

Omnikanal og utvikling i norsk handel

2022



Forfattere av rapporten:



NHO Service og Handel

NHO Service og Handel er nest største landsforening i NHO-fellesskapet. Vi har 7.400 medlemsbedrifter som omsetter for 144 milliarder kroner og har 159.000 ansatte.

Våre 6 bransjer er: Arbeid og Inkludering, Bemanning og Rekruttering, Drift og Service, Handel, Norske Frisør og Velværebedrifter samt Sikkerhet og Beredskap

Knut Erik Rekdal

Analyseansvarlig

Knut Erik har jobbet 14 år med strategi og analyse i Posten/Bring, etterfulgt av 5 år i Virke. I NHO er ansvarsområdet analyse av bransjene til NHO Service og Handel der handel og netthandel er en av bransjene.

Knut Erik Rekdal

Analyseansvarlig

NHO Service og Handel

Tlf +47 92 44 26 21

E-post: ker@nhosh.no
nhosh.no



NovaRetail

NovaRetail er et norsk konsulentselskap som bistår nordiske retailere med å designe, budsjettere og implementere robot- og automasjonsteknologi på lageret eller i butikken.

Steffen Larvoll

Strategi og forretningsutvikling

Steffen Larvoll har jobbet 15 år i retailbransjen hvorav 3 år som daglig leder i egen klesbutikk. De siste 11 årene har han jobbet som leverandør av både automasjonsløsninger og logistikk-software. Han er også styremedlem i logistikkorganisasjonen Logma, og gjesteforeleser på Høgskolen i Molde og Fagskolen Innlandet.

Steffen Larvoll

Strategi og Marked

NovaRetail AS

Tlf +47 48 29 00 66

E-post: steffen@novaretail.no
novaretail.no

Innhold

Forord og innledning	4
1. Trender og direktesalg	6
2. Kundens kjøpsreise	9
3. Verdikjede	12
4. Organisasjonsform	14
5. Lønnsomhet i varehandelen	16
6. Butikkens rolle som distribusjonspunkt og lager	18
7. Miljø og bærekraft	22
8. Forretningsutvikling og strategi	24
9. Oppsummering	26

Forord og innledning

Siden slutten av 90-tallet har netthandel vært med på å utfordre og redefinere hvordan vi kjøper varene våre, og selskaper som for eksempel Komplett og BliVakker har etablert seg som nyskapende retailaktører som ikke er fremmede for å teste ny teknologi eller nye forretningsmodeller.

Da den globale pandemien kom til Norge i mars 2020 akselererte veksten og utviklingen i netthandelsalget langt forbi alle tidligere estimater. I perioden 2019 til 2021 økte netthandelsomsetningen i Norge med over 60% etter å ha hatt en vekstrate i årene før pandemien på omtrent 10% årlig. I 2020 hadde netthandelen en årlig vekstrate på 36,5%, og 19,1% i 2021. Selv med denne veksten vil netthandel som kanal fortsatt kun utgjøre under 15% av alt salg i handelen, og det er fortsatt betydelig rom for en økning i netthandelen.

I tråd med at butikkene måtte stenge ned i perioder under pandemien var det flere tradisjonelle retailaktører som hurtig måtte omstille seg for å få solgt varene i butikkene sine. Et eksempel på en ny løsning som ble etablert var det å la kundene bestille varer på nett og hente dem utenfor butikken. Slik ble en ny måte å levere ut varer introdusert i Norge - Curbside Pickup.

Flere selskap var kjapt ute med å tilby denne formen for vareleveranser, men for at slike tjenester skal fortsette å eksistere utover en krisesituasjon må de levere en unik kunde verdi i kombinasjon med en forretningsmessig gevinst for retaileren.

Denne sammenblandingen hvor netthandel og butikkdrift gli over i hverandre har vært snakket om i mange år under merkelappen "Omnikanal", men det er kun nylig hvor teorien har blitt implementert i praksis. Krav til integrasjon mellom IT-systemer, strukturerte og gode masterdata eller utvikling av nye forretningsmodeller hvor avlønning mellom salgskanal (nett) og utleveringskanal (butikk) blir definert har blitt diskutert på øverste strategisk nivå i de fleste retailkjedene i Norge de seneste årene.

Grunnlag for undersøkelsen

I januar 2021 bestemte NovaRetail og NHO Service og Handel seg for å undersøke hvordan netthandel påvirker norske retailere som også har butikknettverk. Gjennom 12 dybdeintervjuer på rundt 2 timer utforsket vi temaer som strategi, ledelse, salg, logistikk og bærekraft. Basert på svarene har vi utviklet denne rapporten for å dele litt innsikt i hvilke fellestrekk vi finner i hvordan norske retailere vurderer sine styrker og svakheter knyttet til salg av varer i digitale og fysiske kanaler - også kjent som omnikanal.

I tillegg til disse intervjuene har vi hentet inn kvantitative data for å se hvordan handelen utvikler seg.

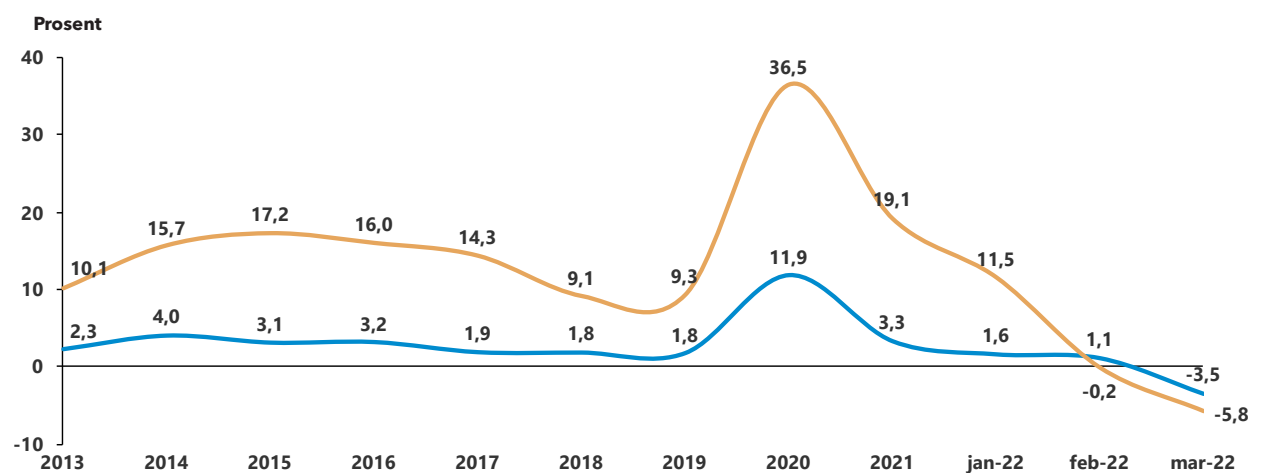
God lesing
Hilsen Steffen & Knut Erik



1. Trender og direktesalg

Netthandel fortsetter å ta andeler av varekjøpene til forbrukerne og veksten har akselerert under pandemien. De 2 seneste årene har netthandelen økt samlet med over 60% etter at veksten før pandemien lå på rundt 10 prosent årlig.

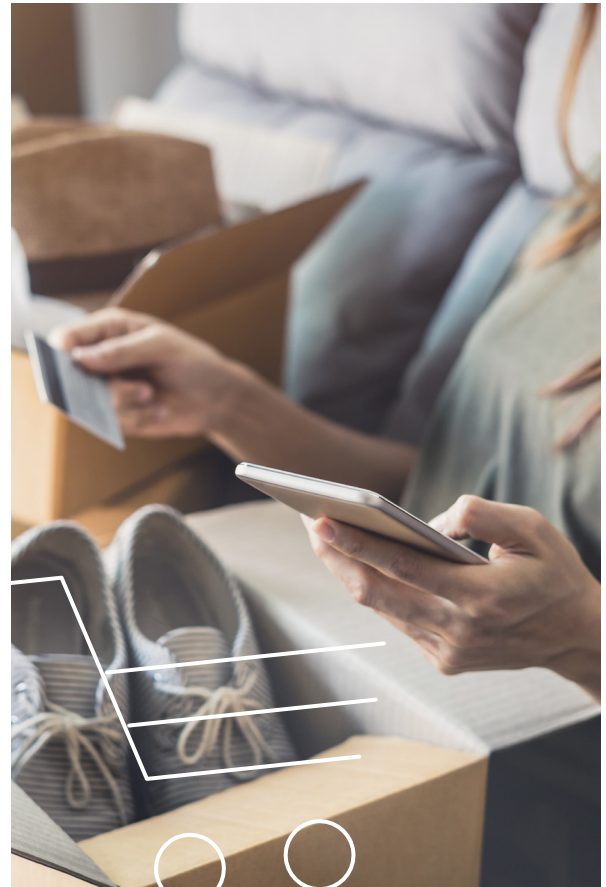
Utvikling netthandel og butikkhandel (vekst fra samme måned året før)



— Butikkhandel ekskl. bilkjøp og salg på bensinstasjoner
— Netthandel

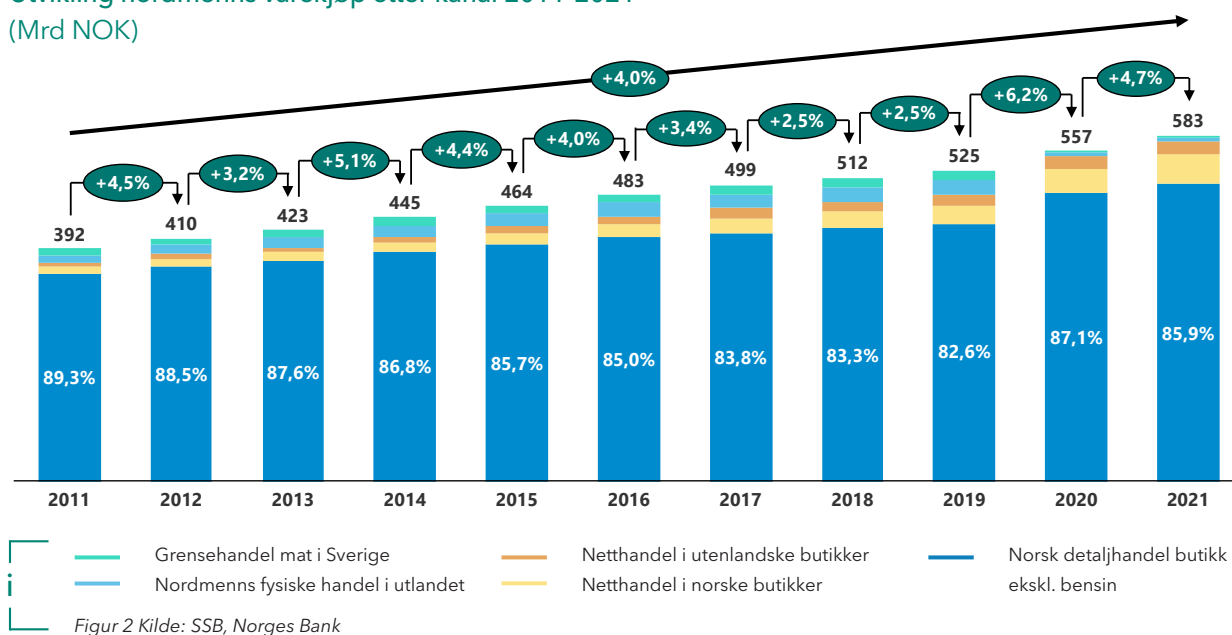
Figur 1 Kilde: SSB / NHO Service og Handel

Selv med denne veksten ligger netthandelens andel av de samlede kjøp av varer kun på 13% i 2021. Hovedårsaken til dette er at netthandel fortsatt er svært lite utbredt i de 3 største varehandelsbransjene som dagligvare, byggevare og apotek.



Samlet utgjør disse 3 bransjene ca. 50 prosent av nordmenns samlede varekjøp. Dette viser at det fortsatt er et betydelig potensial for økning av netthandel selv etter pandemien.

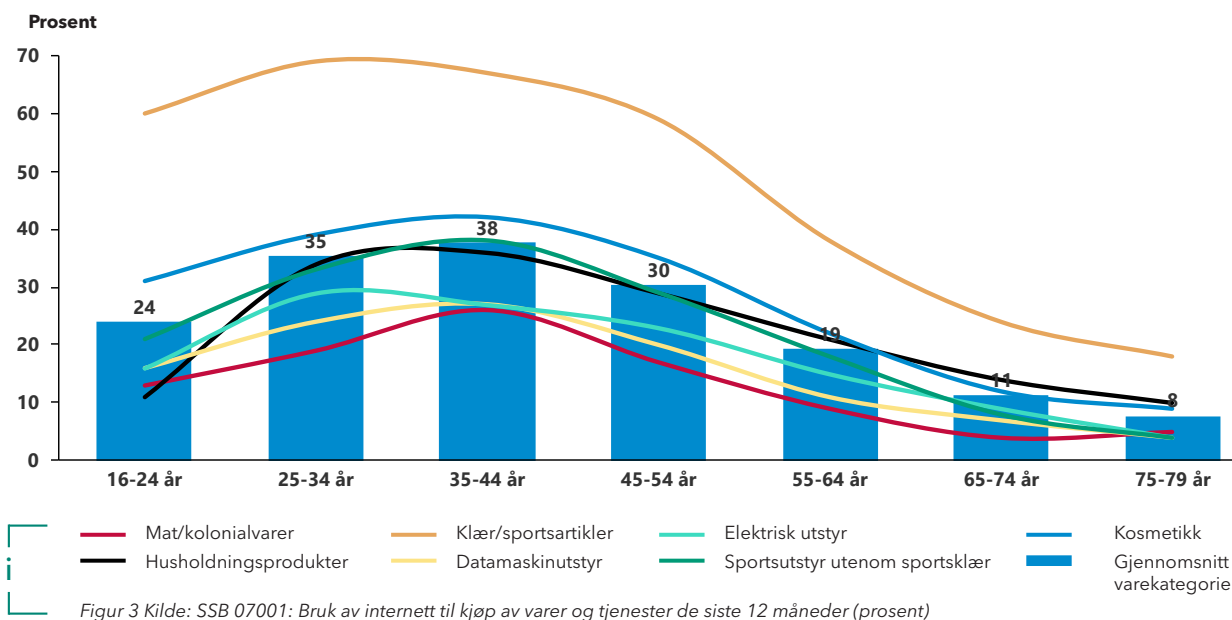
Utvikling nordmenns varekjøp etter kanal 2011-2021 (Mrd NOK)



Netthandel er mest utbredt blant de yngste forbrukerne og hvis man antar at de yngste forbrukerne vil ta med seg sine netthandelsvaner når de blir eldre vil dette automatisk øke netthandelen i tiden fremover. Det er også en annen alderseffekt i det at når netthandelsandelen øker

utover i de eldste aldersgruppene så er det i de eldste aldersgruppene den største k pekraften ligger. Aldringen av befolkningen vil med andre ord automatisk gi vekst i netthandelen. Det er dermed flere underliggende drivere som tilsier en stadig økning av netthandelen i tiden fremover.

Andel som har handlet utvalgte varer på nett de siste 12 mnd





Netthandelens viktighet underestimeres hvis man kun ser på andelen den utgjør av de totale varekjøpene. Netthandelens fremvekst har hatt mye større betydning når man ser på for eksempel forbrukernes kjøpsadferd, strukturell endring i varehandelen og lønnsomhetsutvikling enn det en andel på 13 prosent skulle tilsi.

Det er også store forskjeller på hvor stor andel av omsetningen i en bransje netthandelskanalen har tatt i de ulike bransjene. I de bransjene der netthandelen har tatt de største andelen ligger netthandelsandelen nå over 50%.

Pandemien har også økt andelen av butikkjeder som har etablert nettbutikk til 90 prosent. I SSBs strukturstatistikk over varehandelen er også nettbutikker den bransjen/kanalen som har hatt den sterkeste veksten i antall butikker med over 80 prosent i perioden fra 2009 til 2020.

Fremveksten av netthandel har gjort at produsenter av varer og forbrukerne har fått større makt i verdikjeden på bekostning av butikkleddet. Forbrukerne har nå gjennom netthandel fått tilgang til et vareutvalg som er større enn noensinne til lave priser og man kan handle hvor som helst globalt og når som helst. Informasjon om varer og priser er tilgjengelig på en helt annen måte enn det var tidligere.

Produsentene har også styrket sin makt ved at de nå er mindre avhengig av butikker og kan i større grad kutte antall butikker de distribuerer gjennom, etablere egne brandstores og satse på salg gjennom egen nettbutikk. Internasjonale eksempler på aktører som har en slik strategi er Nike, men vi har også norske eksempler som Norrøna som har samme strategi.

Dette er en strategi som flere forventer å se mere av i tiden fremover og som aktører med store

butikkledd utvikler en forsvarsstrategi mot. De grep som gjøres i kjeder er for eksempel økt satsing på egne merkevarer.

En annen forsvarsstrategi mot produsenters direktedistribusjon er butikkjedenes effektive distribusjonsstrategi. Kjedenes distribusjonsapparat vil gjøre at det er mest kostnadseffektivt for produsentene å benytte kjedenes distribusjonsapparat fremfor å distribuere via egne butikker og netthandel. Elementer som gir denne effektiviteten kan være returlogistikk, butikker som desentrale lagre, stordriftsfordeler på distribusjon og nærhet til kundene.

Videre kan det være en fordel at Norge i en global sammenheng er et lite marked og at globale produsenter fokuserer på egen distribusjon i større markeder der det er lettere å oppnå effektivitet i egne forsyningskjeder.

Kan man være god i begge kanaler?

De som har fysiske butikker, har i dag i stor grad tatt steget ut på nettet med etablering av egen nettbutikk i tillegg til de fysiske butikkene. For disse aktørene er målet å utnytte styrkene til kanalene de selger i og å få de til å fungere sammen. De som kommer fra den andre siden i dagens varehandel med rene nettbutikker, har ikke med seg en historikk med store butikknett og noen av de ønsker ikke å etablere butikknett fordi de mener det er vanskelig å bli god til å selge i begge kanaler. Argumentet er at kompleksiteten i det å lykkes med netthandel har blitt så høy samtidig som det å selge via butikker er stadig mer krevende gjør at man vurderer at det ikke er mulig å lykkes i begge kanaler.



2. Kundens kjøpsreise

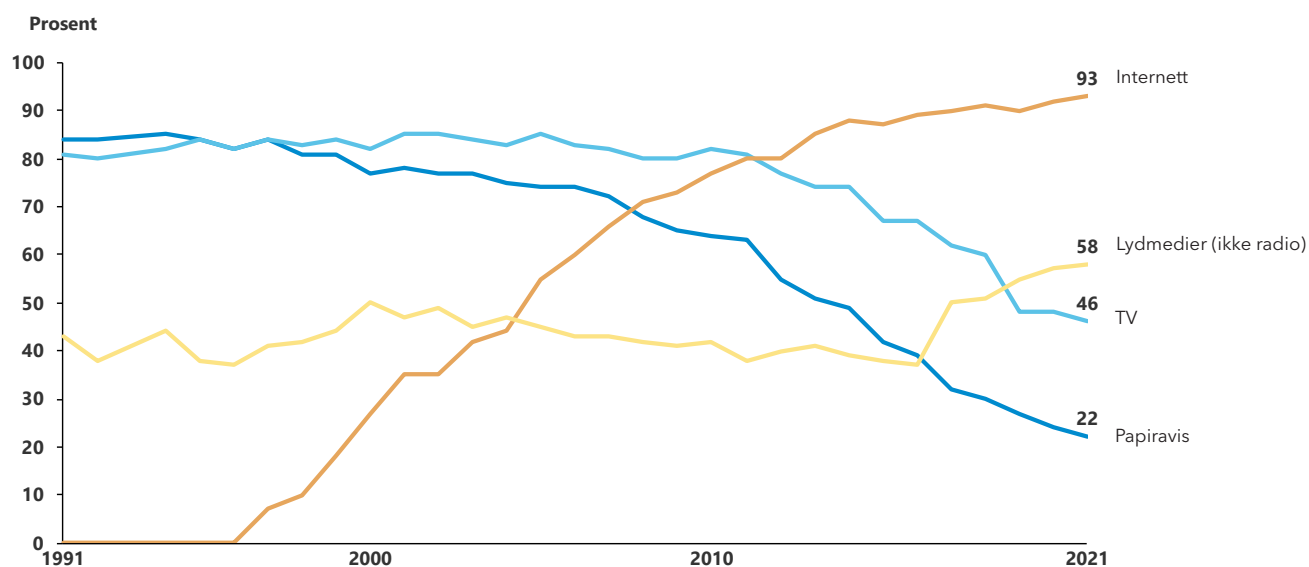
Kundene som handler varer, har flere muligheter og valg enn noensinne. Kundene kan velge mellom å handle i fysiske butikker både i Norge og i utlandet samtidig som de også kan velge å handle i norske og utenlandske nettbutikker. Alle valgmulighetene som har vokst frem de seneste 20 årene har også endret kjøpsreisen for forbrukerne.

Kundenes tilgang til informasjon om produkter de ønsker har aldri vært større og mer tilgjengelig etter at internett ble en del av kundenes kjøpsprosess. Hjemmesider, søkemotorer, prissammenlignings-

tjenester, forum, sosiale medier og andre plattformer er eksempler på elementer som nå er naturlige deler av kjøpsprosessen til en forbruker. Fremveksten av smarttelefoner gjør også at internett og varer er tilgjengelig 24/7 og har forkortet lengden (i tid) på kjøpsreisene. Dette betyr at butikken alltid er tilgjengelig for kunden.

Forbrukerne bruker stadig mer tid på internett og nå er alle på internett og dette påvirker også hvilke kanaler man treffer sine kunder i.

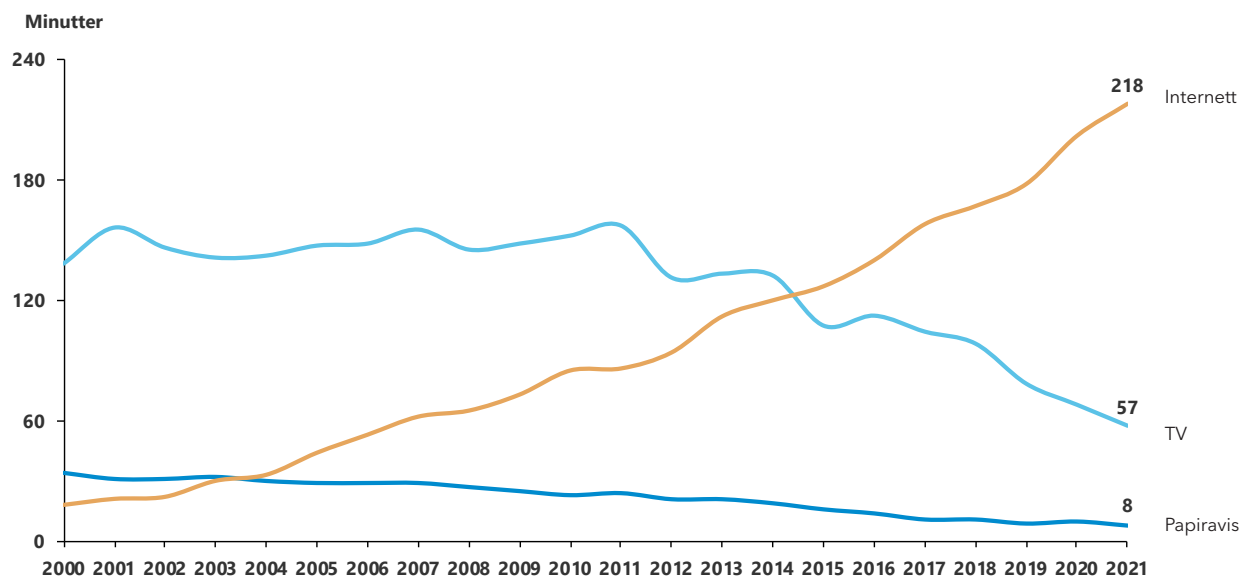
Andel av forbrukerne som har benyttet ulike medier på en gjennomsnittsdag



Figur 4 Kilde: Norsk Mediebarometer

Tidsbruken på de nye mediene er også svært høy når vi ser på antall minutter som brukes hver dag på de ulike mediene.

Tidsbruk per kanal en gjennomsnittsdag



Figur 5 Kilde: Norsk Mediebarometer

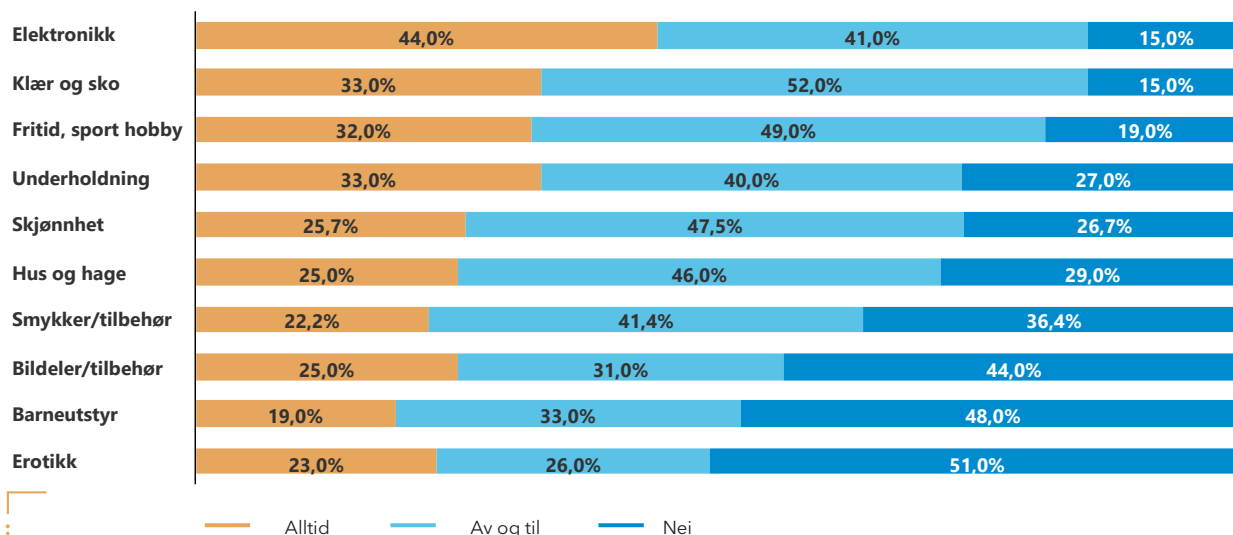
De nye elementene i kjøpsreisen påvirker ikke bare den delen av handelen der kunden velger å gjennomføre handelen på internett, men også i stadig større grad kjøpsreisen for de kundene som velger å kjøpe produktet i en fysisk butikk.

I intervjuene vi har foretatt med aktørene kommer dette tydelig frem som et fellestrekk. Nettbutikken til en varehandelsaktør, internett og sosiale medier er en viktig del av kjøpsreisen også for de som handler

i de fysiske butikkene. Uten en god tilstedeværelse på internett vil man redusere trafikken til fysiske butikker siden kjøpsreisene stadig oftere starter på internett uavhengig av hvor man skal handle.

Det er bransjeforskjeller i kjøpsreisene, men for en vare som for eksempel klær og elektronikk viser tall fra Klarna at det kun er 15% av kundene som aldri gjør research på internett før de handler i en fysisk butikk.

Andel av kunder som gjør research på nett før de kjøper i fysisk butikk

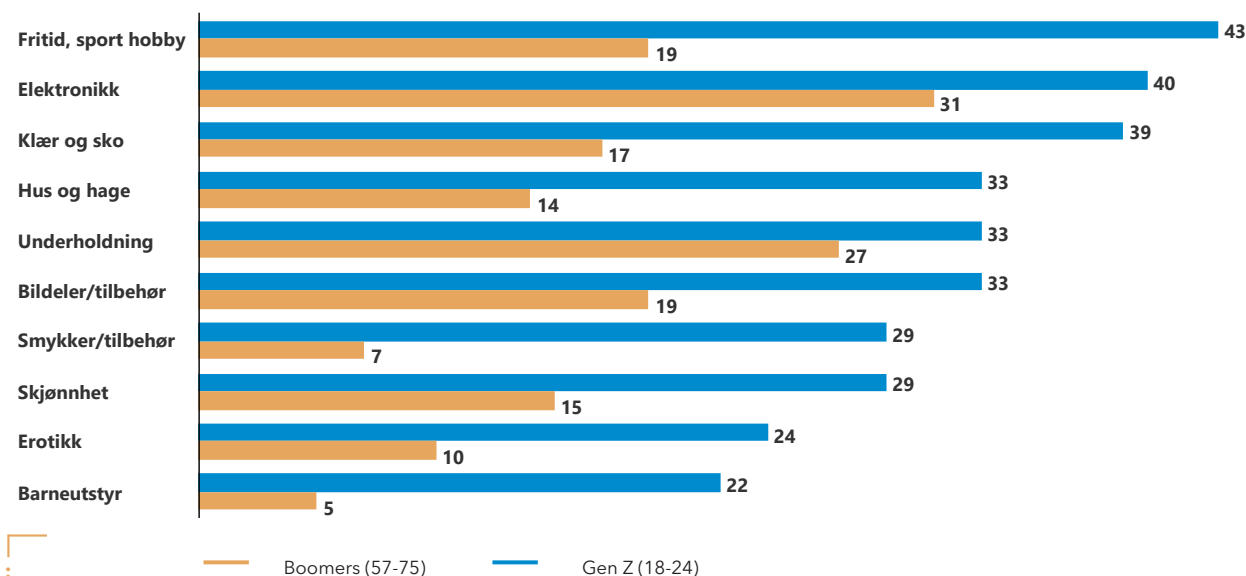


Figur 6 Kilde: Klarna

Denne utviklingen er det naturlig å tro vil fortsette da det er store aldersmessige forskjeller i hvordan kjøpsreisene starter i de ulike aldersgruppen. De yngste forbrukerne starter i størst grad kjøpsreisen

på internett for kjøp i fysisk butikk og det er sannsynlig at denne adferden vil de ta med seg også i fremtiden.

Andel som alltid gjør research på internett før de kjøper varer i fysisk butikk



Figur 7 Kilde: Klarna

En konsekvens av dette er at det blir svært sentralt for omnikanalaktører at informasjon i nettbutikken om for eksempel varens egenskaper, lagerstatus og pris er riktig. Det sentrale med tilstedeværelsen på nettet blir da å komme inn i kundenes kjøpsreise uavhengig av om kunden vil gjennomføre kjøpet i en fysisk butikk eller i nettbutikken.

Kombinasjonen mellom internett og fysisk butikk i kjøpsreisen blir også tydelig når man ser på veksten i klikk og hent som for mange av de vi har intervjuet er svært sterk og nå utgjør betydelige volumer av det totale salget.

I dag har 9 av 10 kjeder med fysiske butikker etablert egen nettbutikk selv om netthandelens andel av forbrukernes totale varekjøp i 2021 kun utgjør 13% og 87% av varekjøpene fortsatt skjer i fysiske butikker. Bakgrunnen for at så mange har etablert egen nettbutikk er at det er der kjøpsreisene for all handel starter uavhengig av om handelen gjennomføres på nettet eller i den fysiske butikken. Ved å velge bort netthandel som varehandelsaktør vil man dermed gradvis erodere butikkomsetningen etter hvert som stadig flere kjøpsreiser også i fysisk butikk starter i nettbutikken.

3. Forsyningskjede

Parallelt med at netthandelen har eksplodert opplever varehandelen noen av sine mest turbulente år knyttet til logistikk og vareflyt. Outsourcing av produksjon til lavkostland i Asia har vært den generelle trenden i Vesten de siste 30 årene for å levere stadig billigere varer til innbyggerne sine, men sårbarheten i forsyningskjeden ved store endringer i tilbud og etterspørsel har blitt tydelig de seneste to årene.

Lengre leveringstider, vanskeligheter med å få tilgang til varer eller en seksdobling av fraktratene har skapt store utfordringer og kostnader for retailaktørene, som i igjen må forsøke å bringe dette videre til sine kunder.

Logistikk, og da spesielt den delen som handler om å få levert varene til forbrukere, har blitt enda mer forretningskritisk for retailere de siste årene. Fokuset på å øke hastigheten og presisjonene på leveransene i kombinasjon med å redusere kostnadene har gjort at retailere over hele verden jakter løsninger eller teknologi som setter de i stand til å imøtekomme de stadig voksende kundekravene.

Logistikken til butikkjedene har vært tilpasset en forsyningskjede hvor varene sendes i store volum til butikkene til faste dager. Dette gir de stordriftsfordeler både på driften i lageret og til distribusjonen av varene til butikkene. Lagerets "kunder" har i stor grad kun vært butikkene i kjeden, og driften gjenspeiler naturlig nok dette.

I intervjuene er viktigheten av logistikk i varehandelen helt tydelig og logistikk kombinert med IT fremstår som noe av det helt sentrale i dagens varehandel.

Netthandelsvekst skaper nye utfordringer

Den kraftige veksten i netthandel de seneste

årene har gjort at denne forsyningskjeden ikke lenger er like effektiv eller lønnsom da de samme lagrene nå må både sende enkeltvarer direkte hjem til forbrukere, i tillegg til butikkene. Fra et forbrukerperspektiv opplever vi stadig oftere situasjoner med varer som er utsolgt, tar lang tid å få levert og ikke kommer til avtalt tid.

Kombinasjonen av netthandelsordre og butikkordre på et lager skaper også økte kostnader både i form av flere ansatte, behov for større lagre, økte plukkkostnader og økte distribusjonskostnader. Parallelt med dette har lønnsomheten i varehandelen kommet under press. Det tegner seg et bilde der de rene nettbutikkene har lave marginer og andelen av rene nettbutikker som har gått med overskudd har ligget på rundt 50%, mens andelen omnikanalaktører og fysiske butikker med overskudd har falt fra høyere nivåer.

I pandemien ble eksisterende forsyningskjede satt under et voldsomt press med stengte butikker og kraftig voksende netthandelssalg. Mange norske retailaktører fikk dermed en stor utfordring i å håndtere store volumer som kom over natten.

Det å bygge ut eget distribusjonsnettverk krever enorme ressurser, spesielt med økende lønnskostnader, manglende tilgang på arbeidskraft og stor konkurranse om de beste logistikktomtene. I Norge har dette gitt et mulighetsrom for nye aktører som ser et markedspotensiale i å enten tilby lagring og plukk av nettoppdrag (eks. 360 logistics, Lettbutikk), hurtig distribusjon av varer hjem til forbrukerne (eks. Porterbuddy), eller aktører som tilbyr begge tjenestene (eks. HeltHjem, Oda). Det siste året har vi også sett at aktører som Foodora og Wolt også har tatt steget inn i netthandelsmarkedet ved å tilby hurtige hjemleveringstjenester for retailaktører. Foodora representerer også en satsning gjennom deres

Dark Store-konsept som er et butikklokale i bysentrum som er stengt for kunder. Her jobber det ansatte for å plukke nettordre mest mulig effektivt for hurtige hjemleveringer, ofte under timen.

Endring i distribusjonsmodellen

Retailkjeder har butikker over hele landet som også kan brukes som lagre. Fortsatt finnes det i overkant av 30.000 butikker i Norge. Det betyr at bor man for eksempel i Harstad, så kan man bestille på nett og hente i butikk eller få den hjemlevert i løpet av veldig kort tid. En rapport fra Accenture som har analysert lokal distribusjon av netthandelsordre i Chicago, London og Sydney viser at hurtige hjemleveranser fra butikklagre kan redusere CO²-utslippene med så mye som 17 til 26%.

Ved å bruke butikknettverket for å levere varer kan kjedene derfor tilby varene hurtig, lønnsomt og miljøvennlig. Men det å sende varene fra mange mindre butikklagre i stedet for et stort sentrallager øker kompleksiteten i verdikjeden eksponentielt. I tillegg må mange spørsmål adresseres i sanntid for å kunne gi kundene forutsigbarhet i kjøpsøyeblikket.

Last mile

Distribusjonen ut til forbruker har også endret seg de seneste årene. Pandemien med store nedstenginger og en situasjon der store deler av befolkningen satt hjemme ga en svært sterk vekst i hjemleveringer. Flere nye aktører som hadde kommet på banen i løpet av de seneste årene fikk store volumer og hjemlevering ble et populært leveringsalternativ for forbrukerne. Når det kommer til leveringsalternativer, er det vanskelig å finne noe preferert leveringsalternativ blant intervjuobjektene. Det er ikke noen unison enighet om hva som vil være det beste, men det som kjennetegner intervjuobjektene er at de

ønsker å tilby flere alternativer og la forbrukeren velge.

Også når det kommer til hastighet er det ulike synspunkter fra de som tror det er et stort behov for mer samme-dag leveranser til de som vektlegger forutsigbarhet høyere enn hastighet. Her spiller naturlig nok varen man har kjøpt også en rolle, samt kostnad på leveransen. Det man observerer blant logistikkaktørene er at det er flere alternativer og nettverk nå som muliggjør raskere leveranser og en kobling mellom butikker og budkapasitet kan i fremtiden muliggjøre raske hjemleveranser også fra butikker slik man har sett i restaurant og matmarkedet med Wolt, Foodora og Kavall.

Økt kompleksitet i verdikjedene

Fremveksten av flere salgskanaler og global konkurranse i varehandelen gir også større kompleksitet i forsyningskjedene. Fra å ha et lavt antall prosesser ved å få en vare fra vareeier til forbruker har antallet varereiser økt betydelig. Et av våre intervjuobjekter har nå 13 ulike varereiser med tilhørende prosesser. Dette øker kompleksiteten i varehandelen betydelig i forhold til hvordan det historisk sett har vært.

Netthandelsvolumene hos aktørene med butikk-nettverk begynner også å bli svært store. Selskap som XXL, IKEA, Elkjøp omsetter for milliardbeløp i netthandelskanalen. For XXL utgjør nå nettbutikken ~25% av totalomsetningen og er Nordens største nettbutikk innen sport og fritid. For IKEA er tilsvarende andel 20%. Dette viser noe av kraften det ligger i å kombinere sterke merkenavn og en sterk tilstedeværelse fysisk med netthandel.

4. Organisasjonsform

En av problemstillingene vi ønsket å se på var hvordan de ulike organisasjonsformene en kjede kan ha vil påvirke muligheten til å få et effektivt samspill mellom salg i fysiske butikker og salg på internett. Av den grunn har vi intervjuet flere kjeder som benytter franchisemodeller og er

medlemseide kjeder i tillegg til helintegreerte kjeder.

En kjede har 3 ulike måter å organisere sin butikkvirksomhet/salgsvirksomhet på.

Filial

Kjeden eier alle butikkene selv og ansvar, myndighet og risiko ligger hos kjeden selv.

Eksempel: **XXL**

Franchise

Franchisegiver (kjeden) har et konsept som de har utviklet der det inngås en kontrakt med franchisetaker som eier og driver butikkene for egen regning.

Eksempel: **Rema 1000**

Medlemseid

Kjeden eies av butikkeierne og har et kjedekontor som tilbyr et sett av felles tjenester for butikkeierne.

Eksempel: **Ringo**

I en filialkjede er kjeden helintegrert og beslutninger om hvordan kjeden skal drives tas sentralt og at alle ledd i virksomheten har felles interesser og jobber mot det samme målet. Det finnes også mange kjeder som kombinerer denne eierskapsformen med det å ha en miks av egneide butikker og franchisebutikker.

Det kan virke som om flere som har både egneide butikker og franchisebutikker velger å bruke franchisemodellen i områder med mindre befolknings- og markedsgrunnlag og i disse områdene utnytte styrkene til franchisemodellen med blant annet lokalt kremmerskap.

I kjeder som har valgt en annen eierskapsform på butikkene kan det oppstå interessekonflikter mellom kjeden og de som eier og driver butikkene i kjeden. Det kan være ulike interesser mellom butikkeiere i forhold til hvordan butikkene skal drives, hvilken rolle de skal ha og hvilke investeringer kjeden skal ta. Det kan også oppstå interessekonflikter knyttet til hvem som skal betale for større investeringer.

Netthandel og ulike eierskapsmodeller

Når det kommer til netthandel og utvikling av en satsing på det var det flere av kjedene vi intervjuet som hadde eierskapsmodeller der kjeden ikke eide butikkene. Disse hadde i ulik grad opplevd og opplever interessemotsetninger mellom butikkeierne og kjeden.

En problemstilling var at butikkene/butikkeierne opplever at netthandel flytter omsetning ut av sine butikker og til kjeden slik at det rammer butikkeierens egen virksomhet. Flere av kjedene har vært gjennom en prosess og modning knyttet til hvordan dette skal løses, mens andre er mer i startfasen av en denne problemstillingen. I kjeder der netthandelsandelen hos kjeden og i bransjen er høy har man i større grad kommet forbi denne utfordringen.

Det finnes ulike modeller som kjedene benytter for å fordele netthandelssalget ut på butikkene

og flere av kjedene har benyttet mye ressurser for å sikre at butikkene også ser nytten av å ha en nettbutikk og hvordan nettbutikken også driver trafikk til den fysiske butikken. Ved å fordele omsetningen ut på butikkene etter hvor netthandelskundene bor kan man for eksempel sikre at omsetningen i netthandelskanalen tilfaller butikkene og ikke skaper en konflikt knyttet til det at omsetning flyttes fra butikkene og over i nettbutikken.

En viktig argumentasjon blir også å vise hvordan butikken har fordeler av at kjeden har en nettbutikk. Med den endrede kjøpsadferden til forbrukerne der stadig mer selges på nett og en stadig større del av salget i de fysiske butikkene styres av netthandel, vil det å bremse netthandel for butikkene kun gi en kortsiktig gevinst og på lengre sikt vil omsetningen til butikkene reduseres og ikke øke.

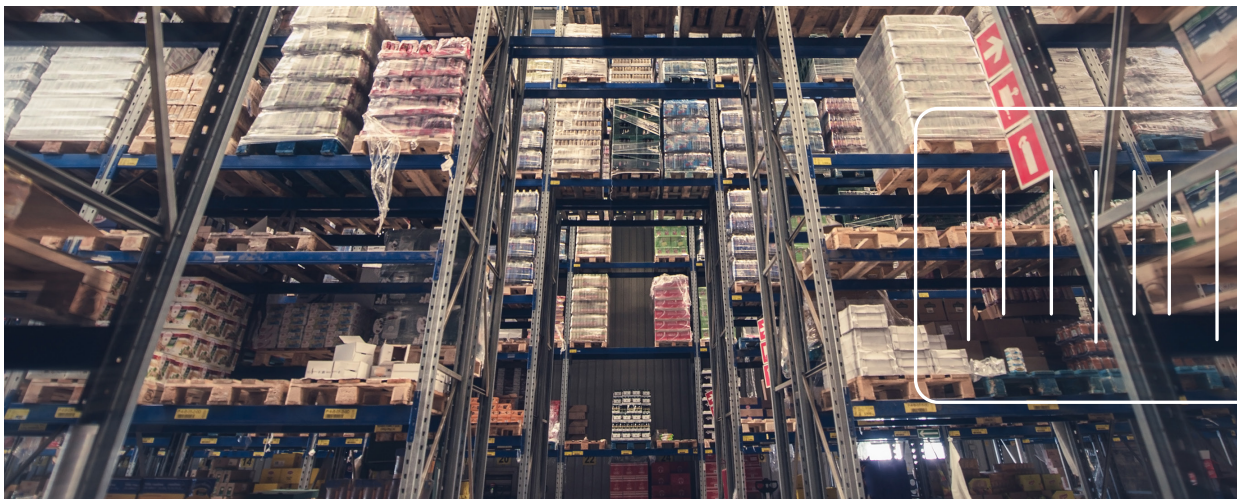
Det er ikke nødvendigvis kun flytting av omsetning som gir utfordringen, det kan også ligge utfordringer knyttet til eierskap av varer, hvilke oppgaver de ansatte i butikken skal ha, hvordan klikk og hent skal håndteres samt hvem som skal ta investeringen knyttet til utviklingen av en nettbutikk. En så enkel ting som det at en butikkeier ønsker å selge butikken sin kan gjøre at han har incentiver til å bremse investeringer som på kort sikt reduserer verdien av egen butikk, men er verdiskapende for butikken og kjeden på lengre sikt.

Dette understreker viktigheten av å få til samspillet mellom nettbutikk og butikkeiere i franchisekjeder og medlemseide kjeder. Det å skape en felles forståelse av hvor sentral netthandel er for kjøpsadferden blir kritisk for at kjeden skal lykkes på sikt. Av de vi intervjuet var det flere som hadde jobbet seg gjennom denne reisen, mens enkelte var kommet kortere i denne prosessen.

En måte kjeder med butikker de ikke eier selv sikrer en dialog med butikkeierne er å opprette egne forum eller råd der man kan diskutere hvordan samspillet mellom kjeden og butikkene skal være. Flere av de vi intervjuet har slike fora eller råd der problemstillinger mellom kjede og butikker drøftes.

Det er mulig å få til et bra samspill mellom butikk og netthandel i kjeder der kjeden ikke eier butikkene og blant de vi intervjuet ser vi mange eksempler på det, men det krever en bevissthet og innsats for å få det til. Å få til en god omnikanalsatsing kan være mer krevende når man ikke eier og kontrollerer alle ledd i kjeden selv.



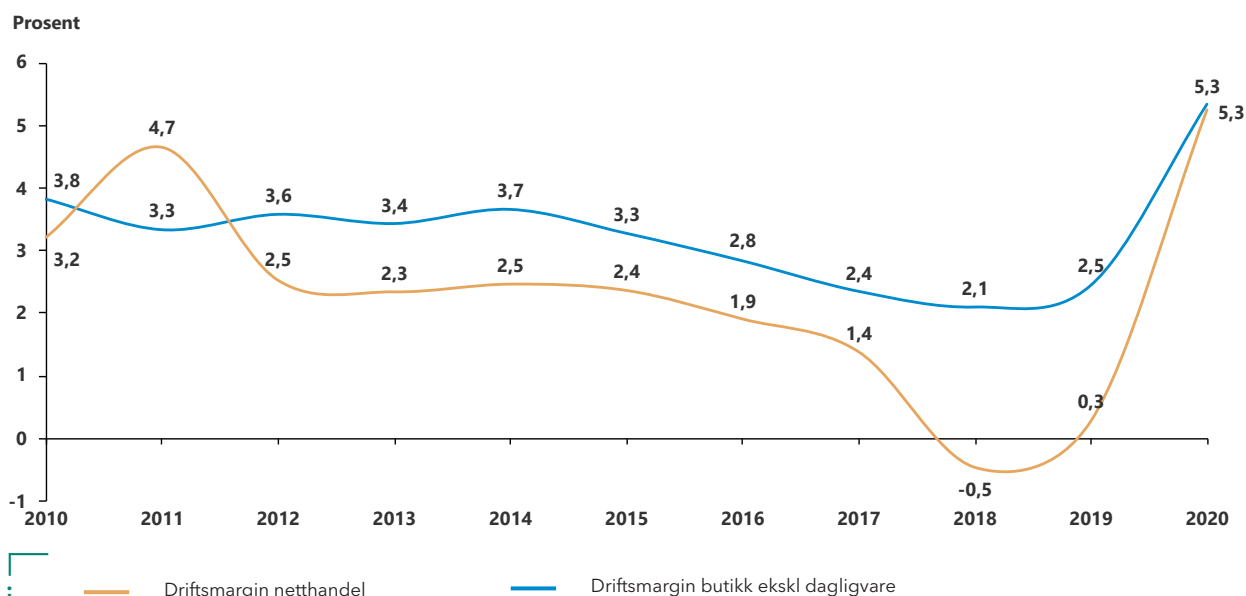


5. Lønnsomhet i varehandelen

De seneste årene frem til pandemien har lønnsomheten vært fallende i den norske varehandelen. Et endret konkurransebilde der man har gått fra å være en mer skjermet næring med lokale konkurrenter til en global konkurranse der man konkurrerer med nettbutikker og fysiske butikker i hele verden har presset marginene i den norske varehandelen ned.

Pandemien har reversert denne trenden. Under pandemien ser man at den svært sterke omsetningsveksten som både nettbutikker og de fysiske butikker har hatt har gitt en sterk lønnsomhetsforbedring. Spørsmålet er om utviklingen man så før pandemien vil fortsette etter pandemien eller om det har skjedd en varig endring i lønnsomheten i norsk varehandel.

Driftsmarginutvikling norske butikker og nettbutikker

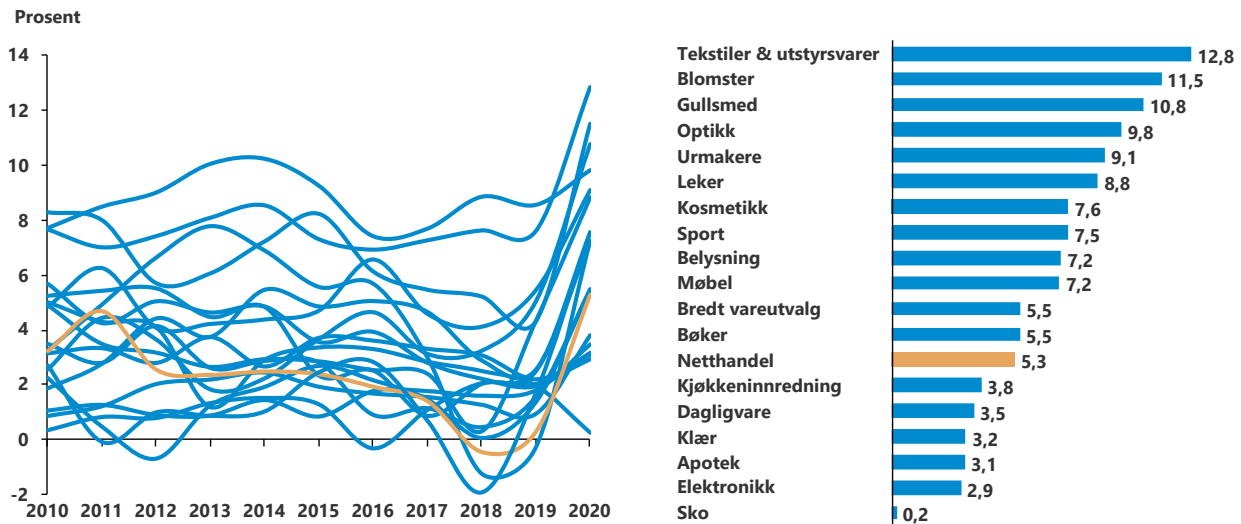


Figur 8 Kilde: Forvalt.no

Det er stort spenn i lønnsomheten noe driftsmarginen i 2020 illustrerer, men tilnærmet alle

bransjer har en svært positiv lønnsomhetsutvikling under pandemien.

Driftsmarginutvikling 2010-20 og driftsmargin etter bransje i 2020

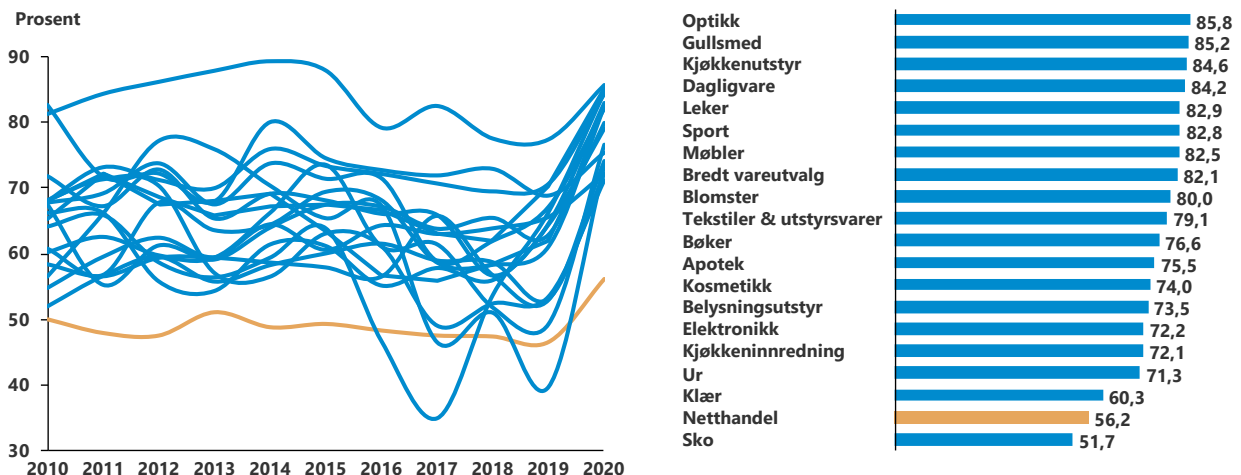


Figur 9 Kilde: Forvalt.no

Utviklingen er ikke drevet av enkelte store aktørers utvikling og vi ser at andelen selskap som går med

overskudd i hver bransje også øker betydelig i alle bransjer i 2020.

Andel av selskap i en bransje som driver med overskudd 2010-2020 og 2020 etter bransje



Figur 10 Kilde: Forvalt.no

Gjennomgående de seneste årene har man sett at lønnsomheten til de rene nettbutikkene har vært lavere enn for aktørene som selger både på nett og i fysiske butikker. Noe av årsakene til dette kan være at så langt har netthandelen vært preget av lave gjennomsnittlige handlekurver, gratis frakt og retur, høye returandeler og bruk av rabatter for å skaffe seg omsetningsvekst. Netthandel har også

i stor grad bidratt til synliggjøring av priser blant annet gjennom prissammenligningstjenester som svært mange forbrukere benytter som en del av sin kjøpsprosess.

Netthandel krever også at man trenger mer lagerkapasitet og et gjennomsnittlig netthandelslager trenger mer areal enn et lager satt opp for butikk salg.

Dette kan bidra til at de besparelsene man oppnår ved å slippe for eksempel kostnader ved å ha butikker er lavere enn de økte kostnadene pt.

Selv om bildet viser at andelen av de rene nettbutikkene som går med overskudd er lavere enn for omikanalbedriftene er det flere eksempler på rene nettbutikker som utmerker seg i sin egen bransje. Eksempelvis har Bli Vakker en betydelig høyere margin enn de andre aktørene i kosmetikkbransjen både blant de rene nettbutikkene og omikanalaktørene. Tilsvarende ser man eksempler i både i leketøysbransjen og sportsbransjen der det er rene nettbutikker som er de mest lønnsomme (og raskest voksende) aktørene i bransjen.

En annen årsak til at de rene nettbutikkene har hatt en lavere lønnsomhet kan være at de på kort sikt har valgt å prioritere omsetningsvekst fremfor lønnsomhet.

For aktørene vi har intervjuet oppgir de fleste at de i dag har en lavere lønnsomhet i netthandelskanalen enn de har på salg gjennom de fysiske butikkene. For mange aktører i varehandelen står man da overfor en situasjon der man skal flytte volum fra en kanal (butikk) med høyere lønnsomhet til en kanal (internett) med lavere lønnsomhet. Dette kan ha bidratt til at satsingen på netthandel har blitt forsinket eller trenert for mange tradisjonelle aktører i varehandelen.

Blant de vi har intervjuet fremstår dette ikke som en relevant problemstilling all den tid det er kundens behov og kjøpsreise som nå i større grad er styrende for at man satser på nett. En manglende satsing på nett vil til slutt også gå på bekostning av de fysiske butikkene på sikt i de fleste bransjene.

En av strategiene som benyttes er å legge til rette for å benytte butikkene som utleveringskanal for varer kjøpt på nettet. Dette kan redusere fraktkostnader. De fleste aktørene som selger både på nett og fysisk butikk tilbyr levering som klikk og hent i egne butikker.

Det er i etterkant av pandemien flere mørke skyer på himmelen som kan true lønnsomheten i handelen. Mangel på arbeidskraft, økte energikostnader, inflasjon, råvaremangel, varemangel, krig og fraktkostnader er noen av utfordringene som har dukket opp i etterkant av pandemien.

Det som blir svært interessant å følge i tiden etter pandemien er om den gode lønnsomhetsutviklingen som de rene nettbutikkene har hatt under pandemien er et tegn på at lønnsomheten har kommet seg opp på et nytt nivå og at dette ikke utelukkende skyldes en ekstrem omsetningsvekst drevet av pandemi.

6. Butikkens rolle som distribusjonspunkt og lager

Butikkdød har vært et tema som har fått mye oppmerksomhet de seneste årene. Fremveksten av internett der internett og netthandel kan erstatte/ redusere butikkens funksjoner. Butikker har hatt 4 ulike funksjoner i handelen.

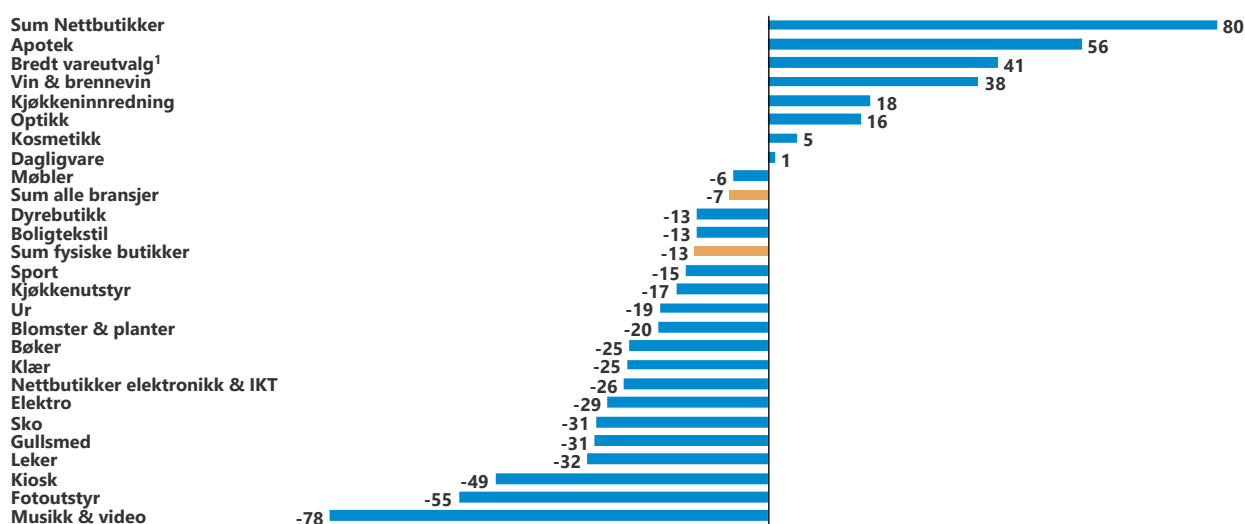
1. Butikken har vært et sted hvor man kunne vise frem varer
2. Gi informasjon om varer
3. Være et transaksjonspunkt
4. Være et distribusjonspunkt for varer

Nå har fremveksten av internett gitt muligheter for å erstatte disse funksjonene. Over tid ser vi en nedgang i antall butikker i mange bransjer i takt med at man stadig flytter volum fra de fysiske

butikkene til netthandel. Fra 2009 til 2020 har det vært en nedgang i butikker i Norge på 13%. Denne nedgangen finner vi imidlertid ikke i alle bransjer og det finnes bransjer som har hatt en stor økning i antall butikker og det finnes bransjer som i sterkere grad er rammet av butikkdød. For mange bransjer ser det ut som det er en sammenheng mellom nedgang i butikker og hvor stor del netthandel har tatt av omsetningen i bransjen.

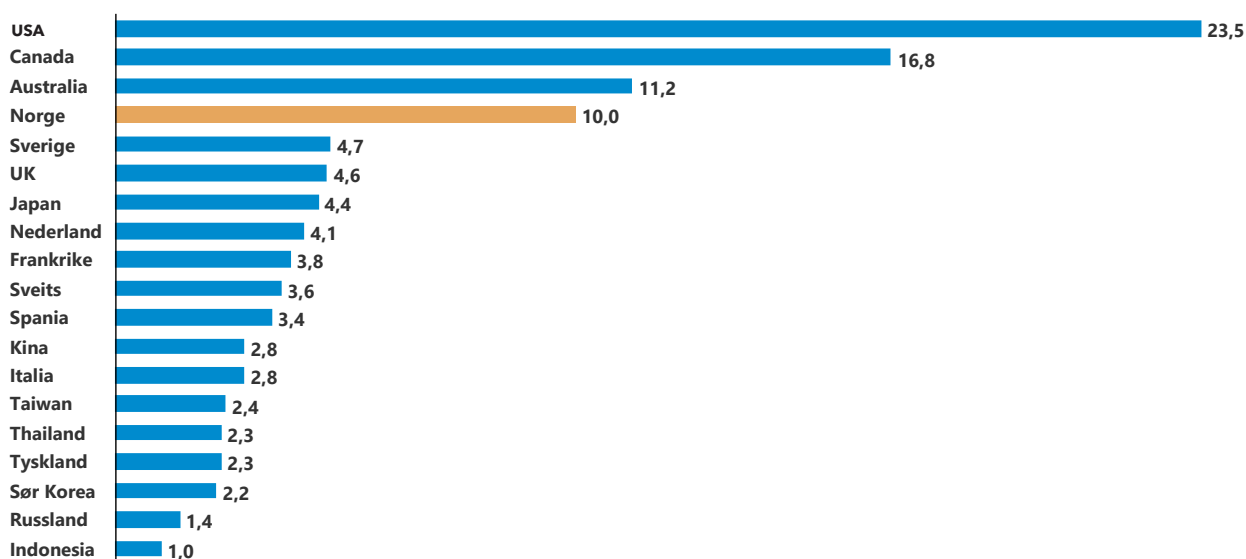
Norge har også vært en av landene med mye handelsareal per innbygger også i global sammenheng. Spredt bosetting og et stort antall kjøpesentre i Norge gjør at handelsareal per innbygger ligger på det dobbelte av Sverige. I mange bransjer har Norge også et betydelig høyere antall butikker per innbygger enn for eksempel Sverige.

Vekst i antall butikker (%) etter bransje 2009-2020



Figur 11 Kilde: SSB. ¹ Jula og Biltema er ikke inkludert i bredt vareutvalg

Handelsareal (sqft) per innbygger utvalgte land



Figur 12 Kilde: Cowen & Company; ICSC, Cushman & Wakefield, Credit Suisse

I mange av bransjene med lav modenhet/omsetning knyttet til netthandel som dagligvare, apotek og bredt vareutvalg har man ikke sett butikkdød, mens butikkdøden har vært langt større i bransjer med høyere modenhet/omsetning knyttet til netthandel som klær, elektronikk og sport. Butikkdøden har også en geografisk dimensjon der butikkdød er mer utbredt i de delene av landet med lavest befolkning.

Et gjennomgående trekk hos de vi intervjuer er at de ønsker å knytte butikken tettere til netthandelen ved at den skal ha en viktig rolle kombinert med netthandel. Andelen av netthandelsvolumene som leveres ut via butikknett er overraskende høy for intervjuobjektene. Bruken av butikkene skjer enten som et rent utleveringssted der varer sendes til butikken fra sentrallager og leveres ut der i stedet for et hentested hos en tredjepart eller som en klikk og hent løsning der varen bestilles på nett fra butikkens lagerbeholdning og kan hentes i løpet av kort tid etter bestilling.

Det å bruke butikken som hentested og klikk og hent ser ut til å være svært populært hos mange kunder og intervjuobjektene forteller om store volumer som utleveres via butikkene. Volumene i er nå blitt så store for flere av dem at de har satt i gang flere tiltak for å effektivisere klikk og hent prosessen i sine butikker.

Det å bruke butikkene aktivt som fremskutte lagre er også en trend som vokser frem og vil ofte kunne gi et konkurransefortrinn for omnikanalaktørene når det kommer til hurtig levering. Ved å bruke butikknett som lagerpunkter kan man kutte tid fra bestilling til levering mye mer enn en ren nettbutikk med sentrallager for store deler av kundene. I den grad raskere levering blir en viktigere konkurranseparameter i handelen vil aktører som har fysiske butikker kombinert med netthandel ha et konkurransefortrinn mot rene netthandelsaktører.

En annen fordel ved å bruke butikkene som distribusjonspunkt er at ved å bruke eksisterende varelager i butikken som er plassert nærmere der kundene bor, kuttes kostnadene forbundet med å frakte nettordre fra et sentrallager plassert på

Østlandet eller i Sverige betraktelig. Fraktkostnader utgjør en betydelig kostnad i netthandel særlig siden handlekurvene i gjennomsnitt er lave i mange av varekategoriene som selges på nett.

En tredje fordel er at miljøbelastningen kan være lavere ved å sende netthandelsordrene sammen med varene som skal til butikken og utnytte stordriftsfordelen i distribusjonen fra lager til butikk.

Klikk og hent kan også kombineres med hjemlevering. De seneste årene har det vært en stor vekst i distribusjonskapasitet som brukes til hjemleveringer. Under pandemien eksploderte etterspørselen etter hjemlevering og denne kapasiteten som er bygget opp har behov for volum for å fylle sine nettverk. Eksempler på aktører utenom de tradisjonelle logistikkaktørene som har bygget opp nettverk er for eksempel Porterbuddy, Foodora, Wolt og Oda.

Et annet alternativ som ligner på det å bruke butikkene som fremskutte lagre er å etablere en mer desentralisert lagerstruktur som ikke er åpen for forbrukere eller benytte tredjepartslagre for de meste høyt frekvente varene. Fremveksten av automatiserte lagerløsninger kombinert med økt konkurranse på hurtige leveringer og hjemleveringer kan muliggjøre en delvis reversering av den sentraliseringen man tidligere har sett på lager. Flere logistikkaktører som Bring (Shelfless) bygger nå opp automatiserte tredjepartslagre for netthandel i/ved de store byene for å kunne tilby kortere leveringstid til store markeder for nettbutikker.

Den amerikanske retailaktøren Target har vært et foregangsselskap i USA og butikkledet håndterer over 90% av alle netthandelsordrer i dag. Dette har gjort de i stand til å ta opp kampen mot spesielt Amazon da hurtige leveranser kan gjennomføres uten at varene skal gjennom et stort og komplisert logistikknettverk før det leveres ut til sluttkunden.

I Norge tilbyr Norli en tilsvarende løsning hvor de fem største egeneide butikkene fungerer som distribusjonshuber for nettordre av bøker. Vareutvalget i en Norli-butikk varierer stort fra butikk til butikk avhengig av størrelsen på butikken og lokal etterspørsel, men ved å kontrollere

ordrehåndteringen kan Norli delegere nettordre til den av de fem dedikerte butikkene som er best egnet til å håndtere bestillingen.

Generiske varer som brettspill, kulepenner eller innpakningspapir lagres på sentrallageret i Drammen, og etterfylles butikkene når varesaldoen på disse produktene blir lave. På denne måten har Norli skilt forsyningskjeden for leveranser fra lageret til butikken (middle mile) fra forsyningskjeden for leveranser fra butikken til kundene (last mile). Dette gjør at sentrallageret kan operere med forutsigbarhet knyttet til når varer skal sendes ut, noe som muliggjør stordriftsfordeler knyttet til effektiv drift og kostnadsbesparelser.

Men selv om både tiden og kostnader kuttes betraktelig er det lettere sagt enn gjort å iverksette en slik løsning. For de bedriftene som skal bruke butikken som en distribusjonshub er det noen egenskaper som er viktig at er på plass for at det skal gi forretningsmessig gevinst:

- Stort butikkareal
- Stort varesortiment (SKU bredde)
- Frittstående butikk (ikke kjøpesenter)
- Stort daglig pakkevolum

Med dette på plass dukker det deretter opp en del utfordringer knyttet til den operasjonelle gjennomføringen.

- Lagerbeholdning
 - Transparente varelagre
 - Korrekte varelagre
 - Sanntidsoppdatering (eller så godt som)
- Prosesshåndtering
 - Ship From Store behandles ofte som en "ekstrajobb" av butikkansatte
 - Håndtering av nettordre er tidssensitivt
 - Å få finne varer og ferdigstille ordre kan være ineffektivt

- **Software**

- Delegering av nettordre til riktig butikk med korrekt lagersaldo må skje mens kunden er i handlekurven på nettbutikken.
- For å kunne gi riktig priser og leveringstider må informasjon om varens tilgjengelighet og plassering
- Store volum, krav til høy plukkfrekvens og kompleksitet gjør at butikkansatte trenger systemstøtte for å håndtere nettordre

- **Distribusjon**

- Leveranser fra butikk er ofte ineffektivt og lite lønnsomt
- Transportørene legger ofte på begrensninger eller stiller tøffe krav til butikkledet for å håndtere leveransene
- Å frakte enkeltvarer til forbrukere er dyrt for transportørene noe som medfører høye distribusjonskostnader i markedet



7. Miljø og bærekraft

Miljø og bærekraft seiler opp som et av de temaene forbrukerne sier de er veldig opptatt av og dette speiles også i hva varehandelsbedriftene er opptatt av. Det å oppfattes som en bærekraftig aktør og å ta hensyn til miljøet har blitt en hygienefaktor og for noen en forretningskritisk faktor som alle i varehandelen må levere på.

I intervjuene vi hadde med varehandelsaktørene hadde vi en generell innledning der vi spurte åpent om hva de opplevde som den/de største utfordringene for sin bedrift. 2 av de vi intervjuet hadde miljø og bærekraft som det første de nevnte.

Flere perspektiver dukket opp knyttet til miljø og bærekraft. For noen bedrifter vil for eksempel global oppvarming direkte påvirke hvilke varer de selger og hvor lenge en sesong vil vare. En aktør som selger ski og skiutstyr vil med kortere og varmere vintre få en direkte påvirkning på sin forretningsmodell og varesortiment.

Det er også tiltak på vei fra myndigheter som vil påvirke varehandelen og gjøre at miljø og bærekraft kommer til å være en viktigere del av varehandelen. Dette kan kobles til blant annet bruk av materialer i varene og sporbarhet i verdikjedene gjennom innføring av Åpenhetsloven.

Selv om det ikke er så mange som nevner miljø og bærekraft uoppfordret som det viktigste for sin bedrift betyr ikke det at dette er et område som bedriftene neglisjerer.

Miljø og bærekraft kommer til uttrykk på ulike måter hos de vi intervjuet. Det er mange fellestrekk blant retailaktørene vi intervjuet. Et tiltak som flere jobber med er det å forlenge holdbarheten til sine produkter. Flere aktører begynner å se på forretningsmuligheter i reparasjon og salg av brukte produkter. Synsam, XXL og IKEA er

eksempler på aktører som har lansert salg av brukte produkter. Samtidig som flere planlegger salg av brukte varer er det også sterk vekst i salg av brukte varer fra private selgere. Tall fra FINN viser for eksempel at antall nye annonsepubliseringer i kategorien «Sport og friluftsliv» de siste fem årene har økt fra 585.587 i 2017 til 1.180.006 i 2021.

Foreløpig opplever mange at reparasjonstjenester krevende grunnet høye arbeidskraftpriser i Norge, samtidig som salg av brukte produkter fra varehandelen er belagt med merverdiavgift, mens dette ikke er tilfelle for salg av brukte produkter via markedsplasser som Finn.

Det er også flere aktører som jobber med modeller for utleie av produkter og leasing. Et eksempel er Slettvoll som nå tilbyr leasing av møbler som en tjeneste. Et annet eksempel som mange mener, vil øke i popularitet i tiden fremover er utleie av verktøy.

Andre tiltak som det jobbes med er å se på materialbruk i produksjonen og hvor varer produseres. Det å kjøpe varer fra produksjonssteder nærmere det nordiske markedet er noe flere jobber med (near sourcing) og dette kan ha en positiv miljøeffekt. Problemstillingen har også fått ytterligere aktualitet og verdi etter de forstyrrelsene man har sett i verdikjedene under pandemien og krigen i Ukraina. Dette gjør at det er flere krefter som styrker en strategi om å produsere eller kjøpe varer fra markeder nærmere Norge.

Gjenvinning er også noe som flere har fått på agendaen og her vil det muligens også komme reguleringer fra myndighetene i stadig flere bransjer. Et eksempel fra EU er nye reguleringer knyttet til tekstiler og avfall.

I forhold til miljø og bærekraft oppleves det som at bedriftene i mye større grad gjør tiltak og

tilpasser seg enn det kanskje forbrukerne i dag velger å gjøre. På mange måter er det fortsatt et paradoks at mange forbrukere i stor grad oppgir at de er opptatt av miljø og bærekraft, mens dette i mindre grad gir seg utslag i endret adferd i dag. I intervjuene er det flere som stiller spørsmål rundt bærekraften knyttet til netthandelens høye returandeler, men flere opplever ikke at forbrukerne ser på det som en adferds endrende problemstilling.

Det etterlatte inntrykket på nåværende tidspunkt er at bedriftene og myndighetene ligger foran forbrukerne når det kommer til det å endre adferd og å gjøre konkrete tiltak, selv om alle partene er opptatt av miljø og bærekraft. For bedriftenes del har vi inntrykk av at de forbereder seg på en verden der det vil stilles sterkere krav knyttet til miljø og bærekraft ikke bare fra myndigheter, men også fra forbrukerne.





8. Forretningsutvikling og strategi

Retail is detail

En rød tråd i intervjuene var hvor mye det operasjonelle ble vektlagt av lederne hos varehandelsaktørene. Intervjuobjektene involverer seg sterkt i drift og har et stort detaljfokus helt ned på plassering av kjøpsknapper i nettbutikken og hvordan varer plasseres og presenteres til leveringsalternativer og farge på bilene som leverer varer for aktøren.

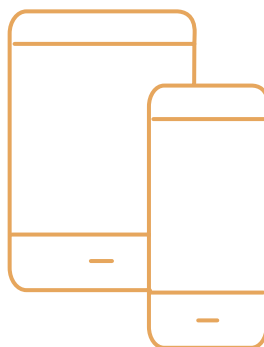
Veivalg og gjennomføringsevne

Bedriftene vi har intervjuet er i stor grad suksesshistorier i norsk handel. Det som preget flere av selskapene vi intervjuet var hvordan de følger opp de veivalgene som bedriftene har tatt med sterk gjennomføringsevne. Flere av de har tatt tydelige veivalg i forhold til hvordan de ønsker å posisjonere seg og hva de ikke ønsker å være. Disse veivalgene står de på og er konsistente over tid i sine strategiske valg. Et eksempel er at når Norrøna ønsker å ta kontroll over egen merkevare og hva den skal være så må man ta kontroll over distribusjonen som å sikre at produktene for eksempel ikke selges med store rabatter.

Norrøna går også mot trenden man ser i store deler av varehandelen med salg i mye større deler av året enn det man har sett tidligere. En annen aktør vi intervjuet som ønsker å posisjonere seg som en merkevare som man ikke kan få bredt distribuert og med stor rabatt er Slettvoll. Slettvoll velger å ha salg i januar med lav rabatt og ikke i andre deler av året slik trenden har blitt i større deler av handelen.

Testing og butikkens rolle

Når spørsmålet om innovasjon i bedriften kom opp var det tydelig at dette stod høyt på agendaen for veldig mange, men hva slags type prosjekter de fokuserte på varierte stort. Flere snakket om



å bruke butikken som fremskutte varelagre for hurtige leveranser, mens andre så heller på butikken som en møteplass mellom kompetente ansatte og informasjonssøkende kunder.

Prioriteringene rundt satsningene handler i stor grad om hvilken kunde verdi det skaper, og hvilken identitet selskapet ønsket å representere i markedet. I intervjuet med Slettvoll var de veldig tydelige på at etablering av deres butikker alltid vil være utenfor et kjøpesenter da de ønsker å ha kontroll over åpningstidene i butikken.

Slettvoll begrunnet dette med at for å tiltrekke seg ansatte med høy fagkompetanse var det viktig å legge til rette for at de unngikk sene åpningstider i uken og helgene, og at kunder som satte pris på kvalitet i både produktet og tjenestene tilpasset seg disse rammene.

Økende fokus på tjenester og medlemsklubber

Medlemsarrangementer med lanseringer av nye kleskolleksjoner, eksklusiv boklansering med kjente polfarere, reparasjoner av klær eller bistand fra interiørdesignere for møblering av hjem er alle ulike måter å tilby en tettere relasjon med kundene sine gjennom å tilby noe unikt som ikke kan oppdrives på nettet.

Et stadig større fokus på tjenestesalg bygger ikke bare tettere relasjoner med kundene, men er også med på å øke verdien og lønnsomhetene av butikkene. I en verden hvor de fleste kunder begynner å bli mett på å få "enda" et nyhetsbrev har også dette fokuset bidratt med å skille seg ut positivt fra mengden. Ser vi for eksempel på tjenesteomsetningen i sportsbutikkene så passerte den ifølge SSB 1 mrd i 2020 etter å ha mer enn doblet seg fra 2017. XXL er et eksempel på en aktør som tilbyr verkstedstjenester gjennom alle sine butikker.

Mange av bedriftene vi intervjuet kombinerte slike tjenester med en medlemsklubb hvor tilgangen til mange av tjenestene var reservert for medlemmene. Det å bygge en dypere forståelse for kundeatferd og kjøpsdrivere er noe alle de vi intervjuet var naturligvis opptatt av.

En annen rød tråd var hvor sentralt IT er for fremtidig vekst og konkurransekraft. De bedriftene som hadde gjennomført en omfattende utskiftning eller modernisering av økonomisystemet (ERP) begrunnet dette med at det var en nødvendighet for å legge til rette for en bredere og mer spisset informasjonsdeling både med kundene sine, men kanskje enda viktigere mellom ulike interne avdelinger som innkjøp, markedsføring, salg og logistikk, butikker og eventuelle franchisetakere.

Kompetanse

Den økte kompleksiteten i handelen stiller også krav til å utvikle og beholde kompetanse hos retailerne. Varehandelen er en bransje preget av høy turnover og det å beholde og utvikle de ansatte har høy prioritet hos de vi har intervjuet. Dette blir enda viktigere i tiden fremover når det er så stor mangel på arbeidskraft.

Denne utfordringen vil sannsynligvis også være en utfordring på lengre sikt. Utfordringen med å skaffe og beholde kvalifisert arbeidskraft var også et fellestrekk vi fant hos bedriftene vi intervjuet. Intervjuobjektene bruker mye tid og ressurser på opplæring og kompetanseutvikling hos de ansatte.



Oppsummering

Omnikanal handler om sømløshet mellom de ulike kanalene og kontaktpunktene som en kunde opplever i løpet av kjøpsreisen. Dette kan være på tvers av fysiske butikker, nettbutikk, sosiale medier, markeds plasser eller app'er.

For en varehandelsbedrift er derfor det å ha innsikt og kontroll på salgs- og kjøpsprosessen både før, under og etter et kjøp en forutsetning for å levere på både kundebehovene, men ikke minst på de økonomiske målene bedriften setter seg.

Slike økonomiske mål handler ofte om økt omsetning, økt fortjeneste og økt avkasting på investert kapital. Økonomiske måltall for dette kan være opplevd leveranse kvalitet, kundetilfredshet, omdømmeverdi for bedriften og kundelojalitet.

For de retailkjedene som skal etablere en slik strategisk satsning må derfor butikken sees i en ny og større digital sammenheng. Et av fortrinnene til butikken ligger i at varene er tilgjengelige for berøring, prøving og leveranse i kjøpsøyeblikket, mens digitale salgskanaler har en lengre ventetid fra kjøpsøyeblikket til varen er i hendene til kunden.

Et annet fortrinn er at service etter et kjøp er avgjørende for kundetilfredshet og lojalitet. Muligheten til å henvende seg til en butikk for spørsmål, reklamasjoner, returer eller bytter er med på å forsterke disse emosjonelle båndene, samtidig som det reduserer kostnader forbundet med returer.

At mange bedrifter som kommer fra ulike bransjer, eller fra ulike roller i samme bransje (produsent, grossist, detaljist, nettbutikk), beveger seg mer og mer mot hverandre er også en trend vi ser forsterker seg.

De opererer med ulike forretningsmodeller, men alle trekker frem økt service som et område som skal satses mer på i tiden fremover, selv om de har ulike definisjoner på hvordan dette skal gjennomføres.

Noe som vil bli enda mer viktig i tiden fremover er de strategiske valgene som ligger i bunn. Ønsker bedriften å søke kostnadslederskap ved å operere med lavere kostnader forbundet med et salg enn konkurrentene, eller ønsker bedriften å differensiere seg på tjenester eller unike produkter?

For de bedriftene som har fysiske butikker trekkes dette frem som et viktig verktøy i kampen mot nettbutikker og markeds plasser, hvor det å utvikle nye formater og tjenester er sentralt. Dette kan være lukkede kundearrangementer, concept stores eller at butikkens varelager blir brukt for hurtige leveranser.

I dialog med bedriftene om temaer som miljø og bærekraft kom det også frem at drivkraften for slike prosesser ikke nødvendigvis var fra forbrukerne da det viste seg at markedet ikke ennå er villig til å betale for slike initiativ. Til tross for dette ble det allikevel påpekt at bedriftene så på slike satsninger som en strategisk posisjonering ovenfor forbrukeren den dagen betalingsvilligheten var til stede.

En rød tråd hos alle vi snakket med var at endringsvillighet, innovasjonskraft og bærekraft stod høyt på dagsordenen.

Det ble også lagt vekt på at i en verden preget av større usikkerhet både i et makro- og et mikroperspektiv har det blitt vanskeligere å legge gode planer for årene som kommer.

Oversikt over hvilke
selskap vi har intervjuet:

- XXL
- Clas Ohlson
- Elkjøp
- Fjellspport
- Norli
- Norrøna Retail
- Møbelringen
- Slettvoll
- Active Brands
- Power
- Jernia
- Vinmonopolet

