

Digitalisering i handeln

Navigera rätt bland utmaningar och möjligheter
i den snabba struktururomvandlingen



Om Handelsrådet

Handelsrådet är en kollektivavtalsstiftelse med övergripande syfte att förena parterna inom handeln i en strävan att stärka handelns konkurrenskraft och skapa goda villkor för företagens medarbetare. Handelsrådet vill generera kunskap och insikt om handelns betydelse för samhället hos beslutsfattare, opinionsbildare och allmänheten.

Parterna bakom Handelsrådet är Akademikerförbunden, Handelsanställdas förbund, Arbetsgivarföreningen KFO, Svensk Handel och Unionen. Handelsrådet arbetar med flera olika områden som främjar handeln varav forskning och utveckling är en viktig del.

Redaktör: Jenny Dahlerus, Handelsrådet
Form: Fotoskrift AB
Tryck: Billes Tryckeri AB
ISBN: 978-91-86508-46-3



Miljömärkt tryckverk
3041 0129

Förord

Digitalisering i handeln medför en omfattande struktur- omvandling för branschen. Det påverkar bland annat företagens affärsmodeller, hur konsumenter handlar, de anställdas vardag, handelns fysiska närvaro i stadsmiljön och branschens framtida kompetensbehov.

I denna publikation har vi samlat forskningsresultat från tio forsknings- projekt som Handelsrådet har finansierat på temat digitalisering de senaste åren. Innehållet sammanfattar de rapporter forskarna har skrivit och som har utkommit under åren 2016 och 2017. Skriften inleds med en reflektion av journalisten och författaren Urban Lindstedt. I slutet finns tips på vidare läsning och referenser för den som vill veta mer. Där hittar du även forskarnas rapporter som går att ladda ned på Handelsrådets hemsida.

Handelsrådets mål med att avsätta forskningsmedel till ett flertal projekt inom området, är att utveckla kunskap om handelns digitalisering och skapa en ökad förståelse för den förändring som digitaliseringen medför. Vi hoppas att den kunskap som genererats i de aktuella forskningssatsning- arna bidrar till nya insikter och förståelse för digitaliseringens möjligheter för handeln.

FOTO: BJÖRNHATTISSON



Andreas Hedlund
vd, Handelsrådet



Innehållsförteckning

Den digitala handelns olika dimensioner	6
Forskningsprojekt – projektledare:	
Blanda rätt – optimal mix av marknadskanaler inom detaljhandeln – Claes Hultman	16
Dataanalys för ökad kundförståelse – Ulf Johansson	21
Mat på nätet – e-handelns distributionssystem och affärsmodeller – Frans Prenkert	26
Handeln rustar för multikanal – Jens Hultman	32
Kundens kanal(k)val i detaljhandeln – paradigmskifte i konsumenternas köpbeteenden – Åsa Wallström	39
Handelns digitalisering och förändrade affärer – Anna Jonsson	45
Konsumentreturer i digital handel – Daniel Hellström	51
Mobilapplikationer inom dagligvaruhandeln – Mart Ots	56
Att synas på nätet – visuell marknadsföring i digitala och fysiska butiker – Hanna Berg	61
Shopping och sociala relationer på Facebook – Hanna Wittrock	66
Referenser och vidare läsning	71



Den digitala handelns olika dimensioner

Urban Lindstedt, journalist, författare och föreläsare inom e-handel, digital marknadsföring och digital strategi, Uppkopplat.

E-handel riktad mot konsumenter har funnits i över tjugo år i Sverige. Den är idag en etablerad och viktig försäljningskanal för detaljhandeln. Att kanalen fortfarande är relativt liten gör att många företag underskattar de stora förändringar som digitaliseringen kommer att driva fram de närmaste åren. Ingen behöver tvivla på att handeln just nu går igenom sin snabbaste förändring någonsin.

Digitalisering kräver ny kunskap

Digital handel är mångfacetterad och i viss mån fragmenterad. Den sker från marknadsplatser som Fyndiq, Amazon, Wish och Ali Express, från rena nätåterförsäljare som Sportamore och Komplet, multikanalaktörer som Netonnet och H&M samt varumärken som Adidas och Tiger. Inom vissa segment har handel med fysiska produkter nästan helt ersatts av försäljning av digitala tjänster som Spotify inom musik och Netflix inom film. Även konsumenterna handlar av varandra via digitala marknadsplatser som Tradera och Ebay, annonstorg som Blocket och shoppinggrupper på Facebook.

Digitaliseringen gör att vi närmar oss skolboksexempel på en perfekt marknad. Och en perfekt marknad är inget te-party för de inblandade. När stora internationella marknadsplatser skapar fullständig transparens på en marknad kommer marginalerna att sjunka farligt nära noll för återförsäljarna. Då blir egna starka varumärken och mycket effektiva organisationer en förutsättning för att överleva.

Det är inte självklart att allt blir e-handel i framtiden. I år beräknas e-handeln nå en andel av nio procent av detaljhandeln, enligt en prognos i rapporten *E-barometern 2016*. Inom sällanköps handeln är



andelen e-handel ännu större. I Handelns ekonomiska råds rapport *Handelns betydelse – då, nu och i framtiden* (Bergman, Felländer och Åsbrink, 2017) diskuteras scenarier där e-handeln tar mellan 60 och 75 procent av detaljhandeln inom trettio år. En sådan radikal förändring kommer att ändra hur vår fysiska stadsmiljö ser ut.

Det är i denna miljö som detaljhandelsföretagen måste navigera. En snabbt föränderlig värld där den internationella konkurrensen kräver att alla detaljhandelsföretag förändras med verkligheten. När företag inte längre kan förlita sig på gamla tumregler återstår dataanalys, magkänsla och forskning. Att Handelsrådet i denna skrift sammanfattar mycket av svensk forskning inom e-handelsområdet ger läsarna en möjlighet att fatta beslut utifrån evidensbaserad forskning istället för att förlita sig på magkänslan. Idag finns det mycket spännande forskning inom e-handel som kan räta ut en del frågetecken kring hur dagens digitaliserade detaljhandel fungerar. Vi får en karta där grundförutsättningarna slås fast med forskningsmetoder istället för lösa antaganden.



Vi får en karta där grundförutsättningarna slås fast med forskningsmetoder istället för lösa antaganden.

Konsumenten i fokus

E-handel driver fram organisationsförändringar hos handelsföretag. Transparens handlar inte bara om konsumenternas prisjämförelser utan lika mycket om att företagen i sig själva måste bli transparenta med exempelvis hållbarhetsfrågor för att öka försäljningen. Transparensen ställer också krav på kortare varukedjor och färre leverantörer, skriver Anna Jonsson (m.fl.) i *Handelns digitalisering och förändrade affärer*.

Amazons grundare och vd Jeff Bezos uttalade målsättning för marknadsplatsen är att tjäna pengar där marginalerna är låga. Fördelen med låga marginaler är att de inte lockar till sig allt för häftig konkurrens. I lågmarginalbranscher bjuds det inte på några gratisluncher som hos

internetjättar som Google och Facebook som kan skära guld med fällkniv inom sina naturliga monopol.

I USA och på de stora europeiska marknaderna har online-marknadsplatser länge spelat en viktig roll inom e-handeln. I Kina dominerar Alibaba. I Sverige är det fortfarande enskilda e-handlare som dominerar nätförsäljningen, mycket beroende på att Amazon aldrig har etablerat sig i Norden. I ett ökat digitalt brus är det enklare för kunderna att handla från marknadsplatser på samma sätt som det är enklare för e-handlarna att synas på marknadsplatser än på Googles resultatsidor.

I vår tid handlar allt om konsumenterna. De är online all vaken tid och de hoppar mellan sociala medier, nätbutiker, prisjämförare, forum och fysiska butiker. Köpprocessen går från inspiration, research, köp, delning på sociala medier och ibland returer. Köpprocessen slutar inte längre efter själva köpet, som Hanna Wittrock skriver i *Shopping och sociala relationer på Facebook*. Engagerade konsumenter med detaljkunskap diskuterar gärna inköpta produkters för- och nackdelar, och säljer och köper av varandra.

Mobilapplikationer har en viktig roll att spela för att knyta samman alla kanaler. I *Mobilapplikationer inom dagligvaruhandeln* skriver Mart Ots (m.fl.) att dagligvarukedjorna borde ge större utrymme åt upplevelsen av att handla, laga mat och äta för att nå fler kunder och fördjupa relationen med existerande kunder.

Digitala kanaler påverkar fysisk handel

Trots att de flesta köpen fortfarande sker i traditionella kanaler har digitaliseringen förändrat kundernas köpresor i grunden. Nästan hälften av svenskarna researchade på nätet innan de genomförde sitt senaste köp i en fysik butik, enligt rapporten *E-barometern 2016*. Med andra ord påverkas den fysiska kanalen av digitala kanaler i betydligt större utsträckning än vad e-handelns andel av detaljhandeln avslöjar. När konsumenterna enkelt kan jämföra produkter och priser förskjuts maktbalansen mellan konsumenter och företag till de förstnämndas fördel. All sällanköpshandel är starkt influerad av den digitala kanalen.

Trots e-handelns betydelse är forskningen kring hur man bäst presenterar produkter på nätet begränsad, enligt Hanna Berg (m.fl.) i

Att synas på nätet. Det verkar som många produktenskaper aldrig "går genom skärmen".

I en multikanalvärld¹ är det viktigt att analysera och förstå kundernas hela väg till ett köp. Konsumenterna rör sig mellan digitala kanaler och fysiska butiker under köpprocessen. Utifrån köpbeteende har Åsa Wallström (m.fl.) i *Kundens kanal(k)val i detaljhandeln* identifierat tre segment av kunder när det gäller livsmedel, kläder och böcker:

1. Traditionella konsumenter som handlar i fysiska butiker
2. Online-konsumenter som främst handlar på nätet
3. Multikanalkonsumenter som kombinerar de båda

Hon visar att beteendena skiljer sig beroende på produkter. Och en kund kan tillhöra olika segment (traditionell, online och multikanal) beroende på vad hen köper.

Kunddata är en viktig nyckel

Dagens stora och framgångsrika digitala företag som Google, Facebook, Amazon och Netflix har insamlad data som sin främsta tillgång. I den fragmentering av försäljnings- och marknadsföringskanaler som digitaliseringen ger upphov till blir analys av massiva mängder av data en nödvändighet. Handelsföretagens kundregister kvalificerar i de flesta fall inte in som "big data" eftersom det inte rör sig om så stora mängder att det behövs särskilda verktyg eller algoritmer för att hantera datan. Därmed blir det inte heller särskilt dyrt att hantera datan. Ulf Johansson (m.fl.) slår i *Dataanalys för ökad kundförståelse* fast att data är hårdvaluta och att det är kvaliteten på datan som är avgörande, inte förmågan att samla in och bearbeta datan. Med rätt modeller går det att förutse framtiden utifrån data. Exempelvis hur olika grupper ska reagera på viss typ av marknadsföring, eller vilka kunder som kommer att sluta vara kunder.

1 Begreppet *multikanal*, att sälja via olika kanaler, har i viss mån ersatts av begreppet *omnikanal* där man betonar att det är viktigt att konsumenterna har en sömlös upplevelse när hen hoppar mellan kanaler. Det senaste modeordet är *unified commerce* som handlar om att en mjukvara används för att integrera alla kanaler i realtid, vilket innebär att vi följer en konsument med samma mätvärden oavsett via vilken kanal hen handlar genom.

När digitaliseringen slår igenom med full kraft inom ett segment har renodlade digitala aktörer växt sig starka under många år. Och när användandet tippar över till digitala aktörers fördel tappar traditionella aktörer snabbt i relevans. Vi har sett det ske inom musik, resor, böcker och filmer. Frågan är inom vilket segment det sker nästa gång?

Olika segment har kommit olika långt när det gäller e-handel, men ingen tvivlar på att handeln i digitala kanaler bara kommer att öka. Försäljningen av allmänlitteratur på nätet närmade sig 50 procent förra året enligt en sammanställning av tidningen Svensk Bokhandel. Men det som hushållen lägger mest pengar på, dagligvaror, kommer i år att ha 2,4 procent av försäljningen online. Inom segment där varor framgångsrikt har digitaliserats, som med musik och film, har den fysiska kanalen nästan helt försvunnit. Musikbranschen fick förra året 86 procent av sina intäkter från rent digitala aktörer som Spotify, enligt statistik från organisationen Ifpi Sverige. Försäljning av fysiska cd-skivor stod förra året för 9,4 procent av musikbranschens intäkter.

Olika segment har kommit olika långt när det gäller e-handel, men ingen tvivlar på att handeln i digitala kanaler bara kommer att öka.

Digitaliseringen har gett upphov till en mångfald av marknadsföringskanaler, vilket gör det svårt, för att inte säga omöjligt, att utnyttja alla kanaler på ett effektivt sätt. I *Blanda rätt – optimal mix av marknadskanaler inom detaljhandel* framhåller Johan Kask och Claes Hultman att det inte är säkert att samma marknadskanaler är optimala för fysisk handel och e-handel.

Komplex verklighet

Blandningen av kanaler och att olika segment kommit olika långt gör verkligheten komplex. Lägg till allt smartare annonssystem som med hjälp av artificiell intelligens hittar kunderna när de är som mest köpsugna och vi förstår att handeln i en nära framtid gör shopping till en del av den digitala infrastrukturen oavsett var köpet genomförs. Idag kan Google även mäta offline-köp eftersom deras spårbara appar finns på alla konsumenters mobiler.

Dessutom suddas gränserna ut mellan B2B och B2C när företagen säljer på nätet. Företag handlar ofta på konsumentsajter, medan konsumenter inte lika ofta handlar på B2B-sajter. Idag pratar vi allt mer om att sälja till människor oavsett om de för ögonblicket representerar ett företag eller sig själva. Det grundläggande kravet på användarvänlighet är detsamma oavsett om kunden handlar för ett företag eller för sig själv.

Mobilen som e-handelskanal

Snart är mobilen den främsta e-handelskanalen med ökad tillgänglighet som följd. Under årets första kvartal handlade var fjärde svensk e-handelskund med mobilen, enligt rapporten *E-barometern* första kvartalet 2017. Tittar vi på internationella siffror passerade andelen besökare från mobiler andelen besökare från desktop redan första kvartalet 2016 och under första kvartalet 2017 gjordes en tredjedel av beställningarna med mobiler, enligt Salesforce Commerce Cloud Index. Samtidigt har många svenska e-handlare fler order från mobiler än från desktop. Det är bara dumt att dela upp e-handeln i mobilt och desktop. Räknar du med researchfasen är dagens handel mobil oavsett om avslutet sker i en fysisk butik, på en desktopdator eller på en mobil.

Det går inte att underskatta betydelsen av att e-handeln flyttar bort från desktopdatorer vid skrivbord till mobiler i soffor och på bussar. Skillnaderna i beteende mellan socialgrupper och kön suddas ut när mobilen blir den främsta plattformen. Kraven på e-handelsplattformarna och betallösningar ökar när köpen ska ske på en femtumsskärm. Det mobila skiftet är sannolikt den viktigaste orsaken att tillväxten inom e-handeln är fortsatt hög i procent.

I Asien dominerar den mobila kanalen. Den kinesiska chattappen Wechat med närmare 900 miljoner användare knyter ihop alla kanaler med mobilen. Att kalla kinesiska Wechat, som lanserades för nästan sex år sedan, för en chattapp är att förminska den. Wechat är snarare ett mobilt operativsystem för kommunikation, spel, handel och betalningar. Wechat visar vägen för framtidens mobila betalningar. Asiaterna har hoppat över desktop-eran och fått ett försprång i den mobila-eran.

Wechat Pay är lika mycket ett betalmedel i butiker och på restauranger som på nätet. Överallt i Kina skannar kunderna QR-koder för att betala med mobilen. Wechat Pay kan antingen knytas till ett kreditkort, men

det går också att betala med pengar som andra användare skickat till användaren.

Världens konsumenter vill handla via sina mobiler i större utsträckning än vad handelsföretagen har investerat i sina plattformar. Och i USA leder Amazon utvecklingen mot röststyrda beställningar via den intelligenta högtalaren Amazon Echo. Röstkommandon och intelligenta chattbotar öppnar upp ytterligare gränssnitt att handla via. Gränssnitt som är bättre anpassade till mobil handel. Vi går mot en framtid där konsumenterna enkelt, eller till och med automatiskt, kan beställa allt från hela världen till ett fik, arbetet eller hemmet.



Butiker läggs ner

I USA, där e-handeln domineras av jätten Amazon, har utslagningen av shoppingcentrum kommit längre än i Sverige. USA ligger några år före Sverige i e-handelsutvecklingen och där kommer 8 640 butiker att läggas ner i år.² Där är också erbjudanden om hemleveranser och sammadag leveranser betydligt mer utbredd än i Sverige. I London omvandlas dagligvarubutiker till kaféer och barer när dagligvaruhandeln på nätet växer sig allt starkare. I Sverige har bokhandlare svårt att sälja sina livsverk när de går i pension.

I grunden handlar förändringen om att konsumenterna uppskattar den digitala kanalen. Konsumenternas efterfrågan på e-handel är ofta större än vad traditionella aktörer lyckats uppfylla. När den största dagligvarukoncernen Lca struntade i nätet under lång tid kunde nya entreprenörer som Linas Matkasse snabbt växa sig starka eftersom de levererade något som kunderna ville ha. Tillväxten för det renodlade nätapoteket Apotea har till och med förvånat grundarna. Det fanns ett uppdämt behov av att handla apoteksvaror på nätet.

2 Credit Suisse, citerad av tidningen Fortune, <http://fortune.com/2017/05/31/malls-retail-stores-closing/>.

Bekvämlighet, utbud och priser är faktorer som lockar konsumenterna att handla online. Men även tekniken driver utvecklingen framåt. Dagens digitala vanor hade inte varit möjliga utan bredbandsutbyggnaden. Ännu viktigare är smartphonen i allmänhet och Iphonen i synnerhet för att driva på nya digitala vanor. De senaste åren har konsumenternas nya mobilvanor accelererat utvecklingen inom e-handeln. Frågan är hur nya gränssnitt som röstkommandon via smarta högtalare om Amazon Echo eller virtuella assistenter på smartmobilen som Apples Siri kommer att påverka e-handeln?

De senaste åren har konsumenternas nya mobilvanor accelererat utvecklingen inom e-handeln.

En annan faktor som alla handelsföretag måste ha med sig är internationaliseringen av e-handeln. Internationaliseringen pressar priser och breddar utbudet och nya leveranssätt gör det ännu bekvämare att handla online. Nästan var femte svensk handlade från utlandet under första kvartalet 2017, enligt rapporten *E-barometern*. Det är en lägre siffra än i Norge där de lokala handelsföretagens senfärdighet inom e-handeln har drivit konsumenterna till utländska, ofta svenska, nätbutiker. Ändå består topplistan över de populäraste nätbutikerna i Sverige till stor del av utländska butiker som Amazon, Ebay, Ali Express och Wish. Internationella aktörer som modebutiken Zalando bygger till och med upp lager i Sverige för att bättre konkurrera med svenska aktörer. Idag handlar svenskarna gärna direkt från Kina för att spara pengar.

Logistiken är avgörande

Ytterligare en tillväxtfaktor är allt bättre och bekvämare logistikalternativ som hemleveranser på kvällarna, hämtning av returer, samma-dag-leveranser samt leveransboxar på stan och i hemmet. I *Mat på nätet – e-handelns distributionssystem och affärsmodeller* går Frans Prenkert (m.fl.) vid Örebro universitet igenom vilka konsekvenser olika distributionsmodeller får. De slår fast att det är ofta de fysiska butikerna som får ta merkostnaden för e-handeln. Ett faktum som kan skapa problem när allt fler börjar handla mat på nätet. Han slår också fast att företag som startar e-handel måste analysera sin distribution.

Räkna med att de största innovationerna de närmaste åren inom svensk e-handel kommer att ske inom logistiken. Utan logistik ingen e-handel. Det är också inom logistiken som kundupplevelsen tar mest stryk idag. Alla har vi upplevt långa köer på utlämningsstället, långa tidsfönster för hemleveranser, bristfällig information om leveransen. Vi har också tvingats vänta på försenade leveranser.

En central del av logistiken är returhanteringen. I *Konsumentreturer i digital handel* skriver Daniel Hellström (m.fl.) att returprocessen kan ses som något som tillför värde i köpprocessen. Orsaken är att returnerande kunder står för en stor del av försäljningen.

Förändringarna ställer krav på handelsföretagen

En av de största utmaningarna som dagens handelskedjor brottas med är hur man ska integrera den digitala och fysiska kanalen för maximal kundnytta och en positiv kundupplevelse. I *Handeln rustar för multikanal* skriver Jens Hultman (m.fl.) att multikanal snart är neutraliserat som konkurrensfördel eftersom alla kommer att bli multikanal. Frågan är inte om man ska satsa på multikanal utan snarare *hur* man ska arbeta med multikanal. Kunderna rör sig mellan kanaler utan att fundera på det. Intressant nog lyfter han fram att personalens roll blir allt viktigare för att skapa nöjda kunder i ett allt mer tekniskt samhälle. Den fysiska butiken har potential att i de flesta branscher bli navet i en kundupplevelse som tar fram det bästa ur den fysiska och digitala kontakten med kunden.



Förändringarna inom detaljhandeln kräver en vilja och ett mod att förändra handelsföretagen. Det kräver kunskap om hur de nya kanalerna fungerar. Konsumenterna har inte slutat handla – de handlar i de kanaler som för tillfälligt passar dem bäst.

Blanda rätt – optimal mix av marknadskanaler inom detaljhandeln

Antalet möjliga marknadsförings- och försäljningskanaler för att nå kunderna har genom den tekniska utvecklingen ökat de senaste åren. Forskare vid Örebro universitet har tittat närmare på hur dessa kanaler kan mixas för bästa resultat.

Idag tar många företag, särskilt konsumentinriktade detaljhandelsföretag, hjälp av e-handelslösningar, sociala medier, chatt-support, och andra digitala marknadskanaler för att få uppmärksamhet och ökad försäljning. Tillsammans med traditionella vägar till kunden, såsom till exempel skyltfönster, direktreklam, sponsring och radioreklam; utgör de aktiviteter och medier som kopplar samman säljare och köpare. I det breda begreppet marknadskanal ingår även kanalen för själva köpet, till exempel e-handel, traditionell postorder, varuhus, specialistfackhandel, och andra fysiska butiker av olika typer.

Genom att utnyttja ny teknik och tidens möjligheter har den kombination av olika marknadskanaler som ett handelsföretag använder för att marknadsföra och sälja en vara förändrats. Jämfört med för bara några decennier sedan är skillnaderna i många fall radikala.

Marknadskanalernas historiska utveckling

Det finns mycket att lära om förändringsprocesser och marknadsföringsstrategi utifrån det som hänt inom olika branscher i detaljhandeln – här med fokus på musik- respektive sporthandel.

Få om ens någon annan del av handeln har genomgått ett lika dramatiskt systemskifte som handeln med inspelad musik. Här finns lärdomar för andra branscher där e-handel och digital distribution ännu inte kommit lika långt. **Musikhandelns** historia ger en ökad förståelse för tänkbara konsekvenser av inläsning i system och snabba omvärldsförändringar.

När det blir stora förändringar och nya nätbaserade kanaler för handel och distribution tar över hjälper det inte att vara bäst av aktörerna i det gamla systemet eller bästa butik på en geografiskt avgränsad marknad. Ännu pågår en hård strid där bland annat svenska Spotify tävlar mot hundratals andra digitala detaljister om att definiera den nya världsordningen.

Inom **sporthandeln** har korsbefruktning mellan branscher – inte minst genom inspel från dagligvaruhandeln, prisjakt, specialisering, internationalisering, egna varumärken och risker med att behöva utkämpa ett tvåfrontsrig ställt stora krav på handlarnas förändrings- och anpassningsförmåga. En intensiv konkurrens och selektion i mittfåran har gynnat en spridning mot utforskade territorier i termer av sortiment och strategi: dels kostnadsledande marknadskanaler med stordriftsfördelar, hög säljvolym, hög lageromsättningshastighet och brett sortiment; dels interaktiva och personliga marknadskanaler med differentierad strategi och specialisering, kundanpassning, specialtjänster och hög produktkännedom. Internet har dessutom gett såväl prispressande stormarknader som differentierade nischbutiker en ny dimension med e-handel och nya digitala marknadsföringskanaler.

Några historiska lärdomar

- Sannolikheten att radikalt annorlunda handelsföretag och kanalsammansättningar lyckas etablera sig och få spridning är störst i samband med större externa förändringar, till exempel ett tekniksprång.
- Förhållandet mellan ett nischat handelsformat och en specifik målgrupp är ömsesidigt och specialisering innebär alltid specialisering i relation till något.
- Handelsföretag bör välja marknadsföringskanaler utifrån sin egen strategiska position på detaljhandelskartan och typ av försäljningskanal, det vill säga det är inte säkert att kanaler som är rätt för e-handel är rätt för fysiska butiker och vice-versa.
- Många av de handelsföretagsvarianter som konkurrerar i sport- och musikhandeln idag har rötterna i flera olika delbranscher av handeln och har korsbefruktats fram när människor byter bransch och tar med sig idéer och erfarenheter.

Vinst eller tillväxt

Valet av försäljningskanal – mest e-handel eller främst fysiska butiker – kan vara viktigt för att förstå skillnaderna i hur handelsföretag presterar. Av de undersökta sportvarudetaljisterna kunde de med *hög andel av försäljningen online* sammankopplas med hög sannolikhet för tillväxt, och de med *hög andel fysiska försäljningskanaler* kunde kopplas till *högst sannolikhet för vinst*. Dock visade studien att det för både e-handel och fysisk butik krävs att strategival och val av marknadsföringskanaler är matchade på rätt sätt för att nå framgång.

Det går att urskilja några tumregler för att blanda marknadskanaler rätt med hänsyn till handelsföretagets:

1. Övergripande strategival – kostnadsledande eller differentiering.
2. Typ av försäljningskanal – fysisk butik, e-handel eller hybrid (hybrid = minst 25 procent av intäkterna vardera från e-handel och fysisk butik).
3. Mål – tillväxt eller vinst

Dessa förutsättningar har betydelse för vilka marknadskanaler som är lämpliga att använda. Marknadskanalerna kan delas in i online/offline och interaktiva/transaktionsinriktade.

	Online	Offline
Interaktiva	Till exempel dialogskapande i sociala medier, chattar, bloggar	Till exempel mässor, events, föredrag, personligt anpassade utskick
Transaktionsinriktade	Till exempel reklam-banners på hemsidor, köpta sökord, prisjämförelsesajter	Till exempel tv-reklam, tryckta annonser, utomhusreklam, skyltfönster

Tumregler för vinst

- Fysiska butiker som grupp – interaktiva och transaktionskanaler online.
- Hybrider med differentieringsstrategi – interaktiva kanaler online.
- Hybrider med en kostnadsledarstrategi – transaktionskanaler offline.

Tumregler för tillväxt

- E-handlare och fysiska butiker med differentieringsstrategi – interaktiva och transaktionskanaler online.
- E-handlare med differentieringsstrategi – online och/eller interaktiva kanaler.
- E-handlare som grupp – interaktiva kanaler.
- Hybrider som grupp – interaktiva kanaler online.

Tumreglerna kan ses som vägledande. Det finns inte en kanalsammansättning som är rätt för alla handelsföretag, så vilka marknadsförings- och försäljningskanaler som är rätt är en komplex fråga. I projektet finns en hel del att hämta för den som är intresserad av mer kunskap och strategiska beslutsunderlag.

Kort om studien

Syftet med studien var att; dels beskriva marknadskanalernas utveckling i sport- och musikhandeln, dels urskilja vilka kanalkombinationer som effektivt levererar tillväxt och vinst i dagens handel. Den första delen gjordes med historisk-evolutionär utgångspunkt genom två longitudinella fall-/branschstudier med ett explorativt och deskriptivt tillvägagångssätt. I den andra delen studerades sporthandelsföretag med avseende på vilka kombinationer av marknadskanaler som gav vinst respektive tillväxt med konfigurationsmetoden QCA (Qualitative Comparison Analysis).

Projektnamn: Ändamålsenlig sammansättning av marknadskanaler för värdeskapande inom detaljhandel

Projektledare: Claes Hultman, professor i företagsekonomi, Örebro universitet

Projektdeltagare: Johan Kask, universitetslektor i företagsekonomi, Örebro universitet

Beviljat anslag: 1 429 268 kronor

Projekttid: 2012–2015

Dataanalys för ökad kundförståelse

Handelsföretag har idag väldigt mycket information om sina kunder som till exempel kan användas för att skapa och marknadsföra personliga erbjudanden. Några forskare från Högskolan i Borås har tittat närmare på hur datan kan bli smart och användbar.

Dataanalys ("data mining") är centralt för handelns konkurrenskraft och har under ett antal år varit ett prioriterat område för företag inom en mängd olika branscher. I handeln har begrepp som "big data" och "data analytics" i många fall ersatt traditionella CRM-program och *business intelligence* som det huvudsakliga verktyget för ökad kundförståelse.

Dataanalys ("data mining") är centralt för handelns konkurrenskraft.

Smart snarare än "big"

Enligt forskarna är inte ens de största kundregistren inom svensk handel "big data" i den mening att de kräver speciell infrastruktur eller anpassade algoritmer för att bearbetas. En viktig konsekvens av detta är att dataanalys inte kräver gigantiska investeringar i hårdvara, analysverktyg och konsulttjänster och i och med det är tillgängligt även för mindre aktörer. Mindre aktörer kan även välja vilka beslutsprocesser de vill stödja för att på så sätt hålla nere kostnader och resurser som tas i anspråk.

Att säkerställa tillgång till data av hög kvalitet är avgörande för all dataanalys. Data är hårdvaluta – och det är kvaliteten på den som är avgörande, inte förmågan att samla in och bearbeta stora mängder. Den insamlade datan ökar ständigt, men mycket av den data som företagen saknar är information som kunden av olika anledningar kan uppfatta som känslig och/eller helt enkelt inte vill dela med sig av.



Med nya lagar och regler kring hantering av data bör företag acceptera att kunden de facto äger sin egen data. I förlängningen kan detta innebära en marknad där kunder säljer sin personifierade data till olika företag. Företag bör i det läget inte stirra sig blinda på att det ger upphov till kostnader som inte finns i dag, utan snarare se de möjligheter som så högkvalitativ data skulle innebära.

Förutsägelser och säkerhet

Ett viktigt första steg för att kunna utnyttja dataanalys är att skapa förståelse i organisationen för hur *prediktiv modellering* kan stödja en mängd centrala uppgifter. Prediktiv modellering är en generisk uppgift där en algoritm utifrån tillgänglig historisk data skapar en modell som senare används för förutsägelser (prediktioner) eller förklaringar. För handeln kan prediktiv modellering utnyttjas för till exempel; responsmodellering (utveckla sin marknadsföring baserat på den respons man tidigare fått); churn-prediction (förutsägelse av vilka som kommer att sluta vara kunder och hur de ska behandlas); försäljningsprognoser; och kundvärde.

Dataanalys och prediktiv modellering utgör beslutsunderlag för många centrala processer inom handeln, specifikt finns möjligheten att via simuleringar uppskatta det ekonomiska utfallet av olika alternativ. Tyvärr är prediktioner i praktiken alltid osäkra, vilket gör att beslutsunderlagen egentligen är mycket mer osäkra än vad de kanske framstår. Ramverket *conformal prediction* löser det problemet då det ger matematiska garantier för andelen prediktionsfel som kommer göras.

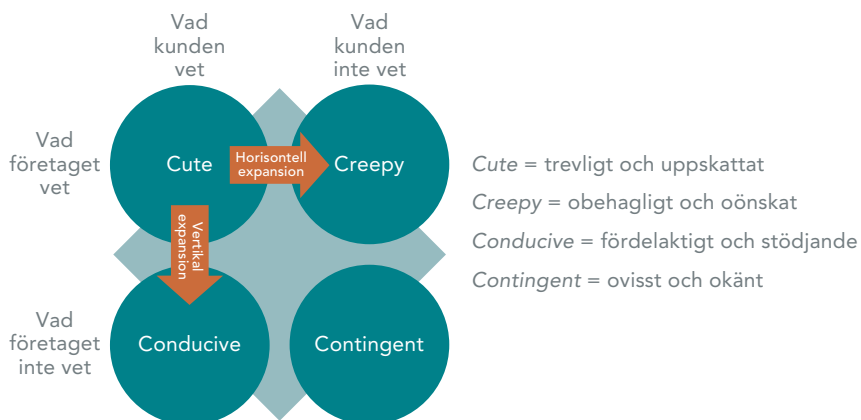
De variabler som bör finnas med vid prediktiv modellering ska vara samtida och ange mottagarens inställning till olika medier. Det finns inget behov av att lägga till avancerade variabler om hur mottagaren till exempel tittar på tryckt reklam. Det är dock relevant att ta med vilken typ av media budskapet spreds i. En viktig komponent att studera är konsumenters inställning och attityd till relevanta budskap (*one-to-one*) istället för massreklam (*one-to-many*) utan unik relevans.

Personaliserad reklam – cute eller creepy

Trots alla i huvudsak positiva reaktioner kring personifierad reklam finns även en motreaktion. När företagen når den gräns där analyser

och prediktioner berättar mer om kunden än hen själv vet (eller vill att företagen ska veta) uppfattas den som *creepy* (obehaglig) snarare än *cute* (trevlig) (se figuren nedan). Gränsen för vad som uppfattas som *cute* eller *creepy* verkar vara beroende av personliga faktorer hos kunden, men även av såväl den *uppfattade* som den *önskade* relationen till företaget. Med rätt typ av motiverande incitament anpassade till kundsegmentet bör företagen ha möjlighet att förflytta denna gräns. Detta föreslås även vara möjligt genom att låta kunden se den egna nyttan av de analyser som görs av befintlig data.

Conducive (fördelaktig och stödjande) är den information som företagen gärna skulle vilja ha tillgång till, men som kunden själv äger och av olika anledningar har valt att inte dela med sig av. För att få tillgång till denna uppenbart personliga, och därmed extremt värdefulla information, måste företagen hitta nya strategier för att övertyga kunden om att det finns ett tydligt värde för hen att dela med sig av informationen. Slutligen finns det naturligtvis information som företagen inte känner till om sina kunder och som kunden själv inte heller är medveten om (*contingent* – ovisst och okänd). Värdet av den informationen är därmed okänt innan den hittas, möjligen genom att företagen upptäcker den genom mer generell och explorativ analys av data.



Förhållandet mellan vad kunderna vet och inte vet och vad företagen vet och inte vet.

Modellen understryker att det finns två vägar för att expandera den data som är användbar för företagen – antingen genom att motivera kunden att dela med sig av mer information (vertikal expansion), alternativt att medvetandegöra kunden om den information som den inte känner till om sig själv genom transparens (horisontell expansion). Båda dessa vägar bör rimligtvis innebära lösningar för att involvera kunden i datainsamlingen snarare än att hitta fler sätt att samla in information dolt. Erbjudandet måste då vara tillräckligt lockande för att det ska bli en attraktiv strategi för kunderna.

Kort om studien

Syftet med projektet har varit att studera olika frågeställningar inom business intelligence och dataanalys;

1. Big data
2. Smart data
3. Kampanjer och personifiering
4. Datakvalitet och integritet
5. Prediktioner

De flesta frågeställningarna av teknisk natur har studerats med hjälp av kontrollerade experiment, vilket innebär framtagande av nya algoritmer och metoder för dataanalys, vilka sedan har prövats och utvärderats på olika datamängder. Utvärderingen har så ofta som möjligt även gjorts på skarp data från branschen. De frågeställningar som varit av samhällsvetenskaplig karaktär har studerats med hjälp av fokusgrupper, intervjuer, enkätstudier, eyetracking-experiment samt experiment med kroppsskanning och 3D-teknik.

Projektnamn: Framtidens Business Intelligence

Projektledare: Ulf Johansson, professor i datavetenskap, Högskolan i Borås

Projektdeltagare: Rikard König, tekonologie doktor, Håkan Sundell, docent i datavetenskap, Jenny Balkow, ekonomie doktor, och Malin Sundström, docent i företagsekonomi, Högskolan i Borås

Beviljat anslag: 1 927 938 kronor

Projektid: 2013–2015

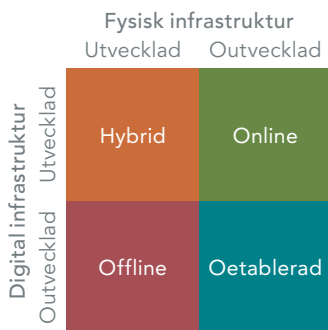
Mat på nätet – e-handelns distributionssystem och affärsmodeller

Internet har revolutionerat detaljhandeln när det gäller allt från kundmöte, distribution till vem som gör vad i de olika delarna. Forskare från Örebro universitet har visat på skillnader när det gäller distribution av varor vid köp online och offline.

E-handel ställer stora krav på distribution och leveranser av olika slag och skiljer sig på många sätt från den fysiska butikshandeln. Studien fokuserar på hur distributionen förändras när dagligvaror säljs via e-handelslösningar jämfört med i fysiska butiker.

Olika former av e-handel

Det finns fyra typer av handlare när det gäller fördelningen av digital respektive fysisk handel i detaljhandeln; *Hybrid*, *Online*, *Offline* och *Oetablerad*. I dagsläget har de större dagligvarubutikerna ofta en hybridlösning där kunderna kan välja mellan att handla via nätet och/eller i fysiska butiker.



Figuren visar kombinationer av digital och fysisk infrastruktur.



Omfördelning av kostnader

När det gäller e-handel så hamnar en del av de kostnader som i traditionell, fysisk handel tas av kunden istället hos butiken:

- Plock
- Skanning av pris
- Nedpackning
- Hemkörning (leverans)

Det innebär enligt studien att det så gott som alltid finns merkostnader för butiken när det gäller e-handel och inte sällan är det när det gäller hybridaktörer de fysiska butikerna som får ta den kostnaden. Om en mycket stor del av kunderna skulle få för sig att gå över till e-handel skulle detta kunna skapa lönsamhetsproblem.

När det gäller e-handel så hamnar en del av de kostnader som i traditionell, fysisk handel tas av kunden istället hos butiken: plock, skanning av pris, nedpackning och hemkörning (leverans).

Affärsmodeller för e-handel

Fyra typer av affärsmodeller för e-handel karaktäriseras, exemplifieras och diskuteras i rapporten:

Typ A – Lokal distribution med centralt kundgränssnitt

Detta är ett sätt att betona ett gemensamt varumärke, samtidigt som distributionen på det stora hela hanteras lokalt. Ett exempel är vitvarukedjor som *Elon* som säljer kapital- och vitvaror under sitt gemensamma varumärke, men där försäljningen som sådan tillfaller de lokala butikerna.

Typ B – Central distribution och centralt kundgränssnitt

Detta har traditionellt varit den vanligaste affärsmodellen hittills för renodlade e-handelsföretag. Företaget har en geografiskt oberoende central hemsida som kunden kan beställa ifrån. Den köpta produkten levereras sedan från ett centralt lager direkt till kunden. Företag som *Amazon*, *Bokus* och *Adlibris* har historiskt sett använt sig av

denna modell (även om både Amazon och Adlibris nu har lanserat fysiska butiker).

Denna affärsmodell kan också tillämpas av hybridföretag. Den som e-handlar via ett företag som *H&M* handlar inte i någon särskild butik, utan från en central hemsida, och distributionen vid e-handel är i sådana företag centraliserad. Butiks- och e-handeln är organisatoriskt sett åtskilda, vilket underlättas av en centralt kontrollerad företagsstruktur, där det i praktiken är mindre viktigt om kunden handlar i butik eller på nätet.

Typ C – Lokal distribution och lokalt kundgränssnitt

I dagligvarubranschen finns exempel på en affärsmodell som innebär att både distribution och kundgränssnitt är lokala. Butiker (lokala aktörer) säljer via nätet genom en gemensam plattform där den enskilda butiken identifieras. Alltså handlar kunden "i" en specifik butik som också distribuerar varorna till kunderna, alternativt fungerar som (lokalt) hämtställe för kunden. Icas *Handla 24* (numera *Ica24*) är ett exempel på en sådan lösning.

Typ D – Central distribution med lokalt kundgränssnitt

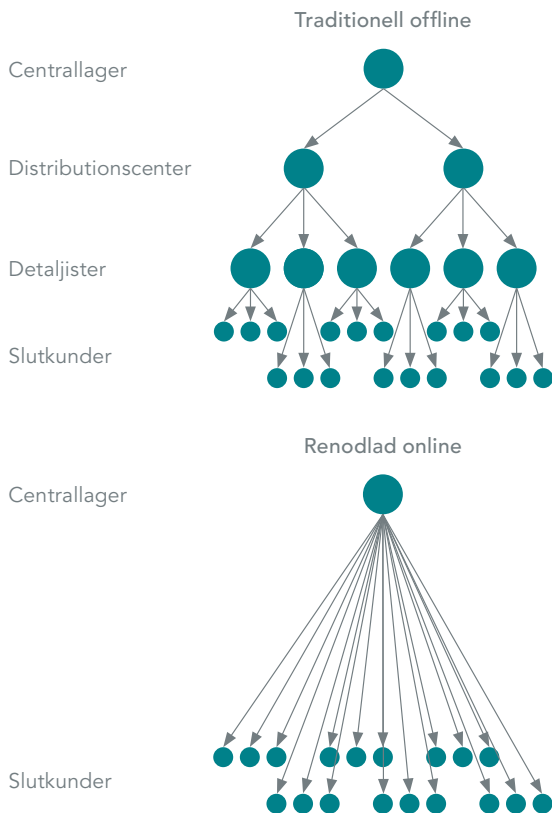
Kombinationen av central distribution och ett lokalt profilerat kundgränssnitt förekommer också, även om det är något ovanligt inom e-handeln särskilt vid handel med fysiska produkter. Däremot förekommer denna affärsmodell bland vissa tjänsteföretag, till exempel *Länsförsäkringar*. Kunden möter på internet en lokal (eller regional) aktör som förmedlar koncern-gemensamma tjänster med viss differenciering genom lokal anknytning.

En traditionell fysisk detaljhandlare som väljer att starta en e-handelsverksamhet tenderar att hamna i kategori A eller C eftersom det redan finns en lokal fysisk distribution uppbyggd som går att använda sig av. De aktörer som däremot kommer från ren e-handel, men som börjar etablera sig fysiskt ofta hamnar i kategori B eller, mer sällan, D.



Distribution av varor

Figuren nedan visar distributionen i två idealfall, i ena fallet endast fysisk handel i butik och i andra fallet renodlad e-handel där varorna köps direkt via nätet. Som tidigare tagits upp är dock de flesta företag som idag sysslar med e-handel hybridföretag som kombinerar både den fysiska och den digitala infrastrukturen på olika sätt.



Distributionen i traditionell offline och renodlad online.

Ett företag som planerar att starta e-handel behöver göra en analys och genomlysning av sitt distributionsnätverk för att se vilken affärsmodell som är mest lämplig och hur de befintliga strukturerna ska användas på bästa sätt.

Kort om studien

Syftet med studien var att skapa en förståelse för hur e-handelslösningar påverkar organiseringen av distributionsnätverk samt hur detta förhåller sig till lönsamhets- och hållbarhetsaspekter. Studiens övergripande frågeställning var: Hur har e-handeln förändrat organiseringen av nätverken runt dagligvaruhandelns distributionssystem? Studien har genomförts som en kvalitativ fallstudie baserad på intervjuer med Ica-handlare som använder sig av e-handelsplattformen *Handla 24* (numera *Ica24*). Det teoretiska ramverket utgörs av nätverksteori kompletterad med kunskap om detaljhandeln och dess organisering.

Projektnamn: E-handel med dagligvaror – Dess påverkan på ekonomi, hållbarhet och nätverksorganisering av distribution

Projektledare: Frans Prenkert, professor, Handelshögskolan vid Örebro universitet

Projektdeltagare: Nina Hasche, post doc., Magnus Frostenson, docent, och Sven Helin, docent, Örebro universitet

Beviljat anslag: 2 417 640 kronor

Projektid: 2014–2016

Handeln rustar för multikanal

Snabb spridning av ny teknik och nya tekniska lösningar gör att det svenska detaljhandelslandskapet håller på att förändras. I ett forskningsprogram vid Centrum för handelsforskning, Lunds universitet, har forskare undersökt vilka möjligheter och utmaningar handeln ställs inför i utvecklingen mot multikanalhandel.

Den nya tekniken används för att möta konsumenterna i nya säljkanaler som komplement till och i kombination med den fysiska butiken, det vill säga multikanalhandel. Hela köpprocessen, med exempelvis informationssökning, utvärdering och skrivande av recensioner, blir multikanal, inte bara själva utbytet av en vara mot pengar.

Integration av online och offline

En av de största utmaningarna för detaljhandelsföretagen som arbetar med multikanal är att lyckas integrera den digitala och den fysiska kontaktytan – allt för att uppnå kundnytta och kunna fokusera på kundupplevelsen.

Det är inte enkelt att göra en avgränsning av vad som är e-handel – särskilt inte för företag som arbetar i flera kanaler. I det nya handelslandskapet är distinktionen av vad som är e-handel inte heller helt relevant, och det är därför begreppet multikanalhandel är tacksamt. Ett vanligt scenario är att konsumenten använder olika kanaler för olika syften och rör sig mellan kanaler i hela köpprocessen. I situationen där konsumenten vill känna, klämma och lukta fungerar den fysiska kontaktytan naturligtvis bäst. I andra situationer upplever kunden den fysiska kontaktytan som begränsande och obekvä. De två kontaktytorna behöver användas som komplement. Forskningen visar att kanaler kompletterar varandra och att en multikanalkund köper mer än en traditionell kund som enbart handlar i en kanal.



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

*Multikanal är en naturlig del av detaljhandelspraktiken och det är inte **om utan hur** man använder multikanal som är avgörande.*

För den fysiska butiken handlar det om att kunna integrera såväl sådant som underlättar köpprocessen (till exempel genom att skapa användarvänliga appar och responsiva, mobilanpassade hemsidor) liksom sådant som förstärker konsumentens upplevelse av köpet på ett positivt sätt (exempelvis bra kundservice och inspiration av olika slag). En del studier visar paradoxalt nog att personalens roll blir allt viktigare i ett alltmer teknikintensivt samhälle, och att personalen har stor betydelse för att skapa nöjda kunder.

Viktigt att vara med på tåget

Olika branscher tar sig an multikanal på olika sätt – branschens erbjudande och förutsättningar styr utvecklingen. För en del branscher blir genomslaget både snabbt och kraftfullt, för andra branscher tar det längre tid. Marknads-koncentration, erbjudandets karaktär och produkternas komplexitet, kundbeteende och konkurrens är avgörande för hur snabbt utvecklingen sker och vilket genomslag multikanalhandel får. På sikt kommer det dock att bli kostsamt, om inte förödande, för enskilda aktörer att stå vid sidan av utvecklingen. Utvecklingen av volymerna i e-handeln visar tydligt på att kunden vill ha nya kontaktytor mot handeln, vilket samtliga sektorer i detaljhandeln måste förhålla sig till.



I framtiden krävs en hållbar och konkurrenskraftig balans i handelsföretagens erbjudande-mix. Det nya detaljhandelslandskapet består av en erbjudande-mix där fysiska och digitala komponenter är lika viktiga och där digitala komponenter kompletterar den fysiska butikens fördelar, exempelvis genom att kunna visa lagersaldo i butik eller beställa på nätet och hämta i butik. För handeln handlar det om att hitta en konkurrenskraftig och på alla sätt hållbar balans i erbjudande-mixen.

Den renodlade e-handeln och multikanalhandeln har sina egna utmaningar. En gemensam framtida utmaning är att proaktivt och integrerat möta en allt kunnigare och kräsare kund som ställer stora krav på flexibilitet, snabbhet och möjlighet till interaktion och engagemang.

Ständigt uppkopplade konsumenter

Kundens shoppingbeteende har förändrats. Den moderna shopparen är uppkopplad och använder sin smartmobil för att navigera, kommunicera, interagera och dokumentera i sin shoppingupplevelse. Detaljhandeln måste anpassa sin information och sina erbjudanden till olika digitala enheter. Smartphones är för många konsumenter idag ett avgörande verktyg för att navigera i det nya detaljhandelslandskapet. Det gäller för butiker att finnas med och vara uppdaterade för att bli aktuella för kunderna.

Kunden är snabbriktig och rör sig fritt mellan olika kanaler, utan att nödvändigtvis tänka på det. Detaljhandeln behöver dels hantera en allt mer påläst och snabbriktig kund, dels skapa fysiska kontaktytor som även i framtiden är relevanta och intressanta, bland annat genom att integrera de fysiska kontaktytorna med de digitala kontaktytorna.

Kunden är snabbriktig och rör sig fritt mellan olika kanaler, utan att nödvändigtvis tänka på det.

I multikanalhandeln och i takt med en allt större betydelse av sociala medier kan kunden utöver sin roll som köpare också engageras som medproducent av såväl upplevelser som marknadsföringsinnehåll, och som marknadsförare av handelns produkter. Men med de digitala

kontaktytornas möjligheter kommer också nya problem – sociala medier skapar förstås även en plattform för kritiska konsumenter.

Formatutveckling

En viktig del av multikanalutvecklingen handlar om att detaljhandeln behöver utveckla och komplettera sina traditionella format. *Click and collect* finns hos många av de stora traditionella detaljhandelsföretagen som John Lewis, Selfridges, Marks & Spencer och Next. Här kompletteras ofta traditionella koncept som varuhus med att man kan beställa på nätet och hämta i butik. Nya format utvecklas – nyckeln är att möta kunden med det koncept och format som passar kunden, snarare än att tänka produktionsdrivet och inifrån-och-ut.

Trots att Ikea har nästan 400 varuhus runt om i världen så är det bara ett litet antal som har tillgång till en Ikea-butik inom rimligt avstånd. Ikea har börjat utveckla både pick-up points och anpassade mindre typer av butiksformat; det finns mycket att hämta i att experimentera mer med format och tänka mer plussummespel än nollsummespel. Även om den fysiska butikens roll behöver omvärderas i grunden kommer den fysiska butiken ändå dominera i många branscher under lång tid framöver – men då behövs nya och kundanpassade koncept.

.....

Även om den fysiska butikens roll behöver omvärderas i grunden kommer den fysiska butiken ändå dominera i många branscher under lång tid framöver – men då behövs nya och kundanpassade koncept.

.....

Det är bara i ett fåtal branscher butikens roll är hotad, istället har butiken i de flesta branscher potential att bli navet i en kundupplevelse som tar fram det bästa ur den fysiska och digitala kontakten med kunden. Nya butiksformat växer fram – butiksformat där de fysiska och digitala kontaktytorna möts och kombineras och butikerna i ökad utsträckning används som showrooms och upplevelseytor eller som plats för varuutlämning och rådgivning. För handeln innebär detta en möjlighet att använda butiken till att kompensera för e-handels svaga punkter och låta e-handeln kompensera den fysiska kontaktytans svaga punkter.

Den här utvecklingen kommer att få stora konsekvenser för många av de aktörer som är kopplade till handeln, inte minst då behovet av stora butiksytor kan komma att minska.

Varuflödesutmaningar

Varuflödet är inte bara en kostnad eller något nödvändigt ont, utan det kan driva kundvärde i multikanalhandeln. För multikanalhandeln handlar det inte bara om fri frakt och fria returer, utan om flexibilitet och snabbhet och en service som matchar den fysiska butikens fördel av att kunna erbjuda varan i samma stund som transaktionen sker.

Varuflödet behöver matcha handelns utveckling av nya affärsmodeller och format – när den fysiska och den digitala kontaktytan ska integreras behöver varuflödet också utvecklas, exempelvis genom ett fungerande och flexibelt returlogistiksystem. En viktig del av varuflödet i multikanalhandel är returerna, där det handlar om att skapa en effektiv och tydlig returprocess. Om returerna hanteras på rätt sätt kan de bli en affärsskapande komponent snarare än något nödvändigt ont.

Den sista logistiken mot konsument ("last mile") är fortfarande en faktor som begränsar och försvårar för kunden att beställa online. Oflexibla lösningar, långa leveranstider och oförmåga att möta kundens förväntningar kring hur och var varan ska levereras/hämtas ut begränsar tillväxten för e-handeln. Under de senaste åren har e-handeln inom vissa områden vuxit explosionsartat. Dagens distributionssystem är en flaskhals för e-handeln och med den starka tillväxt som förutspås måste systemet kompletteras med nya sätt att lösa utlämningen av skickade paket med till exempel paketautomater.

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

Behov av innovation, integration och interaktion

Resultaten av projekten visar tydligt att det nya detaljhandelslandskapet och detaljhandelns utveckling mot multikanal leder till att handeln måste fokusera på att utveckla sin *innovationsförmåga*, sin *integrationsförmåga* och sin *interaktionsförmåga*. Multikanalhandel banar väg för nya affärsmodeller och hela branscher kan förändras snabbt. Det handlar både om att förnya produkter och processer, men också om att hitta nya kombinationer som utvecklar handelns erbjudande-mix och kundmöten – innovationsförmåga. En viktig förutsättning för ett fungerande och flexibelt kundmöte i en multikanalvärld är att system och aktiviteter koordineras mellan kontaktytor och aktörer – integrationsförmåga. Väldigt få handelsföretag sitter på all kompetens som krävs för att bygga upp multikanalhandel så det krävs samarbete och kombinationer av olika kompetenser – interaktionsförmåga.

Kort om studien

Syftet med studierna var att ge en inblick i, och kunskap kring, de möjligheter och utmaningar som handeln ställs inför i utvecklingen mot multikanalhandel. Tre delprojekt har genomförts med hjälp av fallstudier, observationer och intervjuer; Detaljhandelns affärsmodeller för e-handel; Digital marknadsföring och värdeskapande i handelsföretag; och Marknadsorientering och digitala handelskanaler. Fokus har legat på både bransch-, företags- och konsumentnivå.

Forskningsprogram: E-handel

Programchef: Jens Hultman, docent i företagsekonomi, Centrum för handelsforskning vid Lunds universitet

Projektdeltagare: Ulf Johansson, professor i företagsekonomi, Christian Fuentes och Veronika Tarnovskaya, docenter i företagsekonomi, samt Klas Hjort, post doc., Centrum för handelsforskning vid Lunds universitet

Beviljat anslag: Cirka 3 500 000 kronor (en del av de totalt 25 000 000 kronor som Handelsrådet finansierar Centrum för handelsforskning vid Lunds universitet med 2014–2018)

Programtid: 2014–2015

Kundens kanal(k)val i detaljhandeln – paradigmskifte i konsumenternas köpbeteenden

Konsumenterna tenderar att i allt större utsträckning röra sig mellan digitala kanaler och fysiska butiker under köpprocessens olika steg. Forskare vid Luleå tekniska universitet och Kungliga Tekniska högskolan har tittat närmare på hur handeln ska hantera detta med utgångspunkt i konsumenternas beteenden.

Handel via flera kanaler – *multikanal* – och sömlös handel mellan kanaler – *omnikanal* – är snabbt växande fenomen. Att förstå, tolka och påverka kunden utifrån dessa förutsättningar blir en nödvändighet för handelsföretagen. Det behövs kunskap om och förståelse för de olika kanalerna och kundernas beteende i dessa kanaler.

Offline, online och multi – tre olika kundbeteenden

Tre tydliga segment av konsumenter har identifierats:

1. *Traditionella konsumenter* som mest handlar i fysisk butik
2. *Onlinekonsumenter* som oftast genomför köp på nätet
3. *Multikanalkonsumenter* som använder såväl digitala kanaler som fysiska butiker under köpprocessen

Multikanalkonsumenterna är i allmänhet yngre än de andra segmenten och bor oftare i större tätorter. De har ett större engagemang/intresse för produktkategorin och tycker oftare att det är roligt och trevligt att handla.

Konsumenternas användning av online- och offlinekanaler varierar; dels under köpprocessens olika steg (före, under och efter köp), dels



beroende på produktkategori. Fysisk butik är den viktigaste inspirations- och informationskällan före köp av kläder medan sajter för prisjämförelse spelar en större roll vid köp av hemelektronik.

Några faktorer som påverkar konsumenternas avsikt att handla kläder, böcker respektive livsmedel online är förtroende för internet, produktrisk samt engagemang/intresse för produkten.

Svårare med multikanal för mindre butiker

En och samma kund kan tillhöra olika segment – *online*, *multikanal* samt *traditionell* – beroende på vilken produkt de handlar. Engagemang och intresse för en produktkategori tenderar att öka användning av digitala kanaler under köpprocessen. Många är idag multikanalkonsumenter som vandrar mellan olika kanaler under köpprocessen. För att möta det förändrade beteendet hos konsumenterna väljer allt fler företag att möta kunderna i flera kanaler. Det är dock viktigt att förstå att e-handel och traditionell handel representerar två olika ansatser till försäljning som kräver olika kunskaper samt ekonomiska och tidsmässiga resurser för att fungera bra.

E-handeln växer och allt fler fysiska butikskedjor kompletterar med e-handel för att nå ut bredare samtidigt som allt fler e-handlare öppnar fysiska butiker för att skapa trygghet och möta kunderna i flera kanaler. Fysiska butiker behöver lära sig att hantera både online och offline handel och förstå hur dessa kan komplettera varandra. De flesta stora detaljhandelsföretag har ofta redan resurser och kompetens för att arbeta med multi- och omnikanalstrategier, men att finnas tillgänglig i flera kanaler samtidigt är en utmaning speciellt för mindre butiker med få anställda.

Rekommendationer för olika kanaler

Offline

- *Skapa en personlig relation* – bra, personlig och professionell service är ett viktigt konkurrensmedel.
- *Kunniga kunder kräver kunnig personal* – pålästa kunder ställer krav på de anställdas förmåga att svara på frågor.

- *Skapa en attraktiv butiksmiljö* – locka med inspiration och trivsamt.
- *Ge kunderna en upplevelse* – bjud in till kundkvällar, föreläsningar, kundevent och mingel.
- *Nå ett avslut* – målet är att få kunden att avsluta köpet i butiken eller styra kunden till den egna webbutiken.
- *Var uppmärksam och lyhörd* – se alla kunder och erbjud möjlighet till hjälp men undvik påstridighet.

Online

- *Minimera upplevd risk och öka förtroendet* – skapa en tydlig och professionell hemsida.
- *Underhållande och effektiv webbshop* – se till att ha en lättnavigerad hemsida, bra sökfunktion, bra bilder, tydlig information och en enkel köpprocess som endast består av några få klick.
- *Mobilanpassa webbshopen/hemsidan* – allt fler konsumenterna använder mobilen för att hitta information, genomföra köp eller jämföra produkter och priser.
- *Erbjud olika betalningsalternativ* – säker kortbetalning, faktura och olika onlinelösningar.
- *Erbjud olika leveransalternativ* – anpassa leveranstider och utlämningsställen till kundens behov.
- *Frakt och returer* – fri frakt och fri retur kan vara avgörande för var en konsument väljer att handla.
- *Följ upp avbrutna köp* – påminn kunderna om produkterna som finns i varukorgen.
- *Personlig service* – via exempelvis chat, e-post och telefon.

Omnikanal

- *Nå kunderna där de finns* – använd olika kanaler utifrån aktuell målgrupp.

- *Uppmuntra kunderna att besöka företagets webbshop* – slussa kunden vidare om varan är slut i den fysiska butiken men finns tillgänglig i butikens webbshop.
- *Uppdaterad webbshop/hemsida* – informera om vilka varor som finns tillgängliga.
- *Integrera olika kanaler* – skapa en enhetlig shoppingupplevelse för kunderna oavsett kanal.
- *Personlig integritet* – använd kundinformation från olika kanaler på ett proffsigt sätt.
- *Samordna leverans och returer mellan olika kanaler* – erbjud kunden möjlighet att välja var de vill hämta respektive returnera varan.

Generella rekommendationer

- *Utforma reklam och sökmotoroptimering som får företaget att synas* – genom effektivt arbete med sökmotoroptimering blir företaget synligt.
- *Var närvarande online* – även om företaget inte har en webbutik så kan onlinenärvaro leda till ökad försäljning eftersom konsumenterna ofta förbereder köp online.
- *Använd flera kanaler för att kommunicera med kunderna* – exempelvis tv- och radioreklam, bloggar, nyhetsbrev och sociala medier.
- *Samarbeta med bloggare och vloggare* – ökar efterfrågan hos vissa målgrupper.
- *Erbjud gratis wifi i butiksmiljön* – uppmuntra kunder att skriva rekommendationer, tagga butiken och använda erbjudanden på sociala medier i butiken.
- *Nyttja möjligheten att snabbt kunna nå ut till kunder online* – påminn, inspirera och locka kunder till butiken via olika kanaler och situationsanpassa erbjudandena.



- *Analysera information om kundernas beteende online* – saml information om kundernas beteende online och analysera detta för att identifiera mönster i hur de handlar.
- *Bevaka vad som sägs om företaget (butiken) online* – läs recensioner och var medveten om vad som händer och sägs i exempelvis sociala medier; kommentera och följ upp.

För att framgångsrikt erbjuda handel via flera kanaler samtidigt måste de olika kanalerna integreras. Erbjud kunderna möjligheten att fortsätta och avsluta köpet i alla kanaler. De vill kunna shoppa var som helst, när som helst och hur som helst.

Kort om studien

Syftet med studien var att beskriva hur traditionella detaljhandelsföretag på ett framgångsrikt sätt kan erbjuda handel via flera kanaler. En kombination av kvalitativa och kvantitativa metoder har tillämpats för att uppnå projektets syfte. Datainsamlingen gjordes genom två webbenkäter, sju fokusgrupper med konsumenter och tio intervjuer med ägare eller ansvariga för tio mindre, lokala butiker.

Projektnamn: Kundens kanal(k)val – Hur ska handeln möta kundbehov i digitala kanaler?

Projektledare: Åsa Wallström, professor, Luleå tekniska universitet

Projektdeltagare: Esmail Salehi-Sangari, professor och docent, Kungliga Tekniska högskolan, Anne Engström, bitr. professor, och Maria Ek Styvén, bitr. professor, Luleå tekniska universitet

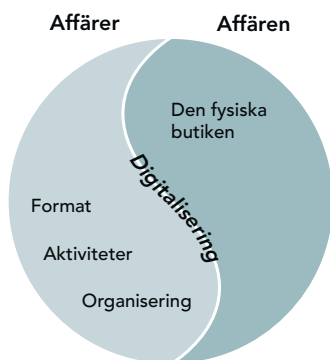
Beviljat anslag: 2 465 000 kronor

Projekttid: 2014–2016

Handelns digitalisering och förändrade affärer

Den pågående digitaliseringen av samhället blir allt tydligare inom handeln, som både påverkar och påverkas av utvecklingen. Digitaliseringen omfattar hela handeln och dess affärer. Forskare från Centre for Retailing, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet har undersökt denna genomgripande process närmare.

Digitaliseringen påverkar handelns affärer i dubbel mening, dels hur ett handelsföretag gör och sköter sina *affärer*, dels *affären* där handeln till största del fortfarande sker. Denna studie av digitaliseringsprocessen bygger på närstudier av Ica, Ikea och Nudie Jeans, kompletterat med studier av Hemtex, Gekås Ullared, Byggmax, Mat.se och Mediamarkt.



Nya fysiska butiksformat

Med utgångspunkt i kundmötet i detaljhandeln kan fyra sammanhängande delar, som digitaliseras på olika sätt, identifieras: *utbytesprocesserna*, *aktörerna*, *platserna* och *erbjudandena*. Genom digitalisering av dessa delar och deras kopplingar blir det fysiska/analoga och digitala alltmer hopkopplat vilket påverkar alla former av handel.



De fysiska butikerna har ett antal styrkor som visserligen utmanas av digitaliseringen, men som också kan förstärkas och bli allt viktigare i en ökande digitalisering. Digitaliseringen av de fysiska butikerna sker genom; att de blir del av e-handelns infrastruktur; konsumenters ökade användning av mobila digitala tekniker; och ett ökat inslag av digitala tekniker i butikerna. Utifrån den fysiska butikens styrkor, drivkrafterna för digitalisering av fysiska butiker samt hur de fysiska butikerna påverkas av digitaliseringen identifieras fem butiksformat som potentiellt kan växa fram:

- *Närportalen* fungerar som en form av utlämningsställe i kombination med butik som är belägen nära hemmet eller arbetsplatsen.
- *Fullfilmentcentralen* är en butik där man skär bort kostnader som vanligen är förknippade med en fysisk butik och gör det till en butik där man framför allt hämtar sina varor.
- *Hybriden* kan sägas vara den "digitaliserade fysiska butiken". Här sker en tydlig sammanblandning mellan fysiskt och digitalt och stor användning av digitala tekniker i hela butiken för att förstärka butiksupplevelsen.
- *Digital pop-up* liknar andra pop-up butiker i meningen att de är temporära handelsplatser, men med ett större inslag av digital teknik.
- *Inspirationsbutiken* förstärker den fysiska butikens fördelar och gör mer av det som e-handeln inte kan eller har svårt att erbjuda; till exempel att erbjuda testning av produkter, rådgivning, smakprovning med mera.

Köp, varuflöden och kommunikation

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

Köpprocessen: De digitaliserade konsumenterna är inte sällan uppkopplade dygnet runt och interagerar med olika gränssnitt under sin köpresa. De lämnar digitala spår som möjliggör för företag att systematiskt lagra information om köpbeteenden. Den fysiska platsen har inte längre samma betydelse för köpet. Digitalisering kan för konsumenter innebära större makt i form av bättre förhandlingslägen och högre produktkunskap, men även att konsumenter med lägre digital kompetens riskerar att marginaliseras. Samtidigt kräver konsumenter mer av en relation än tidigare, vilket gör det svårare för företag att underhålla äkta relationer.



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

Transparens: Via smarttelefoner och appar flyttar hållbarhetsfrågorna in i de fysiska butikerna och kundernas kunskaper ökar. I framtiden kommer det inte att räcka med att anställa en avdelning specialister som hanterar hållbarhetsfrågorna, utan alla medarbetarna måste bli delaktiga. Digitalisering leder till ökad transparens som väl använt kan öka försäljning och (tvärt emot vad företagsledare verkar anse) skydda mot mediala skandaler. Den största utmaningen verkar vara att få fram nödvändig information och att vara öppen med den. En av de mest betydelsefulla konsekvenserna av digitalisering när det gäller transparens är att den ställer krav på förändrad organisering av värdekedjor: kortare kedjor, färre leverantörer, färre agenter, större förståelse för kedjan, samarbete med leverantörer vars affär stödsjs av transparens och så vidare. Här ställer kunderna allt högre krav på medvetenhet och kunskap hos detaljhandeln.

Organisering av handelns digitalisering

Handelns digitalisering innebär och medför förändringar som måste organiseras och ledas av människor. Studien pekar på behovet och betydelsen av att utgå från kundens upplevelse, möjligheter till fler – men samtidigt "sömlösa" – köptillfällen och att den fysiska butiken fortsatt kommer att spela en viktig roll. En digital handelslogik växer fram genom de nya affärsmodeller som digitalisering medför och erbjuder. Behovet av att integrera hela värdekedjan ökar, inte minst för att bättre kunna möta och interagera med kunden. Det finns ett tydligt behov av att samordna det digitala med det fysiska och matcha det nya med det gamla genom att låta olika personer med olika kunskaper arbeta tillsammans. Det ställer krav på ökad samordning och behovet av kunskapsutbyte mellan olika organisationsfunktioner ökar, bland annat till följd av omvärldens önskemål om ökad transparens.

Det finns ett tydligt behov av att samordna det digitala med det fysiska och matcha det nya med det gamla genom att låta olika personer med olika kunskaper arbeta tillsammans.

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

I termer av hur man gör *affärer* leder digitaliseringen till, eller skapar möjligheter för, innovationer av affärsmodeller genom förändringar av format, aktiviteter och organisering – det vill säga förändringar i hur handeln skapar och tillvaratar värde. Resultaten pekar på att de fysiska butikerna är en del av de framtida formaten, aktiviteterna och organiseringen men att deras olika roller förändras.

Kort om studien

Syftet med studien var att utveckla en förståelse för hur digitaliseringen påverkar handelns affärer både i termer av hur handelsföretag gör affärer och hur den fysiska butiken – affären – påverkas. Projektet har haft följande övergripande forskningsfrågor:

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

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

Projektamn: Handelns digitalisering och förändrade affärsmodeller

Projektledare: Anna Jonsson, docent, Lunds universitet och Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Projektdeltagare: Niklas Egels-Zandén, docent, Johan Hagberg, docent, Catrin Lammgård, ek. dr, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, och Malin Sundström, docent, Högskolan i Borås och Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Beviljat anslag: 2 600 000 kronor

Projekttid: 2014–2016

Konsumentreturer i digital handel

Den ökande e-handeln leder till ökad returhantering som behöver hanteras på ett bra sätt för att företagen ska bli hållbara och kunderna ska komma tillbaka. Forskare från Lunds universitet och Linnéuniversitetet har undersökt konsumentreturlogistikens utmaningar och möjligheter.

Att en stor mängd köpta produkter returneras är ett problem som många i handeln finner ekonomiskt ohållbart i längden. Dessvärre är kunskapsutvecklingen kring konsumentreturer och dess hanteringsprocess mycket begränsad. Denna studie bidrar med ny kunskap om hur konsumentreturer och dess hanteringsprocess kan bidra till värdeskapande för e-handelsföretag och konsumenter.

Värdet i konsumentreturer

Handelsföretag tenderar att antingen fokusera på att minimera kostnader eller maximera kundrelationer när det gäller konsumentreturer. Å ena sidan ses konsumentreturer allmänt som en kostnadsdrivare och betraktas som ett nödvändigt ont för att göra affärer, å andra sidan kan de ses som en tjänst som påverkar kundens köpbeteende, upplevelse och lojalitet. Det är viktigt att hitta den rätta balansen mellan kostnader och kundrelationer. Ett led i det är att förstå vad värdet av konsumentreturer består i och hur det skapas.

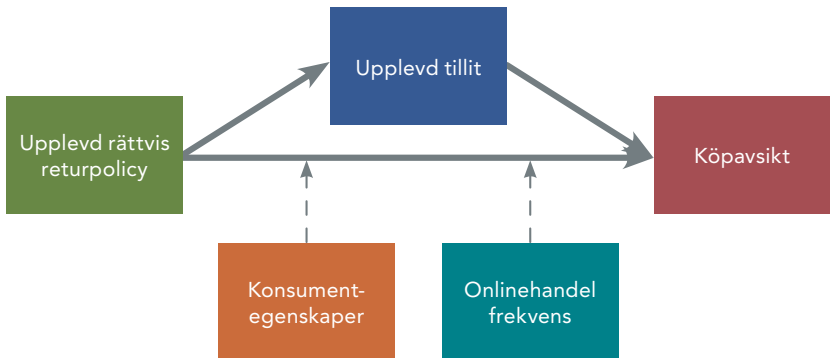


Det finns två alternativa perspektiv på värde när det gäller konsumentreturer. Valet av perspektiv är avgörande eftersom de representerar olika betydelser av värde och speglar olika sätt att tänka om värde och värdeskapande.



- Utbytesvärde (value-in-exchange) bygger på tanken att värdet är inbyggt i produkter och tjänster som levereras av företag.
- Användningsvärde eller bruksvärde (value-in-use) bygger på att värdet kommer av användarens/kundens erfarenheter och upplevelse.

Dessa värdebegrepp medför olika angreppssätt när det gäller värdeskapandet. Det förstnämnda handlar om att hantera kunder som har blivit missnöjda med sitt köp och returerna ses då inte som något värdeskapande från företagets sida. Det sistnämnda går ut på att förebygga missnöjda kunder, där returerna ses som något som tillför värde i köprocessen.



Balansakt – policy, värdeskapande och process

E-handlare kan förbättra sin returprocess genom att balansera potentiella intressekonflikter i gränssnitten mellan kund – företag och kostnad – lönsamhet i tre aspekter:

1. Returpolicyn påverkar både konsumenternas köpväsikt och retur-beteende. Det är viktigt att konsumenten uppfattar returpolicyn som rättvis då den har stor påverkan på konsumenternas köpväsikt i framtiden, men även deras tilltro och tillit gentemot e-handlarna. Det betyder att en generös uppfattad returpolicy påverkar konsumenternas tillit till företagen på ett positivt sätt, vilket i sin tur leder till en högre nivå av köpväsikt. Sammantaget ger studien värdefulla

och ledande riktlinjer för vilka konsumentaspekter e-handelsföretag bör ta hänsyn till vid utformning av sin returpolicy.

2. Konsumentreturer och deras värdeskapande är annorlunda för konsumenter än e-handlare, men är likväl nära sammankopplade med varandra. En analys av två e-handlares totala försäljning och täckningsbidrag över två år visar stöd för att konsumentreturer inte skapar något värde för e-handlarna på kort sikt, eftersom den extra kostnaden för att hantera returer urholkar lönsamheten kortsiktigt. Samtidigt visar studien att kunder som returnerar produkter i genomsnitt är nästan dubbelt så lönsamma som kunder som inte returnerar produkter. Orsaken är att returnerande kunder står för en större andel av försäljningen vilket påverkar lönsamheten mer än den extra kostnad som uppstår vid hanteringen av returerna. I kontrast till ett kortsiktigt perspektiv, innebär det att konsumentreturer skapar värde för företag i det långa loppet, det vill säga konsumentreturer driver upp lönsamhet och inte bara kostnader. För konsumenterna sker värdeskapandet i användningen av retur-tjänsten som stödjer kundens köpbeteenden, som i slutändan leder till lojala och återkommande kunder. Med dessa insikter bör digital handel se konsumentreturer som en betydelsefull tjänst som kan skapa värde för kund och e-handlare. Med andra ord, returhantering är en värdeskapande process som e-handelsföretagen kan vinna på att utveckla.
3. För att förbättra returprocessen måste dess uppbyggnad vara sammanlänkad med både verksamheten och kunden. Studien av tolv e-handelsföretags returhanteringsprocesser visar att "service" utgör en viktig aktivitet i processen. Studien pekar på att det saknas en tydlig och stringent "röd tråd" kring utformningen av processens byggstenar (aktiviteter och praktiker) vilket gör att processen i flertalet fall kan liknas vid ett lapptäcke av praktiker med skilda intentioner. Sammanställningen i studien kan ses som en inventering av dagens praktiker som av företagen ska kopplas samman till en konsekvent och harmoniserad process.



Förbättrad kundrelation

Forskningsresultaten har som avsikt att fungera som inspiration till nytänkande kring konsumentreturer och bli en katalysator för företag som vill förbättra sin verksamhet och kundrelation genom en genomtänkt och sammanhängande returhanteringsprocess. Fortsättningsvis är området returer forskningsmässigt än mer intressant och spännande. Att det finns behov av mer kunskap och utveckling kring konsumentreturer råder det ingen tvekan om. Den roll och betydelse returer har för digital handel kommer sannolikt att öka i takt med dess globala tillväxt och förändrade kundbeteenden.

Kort om studien

Syftet med studien var att utveckla och sprida ny kunskap om hur returhanteringsprocessen kan bidra till värdeskapande för e-handelsföretag och konsumenter. Fokus i forskningsprojektet har varit att, tillsammans med e-handelsföretagen, dess distributörer och konsumenter, förstå, förklara och förbättra returhanteringsprocessen för att både öka dess värdeskapande och nå dess fulla potential. Följande tre övergripande forskningsfrågor har adresserats:

1. Hur upplevs och påverkas konsumenterna av e-handels returpolicy?
2. Hur kan konsumentreturer vara värdeskapande?
3. Hur ser dagens returhanteringsprocess ut?

Den genomförda forskningen bygger främst på en kombination av kvantitativa (enkätstudie) och kvalitativa (fallstudier) undersökningar.

Projekttnamn: E-handels värdeskapande returprocess

Projektledare: Daniel Hellström, docent, Centrum för handelsforskning vid Lunds universitet

Projektdeltagare: Pejvak Oghazi, fil.dr, Linnéuniversitetet, Klas Hjort, dr., Lunds universitet och Stefan Karlsson, Senior Vice President, Oriflame Cosmetics, och industridoktorand

Beviljat anslag: 1 993 000 kronor

Projekttid: 2014–2016

Mobilapplikationer inom dagligvaruhandeln

Att använda digitala verktyg som på ett eller annat sätt är kopplade till shopping har blivit vanligt. Forskare vid Jönköping University och Göteborgs universitet har tittat närmare på hur kunderna i dagligvarubutiker nyttjar dessa verktyg.

Mängden av digitala verktyg i form av appar och annat inom detaljhandeln växer och många kunder har dem ständigt tillgängliga i sina smarttelefoner och surfplattor. Forskarna har tittat på i vilken mån detta förändrar shopping som vardagsrutin och kundupplevelse.

Butikens egna digitala tjänster

Studien visar att de appar och hemsidor med mera som används, ofta *inte* tillhör den butikskedja man handlar i. Den tydligaste konsumtionen av digitalt material producerat av kedjeföretagen är kopplat till rabatter och extrapriser.

Innehållet i butikernas appar och hemsidor visar att de framförallt talar till den rationella sidan av att handla mat snarare än till den upplevelse-baserade. Här finns tjänster för att hitta butiker, skapa inköpslistor, se vad som är på extrapris, kolla bonuspoäng, kontaktuppgifter till kundtjänst och recept. Med tanke på att konsumenterna gillar sina butiker, känner till deras hemsidor och ofta har ett högt förtroende för butikskedjan finns en potential för butiksappar att spela en betydligt större roll.

Samtidigt är det förstås omöjligt att ta över de allra största globala företagens position som förstahandsval som sökmotor och nätverkande med vänner. Men, genom att ge större plats till de upplevelse-orienterade delarna av att handla, laga och äta mat kan intresset för att använda appar och hemsidor fördjupas och dessutom nå fler kunder. Utvecklingen av nya möjligheter att integrera digitala lösningar i köprundan bör dock ske med varsamhet när det gäller kundernas personliga integritet.



Hur kunderna påverkas

Det är vanligt att kunderna använder mobiltelefonen i samband med att de sätter ihop inköpslistan, men många uppger också att de lägger undan mobiltelefonen när de kommer in i butiken. Det är därför nödvändigt att hitta sätt att göra den digitala tekniken mer praktiskt användbar.

- Det finns stora mängder med appar som konsumenter kan ladda ner, men det är viktigt att dessa ses som integrerade i köpupplevelsen och inte som ett "tillägg" till denna. Många appar är begränsade med avseende på vilka produkter som kan läggas till på inköpslistan. Att möjliggöra att flera personer kan lägga till varumärken, storlekar och priser möjliggör ett större engagemang i vad som ska köpas, vilket är en nödvändighet för till exempel barnfamiljer och större hushåll.
- Att kunna se vad som köpts vid det senaste butiksbesöket och sedan använda denna information för att bygga upp en egen inköpslista är ett sätt att underlätta för kunden. Appar bör även kunna föreslå nya produkter baserat på tidigare inköp. Möjligheten att göra anteckningar kopplat posterna i apparna skulle också göra dem mer användbara.
- Mobiltefonteknik kan också användas för att skapa upplevelser. Det är viktigt att hitta ett sätt att länka denna aspekt av tekniken till shoppingupplevelsen. Ett förslag som lagts fram är användning av *augmented reality* (AR).

Boosta butiken

Den fysiska butiken kommer fortsatt att spela en viktig roll i konsumenters matinköp. Förutom att det för de allra flesta konsumenter är det enklaste sättet att handla mat är det många som gillar butiksupplevelsen. Butiken är en källa till inspiration.



Resan när det gäller att utveckla butiksmiljön i samklang med den digitala utvecklingen – både för att underlätta för konsumenten och för att göra butiksbesöket attraktivare – har bara börjat. En utmaning i detta sammanhang är konsumenterna som använder sina smarta

telefoner för att skärma av omgivningen när de är i en dagligvarubutik; vissa personer befinner sig i sin egen bubbla genom att till exempel lyssna på musik eller prata med en vän.

Det betyder att de inte lägger märke till displayer, skyltar och nya produkter på samma sätt som andra kunder. Att förstå hur dessa konsumenter kan nås och hur butiksbesöket kan göras mer attraktivt i deras ögon, så att de inte längre stänger ute butiken från shopping-upplevelsen, är en viktig uppgift för handlarna. Det kan handla om att locka konsumenten ur bubblan, men också om att få bli en del av upplevelserna däri.

Resan när det gäller att utveckla butiksmiljön i samklang med den digitala utvecklingen – både för att underlätta för konsumenten och för att göra butiksbesöket attraktivare – har bara börjat.

Resultat i korthet

- Antalet användare av shoppingappar växer, men användningsgraden ökar långsammare än förväntat.
- Appanvändning och besöksfrekvens går hand i hand, vilket kan tolkas som att appanvändarna är mer butiksljala än genomsnittskunden.
- Kunderna ser inte en specifik butiksapp som ett sammanhållet teknologiskt servicepaket, utan väljer ut de funktioner som motsvarar deras specifika behov och struntar i resten.
- Än så länge har introduktionen av den nya tekniken *inte* förändrat beteendemönstren i någon större utsträckning. Funktionerna är normalt sett utformade så att de härmar redan existerande verktyg och kundvanor. I den mån kunderna använder mobila enheter i butiken handlar det främst om att ersätta gammal teknik, som till exempel papper och penna för att hålla reda på inköpslistan eller handenheten vid självskanning.
- Mobiltelefonen uppfyller en rad emotionella och praktiska funktioner under shoppingen, men detaljhandlarna har inte alls har tagit fasta på de emotionella aspekterna.

Tre huvudsakliga drivkrafter påverkar apputvecklingen:

- Handlarnas uppfattning om konkurrensmiljön.
- Utvecklingen av kunders köpbeteenden.
- Organisatoriska begränsningar – det vill säga i vilken utsträckning organisationens försörjningskedjor och distributionsstrukturer tillåter att handlaren skapar nya tjänster baserat på mobil teknik.

Kort om studien

Projektets syfte var att ta fram ny kunskap för handelns aktörer kring shoppingens ökande digitala inslag. En serie studier av dagligvarubutikernas omnikanalmiljö, i vilka kunder och andra intressenter deltog, har genomförts. En rad olika metoder för datainsamling användes, till exempel enkäter som besvarades av cirka 500 kunder, djupintervjuer och deltagande observationer av konsumenter, kunddagböcker och fler än 150 videoobservationer.

Projektnamn: Medialiserad shopping – hur smartphones förändrar kunders shoppingvanor

Projektledare: Mart Ots, docent, Jönköping International Business School

Projektdeltagare: Adele Berndt, docent, Jönköping International Business School; Hamid Jafari, lektor, Tekniska Högskolan, Jönköping University; Ulrika Holmberg, lektor och föreståndare för Centrum för konsumtionsvetenskap, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet; och Benjamin Hartmann, lektor, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Beviljat anslag: 1 992 000 kronor

Projektid: 2014–2016

Att synas på nätet – visuell marknadsföring i digitala och fysiska butiker

E-handeln ökar alltmer i betydelse, men det finns relativt lite kunskap om hur olika produkter ska synas på nätet. I fysiska butiker är fenomenet välstuderat, men några forskare från Handelshögskolan i Stockholm och RISE tog sig an frågan när det gäller varor på nätet.

Visuell butiksmarknadsföring, eller *visual merchandising* som det ofta kallas även i Sverige, är idag ett viktigt verktyg i både digitala och fysiska butiker. I fysiska butiker finns det relativt mycket kunskap om hur den visuella butiksmarknadsföringen bör utformas. Inom e-handeln varierar däremot praxis och det saknas forskning på området. Forskarna ställde sig frågan om de riktlinjer och principer som gäller för fysiska butiker även kan tillämpas på e-handel eller om nya principer och riktlinjer behöver skapas för nätet.

I forskningsprojektet, där Ikea, Ica och Rapid Images deltog, studerades och jämfördes konsumentreaktioner på visuell butiksmarknadsföring i digitala och fysiska butiker. Genom att registrera ögonrörelser kunde forskarna se hur personer tittade på olika typer av bilder av produkter på skärm och på riktiga fysiska varor.

Produktbilder är centrala på nätet

Produktbilder är mycket viktiga för konsumenterna i e-handeln eftersom det är det enda sättet konsumenterna kan inspektera produkten på innan ett köp på nätet. Många upplever dock att det är svårt att bedöma produkter utifrån bilder. Ofta presenteras produkter i nätbutiker bara med en enda väldigt enkel och standardiserad produktbild, vilket gör konsumenternas uppgift ännu mer problematisk.



Det finns förstås inte möjlighet att presentera alla produkter som säljs på nätet med flera och/eller avancerade produktbilder, men det är viktigt att ha kunskap kring frågan. En medvetenhet om vilka svårigheter konsumenterna upplever när det gäller att utvärdera produkter på nätet kan räcka långt och ge en förståelse för vilken övrig information bilderna ska kompletteras med.

Produktbilder med människor närvarande uppfattas som varmare och mer engagerande än produktbilder utan människor. De attraherar också mer visuell uppmärksamhet än bilder på bara produkter. Men denna ökade uppmärksamhet och upplevda värme påverkar inte produktattityder, varumärkesattityder, emotioner (glädje) eller köpintentioner och inte heller hur många produkter betraktaren ser och minns.

Många produkttegenskaper "går inte genom skärmen"

Resultaten visar inte bara att konsumenterna upplever att produkter är svåra att bedöma på nätet, utan även att så enkla bedömningar som att avgöra storlek kräver längre tid och mer visuell uppmärksamhet på nätet. Det är inte bara svårt för konsumenterna att bedöma produktens storlek, utan även andra egenskaper är svåra att bedöma utifrån produktbilder på nätet.

Det är inte bara svårt för konsumenterna att bedöma produktens storlek, utan även andra egenskaper är svåra att bedöma utifrån produktbilder på nätet.

Det verkar som att många produkttegenskaper så att säga inte går genom skärmen ordentligt. Exempel på sådana svårbedömda egenskaper är produkternas kvalitet, storlek, form, färg och material. Dessutom visade resultaten från en enkät att många konsumenterna har upplevt missnöje med produkter efter köp på nätet. När produkterna inte motsvarade bilden som konsumenterna fått efter att ha sett bilder på nätet uttryckte konsumenterna missnöje med både produkt och företag. Många sådana köp slutar i returer, något som innebär stora kostnader för e-handeln.

Det är viktigt att försöka säkerställa att produkter presenteras på nätet så att de går igenom skärmen, alltså så att den mentala bilden konsumenten får av produkten överensstämmer så väl som möjligt med den verkliga produkten.

Presentationsordning spelar roll även på nätet

Organisationen av sortiment på nätet är lika viktig som i fysiska butiker. Resultaten visar att den ordning konsumenterna ser produkterna spelar stor roll för hur sortimentet av produkter uppfattas.

De konsumenter som först exponerades för läsk blev till exempel mer nöjda med sortimentet i butiken än de som exponerades för snacks först. Sortimentet var exakt detsamma, det enda som skilde grupperna åt var i vilken ordning som de exponerades för produkterna i.

Även när det gäller att presentera en och samma produkt med flera bilder spelar det roll i vilken ordning som konsumenterna ser bilderna.

Den första produktbilden som konsumenterna ser fungerar som en referenspunkt för hur de sedan tittar på övriga produktbilder. Om en produkt presenteras med flera bilder är det därför viktigt att tänka på vilken bild konsumenterna ser först, eftersom den "automatiskt" får mer uppmärksamhet och senare används som en referenspunkt för att utvärdera produkten.



Lönsamhet och kundbehov

Den visuella butiksmarknadsföringen i e-handeln kan vara avgörande för ett företags framgång. Tipsen om hur den utformas på bästa sätt leder förhoppningsvis i förlängningen till ökade intäkter och bättre lönsamhet för handeln. En visuell butiksmarknadsföring som är bättre anpassad efter konsumenternas behov och beteenden är även viktig för att skapa trevligare upplevelser för nätbutikernas kunder och underlätta köpprocessen, vilket i längden kan leda till kunder som återvänder.

Kort om studien

Projektets syfte var att studera skillnader mellan konsumenters reaktioner på visuell butiksmarknadsföring i digitala och fysiska butiker, med målsättningarna:

1. Att öka kunskapen kring hur visuell butiksmarknadsföring inom e-handeln påverkar konsumenter och hur detta skiljer sig från fysiska butiker.
2. Ge vägledning till handeln kring hur visuell butiksmarknadsföring inom e-handeln bäst bör utformas och vilka synergieffekter som finns.

Totalt genomfördes sjutton mindre studier i fysiska och digitala butiksmiljöer. De flesta studier var experiment, där konsumenternas respons på den visuella butiksmarknadsföringen mättes med både eye-tracking och enkätfrågor.

Projektnamn: Konsumentreaktioner på visuell butiksmarknadsföring i digitala och fysiska butiker

Projektledare: Hanna Berg, fil. dr, Handelshögskolan i Stockholm

Projektdeltagare: Annika Lindström, doktorand, Stockholms universitet, Handelshögskolan i Stockholm och Rise; och Siv Lindberg, fil. dr, Rise

Beviljat anslag: 2 181 936 kronor

Projekttid: 2015–2017

Shopping och sociala relationer på Facebook

Shopping på Facebook är en av de mest populära webb-baserade konsumtionsföreteelserna just nu. Forskare vid Lunds universitet har undersökt detta för att förstå konsumenterna och se vad det kan ha för konsekvenser för handeln i stort.

Ett av de mest oväntade och snabbast växande konsumtionsrelaterade fenomenen just nu är shoppinggrupper på Facebook. Shoppingen på Facebook har inte bara kommersiella förtecken utan strävar i mångt och mycket även efter fördjupad kunskap, gemenskap och sociala relationer. En förklaring är att shoppingen på Facebook är en del av en ännu större trend, nämligen den så kallade kollaborativa ekonomin. Den kollaborativa ekonomin bygger på att aktörer ingår nätverk med varandra, oftast via internet, för att erbjuda och ta del av olika tjänster. Då motorn inte är konkurrens utan tillit omdefinierar modellen på ett radikalt sätt marknadsekonomiska principer, vilket kan få betydande konsekvenser för övergripande konsumtionsmönster. Denna handel skiljer sig från den vanliga internethandeln genom att ett av dess mest utmärkande drag synes vara det sociala samspelet som förenas med det ekonomiska utbytet.

Shopping på Facebook är en av de mest populära webbaserade konsumtionsföreteelserna just nu.

Shoppinggrupper som socialt konsumtionsfenomen

En av de tjänster som Facebook erbjuder är möjligheten att skapa grupper. Det finns sedan en viss tid tillbaka en uppsjö av så kallade *shoppinggrupper* på Facebook med en omfattande handel med olika inriktningar såsom lyx, retro, barnkläder eller heminredning. Grupperna kan ha många tusen medlemmar.



Handeln på Facebook utmärks av vikten av det sociala utbytet, som kompletterar eller till och med kanske överskuggar det rent ekonomiska utbytet. Kommunikationen mellan gruppernas medlemmar präglas av ett intensivt text- och bildflöde, bestående av ord, bilder, dekaler och symboler av olika slag. Det småprat som omger transaktionerna på Facebook kan ses som ett slags *storytelling* för att garantera, eller till och med öka, värdet hos en sak eller plagg som läggs upp till försäljning. Det är inte heller ovanligt att medlemmarna i grupperna har tendenser till "shoppingberoende".

Konsumtion är i mycket högre grad styrd av känslor och spontanitet än vad som tidigare antagits. Föreställningar om konsumenten som en vinstmaximerande, rationell *Homo Oeconomicus* eller *Economic Man* är idag kraftigt ifrågasatt. Men individer styrs inte bara av unikt personliga, ibland irrationella, kognitiva processer, dessa processer är även inbäddade i kulturella sammanhang som påverkar och formar konsumenterna. Shoppinggrupper på Facebook är ett sådant sammanhang.

Det småprat som omger transaktionerna på Facebook kan ses som ett slags storytelling för att garantera, eller till och med öka, värdet hos en sak eller plagg som läggs upp till försäljning.

Marknadstankar

Stina Barkow, Creative Director för Ibeyo Studios, har varit med och presenterat projektet och formulerade då projektets relevans för näringslivet utifrån ett antal "marknadstankar" om vikten av att bevaka aktiviteten i grupperna på Facebook.

1. Nya produktgrupper får status som "pre-owned goods"

Om exklusiva, certifierade, andrahandsvaror tidigare framförallt inbegrep bilar, möbler och porslin innefattar kategorin pre-owned nu även varor som kläder och accessoarer. Det kan finnas ett värde i att titta på hur "gamla" branscher gjort för att fortsätta bygga relationer med andrahandsköpare i form av exempelvis garantibevis och diverse servicetjänster.

2. Andrahandsvärde sänker tröskeln för förstahandsköp

– identifiera och hylla dina hjältar

Det är av stor betydelse att känna till vilka varumärken, färger och modeller som är eftersökta i andrahandsforum.

3. Produkter måste hålla vad de lovar – se upp för urbana myter

Produktcykeln slutar inte vid inköp. Konsumentexperter har stor makt.

Detalj-kunskap om produkter, exempelvis om fel och brister, premieras

– "sanningar" kan lätt återberättas, etableras och bli urbana myter.

Det är viktigt att vara uppmärksam på dylika urbana myter och veta hur de skall bekämpas genom att åtgärda eventuella fel och förmedla det i rätt kanaler.

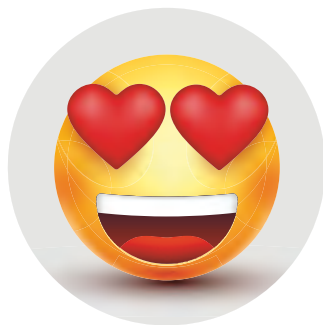
4. Tid som spenderas i forum tar tid från annan mediekonsumtion

Det är av största vikt att företag har kunskap om hur och genom vilka digitala kanaler kunder kommunicerar och konsumerar när företagen planerar sin digitala kommunikation. Se över medieköpen och se till att de hamnar rätt i förhållande till målgruppen.

5. Forum är platser för research

– älska dina fans

Även om det är värdefullt att studera vad som sker i grupperna är dessa inte nödvändigtvis rätt plats för marknadsföring. En Fb-grupp är ett mikrosamhälle där kommersiella aktörer ibland bemöts med stor skepsis. Se därför alltid till att bemöta medlemmar med respekt, och att informationen är korrekt. Tänk på att det inte alltid är i själva forumet informationen ska korrigeras.



6. Engagera med respekt – ta till vara expertis och know-how

I många grupper återfinns ett antal speciellt dedikerade individer som har stort inflytande på övriga medlemmar. Om ett varumärke är särskilt populärt i en eller flera grupper, eller om det rent av finns grupper som uteslutande fokuserar på ett visst varumärke kan det vara av betydelsefullt att identifiera dessa eldsjälar och belöna, och därmed motivera, dem på olika sätt. Precis som med allt arbete med influencers blir genomslaget mest effektivt om det baseras på expertis och kreativitet, inte bara räckvidd. Var ödmjuk och respektera kulturella, sociala och politiska koder.

Kombinationen av konsumtion och bekräftelse, transaktion och socialt utbyte är sannolikt en avgörande orsak till att shopping på Facebook har kommit att bli så populär. Den är symtomatisk för den upphöjda position som konsumtion, begär och bekräftelsebehov har i vår tid. Men Facebooks köp- och säljgrupper är också en del av en hållbarhetstrend och den kollaborativa ekonomin som inte syftar till att maximera profit. Shoppinggrupperna på Facebook kan betraktas som både en spegel av, och en reaktion mot, globaliserad senmodern konsumism.

Kort om studien

Syftet med projektet var att studera det hittills marginellt uppmärksammade fenomenet shoppinggrupper på Facebook för att förstå hur de kan påverka handel och konsumtionsmönster i stort. Socialantropologiska perspektiv, modevetenskaplig teori och nätografisk metod har använts i projektet, vilket bland annat inneburit att forskaren själv har deltagit i shoppinggrupper.

Projektamn: Shopping och sociala relationer på Facebook

Projektledare: Hanna Wittrock, socialantropolog och lektor i modevetenskap, Lunds universitet

Beviljat anslag: 677 000 kronor

Projektid: 2016–2017



Referenser och vidare läsning

Blanda kanalerna rätt – optimal mix av marknadskanaler inom detaljhandeln

Johansson, T. och Kask, J. (2013). On the Promise and Premises of a Darwinian Theory in Research on Business Relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 206–315.

Johansson, T. och Kask, J. (2017). Configurations of business strategy and marketing channels for e-commerce and traditional retail formats: A Qualitative Comparison Analysis (QCA) in sporting goods retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34(1), 326–333.

Kask, J. (2011). Evolving Market Channels in the Swedish Music Industry: A Dominant design approach. I Segelod E. m.fl. (red.) *Studies in Industrial Renewal: Coping with Changing Contexts*. Eskilstuna–Västerås: Mälardalen University Press, 95–115.

Kask, J. (2014). Musikindustrin: Är kreativitetens bästa tid förbi? Hur en branschkras blev guldålder för nya lösningar. *Management of Innovation and Technology*, 2014:1.

Kask, J. och Hultman, C. (2016). *Blanda kanalerna rätt, 2016:2*. Handelsrådet.

Kask, J. och Linton, G. (2013). Business Mating: When Start-Ups get it Right. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(5), 511–536.

Linton, G. och Kask, J. (2017). Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. *Journal of Business Research*, 70(1), 168–176.

Dataanalys för ökad kundförståelse

Foster, I. m.fl. (2016). *Big Data and Social Science: A Practical Guide to Methods and Tools*. CRC Press.

Hagberg, J., Jonsson, A., Egels-Zandén, N., Lammgård, C. och Sundström, M. (2016). I Hagberg, J. och Jonsson, A. (red.) *Handelns digitalisering: Undran inför framtidens affärer*. Studentlitteratur: Lund.

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

Johansson, U., Boström, H., Löfström, T. och Linusson, H. (2014). Regression conformal prediction with random forests. *Machine Learning*, 97(1–2), 155–176.

Johansson, U., Sönströd, C., Linusson, H. och Boström, H. (2014). Regression trees for streaming data with local performance guarantees. I *Big Data (Big Data)*, 2014 IEEE International Conference on. IEEE. Washington D.C.

Johansson, U., Sundström, M., Sundell, H., König, R. och Balkow, J. (2016). *Dataanalys för ökad kundförståelse, 2016:6*. Handelsrådet.

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

Linoff, G. och Berry, M. (2011). *Data Mining Techniques: For Marketing, Sales, and Customer Relationship Management*, tredje utgåvan. Wiley.

Silver, N. (2012). *The Signal and the Noise: Why Most Predictions Fail – but Some Don't*. Penguin Group.

Marr, B. (2016). *Big Data in Practice – How 45 Successful Companies Used Big Data Analytics to Deliver Extraordinary Results*. Wiley.

Sundström, M. och Ericsson, D. (2015). Detaljhandel i förändring – Konsumentinsikt, värdenät och nya affärsmodeller. I Solli, R. (red.) *Styrning, Organisering och Ledning, 2015:1*. Högskolan i Borås.

Mat på nätet – e-handelns distributionssystem och affärsmodeller

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

Brytting, T. (2014) *Etiken i butiken*. Stockholm: Liber.

Chaffey, D. (2011). *E-business and e-commerce management: strategy, implementation and practice*, femte utgåvan. Harlow: Pearson Education Limited.

Frostenson, M., Hasche, N., Helin, S. och Prenekert, F. (2017). *E-handel: Organisering, distribution och hållbarhet, första utgåvan*. Lund: Studentlitteratur.

Frostenson, M., Hasche, N., Helin, S. och Prenekert, F. (2017). Ethical Issues in E-Commerce: A renewed analysis based on the multiplicity of customer relationships. I Rendtorff, J. D. *Perspectives on Philosophy of Management and Business Ethics: Including a Special Section on Business and Human Rights*, 181–195. Springer.

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

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

Prenekert, F., Hasche, N., Frostenson, M. och Helin, S. (2016). *Mat på nätet – e-handelns distributionssystem och affärsmodeller*, 2016:9. Handelsrådet.

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

Zott, C., Amit, R. och Donlevy, J. (2000). Strategies for value creation in e-commerce: best practice in Europe. *European Management Journal*, 18(5), 463–475.

Handeln rustar för multikanal

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

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

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

Fuentes, C. och Svingstedt, A. (2017). Mobile Phones and the Practice of Shopping: A Study of How Young Adults Use Smartphones to Shop. *Journal of Retail and Consumer Services*, 38(3), 136–146.

Hagberg J. och Fuentes, C. Retail Formation: Tracing the fluids forms of an online retailer. *Consumption, Markets and Culture*. Kommande.

Hjort, K. och Lantz, B. (2016). The impact of returns policies on profitability: A fashion e-commerce case. *Journal of Business Research*, 69(11), 4980–4985.

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

Hultman, J., Johansson, U., Whispeler, A. och Wolf, L. (2017). Exploring store format development and its influence on store image and store clientele – the case of IKEA's development of an inner-city store format. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 27(3), 227–240.

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

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

Kundens kanal(k)val i detaljhandeln – paradigmskifte i konsumenternas köpbeteenden

Beck, N. och Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170–178.

Wallström, Å., Ek Styvén, M., Engström, A. och Salehi-Sangari, E. (2017). *Kundens kanal(k)val i detaljhandeln: Paradigmskifte i konsumenternas köpbeteenden*, 2017:3. Handelsrådet.

Gensler, S., Verhoef, P. C. och Böhm, M. (2012). Understanding consumers' multichannel choices across the different stages of the buying process. *Marketing Letters*, 23, 987–1003.

Pantano, E. och Viassone, M. (2015). Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: Challenges for retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 25, 106–114.

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

Wallström, Å., Salehi-Sangari, E., Foster, T., Ek Styvén, M. och Strandberg, C. (2017). Managing Retail in an Omnichannel Environment: Consumer Behavior, Trends, and Challenges. I Stieler, M. *Creating Marketing Magic and Innovative Future Marketing Trends*, 243–244. Springer International Publishing.

Handelns digitalisering och förändrade affärer

Cochoy, F. och Hagberg, J. (2016). Win, Earn, Gain: Gamification in the History of Retailing. I *The Business of Gamification: A Critical Analysis*, Dymek, M. och Zackariasson, P. (red.). New York: Routledge, 81–98.

Cochoy, F., Hagberg, J., Petersson McIntyre, M. och Sörum, N. (2017). *Digitalizing Consumption: How devices shape consumer culture*. Routledge.

Egels-Zandén, N. och Hansson, N. (2016). Supply chain transparency as a consumer or corporate tool: The case of Nudie Jeans Co. *Journal of Consumer Policy*, 39(4), 377–395.

Hagberg, J. och Fuentes, C. (2017). Retail formations: Tracing the fluid forms of an online retailer. *Consumption Markets & Culture*. Kommande.

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

Hagberg, J., Jonsson, A. och Egels-Zandén, N. (2017). Retail Digitalization: Implications for Physical Stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 264–269.

Hagberg, J., Jonsson, A. och Egels-Zandén, N. (red., 2017). Retail Digitalization: Implications for Physical Stores. Special Issue. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 264–330.

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

Hagberg, J., Sundström, M. och Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: An exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694–712. Selected as the Outstanding Paper in the 2017 Emerald Literati Network Awards for Excellence.

Jonsson, A., Egels-Zandén, N., Hagberg, J., Lamngård, C. och Sundström, M. (2017). *Handelns digitalisering och förändrade affärer, 2017:4*. Handelsrådet.

Jonsson, A. (2016). *Digitalisering, överallt digitalisering*. Handelsrådet, krönika. 2016-10-26.

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

Konsumentreturer i digital handel

Griffis, S. E., Rao, S., Goldsby, T. J. och Niranjana, T. T. (2012). The customer consequences of returns in online retailing: An empirical analysis. *Journal of Operations Management*, 30(4), 282–294.

Hellström, D., Hjort, K., Karlsson, S. och Oghazi, P. (2017). *Konsumentreturer i digital handel*, 2017:5. Handelsrådet.

Hjort, K. (2013). *On Aligning Returns Management with the E-commerce Strategy to Increase Effectiveness*. Doktorsavhandling. Chalmers tekniska högskola.

Hjort, K. och Lantz, B. (2016). The impact of returns policies on profitability: A fashion e-commerce case. *Journal of Business Research*, 69(11), 4980–4985.

Hjort, K., Lantz, B., Ericsson, D. och Gattorna, J. (2013). Customer segmentation based on buying and returning behaviour. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(10), 852–865.

Janakiraman, N., Syrdal, H. A. och Freling, R. (2016). The Effect of Return Policy Leniency on Consumer Purchase and Return Decisions: A Meta-analytic Review. *Journal of Retailing*, 92(2), 226–235.

Lantz, B. och Hjort, K. (2013). Real e-customer behavioural responses to free delivery and free returns. *Electronic Commerce Research*, 13(2), 183–198.

Rogers, D. S., Croxton, K. L., Garcia-Dastugue, S. J. och Lambert, D. M. (2002). The Returns Management Process. *International Journal of Logistics Management*, 13(2), 1–18.

Soutjis, B., Cochoy, F., och Hagberg, J. (2017). An ethnography of Electronic Shelf Labels: The resisted digitalization of prices in contemporary supermarkets. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 296–304.

Mobilapplikationer inom dagligvaruhandeln

Berndt, A., Holmberg, U., Jafari, H., Hartmann, B. och Ots, M. (2017). *Mobilapplikationer inom dagligvaruhandeln, 2017:6*. Handelsrådet.

Cordon, C., Garcia-Milà, P., Ferreiro Vilarino, T. och Caballero, P. (2016). *How Companies Can Use Big Data in the Value Chain*. Heidelberg: Springer.

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

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

Hübner, A., Kuhn, H. och Wollenburg, J. (2016). Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing: A strategic planning framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(3), 228–247.

Kulturella perspektiv – svensk etnologisk tidskrift (2016). Tema: Konsumtionskultur och digitalisering. Czarniawska, B. Marknadsföring i cyberrymden: William Gibsons värld; Fredriksson, C. Med lätt bagage: Om köpstopp, utrensning och hållbar konsumtion; Hagberg, J. och Kjellberg, H. Ständigt slölyssnande: Om digitaliseringens påverkan på musikkonsumtionen; Petersson McIntyre, M. och Sörum, N. Konsumtionskultur och digitalisering; Sörum, N. och Fuentes, C. Materialiserad moral: Smartphone, applikationer och etisk konsumtion; Petersson McIntyre, M. Big data, konsumenten och vad som händer med "bara titta". Nr 2. Umeå universitet.

Meola, A. (2016). Shopping app usage is rising, but retailers still have a glaring problem. *Business Insider*.

Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C. och Bourlakis, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77, 53–67.

Yang, H. C. 2013. Bon Appétit for apps: young American consumers' acceptance of mobile applications. *Journal of Computer Information Systems*, 53, 85–96.

Yang, K. 2010. Determinants of US consumer mobile shopping services adoption: implications for designing mobile shopping services. *Journal of Consumer Marketing*, 27, 262–270.

Att synas på nätet – visuell marknadsföring i digitala och fysiska butiker

Berg, H. (2015). *Faces of Marketing: Examining Consumer Responses to Depictions of People in Marketing*. Doktorsavhandling. Handelshögskolan i Stockholm.

Berg, H. (2015). Headless: The Role of Gender and Self-Referencing in Consumer Response to Cropped Pictures of Decorative Models. *Psychology & Marketing*, 32(10), 1002–1016.

Berg, H., Lindström, A. och Lindberg, S. (2017). *Att synas på nätet – visuell marknadsföring i digitala och fysiska butiker, 2017:7*. Handelsrådet.

Kahn, B. E. (2017). Using Visual Design to Improve Customer Perceptions of Online Assortments. *Journal of Retailing*, 93(1), 29–42.

Krishna, A., Cian, L. och Aydinoglu, N. Z. (2017). Sensory Aspects of Package Design. *Journal of Retailing*, 93(1), 43–54.

Lindström, A., Berg, H., Nordfält, J., Roggeveen, A. L. och Grewal, D. (2016). Does the presence of a mannequin head change shopping behavior? *Journal of Business Research*, 69(2), 517–524.

Raghubir, P. och Krishna, A. (1999). Vital dimensions in volume perception: Can the eye fool the stomach? *Journal of Marketing Research*, 36(3), 313–326.

Shopping och sociala relationer på Facebook

Bauman, Z. (2008). *Konsumtionsliv*. Daidalos, Göteborg.

Featherstone, M. (2007). *Consumer Culture and Postmodernism*. Sage Publications, London.

Griffiths, M. (2013). Social networking addiction: Emerging themes and issues. *Journal of Addiction, Research & Therapy*, 4, 118.

Miller, D. (2010). *Stuff*. Polity Press, Cambridge.

Miller, D. (2011). *Tales from Facebook*. Polity Press, Cambridge.

Rocamora, A. (2013). New Fashion Times: Fashion and Digital Media. I Black, S. (red.) *The Handbook of Fashion Studies*. Bloomsbury Academic, New York.

Scaraboto, D. (2015). Selling, Sharing and Everything in Between: The Hybrid Economies of Collaborative Networks. *Journal of Consumer Research*, 42(1), 152–176.

Sihvonen, J. och Turunen, L. M. (2016). As good as new – valuing fashion brands in the online second-hand markets. *Journal of Product & Brand Management*, 25(3), 285–295.

Sörum, N. och Fuentes, C. (2016). Write something: The shaping of ethical consumption on Facebook. I Cochoy, F., Hagberg, J., Petersson McIntyre, M. och Sörum, N. (red.) *Digitalizing Consumption: How devices shape consumer culture*. Routledge/Taylor and Francis Group.

Wittrock, H. (2016). Ha ha ha! Jag ser alla mina inköp som en investering... i mitt välmående: "Shopping och sociala relationer på Facebook. I Fredriksson, C. och de Wit Sandström, I. (red.) *À la Mode*. Makadam förlag, Göteborg.

Wittrock, H. (2017). *Shopping och sociala relationer på Facebook*, 2017:8. Handelsrådet. Kommande.



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



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