

Att framtidssäkra den fysiska butiken via nya butiksformat



Författare:
Ulf Johansson
Jens Hultman

Forskningsrapport 2024:4

Forskningsrapport 2024:4
*"Att framtidssäkra den fysiska butiken
via nya butiksformat"*

ingår i Handelsrådets rapportserie.
Rapporten är finansierad av Handelsrådet,
men forskarna är själva ansvariga
för rapportens innehåll.
Publiceringsår 2024.

Grafisk produktion: Fotoskrift AB
Tryck: Typografiska Ateljén AB
www.handelsradet.se
ISBN: 978-91-86508-99-9

Förord

Det här är ett forskningsprojekt som startade tidigt 2020, alltså samtidigt som covid-19 slog till i Sverige och resten av världen. De förutsättningarna har präglat forskningsprojektet, precis som covid-19 präglade nästan allt annat i vårt samhälle under ett par år.

Vårt första tack går till alla de människor som under de nästan fem år som detta projekt pågått hjälpt oss genom att svara på frågor, ge information och access på olika sätt. På företagssidan gäller detta främst Ingka och Inter Ikea. Men det är inte bara företagsrepresentanter som villigt ställt upp för intervjuer och dialoger av olika slag, det gäller också konsumenter som villigt delat med sig av sin tid och sin kunskap.

Ett stort tack går också till de studenter som delat den data de samlat in för sina master uppsatser med oss och vars data ingår i det här forskningsprojektet; Alice Beckman, Daniel Burman, Clara Michelsen, Tatev Nazaryan, Artemy Petrov, Sarah Seohyun Chang, Aylin Wispeler och Leonie Wolf.

Ett stort tack går också till de datainsamlingsföretag vi samarbetat med, Angelfish i Storbritannien och Custitude i Sverige.

Slutligen ett tack till den aktör utan vilken detta varit ett tomt blad, nämligen Handelsrådet och dess stöd i form av medel som finansierar löner och datainsamling.

Sankt Olof, augusti 2024

Ulf Johansson, Lunds universitet

Jens Hultman, Högskolan i Kristianstad

Steve Burt, University of Stirling, Storbritannien

Kristina Bäckström, Lunds universitet

Carys Egan-Wyer, Lunds universitet

Sofia Ulver, Lunds universitet



Sammanfattning

En viktig del av utvecklingen av den fysiska butiken är nya koncept, både som ett sätt att spegla den digitala utvecklingen (med omnikanal som ambition) men också som ett sätt att spegla en förändrad värld där nya konsumentbehov etcetera spelar en viktig roll. Men klarar sig nya format om inte också sättet att utvärdera dem förändras? Den traditionella utvärderingen med försäljning som bas behöver kompletteras, men med vad? Detta är fokus i ett forskningsprojekt om nya fysiska butiksformat och hur dessa kan utvärderas.

Projektet syftar till en mera ändamålsenlig utvärdering av nya fysiska butiksformat där en viktig dimension inte bara är försäljning utan också att nå nya kundgrupper, bygga varumärke och vara närvarande vid fler led i kundresan.

Studien bygger på en fallstudie (Ikeas nya butiksformat, planeringsstudie och citystore) med datainsamling från såväl konsumenter som företagsrepresentanter (i det senare fallet över en fyraårsperiod).



Nedan tar vi projektets forskningsfrågor som utgångspunkt för sammanfattning och slutsatser.

Vilka typer av KPI används idag för utvärdering av traditionella butiker – och för nya format? Vad finns det för problem med dessa sätt att utvärdera? Vad finns det för möjligheter?

Det som används är enkla, välkända mått som försäljning per kvadratmeter etcetera. Detta gäller för gamla butiksformat som nya butiksformat (där inte alla produkter finns tillgängliga i det sortimentet). Samtidigt ser vi att man tittar på och använder andra mått för att utvärdera; kundmått (tillfredsställelse etcetera) marknadsmått (marknadsandelar, vilka kunder når vi etcetera). Problemen med existerande, enkla mått är att de ignorerar de bredare effekter icke enbart försäljningsbaserade butiksformat har på tillgänglighet, kundresa etcetera.

Hur arbetar detaljhandelsföretag med att utveckla nya KPI för andra format där försäljningsutveckling inte är det centrala? Vad är det man söker fånga upp och mäta när det gäller att utvärdera nya format?

Det finns en insikt om att man behöver jobba med andra mått men man drar sig för den komplexitet som det skapar. När man arbetar bredare landar man ändå ofta i de

traditionella måtten som styrande. Att bredda sin utvärdering är inget nytt i vare sig teorin eller praktiken. Balanserad styrning är välkänt men sällan implementerat.

Vad behöver nya KPI innehålla och ta hänsyn till för att vara relevanta i den nya vardag som detaljhandeln befinner sig i?

Vi ser tre dimensioner: 1) funktionella interaktioner å ena sidan och å andra sidan upplevelsebaserade sådana. 2) det enkla köpet/beställningen å ena sidan och å andra sidan flera kundresor. Slutligen kan kundinteraktionen handla om 3) att man besöker – *fysiskt eller digitalt* – en plats/enhet, men det kan lika gärna (beaktande tidsdimensionen) handla om *flera besök på flera olika – fysiska och digitala – enheter*. Här kan olika typer av utvärderingsmått skapas, till exempel ”Fick du hjälp med det du kom hit för?” (nuvarande besök, en kanal, funktionell interaktion) eller ”I vilken utsträckning har XS varit en inspirationskälla i din strävan att skapa ett bra hem?” (upplevelse, över en konsumtionsresa, omnikanal). Exakt vilka mått man använder beror på syfte och vad man vill utvärdera.

Hur ser kunder på gamla och nya butiksformat inom handeln? Vad tillför nya butiksformat för kunden? Hur ser kunder på detaljhandelsföretag som utvecklar och driver nya butiksformat parallellt med gamla format? Positivt? Negativt?

Konsumenterna har ingen enhetlig bild av vare sig gamla eller nya butiksformat. Det traditionella varuhuset är en destination där planerade och större inköp görs. Besök i mindre butiker är ofta mer spontana. För vissa konsumenter skapar nya butikskoncept osäkerhet eftersom man inte är förtrogen med det nya – men det nya ses också som mera bekvämt och tidseffektivt (och större butiker som oöverblickbara och överbefolkade med kunder). Känslor som uppstår kan handla om ordning och kaos men också en önskan om mänsklig kontakt och digital interaktion. Nya format ger en större frihet och valmöjligheter. Detta är viktigt i utvecklingen av detaljhandeln, inte minst mot bakgrund av dagens komplicerade konsumentresor där anpassningar till kunden är centralt. De nya butiksformat som studerats är kopplade till värden som kunder kan förväntas få ut i interaktionen med olika saker i en fysisk butik (till exempel hedonistiska, utilitaristiska och sociala värden). Dessa egenskaper bidrar till värdeskapande på många sätt där butiksegenskaper uppfattas och utvärderas på olika sätt i olika format (till exempel sortiment, layout, service). Tillgänglighet är ett centralt tema men inte ett entydigt begrepp. Storleken på staden påverkar till exempel upplevd tillgänglighet, liksom närheten till alternativ. Kopplat till kundresor kompletterar, snarare än ersätter, nya format den traditionella butiken. Nya format används ofta (men inte bara) som en inspirationsplats, medan det traditionella varuhuset fortfarande fungerar som ett allomfattande utrymme för att gå från plan till handling.

Den traditionella utvärderingen med försäljning som bas behöver kompletteras, men med vad? Detta är fokus i ett forskningsprojekt om nya fysiska butiksformat och hur dessa kan utvärderas.

Innehåll

1	Inledning	7
2	Teoretiska utgångspunkter	9
3	Metod	12
4	Disposition av rapporten	13
5	Pandemin och förändringar i butiksformat	14
6	Ikea och utvecklingen av format	16
7	Ett inifrånperspektiv (Inter Ikea och franchisetagare) på de nya formaten	19
	Argument för att utveckla Ikeas format	19
	Argument emot att utveckla Ikeas format	21
	Fungerar de nya formaten?	23
	Vilken är den optimala platsen för de nya formaten och vad ska de erbjuda?	24
	Hur utvärderas de nya formaten – mätning av resultat inom detaljhandeln	26
8	Slutsatser från den interna företagsdelen	31
9	Ett kundperspektiv på de nya formaten	33
	Hur upplever kunderna de nya formaten?	33
	Att uppleva varumärket Ikea i de nya formaten	36
	En hemvist med många funktioner	39
	Den bekvämt närbelägna butiken	39
	Det andra hemmet	39
	Inspiration i stunden	39
	Service på begäran	40
	Det oväntade nöjet	40
	Ett uppskattat matställe	41
	Konsumentresor som involverar nya butiksformat	44
10	Slutsatser och konsumenten och de nya butiksformaten	46
	Bilaga 1. Ett forskningsprojekt i skuggan av covid – om planer och faktiska tillvägagångssätt	53
	Bilaga 2. Sammanställning av datainsamling	54
	Referenser	55

Inledning

1

Det här projektet har sin utgångspunkt i det förändrade handelslandskap som växer fram, där förändringarna i stor utsträckning drivs på av digitalisering och nya kundbeteenden.

I samband med Handelsrådets dag 2018 förde vi ett samtal med en affärsutvecklingschef på ett av Sveriges största detaljhandelsföretag (när vi diskuterade vad som kunde vara intressanta forskningsområden i framtiden). Han sa:

Alla satsar nu på nya butiksformat och då menar jag inte format som är mindre eller större än grundformatet som kedjan har, nej jag menar nya format i bemärkelsen att de inte helt är försäljningsbaserade utan framtagandet av dem har inspirerats av att vara aktiv för kunden i dennes kundresa på andra ställen än vid just köpet. För det blir allt viktigare och allt relevantare att möta kunden på fler ställen, inte minst för att skapa tillgänglighet. Men hur ska vi utvärdera dessa nya butiksformat? Vi kan inte bara använda försäljningssiffror, det blir missvisande för dessa nya format ska inte bara leverera direkt försäljning, de ska leverera något mer komplext, bygga varumärke, öka kundtillfredsställelse. Men vi är så vana vid att utvärdera endimensionellt och via försäljning per ytenhet eller per anställd. Och gör vi det kommer inte nya butiksformat som levererar kundnytta att överleva.

Samtalet vi förde gjorde stort intryck på oss. Vi hade redan börjat fundera på ett nytt forskningsprojekt kring nya butiksformat, men kanske inte sett just den problematik som affärsutvecklingschefen beskrev. Det som fängade vårt intresse var att man från praktikens perspektiv satte tydligare fokus på att den formatutveckling som sker handlar inte sällan om att skapa mera komplexa effekter (hos kunderna) än bara försäljning. Även om nya satsningar är helt rätt i en förändrad värld där digitalisering, omnikanal och kundresor är nyckelord kan de misslyckas eftersom utvärderingar och KPI'er¹ är för



1 Vissa delar av litteraturen ger mycket specifika betydelser till KPI, Key Performance Indicator. I studien har vi använt begreppet i en mera allmän betydelse, alltså som ett sätt att beteckna mått som ger en indikator på hur en enhets resultat är inom ett visst, specifikt område.

traditionellt orienterade; hur utvärdera dessa nya butiksformat på ett ändamålsenligt sätt, var är problemen och lösningarna?

Efter sökningar i litteraturen kunde vi också se att förståelsen som forskningsfronten gav var allt annat än heltäckande och övertygande. Det fanns således en möjlighet att inte bara göra ett praktiskt bidrag med en studie enligt ovan utan också teoretiska bidrag inom flera områden. Samtalet som vi förde med affärsutvecklingschefen, och de fortsatta samtalen som fortsatte därefter, utvecklades till att den här studiens frågeställningar skulle handla just om utvärderingar och KPI'er för nya format – och också vilken roll kundens upplevelser spelar i sammanhanget.

Det här projektet har sin utgångspunkt i det förändrade handelslandskap som växer fram, där förändringarna i stor utsträckning drivs på av digitalisering och nya kundbeteenden.

Frågeställningarna sammanfattades på följande vis:

- Vilka typer av KPI används idag för utvärdering av traditionella butiker – och för nya format?
- Vad finns det för problem med dessa sätt att utvärdera? Vad finns det för möjligheter?
- Hur arbetar detaljhandelsföretag med att utveckla nya KPI för andra format där försäljningsutveckling inte är det centrala? Vad är det man söker fånga upp och mäta när det gäller att utvärdera nya format?
- Vad behöver nya KPI innehålla och ta hänsyn till för att vara relevanta i den nya vardag som detaljhandeln befinner sig?
- Hur ser kunder på gamla och nya butiksformat inom handeln? Vad tillför nya butiksformat för kunden? Hur ser kunder på detaljhandelsföretag som utvecklar och driver nya butiksformat parallellt med gamla format? Positivt? Negativt?

Det här forskningsprojektet startade officiellt i början av 2020, alltså precis när covid-19-pandemin började ta ett grepp om Sverige och resten av världen. Det är inte svårt att förstå att detta påverkade projektet i nästan alla dimensioner. Detta redogör vi för mera detaljerat i bilaga 1, och här nöjer vi oss med att säga att det här projektet kom att handla om utveckling av nya fysiska butiksformat som går under varumärket Ikea och de nya butiksformat som man sedan precis före covid-19 började utveckla och lansera (Planeringsstudio, eng. *Plan and order point* (PaOP) och XS (*Xtra small store*, även benämnd *City Store*).

Teoretiska utgångspunkter

2

Det här forskningsprojektet har rört sig i ett antal teoretiska områden. Det första är **strategisk utveckling av detaljhandelsverksamhet** (Gowerek och McGoldrick, 2015; Zentes med flera, 2011; Pellegrini, 1995). Med utgångspunkt i Igor Ansoffs (Ansoff, 1957) klassiska produkt och marknadsmodell ser man fyra alternativ; marknads-penetration (existerande produkter på existerande marknader), format utveckling (existerande marknader med nya produkter), marknadsexpansion (nya marknader med gamla produkter) och slutligen diversifiering (nya marknader med nya produkter). I detaljhandelns fall – med sitt fokus på distribution snarare än produktion – är produkten något annat än för varuproducerande företag. Detaljhandelns erbjudande – alltså produkten – är (bland annat) de butiksformat som man använder för att nå kunden (online eller fysiska).

Det för oss till begreppet **butiksformat**. Ursprungligen var den kopplat till den fysiska enheten som sålde produkterna, alltså något fysiskt, men i takt med digitaliseringen har butiksformat utvecklats till att handla om både i det fysiska och det digitala.

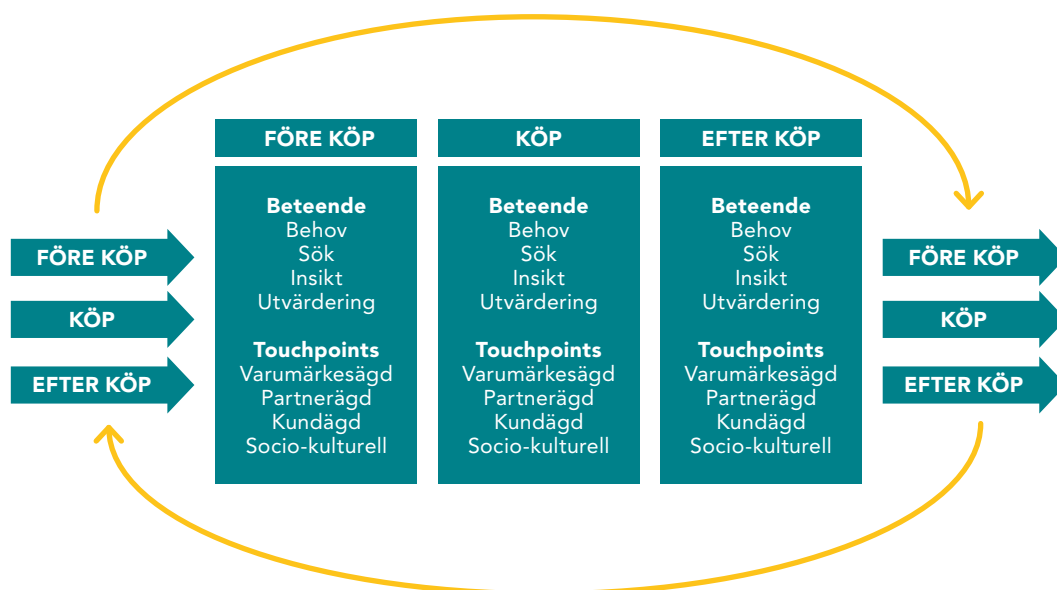
”A retail format is the retailer’s type of retail mix (nature of merchandise and services offered, pricing policy, advertising and promotion program, approach to store design and visual merchandising, and type of location.” (Levy och Wietz, 1998)

”A retail format is a combination of different levels of retail services such as information, accessibility, assortment, ambience and delivery speed.” (Gauri med flera, 2021)

Numera finns det en tydlig koppling mellan format, **kundresan och andra digitala alternativ** (Gauri med flera 2021). Generellt kan man säga att det finns rikligt med forskning kring butiksformat inom detaljhandelsforskningen (Gonzalez-Benito med flera 2001, 2005; Jain och Bagdare, 2009; Reynolds med flera, 2007). En hel del av denna forskning behandlar inom dagligvaruområdet (Goldman, 2001; Goldman med flera, 2002; Jayasankaraprasad och Kathyayani, 2014; Morganosky, 1997; Uusitalo, 2001) där formatutveckling sker mot bakgrund av att anpassa dessa utifrån olika lägen, och även anpassa servicenivå, produktsortiment. Kontexten är fortfarande traditionell; nya format kan utvärderas utifrån försäljning. I takt med att nya butiksformat börjar dyka upp – flaggskeppsbutiker, *pop-ups*, *showrooms* (Picot-Coupey, 2014; Dolbec, och Chebat; 2013; Rapp med flera, 2015) – blir det också tydligt att utvärderingar inte bara kan handla om försäljning. Dessa nya format har också andra syften, som att skapa upplevelser eller för att förenkla för kunden i olika avseenden (Egan-Wyer med flera, 2021, se också Beckman och Michelsen, 2019).

I tidigare forskning kring butiksformat har tre perspektiv dominerat (Gauri med flera, 2021); butiksformat som ett sätt att möta en målgrupps karakteristika och beteenden, som sätt att vara relevanta givet olika typer av kundbehov med ett visst butiksbesök samt kunders värderingar eller motiv. Det är tydligt att de nya butiksformat vi studerat relaterar till alla perspektiven ovan. Delar av dessa tre perspektiv relaterar på olika sätt till en annan och växande forskningstradition, nämligen **forskningen kring kundresor** (De Keyser med flera, 2020; Ewerhard med flera, 2018; Lemon och Verhoef, 2016; Tueanrat med flera, 2021). Ett perspektiv på formatutveckling är att som säljare eller sändare försöka utöka sin närvaro i kundresan eller att förenkla/förbättra kundresan för konsumenten. För många detaljhandlare har det inneburit att gå från ett fokus på butiken till ett fokus som startar före ett eventuellt butiksbesök och som sträcker sig efter köp. Överhuvudtaget passar tankarna om en kundresa väl in i en detaljhandelsvärld som karakteriseras av att försöka leda ett antal olika kanaler, fysiska såväl som digitala, ofta benämnt som omnikanal (Ailawadi och Farris, 2017; Alexander och Blazquez Cano, 2020; Verhoef med flera, 2015).

Figur 1. Kundresan (fritt efter Lemon och Verhoef, 2016).



Delar av formatlitteraturen har handlat om **formatutveckling** (Reynolds med flera, 2007, se även Latchezar och Reynolds, 2015). Det har till exempel handlat om att se till att kundupplevelsen, ökar eller att reducera den friktion som kan uppstå, i kundresan när de alternativ vad gäller *touchpoints* som finns för kunden inte stämmer med förväntningar och gör att kundresan blir mer besvärlig på olika sätt (Grewal, och Roggeveen, 2020; Roggeveen med flera, 2020; Verhoef med flera, 2009). Här talas det också om att bryta upp det som en gång var en del av ett speciellt detaljhandelsformat och sätta på egen hand. Överhuvudtaget talar litteraturen om behovet att se ett butiksformat i ett bredare perspektiv (vilket naturligtvis för tankarna till litteraturen ovan kring omnikanal).

Formatutveckling knyter också väldigt tydligt an till litteraturen om detaljhandlare som **varumärken** (Ailawadi och Keller, 2004; Anselmsson och Johansson, 2009, Collins med flera, 2015). Eftersom butikformat – ett eller flera – är en viktig del av detaljhandlaren varumärke (och erbjudande till kunderna) blir också kundbilden av varumärket och nya butikformat viktig. Melin (1999) har tagit fram en bra och sammanfattande varumärkesmodell med fokus på det värde varumärken kan skapa relaterar till vårt problemområde. Modellen bygger på behovet av att skapa medvetenhet om ett varumärke, att skapa associationer till varumärket som är positiva, vilket i sin tur då kan leda till lojalitet och att varumärket stärks. Utifrån varumärkesmodellen är det också tydligt att det finns en dynamik över tid; för att behålla varumärkesstyrka måste utveckling till för att fortsätta vara relevant och eftersom detaljhandels varumärkeserbjudande är starkt förknippat med format blir utveckling av butikformat viktigt.

Överhuvudtaget talar litteraturen om behovet att se ett butikformat i ett bredare perspektiv.

Avslutningsvis är litteraturen kring **utvärdering och resultatmätning** ett huvudområde i vår studie. Mycket av forskningen här är traditionell i den bemärkelsen att den lyfter fram traditionella mål och KPI'er (Dubelaar med flera, 2002; Neely med flera, 1995). Inom området finns det också starka svenska bidrag (Hernant med flera, 2007; Hernant och Rosengren, 2017, Hernant och Boström, 2018). Reynolds med flera (2005) intervjustudie med chefer inom detaljhandelssektorn pekar dessutom klart ut att det är de traditionella – och finansiella – måtten som är i centrum. Men det finns också litteratur där en kritisk ton (mot den traditionella utvärderingslitteraturen) är tydlig (se till exempel Dobson, 2005; Nudurupati med flera, 2021; Maklan och Klaus, 2011; se även Burman och Petrov, 2023) samtidigt som inte heller denna litteratur har lösningar för att skapa ett mera holistiskt sätt att mäta resultat. För det är det senare det handlar om, att gå från enskilda Pier baserade på försäljning per butik, per anställd, per kvadratmeter, till att också ta hänsyn till mera konsumentorienterade mått (till exempel nöjdhet) och mått som handlar om effekter på varumärke (till exempel benägenhet att rekommendera) och mått kopplade till kundresan (till exempel syfte med besöket är uppfyllt).

En helt annan litteraturström kopplat till utvärdering och resultatmätning är litteraturen kring **balanserade styrkort** (Johnson och Kaplan, 1987; Kaplan, 2009; Kaplan och Norton, 1996). Den problembild som denna tradition av forskning utgår från liknar vår; man kunde se att en ensidig inriktning på styrning mot finansiella mått på resultat skapade en felaktig bild av hur det stod till med de organisationer man mätte resultat ifrån. Ett bra finansiellt resultat kan lätt gömma andra problem, som låg kundnöjdhet, låg innovationsverksamhet och ineffektiva interna processer. Det balanserade styrkortet talar om att den finansiella vinkeln på resultatmätning måste kompletteras med en mera holistisk bild där även andra saker mäts och är minst lika viktiga att mäta.

3 Metod

I det här forskningsprojektet har en stor mängd data samlats in kring ovanstående frågeställningar, från kunder och företagsrepresentanter i Sverige och från andra länder. Vi har i huvudsak arbetat med **kvalitativa metoder**. Orsaken till detta är att kunskapen – i ljuset av en kraftigt förändrad detaljhandelssektor – kring utvecklingen av nya butiksformat, hur dessa utvärderas och kundernas bild av dessa ännu håller på att formeras och det då framstår som vettigast att använda metoder där det är möjligt att spegla en framväxande kunskapsnivå.

Som nämnts tidigare har pandemin påverkat det här forskningsprojektet. Covid har dock inte bara varit av ondo eftersom pandemin innebar att det dök upp en möjlighet att studera formatförändringar som genomfördes för att hantera krav som pandemin ställde, bland annat vid interaktion mellan butikspersonal och kund. Här grep vi tillfället och har under projektperioden genomfört två studier, en som genomfördes medan covid pågick (Egan-Wyer och Hultman, 2022) och en senare uppföljningsstudie.

Vi har samlat in data från såväl företagsföreträdare som konsumenter, och vi har också haft access till företagsinterna dokument och undersökningar, vissa av dessa är kvantitativa snarare än kvalitativa. Utöver vår egeninsamlade data har vi även samlat in data i samarbete med datainsamlingsspecialister både i Sverige och i Storbritannien som utifrån våra riktlinjer gjort själva datainsamlingen. En översikt över datainsamlingen i projektet finns med som bilaga 2.

Disposition av rapporten

4

Härnäst följer – under rubriken **resultat och analys** – några resultat från den studie som genomfördes under covid kring förändringar i butiksformat (till följd av covid). Detta följs av en del med ett företagsinternt perspektiv på nya format och utvärdering av desamma. Detta diskuterar hur organisationen vi studerat

– Ikea, närmare bestämt Inter Ikea och några av deras franchisetagare (främst Ingka) arbetat med och arbetar med nya butiksformat och deras tankar kring utvärdering av desamma. Fokus här är på bilder av satsningen internt i organisationen, och inte minst synen på hur man ska utvärdera koncept som detta, som skiljer sig i förutsättningar från traditionella detaljhandelskoncept (som är försäljningsbaserade). I den här delen av texten benämner vi inte intervjupersoner vid namn av konfidentialitetsskäl, vi kopplar inte heller dem till organisation eller avdelning av samma skäl. Datan är i vissa delar longitudinell men återges i huvudsak som en ögonblicksbild.

Citaten som finns används för att konkretisera resonemang i texten, snarare än att grunda i en speciell organisation eller avdelning. Delen som ger det interna perspektivet på nya butiksformat följs av ett längre avsnitt som handlar om konsumenternas bild av de nya koncepten. Slutligen finns en del – **diskussion och slutsatser** – som väver ihop de olika delarna och ska svara på studiens inledande syften och frågeställningar.



5

Pandemin och förändringar i butiksformat²

De senaste åren har handeln ställts inför utmaningar som väldigt få kunnat föreställa sig eller planera för. När pandemin och covid-19 svepte in över världen med förödande konsekvenser under våren 2020 var de allra flesta handelsföretag oförberedda. De flesta företag gör givetvis kontinuerliga riskbedömningar, men att samhället skulle ställas inför så stora påfrestningar utan egentlig tid för förberedelser kunde nog ingen förutse. Även om flera stora aktörer hade fungerande krisledningsorganisationer var osäkerheten stor kring vad man borde, och kunde, göra för att skapa säkerhet för såväl anställda som kunder.

Den svenska modellen för krishantering bygger bland annat på ansvarsprincipen; den som har ansvar för en verksamhet under normala förhållanden också ska ha ansvaret under kriser. Under pandemin gjorde de flesta europeiska länder tvingande nedstängningar av icke-nödvändiga sektorer inom handeln under perioder av intensiv smittspridning och genomgripande förändringar i människors rörelsefrihet. Den svenska modellen var annorlunda, och med utgångspunkt i ansvarsprincipen så fick handelns aktörer själva ansvara för social distansering.

Under pandemins inledande halvår gjorde vi ett antal empiriska nedslag i det svenska handelslandskapet för att undersöka och följa hur man genom formatanpassningar i handeln kunde möta de krav som kunder, anställda och samhället ställde på handeln i pandemin. Vi gjorde observationer och butiksbesök, och under sommaren 2020 gjordes också intervjuer med butikschefer i sex olika butikskedjor i syfte att kartlägga hur man gjorde anpassningar i den fysiska butiken, vilka neddragningar i befintlig service som gjordes och vilka nya tjänster och erbjudanden som tillkom. Uppföljningsintervjuer och upprepade butiksbesök och observationer gjordes under pandemins gång, med ungefär ett års mellanrum. Butikerna som ingick i vår studie var Systembolaget, Blomsterlandet, Ica Maxi, Clas Ohlson, Dormy och Ikea – sex helt olika verksamheter som arbetade med olika format, produkter och tjänsteerbjudande.

I Sverige gjorde handeln ett antal tidiga anpassningar i den fysiska butiken för att försöka skapa en tryggare miljö för kunder och för butikspersonal; handsprit vid entréer och kassor, förändrade öppettider, förändringar i kassalinjerna, nedstängda provrum, förändrade villkor för hemleveranser och alternativa utlämningar av varor och plexiglas

2 Den första delen av denna studie finns publicerad i Hultman och Egan-Wyer (2022).

som skydd för kassapersonal. Det var först vid pandemins andra våg som man införde mer strikta restriktioner med stöd i den pandemilag som antogs i januari 2021. Men, redan till julhandeln 2020 hade handeln infört restriktioner om antal besökare i butiken, och man rekommenderade även under hösten 2020 kunder att ”handla ensam”.

I vår undersökning av formatutveckling och formatanpassning under pandemin visar att covid-19 omkullkastade många gamla sanningar och utgångspunkter som handeln arbetat utifrån gällande kundrelationer, kundvärden och kundresan under en lång tid. Vår studie visade att de traditionella värden som formaten som butikerna arbetade med under pandemin fick kompletteras med tjänster och fysiska anpassningar som säkerställde en ny form av värde, nämligen trygghet och säkerhet för såväl anställda som kunder. Åren 2020–2022 var utan tvekan en tuff tid för handeln, men också en lärorik tid som säkerligen gjort handeln mer redo för framtida kriser.

I vår undersökning kunde vi dela in formatanpassningen under pandemin i tre steg: mobilisering, drift och normalisering. Inledningsvis var butikscheferna i stor utsträckning beroende av egna lokala överväganden och beslut, och det tog en tid innan man från central nivå mobiliserat centrala reaktioner på hur man som butikskedja skulle hantera pandemin. Förmågan att fånga upp lokala initiativ som visat sig vara lyckosamma och som gjorde nytta var en viktig framgångsfaktor. Ett par månader in i pandemin kunde man se en tydligare central styrning med olika typer av lösningar som rullades ut och som integrerades som anpassningar i butikskedjornas format.

Litteraturen kring format beskriver ofta utvecklingen som långsam, proaktiv, noggrant driven uppifrån och ner, och ibland obemärkt. Men, under pandemin var formatanpassningen i stället reaktiv och ofta driven nerifrån och upp. I vår studie kunde vi också konstatera att pandemin utmanade den logik kring kundflöde och kundinteraktion och den roll som den fysiska handelsplatsen traditionellt spelat i handeln. I stället för att tänka och arbeta för att öka flödet av kunder i butiken så försökte man i stället minska flödet, man ville också minska eller undvika den annars så naturliga interaktionen mellan butikspersonal och konsument och få kunden att stanna i butiken så kort tid som möjligt.

Genom den höga vaccinationstäckningen i Sverige och då smittspridningen avtog så valde man i Sverige under 2022 avveckla de flesta åtgärderna som fanns kring covid-19. För handeln innebar det dock att man fortsatte att bibehålla en stor del av de anpassningar som man infört tidigare, och även under 2023 fanns det anpassningar kvar i butikslanskapet i Sverige. Frågan är om vi någonsin återgår till det som var innan pandemin, utan att det snarare är så att en del av de anpassningarna som infördes under pandemin har blivit en normaliserad del av handeln. Vad som definitivt finns kvar är lärdomarna från pandemitiden, och det är sannolikt att beredskapen och det finns spår av de nya tankesätt och arbetssätt som pandemin ledde till finns kvar ett par år till.

6 Ikea och utvecklingen av format

Det är helt klart att världen som Ikea formats i under ett stort antal decennier har förändrats, från en värld där konsumenter glatt tog sin bil för att köra till ett varuhus i en stads utkanter för att sedan spendera dagen där. I den butiken fyllde samma konsumenter glatt sin varukorg själva och lastade sin bil med prylar från butiken för transport hem. Vid behov hyrdes en släpvagn för ändamålet. Den digitala värld som Ikea verkar i nu är lite annorlunda och den kräver nya saker för dagens konsumenter.

Det har inneburit utmaningar för de gamla varuhusen och inte minst utmaningar i form av en flerkanalsvärld som gör kundresan till en ny samlingspunkt. Dessutom, i den nya världen finns det ett behov av att vara mer tillgänglig än vad en lång bilresa bort betyder, trots allt är målet att nå ”de många människorna”.

”Det är nya tider nu, det visade inte minst pandemin oss. Vi har länge sagt att vi är på en resa från något gammalt till något nytt och vikten av det har bara ökat. Vi har länge behövt, det visste vi redan när vi påbörjade vår digitaliseringsresa, mer fysisk närvaro. Det kan ju låta paradoxalt i vår digitala värld men för oss och för det vi säljer är det fysiska mötet med kunden viktigt för kunden och för oss. Vi har haft för lite av det för vi har alltid sett det fysiska mötet som en kostnad och något som behöver minimeras (i vår affärsmodell). Men det är nya tider och ska vi kunna nå fler av de många människorna – och där ingår de som köper komplexa lösningar som kök, förvaring, badrum etcetera – måste vi våga etablera nya butikskoncept. Detta har naturligtvis att göra med närvaro i kundresan men också att nå nya människor som inte åker till våra traditionella varuhus.”

Under många år dominerades detaljhandeln av ett koncept som ofta kallas *cash-and-carry*. I grund och botten innebar det att kunderna tar med betalningsmedel till butiken och de hämtar det de vill köpa i butiken och bär det med sig hem. För detaljhandeln innebar detta arbetssätt att de kunde använda en form av industriell lagerlogik (från storskaliga lager till storskaligt lager i butik) och att kunderna skötte en del av logistiken själva (butik till hemmet där produkterna konsumerades).

Det ursprungliga konceptet för Ikea – formeln för Ikea – var *cash-and-carry* till det extrema med en hög nivå av självbetjäning som också var en del av affärsmodellen. Mottot var – *”Vi gör vår del. Du som kund gör din del. Tillsammans tjänar vi pengar”*.

Allt eftersom världen förändrades har Ikea försökt förändras med den. Ingka – den största franchisetagaren av Ikea-varumärket³ – startade vad företaget kallade en flerkanalresa (*multichannel journey*) i slutet av 2013. Detta innebar bland annat att man öppnade upp för en alltmer digital värld där kunder också kunde köpa Ikea-produkter online, och få dessa produkter levererade hem. Denna förändring gjorde till viss del *cash-and-carry*-konceptet föråldrat (även om många kunder naturligtvis fortfarande använder sig av det).

Runt 2015, som en del av resan mot att bli mer digital, började Ingka öppna upp en ny typ av butiker, så kallade *pick-up points*. Ursprungligen etablerades dessa på platser där det var långt till nästa Ikea-varuhus, och det var främst en upphämtningsplats där man även kunde beställa produkter, ta en fika och kanske se en liten utställning med Ikea-produkter (Grimani och Privitello, 2016). Syftet var att bygga varumärket, men också att sätta upp leveransställen (som på den tiden var få och hemleverans inte så utvecklad). Vi nämner det här konceptet eftersom det ofta tillskrivs som den första stora förändringen i Ikeas traditionella *cash-and-carry*-koncept och föregångare till de format som är vårt fokus.

I den nya världen finns det ett behov av att vara mer tillgänglig än vad en lång bilresa bort betyder, trots allt är målet att nå "de många människorna".

Upphämtningsställena stängdes så småningom, och erfarenheterna från den satsningen var blandade (Grimani och Privitello, 2016). Men utifrån erfarenheterna med dessa, och med insikten om att världen hade förändrats avsevärt, utvecklades nya fysiska koncept. Formellt i Ikea-världen görs detta av konceptägaren Inter Ikea (internt kallad CBF, Core Business Franchise). Men eftersom Inter Ikea bara driver en egen butik – de flesta butiker drivs av franchisetagare, där Ingka är den överlägset största med över 400 butiker – sker utveckling av nya koncept i samarbete med franchisetagare. Sammantaget har sex olika nya koncept utvecklats, de flesta av dem baserat på lägre antal kvadratmeter än ett normalstort Ikea-varuhus och att en mindre del av sortimentet finns tillgängligt i de nya koncepten för *cash-and-carry*. Hela Ikeas sortiment finns till försäljning i alla nya format, men bara delar av sortimentet (hur mycket varierar med storleken på koncepten) finns tillgängligt i de mindre koncepten för *cash-and-carry*.

I det här projektet har vi studerat två nya fysiska detaljhandelsformat. Den första är *Plan- and Orderpoint* (PaOP, på svenska Planera och Beställ) och *XS* (liten butik, även kallad *Citystore*). PaOP har olika storlek i olika länder, från 500 m² till 1 000 m².

³ Ikeas varumärke stöds av en komplex organisation. Först har vi Inter Ikea, konceptägaren och den som ansvarar för att sätta en attraktiv verksamhet på marknaden. Rätten att använda varumärket överläts till franchisetagare. I denna studie har vi samarbetat med Ingka (den största franchisetagaren) Dairy Farm, Al Salaman och Ikano. Medan det traditionella varuhuset på +30 000 m² utanför stan dominerade Inter Ikeas "erbjudande" under många år, har de (och franchisetagarna) sedan nästan tio år tillbaka experimenterat med nya butikskoncept varav två är i fokus för denna studie.

Huvudsyftet med PaOP är att göra det möjligt att planera och beställa produkter från en fysisk plats som inte är varuhuset, i de flesta fall kök och med möjlighet att planera andra delar av sortimentet som vardagsrum, sovrum och badrum. Det primära fokuset för PaOP för franchisetagare har varit kök. PaOPs i Sverige har fokus på beställning från hela sortimentet, och inte på att kunden kan få produkten med sig hem, men det finns undantag för andra franchisetagare i andra länder. Huvudfokus för PaOP är att planera och beställa kök och har utvecklats utifrån *Pick up point*-konceptet som Ikea introducerade på ett tiotal platser i Europa 2015.

Den andra är XS (även kallad *Citystore*), vilken är mer som en traditionell butik men betydligt mindre (mellan 5 000–10 000 m²) än ett traditionellt varuhus (mellan 30 000–60 000 m²). XS har ett sortiment på 2 000–2 500 artiklar (varuhus har cirka 9 500 artiklar), men resterande cirka 7 000 artiklar går att beställa till XS. De saker som XS har på lager kan du köpa och ta med hem. I många XS finns det även en PaOP. XS har också servering och försäljning av mat (ofta på bottenvåningen). Av de 13 produktområden (sovrum, förvaring, kök och så vidare) som ingår i ett ”vanligt” Ikea-varuhus har XS och andra större nya format olika antal av dessa. Vi har speciellt studerat PaOP i London (Tottenham Court Road, nedlagd 2021), PaOP i Stockholm (Regeringsgatan, nedlagd 2021), Växjö och Sickla (Nacka i Stockholm)⁴. Vi har även studerat XS i London (Hammersmith, öppnade 2021) och i Stockholm (Hamngatan, öppnade 2022). Ikea Hammersmith har 2 250 produkter och total yta 6 000 m², Ikea Hamngatan är 8 000 m² och har cirka 2 000 artiklar. Båda har PaOP i butiken.

4 I början av februari 2024 meddelade Ingka att man stänger PaOP i både Bromma och Sickla när hyreskontraktet på fastigheten går ut i maj 2024.

Ett inifrånperspektiv (Inter Ikea och franchise- tagare) på de nya formaten

Det som redovisas nedan är olika bilder på de nya formaten från intervjuer med chefer på Inter Ikea och chefer hos flera av franchisetagarna till Ikea varumärket. Eftersom franchisetagarna själva och Inter Ikea har gjort och gör konsumentundersökningar finns det ofta en referens till dessa. En utgångspunkt i formatutvecklingen inom Ikea har varit insikten att det i takt med utvecklingen av detaljhandeln blir allt viktigare och alltmer relevant att möta kunden på fler ställen, inte minst för att skapa tillgänglighet.

Argument för att utveckla Ikeas format

På vissa marknader var PaOP avgörande för att göra människor medvetna om Ikea-varumärket och attrahera nya kunder. I Ryssland var andelen som besökte en PaOP som inte tidigare besökt Ikea 6–8 procent. Samma sak var fallet med XS. Ikea Ryssland var en del av studien eftersom de – i Ikea-världen – var den marknad som hade lagt mest kraft på att göra de nya formaten PaOP och XS till en del av ett försök att öka marknadsandelen i Moskvaregionen (och senare också St. Petersburgsregionen). Resultaten från de nya formaten i Ryssland rapporterades också ha varit mycket positiva. Sedan dess kriget i Ukraina inleddes har Ingka stängt alla sina varuhus i Ryssland.



FOTO: IKEA

Sammantaget, även om de inte mäts särskilt systematiskt över tid, är en av de största fördelarna med de nya formaten att de drar nya kunder eller åtminstone människor som inte är bekanta med varumärket (och inte har besökt en Ikea-varuhus tidigare). I intervjuerna med chefer säger de ofta att kunder som inte har tänkt på Ikea som en partner för en köksinvestering nu ser det som en möjlighet (efter att ha besökt en PaOP eller en XS). Det är tydligt att man med de nya koncepten når nya kundgrupper.

”Jag ser det nog som två delar. Det ena är det uppenbara på något sätt, på ställen där Ikea inte har fullt stort varuhus, att möjliggöra för dels personlig hjälp, och beställning av framför allt komplexa produkter. Det behöver inte vara kök, det kan vara

garderobslösningar, att få någon att prata med. Det kan vara tillräckligt avancerat att beställa tillräckligt småbokhyllor för att få det att kännas rätt i vardagsrummet. Det är ett behov av att bli mer tillgänglig, på ett sätt som gör det enkelt att nå Ikea. Vi verkar på en marknad som inte är så långt kommen på online-delen än så det fysiska är viktigt fortfarande. Det som jag också ser som jag också tycker är en viktig faktor, det är varumärkesperspektivet, att man lägger dem på platser där man har en stor cirkulation eller rörelse av människor, och att man där får en bild av Ikea. 'Just det, Ikea'. Att det blir, inte reklampelare, men en reklambärare. 'Ah, Ikea finns ju också', på ett sätt som blir naturligt i ens vardag. Och visar att varumärket naturligtvis står för allt det man förväntar sig men också något nytt."

En av anledningarna till att etablera både PaOP och XS är att de kostar en bråkdel av att öppna upp ett traditionellt varuhus. Det är också tydligt att det finns olika uppfattningar om vilket nytt koncept som ska etableras. För vissa internt är XS att föredra eftersom med det kommer Ikea närmare målet med att nå ”de många människorna” (och ökade marknadsandelar) än PaOP. Vissa ser PaOP som riktad mot en kundgrupp som inte är Ikeas ”vanliga” kundgrupp. XS är att föredra eftersom det ligger närmare Ikeas ursprungliga format (försäljning av produkter i en fysisk butik) och det känns mera ”hemtamt”. Det bygger på att du säljer saker till kunden, samtidigt som du försöker se till och hjälpa kunder att beställa saker som inte finns i butikens sortiment. PaOP är annorlunda av många anledningar, samtidigt som det är billigare och lättare att etablera.

Ofta nämns den traditionella Ikea-butiken som ett ”problem” för konsumenter; den är för många kunder svår att ta sig till. I Berlin har bara en tredjedel av hushållen tillgång till bil. De intervjuade cheferna nämner också att man i till exempel i Tyskland och Storbritannien inte vill resa längre än 20 minuter med bil för att planera och beställa ett kök – här bor kunderna ofta i storstäder med mycket trafik och därmed skapas tillgänglighetsproblem även om man har tillgång till bil. På några av de stora Ikea-marknaderna – USA, Tyskland, Ryssland, Storbritannien – är inte Ikea första prio, och en av anledningarna är tillgängligheten. Den typ av plats som det traditionella Ikea-varuhuset är sades också vara något negativt för en del kunder. Ett Ikea-varuhus upplevs inte sällan som en stressig, trång och bullrig plats med 1 000-tals besökare.

”För de flesta av oss är köp av ett kök något stort och något man bara gör några gånger i livet. Det finns ju naturligtvis de som kan göra det medan 1000-tals andra människor passerar förbi men många – har vi sett och märkt – vill göra det i lugn och ro. Därför tillför det inte mycket att det är på ett traditionellt varuhus, tvärtom!”

Det finns också uppfattningen att det traditionella *cash-and-carry*-konceptet egentligen var anpassat för att köpa ”enkla” produkter, inte för komplexa produkter som kök. Den

typen av produkter fungerar bäst i de nya koncepten där det är lättare att ta hand om de mer komplexa köpen. Det handlar också om att locka kunder som aldrig skulle besöka ett vanligt Ikea-varuhus för att köpa kök. Den komplexa köpprocessen det är att köpa ett kök inte sällan tre till sex möten per besök i en PaOP eller vanlig butik för att planera och beställa ett kök.

Risken för kannibalisering är ett annat dominerade tema. Argumentet är att nya format bara flyttar efterfrågan från varuhusen till XS och PaOp. Men vi ser också en annan. I många storstäder – och det är där de nya koncepten är tänkta att finnas – finns det många för Ikea nya attraktiva kundgrupper som inte skulle ha nåtts om de nya formaten inte lanserats. Här är alltså risken inte kannibalisering, utan att man går miste om kunder som aldrig skulle ha gått till den till det traditionella varuhuset.

”När det gäller kannibalisering så vet vi ännu ganska lite kring vad som händer med de nya formaten. Betyder ett kök som beställs i Sickla ett kök som annars skulle beställts på Kungens kurva eller något annat av de traditionella varuhusen, eller är det försäljning som vi annars hade gått miste om. Det vet vi inte för vi har inte den datan (men det skulle vi naturligtvis kunna skaffa oss om vi vore riktigt intresserade). Är det ett nollsumme- eller ett plussumme-spel vi håller på med? Jag kan inte säga säkert för jag vet inte.”

Argument emot att utveckla Ikeas format

Även om Ikea testat nya format och utvecklat sitt befintliga traditionella varuhus över tid, är Ikea en stor organisation och det skulle vara märkligt om det internt fanns en samsyn kring utvecklingen framåt. Med de traditionella butikerna som ankare i affärsmodellen, och som fungerat väl under väldigt lång tid, finns det förstås argument och intern kritik mot att förändra något som har blivit Ikeas kännetecken. Ovan pekade vi på kannibalisering, i stället för att öka marknadsandelen delar man upp den i fler och mindre bitar. Kannibaliseringen är, hävdar samma personer, främst en risk då den kan dra kunder från både online-verksamheten och den traditionella butiken (men främst från den senare).

En av de stora utmaningarna som lyfts fram för de nya formaten verkar vara kostnadsrelaterad (medan synen ovan också var att den lägre investeringskostnaden var ett argument för att satsa på nya format). Detta har främst att göra med att Ikea med den här typen av koncept lämnar sin traditionella lokalisering, nämligen lågkostnadslägen utanför stadscentrum. Även om det generellt – bland franchisetagare – inte finns enighet om var du bäst etablerar en PaOP eller en XS, finns det nya erfarenheter när det gäller att hantera höga hyreskostnader. Detta kommer sig av att de flesta PaOP och XS lanseras på mer centrala platser än de traditionella butikerna, med ökade kostnader som följd. Det är en ny utmaning för ett företag som inte är vana vid att hantera och etablera sig där det finns höga markkostnader. Dessutom, jämfört med en traditionell butik som är baserad

på självbetjäning, har PaOP (och i viss mån XS) höga personalkostnader eftersom kök (och andra komplexa köp som man hanterar här) är en typ av köp som kräver personal och mycket interaktion.

Både PaOP och XS har betydligt smalare sortiment än de traditionella varuhusen – och PaOP (och till viss del även XS) har också fokus på delar av sortimentet, som exempelvis kök. När man etablerar en PaOP i ett shoppingdistrikt och har Ikea-skylden över dörren, förväntar sig konsumenter att kunna handla där. Att då ha ett litet sortiment av andra Ikea-produkter att sälja skulle hjälpa till att betala hyran menar vissa.

Både PaOP och XS har betydligt smalare sortiment än de traditionella varuhusen – och PaOP (och till viss del även XS) har också fokus på delar av sortimentet, som exempelvis kök.

Svårigheten för de nya formaten att nå de mål som sätts upp är kopplad till vad som säljs. Den huvudsakliga åsikten kring PaOP är att de mäts på fel sätt, och att hela effekten av att öppna dessa inte mäts. Det blir, menar de som tycker att PaOP mäts på fel sätt, svårt för nya format att leva upp till målen. Ett argument som förs fram är att om dessa krav inte justeras för att passa format som inte bara handlar om att sälja produkter, är det kanske bättre att inte etablera dessa eftersom de ändå inte kommer att överleva utvärderingssättet.

”Det som kan göra mig frustrerad med de nya butiksformaten är inte den process där vi tar fram dem och etablerar dem etcetera. Det gör vi bra och här finns en bra process, det som frustrerar är att vi bygger saker som är attraktiva i den framtid vi tror på, men sedan mäter vi det på samma sätt som vi mätt våra traditionella enheter i decennier. Hur klokt är det?”

De nya formaten finns ofta i centrala lägen, något som kan förvirra kunderna. De ser Ikea-skylden och förväntar sig att handla lite tillbehör, kanske en ny bokhylla – och det är inte möjligt (men går att beställa i en PaOP), eller i XS förväntar du dig att kunna köpa och bära hem allt du ser i butiken, och blir besviken över att du inte kan göra det. För vissa är detta frågan om hur man kommunicerar att detta är ett annat Ikea än det traditionella, det är inte samma sak som många har gjort många besök på. Är det ens möjligt eller kan det till och med vara farligt att försöka introducera något som är så annorlunda? Om det bara finns fem soffor utställda i något av de nya formaten kan konsumenter som inte är vana vid Ikea (och på de flesta marknader är Ikea en av många leverantörer av heminredning, och inte marknadsledande) få intrycket att Ikea bara har fem soffor att erbjuda (medan varuhuset har ett större utbud av soffor). Detta kan påverka kundupplevelse och varumärkesimage negativt snarare än positivt.

”Risken med att ställa ut fem soffor i planning studio (eller i Citystore för den delen) är att de kunder som inte känner till Ikea kan tro att vi bara har fem soffor. Alltså får de fel intryck och ett intryck – och bild av vårt varumärke – som vi inte vill att de ska ha. Så därför kan det vara bättre att inte visa några soffor alls.”

Covid förändrade också hur människor är beredda att interagera med säljare av kök och möten online är nu etablerat, nästan som norm. På vissa marknader (Stockholm) är detta sätt av kontakt mellan Ikeas köksplanerare och kunder nu upp till 50 procent av interaktionen vid beställning och köp av kök. Med en ökad grad av digital interaktion har behovet av att fysiskt besöka köksleverantören minskat sedan covid, och även behovet av mötesplatser som fristående PaOP, och PaOP i XS, har minskat.

Fungerar de nya formaten?

I vår analys av hur de nya formaten fungerar får vi en blandad bild. Innan Ikea Ryssland stängdes på grund av kriget i Ukraina sågs Ikea Ryssland – internt på Ingka – som exemplet på hur man kan få detta att fungera. Ikea hade traditionella butiker (fyra i Moskva-regionen), men etablerade också både PaOP och XS för att bättre kunna betjäna Moskvaområdet. Och detta fungerade bra.

”Varje kontaktpunkt vi utvecklar har sitt syfte, så måste det vara. Om vi öppnar en PaOP eller en small/city store, eller ett vanligt varuhus så måste dessa ses i sin kontext, i sitt nätverk och tillsammans i ett geografiskt område. När en stad är fullt utvecklad ur vårt perspektiv blir alla de olika formaten integrerade delar av det nätverket, av ett eko-system för kunden och för oss. Och detta har Ryssland – och då speciellt Moskva där vi nu följer upp med St. Petersburg – gjort bra och gjort snabbt. Man har satt upp PaOP och även small/city store.”

Storbritannien hade – förutom XS som etablerades 2022 – två PaOP – Bromley och Tottenham Court Road. Båda dessa PaOP har lagts ner av olika anledningar, men under slutet av 2023 håller Ingka i UK på med att öppna ett antal av dessa enheter, framför allt i norra England och på Irland och Nordirland. Bromley levde inte upp till den budget man satte upp men gavs inte heller speciellt lång tid på sig för att lyckas. Den första försöksperioden låg man på ungefär hälften av målsättningen mätt i besök omvandlade till beställningar av kök. Etableringen av Bromley byggde på en noggrann analys av PMA (Primary market Area, alltså det som är det område som ett varuhus förväntas kunna betjäna) gällande områden som kan vara intressanta men som idag har låg besöksfrekvens eller order online till ett varuhus. I området fanns många husägare och cirka 455 000 invånare. PaOP på Tottenham Court Road hade ett centralt läge, på en stor shoppinggata i centrala London. Innan det så småningom stängdes (2021), hade man där sålt 2 800 kök (öppnade oktober 2018). Den främsta anledningen till stängningen av Tottenham Court Road var att man inte sålde några produkter på det som var en PaOP, men man låg

centralt på en shoppinggata. Ikea-skylden skapade förväntningar från kunder på att kunna ta med sig Ikea-produkter därifrån, vilket framkom i den interna utvärdering man gjorde. Att man inte kunde ta med sig Ikea-produkter därifrån gjorde att många besökare gick hem besvikna.

I Sverige kom Bromma PaOP inte upp till budgeten år ett men resultatet efter år två var i linje med mål kring antal besök och omvandling av besök till beställningar. Det pekar också på att det är ett nytt koncept som kunderna måste vänja sig vid och hitta till. PaOP i Växjö hävdas ha blivit framgångsrikt från start eftersom det riktar sig mot konsumenter som tycker att det är för långt att köra till närmaste Ikea-varuhus (Älmhult).

”Att fylla på varor i de nya butikskoncepten – XS – är något som är en verklig utmaning för oss. Allt vårt kunnande – och det är stort – handlar om hur man fyller på i ett stort varuhus och det fungerar inte på en mycket mindre yta utan de faciliteter som det stora varuhuset har. De nya butikskoncepten bygger på mycket mindre investeringar för yta etcetera men de är långt ifrån så effektiva vad gäller påfyllnad, här blir kostnaden betydligt högre.”

Vilken är den optimala platsen för de nya formaten och vad ska de erbjuda?

Under många år var frågan om var varuhus skulle ligga inte en svår fråga i Ikea-världen. Även om det hade gjorts experiment med andra platser (Burt med flera, 2011, Hultman med flera, 2017) dominerade varuhus utanför staden, antingen som etableringar som stod helt på egen hand eller i externa köpcentrum. Sammantaget finns det ingen gemensam bild i Ikea-världen om var de nya formaten ska placeras. Vissa hävdar centrum, medan andra säger tvärtom då centrumlägen gör att det är för dyrt och ger fel intryck och förväntningar då PaOP ofta inte säljer produkter. Andra menar att den rätta platsen är köpcentrum.

Åsiktsskillnaden verkar ha att göra med om franchisetagaren vill kombinera det nya konceptet med att även sälja andra Ikea-produkter (inklusive mat). Kunden, hävdar de, vill kunna ta med sig något när man besöker en butik, det är essensen i att vara konsument. Och därför blir köpcentrum idealiska som plats eftersom besöksfrekvens för köpcentra också bidrar till att kunna dra kunder till Ikeas nya format. De som resonerar annorlunda hävdar att andra platser som exempelvis shoppinggator fungerar bättre för koncept som PaOP.

Vad som ska erbjudas i de nya formaten kan tyckas vara ganska självklart. PaOP ska erbjuda planering och beställning av kök (eller i vissa fall vardagsrum, sovrum och/eller badrum) och inget mer. PaOP finns dock inte bara på väldigt olika platser i Ikea-världen, utan också vad som finns i konceptet skiljer sig åt. Vissa franchisetagare säljer mat i

PaOP, andra säljer delar av sortimentet. Därför blir de nya koncepten på vissa platser mer likt det traditionella än på andra platser. I svenska PaOP kan man planera och beställa kök, och även köpa presentkort (för att handla på Ikea) men inget annat. När det gäller PaOP är diskussionen mycket livlig – inom Ikea-världen – om människor ska kunna köpa heminredningsprodukter från det traditionella Ikea-sortimentet. Hur den frågan på sikt besvaras – butiksprodukter eller inte – kan också ha betydelse för andra delar av konceptet.

Att man inte kunde ta med sig Ikea-produkter från PaOP gjorde att många besökare gick hem besvikna.

I XS-fallet är det självklart att folk ska kunna köpa (och beställa) här. Logiken i vad som ska vara möjligt att köpa och ta hem direkt från butiken är dock inte okomplicerad. Från vår studie av Ikea Hammersmith – och från observationer vid Hammersmith (observera att vi nu lämnar data som samlats in i intervjuer med chefer för då nya format hos Ingka och andra franchisetagare) är det tydligt att logiken i vad man ska köpa och bära hem och vad man ska köpa och beställa för leverans inte alltid är logisk och tydligt kommunicerad. Varför kan jag beställa det här bordet här som är större och därmed svårare att bära hem än den där stolen som jag kan bära hem två av, hopfällda under armen? Sammantaget, när Ikea Hammersmith öppnade, var det ett huvudproblem från kunderna, varför finns inte den här produkten här och varför finns den här produkten? Logiken framgick inte och höga hemleveranskostnader hjälpte inte till.

”Hur vi väljer ut vad som är möjligt att ta med sig från en XS/City store är oklart och har varit oklart, vi har inte haft klara och tydliga och bra principer, men vi lär oss hela tiden. Vi började med att tänka att det vi ska sälja är sådant som man kan få ner i den blå bagen, det ska vi sälja. Men det fungerade inte för det bygger inte på någon bra logik egentligen och fungerar inte ur ett kundreseperspektiv. Kunderna börjar plocka på sig saker och snart räcker inte händerna till. Så detta är något vi tänker mycket på när vi jobbar med att bygga om och förbättra och stödja kundresan. Till exempel innebär det att vi funderar på ett litet ta-självlager, precis före check-out, även i XS/City store där kunderna kan plocka på sig saker som det inte är bekvämt att bära runt i butiken. Sedan har vi också fått utmana vår egen bild av vad kunderna faktiskt kan ta med sig från en XS. Madrasser, aldrig! Jovisst, om de är ihoprullande kan man ta med sig på en liten vagn hem, jag kan beställa en Uber och vips har jag fått hem min madrass (utan hemkörningsavgifter). Click and collect hade vi inte från början heller, det lärde vi oss lite för sent att vi vant kunderna vid under covid så det fanns förväntningar på det så det har

vi nu också (gäller ju varor som vi inte har för att ta med direkt hem, finns hos oss dagen efter). Så vi lär oss hela tiden här men något fast recept för vad vi har som man kan ta med sig hem finns inte (förutom att det måste gå att bära/enkelt transportera hem).”

Som nämnts ovan möter vi olika åsikter från olika Ikea-franchisetagare. De som indikerar att när kunderna ser Ikea-skylden förväntar de sig cirka 9 500 produkter och om det inte finns något att köpa kommer folk att bli besvikna. De som argumenterar för att inte sälja något hävdar ofta att det kommer att vara svårt att hitta vad av de 9 500 artiklarna som passar med det formatet och platsen. Dessutom, om du visar fem soffor tror folk som inte är bekanta med Ikea att det är det totala utbudet (när utbudet kanske är 50 soffor). Men som nämnts ovan har olika franchiseföretag olika åsikter här. Detta kan bero på hur vana kunderna är av Ikea-märket och i områden där upplevelsen är ganska ny och det inte finns mycket erfarenhet, är riskerna med att ladda Ikea-märket med andra typer av format lägre än i områden med en lång erfarenhet av varumärket.

Hur utvärderas de nya formaten – mätning av resultat inom detaljhandeln

Sammantaget, oavsett om det är intervjuer i de olika Ikea-organisationerna, i andra detaljhandelsorganisationer eller med externa experter på utvärdering av resultat inom detaljhandeln, visar alla på i princip samma sak. När detaljhandelsaktivitet ska utvärderas så mäts den aktuella enheten baserat på försäljning. Det kan finnas skillnader i vad försäljningen ställs emot – per anställd eller per kvadratmeter – men basen för mätresultaten är försäljningsbaserad. Det är kanske inget att bli förvånad över, eftersom försäljning är basen för de flesta organisationers överlevnad och därmed ett fokus som varit enkelt att välja och hålla fast vid. För Ikea-organisationerna är detta fall och det finns ett sofistikerat ”maskineri” kring hur man gör den traditionella utvärderingen, och det görs ofta på ett automatiserat sätt, vilket också innebär att varje enhet utvärderas på samma sätt. Med detta sagt finns det många åsikter kring om detta sätt att utvärdera är lämpligt för nya format eller inte. De flesta är överens om att det fungerar med varuhuset; formatet är välkänt och jämförelser mellan varuhus.

”Vi mäter försäljning och kostnader, utifrån det finansiella. Det faller in utifrån vad det är vi säljer och personalkostnader och hyra och så vidare. Denna är ju väldigt viktig men vi tar också in data om vad kunden tycker och tänker om oss – både i XS och PaOP – där man själv kan trycka och ge sin feedback, och man kan även efter att du har gjort ditt köp, även om det är online, så får du ett svar tillbaka där du kan tycka till om hur det köper var. Den svåraste biten är marknaden och marknadsandelar och det är ju viktigt för vi vill nå fler stockholmare. Men gör vi det, vad är den extra försäljningen,

eller är det bara kannibalisering? Det får man inte genom riktig marknadsundersökning, den är det svåra att få tag på. Av ovan finns det ju en klar tyngdpunkt på det finansiella men det andra försöker vi också ta med i bedömningen.”

För de nya formaten, och här verkar de flesta ändå vara överens, är det annorlunda. En av anledningarna till att traditionella utvärderingar inte fungerar särskilt bra för nya format är att nya format inte är helt försäljningsbaserade. Förenklade utvärderingar riskerar att skapa styreffekter som inte är önskvärda, så kallade snedstyrningseffekter; man ska inte bara hantera försäljning utan också komplexa köp och också köp som bygger på beställningar (och olika former av leverans).

PaOP är det ställe där du kan gå in och planera ditt framtida kök, det kan innebära många besök och i slutändan kanske också en beställning av ett kök (och också ett antal kontakter i den process som leder fram till att köket levereras och installeras). Besöken ska således resultera i konverteringar till köp (beställningar), men det är mer komplext än så. Det innefattar även andra delar av kundresan – egentligen alla tre stegen i denna – och är i sig något som kan bygga kundupplevelse och stärka varumärkesimage. Att planera ett kök kan leda till en beställning och en beställning kan leda andra typer av kontakter (reklamationer, returer etcetera), vilket kan ha effekter på kundupplevelse och varumärkesutvärdering. XS konceptet är försäljningsbaserat med avseende på varor som lagras på XS, för övrigt är det en plats där kunden kan beställa produkter från resten av sortimentet. För båda de nya formaten är det tydligt att de nya koncepten ökar besöksfrekvensen, inte minst från nya kundgrupper, eftersom de är mer tillgängliga och lättare att ta sig till än de traditionella butikerna.



FOTO: IKEA

Sammantaget ger intervjuerna ett intryck av att Ikeas utvärderingsmetoder inte är anpassade till förutsättningarna för de nya formaten. Styrningen beskrivs ofta som okänslig, detaljorienterad, snarare än holistisk och att utgångspunkten i all utvärdering är att man utvärderar ett traditionellt varuhus.

”Man vill inte anpassa, man vill använda samma mått för annars blir det för relativt och komplext. Och det man egentligen vill göra är att lägga ned de nya koncepten. Inte för att de inte levererar utan för att de inte levererar på samma sätt som vi är vana vid. Det blir för komplext och osäkert, lägg ned!”

Parallellt med en ganska utbredd bild i organisationen som handlar om en förståelse för behovet av en mer komplex utvärdering gällande de nya formaten för att göra dem, och den stora satsning som de innebär, rättvisa. Här talas det om att man i andra

sammanhang också har en vana av en mera komplex utvärdering av olika resultat. Det talas om utvärderingar på tre områden: försäljning, kundupplevelse (nöjdhet etcetera) och varumärkesimage/utvärdering (inklusive rekommendationer). Även om detta ger en bild av ett mera komplext sätt att se på resultat är tydligt att det viktigaste är försäljningen, de andra och deras betydelse och bidrag är i de flesta fall oklara. Med det menas att de kan föras fram när utvärderingar görs men de hamnar oftast i bakgrunden och följs inte upp lika noggrant och tydligt.

Även om de flesta är överens om att nya format har haft effekt på kundupplevelsen och Ikea-varumärket, vilket lett till fler besök även till de traditionella butikerna, misslyckas utvärderingssystemet att ta hänsyn till detta i stor utsträckning (vad vi har kunnat förstå av de intervjuer vi gjort). Till exempel innebär en lyckad planering och beställning av ett kök i många fall en positiv kundupplevelse (hög nöjdhet) såväl som en mer positiv utvärdering av varumärket, vilket leder till en benägenhet att även besöka varuhuset eller köpa andra produkter online. Dessa mer komplexa konsekvenser av att interagera med de nya formaten ges liten eller inte alls någon prioritet vid utvärdering av dessa format. Det är inte så att det inte finns medvetenhet om behovet av en mer komplex utvärdering av de nya koncepten. Framtagandet och etableringen av de nya koncepten har inneburit många nya sätt att arbeta och tänka inom Ikea, och mycket har fått anpassas och förändras. Utvärderingssystemet har inte förändrats utan här utgår man i mångt och mycket från att det är ett varuhus man utvärderar. Medvetenhet finns men den omsätts i lite handling.

”Vi har inte förmågan att mäta hela effekten av det vi gör om man uttrycker det så. Vi mäter inte hur många kunder som besöker de nya koncepten som blir inspirerade och sedan besöker det stora varuhuset. Vi fångar inte upp det i orderprocessen (var man blev inspirerad eller var man faktiskt placerade sin order någonstans).”

I medvetenheten ligger en insikt om att det kan behövas en mer mångfacetterad och komplex utvärdering för att verkligen förstå hur en enhet presterar. Många utvärderingar av prestationer utgår ifrån och fokuserar på den finansiella delen, där försäljning för en viss enhet står i fokus. Men, ett bra finansiellt resultat kan dölja saker i verksamheten som egentligen säger att enheten, trots bra ekonomiskt resultat, presterar dåligt. Det kan finnas mycket kundmissnöje som döljer sig i det ekonomiska resultatet, det kan vara så att viktiga processer i organisationen inte fungerar som de ska eller att man inte sköter den utveckling som måste finnas speciellt väl. Detta beskrivs bland annat fram i litteraturen som lyfter fram *balanced scorecard*.

Insikter kring detta kräver andra analyser och en förmåga att hantera mer komplexa samband än de vanliga måtten och sätten att utvärdera. En utmaning ur ett



FOTO: IKEA

utvärderingsperspektiv med den nya digitala marknadsplatsen är att orsak och verkan blir mycket mer komplex. Detta är ganska uppenbart om vi ser Ikeas olika format i ljuset av en tänkt kundresa. Vilken roll fyller ett PaOP för kunden och i slutändan för Ikea; en kontaktpunkt före att man beställer och köper något, en kontaktpunkt där man lägger en beställning eller en kontaktpunkt som hanterar kontakter efter köpet? Eller alla tre? Hur utvärderar vi att kontakter med en PaOP eller en XS kanske inte resulterar i en beställning/köp utan en bättre utvärdering av varumärket så att Ikea övervägs för andra inköp än vad det gjordes tidigare (i vissa kundgrupper)?

”Jobbar man inte med det traditionella formatet så finns det egentligen inte någon data automatiskt, det finns det massor för det traditionella. För det nya och annorlunda får du jobba manuellt för att få fram data ur de system som finns. Så vi är inte förberedda för att egentligen utvärdera de här formaten på sina egna villkor.”

Att hitta bättre sätt att utvärdera nya format verkar vara en flerstegsraket (som det uttryckts av flera intervjuade personer). Det handlar om att införliva alltmer data om kundupplevelse och varumärkesutvärdering. Helst görs detta genom att följa enskilda kunder (möjligheten att göra detta varierar mellan marknader som har olika integritetslagstiftning) eftersom det skulle göra det möjligt att förstå kundresan i praktiken och även bättre förstå de olika bidragen från olika kanaler (som de nya formaten). Det kan kombineras med paneldata från Ikea-kunder och/eller systematisk och regelbunden uppföljning av kunder vid olika kontaktpunkter avseende deras tidigare och framtida interaktion med Ikea. Datasamling här kan vara ganska kostsam men kan göras i ett inledningsskede för att etablera beteende som sedan övervakas på ett regelbundet men mindre tidskrävande sätt.

En andra och ganska självklar länk till ovan är användningen av CRM-systemet för att följa upp kunder. För Ikea är detta för närvarande inte ett alternativ eftersom Ikea Family – Ikeas lojalitetssystem – har en liten spridning bland kunderna på Ikea. Men för framtiden – och rykten säger att framtidens CRM-system är i vardande – är detta viktigt eftersom det kan hjälpa till att svara på många frågor om kundupplevelse, kundbeteende och varumärkesutvärdering.

Det tredje sättet har att göra med tid, att förstå att det tar tid att etablera något nytt. Genom intervjuer har vi förstått att det tar tid för nya format att hitta sina konsumenter, att etablera sig, att göra sitt tydliga bidrag. Det finns naturligt nog en viss otålighet om hur länge det är värt att vänta på resultat. Flera uttrycker en uppfattning om att kulturen är otålig, till viss del beroende på hur lätt det är att utvärdera varuhuset. Det är paradoxalt att tro att framgången med varuhuset kan hämma och stå i vägen för att utveckla Ikeas verksamhet för framtiden. Gällande XS och PaOP talar vi om nya koncept där det finns ett behov för kunderna att lära känna och börja använda konceptet. Och det kan ta tid. PaOP i Bromma lyfts fram som exempel, där konceptet inte var lönsamt till att börja med men efter år två visade ett bra resultat.

”Vi har jobbat med och varit framgångsrika med vårt cash-an-carry koncept men nu har vi något nytt där vi måste ha tålamod. Har vi det? Nix, vi kör på som vanligt där vi är vana vid att veta exakt vad vi får tillbaka på varje satsad krona. Kommer det att funka för det nya? Nix, vi kommer att döda det innan det fått en chans. Så vi måste när vi jobbar med vad som är nya format för oss och för kunderna kunna ha mer tålamod och vänta på resultaten.”

För det fjärde vill vi lyfta fram vikten av att hitta och använda utvärderingskriterier som är anpassade till målen för de nya formaten, och att man utvärderar även andra saker som de för ut på marknaden (inte bara försäljning). Till viss del verkar det som att detta glömdes bort vid utvecklingen av de nya formaten. Antingen antog man att de kunde utvärderas på samma sätt som traditionella format, eller så lämnades det att lösas och utvecklas längs vägen eller efteråt. Det närmaste vi har kommit för att se en bredare ramverk (inte BSC utan ett ramverk som är varierande när det kommer till vad som utvärderas) är ett ramverk som är utvecklat av Inter Ikea och har använts för att utvärdera tester av nya format. Detta ramverk är brett i den meningen att försäljning, såväl som kundupplevelse och varumärke är en del av det. Detta är dock ett ramverk som ska användas för att utvärdera tester av nya format, det är inte ett ramverk designat för den kontinuerliga utvärderingen av nya format. Tydligt är dock att det premierar en mera komplex utvärdering av de nya formaten och därför kunde vara en god start.

Att hitta bättre sätt att utvärdera nya format verkar vara en flerstegsraket (som det uttryckts av flera intervjuade personer).

För det femte betonas det också, och då med hänvisning till både Ikea Ryssland och erfarenheter i Ikea UK, att det finns ett behov när man utvärderar att göra det med en ansats där man tar hänsyn till en specifik marknad snarare än enskilda enheter. Detta innebär att, eftersom dessa nya koncept huvudsakligen är etablerade i större storstadsområden, utvärderingen bör fokusera på hur de enskilda enheterna tillsammans bidrar till hur Ikea över lag presterar i exempelvis London, Moskva eller Stockholm. Marknadsperspektivet kan också relateras till ett annat perspektiv inom Ingka, nämligen PMA. Detta står för *Primary Market Area* och är det marknadsområde som en butik eller ett antal butiker (till exempel London) ska betjäna och som består av en portfölj av olika format. Med ett PMA-synsätt har de olika enheterna olika roller, och bör utvärderas enligt dessa och inte alla enligt traditionella försäljningskriterier. Detta kan låta logiskt, men i en organisation där styrningen inte är skapad för att mäta utifrån detta mera holistiska begrepp blir det organisatoriskt svårt att göra. Organisationen arbetar ursprungligen inte med marknadsperspektivet utan snarare med att varje enhet ska stå för sig själv.

Slutsatser från den interna företagsdelen

Hur tas nya format emot internt på Ikea? Den interna synen på de nya formaten är positiva, men också blandade. Vi ser några centrala tendenser i detta avseende.

För det första, den positiva bilden internt bygger på att man ser att de nya formaten ger ett positivt bidrag till verksamheten. De kundundersökningar som Ikea gjort (och där har vi fått ta del av vissa) är generellt sett bra, och de nya formaten pratas ofta om i positiva termer som bygger på kundupplevelsen samt att de levererar på några av de mål som de är en del av att uppnå (nä fler nya kunder etcetera). Men, det rapporteras också olika bilder av hur man etablerar på rätt plats och hur man får rätt sortiment.

För det andra, ser vi att även om det finns en förståelse för att dessa nya format ger andra saker än bara försäljning, återstår det fortfarande för Ikea att utveckla en modell för att utvärdera dessa format (när de är en del av den pågående verksamheten har Inter Ikea en modell för att utvärdera dem som tester) på egna meriter.

Sammantaget ses utvärderingen av de nya koncepten som komplexare än utvärdering av försäljningsbaserade format.

För det tredje, bland de vi intervjuat är förståelsen för behovet av nya format och behov av nya sätt att utvärdera dessa är bred. Men vi noterar också andra synpunkter i organisationen som inte är så positiva till nya format och här blir de traditionella måtten för utvärdering ett slagträ. Komplexitet innebär här att förstå att även om försäljning till slut är vad det handlar om, är det också viktigt att utvärdera kundupplevelser och varumärkeseffekt. Detta görs regelbundet i de flesta organisationer, men de förra mer regelbundet och de två senare mer sällan, vilket också anger vad som (traditionellt) anses viktigast att utvärdera. Det tyder också på att en förståelse för behovet av en bredare utvärdering, det vill säga balanserat styrkort inspirerad, är accepterad runt om i organisationen (men det sättet att arbeta är inte gängse vad vi kunnat se).



FOTO: IKEA

För det fjärde, när det kommer till hur och vad man ska utvärdera i en bredare utvärderingsuppsättning talar man om ett marknadsmässigt och systemiskt sätt att utvärdera. Grovt sett innebär det att utvärdering inte bara görs för enskilda enheter – traditionella butiker, nya format etcetera – utan för en bredare uppsättning och för en

marknad (till exempel London eller Stockholm) som betjänas av flera olika format, och där det är lättare att se nya formats roll i ett bredare sammanhang. Det innebär att resultaträkningen inte bara omfattar de enskilda enheterna utan även en bredare uppsättning tillsammans. Här kan utvärdering komma att behöva inkludera någon typ av individuella konsumentdata som gör det möjligt att följa kunder på deras kundresa (bygga ett CRM-system).

Sammanfattningsvis kan vi notera att i utformningen av en ideal utvärdering är det svårt, kanske till och med omöjligt, att få en direkt känsla av orsak och verkan. Exempelvis, när det öppnas en PaOP, och i samband med det sågs ett ökande antal besök till både traditionella butiker och online, är det en effekt av det eller något annat? Ibland kan man komma nära att vara säker på orsak och verkan, till exempel om man kan jämföra med ett annat område där en PaOP inte etablerades, vad blev resultatet där? Vår 'kultur' av att tro på och söka enkla orsak och verkan samband är dock också farligt eftersom det får oss att leta efter just "enkla" och uppenbara orsaker och effekter. Samtidigt glömmes vi bort att detta kanske inte är möjligt eftersom alla relevanta fakta inte kan mätas (Bornemark, 2018). Om vi insisterar på att mäta det "enkla" kan vi vara ansvariga för att skapa en styrning av vår verksamhet som inte är relevant och som styr oss bort från våra mål.

Ett kundperspektiv på de nya formaten

I det här avsnittet beskriver vi översiktligt vad det insamlade materialet säger om konsumenternas upplevelser av Ikeas nya butiksformat.

Vilken data som ligger till grund för detta beskrivs översiktligt i vårt metodavsnitt och i bilaga 2. Materialet är huvudsakligen kvalitativa data varför beskrivningen utgår från just det, nämligen att ge nyanserna i materialet, visa vilka ”röster” som finns (snarare än att visa på ”kvantiteter” av olika slag).

Hur upplever kunderna de nya formaten?

Under många decennier har Ikeas varuhus sett i stort sett likadana ut. Konsumenterna har, genom lång erfarenhet, lärt sig och internaliserat hur det fungerar. Som konsument går man in i varuhuset, väljer det man vill ha, tar med sig det och betalar och tar med varan hem (under armen på bussen eller med bilen eller cykeln). Spelplanen förändras när traditionella detaljhandelskoncept som Ikea börjar finnas parallellt med helt andra koncept och format, såsom flaggskeppsbutiker och *showrooms*, och konceptet är något annat än att ”bara” köpa något och ta med sig hem. Detta blir tydligt när det är ett känt varumärke som Ikea står bakom, ett varumärke som är uppbyggt på ett annat koncept med vilket man under lång tid byggt sin verksamhet.

Spelplanen förändras när traditionella detaljhandelskoncept som Ikea börjar finnas parallellt med helt andra koncept och format, såsom flaggskeppsbutiker och showrooms.

I den data som samlades in i England var det tydligt – och där har vi dessutom tillgång till två mätningar av kundsynpunkter, en vid tiden för öppnandet av butiken i Hammersmith (2022), och en ett år efter öppnandet (2023) – att det fanns mycket osäkerhet bland konsumenterna kring vad som egentligen var ”tillåtet” i det nya butiksformatet. Kunde man som kund plocka med sig produkter och ta med sig hem? Vad gäller om man vill beställa, vad betyder ”beställ i butiken och hämta i leveransskåp” och ”beställ i butiken och arrangerade hemleverans”. Även om kunden också vant sig vid digitala alternativ som *click-and-collect*, online-handel där hemleverans är en möjlighet, finns det ändå något obekant med det nya. Det har dock blivit tydligt för att det som är inlärt och vant ur ett konsumentperspektiv också kan förändras. I mångt och mycket utmanar de nya formaten (och alla de kontaktpunkter i övrigt om vuxit fram och som på olika sätt ska leda konsumenten framåt i kundresan) vi studerat konsumenternas sedan länge etablerade

bilder av vad det är att handla i detaljhandeln, på gott och på ont. Vissa konsumenter känner sig tom ”chockade”, dock på ett bra sätt:

”Nu har jag ju inte varit i någon sådan citybutik på ett tag, men när jag var där, det enda jag kommer ihåg var att jag var så himla chockad egentligen att jag hittade Ikea, där jag inte förväntade mig att hitta Ikea. Så det var väl lite mer ... jag kanske inte var mottaglig till att gå runt och kolla, men väldigt bekvämt om jag kan ha det så nära och tillgängligt.”

Att lära sig en ny ”spelplan” tar tid och inläringen tar sig olika form för olika konsumentgrupper, inte minst beroende på hur man tar till sig och acceptera förändring. Detaljhandeln behöver därför vara noga med att kommunicera olika alternativ och överdrivet tydlig under en period av omfattande förändring (av erbjudandet och dess former). Även om vi kan se mild frustration och osäkerhet hos konsumenter, ser vi tecken på att det okända också kan vara en källa av en viss positiv spänning, tillsammans med känslor av att man är med om något nytt. Detta ser vi i konsumenternas berättelser om när de återvänt för fler besök i de nya formaten. Man understryker att det annorlunda med det nya butiksformatet är attraktivt.

”Butiken är fantastisk. Jag har inte energin eller alls någon önskan att besöka Ikeas stora butiker. Det är för stort och för tröttsamt, det finns folk överallt och det är bra rörigt. Jag skulle aldrig kunna tänka mig att köpa ett kök från Ikea i framtiden och jag var tvungen att åka till en stor butik. Detta är för mig ett mycket bättre alternativ.”

Förutom att konsumenter talar om ett attraktivt läge, beskriver de också de nya butiksformaten som en källa för inspiration. Konsumenterna förstår att de nya formaten har ett speciellt syfte och att det är inte (bara) en traditionell försäljningsfokuserad enhet. Så här säger en engelsk kvinna som besöker en PaOP för första gången:

”Det är som... just nu är mitt syfte att planera ett nytt kök och då vill du inte trängas med folk som ska handla näsdukar eller värmeljus. Med folk överallt skulle jag bli väldigt distraherad och jag vill inte bli distraherad när ska handla något större och viktigare för mitt hem.”

De nya formaten ses ofta som något positivt av konsumenterna. Det positiva handlar inte sällan om bekvämlighet i storlek, det vill säga att de nya formaten var överskådliga och lätta att förstå. De nya formaten beskrivs ofta som geografiskt tillgängliga och lättare att navigera i som kund. Jämfört med de traditionella varuhusen beskrivs de mindre och nya formaten som lättare att ta till sig och förstå.

”Det kan vara en fördel (den lilla storleken). Det går ju mycket snabbare att bara köra en blixervisit där och spontant köpa någonting, utan att det ska ta 30 minuter att bara gå in och ut. Det blir expressformat.”

Vissa konsumenter föredrog det mindre formatet eftersom det erbjuder ett sortiment som är begränsat (jämfört med det ”vanliga” erbjudandet) och mindre överväldigande, det hjälper konsumenterna att begränsa antalet alternativ (och idéer) att välja bland. Det var också tydligt att de nya (och mindre) formaten med sitt begränsade erbjudande upplevs som ett enklare sätt att få inspiration (jämfört med en ”traditionell” butik).

”Inspiration framför allt, det kändes som att den butiken var inspiration, jättemycket när man är där inne, att få bilder hur det kan vara. För det är så svårt när man är hemma tycker jag, att se hur det ser ut i verkligheten, och det är klart att det är skönt att slippa åka till ett stort Ikea-varuhus. Att bara få gå in där i lugn och ro och titta på det som känns, som det som man vill ha lite bilder av på riktigt (...) Jag minns ju det så väl när jag var där inne, att jag fastnade i de här små sakerna. Det kan man väl göra på stora Ikea också, men det var enklare där i det lilla, absolut (...) På stora Ikea sällar man bort så mycket, där det är så mycket där (...) Det var mycket lättare i det lilla, och också saker som man inte tänker på, som man aldrig har tänkt på.”

Som vi ser i citatet, för konsumenten gör det mindre erbjudandet att det är lättare att se ”de små sakerna”, saker som det är lätt att rensa bort vid besök i den traditionella butiken. Det är också tydligt att de mindre butikerna innehåller en snabbare väg för att bli inspirerad, samtidigt som samma konsumenter också kan känna att man kanske missar något för här finns inte allt som finns i den stora butiken.

”Jag får inte på samma sätt inspiration. Känslan är att man missar en massa saker om man är i den lilla butiken. Det finns så mycket mer än det som finns där. Om jag ser några saker där så finns det så många fler, och de vill jag också veta vad det är för saker, innan jag har bestämt mig.”

På samma sätt ser vi att kunder talar om att de nya formaten inte egentligen handlar om inspirerande shoppingupplevelser för dem, utan något annat. Nya format med begränsad yta ses således både som en styrka och som en svaghet. Även om man som konsument uppskattar det begränsade – och överskådliga – utrymmet, är det tydligt att man också gärna skulle se fler produkter (bredare sortiment) i de nya formaten.

”Nej, men det jag minns var ju att det fanns ju inte det jag skulle ha där, de hade ju inte de här klädvårdrollarna, så det är klart, jag fick ändå ta mig till Ikea så småningom.”

Konsumenter upplever inte sällan att i jämförelse med de mindre formaten så känns den större butiken som friare och mera kreativ med fler valmöjligheter och större chans att hitta vad konsumenten söker. De mindre formaten, å andra sidan, ses som mer

begränsade i den bemärkelsen och således något som innehåller färre möjligheter att realisera vad man som konsument vill.

Vi såg att de nya butiksformaten bryter på ett positivt sätt mot de traditionella butikerna genom den lugnare och mera välkomnande atmosfär som konsumenterna ofta säger sig uppleva där. Detta gör det lättare att acceptera och ta till sig det som är nytt och annorlunda. Detta framkommer tydligt i vår data. Den ”härliga känslan” kan förstås utifrån tidigare forskning där konceptet kring ”hemtrevnad” i butik ses som en avgörande företeelse som gör att konsumenterna gärna stannar kvar och spenderar tid i butiken (Ulver-Sneistrup och Johansson, 2010). En atmosfär som karakteriseras av hemtrevnad är inte en separat känsla eller som en isolerad dos av en sådan upplevelse, utan snarare som större flöde av känslomässig påverkan som skapas i butiksmiljön (Bajde och Rojas-Gaviria, 2022; Brennan, 2014), eller som en social atmosfär (Hill, Canniford och Eckhardt, 2022).

Vi såg att de nya butiksformaten bryter på ett positivt sätt mot de traditionella butikerna genom den lugnare och mera välkomnande atmosfär som konsumenterna ofta säger sig uppleva där.

Butiken fungerar på ett holistiskt plan med olika lager av upplevelser, vilket står i kontrast till en butik där man arbetar med olika separata element (till exempel ljus, ljud, service, layout etcetera) var för sig. Konsumenterna återvänder gång på gång till denna svårt definierbara ”känsla” som någonting som verkligen utövar en attraktionskraft på dem hos den mindre butiken. Samtidigt, noterar de, att sortimentet känns förvånansvärt stort. I hemtrevnad ligger också en engagerande och informell del, butiken ”drar in dig” och bjuder in till interaktion, samtidigt som att känslan i butiken är vänlig, vilket gör att besökare känner sig tillfreds.

Att uppleva varumärket Ikea i de nya formaten

Våra undersökningar visar att konsumenternas bild av Ikeas varumärke inte förändras när nya och annorlunda butiksformat adderas. Tvärtom, konsumenternas bild av Ikea som prisvärd, tillgänglig, modern och som något för ”de många människorna” verkar också överföras till de nya formaten. Konsumenterna känner igen och hittar Ikea kärnvärden i allt från produkterna, butikernas layout, design och medarbetarnas kläder.

”Ikea har ju en tydlig profil som man kan gilla eller ogilla, men jag tycker det är ganska trevligt. Kanske många gånger så drar man sig lite till den där restaurangen, återigen. Det känns som en typisk Ikea-grej som finns där också. Så det är väl det. Sedan givetvis känner man igen skyltar och annat. Man känner att man är på Ikea fast inne i stan.”

Att de nya butiksformaten är en del av Ikea bidrar till konsumenternas känsla av igenkänning, trygghet, och det upplevs som familjärt. Konsumenterna ser väldigt få tecken på inkonsekvens när de jämför varumärkes relaterade delar (till exempel pris, produktkaraktäristika, service- och leveransalternativ) tvärsöver de olika butiksformaten. Konsumenterna såg inga skillnader, utan antog i stället att varumärkets representation var samma, oavsett format.

”Jag brydde mig inte ens om att kolla för jag antog att det var samma som det större Ikea... jag tänkte inte på att det skulle kunna vara en skillnad i servicenivå på de olika koncepten.”

Konsumenterna förstår och värdesätter skillnaden mellan de olika koncepten och centralt här är upplevda skillnader gällande sortiment, butikslayout, storlek och läge för butiken.

”Konceptbutiken har mycket färre antal artiklar än vad som är tillgängligt online... det bryr jag mig inte om speciellt mycket, jag letar ändå inte efter det som inte finns här. Jag gissar på att det retar en del konsumenter men jag vet att när jag går in här vet jag att jag inte kan köpa de sakerna, och det stör mig inte så mycket.”

Trots att det är annorlunda så går ändå Ikeas kärnvärde att se och känna igen i de nya formaten. Men, de nya formaten kan också skapa oväntade upplevelser och förvirring hos konsumenterna, till exempel gällande butikslayout och hur de ska orientera i de nya formaten. Samtidigt är det också tydligt att de skillnader som fanns upplevdes oftast som positiva. Men, här vi vill betona att man inte ska underskatta det komplexa i att arbeta med formatutveckling, det handlar inte bara om att inkorporera ett framgångsrikt varumärke i en ny kontext. Viktigt är att förstå hur butikens karaktäristika av ett nytt format kan förstås och upplevas av konsumenterna i butik.

De nya butiksformaten har både fördelar och nackdelar i förhållande till varuhuset. I enlighet med detta kan man säga att konsumenterna ser de nya butiksformaten som komplement till de traditionella butikerna, snarare än något som ersätter dem.

”Det här är två helt olika koncept (City store and traditionellt varuhus). Det ena är mer, vad ska man säga, det man kanske behöver här och nu, det andra kanske är långsiktigt. Om man köper en soffa, en säng, då har man kanske inte de som man byter handdukar var tredje år. Men det är väl ett bra komplement, den här butiken (city store).”

De nya butiksformaten kan således sägas fungera bättre för vissa situationer och syften än traditionella butiker, medan de senare är fördragna i andra situationer. Konsumenterna är också väl medvetna om att de nya butiksformaten är nya och annorlunda, i jämförelse med varuhuset. Det betyder att de också upplever och utvärderar sortimentet på ett annat

sätt, vilket kan ses i deras sätt att beskriva det begränsade sortimentet av produkter som tillfredställande och uppskattande av tillgång till Ikea ”basics”.

”Det finns ändå de här basic sakerna som man många gånger vill passa på att köpa när man är på Ikea, verkar finnas där. Så jag kan förstå att det inte finns kanske jättestora möbler och sådana där grejer på samma sätt.”

I linje med detta kan vi även på andra ställen i vår data se att sortimentet i de nya butiksförmaten utvärderas och betraktas på ett annat sätt. Här visar konsumenterna att de tycker att det begränsade sortimentet är ett vettigt sätt att använda ett begränsat utrymme.

”Jag blev överraskad av hur mycket det faktiskt fanns i butiken eftersom jag trodde att en så pass liten butik skulle ha ett betydligt mindre sortiment. Men även om jag inte såg hela butiken fick jag intrycket av att det nästan var som en vanlig Ikea-butik, möjligen med undantag för riktigt stora möbler som en vanlig butik har.”

Även om konsumenter upplever och värderar nya butiksförmat olika är det tydligt att det finns många likheter mellan hur konsumenterna upplever de olika butiksförmaten Ikea har. En annan aspekt här är konsumenterna bild av att besök på Ikea relaterar på något sätt till ett projekt i konsumenternas hem (till exempel renovera köket eller göra om en del i hemmet). Det är tydligt att besök i dessa butiker handlar om mycket mer än vad som händer i den fysiska butiken, det är inte sällan djupt sammanvävt med konsumenternas större livsprojekt. Konsumenterna ger en bild av att deras tankar om Ikea skiljer sig från konsumenternas tankar och föreställningar om andra butiker i detta avseende.

”Det är mycket lättare att gå in i H&M Home och gå runt där och bara titta på saker. Ikea kändes mer som att man skulle planera någonting (...) Det var kan nog vara mer att det är lite mer projekt på Ikea än i någon annan inredningsbutik, där det kanske bara är mer små detaljer (...) Man har det när man går till Ikea, att man kan inte bara gå till Ikea hur som helst.”

Föreställningen att ”du kan inte bara gå in på Ikea så där spontant” reflekterar bilden av att Ikea, och ett besök på Ikea, är en del av något större än ett enskilt besök i ett varuhus. Det blir tydligt också när man börjar betrakta konsumenterna beskrivningar utifrån ett kundresoperspektiv i vilka deras besök på Ikea ingår. Kundresorna är ofta komplexa till sin karaktär och involverar många kontaktpunkter/kanaler. Inte sällan framgår att konsumenterna planerar att besöka ett Ikea-varuhus snart igen, vilket reflekterar dessa enheters viktiga funktion som en väg för att avsluta sina kundresor.

Sammantaget ser vi att Ikeas introduktion av nya butiksförmat ses som något positivt av konsumenterna. De uppskattar att den ökade tillgängligheten ses sammantaget som

något som tjänar deras behov på ett bättre sätt än tidigare. Trots de skillnader som finns mellan koncepten så bidrar de kollektivt till att stärka konsumenternas bild av Ikeas varumärke.

En hemvist med många funktioner

De nya butiksformaten med centrala lägen verkar föra med sig förvånansvärt likartade funktioner för grupper av människor som bor i närheten, oavsett om det gäller centrala London eller glesbygd i Sverige. Flera kategorier av människor verkar vara återkommande konsumenter hos de nya butiksformaten; de som bor i närheten (kanske inom 15 minuter från butiken), de som pendlar in för att de arbetar i området (kanske inom 15 minuter från butiken) och de som besöker de centralt belägna butikerna mer som en del i en shoppingtur (30–45 minuter från butiken).

Den bekvämt närbelägna butiken

De som bor eller arbetar i närheten av de nya citybutikerna kan använda butiken som en problemlösare för en rad olika områden (till exempel för att köpa mat och för att köpa accessoarer).

”Valde att besöka denna butik då det är enklast. Besökte på grund av läget i city. Bra att kunna ta tunnelbanan och fixa andra ärenden.”

Det andra hemmet

De som bor nära gillar inte sällan den centrala butiken så mycket att den tenderar att bli ett andra hem. Det liknar men skiljer sig också åt visavis de som pendlar in, där man talar om att använda den hemtrevliga atmosfären och layouten som ett avkopplande tidsfördriv.

”Det är ett härligt ställa att lägga sin tid på. Jag ser det som en del av mig, jag tar mig tid och bara hänger här. Jag är förvånad över att personalen inte känner igen mig.”

Inspiration i stunden

För lokala, boende nära en Ikea citybutik, har närheten till butiken för många skapat verkliga förändringar i deras liv.

”Det är ett bra ställe att vara på och besöka. Även om jag inte har något speciellt jag behöver handla där så är jag där, tar en kaffe och får idéer, inspiration.”

Service på begäran

Många konsumenter uppskattade att besöka de nya butiksförmåten på grund av att det är lättare att få hjälp i butiken. Jämfört med den traditionella butiken beskrivs de nya butiksförmåten som mindre välbesökta vilket gör att det är lättare att få tala med Ikeas personal.

”Men i och med att det alltid är så fullt inne i Malmö (Ikeas traditionella varuhus), och lång väntetid för att få hjälp, så kan man tänka, jag har de här frågorna och så åker man in till Nova (PaOP) och tar de först eller efter, som det passar.”

I vår data kan vi också se motsatsen, nämligen att det emellanåt är svårt att hitta tillgänglig personal också i de nya koncepten. Det är något som rapporterats från PaOP; konsumenter som är besvikna för att de måste boka tid för att få hjälp med att beställa ett kök, att man inte bara kan komma in spontant.

Det oväntade nöjet

Konsumenterna beskriver inte sällan sina besök i Ikeas mindre butiker som ett spontant sådant, typiskt kopplat till nyfikenhet och nöjet i att få uppleva något nytt. De större Ikea-butikerna förknippas ofta med mera planerade besök och också köp av mer och större saker, medan de små förmåten oftare kopplade till spontana besök och mindre och mera impulsiva inköp.

”Det var ju verkligen spontant, jag går bara in där. Men det är klart att när man är där inne, då blir man mer nyfiken på vad det finns, man hade aldrig varit där inne, vad är det här för en slags butik?”

På liknande sätt betonar konsumenter nöjet i att besöka Ikea i dess nya form och i dess nya centrala läge, vilket är helt olikhet besöket på ett köpcentrum eller att besöka butiker i stadscentrum.

”Framförallt en sådan butik som är lite självklar att gå förbi under shoppingrundan när man är i stan, för att man ändå är där. Så det är väldigt mycket för nöjes skull och spontant helt enkelt, till skillnad från det stora formatet (traditionell Ikea-butik) som är ett mera planerat besök, och där man aldrig går ifrån tomhänt.”



Ett uppskattat matställe

Pendlarna använder inte sällan butiken som ett lunchställe eller som ett ställe där man efter jobbet tar med sig mat hem för middagen.

”Jag är här ofta när det uppstår tid mellan mina lektioner på universitetet. Jag köper sällan något när jag är här utan jag kommer för att äta lunch eller ta en kaffe. Är man Family-medlem får man gratis kaffe och har dessutom tillgång till ett kostnadsfritt WLAN.”

Att kombinera besök i butiken med att besöka kaféet ser många konsumenter som ett nöje.

”Sedan blir man lite lockad av caféet de har utanför, med stora skyltfönster till. Väldigt så där bra priser på kaffe och bullar. Extremt bra priser lockar de med känns det som och det är ganska trevligt där. Senast så började jag faktiskt med att ta en kaffe och en bulle i caféet och sedan gå in i butiken.”

Ett centralt tema i vår empiri relaterar till tillgängligheten och bekvämligheten förknippade med Ikeas nya butikskoncept. Vi kan se att det var shoppare som bodde inne i London och tvungna att transportera sig själva i en timme för att komma till det stora varuhuset. De föredrog konceptbutiken i Hammersmith eftersom det inte skulle ta hela dagen att handla på Ikea. Detta bekräftades i den undersökning som Ikea själva gjorde vid öppnandet av Hammersmith-butiken. 38 procent av besökarna i butiken gick till butiken och 42 procent reste mindre än 15 minuter för att nå butiken. Detta till skillnad från de traditionella varuhusen, som vanligtvis tog betydligt längre tid att nå.

”Det är fortfarande enklare än en av de stora butikerna eftersom jag inte har en bil. Så de är bokstavligen omöjliga, det här är bara att sitta på ett rör, vilket är inga problem.”

Även om diversifiering av butiksformat har lett till mer geografiskt tillgängliga kontaktpunkter på Ikeas kundresor, är det viktigt att inte förenkla denna fördel. Hur lättillgängliga centrumbutiker uppfattas beror på den relativa storleken på städerna där de finns. Medan läget för butiker i centrum var tydligt uppskattat av stockholmarna, framkom en mer komplex syn när man intervjuade kunder i London. I linje med tidigare forskning av Leo och Philippe (2002) ger konceptbutiker i stadskärnan kunderna en kontaktpunkt som är tillgänglig i förhållande till arbetsdagen, till exempel under lunchrasterna eller när de pendlar. Trots det verkar Londons storlek undergräva värdet av konceptbutikens centrala läge, jämfört med Stockholm, en mer kompakt stad.

Detta underströks av det faktum att, trots de korta restiderna (ofta mindre än 15 minuter) till Ikea Hammersmith, sa majoriteten av kunderna i Ikeas egen undersökning att de reste till Hammersmith speciellt för att besöka Ikea-varuhuset, snarare än att stanna till för

att de var i området av andra skäl, som att shoppa i andra butiker (20 procent äta/dricka (4 procent) eller träffa vänner (7 procent). Enligt samma undersökning var 70 procent av besöken i den nya Hammersmith-butiken planerade snarare än spontana.

Flera kunder uttryckte hur skillnaderna mellan varuhuset och konceptbutiken när det gäller geografisk närhet och tillgänglighet är mindre påtagliga eftersom de arbetar och bor i utspridda områden i London. Till exempel förklarade en konsument att PaOP formatet är bekvämt placerad i förhållande till hennes arbetsplats men mindre i förhållande till hennes partners arbetsplats. De åker tillsammans till ett varuhus, utanför stan (Ikea i Wembley) så att de kan planera ett nytt kök på ett ställe som är en kompromiss för dem.

”Jag jobbar runt hornet från PaOP på Tottenham Court Road men det är enklare för oss båda att åka till den stora butiken i Wembley; den passar bättre för vi har två små barn. Dessutom arbetar min man på andra sidan staden och det skulle ta oss längre tid att komma här.”

Uppfattningen om butikstillgänglighet som något relativt ser vi även i våra intervjuer. Från konsumenternas beskrivningar var det tydligt att butiksformat – oavsett var de befinner sig till exempel utanför stan eller centrum – kan ses som både tillgängliga och otillgängliga, beroende på konsumenternas vardagliga rörelser och transportsätt. Detta exemplifieras nedan:

”Min man jobbar där ute på Svågertorp (out-of-town), där Ikea ligger, så för oss hade det blivit en omväg att köra in i Malmö city och hitta parkering. Då tar man det hellre när man är där ute. Det ligger väldigt bra, det är stort och lätt att parkera, det är gratis, det är motorväg ända fram. Men om jag hade bott i Malmö, och cyklat eller jobbat där eller gått förbi, då hade jag nog gått in där och inte besökt det stora varuhuset.”



FOTO: IKEA

Trots deras olika lägen beskrevs båda dessa butiker som ”lättåtkomliga” av konsumenterna, även om tillgänglighet betonades och beskrevs på olika sätt av respondenterna.

”Väldigt bra läge (den traditionella butiken) direkt vid motorvägen och med en extremt stor parkeringsplats. Det skapar verkligen tillgänglighet.”

Även om shopping kan ses som en social aktivitet vad gäller alla Ikea-format, är det intressant att notera att det fortfarande verkar finnas vissa skillnader när det gäller de former av social interaktion som äger rum i dessa butiker. Först och främst kallades ett

besök i varuhuset vanligtvis som något som man måste ta en hel dag till och något som man gjorde med vänner och/eller familj.

”Det blir ju som ett utflyktsmål, vi har några mil att köra dit. Man åker dit och så shoppar man lite, så äter man lunch och så shoppar man lite till. Det blir lite som ett utflyktsmål om man har en tråkig dag, en söndag att inte göra något på, så kan det bli att man åker dit utan att egentligen vara ute efter något. Man bara åker dit.”

Ett besök i varuhuset kallades vanligtvis som något som man måste ta en hel dag till och något som man gjorde med vänner och/eller familj.

Även om våra data tyder på att besök på Ikeas planeringsstudior också ofta innehåller sociala element, förefaller de former av sällskaplighet som sådana besök involverar vara något annorlunda. Medan den traditionella butiken beskrivs som en plats för socialt tidsfördriv och rekreation, är den sociala interaktionen som äger rum i planeringsstudion vanligtvis mer fokuserad på jakten på gemensamma projekt.

”Om jag skulle gå dit (planning studio), och om man går dit med familj, då är det ju för att man ska göra någonting hemma. Ja, det ska vara ett planerat besök och då vill man ha familjen med och jag är inte den som planerar saker hemma själv. Då gör man det tillsammans och då går man dit och så kanske man tittar på sakerna ihop. På ett enklare sätt än att åka till stora Ikea, men stora Ikea är också något helt annat. Där gör man andra saker, man kanske äter lunch. Mer än det.”

I linje med detta kunde vi också se att intervjuer som gjordes vid både XS och PaOP visade att medan de flesta av respondenterna i XS besökte butiken på egen hand, så var den stora majoriteten av kunderna i PaOP där tillsammans med en partner. På samma sätt tyder data som samlats in vid Ikea XS i Hammersmith också att konsumenter ofta besöker varuhuset tillsammans med sina nära och kära, men besöker XS utan familj och vänner.

Jag brukar åka till stora Ikea med vänner eller familj för, det är mera av ett unikt tillfälle, något vi gör tillsammans. När jag går till XS butiken är jag oftast ensam, jag bara slinker in när jag går förbi.

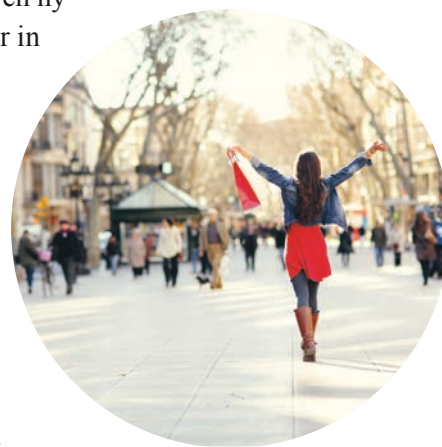
Sammantaget stödjer detta föreställningen om olika butiksformat som utrymmen för att skapa olika former av socialitet.

Konsumentresor som involverar nya butiksformat

Till skillnad från den ”traditionella” bilden av kundresor som bestående av tre faser; före, under och efter köp (Lemon och Verhoef, 2016; Tueanrat med flera, 2021), tycks de kundresor vi ser inte ha samma linjära flöde. Det vi ser framstår som lite mer cirkulärt men vi kan – med en vokabulär som vi lånar av kundreseexperten Patrik Stoopendahl (Stoopendahl, kommande) – preliminärt ändå karakteriseras utifrån att de handlar på olika sätt om **köpa**, om att **utforska** (mer eller mindre målinriktat) eller mera allmänt handla om att man väljer att fundera kring konsumtion mera ur ett **underhållningsperspektiv** (det är ett tidsfördriv, något som är roligt och underhållandet men inte nödvändigt drivet av att man vill komma vidare i en linjär kundresa).

Det är här också viktigt att notera att det som man ofta ser som ett misslyckande om kunden får med sig hem en felaktig produkt, eller en produkt där man behöver komplettera med andra produkter för att kunna få del av hela nyttan av produkten. Det behöver inte vara ett misslyckande utan det kan i stället vara början på en ny kundresa (eller fortsättningen på en gammal). Förekomsten av nya, mer tillgängliga butiksformat och nya kontaktpunkter gör att kunder som behöver returnera en produkt, eller kanske komplettera den med ytterligare delar, inte längre behöver fysiskt återvända till ursprungsbutiken utan istället kan kontakta återförsäljaren i valfritt antal kanaler att slutföra. Således kan ”slutet” på en kundresa bli början på en ny när kunderna engagerar sig med nya kontaktpunkter/träder in i nya butiksformat och blir inspirerade att köpa nya varor.

Vi konstaterar också att hemmet nämns ofta i kundresorna, det är där man summerar, det är där man också smälter intryck – och skapar nya drömmar och låter fantasin flöda. Det är påtagligt ofta som konsumenterna nämner återvändandet till hemmet som något som är en tid för att smälta, ta beslut och fortsätta på olika sätt. Vi ser också i den data vi samlat in ett brett spektrum ”förutsägbara” aktiviteter, från att gå hem för att mäta upp för att beställa nästa vecka, till att besöka ett varuhus för att ytterligare undersöka Ikea-sortimentet, att gå online för att undersöka andra återförsäljare och att för att helt enkelt gå hem och tänka på det. Inte sällan finns en fysisk butik med på rutterna som konsumenterna tar. Vi har också ovan konstaterat att den fysiska butiken finns med i många sammanhang och på många olika sätt, för inspiration och för mera transaktionsartade beteenden.



Underhållning handlar mer om att en allmän del av konsumtion, nämligen att man kan som underhållning ägna sig åt att utforska produkter och tjänster som man kanske inte direkt tänker sig realisera via köp, det är mera underhållning och tidsfördriv. Att titta på soffor på internet eller via fysisk butik, kanske inte specifikt för att man behöver köpa en soffa utan för att det bara är roligt att se olika sofftyper. Det kan också handla

om att utforska och se vad andra tittar på (på sociala medier till exempel). Inte sällan är det här en kundresa startar – men det behöver inte vara så eftersom underhållning är utgångspunkten – och det går från underhållning mot utforskande (nedan) mot köp.

Utforska, för processen mot ett köp (kanske) framåt, åtminstone finns det något som styr utforskandet, det är inte fria fantasier, det kan vara något man undrar över, något man fantiserar om, det kan vara under ett butiksbesök, en online sökning, testa, prata med personal, bli inspirerad kring något specifikt. Det som skiljer denna fas från nästa är att det finns något specifikt som den riktas mot (hemma och planera, kanske är vänner med, fantiserande, drömmar och önskningar, internet, sätta ned foten eller ej). Besök i butik för att bli inspirerad och sätta i gång fantasierna, hemarbete – mäta och förhandla med sig själv.

Köp relaterar till att ha kommit så långt i processen att ett köp förestår eller har gjorts, men också att man är nära att köpa (beställa via planerare, besöka butik för att lämna tillbaka produkter, beställa hemifrån, lägga order, få lista på saker som ska hämtas ut men också att man efter köp pratar om nya projekt, nya butiksbesök).

10

Slutsatser och konsumenten och de nya butiksformaten

Hur förstår då konsumenterna nya format? Det kommer inte som någon överraskning att konsumenter besöker olika butiksformat av olika anledningar. Vi kan dock se några centrala tendenser i detta avseende.

För det första ser vi att vårt projekt ger nya insikter i vilket värde konsumenter kan få av nya butiksformat. Alla de nya butiksformat som diskuteras med konsumenter är kopplade till värden som kunder kan förväntas få ut i interaktionen med olika saker i en fysisk butik (till exempel hedonistiska, utilitaristiska och sociala värden). Detta ser vi i konsumenters beskrivningar av dessa format som platser för spontana och nya upplevelser, sociala interaktioner, en källa till inspiration och användbara råd, smidig och effektiv shopping. Dessa olika egenskaper bidrar till värdeskapande på mångsidiga sätt, där butiksegenskaper uppfattas och utvärderas olika i olika format (till exempel produktsortiment, layout, service).

Alla de nya butiksformat som diskuteras med konsumenter är kopplade till värden som kunder kan förväntas få ut i interaktionen med olika saker i en fysisk butik.

För det andra är tillgänglighet ett centralt tema i upplevelsen och av olika butiksformat. Geografisk tillgänglighet är nyckeln till användning av mindre butiksformat och butiker som ligger i externa lägen. Men det är också uppenbart att konsumenternas uppfattningar om vad som är tillgängligt och vad som inte är tillgängligt, varierade mellan konsumenter och mellan geografiska platser. Storleken på staden där en centrumbutik ligger påverkar till exempel dess upplevda tillgänglighet, liksom tillgängligheten och närheten till alternativ.

För det tredje ger vårt projekt nya insikter kring till hur, och varför, man besöker Ikea. Varuhuset ses som en destination eller en familjeresa där planerade och större inköp görs. Besök i de nya formaten, och kanske särskilt XS, är i allmänhet mer spontana. Sådana besök görs inte sällan av förbipasserande konsumenter och är destinationer för mindre köp, eller är en destination när inget köp är planerat alls och konsumenter går till mindre butiker för att få personlig service och rådgivning. Nya format erbjuder konsumenterna större frihet och fler valmöjligheter och kan ses som en viktig del i utvecklingen av detaljhandeln, inte minst ur perspektivet av dagens mer komplicerade konsumentresor där kund Anpassningar och skräddarsydda lösningar är centrala.

För det fjärde ser vi att konsumenter kan uppleva osäkerhet eftersom man inte är lika förtrogen med det nya. Här finns också begränsningar som träder in med ett nytt och mindre butikskoncept, här finns mer begränsningar samtidigt som de nya koncepten i sig kan öka tillgängligheten. Det nya kan också vara mera bekvämt och tidseffektivt om man upplever att större butiker är svårare att överblicka, upplevs som röriga och överbefolkade med kunder. Känslorna av ordning och kaos som olika format skapar, men också vår önskan om mänsklig koppling samtidigt som behovet av digital interaktion också finns där.

Med utgångspunkt i dessa insikter undrade vi, hur passar nya detaljhandelsformat i och modifierar befintliga konsumentresor? Det verkar som om nya butikskoncept kompletterar, snarare än ersätter, den traditionella butiken. Konsumenter använder de olika butikerna för olika ändamål och i olika situationer. De används ofta (men inte) ”bara” som en inspiration, medan varuhuset fungerar som ett utrymme för att ”få saker gjorda”.

Kundresan och de nya formaten är en central fråga som kommit att växa under projektets gång. Vi har kunnat se att de nya formaten har sin roll i olika konsumenters kundresor. Vi har också tydligt kunna se att de kundresor vi fått berättat för oss är mer komplicerade och ”röriga” jämfört med den linjära bild som teorin gärna vill måla upp. Kopplat till formatutveckling menar vi att frågan om att lägga till ett nytt format eller ej handlar om att ge konsumenterna fler valmöjligheter, och bör ta avstamp i hur konsumenternas fantasi väcks och förstärkas vid olika steg i denna resa. Det handlar om valmöjligheter avseende plats, tillgänglighet, storlek på sortiment och butiksdesign. Konsumenternas uppfattningar om vad tillgängligt innebär, och vad rätt storlek på sortiment innebär, varierar förstås, men att erbjuda olika butikskoncept handlar om bättre möjligheter att tillgodose unika behov och önskemål längs kundresan och därmed skapa fler värden för konsumenten.

Diskussion och slutsatser

I det här avsnittet blickar vi tillbaka på de frågor som var utgångspunkten för projektet. Speciellt gräver vi lite djupare här kring hur man kan arbeta för att göra mer rättvisande utvärderingar av nya inte endast försäljningsbaserade butikskoncept.

Vilka typer av KPI används idag för utvärdering av traditionella butiker – och för nya format? Vad finns det för problem med dessa sätt att utvärdera? Vad finns det för möjligheter?

Det är tydligt – baserat på vår en-falls studie och vad litteraturen visar – att det som används är enkla välkända mått som försäljning per kvadratmeter, per anställd etcetera. Det förefaller som om denna typ av mått dominerar i den organisation vi studerat och också hos andra detaljhandelsföretag. Detta gäller för gamla butikskoncept och även om vi talar om nya butikskoncept av den typ vi studerat. Samtidigt ser vi också att man tittar på och använder andra mått för att utvärdera. Man pratar om olika typer av kundmått (tillfredsställelse etcetera) och också olika typer av marknadsmått (marknadsandelar,

vilka kunder når vi etcetera). Vi ser också att det nästan finns två olika läger vad gäller praktiken och utvärdering av nya format; de som tänker att nya format också ska hålla för en enkel försäljning per enhet utvärdering, och de som tänker att det behövs en bredare utvärdering om man verkligen tror att nya butiksformat har en roll att spela. Det framstår som märkligt att utveckla butiksformat som bygger på delvis andra principer än det förhärskande och ändå insistera på att de ska utvärderas på samma principer som *cash-and-carry* enheter.

Problemen med existerande mått, ofta baserade på orsak-verkan tänkande, är att de ignorerar de bredare effekter icke enbart försäljningsbaserade butiksformat kan ha. Det kan gälla varumärkeseffekter (skapa positiva associationer med nya konsumentgrupper, stärka varumärkeskapitalet med att visa att man är modern och utvecklas som företag etcetera), det kan gälla kundreseffekter (att finnas där kunden är, vare sig det gäller köp, utforskande eller underhållning), det kan gälla effekter som skapas av att man är mera tillgänglig etcetera. Det är fullt möjligt (eller kanske till och med troligt) att vanliga fysiska butiker också har en rad av dessa effekter – men fokus är och har varit på dem som försäljningsmaskiner. Om man åker till ett stort Ikea-varuhus, bara tittar runt eller köper så är det klart att det besöket också kan ha effekter på både varumärke och kundresa. Det är antagligen av det skälet som man också mäter bredare effekter på konsumenter (men att just den finansiella delen är överordnad). Om man missar de andra effekterna kan man komma att fatta felaktiga beslut baserade på felaktiga data ("de nya enheterna ger för lite vinst, lägg ned"). Fördelen med det gamla sättet att utvärdera att det är enkelt och välkänt, ger oss en kortsiktig bild av lönsamheten i en viss satsning.

Problemen med existerande mått, ofta baserade på orsak-verkan tänkande, är att de ignorerar de bredare effekter icke enbart försäljningsbaserade butiksformat kan ha.

Hur arbetar detaljhandelsföretag med att utveckla nya KPI för andra format där försäljningsutveckling inte är det centrala? Vad är det man söker fånga upp och mäta när det gäller att utvärdera nya format?

Generellt sett kan man säga att det finns en insikt om att man behöver jobba med andra mått för att utvärdera de nya butikskoncepten. Och den medvetenheten finns hos ganska många i organisationen och man redogör beredvilligt för andra typer av mått som måste komplettera utvärderingen för att den ska bli rättvis (olika typer av kundmått, olika typer av marknadsmått och olika typer av kundresemått). Dessutom finns det från konceptägaren – Inter Ikea – också en bred mall för att utvärdera när man testar nya butikskoncept (alltså en mall för test, inte för löpande utvärderingar). Egentligen pekar denna just på behovet av en bred utvärdering. Kopplar man tillbaka till det etablerade teoriområdet balanserad styrning (Johnson och Kaplan, 1987; Kaplan, 2009) kan man konstatera att en del av de saker i en bredare utvärdering som diskuteras stämmer överens med detta sätt att se på styrning, men inte alla. Balanserad styrning pekar till exempel tydligt på behovet att också

mäta kritiska processer internt – som till exempel utbildning av personal och utveckling av centrala interna processer – för att få en korrekt bild av hur något långsiktigt ska kunna fungera på ett bra sätt (det räcker inte med det finansiella eller kunddelen).

Vad behöver nya KPI innehålla och ta hänsyn till för att vara relevanta i den nya vardag som detaljhandeln befinner sig?

Vår bild – efter genomgångar att litteraturen på området och det empiriska material vi samlat in under nästan fem år som det här projektet pågått – är att ett allsidigt utvärderingsarbete (kopplat till nya butiksformat) behöver fokusera på tre dimensioner. Modellen bygger på att vi kunnat se att de nya butiksformaten på olika sätt kommer in i olika dimensioner kopplade till kundupplevelse.

Det kan handla om ett **köp/beställning**, men det kan också handla om att bara komma in och bli inspirerad och få nya upplevelser. Här finns funktionella interaktioner mellan konsument och kedjan – respektive mera upplevelseorienterade interaktioner. Det kan exemplifieras med att man besöker en butik och köper något, till att man besöker butiken (eller någon annan kontaktpunkt som kedjan har) för att bli inspirerad. Denna dimension kan fånga de ”enkla” saker som behöver fångas, till exempel köp eller icke köp (ej konvertering) men kan också fånga de mera komplexa som handlar om vad kontakter och interaktioner skapar för känslor och upplevelser hos konsumenten.

Det kan handla om ett enkelt köp/beställning/besök, men det kan också handla om en eller flera **kundresor** där enheten spelar roll och finns med – och det kan handla om det bredare begreppet konsumtionsresa, alltså en stor uppsättning kundresor som kanske handlar om att helt möblera ett nytt hem. **En faktisk interaktion, fysisk eller digital – eller ackumulerade interaktioner över tiden** (hela vägen till konsumentens interaktion över en längre tid av tiden som konsument). Denna dimension handlar om att kunden återkommer över tiden, inte bara att förstå vad som händer vid ett enskilt tillfälle (i den mån kunden är återkommande).

Slutligen kan kundinteraktionen handla om att man besöker – **fysiskt eller digitalt – en plats/enhet**, men det kan lika gärna (om man också tänker in tidsdimensionen) handla om flera besök på **flera olika – fysiska och digitala enheter** (alltså en multikanal/omnikanalresa). En kanal, fysisk eller digital punkt (interaktion) eller flera (multikanal/omnikanal). Här finns kundresedimensionen tydligt med, vad är det för *touchpoints* som konsumenten är i kontakt med, vad händer vid de tillfällena? Hur upplever konsumenten att de olika kontaktpunkterna samverkar och stödjer konsumentens behov vid olika tillfällen under kundresan?

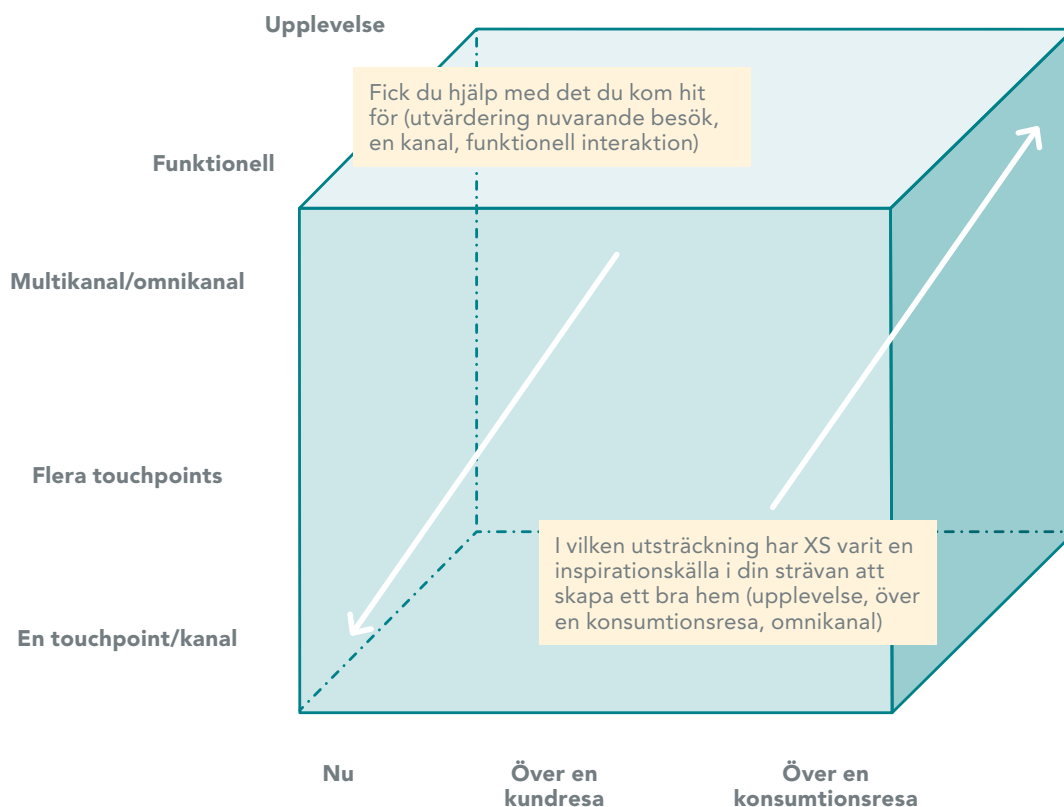
Vi har illustrerat två av extremfallen (vad gäller utvärdering), båda blir viktiga om man inte bara vill ha ögonblicksbilden utan också ett längre perspektiv. Poängen är att de nya formaten har en roll både funktionellt (sälja) och upplevelsemässigt, de har en roll nu och över tid för konsumenten – och de är en kanal/touchpoint som ska samverka med många andra kanaler/touchpoints som kedjan använder.

Kanske är det inte så att man med korta intervall kan följa upp alla de mått som ingår i kuben (se figur 2 nedan), men poängen med att visa den är att illustrera både det komplexa i en kunds interaktion med ett format som en kedja har (det sker över tiden, det handlar om mer än köp och kan involvera flera olika kanaler längs resan). I gången från det väldigt enkla sättet att utvärdera som dominerar, ser vi ovan som ett sätt att tänka nytt vad gäller utvärdering av nya format. Modellen är inte empiriskt testad men den bygger som nämnts ovan både på empiri från det fall vi studerat och teorier kring utvärdering i handeln.

Exemplen ovan kopplar an till kundupplevelse av olika slag, för den enskilda interaktionen och för den mera komplexa över tid. Det är fullt möjligt att på samma sätt följa upp både marknadsmått ("Är du en ny eller återkommande kund hos oss?") och varumärkesaspekter ("Vad för associationer kommer upp för dig efter ditt besök på XS Hamngatan?").

I figur 2 finns dessa tre dimensioner, illustrerade med ett antal möjliga utvärderingsmått relaterade till de dimensionerna på kundinteraktion.

Figur 2. Tre dimensioner i utvärdering av butikskoncept.



Ur ett utvärderingsperspektiv – inspirerat av balanserat styrkortsteorin – blir det också nödvändigt att löpande följa upp och utvärdera interna åtgärder i åtminstone två dimensioner. Av balanserat styrkortsteorins fyra dimensioner kan två – finans och kundtillfredsställelse – följas upp i modellen ovan. Det gör dock inte de två andra dimensionerna, nämligen interna processer och innovation. Med ambition att i styrning och utvärdering vara bredare med ambitionen att kunna fånga in både direkta och indirekta effekter framstår det som viktigt att dessa också kommer med. Vad dessa innebär blir olika från fall till fall. Här är det lätt att tänka sig – eftersom PaOP bygger på personlig kontakt och personal med hög kompetens – att interna processer för att utbilda och förstärka kompetens hos frontlinje personal blir viktigt (”Hur många timmar utbildningstid för vår frontlinje personal har vi per kundmöte?” som exempel). Kopplat till innovation blir det viktigt att ständigt lägga resurser på att utveckla butiksytor för sälj och inte minst för inspiration (”Hur stora delar av våra butiker har vi förnyat det senaste året?”). Innovation kan också kopplas till både produkter (”Andel mer hållbara vitvaror vi utrustar våra kök med?”) och processer (”Hur ofta används AI för att bygga optimala lösningar för kund?”).

Hur ser kunder på gamla och nya butiksformat inom handeln? Vad tillför nya butiksformat för kunden? Hur ser kunder på detaljhandelsföretag som utvecklar och driver nya butiksformat parallellt med gamla format? Positivt? Negativt?

När det gäller konsumenternas bild av gamla och nya butikskoncept finns det ingen enhetlig bild. Konsumenter besöker olika butiksformat av olika anledningar men vi ser några tendenser. Den traditionella blå-gula boxen är en destination där planerade och större inköp görs. Besök i mindre butiker är ofta mer spontana.

För vissa konsumenter kan nya butikskoncept skapa osäkerhet eftersom man inte är lika förtrogen med det nya – men det nya kan också vara mera bekvämt och tidseffektivt om man upplever att större butiker är svårare att överblicka, upplevs som röriga och överbefolkade med kunder. Känslorna som uppstår kan handla om ordning och kaos men vi ser också en önskan om mänsklig kontakt och – kanske paradoxalt – också att behovet av digital interaktion finns där.

Nya format verkar ge konsumenterna en större frihet och ge valmöjligheter. På ett övergripande plan får detta ses som en viktig del i utvecklingen av detaljhandeln, inte minst ur perspektivet av dagens mer komplicerade konsumentresor där anpassningar till kunden och att skraddarsy är centralt.

De nya butiksformat som studerats är kopplade till värden som kunder kan förväntas få ut i interaktionen med olika saker i en fysisk butik (till exempel hedoniska, utilitaristiska och sociala värden). Dessa olika butiksegenskaper bidrar till värdeskapande på mångsidiga och dynamiska sätt där butiksegenskaper uppfattas och utvärderas på olika sätt i olika format (till exempel produktsortiment, layout, service). Tillgänglighet är ett centralt tema, men också att konsumenternas uppfattningar om vad som är tillgängligt och vad som inte är tillgängligt, varierar mellan konsumenter och mellan geografiska platser.

Storleken på staden där en centrumbutik ligger påverkar till exempel dess upplevda tillgänglighet, liksom tillgängligheten och närheten till alternativ.

Kopplat till kundresor verkar det som att nya butiksformat kompletterar, snarare än ersätter, den traditionella butiken. Konsumenter använder generellt de olika butikerna för olika ändamål och i olika situationer. De används ofta (men inte) ”bara” som en inspirationsplats, medan det traditionella varuhuset fortfarande fungerar som ett allomfattande utrymme för att gå från plan till handling.

Kundresan och de nya formaten är en central fråga som kommit att växa under projektets gång (och fanns inte med i våra ursprungliga frågor). Vi har kunnat se att de nya formaten har sin roll i olika konsumenters kundresor. Vi har också tydligt kunna se att de kundresor vi fått berättat för oss är mer komplicerade och ”röriga” jämfört med den linjära bild som teorin gärna vill måla upp. Kopplat till formatutveckling menar vi att frågan om att lägga till ett nytt format eller ej handlar om att ge konsumenterna fler valmöjligheter, och bör ta avstamp i hur konsumenternas fantasi väcks och förstärks vid olika steg i denna resa. Det handlar om valmöjligheter avseende plats, tillgänglighet, storlek på sortiment och butiksdesign. Konsumenternas uppfattningar om vad som är ”tillgängligt”, ”rätt” storlek på sortiment etcetera varierar förstås, men att erbjuda olika slags butiksformat handlar om bättre möjligheter att tillgodose unika behov och önskemål längs konsumentresan och därmed skapa fler värden för konsumenten. Om man ska vara krass kan man säga att det handlar om målgruppsanpassning, ett koncept som marknadsföringsteorin lanserade på 1950-talet. Kanske dags för handeln att anamma det konceptet snarare än samma för alla?

Bilaga 1. Ett forskningsprojekt i skuggan av covid – om planer och faktiska tillvägagångssätt

Det projekt som avrapporteras här handlar om framväxten av nya butiksformat där försäljning (från butiksenheten) inte är enda syftet. Med det följer en utmaning vad gäller hur det nya formatet ska utvärderas och följas upp (KPI etcetera). Mycket talar för att en mera komplex utvärdering där varumärkesvärden, kundattityder, tillfredställelse etcetera hos kunden spelar roll i utvärdering.

I den planering som föregick ansökan om forskningsmedel hos Handelsrådet och planering för det empiriska arbetet hade vi kontakt med ett tiotal organisationer som vid det drev eller hade planer på att starta nya butiksformat (som passade in på våra kriterier på intressanta organisationer att studera). Fokus var både Sverige och Storbritannien, de senare inte minst för att de brukar ligga några år före det som händer i Sverige (och vi hade hittat ett antal intressanta case där som vi fått access till). Vi var intresserade av såväl de som hade den fysiska butiken som huvudsaklig verksamhet som de som var online baserade. Men fokus var, oavsett var man kom ifrån, att man etablerade ett nytt fysiskt butiksformat.

Och så slog covid till, inom tre månader hade alla utom ett försök med nya butiksformat stoppats och de som redan existerade hade stängts ned. Det försök som fanns kvar är det som blev fokus i den här studien, nämligen Ikeas nya butiksformat (vi har fokuserat på PaOP, *plan and order point*, samt XS, Extra small store, även kallad Citystore). Här hade vi någon som – oavsett covid – fortsatte sin satsning och var intresserade av att involvera oss i verksamheten och ge oss den access som vi behövde. Så covid gjorde att vi gick från att planera en flerfalls-studie till att faktiskt genomföra en enfalls-studie. Det finns ju både fördelar och nackdelar med detta, dock hade vi inte så mycket att välja på. Tittar man nu på marknaden kan man se att fler och fler aktörer – igen – talar om att lansera nya butiksformat.

Vi hann börja med en bred datainsamling innan covid slog till på allvar. Delar av den datan har vi haft nytta av även i den process som vi kom att studera. Till exempel intervjuade vi ett antal fastighetsbolag om förekomsten av nya butiksformat, vi intervjuade också på köpcentrum, vi intervjuade experter och forskare inom området.

Bilaga 2. Sammanställning av datainsamling

Tabell 1. Sammanställning datainsamling.

	Data om	Typ av datainsamling	När	Av vem	Syfte med datainsamling	Antal ip	Var	Publicerad
1	Konsumenter	Kvalitativa intervjuer och observationer	2017	Ailyn Wispeler och Leonie Wolf	Att undersöka kunders attityder till nya butiksformat (Ikea)	30	Tyskland (Hamburg)	Jens Hultman med flera (2017)
2	Konsumenter	Kvalitativa intervjuer och observationer	2019	Alice Beckman och Clara Michelsen (analys av data gjord av forskarteamet)	Att identifiera faktorer som påverkar hur nya fysiska butiksformat bidrar till ett företags formatportfölj	26 (+10)	26 kunder, 7 chefer och 3 experter (forskare) i Storbritannien och Sverige	Egan Wyer med flera (2021), <i>Ease or excitement? Exploring how concept stores contribute to a retail portfolio</i>
3a	Handeln	Kvalitativa intervjuer (12) och observationer i butik (6) och på webbsidan (6)	2020 och 2021	Jens Hultman	Att undersöka vilka anpassningar som gjordes av butiksformat under (och efter) covid-19	12 (+12)	Sverige	Egan Wyer och Hultman (2022), <i>Physical retailing vs. physical distancing – an empirical study of Swedish retail adaptations in the wake of Covid-19</i>
3b	Handeln	Kvalitativa intervjuer med butikschefer och personer på central nivå med insyn i den centrala covidhanteringen (12) och observationer i butik	2023	Jens Hultman	Att undersöka vilka lärdomar som gjorts utifrån de anpassningar som gjordes av butiksformat under (och efter) covid-19	12 (12)	Sverige	
4	Konsumenter	Fokusgrupp (egen rekrytering)	2022	Carys Egan Wyer och Kristina Bäckström	Att förstå värdet som konsumenter får av nya butiksformat och att utforska hur nya format passar in i kundupplevelsen	13	Sverige	
5	Konsumenter	Intervjuer (rekrytering via Nordstat)	2023	Carys Egan Wyer, Kristina Bäckström och Sofia Ulver	Att förstå värdet som konsumenter får av nya butiksformat och att utforska hur nya format passar in i kundupplevelsen	20	Sverige	
6	Beslutsfattare i handeln (framför allt Ikeas olika organisationer), fastighetsföretag och experter (forskare och andra)	Intervjuer	2019–2023	Ulf Johansson	Att undersöka hur man utvärderar nya, ej helt försäljningsbaserade fysiska butiksformat	70	Sverige, Storbritannien, Ryssland	
7	Beslutsfattare i handeln, framför allt Ikea	Intervjuer	2022	Daniel Burman och Artemy Petrov (analys av data gjord av forskarteamet)	Att undersöka hur olika franchisetagare av Ikea-varumärket utvärderar nya, ej helt försäljningsbaserade fysiska butiksformat	11	Ingka (Ryssland, Tyskland, Sydkorea, USA)	
8	Konsumenter	Intervjuer (korta exit intervjuer)	April 2022	Angelfish (analys av data gjord av forskarteamet)	Att utvärdera kunders attityder till ett nytt Ikea butiksformat (XS) i London (datainsamling gjord på begäran av Ikea UK)	375	Storbritannien (Ikeas citybutik i Hammersmith, London)	
9	Konsumenter	Intervjuer	April 2022	A. C. Nielsen (analys av data gjord av forskarteamet)	Att utvärdera kunders attityder till en nyöppnad Ikea-butik i London (nytt format) (datainsamling gjorts på begäran av Ikea UK)	200	Storbritannien (Ikeas citybutik i Hammersmith, London)	
10	Konsumenter	Intervjuer	2023	Angelfish	Att utvärdera kunders attityder till en Ikea-butik i London (XS nytt fysiskt butiksformat)	375	Storbritannien (Ikeas citybutik i Hammersmith, London)	
11	Konsumenter	Intervjuer	2023	Custitude (analys av data gjord av forskarteamet)	Att utvärdera kunders attityder till tre nya Ikea butiksformat i Sverige	70	Sverige (Ikea XS Hamngatan, Stockholm, Ikea Växjö (PaOP) och Ikea Sickla (PaOP))	Tatev Nazaryan och Sarah Seo Hyun Chang (analys av data gjord av forskarteamet)
12	Konsumenter	Intervjuer	2023	Tatev Nazaryan och Sarah Seo Hyun Chang (analys av data gjord av forskarteamet)	Att förstå hur kunder upplever olika touchpoints inom ramen för en butik och inom ramen för kundresan	19	Storbritannien (Ikeas citybutik i Hammersmith, London)	

Referenser

- Ailawadi, K. L. och Farris, P. W. (2017), Managing multi-channel and omni-channel distribution: metrics and research directions. *Journal of Retailing*, 91(1), 120–135.
- Ailawadi, K. L. och Keller, K. L. (2004), Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, 80, 331–342.
- Alexander, B. och Blazquez Cano, M. (2020), Store of the future: towards a (re)invention and (re) imagination of physical store space in an omnichannel context. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 55, 1–12.
- Anselmsson, J. och Johansson, U. (2009), Third generation of retailer brands – retailer expectations and consumer response. *British food Journal*, 111(7), 717–734.
- Ansoff, H. I. (1957), Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Beckman, A. och Michelsen, C. (2019), *Creative Concept or Watered-down Version? A Study on Factors that Influence how a Concept Store Format Contributes to a Format Portfolio*. Master thesis, spring 2019.
- Bornemark, J. (2018), *Det omätbaras renässans: en uppgörelse med pedanternas världsherravälde*. Stockholm: Volante.
- Burman, D. och Petrov, A. (2023), *What's Your Measure? An Explorative Study on the development, customer experience and performance measurement of concept stores*. Master thesis, autumn 2023.
- Burt, S., Johansson, U. och Thelander, Å. (2011), Standardized marketing strategies in retailing? Ikea's marketing strategies in Sweden, the UK and China. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18 (3), 183–193.
- Collins A., Cronin J., Burt S. och George R. (2015), From Store Brands to Store Brandscapes: the emergence of a time and money saving heuristic. *European Journal of Marketing*, 49(5/6), 894–918.
- De Keyser, A., Verleye, K. och Klaus, P. (2020), Moving the Customer Experience Field Forward: Introducing the Touchpoints, Context, Qualities (TCQ) Nomenclature. *Journal of service research*, 23(4), 433–455.
- Dobson, P. W. (2005), Retail Performance Indicators in the Nation of Shopkeepers. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 15(3), 319–327.
- Dolbec, P-Y. och Chebat, J-C. (2013), The impact of a flagship vs. a brand store on brand attitude, brand attachment and brand equity. *Journal of Retailing*, 89(4) 460–466.
- Dubelaar, C., Bhargava, M. och Ferrarin, D. (2002), Measuring Retail Productivity: What Really Matters? *Journal of Business Research*, 55(5), 417–426.

- Egan-Wyer, C., Burt, S., Hultman, J., Johansson, U., Beckman, A. och Michelsen, C. (2021), Ease or Excitement? Exploring how concept stores contribute to a retail portfolio. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49(7), 1025–1044.
- Ewerhard, A-C., Sisovsky, K., Johansson, U. (2018), Consumer Decision-Making of Slow-Moving Consumer Goods in the Age of Multi-channels. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29 (1), 1–22.
- Gauri, D. K., Jindal, R. P., Ratchford, B., Fox, E., Bhatnager, A., Pandey, A., Navallow, J. R., Fogarty, J., Carr, S. och Howerton, E. (2021), Evolution of retail formats: past, present & Future. *Journal of Retailing*, 97(1), 42–6.
- Goldman, A. (2001), The transfer of retail formats into developing economies; the example of China. *Journal of Retailing*, 77(2), 221–242.
- Goldman, A., Ramaswami, S. och Krider, R. E. (2002), Barriers to advancement of modern food retail formats: theory and measurement. *Journal of Retailing*, 78(4), 281–295.
- González-Benito, Ó., Muñoz-Gallego, P. och Kopalle, P. (2001), Inter-format spatial competition of Spanish hypermarkets. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 11(1), 63–81.
- González-Benito, O., Muñoz-Gallego, P. A. och Kopalle, P. K. (2005), Asymmetric competition in retail store formats: evaluating inter- and intra- format spatial effects. *Journal of Retailing*, 81(1), 59–73.
- Grewal, D. och Roggeveen, A. L. (2020), Understanding retail experiences and customer journey management. *Journal of Retailing*, 96(1), 3–8.
- Grimani, I. och Privitello, A. (2016), *Effect on retail store image of a new format development. An explorative study of store image customers' associations in a pick-up point format setting*. Master thesis.
- Hernant, M., Andersson, T. och Hilmola, O. (2007), Managing retail chain profitability based on local competitive conditions: preliminary analysis. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 35(11), 912–935.
- Hernant, M. och Boström, M. (2018), *Lönsamhet i butik*. Liber.
- Hernant, M. och Rosengren, S. (2017), Now what? Evaluating the sales effects of introducing an online store. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 305–313.
- Hernant, M., Andersson, T. och Hilmola, O. (2007), Managing Retail Chain Profitability Based on Local Competitive Conditions: Preliminary Analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35 (11), 912–935.
- Hill, T., Canniford, R. och Eckhardt, G. M. (2022), The Roar of the Crowd: How Interaction Ritual Chains Create Social Atmospheres. *Journal of Marketing*, 86(3), 121–139.

- Hultman, J. och Egan-Wyer, C. (2022), Physical retailing vs. physical distancing – an empirical study of Swedish retail adaptations in the wake of Covid-19. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 32 (2), 201–220.
- 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.
- Jain, R. och Bagdare, S. (2009), Determinants of customer experience in new format retail stores. *Journal of Marketing and Communication*, 5(2), 34–44.
- Jayasankaraprasad, C. och Kathyayani, G. (2014), Cross-format Shopping Motives and Shopper Typologies for Grocery Shopping: A Multivariate Approach. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 24 (1):79–115.
- Johnson, H. T. och Kaplan, R. S. (1987), *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. (2009), Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3, 253–1269.
- Kaplan, R. S. och Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Latchezar, H. och Reynolds, J. (2015), Perceptions and practices of innovation in retailing: challenges of definition and measurement. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 43(2), 126–147.
- Lemon, K. N. och Verhoef, P. C. (2016), Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Léo, P. Y. och Philippe, J. (2002), Retail Centres: Location and Consumer’s Satisfaction. *The Service Industries Journal*, 22(1), 122–146.
- Levy, M. och Weitz, B. A. (2009), *Retailing Management*, 7th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Maklan, S. och Klaus, P. (2011), Customer Experience: Are We Measuring the Right Things? *International Journal of Market Research*, 53(6), 771–772.
- Melin, F. (1999), *Varumärkesstrategi*. Liber Ekonomi.
- Morganosky, M. A. (1997), Format change in US grocery retailing. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 25(6), 211–218.
- Neely, A., Gregory, M. och Platts, K. (1995), Performance Measurement System Design: A Literature Review Andresearch Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116.
- Nudurupati, S. S., Garengo, P. och Bititci, U. S. (2021), Impact of the Changing Business Environment on Performance Measurement and Management Practices. *International Journal of Production Economics*, 232, 1–15.

- Pellegrini, L. (1995), Alternative Growth Strategies: The Options for the Future. *European Retail Digest*, 8, 15–21.
- Picot-Coupey, K. (2014), The pop-up store as a foreign operation mode (FOM) for retailers. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 42(7), 643–670.
- Rapp, A., Baker, L., Bachrach, D., Ogilvie, J. och Beitelspacher, L. (2015), Perceived Customer Showrooming Behavior and the Effect on Retail Salesperson Self-Efficacy and Performance. *Journal of Retailing*, 91(2), 358–69.
- Reynolds, J., Howard, E., Dragun, D., Rosewell, B. och Ormerod, P. (2005), Assessing the Productivity of the UK Retail Sector. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 15(3), 237–280.
- Reynolds, J., Howard, E., Cuthbertson, C. och Hristov, L. (2007), Perspectives on retail format innovation: relating theory and practice. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(8), 647–660.
- Roggeveen, A. L., Grewal, D. och Schweiger, E. B. (2020), The DAST framework for retail atmospherics: the impact of in- and out-of-store retail journey touchpoints on the customer experience. *Journal of Retailing*, 96(1), 128–137.
- Stoopendahl, P. (2024), *Tracing Smartphone Enabled Customer Journeys. A Socio-Material Approach*. Doktorsavhandling, University of Borås.
- Tueanrat, Y. med flera (2021), Going on a journey: A review of the customer journey literature. *Journal of Business Research*, 125, 336–353.
- Ulver-Sneistrup, S. och Johansson, U. (2010), Exploring the Everyday Branded Retail Experience-The Consumer Quest for ‘Homeyness’ in Branded Grocery Stores, in *Advances in Consumer Research*, 38, eds. Darren W. Dahl, Gita V. Johar, and Stijn M. J. van Osselaer, Duluth, M. N.: Association for Consumer Research.
- Uusitalo, O. (2001), Consumer perceptions of grocery retail formats and brands. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 31(6/7), 352–358.
- Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. och Schlesinger, L. (2009), Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 3141.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K. och Inman, J. J. (2015), From multi-channel retailing to omni-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181.
- Yrjölä, M., Spence, M. T. och Saarijärvi, H. (2018), Omni-channel retailing: propositions, examples and solutions. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 30 (5), 529–553.
- Zentes, J., Morschett, D. och Schramm-Klein, H. (2011), *Strategic Retail Management. Text and International Cases*, 2nd ed., Wiesbaden: Gabler Verlag.

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



Handelsrådet | 103 29 Stockholm
Besöksadress: Regeringsgatan 60
Telefon växel 010-471 85 80
www.handelsradet.se