

Handelns digitalisering och förändrade affärer

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

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

Nya fysiska butiksformat

Med utgångspunkt i kundmötet i detaljhandeln kan fyra sammanhängande delar, som digitaliseras på olika sätt, identifieras: utbytesprocesserna, aktörerna, platserna och erbjudandena. Genom digitalisering av dessa delar och deras kopplingar blir det

fysiska/analoga och digitala alltmer hopkopplat vilket påverkar alla former av handel.

De fysiska butikerna har ett antal styrkor som visserligen utmanas av digitaliseringen, men som också kan förstärkas och bli allt viktigare i en ökande digitalisering. Digitaliseringen av de fysiska butikerna sker genom; att de blir del av e-handelns infrastruktur; konsumenters ökade användning av mobila digitala tekniker; och ett ökat inslag av digitala tekniker i butikerna. Utifrån den fysiska butikens



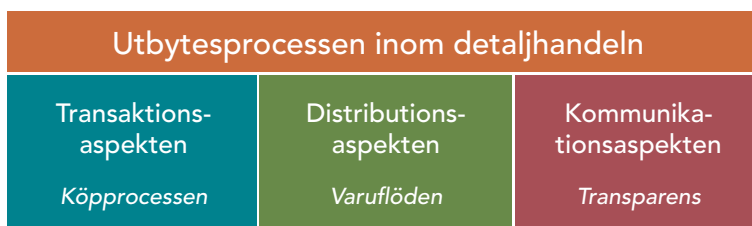
styrkor, drivkrafterna för digitalisering av fysiska butiker samt hur de fysiska butikerna påverkas av digitaliseringen identifieras fem butiksformat som potentiellt kan växa fram:

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

Köp, varuflöden och kommunikation

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

Köpprocessen:
Den digitaliserade konsumenten är inte sällan uppkopplad



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

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

Transparens: Via smarttelefoner och appar flyttar hållbarhetsfrågorna in i de fysiska butikerna och kundernas kunskaper ökar. I framtiden kommer det inte att räcka med att anställa en avdelning specialister som hanterar hållbarhetsfrågorna, utan alla medarbetarna måste bli mer delaktiga. Digitalisering leder till ökad transparens som väl använt kan öka försäljning och (tvärtemot vad företagsledare verkar anse) skydda mot mediala skandaler. Den största utmaningen verkar vara att

få fram nödvändig information och att vara öppen med den. En av de mest betydelsefulla

konsekvenserna av digitalisering när det gäller transparens är att den ställer krav på förändrad organisering av värdekedjor: kortare kedjor, färre leverantörer, färre agenter, större förståelse för kedjan, samarbete med leverantörer vars affär stöds av transparens och så vidare.

Här ställer kunderna högre krav på medvetenhet och kunskap hos detaljhandeln.

Organisering av handelns digitalisering

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



I termer av *affären* som fysisk butik visar studien sammanfattningsvis på hur digitaliseringen både förstärker och förändrar butikens roll – och att butiken i framtiden inte bara kommer att ha

en roll utan flera olika roller. Olika företag i handeln lägger olika vikt på den

fysiska butikens roll och graden av digitalisering; från Gekås position där den fysiska butiken i Ullared har mycket stor betydelse, med relativt låg grad av digitalisering, till motpolen Mat.se med hög grad av digitalisering och helt utan fysiska butiker.

Företag som Nudie Jeans, Ikea och Ica på olika sätt balanserar i gränsytan mellan det digitala och det fysiska.

Resultaten visar även hur den digitala transformationen kan betraktas som en balansakt mellan det nya och det gamla, det digitala och det fysiska, det lokala och det centrala/globala.

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

Syftet med studien var att utveckla en förståelse för hur digitaliseringen påverkar handelns affärer både i termer av hur handelsföretag gör affärer och hur den fysiska butiken – affären – påverkas. Projektet har haft följande övergripande forskningsfrågor: (1) Hur förändras handelns affärsmodeller av digitaliseringen och vilka förändringar ger de upphov till för den fysiska butiken? (2) Hur påverkar dessa (o)förändrade affärsmodeller handelns möjligheter till värdeskapande för konsumenter och samhället i övrigt? (3) Hur kan förändrade möjligheter till värdeskapande tillvaratas av handelns företag och medarbetare? Studien, baserad på intervjuer och observationer av åtta detaljhandelsföretag som representerar olika branscher och storlek, har genomförts i tre delprojekt.

” En digital handelslogik växer fram genom de nya affärsmodeller som digitalisering medför och erbjuder.

Handelsrådets sammanfattningar av forskningsrapporter vänder sig till dig som har ett intresse för handelsnäringen och som vill få tillgång till lättillgänglig, populärvetenskaplig kunskap om forskningsresultat av intresse för handeln.

Denna sammanfattning av forskningsrapporten *Handelns digitalisering och förändrade affärer*, som bygger på ett projekt finansierat av Handelsrådet inom ramen för forskningsatsningen E-handel, informationsteknologi och handelns digitalisering.

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

Beviljat anslag: 2 600 000 kronor

Projektid: 2014–2016

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

För mer information om detta eller andra projekt som finansierats av Handelsrådet, kontakta: 010-471 85 80 (växel) eller skriv till info@handelsradet.se.

Du kan även besöka: www.handelsradet.se/forskning-och-utveckling/forskningsprojekt



Handelsrådet | 103 29 Stockholm

Besöksadress: Kungsgatan 24

Telefon växel 010-471 85 80

www.handelsradet.se