara fördelar när den ska tillfredsställa grundläggande fysiska behov kommer den också att erbjuda attribut som bekvämlighet, service, konfidentialitet och värde för pengarna. Mera hedonistiska och njutningsbaserade motiv, å sin sida, är associerade med sensorisk konsumtion och immateriella fördelar som påverkar kundens känslor och involverar upplevelser av produkter som stimulerar kundens känslor och fantasier.

Kundens respons påverkas av hela shoppingupplevelsen inkluderande atmosfär, personalens beteende och service, känslomässiga och emotionella attribut, sensorisk och visuell stimulans. Dessutom, när Pine och Gilmore (1999) diskuterade minnesvärdheten av upplevelser så förde de fram en kombination av påtagliga och icke-påtagliga delar i upplevelser. För att en upplevelse ska bli så minnesvärd som möjligt måste handeln använda den fysiska butiken som en nyckelkomponent i sin varumärkesstrategi och fokusera på att leverera både hedonistiska och njutningsfokuserade upplevelser och upplevelser av mera nyttomässig karaktär.

Införande av omnikanal

Utvecklingen av kanaler är förankrad i det faktum att kundens inköpsbeteende har blivit mer flexibelt och komplext. Det är inte bara så att varumärken kan knyta an direkt till kunden, varumärkena kan också använda sig av en hybridmodell där de använder mellanhänder såväl som tredjepartsleverantörer för att göra just det. Kunden är den som står för det slutliga valet vad gäller vilken kanal man använder. Icke desto mindre är det som avgör vilken upplevelse kunden har inte kanalen utan varumärket. Det är

med det senare kunden har upplevelsen och kunden är fri att använda flera kontaktpunkter omväxlande och samtidigt.

Denna fullständiga integration, också känd som omnikanal, möjliggörs av all teknisk utveckling samt behovet av att växa och utveckla nya vägar för att knyta an till och engagera sin målgrupp. Som Rigby (2011, s 67) skriver är omnikanalshandel

> en integrerad säljupplevelse som kombinerar fördelarna med den fysiska butiken med online-shoppingens informationstunga upplevelse.

Lee och Kim (2010) bekräftar att integrationen av fördelar från den fysiska butiken med den digitala kanalens bekvämlighet har varit en bättre väg att möta kundförväntningar och också skapa större marginaler. Kunder som blir engagerade i omnikanalsupplevelsen visar upp större lojalitet och tillfredsställelse och är också mindre benägna att växla mellan olika varumärken under köpprocessen. Denna strategi gör det möjligt för handeln att utnyttja sitt fokus på kunden genom ett mer koordinerat och holistiskt sätt att arbeta. Bra exempel på denna typ av handlare är John Lewis (Storbritannien), Burberry (Storbritannien) och Macys (USA).

Integrationen av fördelarna med den fysiska upplevelsen med den digitala bekvämligheten förstärker upplevelsen av varumärket och skapar ytterligare möjligheter att engagera och nå högre nivåer av relationen mellan varumärket och kunden. Omnikanalsättet att arbeta kan skapa en möjlighet för varumärket att nå fler kunder, skapa rikare insikter om kunden via insamlad data, förbättra effektiviteten i logistiken, driva fram större antal kundbesök i butik, öka omvandlingen av shoppare till kund, skapa större värde på varje kundorder och förbättra kundlojaliteten.

Det finns fortfarande utmaningar förknippade med detta sätt att jobba, till exempel: att förstå de olika kanalernas fulla potential och integrationsmöjligheter, att nå en sömlös leveransprocess, att integrera och koordinera alla aspekter i affärsmodellen, att förändra och anpassa logistiken, att ha förmåga att svara på förändrade kundbehov och preferenser och att använda/dra nytta av personaliseringsmöjligheter och dessutom göra detta på ett sätt som tar hänsyn till den oro som finns kring datasäkerhet och etik i hanteringen av data.

Den fjärde industriella revolutionens inverkan

> Omvärlden är det som ger organisationer möjlighet att överleva. Den skapar både möjligheter och hot. (Johnson, Whittington & Scholes 2011, s 49)

Det har redan blivit tydligt att vi lever i en splittrad tidsålder. Det innebär en era av genomgripande förändring, inte bara för näringsliv och handel, utan framförallt för samhället som vi lever i. Den fjärde industriella revolutionen är den största omvandlingen som vi någonsin har upplevt, en omvandling som förändrar varje aspekt av mänsklig aktivitet – hur vi arbetar, hur vi lever, hur vi kommunicerar och interagerar med andra, hur vi gör saker och ting och hur vi shoppar. Väldigt många människor kan nu koppla upp sig mot ett vidsträckt och globalt nätverk och har obegränsad tillgång till massor av information. Detta skapar möjligheter och även hot mot handeln, speciellt när man betänker vad som karakteriserar den personliga säljaren som ska skapa och engagera kunden i en relation med handelsföretaget (och butiken).

Det behövs uppdaterade färdigheter och kompetenser för att omvandla, utveckla och innovera den affärsmodell som dominerar handeln och också ge personalen de färdigheter som de behöver för att kunna arbeta samtidigt med den digitala ekonomin, för att skapa ömsesidigt värde och framförallt skapa nytt värde för den nya konsument som jag talat om ovan.

Tekniken driver på kundernas efterfrågan på upplevelser och interaktion och bidrar också till att kunna skapa personligt anpassade kundupplevelser genom de tjänster och produkter kunden köper. Att förstå de fulla möjligheterna av dessa nya teknologier – *virtual reality* (VR), *augmented reality* (AR), *artificial intelligence* (AI), 3D-skrivare, geolokalisering, RFID, biometrisk teknik, *machine learning* för att nämna några – och deras användningsområden är centralt för att tillfredsställa existerande kunder och också centralt för att attrahera nya kunder. I nästa del i detta kapitel utforskar och kontextualiserar jag hur de kommande trenderna kan användas i en fysisk butik.

Kommande trender i den fysiska butiken

Förändring mot mindre butiker och mot kortare uthyrningskontrakt

Pådriven av förändringar i handelslandskapet där varumärken riktar sig direkt till kunden via online-kanaler har uthyrare av lokaler blivit tvingade att bli mer flexibla och ta höjd för en ökad rörlighet vad gäller uthyrning – uthyrning på kortare tid ses ofta som framtiden för handel via fysiska butiker (Saunter 2018).

Storleken på butikerna har också ifrågasatts. Mindre format skapar större flexibilitet, ökad experimentlusta, samt ökad tonvikt på arrangerade utrymmen (likt museum) i en strävan att hitta nya vägar att kunna marknadsföra ett attraktivt sortiment till kunden via mindre butiksutrymmen. Handelskedjan Sense öppnade en butik i Montreal som utgår från att kunderna bokar möten med butiken. De har ingen lagerhållning av produkter. Kunderna kan boka 24 timmar i förväg och välja ur kedjans online-erbjudande av 20 000 produkter som man sedan kan testa i butiken dagen efter med hälp av en stylist (Saunter 2018). Bonobos i USA erbjuder liknande upplevelser till sina kunder i deras *showroom*. Detta gör det möjligt att utforska mera innovativa

designkoncept, och mer upplevelsebaserade butikskoncept hjälper till att skapa en mer unik koppling till kunden.

Omformning av butiken mot relevanta utvecklingstrender

Den nya kunden är en kund som är bekymrad över frågor som hälsa, välmående och hållbarhet. Detta skapar utrymme för utvecklandet och införandet av butikskoncept som fokuserar på att ge en upplevelse som knyter an till dessa teman på ett sätt som gör att butiken blir en förlängning av kunden och dennes övertygelser.

H&M lanserade nyligen – 2018 – en flaggskeppsbutik i Paris som hjälper kunden att ta bättre hand om sina klädesplagg. *Take Care*-konceptet innehåller instruktioner för hur man bäst tar hand om sina kläder, accessaorer etc. Företaget har också utvecklat en produktlinje utifrån samma koncept bestående av fläckborttagare, reparationsprodukter etc. I en del av butiken kan kunden reparera och anpassa sina plagg. På samma sätt har Selfridges och Harvey Nichols i London erbjudit utbildningar där man får lära sig att reparera väskor för att förlänga produktens livslängd (Marian 2018). Också kopplat till hållbarhet ser vi handlare som anpassar sina butiksformat mera för det som går under benämningen delningsekonomi, här i form av att man etablerar så kallade klädesbibliotek (t ex Lena i Amsterdam), eller att man driver secondhandklädesförsäljning på samma plats som man säljer nya (t ex Filippa K i Stockholm).

Hälsa och välmående är en annan stor trend där vi ser att vissa handelsföretag agerar och bygger erbjudanden. Lululemon introducerade en plats för meditation i deras nya butik i New York som är utrustad med Zen-poddar där kunder kan lyssna på guider för att meditera på egen hand. Browns East i London erbjuder en liknande upplevelse där man erbjuder kunder att boka ett meditationsrum.

Att uppmuntra kunder till mindfulness, självförbättring och olika andra mera spirituellt orienterade aktiviteter ligger helt i linje med kunders behov av meningsfulla aktiviteter. Dessa kan också inkludera fokus på platser utanför butiken, till exempel trädgårdar, meningsfulla produktdemonstrationer och samarbetet med andra varumärken för att förstärka erbjudanden inom detta område.

En annan växande trend med betydelse för upplevelseskapande i den fysiska butiken är introduktionen av könsneutrala platser i butiken. Detta framstår som en speciellt viktig trend för den generation som vi kallar *millennials*. Detta kan handla om hur butiken är organiserad, till exempel genom att skylta med kvinno- och manskläder på samma ställe i butiken, att ha delade provrum etc. Här handlar det om att vara mera flexibel och inte bygga in traditionella könsbarriärer och markeringar i den fysiska butiken. En butik ska kunna svara mot förändringar i kulturen och verka för inkludering gällande ras, kön, handikapp och ålder. Därigenom kan man verka för att komma närmare sina kunder och se till att de får meningsfulla upplevelser när de besöker butiken.

Från butik till berättelse

Kundernas behov av underhållning och att ge sig hän har spritt sig till ett flertal branscher. Den fysiska platsen används som ett sätt att generera innehåll och skapa berättelser som förstärker ett varumärkes förmåga att skapa strategier för sina berättelser. En fysisk plats kan användas för att utbilda och underhålla liksom för att skapa konversationer både online och offline. Det kan också ses om ett sätt att kapitalisera på olika kunders bidrag, genom att använda sociala medier och användargenererat material. Uppkoppling i butiken går utöver användandet av teknik och wifi-tillgång i just den fysiska butiken. Man behöver förstå och uppmärksamma kundernas behov av att konstant kunna koppla upp sig mot sociala media – och använda deras konton där som en förlängning av kundens personlighet.

> Nyckeln är att samordna designen på butikens interiör, skyltfönster och hela sättet att exponera med Instagram. I dessa tider av sociala media har hashtag-trender betydelse, liksom butiksformat och skyltfönster som ständigt förändras för att hålla jämn takt med kundernas behov. (Claire Dickinson, Visual Merchandising Editor WGSN)

Skapandet av delningsbara upplevelser gör det möjligt att skapa och sprida innehåll, både sådant som skapas av handelskedjan och sådant som skapas av kunden. Under slutet av 2017 skapade John Lewis, en varuhuskedja med bas i Storbritannien, det man kallade ”The Residence” – en lägenhet inne i John Lewis flaggskeppsbutik på Oxford Street i London. Kunderna kunde sova i lägenheten inne i butiken, bjuda in vänner på middag, allt medan de upplevde handelsföretagets produkter inne i varuhuset.

Framväxten av den intelligenta butiken

De mest framgångsrika modehandelsföretagen kommer att vara de som kan använda den senaste tekniken för att på ett smart sätt öka shoppingupplevelsen och därigenom få kontakt med kundernas förändrade shoppingbeteende. Detta inkluderar digitala skärmar i butiken, självbetjäningskassor liksom att återskapa online-upplevelsen i den fysiska butiken, genom en mera personaliserad och optimerad upplevelse. I butiken kan olika typer av smarta teknologier göra det möjligt att skapa kunddata genom att använda närhetsavkänning, ljus, rörelse och video, använda kopplade skärmar och hyllor för att utbilda kunder om varumärket och dess produkter, och genom att använda sensorteknik som skapar digital information när väl en produkt tagits från sin plats i hyllan.

Dessa teknologier, när de väl kopplats samman med handelsföretagets övriga it-system, kan skapa data kring hur många kunder som besökt butiken, hur många som faktiskt tagit i och undersökt en produkt eller som tagit del av en demonstration av en

viss produkt. Detta gör det möjligt att bättre anpassa aktiviteter i handelsföretaget, vilket skapar en ökad intern effektivitet samtidigt som effektiviteten ökar vad gäller träffsäkerhet i olika marknadsföringsbudskap.

Förstärkt verklighet (eng *augmented reality*) är en teknologi som i ökad utsträckning föredras av kunder. 76 procent av alla kunder i Storbritannien är intresserade av att till sina mobiltelefoner få förstärkt verklighet (genom QR-koder). Här är man som kund intresserad av att få användarinstruktioner till produkter eller att få veta mer om varumärket och dess erbjudande.

En annan viktigt teknologi är utvecklandet av sömlösa betalningar. Denna typ av lösningar förstärker och strömlinjeformar shoppingupplevelsen. Handelsföretag som Zara och Benetton testar olika typer av sådana system i sina Londonbutiker.

En studie av kunders upplevelser i fysiska butiker från 2017 berättar att bara 18 procent av kunderna var villiga att spendera 10 minuter eller mer för att vänta på att betala (Qmatic 2017), vilket betyder att butikerna behöver implementera system som gör att kunder kan betala utan att behöva köa. Lanseringen av Amazon Go – en pilotbutik i Seattle – gör det möjligt att genom en kombination av datoranalys av bilder, sensorisk information hämtad från många källor etc höja ribban för hur en friktionslös upplevelse, där mänsklig kontakt tagits bort, kan se ut. Dessutom, biometrisk teknik som ansiktsigenkänning gör det möjligt att höja denna upplevelse. Kunden blir identifierad och preferenser och betalningsuppgifter sparas och aggregeras.

Automatisering spelar också en nyckelroll eftersom teknologiska lösningar hjälper handeln att möjliggöra *in-store*-hämtningar av varor beställda online och friktionslösa returer, automatiserade varulager, användande av robotar för leveranser och automatiserade kassor för enklare returer.

Det finns också andra innovationer, utöver att förenkla betalningar, som är riktade mot att förstärka och förbättra upplevelsen i den fysiska butiken. Zara i USA har börjat använda datorplattor i provrummen kopplade till RFID-märkning på klädesplagg för att göra det möjligt för kunder att ha tillgång till produktinformation samt tillgängliga storlekar, färger etc, precis som man har när man handlar online. Dessutom, genom att arbeta med virtuell verklighet i butiken kan handlare förstärka och skapa en absorberande shoppingupplevelse. Exempel på detta är Google Cardboard, The North Face och River Island. Varumärket Toms har också använt detta för att engagera kunder och göra det möjligt för dem att uppleva en virtuell resa till områden där donationer av skor och andra produkter har stor betydelse.

Artificiell intelligens håller sakta men säkert på att få betydelse genom den möjlighet den ger för personalen i butiken att genom användandet av robotar för att hälsa kunder välkomna till butiken skapa utrymme för att engagera sig i mera meningsfulla interaktioner med kunden. Dessutom kan handeln, genom att använda insamlade och sparade data, skapa mera meningsfulla erbjudanden till kunden, liksom att bättre förutsäga kundens beteende – vilket i sig skapar mera personaliserade erbjudanden och gör det möjligt för personalen att erbjuda mer meningsfulla möten för kunden i butik. Detta kan man se i Londonbaserade e-handelsföretaget Farfetchs framtidsbutik. Här

gäller det naturligtvis för handeln att inte låta sig förföras av alla tekniska lösningar utan att man överväger och väljer att använda teknologier som passar målgruppen och som kan användas på ett sätt som passar för målgruppen.

Starkt samarbete och gemenskapsfokus

Att arbeta med att skapa samarbeten och partnerskap som är innovativa kan ses som ett bra sätt att dra nytta av kompletterande kompetenser. Vissa handelsföretag delar sitt butiksutrymme med andra som ett sätt att skapa kompletterande erbjudanden. Denna strategi ökar erbjudandets exponering och målgrupp eftersom den publik man kan nå därigenom delvis blir ny. Exempel på detta är de butiksytor som Etsy har på Macy's i New York och som Tom Dixon har på The Curve i Los Angeles.

Den fysiska butiken verkar också i vissa fall återta sin roll som en träffpunkt för människor, en plats där gemenskap byggs. Exempel på den trenden är Sweaty Bettys gratis gympagrupper, rabatter på yoga och löparklubbar liksom Nikes sätt att förstärka sitt varumärke genom sitt arbete med sport som en del i att engagera sig i samhällen och gemenskaper där deras butiker ligger.

Att bygga varumärken och produkter på en känsla av gemenskap är något som verkar spänna över flera olika branscher. Shinola, ett amerikanskt varumärke med bas i Detroit, demonstrerar tydligt sitt engagemang i det samfund och den gemenskap i Detroit som man kommer ifrån. En nyligen öppnad Apple-butik i Chicago är ett annat bra exempel på en fysisk butik som kapitaliserar på en koppling till och integration i staden Chicago. Syftet är att skapa en urban fokuspunkt, ett slags torg och en plats the människor kan komma samman och uppleva en känsla av gemenskap.

Uppmuntra till rörlighet och innovation

Nyckeln för att engagera den nya konsumenten är att tydligt visa egenskaper som innovation och rörligt beteende. Handelskedjor som vill ha framgång i den nya tidsåldern behöver ha verktygen och förmågan att kunna göra djupa analyser av kundresan, titta på hur kundresan startar, var kunderna letar efter information, var de faktiskt slutligen genomför sina transaktioner och köp – och var de har varit innan det händer. Även här är teknologi en möjliggörare och framtidens affärsmodeller måste kunna hantera och dra nytta av denna typ av framsteg och utveckling såväl i den fysiska som i den digitala världen – och integrera dessa till en enande upplevelse. För de varumärken som vill lyckas under dessa nya förutsättningar krävs att de är villiga att ständigt ifråga sitt sätt att jobba och bygga rätt kompetenser för att skapa rätt erbjudanden för den nya kunden.

Slutsatser

När man diskuterar den fysiska butikens framtid blir det centralt att förstå kunden. Alla förändringar som jag diskuterat i det här kapitlet kommer innebära att branschen behöver förändras och förnyas. För att överleva behöver handeln aktivt omfamna innovation och kunna samexistera med och dra nytta av den nya teknologiska utvecklingen. Trots ökningen av både e-handel och användandet av mobiltelefon för att handla kommer den fysiska butiken att fortsätta vara den kanal som genererar mest omsättning för multikanalsföretag, kanske så länge som till 2026 (World Economic Forum 2017). Teknologiska och sociala förändringar har banat väg för ett nytt samhälle och nya sätt att arbeta. Detta betyder stora utmaningar för handeln, både när det gäller att klara av förändringstakten och när det gäller att förutse vilka färdigheter som behöver utvecklas för att möta de nya utmaningarna. Genom ett starkt fokus på både social intelligens och empati – färdigheter som artificiell intelligens ännu inte kan ersätta – kan handeln möta de förändrade förväntningarna och de förändrade livsstilarna hos framtidens konsumenter. Den mänskliga faktorn framstår alltmer som en kritisk aspekt när det gäller att differentiera fysiska, analoga utrymmen. Om man kan förstå, genom att ha en djup kunskap och genom att skapa meningsfulla relationer med kunderna, kan man utveckla relevanta upplevelser för sin målgrupp. Aktiviteter som inte skapar värde kommer att automatiseras, fokus kommer i den fysiska butiken att vara på personalisering av tjänster och upplevelser som kräver en omfattande interaktion med produkter och personal. Fokus blir därför att skapa differentierade kundupplevelser och dynamisk interaktion där kunden står i centrum. Upplevelsen i butiken måste vara mer än bara produkten – den måste vara holistisk och engagera kundens sinnen, vara interaktiv och bygga på en dialog med kunden som skapar en sömlös integration med kundens livsstil.

Hållbarhet

Med gröna ord i påsen

Om hållbarhetsarbete i butik

Cecilia Fredriksson

> – När kunderna blir kunniga så krävs det ju mer information. Och då kommer dom att bli tvungna uppifrån… men också att vi tar tag i det och säger att det här kräver kunden och då får vi kanske… då vill dom ha mer information.
> – Ja, precis. Den där balansen. Ja, det blir ju från alla leden egentligen.
> – Men som vi sa tidigare: Är det nåt vi inte kan svara på så går det alltid att få reda på det. Så vi är aldrig strandsatta på den biten.
> – Nä. Oftast nöjer sig kunden om man säger att man kan ta reda på det om man inte vet.
> – Verkligen.
> – För det är ju väldigt få som vill sätta dit en.
> – Ja, det handlar inte om det.
> – Nä.
> – Kanske nån gång kanske.[5]

Mellan ett alltmer kritiserat konsumtionssamhälle och olika hållbarhetsideal befinner sig personalen på butiksgolvet. Relationen mellan handel och hållbarhet är ett dynamiskt fält som idag aktiverar olika normer och praktiker. I det här sammanhanget blir den fysiska butikens personal viktiga representanter för handelns hållbarhetsarbete i mötet med kunden. Servicearbete i butik innebär att möta allt kunnigare och mer kritiska kunder (jfr Fredriksson & Svingstedt 2017). Konsumtionens och konsumtionskulturens förändrade samhällsbetydelse innebär bland annat att handeln måste profilera sig på nya sätt genom hållbara affärsmodeller och gröna koncept (Fuentes 2014). En sådan omvandling förändrar också arbetsvillkoren för de aktörer som i det fysiska mötet med kunden förväntas marknadsföra och kommunicera butikens hållbarhetsarbete.

5 Utdrag ur gruppintervju med butikspersonal. Artikeln bygger på material och resultat från forskningsprojektet ”Gröna butiker” som genomfördes av Cecilia Fredriksson & Christian Fuentes, och som finansierades av Handelsrådet 2011–2014.

Handelsforskningens intresse för servicearbete i butik tar ofta utgångspunkt i experimentella eller kvantitativa perspektiv och ses främst som verktyg för att skapa kundlojalitet och konkurrensfördelar.

Den fysiska butiken har fortfarande en central och viktig roll i vår samtida konsumtionskultur, men har också kritiserats för att skapa begär efter onödiga produkter och att den bidragit till överflödskonsumtion (Fredriksson 1998). En butik är ju organiserad för att skapa behov och på olika sätt uppmuntra till konsumtion, men i takt med att hållbarhetsfrågor blivit allt viktigare får den fysiska butiken en avgörande roll för att vägleda kunden mot en mer medveten konsumtion. I det här bidraget belyser jag servicearbete, och det vi brukar kalla servicemötet, ur ett sociokulturellt perspektiv. Detta innebär att jag intresserar mig för sambandet mellan vad personalen faktiskt gör och det sammanhang som görandet äger rum i. Butiken är inte bara en arena för ekonomisk transaktion, butiken är också en plats för social och kulturell interaktion (Eskilsson & Fredriksson 2010). Butiken är en arena som både reproducerar och producerar olika praktiker och förgivettaganden. Här är fokus på hur hållbarhetsarbete i butik blir en viktig del i servicearbetet och mötet med kunden.

Att presentera ett hållbart sortiment

Serviceorganisationer kan beskrivas som starkt kundorienterade byråkratier, det vill säga effektiva organisationer som levererar god service (Korczynski 2002). Detta innebär att kunden ska erfara en väl levererad och effektiv service. Att utföra ett gott servicearbete och samtidigt kommunicera butikens hållbarhetsstrategi och hjälpa kunden att göra medvetna val kräver specifik kompetens. Tidigare studier har visat hur säljare utifrån begränsade handlingsutrymmen på butiksgolvet förmår agera på ett ändamålsenligt sätt i relation till nya hållbarhetsdirektiv och gröna konsumtionsmönster (Fredriksson & Fuentes 2014, Fuentes & Fredriksson 2016).

Att presentera ett hållbart sortiment är en praktik som kan se ut på olika sätt. För personalen handlar det framför allt om att visa vägen och underlätta för kunden. Butikernas ofta starka engagemang i hållbarhetsfrågor står inte sällan i kontrast till kundernas okunnighet kring vad butikerna gör. Här får ofta personalen tillfälle att berätta för kunden om hur butiken arbetar. En kvinnlig säljare berättar att kunder ofta reagerar positivt på att få kunskap om vad som händer med varan efter att man som kund lämnat tillbaka den vid ett eventuellt återköp. Ibland kan man till och med få en fråga från kunden om vad som händer efter att varan lämnats tillbaks. Personalen menar att man skulle kunna bli bättre på att faktiskt tala om att de återlämnade varorna ofta skickas vidare till olika välgörenhetsorganisationer.

> Kunden har ju rätt att lämna tillbaka om en knapp gått sönder, säger vi. Då kanske vi ska ta vårt ansvar och tala om att du får gärna

> pengarna tillbaka, men vi ger den här till nån annan som behöver den bättre. Det är ju nåt som vi skulle kunna jobba på. För jag tror att det kan vara nåt positivt. Att vi inte bara slänger.

I intervjuerna blir det tydligt att personalen är engagerad i hållbarhetsarbetet och att det tillför värde i det dagliga arbetet. Identifikationen med hållbarhetsarbetet är uppenbar, men flera menar att det mesta av hållbarhetsarbetet inte är synligt för kunden:

> Bakom kulisserna vet ju inte kunden vad som händer. Om man inte är väldigt påläst och ställer frågor till företaget. Då vet dom inte vad vi pysslar med bakom kulisserna.

En viktig del av hållbarhetsarbetet handlar om att kommunicera vad verksamhetens gröna profilering innebär och vilken betydelse detta har för såväl kunderna som miljön. Här är det intressant att titta närmare på den dialog som uppstår i mötet med kunden.

Att lägga gröna ord i påsen

Mötet med kunden beskrivs ofta i termer av val, rådgivning eller lärande. Här flätas hållbarhetsarbetet samman med servicemötet på olika sätt:

> Vi ska tala om, särskilt när kunden betalar, att ”du har gjort ett bra val idag”. Så att dom får nåt extra med sig. Och jag tror att vi kanske kan påverka ännu mer där.

Men det är långt ifrån alla kunder som är målinriktade och verkligen söker ett grönt sortiment. Här handlar det om att utbilda och vägleda kunden. Trots att kunder idag sägs vara mer kunniga, upplysta, reflekterande och etiskt intresserade verkar det finnas behov av mer kunskap. En kvinna som arbetar med hudvårdsprodukter menar att hon märkt ett större intresse för de ekologiska produkterna. En intresserad kund ställer sig vid en tydlig skylt, och då kan det vara lämpligt att ta kontakt:

> … man ser dom, dom har redan ställt sig vid det märket. Och så brukar dom säga ”jaaa…” Och då brukar jag alltid säga: ”Vet du att det här är ekologiskt?” Dom flesta brukar svara ja. Och det visar

> ju att dom är pålästa. Att dom vill veta. ”Ja, jag vill veta lite mer om det” blir nästa fråga.

En annan säljare berättar att hon då och då också möter kunder som frågar: ”Var hittar jag ekologiska plagg? Jag vill inte handla något annat!” En kund var speciellt kunskapssökande och var inte intresserad av att själv leta runt i butiken efter de ekologiska plaggen:

> Vi har en liten grön etikett på alla våra plagg. Så visst får man leta lite grann. Men vi har mycket. [---] Jag hade en kund… jag skrev ut hela vår lista på alla ekologiska plagg till henne. Och det var flera sidor med plagg.

Kunden fick listan samma dag och säljaren beskriver hur hon själv var osäker på om hon skulle kunna hitta informationen. Hon visste att det fanns ett ekologiskt sortiment men saknade överblicken. Säljaren beskriver med tillfredsställelse hur hon skrev ut listan och överlämnade den till kunden som imponerades över mängden.

> Hon kan mer än vad jag kan. Men jag upplevde inte att jag behövde… vi hjälptes åt på något sätt. Hon förklarade vad hon sökte och varför. Och så får man igång en dialog istället.

Det här exemplet visar att ”medvetna val” också kan vara svåra val för både kund och personal. På samma gång som man lär kunden får man alltså tillfälle att lära sig något själv.

En kunnig kund kan bli en besvärlig kund

Frågor som handlar om ”var varorna kommer ifrån” kan upplevas som ”mer känsliga” och att man ”känner sig ifrågasatt” och att man inte ”har koll”.

> Ja, dom börjar fråga… Så känner man att man inte är riktigt påläst om produkten och sådär. Och just att kunden kan vara mer påläst. Alltså mer övergripande påläst också. Då kan man känna sig lite dum.

Personalen ger olika förklaringar till varför en kunnig kund ibland blir en besvärlig kund. Inte sällan blir media och medias roll en viktig förklaringsmodell:

> … de flesta är medvetna om att stora delar av det som produceras idag det produceras ju på dåliga sätt så att säga. Och det hör dom i media och allt det där ju. Och dom är kritiska kunder.

Att informationsflödet går allt snabbare idag blir också en förklaring till varför kunder vet mycket och ställer nya krav. Trots att personalen många gånger upplever vissa kundmöten som svåra och besvärliga finns en påtaglig strävan efter att *förstå kunden* och kundens speciella situation.

> Men jag tror också att det finns dom kunderna som har intresset. Alltså, dom är väldigt… det spelar ingen roll om det är här dom handlar [---] eller var dom är. Dom är så för dom är så intresserade av alla leden, alltså hela vägen.

Ett annat kunnande och intresse handlar om kundens kunskap om sig själv och sina behov. Detta tar sig ofta uttryck genom att kunden kommunicerar ett intresse för, och en självinsikt kring, den egna kroppens förutsättningar:

> Dom vet ju vad dom… alltså dom kan mycket. Och då är det just att dom utgår från sin hudtyp. ”Jaha, jag söker en produkt som ska vara så och så…” Kanske dom inte tål citron eller olja eller vad som helst.

Den pålästa, kunniga kunden vet alltså ofta vad produkterna *inte* ska innehålla. Här handlar det främst om ett undvikande av risker för den egna kroppen. Personalen ger ofta uttryck för en kundkännedom som på olika sätt bygger på dialog som leder fram till samförstånd. Det handlar om att förstå kunden, hur kunden tänker och varför. Medias påverkan blir en viktig förklaringsmodell för att förstå varför vissa kunder är speciellt kritiska och ifrågasättande. En annan strategi för att skapa förståelse och samförstånd handlar om insikt i kundernas ambivalenta förhållande till konsumtion och hållbarhet.

Skapa samförstånd genom erkännande

> När man stoppar en produkt i en påse så lämnar dom tillbaka och säger: Spara på miljön. Varannan kund säger ju det – spara på miljön. Och tar produkten själv i väskan.

Personalen ger ofta uttryck för en kundkännedom som leder fram till dialog och samförstånd. Det handlar om att förstå kunden, hur kunden tänker och varför.

Här identifierar personalen sig själv med kunden. När det handlar om förhållandet till konsumtion är det vanligt att säljarna tar utgångspunkt i skillnaden mellan behovskonsumtion och annan typ av konsumtion:

> Jag tror att alla kunder hos oss… man har egentligen det man behöver. Men ändå handlar vi.

Här blir säljaren ”vi” med sin kund. Säljaren blir konsument på lika villkor som kunden (jfr Pettersson McIntyre 2017). I intervjuerna ges ofta uttryck för att kunderna ”har det dom behöver”. Men även personalen har det ”man” behöver. Medvetenheten om att konsumtion som inte är behovsinriktad inte heller är nödvändig kommuniceras genom ett slags samförstånd kring konsumtionssamhällets tillstånd: *vi har egentligen det vi behöver*. Samförståndet kan uttryckas som ett skämtsamt erkännande:

> … alltså vi bara handlar hela tiden… det bara konsumeras, konsumeras, konsumeras. Man skojar om det med kunden: ”Oj, vad vi handlar nu igen!” [---] Alltså att man förbrukar liksom.

Här återkommer identifikationen med kunden som ett erkännande om att man själv också ”är sån”, det vill säga en som ”köper mycket”. I intervjuerna blir det tydligt hur säljarna strävar efter att etablera balans mellan behov och begär. Både vad gäller den egna konsumtionspraktiken och kundernas. Här ramar en av konsumtionssamhällets grundläggande tankefigurer in mötet med kunden på ett sätt som möjliggör en form av *grönt samförstånd*. Det gröna samförståndet etableras genom en insikt i, och erkännande av, konsumtionssamhällets frestelser. Att vara ”sån”, det vill säga en som ”köper mycket” blir en gemensam utgångspunkt. Personalens erkännande blir i mötet med kunden även ett avslöjande av kundens begär. I samförstånd kan man hitta *gemensamma lösningar* för den som är ”sån”, för oss som ”köper mycket”.

Det gröna sortimentet, som leder fram till ett grönt samförstånd, fungerar här som *en lösning på ett tillstånd*. Att vara utsatt för konsumtionssamhällets frestelser är mänskligt, trivialt och ett vardagligt tillstånd i vår del av världen. Det handlar om att

hantera, och kanalisera, ett tillstånd av begär. Det handlar om att hantera en situation där vi riskerar att låta oss förledas och förköpa oss.

Hållbar handel och gröna samförstånd

Det goda servicemötet i den fysiska butiken blir ett grönt servicemöte som bygger på gemensamma erfarenheter av svårigheten att hantera konsumtionsbegär i förhållande till en pågående miljö- och hållbarhetsdebatt. Även om kunderna kan vara besvärliga och ifrågasättande så menar flera ur personalen att det ändå är kundernas frågor som driver utvecklingen framåt:

> Dom ifrågasätter. Och då blir det ju också… Ja, men då ändrar dom. Alltså självklart att leverantörer och tillverkare lyssnar på kundernas behov.

Kundernas drivkraft beskrivs alltså som en viktig och värdeskapande aktivitet som handlar om ett *behov* hos kunderna som butiken bör hörsamma. Även om de besvärliga kunderna ofta fokuserar på ”det gröna” återkommer flera av säljarna under intervjuernas gång till värdet av kundernas ifrågasättande:

> Det är ju på ett positivt sätt. Det finns ju inget negativt. Det är ju liksom inte bara att vi ska tänka grönt. Vi tänker ju också på hur och var det tillverkas och hur arbetsvillkoren är och så vidare. Så jag menar att det är på rätt sätt. Och det är ju flera led.

Slutsatser

Den kundorientering som genomsyrar hållbarhetsarbetet i den fysiska butiken som vi sett exempel på i den här texten utgör den ena sidan av servicearbetets grundläggande villkor. Den andra sidan utgörs av detaljhandelns specifika organisation som i det här sammanhanget kommer till uttryck i ett strikt strukturerat och ambitiöst hållbarhetsarbete. Vi har sett hur service- och hållbarhetsarbetet i butik är en avgörande faktor för att vägleda och hantera såväl kunniga som okunniga kunder. Genom sin placering mellan producent och konsument har den fysiska butiken inte bara möjlighet att iscensätta hållbara produkter utan har också möjlighet att göra produkterna meningsfulla för konsumenten.

För att långsiktigt hållbara sortimentsstrategier ska kunna implementeras måste dessa skapa värde för konsumenten. Implementeringen av en grön strategi och en grön profilering måste översättas till ett kunderbjudande som stämmer överens med konsumentens önskemål. Här blir personalen en viktig tillgång för butiken i hållbarhetsarbetet. Genom förmågan att ”känna sin kund” kan personalen på butiksgolvet hjälpa kunden att navigera och göra medvetna konsumtionsval på ett hållbart sätt. Genom att bli ”ett med kunden” kan man också hjälpa kunden att hantera den ambivalens som uppstår mellan olika konsumtionspraktiker och hållbarhetsfrågor. Här är det avgörande att personalen är väl förtrogen med butikens hållbarhetsstrategi och känner organisationens infrastruktur.

Konsumenternas syn på hållbarhetskommunikation i butik

Jens Hultman och Ulf Elg

> Man tänker inte på det liksom... jag tänker inte på när jag går och köper en grej och jag undrar om det görs av barn eller... det tänker jag inte på. Såvida jag inte har fått reda på det innan att... då bojkottar jag nog den affären faktiskt. Jag hoppas inte att Clas Ohlson gör det...

Varje gång vi besöker en butik eller ett köpcentrum så möts vi av mängder av olika typer av budskap. Det kan vara information som rör erbjudanden (exempelvis prislappar, rabatter och kampanjer), information som hjälper oss att orientera oss i butiken (exempelvis nödutgångar, vägen till kassan, orienteringstavlor), information om innehållet i och kvaliteten på produkterna (exempelvis etiketter, kvalitetsmärkningar, innehållsförteckningar, ursprungsmärkning), samt anvisningar om hur produkterna ska användas eller återvinnas (exempelvis PET-märkning, bruksanvisningar, varningssymboler). Vårt inledande citat är exempel på hur en kund på Clas Ohlson resonerar kring vad som är värt att veta om enkla vardagsprodukter och kommer ifrån en förhållandevis nyligen publicerad forskningsrapport om hållbarhetskommunikation i butik (Elg & Hultman 2016).[6] Med utgångspunkt i vår forskning vill vi med detta kapitel ge en inblick i vår forskning kring hur konsumenter förhåller sig till hållbarhet och hållbarhetskommunikation för vardagsprodukter, det vill säga sådana saker som vi handlar varje dag men kanske inte skänker en tanke åt var produkterna kommer ifrån eller hur de har producerats.

Under de senaste åren har allt fler företag i detaljhandeln börjat ägna sig åt att erbjuda kunden information om hållbarhet. Så gott som alla stora aktörer i det svenska detaljhandelslandskapet har idag en tydligt uttalad uppförandekod och många har även en separat hållbarhetsredovisning (Elg & Hultman 2011). Även om skillnaderna är stora mellan branscher, så har många företag också integrerat tankar kring hållbarhet i sitt strategiska arbete, till exempel genom att ge uttryck för hållbarhet i sin affärsidé. Utgångspunkten är att företag idag granskas av olika typer av intressenter och

6 Delar av de resultat som presenteras i detta kapitel presenteras också i Elg & Hultman (2016).

intressegrupper utifrån deras hållbarhetsprofil och att hållbarhetsarbetet förväntas bidra till detaljhandelns konkurrenskraft genom att bidra till kundens förtroende och en positiv attityd till det som erbjuds (Luo & Bhattacharya 2006).

Hållbarhetens strategiska roll i detaljhandeln

I den företagsekonomiska litteraturen har frågan om hållbarhet och företagets ansvar stötts och blötts i årtionden, och frågan om hållbarhetsarbetets strategiska betydelse har inte alltid varit självklar. Hållbarhet och ansvar kan ha flera olika betydelser (Carroll 1979), men oavsett vilken tolkning man väljer att följa, eller vilken strategisk vikt man lägger vid hållbarhetsfrågorna, så kan man idag säga att diskussionen har förflyttats från att gälla *om* företag ska ta ansvar till *hur* företag ska ta ansvar (Bhattacharya & Sen 2004). För detaljhandeln har hållbarhetsarbetet särskild betydelse och strategisk vikt, inte minst då detaljhandeln kan ses som bryggan mellan konsumenter och den producerande sidan av marknaden, dels genom att vara den aktör som knyter samman och företräder ett stort antal leverantörer vars produkter man har på sina hyllor (Wilson 2015), dels genom att vara den som kan ses som en pådrivande aktör för hållbar konsumtion genom kontakten med kunderna i sina butiker (Lehner 2015).

I många av de fall där detaljhandelns hållbarhet och ansvar ifrågasätts så handlar det om produktionsvillkor i utvecklingsländer. Eftersom detaljhandeln i huvudsak inte ägnar sig åt produktion utan köper sitt sortiment från externa leverantörer, så koncentreras en stor del av hållbarhetsarbetet på att skapa och utveckla hållbara leverantörskedjor (Elg & Hultman 2011). Kundernas förhållningssätt till hållbarhet är komplicerat, och det har visat sig vara svårt att fastställa ett samband mellan hållbarhetsarbetet och kundernas faktiska köpbeteende (Lavorata 2014). I både forskning och praktik är det inte självklart att konsumenterna är beredda att belöna företag som tar ett stort ansvar, men konsekvenserna för dem som visar sig inte ta ansvar kan vara allvarliga. Man skulle kunna uttrycka det som att det gör mer skada att vara oansvarig än vad det gör nytta att påvisa att man faktiskt tar ansvar. Men, i vår forskning har vi också sett att de företag som är framgångsrika i sitt hållbarhetsarbete ofta är sådana företag som på något sätt ställts inför kritik eller påtryckningar vid tidigare tillfälle och vidtagit åtgärder för att bli bättre (Elg & Hultman 2011). Många av de studier som genomförts kring kundernas syn på hållbarhet i detaljhandeln har också ofta inriktats på produkter och konsumtionsområden som har en tydlig koppling till hållbarhet och en hög grad av konsumentengagemang, och kan därför lätt ge en överdriven bild av konsumentens vilja att prioritera hållbarhetsaspekter. Hållbarhetsarbetet har visserligen inflytande på kundens uppfattning om handelns aktörer, men effekten på kundlojalitet och att hållbarhet är ett generellt sett viktigt köpkriterium råder det tvivel kring.

Konsumenternas syn på hållbarhetskommunikation

Vi har sedan ett antal år tillbaka bedrivit studier av detaljhandelns hållbarhetsarbete och har bland annat genomfört en undersökning av hur konsumenten fattade beslut gällande inköp av en enkel vardagsprodukt. Från denna studie kunde vi härleda några olika teman kring detaljhandelns förväntningar och antaganden, samt konsumenternas faktiska uppfattningar och beteende när man gör inköp av mera rutinmässigt slag. Dessa observationer kan kopplas till några olika utmaningar för detaljhandelns hållbarhetsarbete, om man vill få ökat engagemang och stöd från konsumenterna.

En stor del av konsumtionen sker på rutin – hur är det med hållbarhet i vardagen?

En stor del av våra vardagliga inköp handlar om produkter som vi inte ägnar särskilt många tankar åt – det är produkter vi köper på rutin. Produkter som anses vara triviala ur konsumentens perspektiv får ofta även denna stämpel ur ett hållbarhetsperspektiv. I vardagens brus hamnar hållbarhetsfrågorna sällan i centrum, det finns helt enkelt inte tid att som konsument sätta sig in i alla produkter man handlar och konsumerar. En av våra respondenter uttryckte sig på följande vis, vilket belyser att konsumenten inte nödvändigtvis ser kopplingen till hållbarhet när man handlar i vardagen utan behöver prioritera:

> Kollar info i butik? Vart produkten kommer ifrån och allt det där? Ja det beror på vilken typ av produkt… men ifall det är något man inte vet tillräckligt om kan jag tänka mig läsa… men till exempel en tejprulle… det är inte så mycket mer att veta om det… förutom vart den kommer ifrån eller hur den tillverkas… det borde jag ju kanske alltid vara lite mer intresserad utav och veta… men neej.

Ja, vad det egentligen finns att känna till om en tejprulle? Det är kanske en rimlig fråga, och något som vi behöver ta i beaktande när vi pratar om konsumenternas syn på hållbar konsumtion och hållbarhetskommunikation. Här är handelssektorns utmaning att försöka utbilda konsumenten i konsekvenserna av de dagliga inköpen ur ett hållbarhetsperspektiv. Små steg i det enskilda perspektivet hos många konsumenter kan faktiskt skapa positiva effekter, och det är sannolikt så att de totala hållbarhetseffekterna av alla dagliga inköp som görs med lågt engagemang är minst lika stora som för de produkter där konsumenten har högt engagemang och stort intresse av att söka information.

Handeln lägger mycket resurser på att kommunicera hållbarhet – men hur tas detta emot?

Handeln kommunicerar gärna hur man arbetar med hållbarhet. Här ställde sig de konsumenter vi intervjuade frågor som: ”Varför ska jag tro på detta?” ”Det är propaganda och hur ska jag veta vad som är sant?” Vi kan konstatera att kunden inte nödvändigtvis kan se skillnad på information som har för avsikt att sälja och information som har för avsikt att utbilda och vägleda, vilket föranleder en ansenlig, och fullt förståelig, skepsis. En av våra respondenter uttryckte det på följande vis:

> Men om dom gör det bara för att… ja… hålla ryggen fri. Det finns inget större engagemang i det utan man gör det för att man har blivit åtsagd, eller för att det är ett nödvändigt ont liksom.

För detaljhandeln är det en utmaning att bygga förtroende samtidigt som de dagliga inköpen ofta är kopplade till lägre grad av interaktion med handlaren än vad som är fallet med sällanköpsvaror, som motsvarar en större investering och gäller mer komplexa produkter. Förtroende och engagemang byggs till stor del i butik eller via annan direkt kommunikation mellan företaget och konsument. I vår studie kunde vi se att kunderna hänvisade exempelvis till hur de upplevde att personalen verkade trivas som en indikator kring ansvarstagande. Vidare kan konkreta exempel och berättelser som gäller bakgrunden för en viss produkt eller ett visst sortiment vara något som ökar konsumentens känsla av att ha insyn och kunna följa hur företaget arbetar.

Att visa medvetenhet kring hållbarhet är viktigt för kunden – hur kan handeln bidra här?

Det blir allt viktigare för konsumenter att kunna visa upp att man bryr sig om hållbarhet. Man vill se sig själv som ansvarstagande och medveten. Samtidigt är det tveksamt om konsumenten gör kopplingen mellan dagliga inköp av triviala produkter och bilden av sig själv som ansvarstagande och medveten. Utmaningen för detaljhandeln blir att bygga upp ett varumärke som har en tydlig koppling till hållbarhet och påverka konsumenten att känna att man faktiskt är stolt över att handla i just den butiken, för att det visar på medvetenhet – även om produkterna som saluförs är relativt enkla. Att inte konsumera hållbart, även omedvetet eller oreflekterat, kan leda till en känsla av skam eller skuld när det på olika sätt blir belyst.

> Asså jag borde tänkt lite mer på miljö, med tanken på att dom andra är lågenergi […kunden i fråga står i en valsituation gällande glödlampor], fast jag vet inte jag är inte så pass förmögen så jag kan inte tänka så långt känner jag just nu….

Som respondenten uttrycket det här ovan så finns det förstås en ekonomisk aspekt på hållbar konsumtion, där det lätt skapas en konfliktsituation mellan att handla hållbart och att handla billigt. Att konsumenten verkligen kan beakta hållbarhetsaspekter för vare enskild produkt är nog ett vanligt, men tveksamt, antagande, som görs av både forskare och praktiker. Forskningen utgår exempelvis ofta ifrån en specifik produkt när man ställer frågor till konsumenten om inköpskriterier.

Slutsatser

Hållbarhetskommunikation som riktar sig till kunden i den fysiska butiken har i vår studie visat sig vara en balansakt. Kunden har inte alltid den tid som krävs för att sätta sig in i hur och var hållbarhetskommunikation kan uppnås, och det finns också ett stort gap mellan attityd och beteende. En mängd olika typer av information i butiken skapar ett brus som gör att budskap kring hållbarhet får svårt att tränga fram eller hamnar i konflikt med andra budskap, som när hållbarhetsinformation står jämte information som syftar till att konsumera mer, exempelvis ”ta tre, betala för två”.

För detaljhandeln handlar hållbarhetskommunikation i stor utsträckning om att hitta en balans mellan att informera och sälja, det vill säga att på ett trovärdigt sätt tillgängliggöra ett underlag för kunden att fatta informerade och hållbara beslut utan att vara för säljande eller för påträngande. Vi kan sammanfatta våra slutsatser i studien i form av ett antal utmaningar, eller balansakter, som handelssektorn behöver förhålla sig till för att hitta sin väg framåt. Balanserna vi lyfter fram i figur 1 belyser på olika sätt förhållandet mellan detaljhandelsföretagets legitimitet och kundens förtroende, och även förhållandet mellan kraven i konsumentens vardag och behovet av att genom hållbar konsumtion bygga en identitet.

Figur 1. Några balansakter – hållbarhet i butik.

För handelsföretagen handlar det till exempel om att hitta rätt balans mellan att å ena sidan skapa förtroende hos kunden och å andra sidan möta kraven på att sälja produkter, exempelvis genom att vara tydlig med vad som är specifik information och vad som är ”reklam”. En allt för insäljande eller uppblåst ansats i kommunikationen kan sannolikt få en helt motsatt effekt. En annan balansakt handlar om att erbjuda en atmosfär med positiva budskap i butiken, samtidigt som man informerar om hållbarhetsaspekterna kring konsumtion. Budskap där kunderna känner att de hela tiden blir påminda och skuldbelagda med hållbarhetskommunikation som uppfattas som pekpinnar kan, precis som en allt för insäljande ansats, få motsatt effekt och leda till att kunden väljer att handla i en annan butik. Då kunden möts av en mängd budskap i butiken, kan det vara svårt att skilja på information och reklam, och kunder kan också uppfatta budskap på olika vis. Här, liksom i övrigt hållbarhetsarbete i butik, har personalen en nyckelroll att förklara och översätta hållbarhetskommunikationen. Men även för personalen finns det många olika budskap att förmedla, och det har visat sig att det inte sällan finns en dissonans mellan den strategiska och operativa nivån i detaljhandelsföretagens hållbarhetsarbete. I vår forskning kan vi se att en stor utmaning för detaljhandelskedjor med många butiker (ofta i flera länder) blir att skapa samklang i kommunikationen hela vägen från ledningsnivå ner till butiksnivå. Vi tror avslutningsvis att handeln i framtiden på ett bättre och mer strukturerat sätt kan dra nytta av den fysiska butiken och utveckla ett mer integrerat hållbarhetsarbete på alla nivåer.

Den fysiska butiken i framtiden

Hur kan hållbarhet och digitalisering kombineras för ökat konsumentvärde?

Johan Jansson

Detaljhandeln är just nu inne i en förändringsvåg som kommer få stora konsekvenser för hur fysiska butiker ser ut och verkar. Flera förändringstryck från flera olika håll driver på samtidigt och det är svårt att säga vad som har störst påverkan. Klart är dock att konsumenters preferenser och inköpsbeteenden håller på att förändras på flera olika sätt, vilket får konsekvenser för dagens fysiska butiker oavsett om det gäller mat, kläder, möbler, bilar eller andra sällanköpsvaror. Samtidigt är det tydligt att konsumenter och andra aktörer i samhället påverkar varandra i denna förändringsvåg; det är inte en aktör som har monopol på utvecklingen.

Huvudfokus i detta kapitel rör förändringstryck ur ett hållbarhetsperspektiv och från ökande digitalisering och internethandel. Precis som för andra påverkansfaktorer kan dessa faktorer både samverka och motverka varandra. Samtidigt stöper uppvaknandet rörande planetära gränser och hållbarhet ihop med internethandel inte bara om detaljhandeln och fysiska butiker utan hela branscher och marknader. Tydligt är också att några aktörer driver dessa förändringar mer än andra och att några branscher kommer påverkas snabbare. När det gäller hållbarhet har det blivit allt tydligare att några branscher har tvingats till större förändringar än andra, delvis på grund av deras relativt sett större sociala och miljömässiga påverkan. Till exempel erbjuder idag alla bilmärken åtminstone ett par modeller som uppfyller de senaste miljökraven och hela branschen är pressad att ställa om från fossila till alternativa drivmedel (gas, etanol) och elektrifiering (Jansson, Nordlund & Westin 2017). Ett annat exempel är klädbranschen som länge brottats med att ha kontroll på sina leverantörskedjor så att barnarbete, övertidsproblem och lönedumpning undviks. Därmed har de stora kedjorna de senaste åren börjat erbjuda mer hållbara textilier (ekologisk bomull, återvunnen polyester o s v) och rättvisemärkta kläder (Stål & Jansson 2017). Även nya modemärken och mer cirkulära affärsmodeller har introducerats där råvarorna återtas, återvinns och återsäljs till konsumenterna.

Utvecklingen är liknande när det gäller digitalisering och internethandel. E-böcker, ljudböcker och musik som kan laddas ned eller streamas tar en allt större andel av marknaden och fler och fler bilmärken har nu gjort det möjligt att beställa bilen på en hemsida utan fysisk kontakt med säljare. I USA har Tesla varit en föregångare på detta område, vilket inneburit flera rättstvister med traditionella bilåterförsäljare och delstaters återförsäljarregleringar. En allt större del av de kläder som säljs går idag aldrig

via en fysisk butik. Detta har till exempel inneburit att ett av världens största klädmärken, H&M, börjat stänga butiker och dra ner på butiksexpansionen för första gången i sin över 70 år långa historia. När shopping letat sig in i telefonen som alltid finns tillhands ökar antalet tillfällen att kunna klicka hem de senaste modeplaggen utan ansträngning. Med gratis frakt och fria returer upplevs risken för konsumenten mindre samtidigt som en stor del av internethandeln utgörs av billiga varor som inte alltid returneras vid ett eventuellt felköp. När sedan garage och garderober översvämmas av produkter som sällan används får det konsekvenser för globala resursflöden och energianvändning på ett sätt som är svårt att förutse.

Syftet med detta kapitel är att sammanföra de två förändringsvågorna rörande hållbarhet och internethandel för att diskutera den framtida fysiska butikens roll ur ett konsumentperspektiv. Först ges en kort introduktion till några olika perspektiv på hållbarhet och sedan diskuteras internethandel och den fysiska butiken. Därefter diskuteras en matris där de två perspektiven kombineras och sedan lämnas förslag på hur den framtida hållbara fysiska butiken skulle kunna se ut.

Från svag till stark hållbarhet

Under lång tid har naturen setts som en outtömlig resurs att fritt utnyttja och tämja av människan. I takt med att människorna blivit fler och teknologin allt kraftfullare har påverkan på naturen och hela biosfären blivit så stor att människans egen existens hotas. De senaste årtiondenas uppvaknande, från Brundtlandkommissionens första formuleringar kring hållbar utveckling, till dagens diskussion kring planetära gränser, innebär ett stegvist brott mot den länge självklara synen att resursutnyttjande och ekonomisk tillväxt kan fortgå för all framtid utan att det får negativa konsekvenser. Det finns dock en stor mängd perspektiv på hållbarhet (sociala, ekologiska och ekonomiska), vilket leder till helt olika typer av lösningar på problemen. En numera klassisk modell för att bedöma miljöpåverkan (I=*Impact*) spår den som en kombination av befolkningsutveckling (P=*Population*), teknologi (T=*Technology*) och konsumtion (A=*Affluence*). Denna modell, kallad IPAT (Ehrlich 2014, Holdren & Ehrlich 1974), visar hur hållbarhetsproblemen hänger ihop med social utveckling (befolkning, fattigdom), teknologi (mer eller mindre effektiv och/eller miljöskadlig) och konsumtion per invånare (ökande och ojämlikt fördelad mellan länder och befolkningsgrupper). För att total miljöpåverkan ska minska måste faktorerna i modellen tvingas ned enskilt eller alla tillsammans. Detta har över tid visat sig mycket svårt, och det har försatt oss i stora problem rörande till exempel klimatförändring och minskande biologisk mångfald. En enskild faktor, såsom ökande konsumtion av resurser, behöver inte vara ett problem om till exempel befolkningen samtidigt minskar eller teknologin blir så effektiv att konsumtionens påverkan på miljön minskar. Det har dock visat sig över tid att även med effektivare och ständigt förbättrad teknologi uppstår

nya problem. På senare tid har en grupp forskare ökat förståelsen kring vilka de absoluta gränserna är som inte kan överskridas om människan önskar fortleva på ett säkert sätt på planeten. Dessa planetära gränser är i dagsläget beskrivna som nio stycken och forskarna menar att vi har överträtt, eller är nära att gå över, fyra av dem (Rockström et al 2009, Steffen et al 2015). Även om det finns vissa osäkerheter kring gränserna är det tydligt i diskussionen kring dem att i stort sett allt vi gör på planeten får konsekvenser på olika sätt. Dessutom blir det tydligt att det finnas interaktions- och förstärkningseffekter mellan olika gränser. Till exempel, när klimatförändringarna blir för starka med minskad nederbörd och ökenutbredning i vissa regioner, påverkas den biologiska mångfalden samtidigt negativt med ökat antal arter som sätts under press. Utifrån denna förståelse blir det tydligt att för att lösa hållbarhetsproblemen krävs många insatser på många fronter samtidigt. Det blir även viktigt att fokusera på de problemområden där åtgärder kan ha mest nytta, till exempel genom att minska utvinning och konsumtion av begränsade resurser och förbrukning av fossila bränslen.

I dagens konsumtionssamhälle är det dock mycket svårt att sträva mot en starkare form av hållbarhet som utgår från att minska resursflöden och materiell konsumtion istället för att bara göra den nuvarande (och kommande) konsumtionen lite grönare. Ett svagare hållbarhetsperspektiv på konsumtion i form av dessa grönare varor riskerar dessutom att invagga konsumenter och andra aktörer i en falsk trygghetssömn där tron på att något görs räcker för att lösa de större problemen (Hopwood, Mellor & O'Brian 2005, Lorek & Fuchs 2013). Det svagare hållbarhetsperspektivet blir därmed ett hinder för ett starkare perspektiv, som ställer helt andra krav på förändrade konsumtionsbeteenden och genomgripande strukturella förändringar. Dynamiken kring dessa olika perspektiv på hållbarhet innebär både problem och möjligheter idag för olika aktörer såsom fysiska butiker. För en enskild aktör kan det finnas möjligheter i att reflektera över de olika perspektiven för att på olika sätt skapa mervärde för allt mer hållbarhetsinsatta och uppkopplade konsumenter. Ett sådant sätt att tänka som fått allt mer uppmärksamhet de senaste åren är värdeskapande utifrån att konsumenterna önskar användarvärde istället för fysiska produkter. Här finns alltså möjligheter att öka konsumentvärde samtidigt som miljöpåverkan kan minskas.

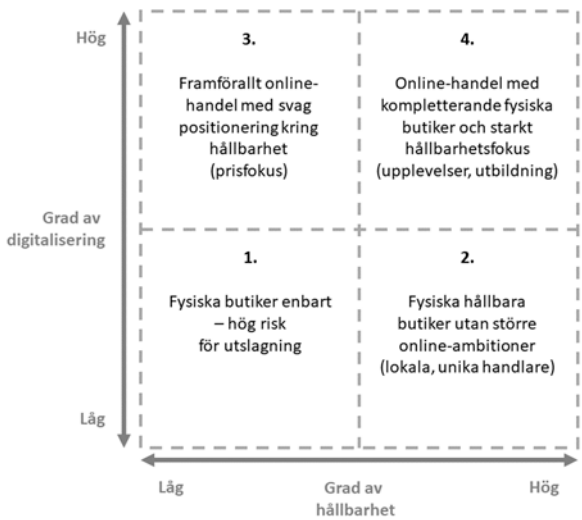
Från fysiska produkter till tjänstefiering via digitalisering

I så kallade produktionsservicesystem ligger fokus just på att öka resursers och produkters livslängd genom att få dem att cirkulera runt i systemet och skapa värde fler gånger än i det traditionella slit-och-släng-systemet. Detta har lett till att många hållbarhetsdiskussioner idag kretsar kring hur ekonomin kan göras mer cirkulär och mindre beroende av fysiska produkter. Enkla produktionsservicesystem handlar om att fler användare nyttjar en vara såsom en bil i en bilpool medan mer avancerade varianter bygger på att resultaten av produkterna kommer fler till del (Tukker 2015). Genom att till exempel fler användare delar på en vara kan varan utnyttjas bättre under sin livslängd

och teoretiskt sett bör därmed resurserna räcka till att fler människor får tillgång till produktens funktioner. Bilpooler, där medlemmar delar på tillgången till bil, har funnits länge, men även bibliotek och gym är exempel på att resurser kan utnyttjas effektivare genom olika sätt att betala för tillgång istället för produkter. Ur ett ekonomiskt perspektiv kan ökat fokus på delande och minskat fokus på ägande verka motsägelsefullt: Färre sålda produkter minskar ju intäkter och vinst? Samtidigt har många misslyckade försök gjorts med att förändra konsumenters fokus från ägande till hyrande, delande och lånande. Det har tagit lång tid att få bilpooler att slå igenom och verktygsbibliotek och klädbibliotek står fortfarande för en försvinnande liten del av respektive marknad. Men det är här dagens snabba digitalisering kommer in som ett stöd i dessa processer. När användare enkelt kan få överblick över tillgång till produkter och möjligheter att boka, samt upplever att tjänsterna är enkla och tillförlitliga i vardagen, är det mer sannolikt att de slår igenom på bredare front än hittills. Men det ställer också krav på att dessa system är mer hållbara och mindre resurskrävande och att konsumenter och andra aktörer upplever ett ökat personligt värde och hållbarhetsfördelar med dessa lösningar. Eftersom olika aktörer har kommit olika långt i både hållbarhetstänket och nyttjandet av digitalisering, kommer några ha ett försprång och andra hamna på efterkälken, inte minst när det gäller hur och för vad fysiska butiker nyttjas.

Framtidens hållbara fysiska butik

Utifrån de olika perspektiven på hållbarhet och hur digitalisering utnyttjas kan en analysmodell skissas där grad av digitalisering läggs på den vertikala axeln och grad av hållbarhetsfokus på den horisontella, se figur 1.



Figur 1. Hållbarhets-digitaliserings-matrisen.

Ruta 1
Nästan dagligen läser vi nu om butiker som stänger i både stadskärnor och köpcentrum. Många av dessa butiker har varken satsat på en tydlig internethandelsstrategi eller implementerat ett distinkt hållbarhetsfokus, och i matrisen skulle de därmed hamna i ruta 1. I stadskärnor ersätts många specialbutiker idag inom inredning och mode av ett mer upplevelsebaserat utbud såsom kaféer och restauranger, men även av mäklarkontor som söker exponeringsyta mot flanörer och som har råd att betala höga lokalhyror. Eftersom många fysiska butiker inte lyckats erbjuda ökat kundvärde med ökad servicegrad står de sig slätt när samma eller liknande varor snabbt kan jämföras och beställas i allt bättre e-handelsbutiker. Utifrån hållbarhetsperspektivet skulle många av dessa butiker ha kunnat kommunicera fördelar med centrala lägen, nära till kollektivtrafik och centrumnära boenden, men utifrån bristande omvärldsanalys verkar det som att dessa möjligheter inte tagits tillvara. Några butiker har sent omsider börjat erbjuda mer anpassad kundservice, kaffeservering och mer fokus på upplevelser i sina butiker (ibland med inslag av hållbarhet), men överlag verkar dessa vara ett fåtal. Generellt kommer butiker utan e-handels- och hållbarhetsambitioner antagligen få det svårt att konkurrera i framtiden.

Ruta 2
Om vi rör oss till höger i matrisen hittar vi butiker som fokuserar på hållbarhet på ett tydligare sätt samtidigt som de inte söker en tydlig e-handelsposition. För dessa butiker måste hållbarhet genomsyra hela verksamheten på ett sätt som upplevs värdeskapande och självklart av konsumenter. Ingen detalj kan lämnas åt slumpen på sikt. Inte bara de produkter som erbjuds måste vara de bästa inom hållbarhet, utan även inredning, energiförbrukning och extratjänster (såsom hemleverans på ett miljövänligt sätt) måste stämma överens med positioneringen. Hur ser det ut med cykelparkeringar utanför butiken? Erbjuds digitala kvitton istället för papper? Kan onödigt förpackningsmaterial lämnas och återvinnas i butiken? Här är det viktigt att inse att hållbarhet, speciellt utifrån ett starkt perspektiv, är ett rörligt mål där det som ansågs vara hållbart igår, inte nödvändigtvis är det imorgon. Idag kan det räcka med miljömärkta och rättvist producerade produkter för att vara unik på marknaden, men framöver kommer kraven kring transparens och minskat resursutnyttjande att bli hårdare. Insikter kring ansvarstagande kring detta måste förmedlas i butiken av kunnig personal och tydlig skyltning. I framtiden kommer dessa butiker ha en tydlig roll i både städer och köpcentrum, men många av dem kommer att inse att de även måste bygga en online-närvaro för att kunna bredda kundunderlaget och knyta närmare kontakter med kunderna.

Ruta 3
I det vänstra, översta hörnet i matrisen hittar vi butiker som kompletterar den fysiska närvaron med en digital, men där hållbarhet inte är ett fokuserat mervärde. Majoriteten av de fysiska butikerna i en nära framtid hamnar antagligen här om ett svagt fokus på

hållbarhet fortsätter att dominera konsumtionskulturen. Butikerna används som *showrooms* med fokus på upplevelser och vissa mervärdesskapande tjänster. Framförallt kommer kompetent och professionell kundservice vara konkurrensfaktorer som gör att en viss kundgrupp kommer att vilja besöka dessa butiker hellre än att klicka hem erbjudanden på deras e-handelsplatser. De senare används både separat men även som komplement till den fysiska butiken där provning, byten, returer, uthämtning och liknande sker. För att lyckas i denna kvadrant krävs en tydlig position både fysiskt och på nätet och antagligen kommer det att vara lättare för butiker som lyckas sälja produkter som är unika och inte kan beställas på stora e-handelssajter. Om samhället styr åt ett mer hållbart håll kan de fysiska butikerna möjligtvis utnyttjas för att förflytta erbjudandet mer åt höger i matrisen. Ett intressant exempel här är Amazons köp i juni 2017 av dagligvaruhandelskedjan Whole Foods Market i USA. Även om Amazon på olika sätt jobbat med sin miljöpåverkan har det inte varit något de kommunicerat som värdeskapande. Vid köpet av Whole Foods Market (som länge fokuserat på ekologiska och miljömässigt bättre produkter) diskuterades det kring vikten av att komma närmare konsumenterna fysiskt, men också att Amazon kunde göra miljömässigt hållbara och hälsosamma produkter tillgängliga för fler. Kanske kan detta stå som exempel på hur e-handel och hållbarhet integreras alltmer med den fysiska butiken som knutpunkt.

Ruta 4

I den fjärde rutan uppe till höger passar butiker in som både satsar på stark hållbarhet och digital närvaro. Här samverkar dessa båda förändringstryck för att skapa nya möjligheter som ger ökad kund- och samhällsnytta. Några föregångare finns redan nu och om samhället tar sig an hållbarhetsutmaningarna på ett seriöst sätt kommer dessa erbjudanden bli än fler. I denna ruta krävs att den fysiska butiken utnyttjas för att skapa hållbarhetsmervärde för lokala kunder och att den digitala butiken driver både mervärde, lojalitet och viss försäljning till kunder längre bort. Ett intressant nutida exempel är klädmärket Nudie Jeans. Förutom att den bomull de syr sina kläder av är ekologisk (och ofta återanvänd) erbjuder de även kunder att lämna in begagnade kläder för vidareförsäljning i deras andrahandsbutik (fysiskt och på nätet). Detta fungerar väl med deras varumärkesposition då slitna jeans med hål och revor kan vara lika attraktiva som nya jeans för stora delar av målgruppen. Utöver detta erbjuds gratis reparationer av Nudies egna kläder i de flesta butiker (Nudie Jeans Repair Shops) medan kunderna väntar och tittar på de senaste plaggen. Detta förlänger produkternas livslängd, minskar materialåtgång och, förutom det självklara mervärdet i detta för kunden ger det Nudie en möjlighet att knyta närmare band med sina mest dedikerade följare. Idag finns dessa reparationsbutiker på passande adresser i till exempel New York, Oslo, Malmö, London, Berlin och Sydney. Försäljningen i de fysiska butikerna stöds av att Nudies produkter erbjuds i andra butiker (*shop-in-shop*) men även av att de har en tydlig online-närvaro.

Även för butiker som inte sysslar med kläder och mode finns här mycket att lära. Kombinationen av ett tydligt syfte med den fysiska butiken och en kompletterande

online-försäljning ger möjligheter till flexibilitet ur både ett företags- och ett kundperspektiv samtidigt som varumärkesambassadörer delvis skyddar mot copycats. Att använda butiker som showrooms, reparationsverkstäder, utbildningslokaler, kaféer och restauranger kommer troligen vara ett vinnande koncept framöver. Ur ett hållbarhetsperspektiv innebär det också att lokalerna utnyttjas bättre (butik på dagen – intressant mingel med föreläsningar och shopping på kvällen), vilket fungerar bra med den övergripande positioneringen. Hur lång tid tar det innan apotek utbildar sina kunder i solkrämers innehåll och mindre miljöskadliga schampon på kvällarna? När kommer lamp- och elektronikhandlare att ha prova-på-kvällar med de senaste digitala, energisnåla ljussättningslösningarna för villor och lägenheter? En mingelkväll med inbjudna föreläsare, författare och artister kommer förutom att skapa mervärde för kunderna även innebära nödvändig kompetensutveckling av butikspersonal och säljare som därmed kan utveckla ytterligare erbjudanden.

I en nära framtid kommer antagligen inte alla produkter vara på fysisk plats i en butik utan kunder kan erbjudas att uppleva dem via *virtual/augumented reality*-lösningar för att sedan ta emot de beställda produkterna i hemmet. Framförallt kan butiker nyttjas för att hjälpa kunder komma i kontakt med varandra för att sinsemellan byta felköpta varor liknande de aktiviteter som erbjuds under namnet klädbytardagar idag. Ökat fokus på en förmedlarroll istället för en säljarroll kommer antagligen även upplevas som ett mervärde av andra aktörer i samhället än endast kunder.

Slutsatser

Även om allt mer tjänster och aktiviteter digitaliseras kommer det finnas möjligheter för fysiska butiker att överleva. Argumenten här handlar dock om att det kräver genomtänkta strategier både vad gäller hållbarhet och digitalisering där dessa kombineras på ett förstärkande sätt istället för att ses som problem. Ett starkt hållbarhetstänk kräver dessutom att detta görs så att resursförbrukning minimeras och fokus flyttas från slit-och-släng-varor till tjänster där fokus är användarnytta och inte ägande. Modeller där material och produkter cirkuleras, hyrs, lånas och delas underlättas mer och mer av artificiell intelligens, relationsdatabaser och automatisering för att både öka kundvärde och minska resursförbrukning. De fysiska butiker och varumärken som kan kombinera och nyttja dessa två förändringstryck till sin fördel kommer antagligen ligga steget före konkurrenter med mer oklara strategier. Fokusering på både hållbarhetsperspektiv och digitalisering kan dessutom innebära utvecklande av mer hållbara affärsmodeller där intäkter och vinst inte primärt kopplas till ökad resursomsättning utan istället till ökad kundnytta. Detta skulle över tid vara till nytta för både kunder och vår planet.

Efterord

Utblickar mot framtidens fysiska butik – några efterord

Cecilia Fredriksson, Jens Hultman, Ulf Johansson och Annika Olsson

Framtidens butik mellan Åsa-Nisse och Amazon

Cecilia Fredriksson

Hur framtidens butik tar fysisk form och överlever är ett område som engagerat handeln och handelsforskningen under en längre tid. Den här bokens bidrag speglar denna pågående diskussion ur många spännande, insiktsfulla och mer eller mindre hoppfulla perspektiv. Utmaningarna identifieras i de olika bidragen oftast utifrån en nulägesbeskrivning där de goda, och de mindre goda, exemplen lyfts fram, för att avslutningsvis utmynna i ett antal framgångsfaktorer. Några av de starkast framträdande framgångsfaktorerna verkar kretsa kring upplevelsernas betydelse, vikten av värdeskapande kundorientering, organisationsutveckling, kompetenshöjning och hållbarhetsarbete. Så menar Martin Moström exempelvis i sitt bidrag att framtidens butik, likt handlaren Sjökvist i serien om Åsa-Nisse från 1940- och 50-talen, ”vet vad som är bäst för kunden och föreslår detta”. Men hur lär framtidens butik egentligen känna sin kund? Hur ser handelns läroprocesser ut? Hur får vi kunskap om framtidens konsument?

Här återkommer några gemensamma teman i flera av bokens olika bidrag. För mig som etnolog och konsumtionsforskare är det intressant att notera vilken utökad betydelse som vanor och vardagsliv har fått i flera av de förklaringsmodeller som används för att förstå den samtida, och framtida, konsumenten. Det paradigmskifte som skett inom olika delar av konsumtionsforskningen har gjort kraftiga avtryck vad gäller synen på vår konsumtion och olika konsumtionspraktiker. Så visar exempelvis Jonathan Reynolds i sitt bidrag att förbättrad kunskap om dagens konsumentbeteende också är något som ligger högt på handlarnas egen prioriteringslista. Reynolds menar vidare att vi idag ser nya slags engagemang, där en del kunder blir alltmer deltagande kunder. Bland dagens kunniga kunder ser vi också en skillnad mellan involverade och influerande kunder. Handelns insikter i betydelsen av de influerande kunderna, det vill säga de som har möjligheten och förmågan att även forma andra kunders upplevelser och praktiker, kan ha en avgörande betydelse för framtidens fysiska och hållbara butik. Här spelar den fysiska butiken en viktig roll som mötesplats och förmedlare.

Butikens nygamla roll som förmedlare är även något som Johan Jansson belyser ur ett hållbarhetsperspektiv i sitt bidrag. När konsumenten i allt större utsträckning efterfrågar användarvärde istället för fysiska produkter blir det viktigt för den fysiska butiken att vara flexibel och öppen för att kombinera sin dagliga verksamhet med annan verksamhet på kvällar och helger. Samtidigt som lokalerna utnyttjas bättre kan de också fungera som mötesplatser för människor som vill byta varor, kunskap eller erfarenheter med varandra. Digitaliseringen kommer även att få en stödjande funktion för att skapa överblick kring nya varor och tjänster inom framtidens mer cirkulära ekonomi. De fysiska butiker som saknar digitaliserings- och hållbarhetsambitioner får det betydligt svårare att överleva in i framtiden.

Detaljhandeln är en näring som ofta förklaras ur olika ekonomiska perspektiv. Men det som händer i handeln påverkar även vårt samhälle och vår kultur. Ur ett samhällsvetenskapligt och humanistiskt perspektiv är det viktigt att förstå varför vi har den handel vi har. Handeln reflekterar samhälleliga skeenden och formas av världen runt omkring. När samhället förändras får ofta handeln agera exempel på sådana omvandlingar. Hur framtidens butik kommer att ta fysisk form är beroende av handelns förmåga att reflektera kring sina egna läroprocesser.

I takt med att konsumtionssamhällets konsekvenser blir allt synligare blir det angeläget att handeln inventerar och utvärderar sina strategier och innovationsförmågor. Trots att handeln ofta beskrivs som en näring i stark förändring präglas ändå handeln av sega strukturer vad gäller områden som utbildning, jämställdhet och innovationsförmåga. Förändringar i omvärlden skapar nu nya utmaningar för handelsföretag, handelsplatser och kunder. Som bidragen i den här boken visar handlar det inte bara om teknik, producenter, varor, medarbetare, lokaler och kunder som ska hanteras utan också om nya värden och koncept som sträcker sig längre än traditionell detaljhandelslogik kring varor och tjänster.

Den framtida fysiska butiken – finns den?

Jens Hultman

Vi lever i en tid av förändring – och handeln är inget undantag. Handeln upplever just nu en förändring som kan jämföras med efterkrigstidens snabba format- och konceptutveckling. Då – i en tid av förändrade beteendemönster och teknikspång – behövde handelns roll förändras. Vi upplever samma sak idag. Trender som artificiell intelligens, automatisering, *augmented reality*, hyper-personalisering och omnikanal skapar helt nya förutsättningar för handeln, och som vi kan se i boken så dyker frågan om butikens framtida roll upp titt som tätt. I debatten kring framtidens handel så talar en del om att allt på sikt blir e-handel. Andra olyckskorpar kraxar om att den fysiska butikens tid är förbi. Jag är tveksam till att allt blir e-handel framöver. Nej, till skillnad från många andra är jag säker på att den fysiska butiken är här för att stanna, men att

den kommer att behöva stöpas om för att passa dagens kundbehov och konsumtionsmönster. Det här handlar om utvecklings- och evolutionsteori enligt Charles Darwin – den som lyckas anpassa sig överlever.

Och, vad är det som säger att detaljhandelns fysiska ytor behöver se likadana ut om fem–tio år? Nej, det är inte särskilt sannolikt att butiken kommer att försvinna. Det är klart att en del plats avsedd för handel kommer att gapa tom, och det blir sannolikt vanligare framöver. En del handelskoncept kommer förstås att ersättas med digitala alternativ – musikbranschen är ett bra exempel på detta. Det finns inte många skivaffärer kvar när musik konsumeras digitalt genom Spotify eller någon annan plattform. Men allt kan inte digitaliseras, och Sverige har inte, till skillnad från exempelvis USA, lika stor överetablering av fysiska handelsplatser. Jag är övertygad om att den fysiska handeln kommer att stå för en övervägande del av handeln i många år framöver. Även om det är tufft för ett par av jättarna i USA, så rapporterade tidningen *Fortune* (*Fortune* 2017) för en tid sedan att det också där finns prognoser som ändå talar för att det öppnas fler butiker än det stängs.

Den pågående utvecklingen, och de trender vi ser, bidrar till att förändra butikens roll i handeln. Jag tror att handeln behöver fysiska möten, även om vi nog i framtiden behöver vänja oss vid tanken att kunderna i allt större utsträckning kommer att lämna den fysiska butiken utan varor för att istället få varorna hemlevererade. Denna utveckling får förstås konsekvenser för hur man kan, och bör, disponera sin butiksyta. En intressant utveckling är det som ibland benämns *retail mashup* – att man blandar olika typer av tjänster eller upplevelser med traditionell handel. Det handlar om att revitalisera kundmötet och om att återuppliva intresset för att besöka den fysiska butiken genom att skapa upplevelser där det inte går att separera konsumtionen från utbytestillfället – ett besök i den fysiska butiken blir åtråvärt eller rent av nödvändigt.

Kärnan i handeln har länge varit den fysiska butiken. Jag kan se tre skäl till att den fysiska butiken faktiskt kommer att överleva – om än i annan skepnad. Det första skälet är möjligheten till kunskapsöverföring. Vi ska inte underskatta alla dem som arbetar i handeln. Kunderna är visserligen ofta väl informerade idag, men den professionella kunskap som de som arbetar i butik har kommer att vara viktig även i framtiden. E-handeln kan visserligen informera på andra sätt, men informationen på nätet blir lätt oöverskådlig och svår att filtrera. Det andra skälet är det personliga mötet. I en allt mer uppkopplad värld blir det fysiska mötet bara viktigare och viktigare. Jag tror att framtidens kunder kommer att sukta efter ett personligt möte. Det personliga mötet och samtalen som skapas är kanske särskilt viktiga när det gäller hållbarhet. Dagens kunder är visserligen informerade, men de behöver råd och stöd i förändringsprocessen som det innebär att handla hållbart. Det tredje skälet är den direkta överföring som en fysisk plats kan erbjuda. E-handelns akilleshäl är och har nog alltid varit logistiken. Och så kommer det sannolikt att vara även framöver. När ett köp väl genomförts vill man gärna kunna lägga vantarna på produkten omedelbart, och här har den fysiska butiken ett försteg då den är, ja, en fysisk plats som kan erbjuda direkt överföring av vara eller tjänst mellan handeln och kunden.

Jag ser den här boken som en inledning på ett långsiktigt och initierat samtal om den fysiska butikens relevans i det framtida handelslandskapet. Det här är bara början. För den fysiska butiken handlar det i mångt och mycket om anpassning, innovation och utveckling för att överleva – att tänka om kring saker som erbjudandemix, sortiment, tillgänglighet och öppettider samt bemanning. Ett ökat fokus på kundmötet kommer att ställa nya krav på personalen som arbetar inom handeln med nya arbetsuppgifter och krav på nya kompetenser. Utvecklingen öppnar också för nya aktörer att kliva in på detaljhandelsmarknaden. Jag tror inte det är en slump att flera stora aktörer från den digitala sidan av detaljhandeln tar steg mot fysisk närvaro. Även om vägen sannolikt är krokig så är den fysiska butiken här för att stanna.

Den fysiska butiken – en relik eller basen även för framtidens handel?

Ulf Johansson

När man läser de föregående kapitlen inser man att det finns många utmaningar för den framtida fysiska butiken att hantera för att bevara eller utveckla sin attraktionskraft. Förändringstrycket är stort, men det känns också som att det händer ganska lite; kanske är det för att vi är i en period där handeln – den traditionella handeln – söker ställa om och greppa vilken riktning som man ska gå i. Vissa kallar det förvirringens rum, precis när man som individ eller organisation fått ge upp sin nöjdhet med det nuvarande läget eller sin förnekelse av behovet av förändring. Det talas mycket om förändring men till dags dato ser den fysiska butiken faktiskt ganska mycket ut som den gjort i 30–40 år. Frågan är om det visar hur vägen framåt ser ut – eller är det bara ett uttryck för handlingsförlamning? En utmaning för den fysiska butiken är att konsumenten nu sett ett alternativ, e-handeln, och det finns något att jämföra med som inte fanns på samma sätt tidigare. Vi som kunder förändras när vi sett något annat.

Digitaliseringsfrågan ger upphov till många frågor kring den framtida fysiska butiken. En fråga gäller när vi kommer att bygga helheter snarare än att utgå från att suboptimera delar, vilket hittills karakteriserat handeln – och som hämmar fördelarna med digitaliseringen när olika system svårligen kan kopplas ihop. Ett lösenord vad gäller digitalisering är helhetstänk och där ligger handeln – som många andra branscher i Sverige – illa till med sitt tänkande i silor och funktioner.

Mobiltelefonen och den fysiska butiken är en annan viktig utmaning. Mobilen skapar för kunden en egen värld att röra sig i och denna värld är inte synkroniserad med den fysiska butiken; den senare är formad utifrån en analog värld med kunder som kommer in med öppna sinnen. Inget kunde vara mer fel längre. Mobiltelefonen blir ju också verktyget – om vi för en stund blundar för VR och AR – som vi kunder i ökad utsträckning använder för att navigera oss framåt. Och vi blir bättre och bättre på att klara oss själva.

Ett av den fysiska butikens signum ska ju vara skapandet av upplevelser. Upplevelser kan vara av väldigt olika art, till exempel att det går smidigt och enkelt att handla, eller att vi får intryck som gör stora avtryck hos oss känslomässigt. Ska den fysiska butiken i framtiden välja mellan självbetjäning 2.0 eller upplevelsefabriken, eller krävs båda för att dra kunder?

Kanske gäller de största utmaningarna för den fysiska butiken hållbarhet, speciellt om man utvidgar det till att också omfatta både ekonomisk och social hållbarhet (i boken diskuteras mest ekologisk hållbarhet). Det är breda komplexa frågor som egentligen handlar om konsumtionssamhället och etiska värderingar, inte bara den fysiska butiken. Men handeln som sådan är i centrum här och det finns många frågor som saknar svar. Hållbarhet kan kännas som mycket snack och lite verkstad – och ovilja att ta risker och första steget.

I Kina handlar 90 procent av dem som har tillgång till internet (600 miljoner människor) ofta på det man kallar plattformar (eng *multisided platforms*). I Sverige har vi ännu få av dessa inom handeln; här domineras handeln av varumärken som säljer ett antal varumärken – eller bara ett – under ett paraply. Grunden för detta sätt att tänka kring handel kommer till uttryck i många fysiska butiker. Digitaliseringen (och utbyggnaden av logistiksystemet) möjliggör ett annat sätt att marknadsföra sig och sälja, och många tror att det här är framtidens handel. Och vilken roll har den fysiska butiken i den utvecklingen (som i mångt och mycket är digital och drivs som e-handelslösningar). Bara som utlämningsställe eller också något annat? Kanske har vi gått hela varvet och insett att det fysiska behövs för att skapa en kraftfull upplevelse?

Grunden för det förändringsarbete som stundar för den framtida fysiska butiken har skymtat igenom i princip alla kapitel, nämligen kundfokus. Här talar vi om kundfokus i bemärkelsen att utgå från kunden och dennes behov och önskemål i reell mening, inte som en floskel. Medan handeln i tidigare perioder bestämt och etablerat drivit butiker – i många fall – utifrån ett inifrån-och-ut-perspektiv, måste nu utifrån-och-in-perspektivet dominera. Det är fråga om varken mer eller mindre än en kulturrevolution och sådana genomförs inte på en dag; erfarenheten (och forskningen) talar om kulturförändring som svår och plågsam, om den ens går att genomföra.

Michael Björn och jag skrev en gemensam artikel till en konferens för några år sedan som innehåller en del förslag på vad den fysiska butiken behöver göra framledes för att vara attraktiv (Björn & Johansson 2014). Vår tanke var väldigt enkel och utgick från Ericssons undersökningar kring kunders värderingar av olika handelsformers fördelar och nackdelar (Ericsson 2012, 2013). Vår slutsats blev att den fysiska butiken behöver jobba ännu hårdare med det som kunden anser vara fördelar med att handla i fysisk butik. Att man kan känna och uppleva fysiskt är en fördel med en fysisk butik, som kan förstärkas genom att öka tillgängligheten med till exempel en applikation där man bokar tid med personal för rådgivning. Man kan också som fysisk butik öka personaliseringen av produkterna som till exempel Nike gör – kundens sneakers med hans eller hennes namn på eller i en speciell färg. Det går också att förbättra det som kunden upplever vara nackdelar med den fysiska butiken. Exempel på detta är

tillgänglighet (köer etc). Även här kan en applikation vara en möjlig lösning som tydligt visar när det är mindre köer och större tillgänglighet i butiken. Dessa saker kan man göra samtidigt som den fysiska butiken försöker neutralisera e-handelns fördelar. En fördel med e-handel är att man som kund enkelt kan skapa sig en överblick. Detta kan den fysiska butiken neutralisera genom att också erbjuda enklare möjligheter att göra prisjämförelser. En nackdel med e-handel är enligt kunder att man behöver vänta på att få sina beställda produkter. Här kan den fysiska butiken förstärka just det faktum att man kan gå hem med produkten från butiken och arbeta mer med att just skapa denna omedelbara tillgänglighet som är en bra konkurrensfaktor visavi e-handel.

Kanske är det inte svårare än så att förstärka den fysiska butikens konkurrenskraft. En hel del av detta handlar egentligen bara om att hitta tillbaka till fördelar som funnits länge men som fallit i glömska. Konkurrens gör att kunden aldrig blir den samma igen, den fysiska butiken kommer aldrig igen att få tillbaka den ”gamla” typen av kund. I stor utsträckning handlar det om att kunna möta konkurrens med ett erbjudande som innebär att man dammar av gamla dygder (som god service och ett bra sortiment) men också omfamnar digitala former och lösningar för att förstärka och uppdatera sitt erbjudande.

Är den fysiska butiken ett resultat av eller ett offer för teknikutvecklingen?

Annika Olsson

Många av författarna nämner att utvecklingen i fysiska butiker inte enbart är ett resultat av det som sker i just handeln utan andra aktörer i systemet eller försörjningskedjan är i hög grad med och påverkar utvecklingen. De talar också om att samverkan mellan aktörer blir mer och mer nödvändig för utvecklingen av framtidens fysiska butiker. Detta eftersom samhället blir mer komplext och megatrender såsom globalisering, digitalisering och hållbar utveckling kräver tvärdisciplinära kompetenser för att klara utvecklingen. Om man reflekterar över handeln som ett system av aktörer som tillsammans ser till att varor och tjänster kan utväxlas mellan producenter och konsumenter, kan man med en historisk tillbakablick fråga sig hur de stora sprången tagits för den fysiska handelns utveckling. Är det handeln i sig eller andra aktörer som lett och drivit denna utveckling, som av vissa författare beskrivs som långsam eller traditionell och av andra uppfattas som radikal?

Som förpackningsforskare är det intressant att reflektera över engångsförpackningens påverkan på introduktionen av självbetjäningsbutiker på 1950-talet i USA och Europa. Innan engångsförpackningarna fanns, såldes livsmedel i specialbutiker där maten packades in i samband med försäljningen av handlare som var specialiserade på ett specifikt livsmedel. Det var alltså förpacknings- och logistikutvecklingen som påverkade ett stort skifte för fysisk livsmedelshandel, från specialbutiker till självbetjäningsbutiker

med ett stort utbud av olika varor. En annan teknikinnovation som förändrade landskapet för butiken var bilen, som med sitt intåg tillät oss handla i fler butiker än närmsta kvartersbutik. Bilen (lastbilen) gjorde det också möjligt att distribuera varor på ett snabbt och flexibelt sätt på större avstånd än tidigare.

Många andra teknikinnovationer har förändrat handelslandskapet över åren, i allt från till exempel frysteknik till självskanningstekniker. Så vilka teknikinnovationer är det som förändrar butikslandskapet idag? Flera författare pratar om mobilen och dess användning när konsumenter handlar, eller e-handeln som får stor uppmärksamhet i flera kapitel, i synnerhet kring hur den påverkar de fysiska butikerna. Vare sig mobilen eller internet är utvecklade av handeln själv, men båda (liksom bilen, lastbilen och förpackningarna) har gett handeln möjligheter att utveckla sitt erbjudande och skapa nya handelsrelaterade innovationer. Och några författare, med Runeson i spetsen, spår att fler teknikinnovationer är att vänta, såsom *virtual reality*, *augmented reality* och robotik, vilka alla kan leda till nya innovationer och erbjudanden i den fysiska butiken. Samtidigt vittnar många av författarna om teknikutvecklingen som ett problem för till exempel hållbar utveckling eller som ett hot mot den fysiska butiken genom till exempel digitaliseringen, där Amazon verkar hänga som en våt filt över branschen som flåsande kämpar för att springa ifatt utvecklingen av handelsplattformar.

Men handlar den fysiska butikens utveckling enbart om att springa ikapp hoten som redan finns eller kan framtidens fysiska butik utnyttja möjligheter i nya teknikinnovationer för att driva utvecklingen mot annorlunda och helt nya sätt att tänka och agera? Kan den snabba teknikutvecklingen vara gynnsam och till och med bidra till utvecklingen av fysiska butiker som vi konsumenter ser fram emot att besöka? Många författare betonar vikten av både upplevelser och god service som förutsättningar för den fysiska butikens existens. Men med mer kunniga konsumenter, som både Fredriksson och Reynolds beskriver, behöver erbjudandena vässas och tilliten till dessa öka, för att upplevelsen ska bli som förväntad eller helst ännu bättre.

Att utveckla den fysiska butiken till något som konsumenter efterfrågar och vill gå till för att få bra service eller unika upplevelser, kräver en hel del av handeln när det gäller innovation och utveckling, och då behöver vi återvända till resonemanget kring handeln som något mer än bara en fysisk butik och börja se den fysiska butiken som en del i ett större system med flera aktörer. Men innovation liksom samverkan är inte alltid så lätt och den ställer krav på alla inblandade när det gäller såväl engagemang som tillit. Utöver engagemang menar Reynolds att utvecklingen kräver såväl nyskapande som risktagande. Detta kan bli lättare om man samverkar och delar på risker och nyskapar tillsammans, men det kan också vara utmanande att dela idéer och risker med andra aktörer i systemet. Trots risker och utmaningar blir samverkan mellan handelssystemets aktörer troligen nödvändig för utvecklingen av upplevelsebaserade och tillitsfulla erbjudanden i framtidens fysiska butiker. Speciellt om teknikinnovationernas fulla potential ska kunna utnyttjas, eftersom det med största sannolikhet snarare är tekniknördar än handelsmän som kan se potentialen i all teknik och data som redan finns.

Handeln är den aktör i systemet som sannolikt har mest tillgängliga data, speciellt om oss konsumenter. Genom handelns dagliga kontakt med konsumenter i fysisk butik, men framför allt genom de elektroniska avtryck vi konsumenter frikostigt delar med oss av, sitter handeln på så mycket data (*big data*) om oss konsumenter och har därmed en enorm insikt. Då förefaller det ganska enkelt att förstå vad vi konsumenter vill och efterfrågar. Så enkelt är det dock inte alltid eftersom konsumenter inte alltid är rationella. Men högst sannolikt kan den samlade kunskapen, om den delas mellan aktörer i handelssystemet och knådas av teknikkunniga, genom till exempel nya maskininlärningstekniker, bättre kunna förutspå både rationellt och irrationellt beteende. Genom sådan kunskap bör erbjudanden om transparens i försörjningskedjor eller hållbar utveckling – social, ekologisk samt ekonomisk – som författarna inom området hållbar utveckling efterfrågar kanske inte vara så långt borta i någon framtidsbutik. Då kanske vi snart ser erbjudanden där digitaliseringen och hållbar utveckling får leva i symbios och stärka varandra som Jansson föreslår och som jämnar ut de balansakter som Elg och Hultman beskriver som utmaningar i butikens hållbarhetskommunikation idag.

Författarpresentationer

MICHAEL BJÖRN är chef för forskning på Ericsson Consumer & Industry Lab och dessutom adjungerad professor inom marknadsföring på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet. Han studerar globala konsumenttrender samt hur människor tar till sig ny informations- och kommunikationsteknik i vardagslivet. Den nya tekniken har ganska drastisk påverkan på konsumenters förväntningar på detaljhandeln. Michael ser fram mot dagen då den fysiska butiken kommer hem till oss istället för att vi behöver gå till den.

MATIAS BURMICKY är adjungerad professor vid EADA Business School i Barcelona. Med en ingenjörs tankesätt gillar Matias komplexa utmaningar inom ramen för *supply chain management*. Ju mer komplexa frågorna är, desto mer engagerad blir Matias, speciellt om frågorna gäller att hjälpa företag att ta sig an en omnikanalstrategi.

KRISTINA BÄCKSTRÖM är doktor i företagsekonomi vid Institutionen för service management och tjänstevetenskap, Lunds universitet. Kristinas forskningsområden är konsumentbeteende, butikens utformning och organisation, samt handelns digitalisering. Kristina besöker gärna butiker med annorlunda och väl genomtänkta koncept som visar vilken betydelse utformningen av den fysiska butiksmiljön kan ha för kundens upplevelse.

ULF ELG är professor i företagsekonomi med inriktning mot marknadsföring vid Ekonomihögskolan i Lund och är knuten till Centrum för handelsforskning vid Lunds universitet. Ulf har mångårig erfarenhet av forskning kring handelns internationalisering, hållbarhetsutveckling, leverantörsrelationer och marknadsorientering. Ulf menar att den fysiska butiken kommer att ha en fortsatt viktig roll som inspirationskälla och mötesplats. Personligen saknar han den gamla tidens skivaffärer som hade just den funktionen – man kunde gå in och lyssna, prata musik och få tips om de senaste plattorna.

CECILIA FREDRIKSSON är verksam som professor i etnologi och konsumtionskultur vid Institutionen för service management och tjänstevetenskap på Campus Helsingborg, samt vid Centrum för handelsforskning vid Lunds universitet. Cecilia har ett gott förhållande till den fysiska butiken och tillhör dem som kan kombinera

butiksbesök med såväl social samvaro som kreativ avkoppling. Hon handlar gärna second hand och besöker dagligen sin lokala livsmedelsbutik.

CHRISTIAN FUENTES är docent vid Institutionen för service management och tjänstevetenskap vid Lunds universitet, Campus Helsingborg. Christian har forskat om hur smarta telefoner förändrar konsumenters shoppingpraktiker. Christian har tre små barn vilket gör att han sällan får möjlighet att besöka butiker. I de fall han shoppar i butiker är detta ofta en kaotisk upplevelse för alla inblandade. Han föredrar därför numera att handla på nätet.

ULRIKA HOLMBERG är lektor i marknadsföring, föreståndare för Centrum för konsumtionsvetenskap och ledamot i referensgruppen för Centre for Retailing på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Ulrika har studerat konsumtion och handel sedan början av 1990-talet. Ulrika tycker att handla mat kan vara avkopplande, nästan som terapi. En stund mittemellan allt som ska fixas på jobbet och hemma. Lycka är att få strosa runt i matbutiken och få lite egen tid – hinna stanna upp och titta på alla härliga, goda, fina och knasiga varor som finns. Tiden flyger iväg, en timme senare lämnar hon butiken laddad med fyllda kassar och en massa inspiration.

JENS HULTMAN är docent i företagsekonomi med inriktning mot marknadsföring vid Ekonomihögskolan i Lund och är knuten till Centrum för handelsforskning vid Lunds universitet där han också är verksam i centrumets styrgrupp. Jens arbetar med forskning kring handelns hållbarhetsutveckling, inköp och *supply management* samt formatutveckling. Jens har den fysiska butiken i blodet med far, farmor och gammelfarmor som arbetat som butiksanställd, butiksinredare respektive butiksägare. Jens arbetade själv i en livsmedelsbutik under stora delar av sin studietid.

JOHAN JANSSON är docent vid Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet. Johan har i sin forskning bland annat studerat konsumenters attityder och värderingar rörande hållbar konsumtion i olika branscher. Även om han lätt blir uttråkad i fysiska butiker kan han fängslas av nytänkande aktörer (fysiska eller på internet) som satsar genuint på att minska konsumtionens negativa miljöaspekter. Dock är det mesta här fortfarande ogjort.

ULF JOHANSSON är professor i marknadsföring vid Ekonomihögskolan i Lund och föreståndare för Centrum för handelsforskning vid Lunds universitet. En av hans viktiga hobbyer är att samla skjortor; av de 200 i garderoben är kanske 150 köpta i fysisk butik, resten på nätet. Att sitta bakom en skärm skapar inte rätt känsla när han vill handla, samtidigt som den fysiska butiken ofta är en besvikelse. Det är kanske dags att börja handla mindre?

ALEXIS MAVROMMATIS är professor vid EADA Business School i Barcelona. Hans kärleksaffär med detaljhandeln startade för 25 år sedan när han fyllde på butikshyllorna på Carrefour i Grekland. Hans passion för detaljhandel ledde honom till en doktorsexamen och sedan dess har han ägnat sin yrkeskarriär åt att hjälpa detaljhandlare att skapa unika kunderbjudanden genom deras fysiska butiker.

MARTIN MOSTRÖM är vd och strategisk rådgivare på Retail House. Med över 20 års erfarenhet av att jobba i gränslandet mellan varumärken, handel och kunden har han stött på de flesta utmaningar och möjligheter som kan dyka upp. Han är en sann omnikanalkund som alltid väljer det mest bekväma vid varje givet tillfälle. Ibland måste han få känna och klämma på produkten i den fysiska butiken och i andra fall, när han vet exakt vad han vill, är han i allra högsta grad digital och beställer via nätet. Så hans förhållande till shopping är extremt pragmatiskt och anpassas löpande efter behov. Fysiskt eller digitalt spelar mindre roll.

JENS NORDFÄLT är en forskare med ett ben i den praktiska och ett ben i den akademiska världen. Han började på Ica på Alla hjärtans dag 1993 och har sedan dess haft olika uppdrag med Ica som arbetsgivare eller på annat sätt kopplade till Ica. Jens har genom åren arbetat mycket nära butiken både på Ica och andra detaljhandelsföretag som till exempel Ikea och H&M. Han har med andra ord en hel del butikserfarenhet och har varit med och byggt upp butiker från grunden. Sedan mitten på 1990-talet har Jens i olika roller deltagit på Ica-skolans utbildning för blivande Ica-handlare. Han är styrelseledamot i Ica Nära Kallhäll, som han också använder lite som ett laboratorium.

ANNIKA OLSSON är professor i förpackningslogistik och verksam i styrgruppen för Centrum för handelsforskning vid Lunds universitet. Annika forskar generellt om innovation i såväl handelsföretag som teknikföretag. Mer specifikt om förpackningsinnovationer och deras betydelse för hållbar utveckling i försörjningskedjor. Forskningsintresset spiller över vid butiksbesöken då hon gärna uppehåller sig kring att vända och vrida på olika förpackningar som kan vara både innovativa och hållbara, men också riktigt usla ur användarsynpunkt.

JONATHAN REYNOLDS har ägnat mer än 30 år åt att tänka och skriva om detaljhandelssektorn internationellt. Han är chef för den pedagogiska sidan av Oxford Institute of Retail Management och vice rektor på Said Business School i Oxford. Jonathan är en otålig konsument och tycker att fysiska butiker som inte anpassats för att möta detta drag är frustrerande. Men han kan skilja på butiker som bara säljer produkter och butiker som försöker skapa en mera engagerande köpupplevelse. Följaktligen, även om han är en stor anhängare av varumärken som Eataly, hans lokala icke-kedjebundna bokhandlare och Apple Store, handlar han ändå de flesta av sina produkter online.

ANA RONCHA är ansvarig för masterprogrammet i strategisk modemarknadsföring och har tidigare doktorerat och gjort post doc i företagande och innovation vid London College of Fashion, University of the Arts, London. Hon har mer än 14 års erfarenhet av att skapa och leda utvecklingsprogram inom mode och skönhet och har deltagit i globala projekt relaterade till framtidens detaljhandel, innovation av affärsmodeller inom handel och inom projekt som handlat om teknologi och förändrad kundefterfrågan inom mode och livsstilsbranscherna. Det är från den här vinkeln som Ana tycker om att utforska den fysiska butiken och förstå de utmaningar och möjligheter som den står inför.

PER RUNESON är professor och prefekt för Institutionen för datavetenskap vid Lunds universitet. Han forskar på frågor kring utveckling av komplexa mjukvarusystem, men också hur dessa bygger upp det digitala samhället, bland annat vid Pufendorfinstitutets tema DigiTrust. Med farfar som lanthandlare under 1900-talets första hälft har han handeln i blodet, men föredrar att handla på nätet för att slippa spendera tid i den fysiska butiken.

ANETTE SVINGSTEDT är lektor och prefekt vid Institutionen för service management och tjänstevetenskap vid Lunds universitet, Campus Helsingborg. Anette har under några år forskat på temat mobilshopping, det vill säga hur mobiltelefonen påverkar och förändrar vårt sätt att shoppa. Med en tidig förkärlek för shopping var lördagsshoppingen ett måste. När tiden sedan blev mer knapp blev shoppingturerna färre men ack så viktiga som förlustelse.

Referenser

Anderson, C (2009) *Free: The Future of a Radical Price*. New York: Hyperion.

Baird, N (2017) Robots will be in retail stores sooner than you think. *Forbes* [online]. Tillgänglig: https://www.forbes.com/sites/nikkibaird/2017/02/28/robots-in-retail-stores-closer-than-you-think/#111b18445d96. Hämtat 9 januari 2018.

Baker, J, Parasuraman, A, Grewal, D & Voss, G B (2002) The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. *Journal of Marketing*, vol 66, nr 2.

Barker, R (1975) Commentaries on Belk, situational variables and consumer behavior. *Journal of Consumer Research*, vol 2, nr 3.

Bhattacharya, C B & Sen, S (2004) Doing better at doing good: When, why and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, vol 47.

Bitner, M J (1992) Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, vol 56, nr 2.

Björn, M & Johansson, U (2014) Shopping in cities in the future – consequences for retail. Paper presenterat på Nordic Retail and Wholesaler Conference (NRWC), 5–6 november, i Stockholm.

British Land (2018) http://www.britishland.com.

Business Insider Nordic (2018) 50 haunting photos of abandoned shopping malls across America. Tillgänglig: http://nordic.businessinsider.com/american-retail-apocalypse-in-photos-2018-1?r=US&IR=T.

Bäckström, K & Johansson, U (2006) Creating and consuming experiences in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol 13.

Bäckström, K & Johansson, U (2017) An exploration of consumers' experiences in physical stores: Comparing consumers' and retailers' perspectives in past and present time. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol 27.

Campbell, C S, Maglio, P P, & Davis, M M (2011) From self-service to super-service: A resource mapping framework for co-creating value by shifting the boundary between provider and customer. *Information systems and e-business management*, vol 9.

Carroll, A B (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, vol 4.

Chien, Y (2015) Are we really consuming more services? *Federal Reserve Bank of St Louis.* Tillgänglig: https://www.stlouisfed.org/on-the-economy/2015/october/consuming-more-services-durable-nondurable-goods. Hämtat 29 december 2017.

Christensen, C (1997) *Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail.* Watertown: Harvard Business Review Press.

Cochoy, F (2008) Calculation, qualculation, calqulation: Shopping cart arithmetic, equipped cognition and the clustered consumer. *Marketing Theory*, vol 8, nr 1.

Cooke, E (2016) Intervju med Edward Cooke, CEO for British Council for Shopping Centres. 11 januari 2016. (U Johansson, C Fredriksson).

Crewe, L (2013) When virtual and material worlds collide: Democratic fashion in the digital age. *Environment and Planning*, vol 45, nr 4.

Dart, M & Lewis, R (2017) *Retail's Seismic Shift*. New York: St Martin's Free Press.

Davis, L & Hodges, N (2012) Consumer shopping value: An investigation of shopping trip value, in-store shopping value and retail format. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol 19, s 229–239.

Deloitte Digital (2018) https://eu.deloittedigital.com/en/home.

Desigual (2016) Company presentation. Tillgänglig: https://www.desigual.com/staticFiles/doc/DesigualProfileEN.pdf.

Deuze, M (2011) Media life. *Media, Culture & Society*, vol 33, nr 1.

Digital Commerce (2018) Amazon's profit tops $ 3 billion as revenue grows 31%. Tillgänglig: https://www.digitalcommerce360.com/2018/02/01/amazon-grows-revenue-31-2017-profit-tops-3-billion/.

Eataly (2018) https://www.eatalyworld.it/en/.

E-barometern (2018) E-barometern Q1 2018. Postnord i samarbete med Svensk Digital Handel och HUI Research.

Ehrlich, P R (2014) Human impact: The ethics of I=PAT. *Ethics in Science and Environmental Politics*, vol 14.

El Confidential (2014). Los franceses de Desigual cuestionan al consejero delegado por sus 'pobres' cifras [online]. Tillgänglig: https://www.elconfidencial.com/empresas/2014-11-27/los-franceses-de-desigual-cuestionan-al-consejero-delegado-por-sus-pobres-cifras_507265/. Hämtat 31 mars 2017.

Elg, U & Hultman, J (2011) Retailers' management of corporate social responsibility (CSR) in their supplier relationships – does practice follow best practice? *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, vol 21.

Elg, U & Hultman, J (2016) CSR: Retailer activities vs consumer buying decisions. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol 44.

Engelking, C (2016) *Self-driving Shopping Carts Could Greet You at Walmart.* Tillgänglig: http://blogs.discovermagazine.com/d-brief/2016/09/13/walmart-patents-self-driving-shopping-cart/#.Wk93ySNiQXq. Hämtat 9 januari 2018.

Ericsson (2012) *In-line Shopping: Merging the online and in-store shopping experience*. Stockholm: Ericsson.

Ericsson (2013) *Smartphones Change Cities: 18 Services Driving Satisfaction with City Life*. Stockholm: Ericsson.

Ericsson (2016) *10 Hot Consumer Trends for 2017*. Stockholm: Ericsson.

Ericsson (2017a) *Merged Reality*. Stockholm: Ericsson.

Ericsson (2017b) *10 Hot Consumer Trends for 2018.* Stockholm: Ericsson.

Eskilsson, L & Fredriksson, C (2010) *Butiken: Upplevelse, organisering och plats*. Malmö: Liber.

European Union (2014) *Final Report from the Expert Group on Retail Sector Innovation*. European Commission, Directorate General for Research & Innovation. Tillgänglig: http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/Report_from_EG_on_Retail_Sector_Innovation_A4_FINAL_2.pdf.

Evans, D S & Schmalensee, R (2016) *Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms*. Watertown: Harvard Business Review Press.

Fekete, E (2015) *Four$quare: Hybrid Spaces of Economic Activity*. Ann Arbor: ProQuest Dissertations Publishing.

Findahl, O & Davidsson, P (2015) *Svenskarna och internet: 2015 års undersökning av svenska folkets internetvanor*. SE, Stiftelsen för internetinfrastruktur. Stockholm.

Firat, A F & Dholakia, N (2016) From consumer to construer: Travels in human subjectivity. *Journal of Consumer Culture,* vol 17, nr 3.

Fortune (2017) IKEA Will Try Selling Furniture Through Third-Party Websites. Tillgänglig: http://fortune.com/2017/06/08/ikea-third-party-websites-online-amazon-walmart/.

Fredriksson, C (1998) *Ett paradis för alla: Epa mellan folkhem och förförelse*. Stockholm: Nordiska museet.

Fredriksson, C & Fuentes, C (2014) *Att sälja hållbara produkter: Detaljhandelns strategier för att skapa mening och värde för kunderna*. Forskningsrapport 3, Handelns utvecklingsråds rapportserie. Stockholm.

Fredriksson, C & Svingstedt, A (red) (2017) *Kunniga kunder ställer nya krav på handeln*. Stockholm: Handelsrådets Forskningsrapport nr 2017:2. Stockholm.

Fuentes, C (2014) Managing green complexities: Consumers' strategies and techniques for greener shopping. *International Journal of Consumer Studies*, vol 38, nr 5.

Fuentes, C & Fredriksson, C (2016) Sustainability service in-store: Service work and the promotion of sustainable consumption. *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol 44, nr 5.

Fuentes, C & Hagberg, J (2013) Socio-cultural retailing: What can retail marketing learn from this interdisciplinary field? *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol 5, nr 3.

Fuentes, C, Bäckström, K & Svingstedt, A (2017) Smartphones and the reconfiguration of retailscapes: Stores, shopping, and digitalization. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol 39.

Gil, J, Tobari, E, Lemlij, M, Rose A & Penn, A (2009) The differentiating behaviour of shoppers clustering of individual movement traces in a supermarket. *Proceedings of the 7th International Syntax Symposium*.

Grewal, C, Ahlbom, C-P, Beitelspacher, L, Noble, S M & Nordfält, J (2018) In-store mobile phone use and customer shopping behavior: Evidence from the field. *Journal of Marketing*, vol 82, nr 4.

Grewal, D, Roggeveen, A L & Nordfält, J (2017) The future of retailing. *Journal of Retailing*, vol 93, nr 1.

Helsingborgs Dagblad (2017) Köpcentrum Entré sålt – Malmöbaserade Trianon tar över. Tillgänglig: https://www.hd.se/2017-05-26/trianon-koper-entre.

HUI (2017) Köpcentrum vinner mark i detaljhandeln. Tillgänglig: http://www.hui.se/nyheter/sscd-2017.

Hoang, L (2016) *The 10 Commandments of New Consumerism*. Tillgänglig: https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/the-10-commandments-of-new-consumerism.

Hoffmann, J & Coste-Maniere, I (2012) *Luxury Strategy in Action*. New York: Palgrave Macmillan.

Holdren, J P & Ehrlich, P R (1974) Human population and the global environment. *American Scientist*, vol 62.

Holmes, A, Byrne, A & Rowley, J (2013) Mobile shopping behaviour: Insights into attitudes, shopping process involvement and location. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol 42, nr 3.

Hopwood, B, Mellor, M & O'Brien, G (2005) Sustainable development: Mapping different approaches. *Sustainable Development*, vol 3. DOI: 10.1002/sd.244.

Howard, J A & Sheth, J N (1969) *A Theory of Buyer Behavior*. New York: Wiley.

Hultman, J, Fuentes, C, Hjort, K, Johansson, U & Tarnovskaya, V (2017) *Handeln rustar för multikanal*. Handelsrådet, nr 2017:1. Stockholm.

Jackson, T & Shaw, D (2009) *Mastering Fashion Marketing*. New York: Palgrave MacMillan.

Jansson, J, Nordlund, A & Westin, K (2017) Examining drivers of sustainable consumption: The influence of norms and opinion leadership on electric vehicle adoption in Sweden. *Journal of Cleaner Production*, vol 154. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.03.186.

Johnson, G, Whittington, R & Scholes, K (2011) *Exploring Strategy*. 9 uppl. Harlow: Pearson Education Limited.

Kahneman, D (2012) *Tänka, snabbt och långsamt*. Stockholm: Volante.

Kim, Y Y, Sullivan, P & Forney, J C (2007) *Experiential Retailing*. Fairchild Publications Inc, New York.

Korczynski, M (2002) *Human Resource Management in Service Work*. Basingstoke: Palgrave.

Lamelas, M (2014). Los franceses de Desigual cuestionan al consejero delegado por sus "pobres" cifras. Tillgänglig: https://www.elconfidencial.com/empresas/2014-11-27/los-franceses-de-desigual-cuestionan-al-consejero-delegado-por-sus-pobres-cifras_507265/.

Lavorata, L (2014) Influence of retailers' commitment to sustainable development on store image, consumer loyalty and consumer boycotts: Proposal for a model using the theory of planned behavior. *Journal of Retail and Consumer Services*, vol 21.

Lee, H & Kim, J (2010) Investigating dimensionality of multi-channel retailer's cross-channel integration practices and effectiveness: Shopping orientation and loyalty intention. *Journal of Marketing Channels*, vol 17, 281–312.

Lehner, M (2015) Translating sustainability: The role of the retail store. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol 43.

Lemon, K & Verhoef, P (2016) Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, vol 80.

Leroy Merlin (2017) https://www.leroymerlin.fr/v3/p/campus/campus-l1500448992.

Levy, M, Weitz, B & Grewal, D (2014) *Retailing Management.* 9 uppl. New York: Mc Graw Hill.

Lewis, R & Dart, M (2014) *The New Rules of Retail*. 2 uppl. New York: Palgrave Macmillan.

Littler, D (2015) Habitual buying behaviour. *Wylie Encyclopaedia of Management*, vol 9, nr 1.

Lorek, S & Fuchs, D (2013) Strong sustainable consumption governance – precondition for a degrowth path? *Journal of Cleaner Production*, vol 38. DOI: 10.1016/j.jclepro.2011.08.008.

Luo, X & Bhattacharya, C B (2006) Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, vol 70.

Lynne, M (2010) *Retail Design*. Lausanne, AVA Academia. Tillgänglig: https://www.dawsonera.com/abstract/9782940439492.

Mann, R (2015) *Fashion brand Desigual reaps the rewards of daring to be different* [online]. Tillgänglig: https://www.moodiedavittreport.com/fashion-brand-desigual-reaps-the-rewards-of-daring-to-be-different/. Hämtat 31 mars 2017.

Marcus, G A (1995) Ethnography in/of the world system: The emergence of multi-sited ethnography. *Annual Review of Anthropology*, vol 24, nr 1.

Marian, P (2018) *WGSN: Retail Insights ICYMI*. Tillgänglig: www.wgsn.com.

Moisander, J & Valtonen, A (2006) *Qualitative marketing research: A cultural approach*. Thousand Oaks, Calif; London: Sage.

Neslin, A, Grewal, D, Leghorn, R, Shankar, V, Teerling, M, Thomas, J & Verhoef, P (2006) Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, vol 9, nr 2.

Nielsen (2015) *The Future of Grocery: E-commerce, Digital Technology and Changing Shopping Preferences around the World*. The Nielsen Company: New York.

Nordfält, J & Ahlbom, C-P (2018) *Marknadsföring i butik*. 2 uppl. Liber: Lund.

OXIRM (2017) What is on the agenda in retail executive management teams? Presentation made at World Retail Congress 2017.

O'Donoghue, T & Rabin, M (2000) The economics of immediate gratification. *Journal of Behavioral Decision Making*, vol 13, nr 2.

Pettersson McIntyre, M (2017) *Att älska sitt jobb: Om passion, entusiasm och nyliberal subjektivitet*. Lund: Nordic Academic Press.

Phillips, H (2012) *The Cognitive Psychology of Shopping and in-store Marketing*, Lise Baucher-Morency Publishing.

Pine, B J & Gilmore, J H (1999) *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*. Boston, Mass: Harvard Business School.

Qmatic (2017) *Business challenges facing the retail industry*. Tillgänglig: http://lp.qmatic.com/uk-retail-eguide.

Renko, S & Druzijanic, M (2014) Perceived usefulness of innovative technology in retailing: Consumers and retailers point of view. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol 2.

Reuters (2014) Eurazeo invests $397 million in Spanish fashion label Desigual. Tillgänglig: https://www.reuters.com/article/us-eurazeo-desigual/eurazeo-invests-397-million-in-spanish-fashion-label-desigual-idUSBREA2H22C20140318.

Rigby, D K (2011) The future of shopping. *Harvard Business Review*, vol 89, s 65–76. Tillgänglig: https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping.

Rockström, J, Steffen, W, Noone, K, Persson, A, Chapin, F S & Lambin, E F (2009) A safe operating space for humanity. *Nature*, vol 461. DOI: 10.1038/461472a.

Saunter, L (2018) *WGSN: The Future of Retail Space 2020*. Tillgänglig: www.wgsn.com.

Schmitt, B (2010) Experience marketing: Concepts, frameworks and consumer insights. *Foundations and Trends in Marketing*, vol 5, nr 2.

Snircek, N (2017) *Platform Capitalism*. Cambridge: Polity Press.

Solomon, M R (2013) *Consumer Behavior: Buying, Having and Being*. 10 uppl. Boston: Pearson Education.

Sorensen, H (2008) Long tail media in the store. *Journal of Advertising Research*, vol 48, nr 3.

Spaid, B I & Flint, D J (2014) The meaning of shopping experiences augmented by mobile internet devices. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, vol 22, nr 1.

Steffen, W, Richardson, K, Rockström, J, Cornell, S E, Fetzer, I & Bennett, E M (2015) Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, vol 347. DOI: 10.1126/science.1259855.

Stenmark, M & Topp, E A (2016) From demonstrations to skills for high-level programming of industrial robots. *Fall Symposium Series In AAAI Fall Symposium Series*.

Stål, H I & Jansson, J (2017) Sustainable consumption and value propositions: Exploring product–service system practices among Swedish fashion firms. *Sustainable Development*, vol 25. DOI: 10.1002/sd.1677.

SupplyChain247 (2016) *Fashion Company Desigual's Multi-Stranded Approach to Omni-Channel.* Tillgänglig: https://www.supplychain247.com/article/desiguals_multi_stranded_approach_to_omni_channel.

Svensk Handel (2018) *Det stora detaljhandelsskiftet*. Stockholm: Svensk Handel.

Svensson Fors, D, Magnusson, B, Robertz, S, Hedin, G & Söderberg, E (2009) Ad-hoc composition of pervasive services in the PalCom architecture. *Proceedings of the 2009 ACM International Conference on Pervasive Services*.

Swartz, J (2017) A robotic barista is now serving – really fast. *USA Today* [online]. Tillgänglig: https://www.usatoday.com/story/tech/2017/01/30/robotic-barista-now-serving-really-fast/95888780/. Hämtat 9 januari 2018.

Tecmark (2014) *Smartphone Usage Statistics 2014*. Tillgänglig: http://www.tecmark.co.uk/smartphone-usage-datauk-2014/.

Terblanche, N S & Boshoff, C (2004) The in-store shopping experience: A comparative study of supermarket and clothing store customers. *South African Journal of Business Management*, vol 35, nr 4.

Treadgold, A D & Reynolds, J (2016) *Navigating the New Retail Landscape*. Oxford: Oxford University Press.

Tukker, A (2015) Product services for a resource-efficient and circular economy – a review. *Journal of Cleaner Production*, vol 97. DOI: 10.1016/j.jclepro.2013.11.049.

Waitrose (2017) Pursue your passion for food at the Waitrose Coockery School. Tillgänglig: http://www.waitrose.com/home/inspiration/waitrose_cookeryschool.html.

Wilson, J P (2015) The triple bottom line: Undertaking an economic, social, and environmental retail sustainability strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol 43.

World Economic Forum (2017) *Shaping the future of retail for consumer industries* Tillgänglig: https://www.weforum.org/reports/shaping-the-future-of-retail-for-consumer-industries.

Zentes, J, Morschett, D & Schramm-Klein, H (2017) *Strategic Retail Management*. 3 uppl. Wiesbaden: Springer.