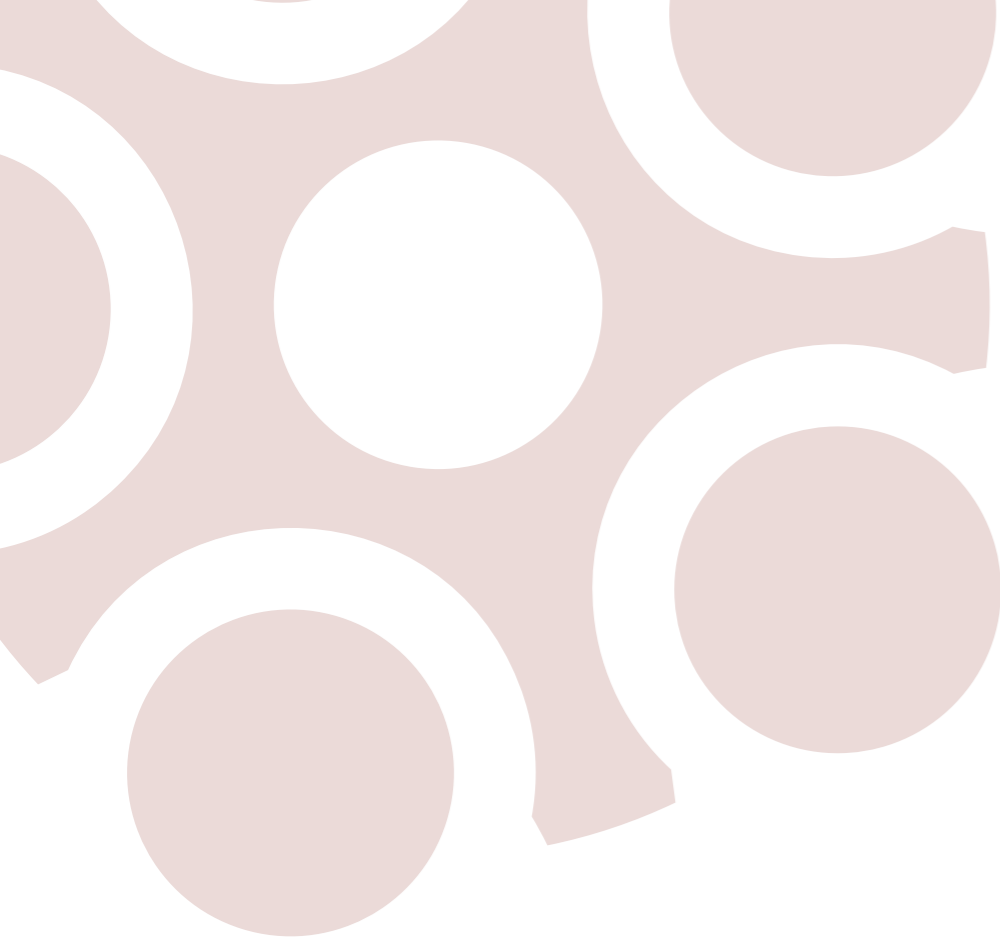


Framtidens kunderbjudande

Ett Dialogforum mellan bransch och akademi

Utmaningar
för framtidens
kunderbjudanden
inom retail



Innehåll

Dialogforum	4
Nya organisations- och affärsmodeller	10
Försäljningskanaler och kundbeteende	14
Kundlojalitet	18
Kundmötet	22

"Det finns en enorm kraft och potential i att representeranter från både akademi och näringsliv samarbetar för att hitta lösningar på framtidens utmaningar. Det är i gränssnittet mellan teori och praktik som magin sker."*

Dialogforum

I takt med en ökad digitalisering står aktörer inom retail inför många och stora utmaningar. Kundernas nya köpbeteende med sömlös shopping, ökade krav på enkelhet och service, och en allmänt minskad lojalitet till kedjor och varumärken ställer höga krav på handeln.

Framtidens kunderbjudande

Den snabba förändringstakten och omställningen till det nya landskapet för med sig många utmanande frågeställningar men också spännande möjligheter. Vi ser också fler nya samarbeten och viljan att lära och utforska tillsammans. Därför har Handelsrådet testat en ny samarbetsutveckling som vi kallar "Dialogforum" med näringsidkare och akademien. Framtidens kunderbjudande har diskuterats vid en serie av workshoppar under 2017. Medverkande företag och lärosäten har varit ICA, IKEA, Reitan Convenience, Systembolaget och Telia samt Handels- högskolan i Stockholm, Handels forskningsinstitut,

Högskolan i Borås, Lunds universitet och Karlstads universitet. Projektledare har varit Martin Moström, Retail House, en shoppermarketing byrå med inriktning på konsument och kunderbjudande.

I den här skriften presenteras forumets diskussioner för framtidens kunderbjudande. De har delats in i fyra olika områden; nya organisations- och affärsmodeller, försäljningskanaler och kundbeteende, kundlojalitet samt kundmötet. Flera andra intressanta områden så som urbanisering/stadsplanering, hållbarhet och klimat samt privacy och GDPR kom också upp. När de touchar de fyra huvudområdena

* Martin Moström, Retail House

finns diskussionerna med men annars har vi försökt att avgränsa Dialogforumet till konsumentbeteende och kunderbjudande.

Än så länge har forumet resulterat i många nya kontakter, önskemål om fortsatta nätverksträffar och tre beviljade planeringsanslag för att göra verklighet av de forskningsidéer som framkommit. Det är de medverkande forskarna som är projektledare för planeringsbidragen men samtliga projekt har deltagande från ett eller flera av de medverkande företagen.

Beviljade planeringsanslag:

- Sven-Olov Daunfeldt, Handels Forskningsinstitut
"De seniora konsumenternas roll och betydelse för detaljhandeln"
Belopp: 100 000 kronor
- Malin Olander Roese och Annika Olsson, Lunds universitet
"Forskning om innovation i handeln"
Belopp: 100 000 kronor
- Malin Sundström, SIIR, Högskolan i Borås
"Handelns digitalisering och högre kundvärden"
Belopp: 100 000 kronor

Olikheter berikar

En viktig aspekt i forumet var att ge bransch och akademi möjligheten att diskutera hur och varför

man bör samverka. Något som inte är helt enkelt då näringslivet är styrt av förändringar på marknaden och produktplaner där det oftast räknas i månader och inte i år medan akademien har en tidshorisont på många år med inlärningscykler i generationer och utbildningsprogram på årsbasis. Ett samarbete mellan bransch och akademi bör aldrig ses som en transaktion eller vara direkt verkställande – det är ett samarbete, inte en affär och ska inte heller blandas ihop med konsultverksamhet.

– Akademin har ibland störande svar som skaver och ska så vara!

– Var försiktig om akademien erbjuder färdiga resultat – använd konsulter om det är färdiga svar du vill ha.

Även om forskare har en mer generell eller en för näringslivet något abstrakt frågeställning så kan tillvägagångssättet och arbetsmetoden i sig vara en intressant anledning för ett företag att prova på ett samarbete med akademien. Många företag vill jobba med A/B-tester och ett experimentliknande upplägg. Det forskaren då kan tillföra är en mer genomtänkt design och ställa frågan vad det är som ska A/B-testas och vad man behöver bygga in i randomiseringarna. Att göra experimentupplägg tillsammans några gånger med forskare kan vara ett bra sätt för företag att lyfta kvalitetsnivån på de småskaliga experiment företaget gör själv.

Vid samverkan med företag i branschen ställs forskaren ofta inför mer verklighetsbaserade frågeställningar och det ger värdefulla inslag och höjer därmed ofta både forskningens relevans och den vetenskapliga kvaliteten.



Pilot 2017.
Dialog och
co-creation skapar
framtidens kund-
erbjudanden.

Deltagare:

Hans Gårin och Susanne Thorefeldt, IKEA Customer relations
Ann-Katrin Tottie, ICA Varumärkeschef ICAs Egna varor
Stina Thorgerzon och Susanne Wessman, Systembolaget Erbjudandeutveckling
Filippa Marklund, Sales operation och Lena Pledger, Butiksutveckling Telia
Magnus Carlsson, VD och Maria Isaksson, Affärsutveckling Reitan Convenience
Per Kristensson och Poja Shams, Karlstads universitet
Annika Olsson, Lunds universitet
Malin Sundström, Högskolan i Borås
Sara Rosengren, Handelshögskolan i Stockholm
Sven-Olov Daunfeldt, HUI Research – Handels Forskningsinstitut
Lena Strålsjö, Mats Johansson och Malin Svensson, Handelsrådet
Martin Moström och Lisbeth Erstrand, Retail House

Dialogforum – möten mellan bransch och akademi

Handelsrådet arbetar utifrån en modell vi kallar Dialogforum. Idén handlar om att handelsnäringens olika aktörer tillsammans diskuterar aktuella utmaningar och behov av ny kunskap inför framtiden. Syftet är att skapa gedigna plattformar för dialog och kunskapsutbyte mellan Handelsrådets olika intressenter såsom företag, bransch och akademi och därmed kunna identifiera gemensamma och relevanta frågeställningar. Genom en strukturerad process med två till tre träffar är målet att få fram olika projektgrupper kring frågeställningar deltagarna vill fördjupa sig i. Det handlar om

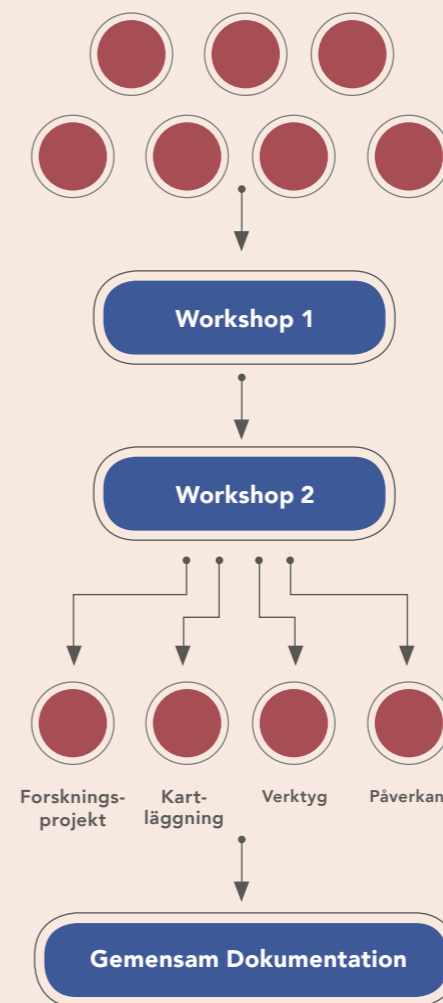
kartläggningar, olika verktyg såsom databaser eller utbildningar, större forskningsprojekt eller direkt påverkansarbete.

Modellen för Dialogforum kan modifieras utifrån olika ämnesområden både vad gäller antal deltagare och workshops. En målbild är att i varje Dialogforum medverkar cirka fem företag med en till två deltagare vilket matchas med lika många akademiker och branschpersoner med olika kompetenser. Ett Dialogforum ger också underlag till en skrift, en sammanfattande omvärldsbevakning för det genomgångna temat, vilken kommuniceras till branschen.



* Lena Strålsjö, Handelsrådet

Dialogforums arbetsmodell



Enskilda intervjuer med företag
Affärsutveckling, Branschbehov, Kompetensbehov etc.

Workshop 1
Berättar om behov och utmaningar

Eventuella in-between-möten

Workshop 2
Respons utifrån behov

Aktiviteter
Aktiviteter med olika mål och tema

Gemensam dokumentation
Spridning av resultat



Nya organisations- och affärsmodeller

Om försäljningen av produkter inte längre kommer vara lönsam och om mervärden blir hygienfaktorer för kunden som handlarna inte kan ta betalt för, vad blir då kvar? Var kommer pengarna att tjänas i framtiden?

Den största utmaningen för handeln idag är frågan om vad som kommer vara en lönsam affär framåt. Vad kommer vara kärnverksamhet och vad kommer vara add-ons? Kan tekniken möjliggöra lönsamhet genom att det pressar kostnaderna i bakomliggande led? Handeln är mitt uppe i ett paradigmskifte där digitaliseringen av handeln och ny teknik öppnar för nya möjligheter att skapa kunderbjudanden på. Det leder också till ett nytt konsumentbeteende som handeln behöver lära sig mycket mer av.

Kundresan i fokus

Av tradition har utveckling kunnat ske på stora tunga stabsfunktioner som sedan implementerat nya produkter och tjänster på marknader och varuhus. Det duger inte längre. Konsumentbeteendet för-

ändras snabbt och utvecklingen måste ske närmare kunden. Gamla silosformade organisations- och affärsmodeller behöver därför ersättas med nya modeller som utgår från kundresan och metoder som snabbare kan omvandla innovationer till produkter och tjänster.

Innovation i handeln

I handeln sker innovation hela tiden men ofta mer operativt och i små steg som ständigt förfinar affärsmodellen och transformerar det till kundnytta. Innovation behöver med andra ord inte vara något revolutionerande. Men oavsett om innovationerna sker i små steg eller är revolutionerande är det viktigt att synliggöra dem, dels för att få forskningsfinansiärer att satsa på branschen, dels för att

höja branschens status och visa att handeln visst är innovationsdrivande.

Hitta rätt innovationsmodell

Det finns en myt om att systematik dödar innovationen, fast man vet att strukturerat arbete ökar effektiviteten och att innovativa företag har bättre tillväxt. För att klara utmaningarna som branschen står inför är det därför viktigt att prioritera innovationsarbete och att hitta en innovationsmodell som inte stoppar den kreativa processen.

Det går alltid att förbättra det man redan har idag. Även om de små stegen är viktiga för utvecklingen, behöver man kunna göra radikala förändringar i tider när förutsättningarna att bedriva handel ändras så kraftigt som nu, inte bara för det enskilda företaget utan för hela branschen. Frågan är då hur man tar de stora stegen och går från att göra en existerande affär ännu bättre till att skapa radikal förändring och nya affärsmodeller? Till exempel att skapa elektricitet istället för bättre stearinljus!

Att arbeta framgångsrikt med innovation ställer krav på organisationen. Man behöver blicka utanför den egna verksamheten och marknaden och sätta en strategi som sträcker sig bortom den existerande affären. Risken är annars att visionen landar i den affär man redan har. Det kommer förvisso att leda till ännu bättre insikt och effektivitet i den existerande affären, men är det endast det man vill ha? Utmaningen är att klara både att bli effektiv i det existerande och samtidigt skapa kundnytta i nya innovationer och affärsmodeller.

Design thinking

Det finns olika metoder som kan bidra till att systematisera innovationsarbetet för att möta branschens utmaningar. En sådan metod är "design thinking", där man använder designerns känslighet och metoder för att matcha människors behov med det som är tekniskt möjligt och som med en genomförbar affärsstrategi kan omvandlas till konsumentvärde eller en affärsmöjlighet. Under processens gång har man tre huvudfrågor i fokus: Har den någon betydelse för människor? Är det tekniskt genomförbart? Har den ett affärsvärde?

"Det var inspirerande att få vara med, både för mig personligen men också för att få med sig nya kunskaper och insikter hem till businessen på IKEA. Dialogforum är ett effektivt initiativ till att göra näringslivet och akademien mera kompatibla."*

* Hans Gärlin, IKEA





Försäljningskanaler och kundbeteende

När försäljningen ökar online skapas nya förutsättningar för den fysiska butiken. Nya butiksmiljöer och butiksformat i form av matmarknader, saluhallar, lounges, showrooms och pop-up stores uppstår. Vilket sortiment och vilka kringtjänster ska handlarna erbjuda i de olika butiksformaten online och offline?

Fler kanaler bidrar till mer försäljning. Förflyttningen till onlinebutiker har gått snabbast för standardiserade och digitaliserade produkter. Köpen ökar främst på hedoniska produkter som kunderna konsumerar upplevelsebaserat till skillnad från funktionella produkter som de köper för att lösa ett visst problem. Kunder köper alltså inte mer basvaror eller medicin bara för att de kan handla det i fler kanaler.

Kanaler som komplement

När den nya kanalens produkt är densamma eller väldigt lik ökar risken för kannibalisering. Paketerar man däremot om erbjudandet lite grann så ökar

försäljningen och kan då fungera som ett komplement till den fysiska produkten eller tjänsten. Den fysiska butiken är bättre på att attrahera och aktivera nya kunder, bygga kännedom om varumärket och skapa upplevelser. Onlinebutiken är bättre på att hålla igång existerande kunder och bygga återköp.

I dagligvaruhandeln är kunder mer benägna att prova nya produkter och köpa på impuls i fysisk butik än på nätet. Det beror bland annat på att upplevelsen i en fysisk butik är mer verklig och det blir då svårare att motstå frestelsen. På nätet

handlar man mer rationellt. Kunden väljer oftare samma varumärken och är där något mer benägen att välja EMV, egna varumärken. Om besöket leder till köp eller inte beror mycket på hur erfaren kunden är av kanalen. Det är därför viktigt att följa hur kunders beteenden utvecklas över tid, i och mellan de olika kanalerna.

Teknik i butik

Hur kommer teknologin att påverka konsumenterna och vad kommer det att ge för effekter för handeln? Hur kan handlarna använda data för att förbättra butiksupplevelsen och möjligheterna för kunden?

I framtiden kommer konsumenterna att röra sig fritt mellan den digitala och fysiska butiksmiljön och möta mycket mer teknik än vad de gör idag. Än så länge är det svårt att förutse vad som kommer att slå igenom stort och vad som är "en fluga". För 25 år sedan visste man lite om hur Internet skulle påverka oss. Samma sak är det nu med blockchain, machine learning och artificiell intelligens som gör det tekniskt möjligt att förhöja kundens upplevelsenivå, skapa en bättre kundmiljö och spela på butiksatmosfären.

Smart data för bättre kundupplevelse

Handeln kan idag samla data om kundbeteenden i butik men man behöver bli bättre på att analysera betydelsen av dem och koppla ihop med rätt teknik för att kunna förbättra kundupplevelsen. Det handlar inte om big data utan att istället använda den data man har på ett smartare sätt. När handlarna förstår kundernas beteende och behov kan de föra över det i automatiserade system som skapar en bättre miljö i

butiken för till exempel ljus, temperatur, luftkvalitet, ljud och bakgrundsmusik.

Nya adaptionsmönster

Konsumenterna lever i en värld fylld av information och influenser från olika kanaler. Hur de påverkas och tar till sig nya beteenden sker därför inte lika rationellt och linjärt längre. I praktiken sker det på en myriad olika sätt. Vem är det till exempel som får dig att slänga mindre mat? Är det en Youtuber du följer som uttryckt sin personliga åsikt eller är det kanske den digitala etiketten på soptunnan där hemma som talar om för dig att det hamnat onödigt mycket mat där senaste veckan? Som din granne dessutom kan avläsa? Det är många olika processer i spel som bidrar till nya adaptionsmönster.

Just hållbarhetsfrågor lockar många konsumenter i olika åldrar och det är ett område där företagen vill påverka, dels genom att göra och sälja bra produkter men även påverka konsumenterna så att matsvinnet minskar. Här är det inte enbart en aktör som är med och vill bidra till en bättre värld. Hur kan handeln hjälpa kunderna att göra hållbara val? Svinn och matsvinn är en jätteviktig fråga och värt ett eget Dialogforum.

Äldre vs. yngre konsumenter

Generellt finns det ett stort fokus på de unga konsumenterna men de är inte alltid de köpstarkaste. 55+ är nämligen en växande målgrupp med allt högre disponibel inkomst. Hur skiljer de sig från yngre och hur kan företagen anpassa kunderbjudandet till vår åldrande befolkning?

Seniora konsumenter är en brokig skara människor med varierande åldrar, intressen, ekonomi, hälsa och relationer. Det finns ett behov av att anpassa både fysiska och digitala tjänster för äldre konsumenter och det kommer knappast avta när dagens unga blir äldre. Kravet på god kundservice och en förväntan på förenklande kringtjänster kommer bara öka.

Äldre konsumenter utmärker sig på några områden:

- De är inte så målinriktade när de handlar utan kan lika gärna gå till butiken av sociala skäl och få träffa andra människor.
- De gillar att möta andra äldre som jobbar i butikerna.
- De litar mer på kända mönster och vanor, de väljer produkter och varumärken från ett mindre urval och föredrar äldre varumärken, gärna inhemska.
- De är oftare lojala och stabila i sina vanor.
- De är inte nöjda med den handelsmiljö som städer eller butiker erbjuder.

Att få äldre som konsumenter blir därför mycket större vinst jämfört med unga som inte är lika lojala utan mer flexibla och ombytliga i sina vanor.

"Dialogforum fick oss att öppna ögonen för "Silvergenerationen" och börja fundera på hur vi på Telia möter och tar till vara på våra seniora kunder på bästa möjliga sätt. Vi ser med spänning fram emot att delta i ett kommande forskningsprojekt kring deras betydelse för detaljhandeln."*

* Lena Ekelund Pledger och Filippa Marklund, Telia Company





Kundlojalitet

När handeln digitaliseras tar kundresan helt nya vägar och det kan bli verkningslöst att mäta och följa upp kundnöjdhet med traditionella nyckeltal som visar hur nöjd en kund är efter den har handlat. Det säger inte så mycket om den totala kundresan. Det säger heller ingenting om den kundnytta man vill uppnå i respektive kanal. Hur ska man förstå kundnöjdhet och hur mäter handlarna den bättre?

Med nöjdhet följer frågan om lojalitet. Hur lockas lojala kunder i en värld där det är två klick bort till nästa butik?

Olika typer av lojalitet

För att bättre förstå vad kundlojalitet bygger på skiljer man mellan beteendemässig och attitydmässig lojalitet. Beteendemässig lojalitet innebär att kunden handlar regelbundet i samma butik medan attitydmässig lojalitet handlar om att kunden talar väl om butiken, varumärket, produkten eller tjänsten. Vill man skapa kundlojalitet så gäller det att hitta en balans och bestämma sig för vilken typ av lojalitet respektive kanal ska bygga på. Är syftet att det ska

kännas härligt och inspirerande att vara där eller vill du att kunden ska handla där och kanske göra det så enkelt och intuitivt som möjligt? Det är viktigt att förstå när kunden uppskattar det ena och det andra och att man har ett format som svarar upp mot det.

När kunder blir fans

När kanalerna ger ett uttryck som harmonierar med företagets värderingar, oavsett om det är online eller offline, så upplevs det mycket starkare av kunderna. Man blir mer känslomässigt bunden, man känner en äkthet, en passion till sitt förhållande till butiken, till varumärkena och till sajten. Gekås

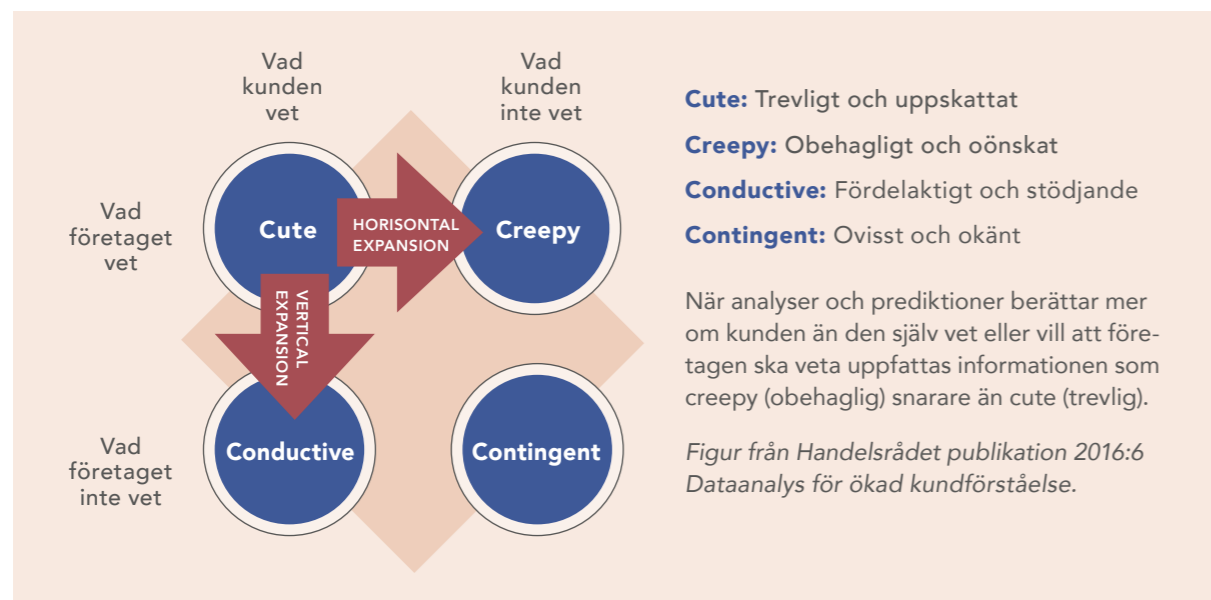
Ullared, Sveriges största butik, är exempel på ett företag som fått fans kring sitt varumärke. Att vara ett fan innebär att man nästan är gift med ett varumärke och spenderar mycket tid som är kopplat till platsen. Kunderna har helt oberoende skapat Facebookgrupper med många tusentals medlemmar som delar med sig av tips och råd kring shoppingen i Ullared. Fans tar kontrollen från företaget och bygger någonting själva i grupper. När företaget tappar möjligheten att påverka ökar värdet för individerna. Man känner en frihet i att själv kunna skapa och påverka och det ger en stark grupptillhörighet.

Personlig information

Hur långt kan man gå när det gäller att göra unika kunderbudanden baserat på data om kundens

köpvanor? Tycker konsumenter att det är okej att det poppar upp interaktiv personlig reklam när de shoppar? När är det trevligt och när blir det obehagligt?

Datamängden ökar hela tiden och ändå saknar företagen ofta högkvalitativa data om kunden för att kunna göra smarta dataanalyser. Hur får man kunden att självmant vilja dela med sig av personliga uppgifter. Med nya lagar och regler kring hantering av data (GDPR) kommer kunden dessutom att äga sin egen data i allt högre utsträckning. Frågan är vem som ska äga kunddata och hur man hanterar det? Kan jag som kund medge att jag vill ha viss information som är relevant och hur kan det fungera?



"I Dialogforum fick jag chansen att utveckla mina tankar om en förändrad kundlojalitet och målet är nu ett forskningsprojekt tillsammans med några av deltagarna."*

* Malin Sundström, Högsolan i Borås



Kundmötet

Medarbetarrollen förändras snabbt när digitaliseringen och transparensen ökar. Kunderna är mer kunniga och ställer högre krav på produktkunskap, rådgivning, tillgänglighet och service hos medarbetarna. Med fler försäljningskanaler behöver även de som jobbar i butik vara uppdaterade på de kunderbjudanden, kundlöften och de olika sortiment som finns online och offline.

Med allt högre krav behöver även arbetsgivaren se till att medarbetarna på ett snabbt och enkelt sätt får tillgång till den kompetens som krävs för jobbet. Vilken roll kommer medarbetaren ha mot kunden i olika kanaler, kan man längre säga att ett köp sker i en kanal, eller är det delar av köpet som sker i olika kanaler, och vad blir effekten av det?

Uppkopplade medarbetare

Att ha tillgång till läsplatta eller mobiltelefon i butiken är därför grundläggande. Men det är inte en självklarhet än. Dessutom finns ett visst motstånd hos medarbetare att använda digitala hjälpmedel i butik då det kan upplevas som ett hinder i kundmötet. Det finns med andra ord en stor potential att med teknik förenkla och förbättra upplevelsen i kundmötet genom att förse dem med rätt kompetens digitalt. Utmaningen ligger dock inte i att praktiskt lösa tekniken i butik, utan i hur den ska användas och hur man får medarbetarna att använda den.

Delaktighet

När företagen går mot att skapa kundnära affärs- och organisationsmodeller får medarbetaren en mer central roll som kunskapsbärare mellan företag och kund. Medarbetaren är den som möter kunden i verkligheten och kan få mycket information som är värdefull för företagets affärsstrategier. Vad får medarbetaren i butik för roll i att hitta nya kunderbjudanden, lösningar och innovationer för företaget? Hur säkerställer företagen att de får in den informationen i verksamheten och hur får de medarbetarna att känna sig delaktiga i företagets utveckling och innovation?

Morgondagens kundmöte

Hur ser morgondagens kundmöte ut? Gekås Ullared har fått sina egna stjärnor i form av Morgan och Ola-Conny som gör att kunder vallfärdar dit för att ta selfies ihop med dem. Vad händer i kundmötet om man börjar betrakta medarbetaren som en aktör på scenen eller som en skådespelare istället för personal? Och vad händer om företagen tillåter kunden att betraktas som en co-creator eller samskapare, alltså inte någon som köper för att företaget ger signaler att göra det, utan istället bjuder in till något som blir ett skapande tillsammans?

"Det har varit enormt inspirerande att mötas mellan akademi och retailers och utbyta utmaningar vi ser framöver. För Systembolaget vill vi fortsatt vara involverade i forskningsfrågor som hanterar kundnöjdhet."*

* Stina Thorgerzon
och Susanne Wessman,
Systembolaget

Handelsrådet är en kollektivavtalsstiftelse med övergripande syfte att förena parterna inom handeln i en strävan att stärka handelns konkurrenskraft och skapa goda villkor för företagens medarbetare. Handelsrådet finansierar forskning för att stärka handelsnäringen. Vi vill öka kunskapsöverföringen och interaktionen mellan akademi och bransch för att generera kunskap och insikt om handelns betydelse för samhället hos beslutsfattare, opinionsbildare och allmänheten. Handelsrådets stiftare är arbetsgivarorganisationerna Svensk Handel och Arbetsgivarföreningen KFO, samt arbetstagarorganisationerna Akademikerförbunden, Handelsanställdas förbund och Unionen.



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

Handelsrådet är ett samarbete mellan:



kfo



SVENSK
HANDEL

UNIONEN