



Forskarfrukost hos Retail House

Mötesplatsen mellan forskare och praktiker.

I samarbete med



Handels
Utvecklingsråd

DEN DIGITALA SHOPPERN

HUR SKAPAR MAN MULTICHANNEL STRATEGIER?

Denna artikel är författad av Professor Ulf Johansson vid Lunds Universitet. Artikeln är en sammanfattning av föredraget som hölls på Retail House Forskarfrukost den 4 oktober 2015.

Det är vår förhoppning att även om du inte deltog på föreläsningen så kommer artikeln att ge dig en fördjupad kunskap inom området den digitala shoppenn och utmaningarna med multikanalstrategier.

Trevlig läsning och lycka till med kunskapandet.

Stockholm den 19 oktober 2015

Martin Moström

Strategisk Rådgivare och Partner på Retail House

DEN DIGITALA SHOPPERN

HUR SKAPAR MAN MULTICHANNEL STRATEGIER?

Professor Ulf Johansson, Centrum för handelsforskning vid Lunds universitet

Många detaljhandelsföretag är på väg in i eller är redan aktiva i en multikanalsstrategi. Våldigt många är där motvilligt och utan att ha analyserat vad det innebär bl a för den affärsmodell företaget har. Ofta innebär det behov av större förändringar av denna, vilket i sig ställer stora krav på kompetenser och medföljande kostnader.

Detaljhandelsbranschen är inne i en period av stark förändring. Det var inte så länge sedan som ordet 'e-handel' bemöttes med skratt och lite nedlåtande attityd från företrädare för etablerade handelsföretag. För att möta den attityden behöver vi inte gå längre tillbaka än 2-3 år. Självt kuskade jag då landet runt och predikade att e-handeln kommer och kommer att i grunden påverka handeln. 2010-2013 fanns det få som tog detta på allvar. Under 2013 och framförallt 2014 börjar det hända ngt. E-handel – och multikanal – blir etablerat som en mkt troligt framtidsvision.

Att etablerade aktörer inte ser eller vill ta till sig nya 'teknologier' är ngt vi vet från forskningen kring disruptiva teknologier sedan länge. I den teorin hävdar man dessutom att i 'teknologiskiften' kommer den som var marknadsledare i den 'gamla' teknologin aldrig ut som marknadsledare i den nya teknologin. Tänk analog teknik och skiftet till digital teknik, tänk Motorola och Nokia – och skiftet till smartphones som Nokia inte 'såg' men som Apple 'såg'.

Att kunna arbeta i flera kanaler – med kanaler avses här kanaler för försäljning och inte kanaler i bredare bemärkelse än så – innebär naturligtvis en utmaning för aktörer som varit vana vid att arbeta i en kanal. Utmaningen blir större med tanke på den centrala roll i distributionskedjan som numera handeln intar. Handeln är ofta numera inte bara en distributör som bestämmer vilka produkter som skall finnas på hyllan utan också en aktör som vill bygga kundlojalitet och kundpreferenser (leverantören traditionella roll). I skiftet mot multikanal blir då utmaningen större eftersom handeln skall 'lära sig' nya kanaler och hur de fungerar – och dessutom få in den i den existerande affärsmodellen. Till detta kommer att den speciella utmaning som det innebär att inte bara sälja – som många tillverkande företag – en produkt utan man erbjuder också tjänster.

Här tillkommer då utmaningen att inte bara åstadkomma vertikal integration, utan också horisontell integration; att se till att varumärket blir samma över kanaler när erbjudandet bla handlar om den svårstyrda resursen personal.. Dessutom tillkommer den utmaning som många retailföretag numera befinner sig i nämligen att jakten på tillväxt leder till att man närmar sig det som man brukar kalla 'the big middle' d v s det segment där de flesta konsumenters efterfrågan ligger (lagom högt pris, lagom differentierat erbjudande). Dessa är några av utmaningarna för handeln i strävandet efter en multikanalsstrategi.

Samtidigt är det viktigt att betona att – för de företag som ser sig som kundorienterade – valet av multikanal (framför en kanal mot kund) egentligen är en 'no brainer' = forskningen visar tydligt att kunden uppskattar att kunna hitta flera kanaler till ett detaljhandelsföretag (snarare än en kanal). Det är förmodligen det bästa sättet att se en multikanalsstrategi, nämligen som ett (naturligt) sätt att öka marknaden och öka kundtillfredställelsen.

Givet denna naturliga möjlighet som ett mål att arbeta med flera kanaler mot kund – multikanalsstrategi – är det inte svårt att se utmaningar för dagens ofta in-store dominerade företag. Speciellt blir detta tydligt om verksamheten betraktas ur ett affärsmodell perspektiv. Just att tänka affärsmodell härvidlag är ändamålsenligt; affärsmodellen för en organisation anger hur denna tänker sig att man skall skapa kundvärde.

Ett multikanalserbudande handlar om att skapa en ökad tillgänglighet ur ett kundperspektiv. Det i sig skapar behov av att ha andra relationer än tidigare med sina kunder (där antalet erbjudanden mot kund ökar i och med fler kanaler). Med fler leveranskanaler – via butik, via hemleverans – kan behovet av kanaler där man når kunden för att informera om erbjudandet etc öka. Men de stora utmaningarna ligger i den del av affärsmodellen som skall skapa detta multikanalserbudande. Utöver traditionella nyckelresurser som bra butikslägen, bra produkter, bra personal behöver man lägga resurser för att kunna verka i kanaler utanför de traditionella butikerna (den fysiska butiken). Det kan innebära väldigt fysiska resurser – t ex andra fysiska outlets där man möter kunder för att lämna ut varor – men också human resurser som vet hur man driver en butik i digital form. Att sälja via fysisk interaktion med kunder betyder inte att man vet hur man skall göra det i kanaler med endast en digital närvaro av kunden. I termer av nyckelaktiviteter kan det också komma att ske större förändringar av affärsmodellen. Det handlar inte bara om en fysisk kanal utan också om digital kanal, som kräver andra aktiviteter för att skapa nöjda kunder.

Återigen, att sköta en fysisk butik är ngt annat än att sköta en digital butik, grunden handlar om detaljhandelskunnande men kanalerna är vitt skilda i logik och det kommer att innebära att nya typer av nyckelaktiviteter. I en affärsmodell är det centralt om företaget själv är den som agerar och utför alla nyckelaktiviteter eller om partners av olika slag anlitas. Detta är centralt av flera olika skäl, bl a ur varumärkesperspektiv. För de flesta detaljhandelsföretag som strävar mot multikanalsstrategi är det svårt att se att inte åtminstone delar av den ökade tillgängligheten behöver innebära att fler partners involveras med de utmaningar som det innebär.

På intäktssidan kan en multikanalsstrategi innebära ökade intäkter för att man når kanske nya kundgrupper, eller genom att man kan serva nuvarande kundgrupper bättre. Dessutom kan nya serviceintäkter uppstå genom att man kan serva kunderna bättre, med hemleverans etc.

På kostnadssidan är det inte svårt att se ökade kostnader för ökad kompetens inom nya områden, kanske uppbyggnad av nya outlets, själv eller med partners, kostnader för att hantera fler partners (och mer outsourcing), kostnader för att erbjuda mera service inte bara i en kanal utan i flera kanaler.

Oavsett är det troligt att behovet av att kunna hantera multikanalslösningar är här för att stanna för många retailföretag. Kunden har också vant sig och ställer krav, inte på multipla kanaler – för talet om multikanal är ett begrepp myntat ur ett företagsperspektiv, inte ur ett kundperspektiv – men väl på lösningar som bättre passar en kund vars behov är mera variabla, och där tiden och tillgängligheten blir allt viktigare med alla (med handeln) konkurrerande behov.

Multikanalslösningar finns för många enkla produkter via detaljhandel som böcker, skivor (i den mån det fortfarande finns) och andra enstaka, icke så frekventa och skrymmande, mindre ömtåliga produkter. Men för stora skrymmande och återkommande produkter som dagligvaror är det ont om lösningar. Vilket i sig är underligt och man kan – om man var konspiratoriskt lagd – tror att de etablerade aktörerna inom tex dagligvaruhandeln inte var intresserade av att hitta en lösning när man redan har ett erbjudande mot kund som man investerat många miljarder i.

Multikanalslösningar kommer länge att få slita med en prissättningsproblematik som är i kärnan av denna utmaning; skall den kund som siter hemma och vill ha hem saker snarare än att göra delar av detaljhandelsjobb o komma till butiken, skall den straffas med höga avgifter. Eller kan man hitta andra sätt att prissätta? För inte är det väl så att man i andra sammanhang kostnads prissätter? Jag skulle vilja hävda att man inte gör det för man vet inte vad kostnaden är för att sälja blöjorna i butik (jämfört med att skicka hem dem). Handeln är inte van att tänka kostnad på den nivån, likafullt är man väldigt snabb att vilja ta betalt för tjänsten att skicka hem produkter.

En annan akut och strategisk utmaning i en multikanalsvärld blir hur man skall differentiera kanalerna. För det behöver skilja mer än mellan kanalerna än distributionsform de sista kilometrerna. Här är kanske utmaningen störst för den fysiska butiken som i många fall numera är en dålig kopia av att handla på nätet. Erbjudandet är inte mkt annorlunda för det som man kan använda för att differentiera den fysiska butiken – att erbjuda sin kompetens via olika serviceerbjudanden – ofta är totalt frånvarande. Det är självbetjäning här precis som på nätet. Det gamla ordet 'upplevelse' blir centralt igen här, det gäller att mellan kanalerna variera upplevelsen så att det blir ett tydligt erbjudande i varje kanal, samtidigt som det avsändande varumärket och vad det står för naturligtvis måste vara grunden och utgångspunkten.

För detaljhandelspraktikern betyder ovanstående att det finns ett stort behov av att förstå den nuvarande och den framtida affärsmodellen för verksamheten man bedriver; hur ser den ut och hur kommer den att förändras. Här krävs lite analytiskt arbete innan man kastar sig ut i flera kanaler. Denna analys kommer att visa vad som krävs med stor tydlighet för att vara konkurrenskraftig i flera kanaler. Sedan behöver man som multikanalsföretag börja arbeta på sin differentierings strategi – som också kan ses som en del av att jobba med affärsmodelanalys; hur skall de olika kanalerna samverka och skilja sig åt? Framförallt handlar det här om att de över den fysiska butikens roll och position. Denna är i många organisationer förbisedd och utvecklingen innebär att man måste här ofta erbjuda mer av upplevelser på flera olika plan för att människor skall ta sig de extra kilometer som det innebär att gå till en fysisk butik. Och här måste service och personal igen för detaljhandel komma att spela en betydande roll. Teknik också i de fysiska butikerna men service som ger ngt annat för kunden än att sitta framför skärmen och handla är nödvändigt.

För mer information om detaljhandelsforskningen vid Lunds Universitet - www.handel.lu.se