

Innovation i handeln

Centrum för handelsforskning vid Lunds universitet

Författare:
Annika Olsson
Ulf Elg
Jens Hultman
Ulf Johansson
Karla Marie Batingan Paredes
Carin Rehnrona
Anette Svingstedt
Axel Welinder

Forskningsrapport 2019:4



Forskningsrapport 2019:4
Innovation i handeln,
ingår i Handelsrådets rapportserie.
Rapporten är finansierad av Handelsrådet,
men där forskarna själva är ansvariga
för rapportens innehåll.
Publiceringsår 2019.
Grafisk produktion: Fotoskrift AB
Tryck: Typografiska Ateljén AB
www.handelsradet.se
ISBN: 978-91-86508-61-6



Innehållsförteckning

Innovation i handeln	4
Vad är innovation i ett handelssammanhang?	7
Att utveckla strategisk innovationsledning	17
Serviceinnovation i handeln – om kunders och personalens betydelse	23
Om innovationer i komplexa system och strukturer	31
När hållbarhet möter handeln	40
Slutsatser och framåtblickar	50
Lästips	52
Projekttagare	55

Förord

Handelsbranschen befinner sig mitt i en tid av stora omfattande förändringar, vad gäller till exempel människors ändrade köpmönster, digitalisering, urbanisering och globalisering. Dessa utmaningar och möjligheter sätter fokus på branschens förmåga att förnya sig – att innovera.

Det innebär något annat än att uppfinna nya saker, såsom att kunna kombinera resurser på nya sätt och att ha förmågan att hantera den process som det innebär att gå från idé till verklighet, samt förmågan att kunna dra ut värdet ur innovationen. Branschens produkt är en på många sätt sammanflätad kombination av den produkt som säljs och tjänsten, det vill säga det serviceerbjudande som följer varan i hela köp- och säljprocessen. Denna kombination ställer speciella krav på handeln.

Mycket av den kunskap som finns kring innovation och innovationsprocesser i organisationer handlar om organisationer som tillverkar produkter. Även om delar av det tänkande som finns – i en forskningstradition som sträcker sig ganska långt tillbaka i tiden – är långt ifrån allt tillämpligt på handelns verksamhet. Det gör att denna forskning plöjer ny mark både teoretiskt och praktiskt. Här finns således ett stort behov av kunskapsutveckling. Dessutom befinner sig handeln i ett komplext system med leverantörer som är fristående från handeln, andra nyckelleverantörer, till exempel förpackningsleverantörer som också är fristående, men där systemet som sådant ändå måste åstadkomma innovation som i slutledet tillfredsställer och attraherar en potentiell konsument. Här blir förmåga att bygga relationer och arbeta med innovation över gränserna centralt och ett tema som vår forskning ägnat tid åt.

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

I denna skrift sammanfattas forskningsresultaten från forskningsprogrammet *Retail Innovation*. Ansvariga för programmet har Annika Olsson och Ulf Johansson varit.

Deltagande forskare utöver Annika och Ulf, har varit Karla Marie Batingan Paredes, Ulf Elg, Jens Hultman, Carin Rehnrona, Anette Svingstedt och Axel Welinder. Under 2016, 2017 och 2018 har resultat från programmet presenterats vid forskningsseminarier och workshops som Centrum för handelsforskning har arrangerat. Resultaten har också presenterats vid vetenskapliga konferenser och vid praktikerkonferenser som tidigare också beskrivits i rapporter och vetenskapliga artiklar. Nu presenterar vi de samlade resultaten inom ramen för Handelsrådets rapportserie.

Trevlig läsning!

Ulf Johansson

Föreståndare Centrum för handelsforskning vid Lunds universitet

www.handel.lu.se



Om centrum för handelsforskning

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

Om Handelsrådet

Handelsrådet är en kollektivavtalsstiftelse som bildades 2015. Syftet är att förena parterna inom handeln i en strävan att stärka handelns konkurrenskraft och att skapa goda villkor för handelns medarbetare. Idag är Handelsrådet en stark plattform där en rad partsgemensamma aktiviteter genomförs med syfte att öka insikten och kunskapen om handelns betydelse för samhället hos beslutsfattare, opinionsbildare och allmänhet. Handelsrådet är också en av Sveriges främsta finansiärer av handelsforskning och strävar efter att öka kunskapsöverföringen mellan akademi och bransch.

Handelsrådet är stiftat av arbetsgivarorganisationerna Svensk Handel och Arbetsgivareföreningen KFO och arbetstagarorganisationerna Akademikerförbunden, Handelsanställdas förbund och Unionen.



Innovation i handeln

Detaljhandeln står inför nya och stora utmaningar, där teknisk utveckling och en ökande digitalisering tillsammans med andra omvärldsförändringar såsom urbanisering, grön konsumtion och delningsekonomi ställer nya krav på utveckling och innovation. Dessa utmaningar och många därtill, kräver att nya erbjudanden och lösningar tas fram för långsiktig överlevnad och tillväxt i handeln.

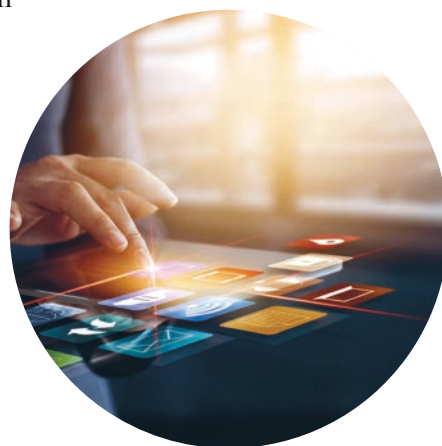
Handeln är den sektor som ombesörjer att tillverkningsindustrins varor når konsumenterna, vilket föranleder producenter att intressera sig för handelns framgång och tillväxt. Men det är inte bara producenters behov att förmedla varor, som ligger till grund för samhällets intresse i att handeln står sig stark. När e-handeln ökar blir butiksdöden i städerna ett faktum, samtidigt som den fysiska handelsmiljön är viktig för en hållbar stadsutveckling och för levande stadskärnor. Även här har handelns överlevnad och tillväxt en stor påverkan på vårt samhälle, något som ligger i andra aktörers intresse.

Att arbeta med och förstå innovation ur ett praktiskt perspektiv blir därför en fråga om långsiktig överlevnad och attraktionskraft inte bara för svensk detaljhandel, utan också för andra aktörer i näringslivet och samhället. Men även om andra samhällsaktörer såsom producenter och stadsutvecklare ser nödvändigheten i handelns överlevnad, behöver handeln själv utvecklas för att möta dessa samhällsutmaningar, genom ett systematiserat och strategiskt förändringsarbete. Det är då kunskapen om innovation och hur man arbetar med det blir aktuell.

Precis som i praktiken, har forskning inom innovationsområdet och de teorier som finns om innovationer, traditionellt och huvudsakligen fokuserat kring tillverkande industri och snarare kring olika tekniska produktinnovationer än hur man arbetar med innovation. Innovationer brukar oftast förknippas med teknikintensiva företag och inte sällan bygger de innovationer vi ser i handeln på någon form av teknikinnovation. Det vill säga innovationer som handeln tagit fram genom att applicera olika tekniklösningar som blir handelsinnovationer i form av till exempel scanners och betallosningar, nya produkter såsom sortiment och varumärken eller nya butiksformat.

Men för att möta samhällets utmaningar behövs också nya erbjudanden, tjänster och affärsmodeller och nya sätt att tillverka, leverera och sälja. Det som kan kallas process- eller serviceinnovationer.

Frågan är då om de teorier och den forskning som finns inom innovationsområdet är användbara för att lära sig och förstå hur innovation i handeln och då specifikt serviceinnovationer ser ut och går till? Denna kritiska fråga ställer vi oss i forskningen om serviceinnovation och svaret som ges är att det kan de inte. Kunskap om serviceinnovationer behöver ökas betydligt för att kunna bidra till att stärka de processer som leder fram till innovationer. Generellt behöver vi lära oss mer om vad serviceinnovationer är för något, hur dessa utvecklas och växer fram, samt hur man från verksamhetens sida kan stödja innovationsprocesser och de roller som medarbetare och kunder har i dessa innovationsprocesser.



Alla organisationer som befinner sig i en föränderlig omvärld, behöver förnyas och anpassas för att möta de förändringar som sker och de utmaningar som uppstår i dess omedelbara omgivning. För handeln kan detta vara speciellt viktigt med tanke på den förändringstakt och de radikala skiften som just nu sker i branschen. Ur ett forskningsperspektiv är det särskilt intressant eftersom kunskapsbasen om innovation och innovationsarbete i handeln, och i synnerhet kring serviceinnovation, är både begränsad och fragmenterad.

“It is better to provide an excuse than to wait for an answer”

Samtidigt har tidigare forskning från Storbritannien konstaterat att det inte enkelt går att säga att handelssektorn är mindre innovativ än andra industrisektorer. Dock ska man vara försiktig med att generalisera dessa resultat till den svenska handelssektorn. Den brittiska detaljhandeln är sedan flera decennier omvitnat den främsta i Europa, inte minst när det gäller att vara innovativ. Det har framförts många skäl till det, bland annat en ägarstruktur som bygger på ägande via börsen, vilket kan kontrasteras mot det svenska ägandet av detaljhandel som av tradition varit kooperativt. Börsnotering har sagts gynna innovation i bemärkelsen att börskurser påverkas positivt av olika typer av satsningar, till exempel på teknologi, service etcetera, och kan därför sägas vara en väsentlig skillnad i drivkraften för innovation mellan svensk och brittisk handel.

De brittiska forskarna, bekräftar också att detaljhandlare ofta inte talar om innovation, och att termen inte används inom handelsnäringen i Storbritannien. Samtidigt är det tydligt att de företagsledare som intervjuats kopplar samman innovation med förändring, tillväxt och en väsentlig del i strategin. När de talar om innovation av strategisk natur tar de som exempel när livsmedelshandlare tog steget ut och öppnade banker eller när samma detaljhandlare gick från att bara sälja livsmedel till att också inkludera specialvaror i sortimenten, samt när livsmedelshandlare vid internationalisering utvecklade speciella

sortiment för nya internationella marknader. De menar samtidigt att den operativa och inkrementella innovationen handlade om beteendeförändring eller var relaterad till att förändra en output från en kedja, till exempel genom att öka antalet organiska produkter som säljs via en kedjans olika format.

Forskning inom handel, liksom detaljhandelns utveckling har länge varit ledande i Storbritannien, en marknad att inspireras av och lära från. Men på grund av de olika förutsättningar som råder mellan Storbritannien och Sverige, är det både viktigt och nödvändigt att stärka kunskap om detaljhandeln och dess förutsättningar i Sverige på en arena som blir alltmer global.

Forskningsplattformen *Innovation i handeln* uppstod genom att forskarna vid Centrum för handelsforskning vid Lunds Universitet såg behovet att bedriva forskning om handelsinnovation. Detta sågs som särskilt intressant dels för att handeln själv och andra aktörer, vittnade om stora utmaningar som de såg komma, men inte klart visste hur de skulle möta och dels för att innovationsforskningen som traditionellt fokuserat teknikintensiva företag och organisationer, inte direkt kunde översättas i en handelskontext. Forskarna, med mångårig erfarenhet inom handel och innovation, kunde också notera att mycket innovation sker inom handeln men att det var oklart var i organisationen, hos vilka aktörer drivkraften låg och var det innovationsorienterade arbetet utfördes.

Alla organisationer som befinner sig i en föränderlig omvärld, behöver förnyas och anpassas för att möta de förändringar som sker och de utmaningar som uppstår i dess omedelbara omgivning.

Syftet med den här rapporten är att belysa behovet av innovation och innovationsarbete i handeln, men också vad det kan innebära, vilka utmaningar och möjligheter som innovation och innovationsarbete kan ge. Rapporten samlar resultat från de forskningsstudier som gjorts inom ramen för programmet *Retail Innovation* vid Centrum för handelsforskning under 2016–2018. Dessa studier har dels handlat om hur handeln arbetar med innovation och om handeln är innovativ. Vidare har vi jämfört innovation inom handeln med den forskning och praktik som skett i teknikintensiva organisationer, samt hur olika affärsmodeller utvecklats i takt med den förändring som sker handeln. Rapporten ger också resultat från studier om plattformslösningar och innovation i komplexa strukturer, samt om hur handeln ställer om för att möta kraven på hållbar utveckling. De resultat som återges, visar också på framtida forskningsbehov inom olika områden som vi identifierat under dessa år.



Vad är innovation i ett handelssammanhang?

Innovation är ett brett begrepp som kan definieras på många olika sätt, men generellt kan sägas att en innovation är något nytt, en produkt eller tjänst, som på nytt sätt skapar värde åt användaren. Det kan också vara ett nytt sätt att göra saker på. Då brukar det benämnas processinnovation, vilket i många fall också kan vara en serviceinnovation.

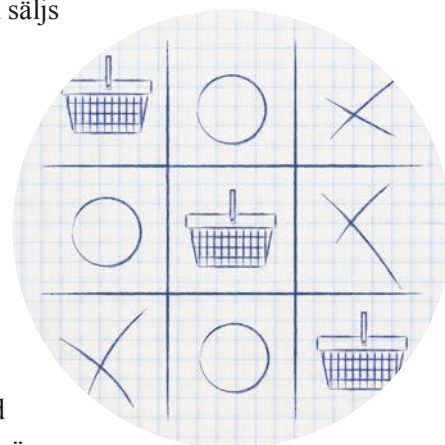
Forskaren Keeley med kollegor, talar om tre olika typer av innovationer i ett handels-sammanhang; innovation som handlar om nya affärsmodeller, innovation som betyder att erbjudandet förändras och slutligen innovation som handlar om att erbjuda nya och annorlunda upplevelser. Sett över tiden har handelns innovationer gått från att handla om nya affärsmodeller som uppstått genom nya koncept såsom självbetjäning, teknik-användning i form av streckkoder och *point-of-sales data*, till att i högre grad handla om erbjudanden såsom egna varumärken eller konceptualisering, för att åter igen börja handla om nya affärsmodeller i form av e-handel och plattformshandel. När det gäller den tredje typen av innovation har det i ett handelssammanhang sällan handlat om upplevelser som bygger på service, utan snarare om att skapa upplevelser där mer och mer självbetjäning byggs in. Det innebär att den grund som i princip hela handeln vilar på förstärks.

Oavsett vilken typ av innovation vi talar om så handlar innovation, för de flesta organisationer, så också för handeln, ytterst om att skapa värde till existerande och nya kunder och andra intressenter. Innovationer kan sägas vara en implementering eller operationalisering av nya idéer, som i slutänden är nödvändig för att skapa värde för kunder som ska köpa och därmed bidra till att skapa tillväxt på marknaden. Innovationsarbete kan på många sätt liknas vid förändringsarbete, och för att lyckas att skapa värde genom innovationsarbetet, blir det viktigt att förstå kunden och dess behov.

Syftet med den här rapporten är att belysa behovet av innovation och innovationsarbete i handeln, men också vad det kan innebära, vilka utmaningar och möjligheter som innovation och innovationsarbete kan ge.

Handeln har till skillnad från annan industri en unik placering närmast slutkunden i försörjningskedjan, vilket innebär en direkt och daglig kontakt med kunden som är motparten av nya innovationer och erbjudanden. Handeln är alltså en intermediär mellan producenter av varor och konsumenten som ska köpa dessa varor, och utvärdera om de skapar värde för dem.

Som intermediär producerar man oftast inte själv det som säljs till konsument – utom i fallet med egna märkesvaror. Det innebär, att inte sällan förloras möjligheten att i förhållande till andra aktörer vara unik genom sitt sortiment. Att skapa unicitet i handeln, handlar därför om att det som säljs vidare till konsument behöver vara en kombination av vara och tjänst. Ofta tänker vi inte på att det är så, och det beror sannolikt på att handeln varit underutvecklad när det gäller att erbjuda tjänster.



Merparten av alla handelsföretag av kedjetyp arbetar med självbetjäningssystem (kunden ska klara sig själv) snarare än via erbjudande av tjänster kopplade till den vara som också säljs.

Samtidigt är hela självbetjäningssystemet ett exempel på den tjänst som handeln erbjuder för att skapa värde. Värdet med självbetjäning för konsument är bekvämlighet att själv, i sin egen takt och när man själv vill, konsumera och shoppa de produkter handeln tillhandahåller.

Handeln är också unik i den bemärkelsen att transparensen är omfattande. Varje dag kan konkurrenter till Ica gå runt i Ica-butiker och konkurrentbevaka sortiment, servicenivå, format/koncept, prisnivåer, kampanjer etcetera. Det innebär att det som händer i det man kan kalla *frontstage* i en handelsverksamhet är synligt och transparent, vilket gör att nya innovativa och framgångsrika butikskoncept inte får vara ensamma på marknaden så länge.

Däremot är det som man kan kalla *backstage*, vilket omfattar allt från logistik och distribution, till system för lagerhantering, kunddata etcetera, inte transparent på samma sätt. Transparensen påverkar sannolikt hur handeln arbetar med innovation, men det är ganska svårt att säga vad det innebär generellt sett. Ikeas butikskoncept för fysiska butiker har varit sig likt under många år, samtidigt är antalet konkurrenter med samma koncept väldigt få. Det bygger på att *frontstage* i sig blir svårt att kopiera eftersom det kräver ett *backstage* som det tar många år att bygga upp vad gäller till exempel logistik, lagerstyrning, produktutveckling, sortiment etcetera.

Innovation i ett handelsperspektiv och hur leds den?¹

Det finns en del forskning, främst från Storbritannien, om innovation i handeln. Forskningen berör olika områden, men är relativt fragmenterad. Det som dock är gemensamt är att den främst riktats mot resultatet av operativt innovationsarbete, det vill säga *vad:et*. Forskningens fokus har till exempel handlat om olika lösningar på handelns erbjudanden såsom egna varumärken, butiksformat och andra produktorienterade resultat. Forskningen har däremot i mindre grad ägnat tid åt hur innovationsarbete går till, det vill säga *hur* och än mindre åt hur sådant arbete kan systematiseras, ledas och styras på ett effektivt och övergripande sätt. Forskningen vet alltså betydligt mindre om *hur* innovationsarbete bedrivs, och om *hur* det struktureras och leds inom handeln, än vad som är fallet för tillverkande industri.

Det verkar dock råda enighet från såväl forskning som praktik inom innovationsområdet, att ett strategiskt förhållningssätt och systematiskt angreppssätt kring innovationsarbete kan leda till långsiktig framgång och tillväxt. Vi ser att i ett handelsperspektiv skulle strategiskt innovationsarbete kunna bidra till att möta de stora utmaningar som handeln står inför. Handelns behov av förnyad och till och med radikal innovationsledning har därför utgjort grunden för forskningen som i detta delprojekt gjorts med fyra olika handelsorganisationer i Sverige. Vi har intervjuat personer i ledande ställning, om hur handeln på central nivå arbetar med innovation, förändring och utveckling.

Det verkar dock råda enighet [...] att ett strategiskt förhållningssätt och systematiskt angreppssätt kring innovationsarbete kan leda till långsiktig framgång och tillväxt.

Vi har använt en modell för innovationsledning som guidat frågeställningarna inom givna teman; vision och strategiskt ledarskap, omvärldsbevakning, idéhantering, val av projekt, genomförande, värdeskapande, medarbetarskap och kreativt klimat. Modellen som vi använt i vårt projekt, är inspirerad och baserad på innovationsforskarnas Tidd och Bessants arbete. Modellen har tjänat som inspiration och utgångspunkt för oss när vi velat förstå hur handeln arbetar med förändring och innovation på strategisk nivå. Den ska dock användas med stor ödmjukhet och försiktighet för direkt implementering i handeln,

 1 I detta delprojekt har forskare från Centrum för handelsforskning samverkat med forskare i ett Vinnovafinansierat projekt (Innovation i handeln), med Sofia Ritzén från KTH och Malin Olander Roese från LTH som varit affilierade forskare till Centrum för handelsforskning.

så att inte den dynamik, opportunistisk och inkrementella förändringsförmåga som redan finns i handeln, går förlorad i för stor styrning och formalisering av innovationsarbetet.



Figur 1. Modell med tematiska områden som vi undersökt (anpassad och inspirerad från Tidd och Bessant, 2014).

Med utgångspunkt i modellens teman, visar vår forskning att det i handelns organisationer är svårt att hitta en innovationsavdelning eller ens en övergripande innovationsansvarig, och begreppet innovation förekommer inte i den vardagliga vokabulären. Begreppet innovation är i sig inte okänt för de som deltagit i vår forskning, men det är inget man talar om i verksamheten eller i ledningsrummen. Man menar att begreppet upplevs som svårfångat, obekant och flummigt. Istället används oftare begrepp som entreprenörskap och kontinuerliga förbättringar som uttryck i förändringsarbetet som pågår.

Förståelsen och erfarenheterna av strategiskt och systematiskt innovationsarbete är begränsad, i de organisationer vi studerat. Det tolkas också på många olika sätt och anses vara svårt att mäta eftersom det involverar så många olika funktioner inom organisationen och även aktörer utanför organisationen såsom leverantörer och kunder. De organisationer vi studerat har alla en klar vision och strategi för helheten, men kopplingen till innovation och förändring är svag och det finns ingen uttalad strategi om att vara eller att bli mer innovativ. Förmågan att se strategiskt innovationsarbete som en del i att möta de utmaningar som finns är också begränsad. När det gäller processer för innovationsarbetet finns element av detta i de studerade organisationerna, men ingen sammanhållen struktur eller övergripande process. De delar som det finns strukturer eller processer för är speciellt kring idégenerering och implementering av nya produkter

och tjänster. Dessa processer hänger oftast löst och är lågt integrerade i de övergripande affärsutvecklingsprocesserna.

Som tidigare nämnts är anledningen till och resultatet av innovation att skapa värde för slutkunden eller konsumenten. Det är då av specifikt intresse att handelsföretagen i vår studie uteslutande pratar om värde för konsument i termer av att ”göra det lättare för kunden”, ”att göra det så bekvämt som möjligt” och att ”skapa värde för pengarna”. Det sistnämnda kan förstås handla om produkten de köper, men de första är främst kopplade till själva köppplevelsen och inte till hela kundresan. Det finns förståelse för att kunden är den som avgör vad som är av värde för dem, men trots den omedelbara närhet som finns till konsumenter i handeln, är den vanligaste tekniken att fråga konsumenter om de önskar traditionell marknadsundersökning, snarare än att involvera dem i innovationsarbetet. Här ser vi en potential att i större utsträckning använda kunden som en del av innovationsarbetet. Detta återkommer vi till längre fram i rapporten.

Som tidigare nämnts är anledningen till och resultatet av innovation att skapa värde för slutkunden eller konsumenten.

Slutligen kan sägas att forskningen i detta delprojekt kommit fram till att det finns goda förutsättningar för att arbeta med innovation i handeln, men att strukturer och kunskap om hur sådant arbete kan systematiseras och bli strategiskt saknas i de studerade handelsorganisationerna. Den visar också att handelns organisationer ofta har svårt att hantera den kombination mellan struktur och flexibilitet som litteraturen rekommenderar, och som kommer att bli nödvändig för att bibehålla det entreprenöriella operativa klimatet som finns, samtidigt som innovationsarbetet behöver struktureras på strategisk nivå i organisationen.



Att utveckla strategisk innovationsledning

Forskningen om innovation pekar på att ett strategiskt och systematiserat förhållningssätt kring innovation och värdeskapande är viktigt för tillväxt och framgång, samtidigt som handelns erfarenheter kring strategiskt ledarskap kring innovation tycks begränsad. Hur kan handelns organisationer då arbeta mer systematiskt kring just innovationsledning?

Baserat på det konceptuella ramverk vi använt i forskningen om innovationsledning i handeln, hoppas vi kunna inspirera handeln att i sitt arbete på strategisk nivå ta några steg framåt vad gäller innovationsarbetet, genom att genomlysa sin egen verksamhet inom de områden forskningen identifierar som viktiga. Nedan följer reflektioner och frågor som kan användas under respektive område.



Figur 2. Modell med tematiska områden som kan användas i innovationsledningsarbete (anpassad och inspirerad från Tidd och Bessant, 2014).

Vad är innovation?

Eftersom ordet innovation inte används och känns abstrakt i handelns ledningsrum, kan det vara bra att börja en dialog i ledningen om vad innovation och värdeskapande betyder för just er organisation. Vad betyder innovation för er organisation? Vad innebär värdeskapande för er? Vad är värdet med erbjudandena? Och för vem skapas värde?

Vad betyder innovation för er organisation? Vad innebär värdeskapande för er? Vad är värdet med erbjudandena? Och för vem skapas värde?

Vision och strategi

En innovationsstrategi är en del av en organisations övergripande affärsstrategi, och en sådan bör få spridning i hela organisationen. Innovationsstrategin ska visa på en riktning och vilken typ av innovation som behövs för att nå organisationens mål. Hur ser er innovationsstrategi ut? Och vilka mål är kopplade till innovation och värdeskapande?

Omvärldsbevakning, trender och behov

En viktig del i innovationsarbete är att förstå vad som sker i omvärlden. Detta görs bland annat genom att identifiera behov och trender, och att skapa systematiserade arbetssätt för detta. Några frågor som kan beaktas är: Vad gör konkurrenterna? Vad finns det för trender inom branschen, i relaterade branscher och i samhället i stort? Vilka förändringar sker i omvärlden som påverkar er organisation?

Innovationsprocesser och resultat

Forskningen visar att det saknas systematiska arbetssätt för innovationsarbete i handeln, samtidigt som det behövs processer för att leda sådant arbete och nå mätbara resultat. Hur arbetar ni med innovation? Finns det processer och system för att samla in kundbehov eller medarbetares input? Finns det system för att hantera idéer och för att välja idéer? Finns det metoder och principer för hur nya innovationer implementeras? Finns det system för hur resultatet av dem mäts?

Organisera för innovation

Att organisera sig för innovation handlar om hur det strategiska arbetet ska genomsyra hela organisationen. Utöver processer är det organisatoriska klimatet också viktigt för att hela organisationen ska arbeta på ett innovativt sätt. Det organisatoriska klimatet kan mätas genom enkäter. Men för att underlätta ett sådant arbete behövs också system för utbildning och incitament, samt system för hur innovation kommuniceras i organisationen. Hur kommuniceras innovationsarbetet mellan olika funktioner och nivåer

i organisationen? Hur lär olika delar av organisationen av varandra? Hur samarbetar ni över organisationsgränserna med innovation?

Externa samarbeten

Innovationsarbete kräver oftast tvärfunktionella team, och det är inte alltid som den egna organisationen besitter alla kompetenser som krävs. Det kan finnas fördelar att arbeta tvärs funktioner och också tvärs organisationer, och då krävs system och processer för det. Finns det samarbete med externa aktörer i innovationsarbetet? Vilka är dessa aktörer? Och hur arbetar ni med dem?

Slutligen

En genomlysning av de olika områdena ovan, ger en indikation på vilka delar i innovationsarbetet som finns på plats och fungerar och inom vilka områden det finns potential för utveckling. En genomlysning kan göras internt i ledningen, eller med hjälp av extern medverkan från till exempel forskare (som varit fallet i den studie som beskrivs i denna del av rapporten). Att utföra det internt i ledningen kan ha sin fördel, under förutsättning att dialogen har ”högt i tak” och att förmågan att vrida och vända på begreppen finns. Att arbeta med externa aktörer såsom forskare ger ett utifrån perspektiv på verksamheten och en objektiv röst in i ledningen.

Handelns innovationsförmåga

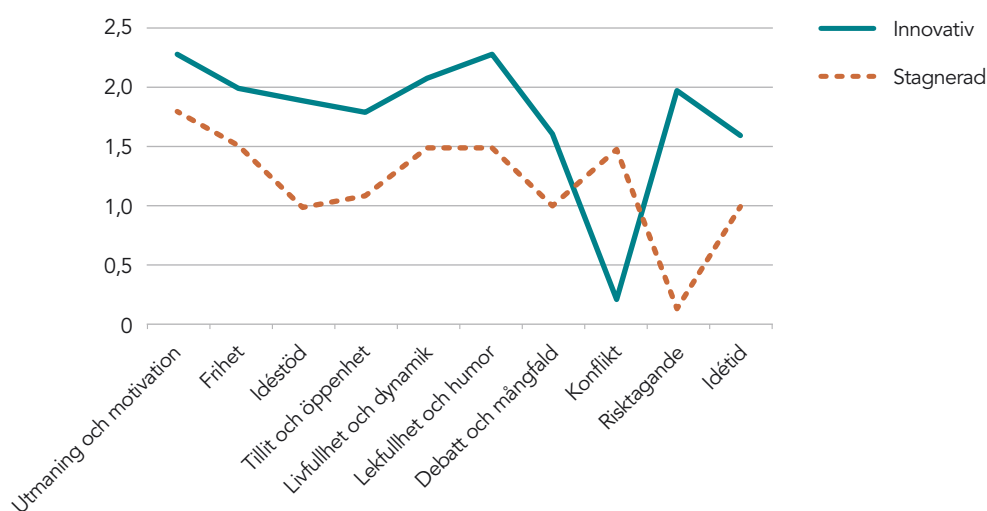
Handeln karaktäriseras ofta som en konkurrensutsatt, men dynamisk bransch som snabbt anpassar sig till förändring genom sitt entreprenöriella förhållningssätt. Förändringen har inte sällan byggt på en förmåga att snabbt omsätta andras idéer och förändringen har oftast varit inkrementell om än snabb. Förändringsarbetet i handeln kan sägas ha byggt främst på ständiga förbättringar, där stora radikala innovationer har varit mindre vanliga. Det är klart att branschen tydligt visar på en förändringsförmåga, men finns förmågan att vara innovativ och skapa mer radikala innovationer?

Dessa utmaningar sätter fokus på branschens förmåga att förnya sig, och förmågan att på ett för handeln hållbart sätt skapa ökad innovationsförmåga. Det har därför varit intressant för oss forskare att undersöka handelns innovationsförmåga. Det har vi gjort genom att använda en enkätstudie kring kreativa klimat, i tre av de fyra handelsorganisationer som varit med i studien ovan om ledning av innovation. I en av de fyra organisationerna har enkäten sänts till två grupper; den strategiska ledningen centralt i organisation, samt till en tillfällig projektorganisation



som har ett specifikt uppdrag att arbeta med innovation och värdeskapande, en så kallad *innovationshub*.

Enkäten vi använt bygger på arbetslivsforskaren Göran Ekvalls tidigare forskning. Ekvall har genom att mäta flera organisationers kreativa klimat, utvecklat ett analysverktyg som ger ett samband mellan en organisations kreativa klimat och organisationens innovativa förmåga. Analysverktyget är uppbyggt kring tio faktorer, (figur 3) som påverkar det kreativa klimatet, där vissa faktorer i högre grad än andra påverkar den innovativa förmågan i organisationen. Verktöget kan användas för att bedöma om organisationen är innovativ eller stagnerande.



Figur 3. Typiska grafer för innovativ respektive stagnerad organisation, som bygger på enkätstudier med svarskalan "håller med helt och hållet" (3) till "håller inte alls med" (0). Källa: Ekvall, G. (1996).

De tio faktorerna som finns i verktyget och som enkätens frågor bygger på, bidrar alla till organisationens kreativa klimat. De faktorer som sägs påverka inkrementell innovation mest är risktagande, idétid, idéstöd och debatt, medan radikala innovationer stimuleras i klimat som har stor grad av frihet, risktagande, debatt och dynamik.

Vi kan se att samtliga fyra organisationer där vi gjort enkätstudier ligger över kurvan för stagnerande, men i olika hög grad. Den unga helt e-handelsbaserade organisationen i vår studie, är den som ligger på eller över kurvan för innovativ organisation, liksom den tillfälliga projektorganisation som är satt på ett specifikt uppdrag att arbeta med innovation och värdeskapande, i en av de större etablerade handelsorganisationerna.

Vi ser dock, i samtliga organisationer, att faktorerna som mest påverkar klimatet för inkrementella innovationer är högre än de faktorer som bidrar till att stimulera radikal innovation.

I likhet med mätningar i andra branscher kan vi se att stora etablerade organisationer med tradition och struktur har lägre värden på faktorerna frihet, idétid och idéstöd, vilket är en förutsättning för ett innovativt klimat, samtidigt som det just i handelsorganisationerna tycks saknas formella strukturer för just innovationsarbete. Cheferna i dessa organisationer svarar dessutom att de inte har lika mycket stöd för idéer som medarbetarna upplever att det har i samma organisation. Det innebär att cheferna ger stöd åt sina medarbetare för deras idéer samtidigt som deras egna idéer sällan får stöd. Detta kan bero på att innovationsarbete ännu inte nått ledningsrummen som en strategisk agendapunkt, och därför lyfts inte idéer och nya potentiella innovationer fram på ledningsnivå.

Alla organisationerna har, till skillnad från studier i andra branscher, höga värden kring debatt och samtidigt låga på konflikt, vilket innebär att det finns goda förutsättningar i miljöerna att skapa innovation, eftersom sakfrågor snarare än personfrågor är i fokus vid diskussioner. Dock bör strukturer och ledning ses över i de stora organisationerna, så att fortsatt dynamik och idégenerering fortsättningsvis ges utrymme.



En slutsats i enkätsvaren är att det kreativa klimatet i handeln är tillåtande. Det innebär att handeln aktivt skulle kunna flytta fram sina positioner och utmana sina existerande praktiker i förändrings- och innovationsarbete, och därigenom ge förutsättningar för mer innovation på radikal och strategisk nivå. Det skulle innebära en möjlig förflyttning från att passivt understödja och tillåta innovation, till att strategiskt leda innovation.

Slutsatser

- ✓ Innovation i handeln om att skapa något nytt som skapar värde för kunder, konsumenter och andra intressenter.
- ✓ Ett strategiskt och systematiskt förhållningssätt till innovation kan leda till långsiktig framgång och tillväxt.
- ✓ Det finns goda förutsättningar för handeln att jobba med innovation men det saknas strukturer och rutiner.
- ✓ Innovationsarbetet bör kopplas till visions- och strategiarbetet, där handeln kan gå från att passivt stödja till att aktivt driva innovationsarbete.



Serviceinnovation i handeln – om kundens och personalens betydelse

Varje dag, varje timme och varje minut möter en konsument en anställd i en fysisk butik, för att rådfråga, köpa eller byta varor. Personalen finns på plats i syftet att skapa en bra upplevelse för konsumenten under hela kundresan, samtidigt som de förväntas skapa merförsäljning för butiken. Men hur arbetar handeln med utveckling av erbjudanden som skapar värden för konsumenter? Och vad är serviceinnovationers roll och betydelse i detta arbete?

De flesta varor som utvecklas och produceras, ska åtnjutas av konsumenter, som köper dem via handelns olika kanaler. Alla teknikinnovationer till trots, så är det till syvende och sist konsumenterna som beslutar om vad de vill köpa, var de vill köpa och var de får de bästa upplevelserna. Men konsumenter idag är tack vare ny teknik, mer pålästa, ständigt uppkopplade och klara för att ta reda på mer fakta alternativt beställa en vara från en konkurrent direkt på plats i butik. Den uppkopplade och kunniga konsumenten har skapat ett förändrat beteende som handeln möter i både fysiska butiker och i nätbaserad handel. Ett förändrat konsumentbeteende drivs i huvudsak av just konsumenterna och dessa förändrade beteenden måste mötas genom en förändring i handeln. Men trots förändringar i beteenden kopplat till teknikutvecklingen är konsumenter fortfarande i behov av positiva upplevelser när de handlar. Forskning visar att framgångsrika butiker är de som skapar positiva butiksupplevelser genom tillfredsställande utbud av varor, välorganiserad butik och bra personal.

Alla teknikinnovationer till trots, så är det till syvende och sist konsumenterna som beslutar om vad de vill köpa, var de vill köpa och var de får de bästa upplevelserna.

På grund av handelns unika placering närmast konsumenten i försörjningskedjan, är det också handeln och dess butikspersonal som har störst möjlighet att vara lyhörd för och bäst kunna förstå konsumentens behov, och med utgångspunkt i det skapa

nya produkter och tjänster. Frågan är dock om handeln utnyttjar denna position med närheten till konsumenten på bästa möjliga sätt? Frågan är också om handeln tar möjligheten att bli unik genom att skapa serviceinnovationer i form av erbjudanden som konsumenten värdesätter? Det är därför intressant ur ett forskningsperspektiv att studera hur handeln kan skapa processer för att skapa serviceinnovationer, genom att ta in kundinsikter i förändrings- och innovationsarbete, och genom att använda medarbetarnas kunskap om konsumenternas behov.



Serviceinnovationer

Serviceinnovationer är, som nämns i inledningen, något annat än traditionella innovationer. Deras process och utveckling ser annorlunda ut om man jämför med hur mer traditionella innovationer exempelvis tekniska- eller produktinnovationer ser ut. I tidigare forskning om innovationer, och det finns mycket, diskuteras dock innovationer av tjänster eller service i förhållande liten utsträckning. Det kan tyckas märkligt, särskilt med tanke på att vi lever i ett tjänstesamhälle och har gjort det sedan 1950-talet. Serviceinnovationer får därför än så länge betraktas som ett förhållandevis litet forskningsområde.

Vad är en serviceinnovation?

Det går förstås inte att förstå eller förklara serviceinnovation på enbart ett sätt, eftersom de kan se mycket olika ut. I tidigare forskning finns tre olika beskrivningar av eller synsätt på serviceinnovationer. Den första beskrivningen tar sin utgångspunkt i att det är ny teknologi eller teknik som ska till för att det ska betraktas som en serviceinnovation. Först när en tjänst utvecklas genom ny teknologi eller teknik ses det som en serviceinnovation. Det är också denna typ av serviceinnovation som hittills dominerat och som vi vanligen sett i handeln. Detta är ett ganska traditionellt synsätt på innovation och merparten av den befintliga forskningen använder just denna beskrivning av eller synsätt på serviceinnovation.

Det andra synsättet innebär att man tar utgångspunkt i att serviceinnovation är något helt annat än traditionella innovationer. Det som är centralt i detta synsätt är att man utgår från att det är en serviceinnovation så fort man gör någon förändring, i exempelvis tjänsteprocessen, som leder till att effektiviteten i processen ökar och som sedan leder till ökad kundtillfredsställelse. Det kan vara förändringar i de interna processerna där kunderna inte deltar och/eller i de externa processerna i vilka kunderna deltar. Det viktiga är att förändringen leder till att kundtillfredsställelsen ökar. Det tredje synsättet har en mycket mer generös förståelse av vad serviceinnovationer är

för något. Med detta synsätt menar man att alla förändringar som genomförs för att bidra till ökat värdeskapande för kunderna är att betrakta som en serviceinnovation. Det kan vara processinnovationer, varumärkesinnovationer, sociala innovationer eller beteendeinnovationer. Det viktiga är att innovationen leder till att kundernas värdeskapande ökar för att betraktas som serviceinnovation. Det är framförallt de två sistnämnda synsätten som utgör grunden för den fortsatta diskussionen i denna del om serviceinnovationer. Det är också dessa två synsätt som både forskning och handel behöver öka kunskapen om för att förbättra förmågan att arbeta mer aktivt med innovationer för att skapa framtidens handel.

Hur går serviceinnovationer till?

En serviceinnovation har en annan karaktär än traditionella innovationer och innovationsarbetet och processen ser annorlunda ut. För det första är själva innovationsprocessen sällan eller aldrig förlagd till en särskild avdelning som en forsknings- och utvecklingsavdelning, som i större industriverksamheter. I tjänsteverksamheter kan innovationer ske var som helst i organisationen och vanligtvis är arbetet utspritt på flera olika håll i en organisation. I serviceinnovationer är det vanligt att det är flera medarbetare som är inblandade i processen, vilket innebär att det är en kollektiv process. Det är kollektivet som driver på och utvecklar serviceinnovationen. De förändringar som görs för att åstadkomma en serviceinnovation kan ibland vara relativt både små och spridda. Detta betyder att innovationen är mindre tydlig och ofta inte synlig, och oftast av inkrementell karaktär, eftersom innovationsprocesserna är integrerade i andra pågående organisatoriska processer och i de dagliga rutinerna. Processerna i serviceinnovationer är inte systematiska och linjära och de är sällan tydligt rationella i den meningen att innovationsprocesserna följer en tydlig och bestämd tidsplan.

En serviceinnovation har en annan karaktär än traditionella innovationer och innovationsarbetet och processen ser annorlunda ut.

Serviceinnovationer kan vara små och spridda förändringar och de går inte alltid att reproducera. Problematiken med att serviceinnovationer är svåra att reproducera och enkla att imitera eller kopiera gör att det sällan går att söka patent för dem. De skulle kunna ses som mer av ett organisatoriskt lärande. Emellertid finns det forskning som visar att det går att arbeta med mer strategiskt planerade serviceinnovationer. Det är då viktigt att det ingår i organisationens strategi, vilket betyder att det är innovationsstrategin som engagerar medarbetarna att bidra till att driva utvecklingen av serviceinnovationer. Organisationen ska arbeta med att säkerställa att de innovationsidéer och förslag som föreslås ligger inom den strategi som man beslutat om. Det vill säga

vissa idéer måste man säga nej till om de inte ligger inom den beslutade strategin. Förutom att en strategi är central är det viktigt att uppmärksamma medarbetarnas roll i serviceinnovationer. Medarbetarna har en mycket betydelsefull roll i innovationsarbetet och därför är det centralt att man i organisationen utarbetar strukturer, system och rutiner, för att fånga innovationsidéer från medarbetarna.

Hur ska serviceinnovationer organiseras och stödjas?

Det behövs betydligt mer kunskap om hur serviceinnovationer ska ledas, organiseras och stödjas. Det är ett forskningsområde som i dagsläget inte är tillräckligt utforskat och den forskning som finns är tydligt präglad av den logik som visar hur man organiserar och driver tekniska innovationer. Merparten av de teorier som finns är utvecklade med syfte att förstå tekniska innovationer och de hjälper oss inte att förstå hur man på ett bra sätt organiserar och ger stöd för att stärka utvecklingen av serviceinnovationer. Den forskning som ändå finns, visar några viktiga delar som bör ingå i organisationen, läs ledningens, arbete. En viktig del, kanske den allra viktigaste, är att serviceinnovation blir en strategisk fråga för organisationen. Genom att strategiskt och systematiskt organisera innovationsaktiviteter, vilket sällan görs för serviceinnovationer, skapas bättre förutsättningar för innovationsarbete.

Genom att strategiskt och systematiskt organisera innovationsaktiviteter, vilket sällan görs för serviceinnovationer, skapas bättre förutsättningar för innovationsarbete.

En annan mycket viktig del är att organisationskulturen är central för serviceinnovationer, kulturen måste präglas av normer och värderingar om att kreativitet och innovation är viktigt. I det arbetet ingår att förstå att medarbetarna har en mycket viktig roll och funktion i innovationsarbetet, och att de utgör en strategisk resurs och kan ses som organisationens interna entreprenörer (intraprenörer). Det innebär att organisationen bör underlätta och stimulera till ökad kreativitet bland medarbetarna. Att ge medarbetarna stort handlingsutrymme är ett sätt att underlätta för kreativitet.

Ytterligare en del i arbetet är att utveckla intraprenörsgupper med särskilt ansvar för utveckling av idéer som kan leda till ökat värdeskapande för kunderna. En strategi som betonar vikten av sådana intraprenörsgupper bör systematiseras i organisationer. Det betyder dock inte att dessa grupper får ensamt ansvar för innovationsarbetet, det ska fortsättningsvis finnas utrymme för alla medarbetare att komma med input till utvecklingsarbetet. I tidigare forskning visas också att det kan vara en god idé att i innovationsstrategin skapa olika innovationsmoduler för olika processer i organisationen,

vilket innebär att vissa processer standardiseras och andra utsätter man för ständiga anpassningar för att säkerställa att kunderna upplever ett ökat värdeskapande.

Medarbetarnas roll i serviceinnovationer

Litteratur full av forskning kring servicemötet, som beskriver att betydelsen av personalen i olika typer av servicemöten varierar. Personalen är avgörande för positiva (och negativa) butiksupplevelser och det är något som spelar stor roll för kunden! Från att handelsföretagen sett saken annorlunda – och tidigare betonat layout, design och teknik i butiksmiljön som betydelsefullt för positiva butiksupplevelser, kan vi nu se att företagen också ser personalens betydelse som stor och viktig för kunden.

Att det finns mycket att hämta vad gäller innovation utifrån personalens bild av vad kunderna säger och gör i kundmötet torde det inte råda några tvivel om. Forskningen om medarbetarnas roll i arbetet med serviceinnovationer är däremot mycket begränsad. Kunskapsläget är därför inte det bästa för att finna stöd för hur man i organisationer ska planera och arbeta för att stärka utvecklingen av serviceinnovationer. Vad vi vet i dagsläget är att medarbetare generellt i serviceorganisationer och särskilt de medarbetare som arbetar i direkt kontakt med kunderna är avgörande för innovationsprocessen och implementeringen av serviceinnovationen. Dessa medarbetare utgör ett nyckelgränssnitt för både inhämtning av kunskap och information och spridning av denna. Flera innovationer initieras i mötet mellan medarbetare och kund. Därför uppstår stora möjligheter att skapa idéer till tjänsteutveckling just där. Tidigare forskning visar att när medarbetarna involveras i innovationsarbetet bidrar det till ökad effektivitet i tjänsteprocesserna. Det är bra både för kunden och organisationen, försäljning, tillfredsställelse och kreativitet.

Eftersom medarbetare i tjänsteverksamheter har en avgörande roll i arbetet med serviceinnovationer blir det viktigt att stärka deras engagemang och göra dem delaktiga i detta arbete. Vilka åtgärder bör organisationer fokusera på? Följande åtgärder är viktiga. En första åtgärd är att ge medarbetare handlingsutrymme, det betyder att de behöver både handlingsfrihet men också handlingsmöjligheter (kunskaper och andra resurser). En andra åtgärd är att utveckla system och rutiner för att belöna kreativitet och idégenerering. Det är dock osäkert hur mycket olika organisationer jobbar med att skapa system för att systematiskt fånga in vad som framkommer – ur personalens perspektiv – i kundmötet. Här kan man tänka sig olika typer av system; ett sådant system bygger på att personalen registrerar vad de stöter på. Det har svagheten att det bygger på att personalen gör just detta. Det kan dock finnas många anledningar till att så inte sker såsom stress, splittring i uppgifter etcetera. Ett annat system är att kunder själv registrerar synpunkter de har, vilket har fördelen att de då finns registrerade, men det bygger på att kunden ska vara villig att göra detta extraarbete. En tredje åtgärd är att utarbeta riktlinjer

för hur man i organisationen ska göra det enkelt för kunder att ge kritiska synpunkter. Kundklagomål är en resurs och en källa att ösa ur för idéer till utvecklingsarbete. Mot bakgrund av detta bör man synliggöra, diskutera och dokumentera kundklagomål på ett systematiskt vis, eftersom ett tydligt system för kundklagomål kan bli en viktig input till innovationsprocessen. Här kan man tänka sig att andra kanaler än det personliga kundmötet kan ha fördelar. Som exempel kan telefonkonversationer med kunder på kundkontaktavdelningar spelas in eller registreras. Dessa kan gås igenom i efterhand för att vaska fram uppgifter som kan utgöra input i innovationsverksamheten. I andra digitala kanaler, såsom chattar och e-mail funktioner, finns också denna möjlighet. Eftersom serviceinnovationer ofta handlar om någon utveckling av eller förändring av tjänsteprocessen så innebär det sannolikt att både kund och medarbetare med kundkontakt är involverade i implementeringen av innovationen. Därför blir en fjärde åtgärd att utveckla script/manus för hur implementeringen ska gå till. I denna process kan kunderna behöva stöd för att kunna agera på ett sådant sätt i tjänsteprocessen att deras värdeskapande ökar.

Personalen är butikens ansikte utåt och den som möter kunden, och alltså en viktig resurs för butikens anseende. Ur ett innovationsperspektiv är det också personalen som varje dag möter konsumenten och förväntas besvara deras frågor. Det är därmed personalen som kan förstå behoven och önskemålen hos konsumenterna på djupet. Med den teknikutveckling som handeln gått igenom kan vi konstatera att handelspersonal numera möter konsumenter som i högre grad är pålästa och mer kunniga än tidigare. Inte helt sällan är de mer kunniga om olika varor än butikens egen personal, och de är också ständigt uppkopplade när de är och handlar vilket innebär att de är i behov av ett mer avancerat stöd och rådgivning i butik än tidigare. Forskning visar också att det finns stort utrymme för förbättringar när det gäller den service som kunder får i butiker idag.



Kundernas roll i innovationsarbetet

Redan på slutet av 1700-talet konstaterade Adam Smith att användarna det vill säga kunderna är en viktig källa för innovation. Precis som att medarbetarna har en viktig roll och funktion i innovationsarbetet har kunderna det också. Detta eftersom ett inslag i tjänsters karaktär är att det är kunden som skapar sitt eget värde, får kunderna en väsentlig roll både i innovationsprocessen och vid implementering av innovationen. Kunden är ingen aktör som passivt deltar i tjänsteprocessen, utan en aktiv part som på olika sätt deltar både i innovationsarbetet och vid implementeringen av en serviceinnovation. Kunden är en viktig resurs som har kunskap och know-how

som de integrerar med organisationens olika typer av resurser och i denna resurs-integration uppstår stora möjligheter att göra kunden mer delaktig i utvecklings- och förändringsarbetet. Kunder är idag välinformerade och kunniga och detta ökar kraven på att organisationer ligger i framkant och arbetar med ständig utveckling. Samtidigt finns det potential i att hitta sätt att använda kundernas kunskaper för innovationsarbetet. Organisationer behöver därför mer strategiskt och systematiskt utveckla internt engagemang för att komma nära kunderna och därmed bättre förstå hur de tillsammans med kunder gemensamt kan arbeta för att utveckla nya idéer för handeln.

Det finns en del undersökningar som visar att kunder har mer kreativa idéer för utveckling av tjänsteerbjudande, tjänster och tjänsteprocesser och/eller nya produkter. I en väl citerad studie av Edvardsson med flera genomfördes ett experiment, i vilket ett antal kunder och organisationens forsknings- och utvecklingsavdelning presenterades för ett och samma problem som krävde en ny kreativ lösning, ett förslag till en innovation. Resultatet av detta experiment visar att de deltagande kunderna kommer fram med mer kreativa lösningar på problemet än vad den egna personalen gör. Kunder har ofta innovativa idéer för framtida erbjudanden. Detta visar att det finns all anledning att stärka samarbetet med sina kunder.

En sak som lyfts fram i tidigare forskning och som är viktig att betona är att handlare generellt inte ser sig som innovatörer eller utvecklare av innovationer utan betraktar sig mer som mottagare av innovationer. Det kan bero på deras position som intermediär mellan producent och konsument i försörjningskedjan. Det kan därför vara ett viktigt steg för handlare att byta synsätt på sig själv och sitt ansvar för innovationer för att stärka utvecklingen av nya idéer för handeln.

Slutsatser

- ✓ Handlare bör förändra synen på sig själv som mottagare av innovationer, till att aktivt driva av innovationsarbete.
- ✓ Både kunder och medarbetare är viktiga resurser i arbete med service-innovationer, och detta arbete behöver bli en strategisk fråga i handels-organisationer.
- ✓ Butikspersonalen är ofta de som har störst möjlighet att vara lyhörda för och bäst att kunna förstå konsumentens behov.
- ✓ Det är ofta butikspersonalen som ska implementera innovationer, därför blir det viktigt att ge dem kunskap och träning så att de kan ansvara för detta arbete.
- ✓ Kunder har ofta mer kreativa idéer för nya erbjudanden och tjänster än personalen, och deras synpunkter är en viktig resurs och källa för idéer i innovationsarbetet.



Handeln äger inte frågan själv –

Om innovationer i komplexa system och strukturer

För gemene man förknippas handel ofta med en butik där en vara byter ägare genom en ekonomisk transaktion i en kassa. I dagsläget kan denna transaktion också ske via en webbutik, men det är fortfarande en förmedling av en vara som producerats i tillverkande industri längre upp i en försörjningskedja.

Butiken kan således ses som en intermediär mellan konsumenterna och den kedja som tillsammans utgör ett system av aktörer som producerar, distribuerar, tillhandahåller och säljer varorna till konsumenter. Men framtida handel har varken ”raka” transaktioner eller ”raka” försörjningskedjor.

Vi vet att de allra flesta handelsföretagen i huvudsak är distributörer och inte producenter, och att handelns förmåga att konkurrera ofta ligger i att hitta rätt kanaler för att så smidigt som möjligt möta kundens krav på tillgänglighet och bekvämlighet. Det sortiment som säljs i handeln är en produkt av ett komplicerat nätverk av leverantörer och flöden. Handelns arbete med leverantörer – ofta hundratals för detaljhandelns större aktörer – gör handelsföretagens inköpsförmåga central för såväl konkurrenskraft som innovation. När vi talar om innovation i ett försörjningskedjeperspektiv kan det därför vara av intresse att förstå hur olika aktörer i ett system påverkar innovation, hur det påverkar förmågan till förändring, möjligheterna till unicitet och till att skapa kundvärde.

För att innovation ska uppstå och implementeras i försörjningskedjor eller system, krävs samverkan mellan aktörerna i systemet. Vanligen har samverkan i huvudsak skett mellan två aktörer, oftast mellan köpare och säljare, eller leverantör och kund, det vill säga två aktörer som ligger nära varandra i kedjan. Med nya säljkanaler och affärsmodeller ändras dessa relationer. Även om handelns aktörer är beroende av leverantörer av såväl produkter som tjänster så ska man inte se handeln en passiv mottagare av lösningar. Tvärtom. Handelns aktörer erbjuder ofta stora volymer och långsiktiga relationer, och kan således också ställa krav och styra innovation. Goda relationer och bra samarbeten mellan aktörer kan ses som en förutsättning för att skapa innovationer, såväl inkrementella som radikala.

Handeln har visat sig vara goda medinnovatörer i olika försörjningskedjor och deras förmåga att driva marknaden har visat sig positiv för kedjans aktörer, i att implementera och testa nya innovationer över marknaden.

Innovation i varuflödet handlar inte bara om **vad** som säljs och köps, utan också **hur** varor och tjänster säljs och köps. Handelns förmåga att påverka varuflödet genom aktivt och strategiskt inköpsarbete ska till exempel inte underskattas. Inköpsstrategi handlar alltså inte bara om vad som ska köpas in, utan även om hur samarbetet och relationen med leverantörerna kan formas så att innovation kan skapas och drivas på. I den omdaning av handeln som utveckling av multikanal innebär så blir systemen ännu mer komplexa, och nya relationer och beroendeförhållanden skapas. Affärsmodeller och betallösningar utvecklas och handeln utgörs i högre grad av komplexa system snarare än av raka kedjor. Inom e-handeln har varuflödet alltid varit en akilleshäla, och med utveckling av nya kanaler gentemot kund skapas också nya utmaningar. Att välja rätt portfölj av tjänster och rätt tjänsteleverantörer har nog aldrig varit så viktigt för handeln som idag.



En viktig roll för handeln är, som nämnts tidigare, den som är intermediär mellan konsumenter och producenter. Där har handeln en viktig uppgift, nämligen den vertikala integrationen av aktiviteter i en värdekedja som kulminerar i att varan finns tillgänglig i en butik när kunden är där och efterfrågar densamma. *Supply chain management* som detta kallas är en omfattande och viktig uppgift för alla handelsföretag, och förmågan att excellera i *supply chain management* kan sägas vara avgörande för såväl framgång som tillväxt.

Utöver vertikal integration finns det en annan integration som är central och som gör handeln unik. Den horisontella integrationen, som handlar om integrationen av butiker och koncept i tid och rum. Ett exempel på horisontell integration är när Ica vill att Ica Nära ska upplevas som ett enhetligt koncept ur ett kundperspektiv, oberoende av vilken Ica Nära-butik man handlar sina varor i. Horisontell integration betyder omfattande koordination och integration utifrån det man kallar handelsformat eller koncept. Dessa ska skapa en enhetlig kundupplevelse och liknande erbjudanden mot kund, oavsett var kunden handlar. Allt i enlighet med en samordnad varumärkesimage. Den horisontella integrationen är en relativt ny företeelse i Sverige som kan sägas ha sin startpunkt när handeln gick från att vara enbart en distribuerande part i försörjningskedjan, till att också vilja vara en part som bygger en egen relation med slutkunden. Därvid arbetar handeln

med att skapa sitt varumärke och enhetliga varumärkesupplevelser i sina format, det vill säga erbjudanden och innovationer som höjer kundupplevelsen.

Man kan säga att den dominerande delen av handeln fortfarande utförs i ett traditionellt försörjningskedjeperspektiv, men e-handel, digitalisering och nya plattformar, utmanar dessa traditionella samarbeten i kedjan och nya samarbeten och konkurrenssituationer uppstår. Handeln ses nu gå från det traditionella perspektivet med en kedja som försörjer marknaden med produkter, till att genom nya affärsmodeller omforma system så att vissa led hoppas över, andra led omformas och vissa led försvinner. Men det räcker inte längre att omforma affärsmodellerna enbart med existerande aktörer. Helt nya aktörer kan komma in på den traditionella marknaden med nya innovationer och koncept som hotar den existerande traditionella handeln. Sådana tidiga exempel i andra branscher är till exempel Uber och Airbnb.

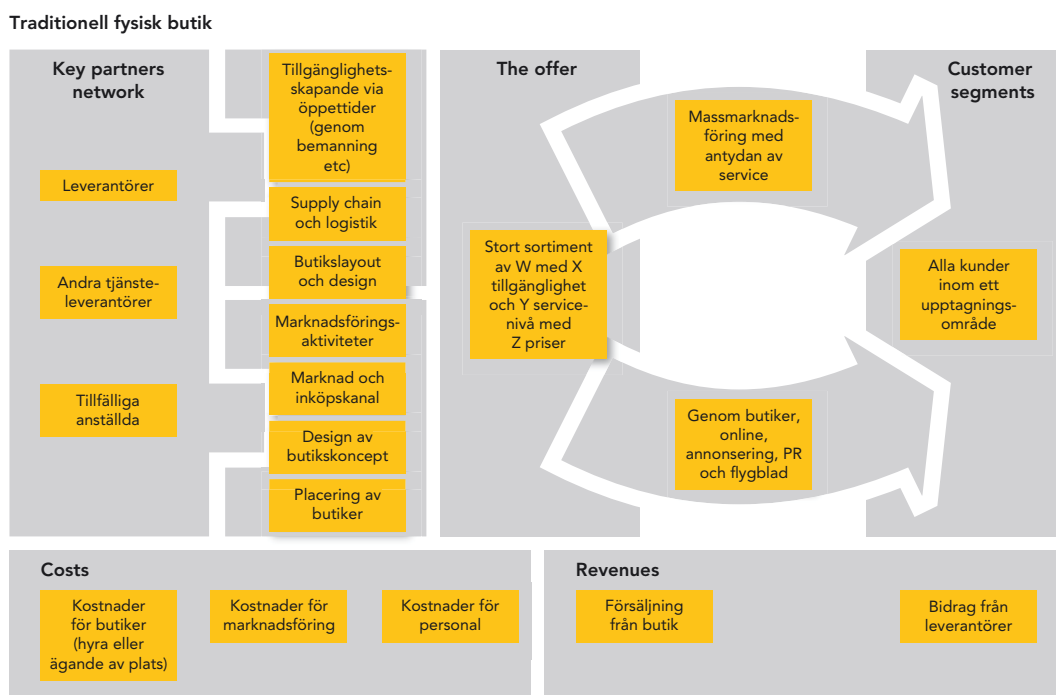
”Om man inte gör det själv – gör någon annan det.”

Nya affärsmodeller i handeln –innovativt eller samma som förr?

Varken butiksformat eller affärsmodeller i handeln är statiska och de förändras ständigt antingen i små eller i mer radikala steg. Dagens utmaningar för handeln och förändringar med nya aktörer som utmanar eller till och med upplöser befintliga affärsmodeller, ställer nya krav på handeln att ställa om för att överleva och skapa tillväxt. När det gäller innovation och handel är affärsmodeller också ett område som stått i fokus i forskningen, och tittar vi i praktisk handling är det inte sällan som innovation handlar just om nya affärsmodeller. Uppenbara exempel på detta är e-handeln och ny multisidig plattformshandel, som i sin tur båda bygger på en annan bred teknikinnovation – nämligen digitaliseringen.

I detta delprojekt har existerande affärsmodeller inom handeln stått som utgångspunkt i ambitionen att titta mot framtiden och utvecklingen vad gäller innovation kring olika affärsmodeller. Analysen av de olika affärsmodellerna har skett med hjälp av Osterwalder och Pigneurs modell *Business model canvas*. Modellen har en tydlig framsida mot kund – med erbjudanden, kundrelationer, fokuserade kundsegment och kanaler för att nå och kommunicera med kunder. Modellen har också en bakomliggande del som handlar om hur sakerna på framsidan skapas – via nyckelresurser, nyckelaktiviteter och nyckelpartners (beroende på hur de arbetar här, själv eller med partners för att leverera det man lovar kund). Utöver detta finns det naturligtvis också delar som talar om hur intäkt- och kostnadsmodell ser ut.

Den traditionella affärsmodellen i handeln är den som ofta kallas *brick-and-mortar*, alltså handel via en traditionell butik där varan byter ägare och en transaktion utförs. Denna affärsmodell kan beskrivas som i figur 4.



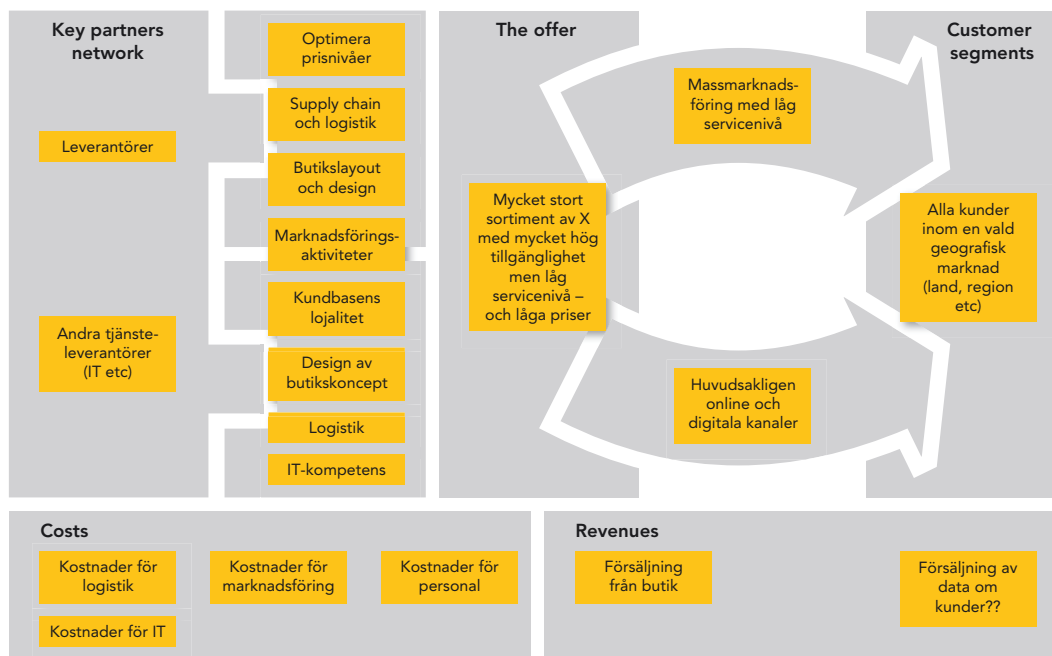
Figur 4. Traditionell fysisk butik i Osterwalder och Pigneurs termer.

I den här affärsmodellen är det tydligt att en nyckelresurs är platsen, till exempel en citybutik eller en butik i ett köpcentrum. Inom traditionell handel brukade man säga att det finns tre saker som är viktiga; platsen, platsen och platsen (eng. Location, location and location). Hittar man en bra plats sköter det mesta sig självt, sådan är affärsmodellens utgångspunkt. Det unika sortimentet blir då viktigt för att locka kunder och här har egna varumärken kommit in, speciellt inom dagligvaruhandeln, men även inom andra sektorer av handeln. Det är tydligt att den här typen av affärsmodell är känslig för konkurrens från affärsmodeller som erbjuder bättre tillgänglighet. De fysiska butikerna är trots allt stängda på nätterna. De är dessutom känsliga för konkurrens från en prismodell och en kalkyl som inte belastas av kostnader för butiker och butikslägen med personal i butikerna. De traditionella butikernas affärsmodell (och lönsamhetskalkyl) bygger på det man kallar *cash-and-carry*, det vill säga att kunderna tar sig till butiken, köper och själv transporterar hem varan. Att kunderna i ökad utsträckning vill att butiken transporterar hem utmanar i sig affärsmodellen.

Tittar man framåt ser vi att de fysiska butikerna antingen förstärker sin service och lägger på tjänster, såsom Clas Ohlssons app med hantverkstjänster, och/eller går åt andra hållet med rena självbetjäningsbutiker såsom Amazon Go. Samtidigt arbetar handeln med att minska prisgapet mot e-handeln och säkra tillgängligheten av produkter i butik för omedelbar leverans. Handeln börjar också väcka tankar kring upplevelseekonomin till liv igen, inte bara genom satsningar på underhållning som upplevelse, utan även på upplevelser som har till exempel utbildningsinnehåll. Det är uppenbart att nya format – showrooms, pick-up-points, click and collect, pop-up stores etcetera, kommer att spela stor roll för de traditionella fysiska butikerna framöver.

Den traditionella e-handels affärsmodell bygger på ett stort och attraktivt sortiment, låga priser och en närmast obegränsad tillgänglighet. E-handlare går från lokal handel till att bli mer och mer regionala och till och med globala. En utmaning i denna affärsmodell är att sortimenten växer samman och det blir svårt för e-handlare att tillhandahålla ett unikt sortiment. Då tenderar priskonkurrens att ta vid. Logistik är en stor kostnadspost i e-handel och centralt i affärsmodellen, eftersom tillgänglighet bygger på leverans till utlämningsställe eller hem, på rätt tid. Att bygga sin affärsmodell utifrån logistiken har visat sig vara framgångsrikt för de som vill bygga en lönsam e-handel.

Traditionell e-handel



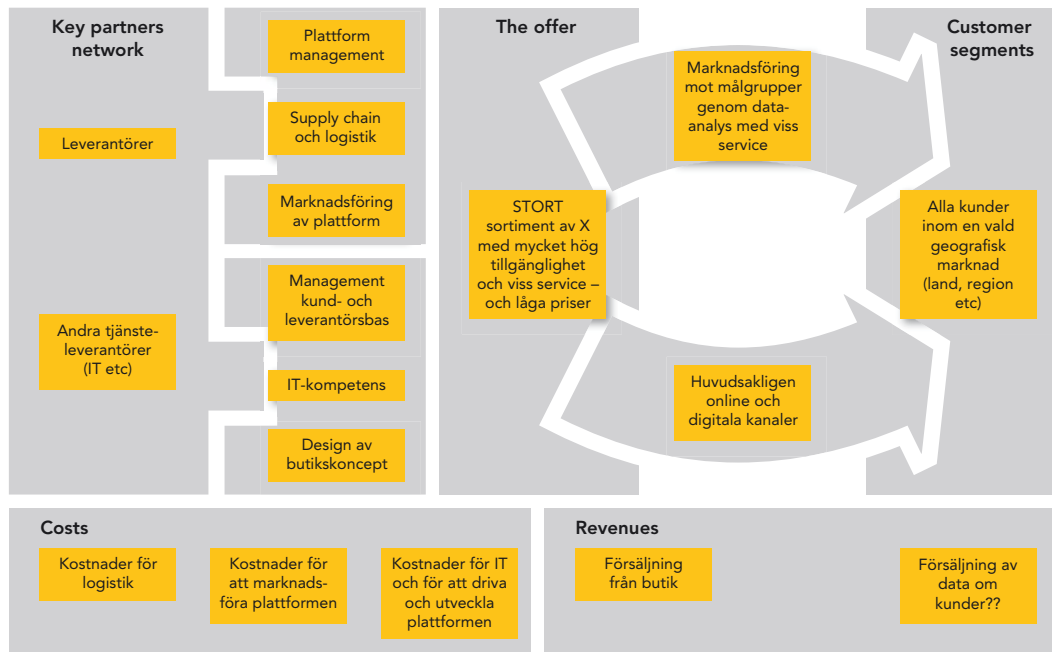
Figur 5. Traditionell e-handel i Osterwalder och Pigneurs termer.

Logistiken kommer att vara en stor utmaning även framöver, både vad gäller att skapa hållbara system och vad gäller en ännu bättre tillgänglighet och service. Generellt sett är lönsamhet i e-handelssektorn en utmaning och här kan vi komma att se förändringar på olika sätt, till exempel vad gäller fria leveranser och returer. Vi ser också lönsamma e-handlare jobba med automatisering av orderplockningen, som är en stor kostnadsdrivare i e-handeln. Ocado som är en brittisk aktör inom e-handel för livsmedel, har blivit kända för sin automatisering av livsmedelslager, där order till e-handel plockas. Ocado är alltså både e-handlare och utvecklare av system för e-handelns lager och plock. Ica är en aktör som köpt Ocados system till sin satsning på Dark stores, det vill säga distributionscentraler som enbart hanterar orders för e-handel. Många kunder har varit missnöjda med servicen inom e-handeln (liksom man varit det i den traditionella handeln), och många e-handlare har mött denna kritik genom att utveckla olika koncept såsom chattar eller andra verktyg för att stötta konsumentens inköpsprocess. IT-kunskap är således central på olika sätt och en grund för affärsmodellen, både vad gäller kunskap om kunder men också vad gäller det digitala erbjudandet och hur det erbjuds. En annan tydlig utveckling är att e-handlare söker den fysiska manifesteringen i traditionell butik, inte sällan i form av *showrooms*. Exempel på sådana finns hos de brittiska företagen Boden och Made.com.

Logistiken kommer att vara en stor utmaning även framöver, både vad gäller att skapa hållbara system och vad gäller en ännu bättre tillgänglighet och service.

Den tredje affärsmodellen bygger vidare på e-handeln och är det som man på engelska kallar *multisided platforms*. En multisidig marknad kan ses som en marknadsplats som för samman två eller fler grupper av aktörer som har en nytta av att utbyta varor, tjänster eller information med varandra. En multisidig plattform möjliggör detta utbyte genom att fungera som en intermediär på marknaden. Genom digitaliseringen och ny teknologi har den här typen av plattformar kunnat växa explosionsartat och bygga upp en stabil affärsmodell. Moderna exempel på företag som har multisidiga plattformar, inom handeln är Amazon och Alibaba. Här bygger affärsmodellen på en sammanlänkning av kunder och leverantörer; ett närmast oändligt utbud byggs samman med stora kundgrupper som just är intresserade av att få allt samlat på ett ställe och med i det närmaste samma-dag leveranser. Här söks såväl regionala som globala konsumenter. Dataanalys och IT tillhör viktiga nyckelresurser och nyckelaktiviteter. I Sverige har vi hittills få plattformaktörer inom handeln som fungerar som Amazon i USA och Sverige, och den traditionella handeln ser denna utveckling som ett tydligt hot, eftersom den ställer existerande affärsmodeller och relationer på ända.

Dubbelsidig plattformsaktör



Figur 6. Dubbelsidig plattformsaktör i Osterwalder och Pigneurs termer.

Liksom för e-handeln ser vi att plattformsaktörerna bygger ut sin servicenivå, med till exempel chat-funktioner och hjälp för konsumenten på olika sätt i inköpsprocessen. Flera aktörer, däribland Amazon, börjar med det som kallas smarta assistenter, vilket är röststyrda tjänster i hemmet via en uppkopplad enhet. Till denna kan sedan kopplas ett otal tjänster som kan beställas via röstkommando. Logistikerna fortsätter att vara ett område för plattformsaktörerna där man söker innovation, till exempel den utveckling som Amazon driver vad gäller drönare. Liksom för e-handlare ser vi att multiplattformar söker en fysisk närvaro. Det finns många exempel från plattformar som Amazon, där köpet av Whole foods är ett exempel som har fler användningsområden för Amazon än att bara ge fysisk närvaro.

Om man ska våga sig på några slutsatser så går alla affärsmodeller mot ökat fokus på service, och nya serviceinnovationer är det som ger framgång. Detta kan innebära fler tjänster där handeln gör det åt kunden – eller tjänster som bygger på mobiltelefonen och skapar självbetjäningssystem där kunden kan betala utan att behöva stå i kö i kassa. Den fysiska närvaron verkar paradoxalt nog bli viktig också för aktörer som bygger sin affärsmodell just på att man inte är närvarande i traditionell mening. Logistikerna framstår som ett nyckelområde för framtiden och nya innovationer inom detta område behövs.

Det gäller för såväl traditionella butiker som för e-handlare och multisidiga plattformar. Om affärsmodellen ska fungera måste logistiken vara sådan att kunden inte får vänta för länge på leverans och att leveransen är kundorienterad (= styrs efter när kunden kan ta emot leverans och att rätt vara kommer fram). På ett övergripande plan blir det tydligt att alla affärsmodeller i handeln verkar utvecklas åt samma håll, oavsett varifrån de har sitt ursprung. Här påminner det om vad Levy med flera kallade *the big middle*, nämligen att när nischade affärsidéer inom handel ska växa måste de växa mot de stora kundgrupperna och då tenderar erbjudandena att bli liknande och de unika i affärsidéerna suddas ut.

Vi ser att alla tre affärsmodellerna tenderar att vilja betona samma saker när man tittar på innovation framöver, och framtiden ser mer inkrementell än radikal ut. I grunden handlar det beteendet om att alla affärsmodeller fokuserar på att bygga vidare på sina styrkor – och försöker neutralisera eller reducera de svagheter och utmaningar man har i jämförelse med andra affärsmodeller.

Vi ser att alla tre affärsmodellerna tenderar att vilja betona samma saker när man tittar på innovation framöver, och framtiden ser mer inkrementell än radikal ut.

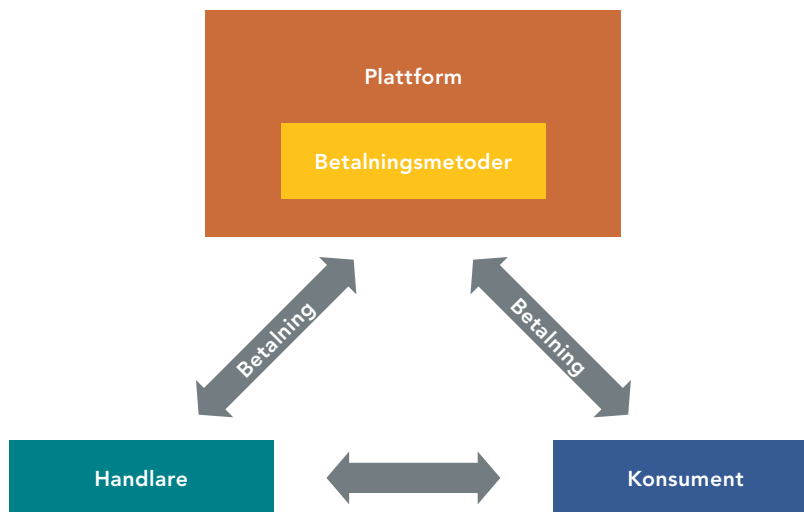
Betalmarknaden – ett tidigt exempel på en multisidig plattform

Multisidiga marknader är inget nytt påfund och betalningar är ett tidigt exempel på en sådan intermediär plattform. Analys av just betalningar, har bidragit till teorier om hur multisidiga plattformar fungerar och multisidiga plattformar har blivit ett etablerat begrepp i litteraturen som kunnat appliceras på andra företeelser. I fallet betalningar har det ursprungligen analyserats som en tvåsidig marknad, eftersom betalningsplattformar huvudsakligen binder samman två grupper, nämligen handlare med konsumenter. Det har visat sig att prisstrukturen på en plattform möjliggör för ägaren att ta ut olika avgifter av de olika användargrupperna, eftersom de ger upphov till positiva nätverksexternaliteter. Nätverksexternaliteter är kort sagt att värdet av tjänsten för ena gruppen ökar, ju fler aktörer som ansluter sig i den andra gruppen.

Det finns ett uppenbart ömsesidigt beroende mellan handlare och konsumenter då båda behöver ha tillgång till gemensamma betalningsmöjligheter för att en transaktion ska kunna äga rum. Detta ger upphov till koordinationsproblem som en plattform kan erbjuda en lösning på. För att plattformen ska fungera krävs en kritisk massa på båda sidor om marknaden och det svåra för ägaren till plattformen är att uppnå detta. Men då detta uppnåtts kan plattformsägaren ta ut olika avgifter av kundgrupperna på de olika sidorna. Beroendeförhållandet mellan de olika aktörerna leder också till en tröghet i

att byta system och till inlåsnings effekter. Det vill säga, en multisidig plattform kan hämma innovation på grund av höga byteskostnader, men är också en innovation i sig själv genom att förändra marknaden radikalt och ge upphov till nya standarder och marknadslösningar.

Att välja plattform kan ses som ett strategiskt val för en handlare, där de behöver ta hänsyn till hur deras kunder betalar, samtidigt som de behöver hålla nere sina kostnader. Större aktörer har möjlighet att förhandla om priset på betalningar eftersom de har en högre volym och kan ha tillgång till fler alternativ på marknaden. Därför är det intressant att undersöka hur större handlare väljer betalningssystem och vilka möjligheter de har att påverka marknaden.



Figur 7. Enkel illustration av en betalningsplattform.

Digitaliseringen och även förändrad reglering av betalningsmarknaden har möjliggjort att fler aktörer kunnat ta sig in på marknaden för att erbjuda betalningslösningar. Samtidigt har vi haft en nedgång av kontantanvändningen som åtföljts av en uppgång i volymen av korttransaktioner. Handlarna erbjuds därmed flera digitala alternativ, medan kontanter allt mindre blir ett alternativ att räkna med. Detta gör att det finns risk för att de elektroniska alternativen kan bli dyrare om de etablerade aktörerna på marknaden utnyttjar sin position.

Handlarnas förändringsbenägenhet på betalmarknaden

I en enkätstudie² till större handlare i Sverige (över 50 miljoner i omsättning) svarade flera av dem att val av själva leverantören av betalningssystemet (plattformen) främst är en fråga om att anpassa sig till den globala eller lokala marknaden. En viktig anledning till byte av tjänsteleverantör var kompatibilitet mellan system. Detta gällde både att betalningssystemet passade ihop med affärssystemet och att de olika butikerna inom samma koncern hade samma system. Vissa angav också att det var smidigt att samla betalningstjänsterna hos en leverantör. Att underlätta för sin kund i olika kanaler, samt bättre priser och villkor var också några av anledningarna till byte av leverantör för betalsystem. Själva plattformen möjliggör acceptans för olika betalningsmetoder.

En annan fråga som ställdes var om handlaren hade tagit in några nya betalmetoder respektive avslutat några. Vad gällde betalmetoder, till skillnad från leverantör av plattform, blev det tydligare att det var kundens efterfrågan som styrde i högre grad än handlaren egna system eller preferenser. Många hade tagit in faktura i e-handel men även i fysisk butik. Handlarna hade främst tagit in en ny metod för att kunden efterfrågade den och för att kunna ge kunden fler betalningsmetoder att välja mellan. Kunden hänger samman med lönsamhet. Med hög konkurrens har handlaren inte råd att förlora en kund bara på grund av att de inte har den betalmetoden som efterfrågas. Men fler handlare hade tagit in en ny betalmetod än avslutat någon, det visar på att man hellre vill öka antalet möjligheter att betala snarare än att byta ut en metod mot en annan. Samtidigt som en del hade tagit in faktura som betalmetod, fanns det andra som valt att ta bort det som alternativ eftersom det innebar en osäkerhet i form av risk för bedrägerier och att inte få betalt. Förutom säkerhetsaspekten hade andra betalmetoder avslutats antingen på grund av kostnadsskäl eller låg efterfrågan från kunder. Tabellen visar hur stor andel av de tillfrågade handlarna som bytt plattform, tagit in ny metod eller avslutat betalmetod.

Tabell 1. Statistik över beslut kring betalmetoder hos handlare.

	Procent	Antal svarande
Bytt betalleverantör/plattform	22	77
Tagit in en betalmetod	40	82
Avslutat en betalmetod	20	82

Resultaten visar att det viktiga för handlare vid val av betalsystem är att erbjuda lösningar som kunden efterfrågar, med avvägningen att det behöver vara en säker lösning som inte kostar mer än den smakar.

2 Utfördes våren 2016.



”

”Vi hade flera olika leverantörer tidigare och nu har vi alla samlade hos Klarna.”

”Vi har dragit ner på Diners och American Express plus de internationella korten då de inte var pålitliga.”

”Vi har tagit in faktura i butiken, då vi bedömde att det fanns en fördel med det och att vi skulle kunna sälja mer.”

”Swish för att det är så pass etablerat. Det är smidigt. Pengarna överförs direkt. Efterfrågas utav kunder.”

”Faktura för e-handel. För att det var många av kunderna som efterfrågade att vi skulle införskaffa faktura.”

”

Figur 8. Citat från handlare om betallosningar.

Handlarnas villkor och kostnader för betalningar

Tidigare forskning har kommit fram till att handeln är hårt konkurrensutsatt. För att få en fingervisning om den konkurrens som handlarna möter ställdes frågan: Om du skulle höja dina priser med tio procent hur mycket kundvolym skulle du då förlora? Denna fråga ger ett mått på priskänsligheten hos handlarnas kunder. De som svarade på denna fråga var 44 stycken och de hade mellan 50 miljoner och 15 miljarder kronor i årlig omsättning. Resultatet visar att det finns en stor spridning bland de svarande på hur hög konkurrens de möter. De flesta handlare hamnar runt att de skulle förlora 15 procent i omsättning om de höjde sina priser med tio procent. Det finns inget samband mellan hur hög konkurrens de möter och vilken omsättning de har, däremot finns det en tendens att de som möter en högre konkurrens (mer priskänsliga kunder) också anser sig ha en sämre möjlighet att förhandla med sina betaltjänstleverantörer.



De flesta handlare hamnar runt att de skulle förlora 15 procent i omsättning om de höjde sina priser med tio procent.

Bland de svarande har de flesta handlarna *Nets* som betaltjänstleverantör i sina fysiska butiker, näst vanligast är *Babs*. De handlare som har *Nets* som leverantör, ser ut att ha en något lägre omsättning än de som inte har *Nets*. Bland de handlare som riktar sig främst till mittsegmentet, kundgruppen 36–55 år är det något vanligare att ha *Babs* som leverantör. I e-handeln hade majoriteten av handlarna *Klarna* som leverantör, näst vanligast var *Dibs* (som är en del av *Nets* koncernen).

Via plattformen har handlaren oftast ett antal olika betalningsmetoder att tillgå. Olika metoder kostar olika mycket för en handlare, något som kunden oftast inte märker. Exempelvis har de så kallade mellanbanksavgifterna, utretts både i forskning och från myndighetshåll, och är föremål för olika regleringar. Från 2016 finns en maxgräns på hur hög avgift som får tas ut. I studien var det i genomsnitt 2,5 procent av handlarnas totala kostnader som går till betalningar. Det är alltså en relativt betydande del av kostnaderna som bara går till att ta betalt. Dyrast betalmetod att ta emot i fysisk butik var *American Express* och *Diners*, men det var även dyrt med faktura, speciellt för mindre belopp. Den metod som innebar högst risk i fysisk butik var kontanter följt av faktura. I e-handeln var det faktura som var den dyraste metoden och också den som flest handlare angav

som den mest riskfyllda metoden. Trots detta är det faktura som i genomsnitt hanterar den största volymen betalningar i e-handeln följt av bankkort. Den minst kostsamma metoden för handlarna i fysisk butik är vanligt bankkort (debet), det är också den metod som flest handlare föredrar att deras kund betalar med. I e-handeln uppger majoriteten av handlarna att direktbetalning är den billigaste, tätt följt av bankkort.

Resultaten visar att digitaliseringen leder till att handlare måste erbjuda fler alternativ för betalningar till sina kunder, samtidigt som det blir svårare för dem att bestämma hur de vill ta betalt av sina kunder. Handlare behöver därför analysera sitt betalningsflöde för att se om det finns möjlighet att rikta betalningarna mot de alternativen med lägre kostnad, utan att förlora kunder. Med digitaliseringen får betaltjänstföretagen större makt på marknaden och det blir därför viktigt för handlare att organisera sig och ha verktyg för att jämföra kostnader. Men digitaliseringen ger också möjligheter till att samordna system i större utsträckning för att minska kostnader.

Summering

- ✓ Handeln kan inte vara en passiv mottagare av lösningar i försörjningskedjor utan måste snarare vara en god medinnovatör i handelssystemet.
- ✓ Nya affärsmodeller utmanar befintliga affärsmodeller och ställer krav på den traditionella handeln att förnya sig för överlevnad och tillväxt.
- ✓ Betaltjänstföretagen får större makt på marknaden med digitaliseringen som också bidrar till att handeln måste erbjuda fler alternativ till sina kunder.



När hållbarhet möter handeln

Med ett starkt hot om klimatförändringar på vår planet och begränsad tillgång på jordens ändliga resurser blir hållbarhet en nödvändig och aktuell trend i vårt samhälle. Denna trend berör handeln starkt och utmanar den ständigt.

Genom sin traditionella roll att förmedla varor och skapa värde och vinst till ägarna (ekonomisk hållbarhet), tvingas handeln samtidigt möta allt hårdare krav på både ekologisk och social hållbarhet. Det innebär att det behövs ett förändrat synsätt, nya sätt att arbeta och förhålla sig till i rollen som handelsföretag. Kopplingen mellan hållbarhet och innovation är därför inte så avlägsen, eftersom förändring kräver förmåga att vara innovativ för att hitta nya sätt att arbeta, producera och sälja på ett hållbart sätt.

Kopplingen mellan hållbarhet och innovation är därför inte så avlägsen, eftersom förändring kräver förmåga att vara innovativ för att hitta nya sätt att arbeta, producera och sälja på ett hållbart sätt.

När det gäller hållbar utveckling ställs handeln för nya utmaningar både vad gäller transparens och spårbarhet i försörjningskedjorna. Handeln förväntas idag kunna ge utförliga och i det närmaste fullständiga svar på var varorna är producerade, hur de är producerade och av vem de är producerade. Kundernas medvetenhet kring hållbarhet och efterfrågan på hållbara alternativ i handeln har ökat avsevärt. Ett ökat fokus på hållbar utveckling blir därför en stor utmaning för handeln, där kunder ständigt ställer nya krav på handeln och systemets aktörer. Vi ser därför en omställning, återigen med nya erbjudanden som kopplar till att stödja konsumenter i den komplexa frågan kring hållbar utveckling. Även etablerade affärsmodeller börjar ifrågasättas, såsom exempelvis modebranschens arbete med snabbt förändrade kollektioner med låga priser och hög omsättningshastighet (fast fashion).

Handelns arbete med hållbarhetsfrågor rymmer komplicerade frågor och svåra ställningstaganden, som ibland ställer saker och ting på sin spets. Har barn varit inblandade? Är råvarorna giftiga? Är avtalen med leverantörer rättvisa? Detta är bara några frågor

som konsumenter vill ha svar på när de blivit mer kunniga och mer medvetna om hållbar utveckling. Men frågorna är komplexa och det är inte lätt att göra rätt som konsument och handeln utmanas att klara balansakten att hållbart klara av uppgiften att sälja och förmedla varor, samtidigt som de ska arbeta för hållbar utveckling. Det innebär att handeln har extra stort ansvar att kommunicera och informera konsumenter i denna balansakt.

För detaljhandelns aktörer har hållbarhetsarbetet särskild betydelse och är av strategisk vikt, inte minst då detaljhandeln är den del av marknadssystemet som knyter samman den konsumerande delen av marknaden med den producerande sidan av marknaden. Då handeln i sig inte är producenter, utan de är aktörer i marknadssystemet som knyter samman och företräder ett stort antal leverantörer vars produkter man har på sina hyllor. Handeln är också ett skyltfönster för den producerande sidan av marknaden med direkt och daglig kontakt med konsumenten, och därmed en aktör som verkligen har möjligheten att vara pådrivande för hållbar konsumtion.



Nya krav från kunder på hållbar handel skapar nya krav på förmåga till anpassning och innovation. Vi ser just nu hur många handelsföretag ställer om till olika typer av handel som bättre speglar hållbarhet, såsom utveckling av hållbara produkter i sina sortiment, återbruk och återvinning av produkter, uthyrning istället för köp, och rådgivning för att underlätta och inspirera till hållbar konsumtion. I en del fall skapar hållbarhetsarbetet friktion och utmaningar för den gängse handeln, något som vi ägnat oss åt i vår forskning.

Om balansakter i hållbarhetsarbete

I forskningen kring hållbarhet i handeln har samspelet mellan företagsledning, butiksanställda och kunder i detaljhandeln studerats med syftet att fånga upp och förstå de strategier och grundläggande idéer som präglar företagets hållbarhetsarbete. Vi har även studerat hur hållbarhetsfrågor kommuniceras av företagsledningen, samt interaktionen mellan olika delar av organisationen när det gäller att kommunicera hållbarhetsfrågor både inom och utanför organisationen. I större handelsföretag har det visat sig vara en utmaning att hitta vägar för hur arbetet med hållbarhetskommunikation ska kanaliseras ut i företaget, via försäljningsorganisationer, ut till butiker och butiksanställda.

När hållbarhetsstrategier och innovationer kring hållbarhet och hållbar konsumtion möter den dagliga verksamheten i handeln blir det inte sällan friktion. Hållbarhetsfrågorna

hanteras ofta i separata enheter men skapar, som ringar på vatten, effekter ut i organisationen kring vad som säljs och hur det bör säljas. Hållbarhetsarbetet skapar ibland även en otydlig bild för kunden och vi kan konstatera att kunden inte nödvändigtvis kan se skillnad på information som har för avsikt att sälja och information som har för avsikt att ge råd och vägleda mot hållbar konsumtion, vilket kan leda till tveksamhet och skepsis.

För detaljhandeln handlar hållbarhetskommunikation i stor utsträckning om att hitta en balans mellan att informera och sälja, det vill säga att på ett trovärdigt sätt tillgängliggöra ett underlag för kunden att kunna göra informerade och hållbara beslut utan att vara för säljande eller för påträngande. Vi kan i vår forskning se ett antal utmaningar, eller balansakter, som handelssektorn behöver förhålla sig till för att hitta sin väg framåt. Balanserna vi lyfter fram i figur 9, belyser på olika sätt förhållandet mellan detaljhandelsföretagets legitimitet och kundens förtroende, och även förhållandet mellan kraven i konsumentens vardag och behovet av att genom hållbar konsumtion bygga en identitet som konsument.



Figur 9. Balansakter mellan handel till vänster och konsumenter till höger (Hultman och Elg, 2018).

För handelsföretagen handlar det till exempel om att hitta rätt balans mellan att å ena sidan skapa förtroende hos kunden och att å andra sidan möta kraven på att sälja produkter, exempelvis genom att vara tydlig med vad som är specifik information och

vad som är *reklam*. En balansakt blir att hitta rätt ansats i kommunikationen, då en alltför insäljande eller uppblåst ansats kan få motsatt effekt. En annan balansakt handlar om att kommunicera positiva budskap i butiken, samtidigt som man informerar om hållbarhetsaspekterna och de negativa effekterna av konsumtion. Kommunikation som leder till att kunderna känner sig skuldbelagda genom pekpinningar kan, precis som en allt för insäljande ansats, få motsatt effekt och leda till att kunden väljer att handla i en annan butik.

Implementering av hållbarhetsstrategier kan även skapa utmaningar inom företaget. Det är lätt att se ett handelsföretag som en sammanhållen enhet, när det snarare är så att ett handelsföretag är en sammansättning av olika aktiviteter, synsätt och intressen. Vi har kunnat se att implementeringen av hållbarhetsmål ibland hamnar i konflikt med andra mål i organisationen, som exempelvis försäljningsmål och kampanjer. I sådana fall sätts hållbarhetsfrågans interna status på sin spets, och det blir en fråga om ledningsstöd. De interna frågorna handlar också om att handeln behöver hitta en balans mellan kundernas och allmänhetens krav på specifika försäljningsmarknader och den kompetens som behövs för att initiera och driva hållbarhetsinitiativ. I vår forskning har vi sett att vissa marknader är mer mogna och krävande än andra.

Summering

- ✓ Nya krav från kunder på hållbar handel, skapar nya krav på förmåga till anpassning och innovation.
- ✓ Det är en utmaning för handeln att hitta vägar för hållbarhetskommunikation och att vara producenternas skyltfönster gentemot konsument.
- ✓ Hållbarhetskommunikation handlar om att hitta en balans mellan att informera och att sälja.
- ✓ Nya innovationer som möter kravet på hållbarhet kommer i form av hållbara produkter och tjänster, som i sin tur utmanar befintliga affärsmodeller.



Slutsatser och framåtblickar

Syftet med denna rapport har varit att ge en inblick i var svensk handel befinner sig i innovationslandskapet och vilka utmaningar och möjligheter som står för dörren.

I vår forskning har vi arbetat tvärvetenskapligt och brett, för att sätta oss in i ett område som ännu så länge bara är i sin linda. Vi har sett resultat som visar på framtida potential, men också på framtida utmaningar, samt ett stort behov av fortsatt forskning om innovation i en handelskontext.

En generell slutsats som det råder enighet kring, såväl i forskning som i praktik inom innovationsområdet, är att ett strategiskt förhållningssätt och systematiskt angreppssätt kring innovationsarbete kan leda till långsiktig framgång och tillväxt i organisationer.

Vår forskning visar att det finns goda förutsättningar för handeln att arbeta med innovation, men att strukturer och kunskap om hur sådant arbete kan systematiseras och bli strategiskt saknas eller är begränsat. Det blir då viktigt att med stor ödmjukhet och försiktighet införa strategiska synsätt och metoder i handeln, så att inte den dynamik, opportunist och inkrementella förändringsförmåga som redan finns i handeln, går förlorad i för stor styrning och formalisering av innovationsarbetet.

Fortsatt forskning behövs kring strategi för innovationsarbete i handeln, och hantering av det som kallas *duala strategier*, nämligen att hålla den vardagliga affären igång samtidigt som man strategiskt skapar innovation för framtiden. Vi har sett i vår forskning att handelns organisationer ofta har svårt att hantera den kombination mellan struktur och flexibilitet som litteraturen rekommenderar, och som kommer att bli nödvändig för att bibehålla det entreprenöriella operativa klimatet som finns, samtidigt som innovationsarbetet struktureras på strategisk nivå i organisationen.

Vi har också identifierat ett behov av kunskap om serviceinnovationer och förståelse för att kunna stärka de processer som leder fram till innovationer inom handeln. Här behövs betydligt mer kunskap om hur serviceinnovationer ska ledas, organiseras och stödjas. Generellt behöver både forskare och praktiker lära sig mer om vad serviceinnovationer är för något, hur dessa utvecklas och hur de växer fram. Vidare behövs kunskap och kompetens om hur handelsverksamheten kan stödja innovationsprocesser och vilken roll medarbetare och kunder har eller borde ha i dessa innovationsprocesser.

Vi ser att kunder och medarbetare har stor betydelse för den framtida utvecklingen av handeln och i synnerhet inom serviceinnovation och skapande av erbjudanden. Vi menar att potentialen för handeln, när det gäller kunders och medarbetares betydelse är både stor och outnyttjad. Med servicemötet som utgångspunkt kommer forskare vid Centrum för handelsforskning framgent driva forskning om personalens roll i kundmötet. Vi kommer att titta på vilka organisatoriska förutsättningar som finns för att fånga input från kunderna i kundmötet, något som kan ha stor betydelse för innovation och innovationsprocesser.

Det är inte bara viktigt med medarbetare och kunder, utan andra aktörer i handels-systemet såsom leverantörer av såväl produkter som tjänster är också viktiga för innovationsarbete. Goda relationer och bra samarbeten kan därför ses som en förutsättning för att skapa innovationer. Handeln är inte bara en mottagare av innovativa lösningar utan goda medinnovatörer, genom sin förmåga att driva marknaden. Det har visat sig positivt för kedjans aktörer, i att implementera och testa nya innovationer på marknaden.

Genom nya plattformar som uppstår både kring e-handel och betallosningar, utmanas handelns affärsmodeller och maktförhållanden ständigt och vi ser en utveckling i affärsmodellerna och butiksförmåten. Den gemensamma nämnaren i detta förändringslandskap är att modeller i högre grad innefattar serviceinnovationer med ett ökat fokus på tjänster. Digitaliseringen driver också handeln till att skapa fler alternativ för kunderna till exempel inom betalområdet.

Avslutningsvis, kan sägas att det finns forskning som studerar innovation inom handeln, även om den fortfarande är i liten skala. En sak som lyfts fram i denna forskning och som är viktig att betona är att handlare generellt inte ser sig som innovatörer eller utvecklare av innovationer, utan snarare betraktar sig som mottagare av innovationer. Det kan bero på deras position som intermediär mellan producent och konsument i försörjningskedjan. Det kan därför vara ett viktigt steg för handlare att byta synsätt på sig själv och på sitt ansvar att skapa och driva innovationer för att stärka utvecklingen av nya idéer för handeln.

Viktigt att betona är att handlare generellt inte ser sig som innovatörer eller utvecklare av innovationer, utan snarare betraktar sig som mottagare av innovationer.

Lästips

- Burt, S., Johansson, U. och Dawson, J. (2016), International Retailing as Embedded Business Models, *Journal of Economic Geography*, 16(3), 715-747.
- Burt, S., Johansson, U. och Dawson, J. (2017), Dissecting Embeddedness in International Retailing, *Journal of Economic Geography*, 17,685–707.
- Cadwallader, S., Jarvis, C., Bitner, M-J. och Oström, A. (2010), Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 219–239.
- Christensen, C. (1997), *Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business Review Press.
- Ekvall, G. (1996), Organizational climate for creativity and innovation, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105–123.
- Evans, D. S. och Schmalensee, R. (2016), *Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms*, Harvard Business Review Press.
- Giuseppe, L., Dell'Era, C., Verganti, R. och Bellini, E. (2017), *Innovation strategies in retail services: solutions, experiences and meanings*, 20(2), 190–209.
- Grewal, D., Roggeveen, A. L. och Nordfält, J. (2017), The Future of Retailing, *Journal of Retailing*, 93(1).
- Grönroos, C. (2008), *Service Management och marknadsföring: Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*, Liber: Malmö.
- Gustavsson, A., Kristensson, P. och Witell, L. (2012), Customer co-creation in service innovation: a matter of communication?, *Journal of Service Management*, 23(3), 311–327.
- Hristov, L. och Reynolds, J. (2015), Perceptions and practices of innovation in retailing, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(2), 126–147.
- Kristensson, P., Gustafsson, A. och Witell, L. (2014), *Tjänsteinnovation*, Studentlitteratur.
- Lemon, K. och Verhoef, P. (2016), Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey, *Journal of Marketing*, 80.

- Levy, M., Grewal, D., Peterson, R. A. och Connolly, B. (2005), The concept of the 'Big Middle', *Journal of Retailing*, 81(2), 83–88.
- Matthing, J., Sandén, B. och Edvardsson, B. (2004), New service development: learning from and with customers, *International Journal of service industry management*.
- Osterwalder, A. och Pigneur, Y. (2009), *Business Model Generation*, John Wiley & Sons.
- Pine, B. J. och Gilmore, J. H. (1999), *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*, Harvard Business School, Boston, Mass.
- Rochet, J-C. och Tirole, J. (2006), Two-Sided Markets: A Progress Report, *The RAND Journal of Economics*, Wiley on behalf of RAND Corporation, 37(3), 645–667.
- Skålén, P. (2010), *Managing Service Firms, The Power of Managerial Marketing*, Routledge.
- Skålén, P. (2016), *Tjänstelogik*, Studentlitteratur, Lund.
- Sorescu, A., Framback, R. T., Singh, J., Rangaswamy, R. och Bridges, C. (2011), Innovations in retail Business Models, *Journal of retailing*, 87(1), 83–96.
- Sundbo, J., Sundbo, D. och Henten, A. (2015), Service encounters as bases for innovation, *The Service Industries Journal*, 35(5), 255–274.
- Söderlund, M. (2012), *Kundmötet*, Liber: Malmö.
- Åkerblom, S. (2017), *Betaltjänstmarknaden i Sverige*, Konkurrensverkets rapportserie 2017:7.
- Tidd, J. och Bessant, J. (2014), *Strategic innovation management*, John Wiley & Sons.

Forskargruppens publikationer inom området

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

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

Elg, U. och Hultman, J. (2016), CSR: retailer activities vs consumer buying decisions, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(6), 640–657.

Hultman, J. och Elg, U. (2018), Developing CSR in retail supplier relationships: a stakeholder interaction approach, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 28(4), 339–359.

Hultman, J., Johansson, U., Wispeler, 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.

Johanson, U. (ed), (2018), *Framtidens fysiska butik*, Mediatryck Lund.

Olsson, A., Paredes, K. M., Johansson, U., Olander-Roese, M. och Ritzén, S. (2019), Organizational climate for innovation and creativity – a study in Swedish retail organizations, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*.

Svingstedt, A. (2012), Servicemötets praktik – på en tingsrätt, ett äldreboende och ett hotell, Doktorsavhandling, Lunds universitet.

Projektdeltagare

Annika Olsson är professor i förpackningslogistik vid Lunds tekniska högskola och med i styrgruppen för Centrum för handelsforskning vid Lunds Universitet. Annika har tillsammans med Ulf Johansson varit projektledare för temat om innovation i handeln. Annika har varit delaktig i projektet kring ledning av innovationsarbete i handeln samt kring innovationsförmåga och kreativa klimat i handeln.

Ulf Johansson är professor i företagsekonom med inriktning mot marknadsföring vid Ekonomihögskolan i Lund och föreståndare för Centrum för handelsforskning vid Lunds Universitet. Ulf har tillsammans med Annika Olsson varit projektledare för temat om innovation i handeln. Ulf har varit delaktig i projektet kring ledning av innovationsarbete i handeln samt kring innovationsförmåga och kreativa klimat i handeln samt också nya affärsmodeller i handeln och kring personalens roll i innovationsarbete.

Karla Marie Batingan Paredes är doktorand i innovationsteknik, på institutionen för Designvetenskaper på Lunds Tekniska Högskola. Karla Maries avhandlingsarbete handlar om innovation i handeln och hennes fokus handlar om strategiskt innovationsarbete och om hur det leds i handeln. Karla Marie har varit deltagare i delprojektet om ledning av innovationsarbete i handeln samt kring innovationsförmåga och kreativa klimat i handeln.

Ulf Elg är professor i företagsekonom med inriktning mot marknadsföring vid Ekonomihögskolan i Lund och har mångårig erfarenhet av forskning kring handelns internationalisering, hållbarhetsutveckling, leverantörsrelationer och marknadsorientering. Ulf har deltagit i projektet med frågor kring innovation och förändringsarbete med avseende på hållbarhetsutveckling och hållbarhetskommunikation.

Jens Hultman är docent i företagsekonomi med inriktning mot marknadsföring vid Ekonomihögskolan i Lund och är knuten till Centrum för handelsforskning vid Lunds universitet där han också är verksam i centrumets styrgrupp. Jens arbetar med forskning kring handelns hållbarhetsutveckling, inköp och supply management samt formatutveckling. Jens har deltagit i projektet med frågor kring innovation och förändringsarbete med avseende på hållbarhetsutveckling och hållbarhetskommunikation.

Carin Rehncrona är doktorand i tjänstvetenskap vid Lunds universitet, Campus Helsingborg. Carin forskar om betalningsmarknaden i detaljhandeln med fokus på dess organisering och villkor. Carin har bidragit med frågor kring nya marknadslösningar och förändringsbenägenhet hos handlare samt forskningsresultat.

Anette Svingstedt är lektor i tjänstvetenskap vid Institutionen för service management och tjänstvetenskap, Lunds universitet. Anette forskar om digitalisering i handeln med fokus på hur mobiltelefonen påverkar konsumenters sätt att shoppa i butiker, att röra sig i butikslandskapet och interagera med butikspersonalen. Anette har också arbetat med att undersöka hur tidigare forskning ser på serviceinnovationer och vilka förutsättningar som krävs för att utveckla innovation av tjänster.

Axel Welinder är doktorand i företagsekonomi med inriktning mot handel vid Ekonomihögskolan i Lund. Axel har deltagit i projektet med frågor kring innovation och förändringsarbete med avseende på hållbarhetsutveckling och hållbarhetskommunikation.

” 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