

# Detaljerad checklista för digitalisering av fysiska butiker



Materialet är ett komplement till boken:

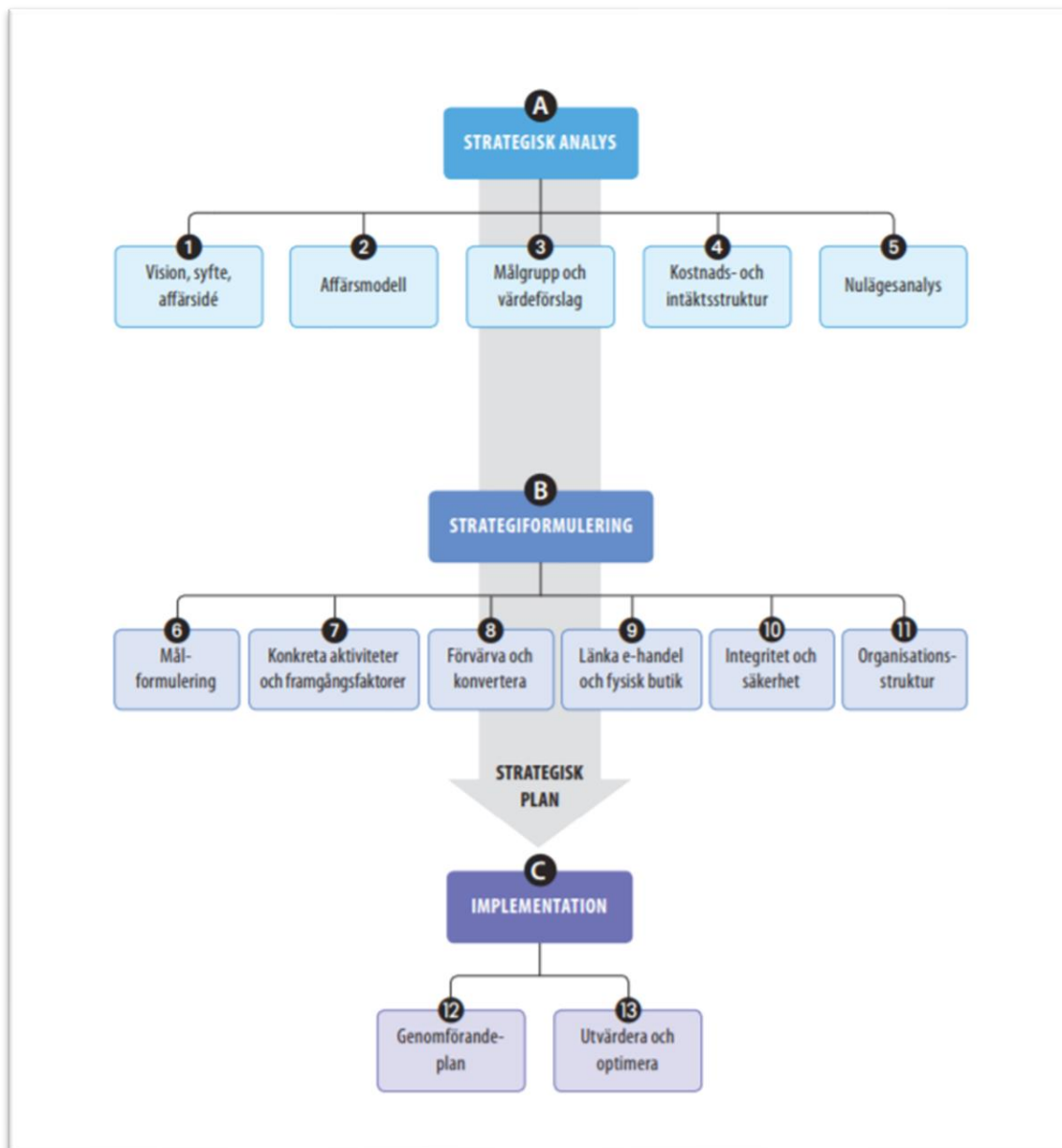
**E-handel i praktiken – från strategi till affärsnytta.**

Författare: Hanna-Karin Grensman

ISBN: 978-91-523-5112-3



# Strategisk analys



## STEG 1: VISION, SYFTE OCH AFFÄRSIDÉ

Den första övergripande delen i processen är den strategiska analysen. Syftet med den är att förstå företagets situation, dess förutsättningar och den påverkan som omvärlden kan tänkas ha på företaget.

Grunden för strategin är att klargöra företagets *vision*, *syfte* och *affärsidé*. Begreppen behöver vara tydligt formulerade och rimliga i förhållande till verksamheten.

Om ovanstående redan är formulerat, passa ändå på att gå igenom de befintliga dokumenten och modellerna och se till att de fortfarande är aktuella. Med de förändringar som sker i detaljhandeln kan vissa saker behöver uppdateras eller förändras.

- ✓ Formulera företagets *vision* och *syfte*.
- ✓ Formulera en *affärsidé* vars uppgift är att ange företagets riktning och att klargöra attityder.
- ✓ Se över företagets *verksamhetsmål*, det vill säga en beskrivning över organisationens syfte – vad vill företaget åstadkomma ur ett större perspektiv? Se också till att verksamhetsmålet är marknadsorienterat.
- ✓ Formulera hur kundvärde ska skapas. Säkerställ att det finns en *produktionsmodell* – hur ska företagets produkter eller tjänster produceras? En *leveransmodell* – hur ska företagets produkter eller tjänster levereras till kunden? Och en *intäktsmodell* – hur ska företaget få intäkter, det vill säga tjäna pengar?

Titta extra noga på modeller så som *Co-creation* (*produktionsmodell*), *dropshipping* (*leveransmodell*), *freemium* (*intäktsmodell*), *den långa svansen* (*intäktsmodell*) eftersom dessa är gynnsamma tack vare den digitala utvecklingen.

- ✓ Fortsätt arbeta med punkterna ovan tills alla hänger samman och inte står i konflikt med varandra.

## STEG 2: FORMULERA EN AFFÄRSMODELL

Utifrån företagets vision, syfte och affärsidé formulerar man en *affärsmodell*, en teoretisk beskrivning av hur ett företag är tänkt att fungera och som innehåller strategier för hur man skapar affärsnytta och uppnår företagets övergripande vision.

- ✓ Använd en *Business model canvas* och informationen från steg 1 för att formulera företagets affärsmodell.
- ✓ Gå igenom hur företaget ska skapa kundvärde.
- ✓ Lämna plats för beskrivning av värdeerbjudanden, inkomstmodeller, konkurrens- och marknadsförhållanden samt hur organisationen behöver vara uppbyggd (om den informationen inte redan finns).
- ✓ Se till att planerna för nya digitala lösningar och andra förändringar, investeringarna för dem och resultaten, hänger samman med att affärsnytta uppnås.
- ✓ Se till att de nya formuleringarna och besluten hänger samman med de delar som redan tagits fram i processen. Arbeta vidare tills det inte finns några konflikter mellan olika delar.



## **STEG 3: DEFINIERA MÅLGRUPP OCH VÄRDEFÖRSLAG FÖR BUTIKEN**

Företaget behöver definiera och besluta om vilket eller vilka kundsegment som man vill nå och vilket eller vilka *värdeförslag* som de ska erbjudas.

- ✓ Dela in marknaden i segment. Säkerställ att segmenteringen är kvalitativ genom att göra de olika segmenten tydligt urskiljbara, mätbara, tillgängliga och tillräckligt stora. Säkerställ också att det finns förmåga och resurser att genomföra kampanjer.
- ✓ Bestäm vilka marknadssegment som företaget ska satsa på.
- ✓ Fatta beslut om hur företaget ska positionera sig gentemot målgruppen och vilka värdeförslag som ska erbjudas.
- ✓ Besluta vilka plattformar som ska användas och säkerställ att de kommer att stödja affärsmodellen. Ska det enbart vara en fysisk butik, eller ska den kompletteras med olika digitala kanaler och i så fall vilka.
- ✓ Skapa en enkel modell över kundresan, aktiviteter för att möta kundresan och de kanalval som kunden bör kunna göra i olika situationer.
- ✓ Tydliggör vilken typ av köpbeslut som kunden kommer att behöva fatta. Och undersök också om det finns skillnader mellan den fysiska butiken och eventuella kompletterande digitala kanaler.
- ✓ Se till att nya beslut och formuleringar hänger samman med de delar som redan tagits fram i processen. Arbeta vidare tills det inte finns några konflikter mellan olika delar.

## STEG 4: ANALYS AV KOSTNADS- OCH INTÄKTSSTRUKTUR

I en fullständig affärsmodell ingår en analys av företagets *kostnads- och intäktsstruktur*, det vill säga vilka kostnader och intäkter som företaget har eller kommer att ha. Det är vanligt att man tittar på kategorier som produktion, marknadsföring och försäljning.

- ✓ Gå igenom de kostnader och intäkter som verksamheten har och som är kända eller går att beräkna i detta skede. Fyll på efter hand.
- ✓ Ta fram en övergripande plan för butiken och uppskatta kostnaderna. Vilka sorters digitala verktyg kan vara aktuell för butiken? Vilken sorts digitala plattformar ska användas? Hur ska den utvecklas och designas?
- ✓ Vad driver kostnaderna för delar av företaget som produktion, it, marknadsföring, försäljning och service? Koppla dessa frågor till företagets *produktionsmodell*. Hur ska företagets produkter eller tjänster produceras eller upphandlas?
- ✓ Fatta ett översiktligt beslut och uppskatta kostnaderna för logistik och lagerhantering.
- ✓ Undersök hur kostnaderna kan komma att utvecklas om verksamheten skalas upp.
- ✓ Undersök om digital teknik kan minska kostnaderna.
- ✓ Undersök intäktsstrukturen. Hur ska intäkterna genereras? Det senare beror på vilken typ av affär det handlar om och är kopplat till företagets affärsnytta och de digitala plattformar som de valt att använda. Koppla frågeställningen till företagets *intäktsmodell*. Hur får företaget intäkter?
- ✓ Undersök företagets *bruttovinstmarginal* och säkerställ att den täcker overheadkostnader och genererar vinst.
- ✓ Se till att nya beslut och formuleringar hänger samman med de delar som redan tagits fram i processen. Arbeta vidare tills det inte finns några konflikter mellan olika delar.

## STEG 5: NULÄGESANALYS

När det strategiska arbetet påbörjas är det viktigt att genomföra en *nulägesanalys*. Analysen behöver omfatta organisationens styrkor och svagheter, vilka möjligheter och hot som finns framöver och olika former av marknadskrafter som kan tänkas påverka verksamhetens lönsamhet.

- ✓ Definiera företagets marknad.
- ✓ Genomför en omvärldsanalys.
- ✓ Genomför en konkurrentanalys.
- ✓ Genomför en marknadsanalys.
- ✓ Undersök relationen mellan resurser och konkurrensfördelar.
- ✓ Genomför en kompletterande kundanalys.
- ✓ Utför eventuellt ytterligare analyser som är relevanta för det aktuella företaget.
- ✓ Sammanställ informationen från de olika analyserna i en *nulägesanalys* eller *strategisk analys*. Inkludera information från tidigare steg i processen.
- ✓ Gå noga igenom och säkerställ att analysen är både fullständig och korrekt.
- ✓ Se till att nya beslut och formuleringar hänger samman med de delar som redan tagits fram i processen. Arbeta vidare tills det inte finns några konflikter mellan olika delar.

## STEG 6: FORMULERA TYDLIGA MÅL

När man har bildat sig en tydlig uppfattning om organisationens förutsättningar går man vidare för att formulera målen och hur man praktiskt och konkret ska arbeta för att ta sig dit. Strategi-formuleringen mynnar ut i en strategisk plan.

Att definiera målen är ett viktigt steg eftersom strategin kommer att utvärderas mot målen. Otydliga mål ökar risken för missförstånd och gör det svårt eller omöjligt att följa upp dem.

- ✓ Definiera målbilden, för företaget som helhet och för den fysiska butiken. Säkerställ att målen är formulerade enligt SMART.
- ✓ Utforma mål för de digitala kanalerna och länka dem till den övriga strategin.
- ✓ Definiera de nyckeltal som bedöms vara relevanta för verksamheten. Säkerställ att dessa verkligen mäter det som de avser att mäta och att de är kopplade till verksamhetens mål.
- ✓ Tydliggör nyckeltalens nuläge och målläge. Definiera också, om möjligt, delmål.
- ✓ Se till att nya beslut och formuleringar hänger samman med de delar som redan tagits fram i processen. Arbeta vidare tills det inte finns några konflikter mellan olika delar.



## STEG 7: IDENTIFIERA FRAMGÅNGSFAKTORER

*Framgångsfaktorer* är faktorer som behöver uppfyllas för att strategin ska bli lyckad och uppnå målen. För att identifiera framgångsfaktorerna så utgår man från de mål som man formulerade i steg 6.

- ✓ Gör en noggrann analys för att identifiera de viktigaste framgångsfaktorerna för de mål som formulerats.
- ✓ Skilj på kritiska framgångsfaktorer och övriga.
- ✓ Koppla sedan till varje mål ett antal konkreta aktiviteter som ska genomföras för att säkerställa att målen har goda förutsättningar att uppnås.
- ✓ Ta fram och formulera strategier för försörjningskedjor, logistik och lagerhantering.
- ✓ Länka framgångsfaktorerna till nyckeltal för att säkerställa att man har något att styra mot och följa upp.
- ✓ Se till att nya beslut och formuleringar hänger samman med de delar som redan tagits fram i processen. Arbeta vidare tills det inte finns några konflikter mellan olika delar.

## STEG 8: STRATEGIER FÖR ATT FÖRVÄRVA OCH KONVERTERA

En förutsättning för att kunderna ska kunna köpa företagets produkter eller tjänster är att de hittar till företagets försäljningskanaler.

- ✓ Skapa en detaljerad bild av kundresan för den aktuella butiken och dess olika kanaler.
- ✓ Komplettera bilden med hur företaget ska kunna svara mot de behov som finns i de olika stegen.
- ✓ Skapa en bild av vilka kanalval kunden har och hur dessa kanaler ska vara länkade till varandra.

Kanalerna kan vara fysiska butiker, showrooms, e-butiker, applikationer, sociala medier och så vidare. Se också över hur kanalerna ska vara länkade till varandra.



- ✓ Hur ska fysiska och digitala kanaler komplettera och förstärka varandra? Titta specifikt på olika former av affärsmodeller (så som Shop & Collect, Shop & Reserve, Ship from store och så vidare) som passar med de valda kanalerna.
- ✓ Undersök vilka digitala verktyg som kan underlätta för kunderna avseende köpprocessen och köpbeslut (eller för företagets egen personal).

Det kan handla om produktvisning med virtual, augmentet och mixed reality, mobilapplikationer, smarta provrum (smart fitting rooms), magiska speglar (magic mirrors), touchskärmar och så vidare.

- ✓ Koppla ovanstående till affärsnyttan för att säkerställa att det finns förutsättningar att uppnå målen.
- ✓ Se till att nya beslut och formuleringar hänger samman med de delar som redan tagits fram i processen. Arbeta vidare tills det inte finns några konflikter mellan olika delar.

### Driva trafik till butik

En av de viktigaste delarna när det kommer till försäljning är att driva trafik till butik, eftersom detta är en förutsättning för köp. Det kan både handla om att driva trafik till den fysiska butiken,

till företagets e-butik eller dess digitala kanaler. Det innefattar också ofta strategier för hur företagets olika kommunikations- och säljkanaler kan förstärka varandra.

- ✓ Utgå från processen för *inbound marketing* och applicera den på företagets situation.
- ✓ Ta fram en strategi för hur besökare ska kunna drivas till den eller de punkter där försäljning sker. Utnyttja de möjligheter som de olika kanalerna har.
- ✓ Formulera även en strategi för *social selling*, inklusive vilka kanaler som ska användas och vilka verktyg som ska användas för att övervaka och mäta.
- ✓ Ta fram strategier för sökmotorannonsering och övrig internetannonsering, och undersök vilka förutsättningar som gäller för landningssidor.
- ✓ Undersök förutsättningarna för e-postmarknadsföring.
- ✓ Undersök förutsättningarna för influerarmarknadsföring.
- ✓ Se till att nya beslut och formuleringar hänger samman med de delar som redan tagits fram i processen. Arbeta vidare tills det inte finns några konflikter mellan olika delar.

## Konvertera besökare till kunder

När besökare kommer till butiken behöver de konverteras till kunder. Strategin behöver därför innehålla en konverteringsstrategi.

- ✓ Skapa en konverteringsstrategi som är baserad på värdeerbjudandet, målgruppen, vilken sorts försäljning företaget arbetar med, vilka kanaler och affärsmodeller som är aktuella samt övriga relevanta aspekter.
- ✓ Tydliggör vad som ska mätas, när det ska mätas och hur det ska mätas.
- ✓ Se till att nya beslut och formuleringar hänger samman med de delar som redan tagits fram i processen. Arbeta vidare tills det inte finns några konflikter mellan olika delar.

## STEG 9: LÄNKA DET FYSISKA TILL DET DIGITALA

Den fysiska världen behöver länkas till de digitala strategierna, eftersom dagens kunder ser på butiker ur ett omnikanalsperspektiv. Det innebär att företaget behöver fatta strategiska beslut om varumärke, vilka produkter och tjänster som ska erbjudas, prissättning och så vidare för de olika kanalerna.

- ✓ Ta utgångspunkt i företagets affärsmodeller, de kanaler som man valt att arbeta med samt hur de är länkade till varandra. Säkerställ att de kompletterar och förstärker varandra snarare än att det riskerar att skapas konflikter mellan online och off-line-kanaler.
- ✓ Fatta beslut om vilka produkter och tjänster erbjudas i olika kanaler, och undersök om det är samma målgrupper som man försöker nå, eller om det finns skillnader.
- ✓ Baserat på målgrupper, kundresor och så vidare se över värdeerbjudande, kommunikation och prissättning för att säkerställa att flödet kommer att fungera utan avbrott.
- ✓ Säkerställ också att den fysiska butiken är kopplad till eventuell e-handel (både som enskild e-butik och via sociala plattformar), lagerhantering, logistikprocesser och ekonomi- och betallösningar och så vidare.
- ✓ Se över funktionen för kundtjänst, hur inkommande kommunikations ska hanteras för att säkerställa att kunderna får rätt information, rätt hjälp och så vidare i rätt tid.
- ✓ Se över om det kan finnas andra stödfunktioner i verksamheten som kan tjäna på digitalisering.
- ✓ Se till att nya beslut och formuleringar hänger samman med de delar som redan tagits fram i processen. Arbeta vidare tills det inte finns några konflikter mellan olika delar.

## **STEG 10: FRÅGOR OM ETIK, INTEGRITET OCH SÄKERHET**

Digitaliseringen medför att detaljhandelsföretag behöver förhålla sig till flera nya frågeställningar. En av de viktigaste är förhållandet mellan kundernas integritet och företagets önskan att skapa värde från insamlade kunddata.

- ✓ Genomför en riskanalys för att identifiera de risker som organisationen står inför.
- ✓ Ta fram en strategi för att säkerställa ett tillräckligt högt säkerhetsmedvetande i organisationen.
- ✓ Säkerställ att företaget lever upp till kraven i de lagar som gäller för den, till exempel Allmänna dataskyddsförordningen och vad gäller informationsskyldighet, reklamations-skyldighet och så vidare.
- ✓ Se till att lagstadgade avtal gällande personuppgiftsbehandling, försäljning, kakor och så vidare tas fram.
- ✓ Ta fram en strategi för att säkerställa att det finns tillräcklig kunskap om de juridiska frågor som påverkar organisationen.
- ✓ Ta fram en informations- och it-säkerhetspolicy.
- ✓ Ta fram en plan för administrativa skydd och skalskydd.
- ✓ Se till att nya beslut och formuleringar hänger samman med de delar som redan tagits fram i processen. Arbeta vidare tills det inte finns några konflikter mellan olika delar.

## **STEG 11: ANPASSA ORGANISATIONEN**

För att man ska kunna uppnå de önskade effekterna är det viktigt att organisationsstrukturen stödjer satsningen, snarare än sätter upp hinder.

- ✓ Hur ska företaget vara konstruerat – är de olika kanalerna separata enheter eller en del av annan verksamhet?
- ✓ Är företagets befintliga struktur lämplig för att stödja digitala satsningar eller behöver den modifieras?
- ✓ Har personalen rätt kompetens och utbildning för nya arbetsuppgifter och tankesätt?
- ✓ Hur ser ansvarsfördelningen och befogenheterna ut på såväl avdelnings- som rollnivå?
- ✓ Ska företaget implementera strategin på egen hand eller ska man ta hjälp av externa partners?
- ✓ Se till att nya beslut och formuleringar hänger samman med de delar som redan tagits fram i processen. Arbeta vidare tills det inte finns några konflikter mellan olika delar.

## STEG 12: SKAPA EN GENOMFÖRANDEPLAN

När strategin är formulerad och alla delar av den hänger samman och är rimliga behöver det formuleras en plan för hur strategin ska implementeras och följas upp i organisationen.

Det innefattar dels en *genomförandeplan* som innehåller alla de steg och aktiviteter som företaget behöver utföra för att implementera strategin i organisationen.

### Genomförandeplan

- ✓ Gå igenom strategin och identifiera alla aktiviteter som behöver genomföras och i vilken ordning som detta bör ske.
- ✓ Gå också igenom på vilket vis som de olika delarna ska implementeras. Hur ska man säkerställa att olika enheter och roller får rätt information, på rätt sätt? Och hur ska man säkerställa att de förstår och tar till sig informationen och vet hur och när de förväntas agera? Ska det ske via föreläsningar, e-utbildning eller en workshop? I hur många steg?
- ✓ Gå igenom de olika aktiviteterna och undersök vilka resurser som behöver (och kan) allokeras för att implementera strategin.
- ✓ Ta även fram en tidsplan för när de olika åtgärderna ska ske. Tidsplanen kan vara mer eller mindre detaljerad beroende på vilket behov som företaget har vid denna tidpunkt och även hur mycket information man har när man skapar genomförandeplanen.
- ✓ Tydliggör vem som har ansvaret, dels för genomförandeplanen i stort, dels för det praktiska utförandet av olika delar. Stäm av med företagets ansvariga så att planen är rimlig ur deras perspektiv.
- ✓ Uppföljningsdatum. När ska implementationen följas upp och utvärderas? Av vem?

### Budgetestimat

I genomförandeplanen ingår också ett *budgetestimat*, det vill säga en uppskattning av vad det kommer att kosta att implementera planen.

- ✓ Gå igenom de olika aktiviteterna och uppskatta deras kostnader.
- ✓ Skapa en balanserad budget där kostnaderna inte överstiger tillgängliga resurser. Om så skulle vara fallet kan man försöka minska ned på aktiviteternas omfattning, och därigenom minska kostnaderna för olika aktiviteter, eller försöka förhandla sig till en större budget för projektet.

## STEG 13: UTVÄRDERA OCH OPTIMERA

För att uppnå optimal affärsnytta är det viktigt att regelbundet följa upp den digitala strategin. Det gör man genom att övervaka och mäta effekterna av insatserna för att sedan analysera resultatet. Utifrån det kan man sedan ta fram handlingsplaner för att hantera eventuella problem och avvikelser.

### Övervaka och mäta

Affärsmålen är alltid utgångspunkten för strategin. Vad är den övergripande affären, vad är det som företaget försöker tjäna pengar på?

- ✓ Utgå från de angivna affärsmålen och de mätvärden och nyckeltal som är bestämda.
- ✓ Säkerställ att man har verktyg för att genomföra övervakning och kunna redovisa olika nyckeltal.
- ✓ Genomför mätningarna.

### Utforma en mätplan

Nyckeltalen är kopplade till företagets övergripande mål och kan användas för att mäta effekten av den digitala strategin.

- ✓ Utgå från företagets nyckeltal, utgångslägen och målvärden, och fatta beslut vad som ska mätas. Var noga med att skilja mellan icke-ekonomiska och ekonomiska värden.
- ✓ Utgå från verksamhetsåret och fatta beslut kring tidpunkterna för mätning, vem som ska mäta, med vilket verktyg som det ska mätas.
- ✓ Utgå från nyckeltalen, utgångsläget och målvärdet och följ regelbundet upp utfallet.
- ✓ Relatera dessa data till företagets försäljningsresultat, deras *transaktionsdata*. De kan handla om försäljningsintäkter, antal kunder eller nettotransaktioner.

### Analysera data

Vartefter data från olika källor samlas in behöver den analyseras. Hur ska de olika siffrorna tolkas och vad ska företaget göra mer, respektive mindre, av?

- ✓ Redovisa data och analyser i en rapport. Låt omfattning och innehåll bero på den framtagna mätplanen och företagets krav och förväntningar.

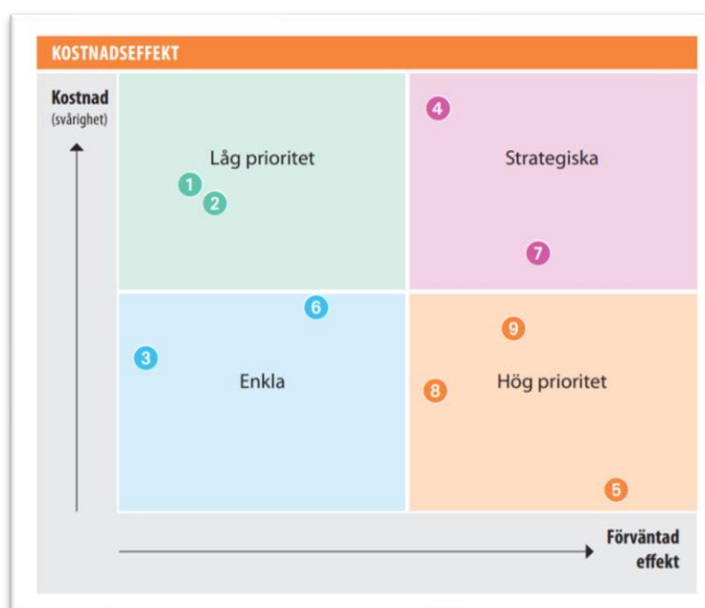


- ✓ Reflektera över och redovisa vad som fungerar bra och vilka förbättringsområden det finns.
- ✓ Om företaget inte verkar vara på rätt väg, undersök vilka förändringar som kan implementeras så att företaget kommer på kurs igen och kan realisera den beräknade affärsnyttan.
- ✓ Rapporten ska också innehålla en analys för arbetet framåt med olika problem.
- ✓ Se till att nya beslut och formuleringar hänger samman med de delar som redan tagits fram i processen. Arbeta vidare tills det inte finns några konflikter mellan olika delar.

## Ordna investeringar i prioriteringsordning

Fundera över investeringskostnaden i relation till den förväntade effekten.

- ✓ Beräkna förväntad ROI för varje förbättringsåtgärd, eller grupp av förbättringsåtgärder. Rangordna de olika åtgärderna efter vilket som är mest lönsamt för företaget.
- ✓ Ställ vid behov upp en kostnad/effekt-matris för att tydliggöra prioriteringsordningen för de olika förbättringsförslagen. Matrisen visar vilka som är strategiskt viktiga, vilka som det är värt att genomföra på grund av enkelheten och vilka som är lågt prioriterade.
- ✓ Se till att nya beslut och formuleringar hänger samman med de delar som redan tagits fram i processen. Arbeta vidare tills det inte finns några konflikter mellan olika delar.



# Om materialet

*När man arbetar med digital affärsnytta handlar det om att säkerställa att de handlingar som företaget genomför leder till nytta. Att varje investering som företaget gör leder till ett positivt resultat för företaget. För att uppnå det är det nödvändigt att arbeta utifrån en process.*

*Materialet kan används som en steg-för-steg-instruktion för att ta fram en digital strategi och innehåller allt från analys och strategiformulering till implementering och uppföljning.*

*Processen för att ta fram en digital strategi består i grunden av tre olika faser. I den första fasen genomförs en strategisk analys av företaget och dess förutsättningar. I den andra fasen formuleras strategin. Och i den tredje fasen handlar det om implementering av den strategiska planen.*

*Framtagandet av en digital strategi är en iterativ process, och det är viktigt att inse att i verkligheten är det sällan så att man kan följa en process från början till slut. Snarare är det ofta så att de första två stegen går in i varandra så att man arbetar parallellt med analys och strategiformulering, tills alla bitar fallit på plats och en strategisk plan har framträtt.*

*Det är också så att när man utgår ifrån en befintlig verksamhet, så kommer vissa av dessa moment för länge sedan vara genomförda. Då kan man använda det materialet som grund inför nästa steg. Med tanke på de stora förändringar som detaljhandeln står inför, så kan det dock vara en god idé att se över om de fortfarande är aktuella eller om man vill ändra på något.*

**Materialet är framtaget som komplement till boken *E-handel i praktiken – från strategi till affärsnytta* (ISBN: 978-91-523-5112-3). I boken finns det mer information kring vad de olika stegen innebär och hur de kan genomföras i praktiken.**

