

TRENDRAPPORT

# ***MORGONDAGENS KUND***

FRAMTAGEN AV FUTUREWISE & SCIENCE PARK JÖNKÖPINGS LÄN | 2022

# VAD HÅLLER DU I DIN HAND?

Klimatkrisen blir mer och mer akut. Den digitala utvecklingen drar fram snabbare än någonsin. Den moderna, medvetna och granskande kunden ställer nya höga krav på en mängd branscher. Kompetensbristen är ett faktum, samtidigt som arbetstagare ställer högre krav på framtida arbetsgivare.

Men med stora utmaningar kommer ännu större möjligheter. Och i en tid där spelplanen hela tiden utvecklas, är förmågan att kunna hantera, förutse och agera efter förändringar i omvärlden en nyckelfråga för alla organisationer. Nationellt, så väl som i den lilla kommunen i Jönköpings län.

Därför har vi samlat några av Sveriges kunnigaste aktörer och trendspanare inom fem

områden. Områden som det företagsfrämjande systemet i Jönköpings län tillsammans identifierat som extra viktiga för framtidens lokala företag:

- Kompetens och mötesplatser
- Morgondagens kund
- Grön omställning
- Digital transformation
- Resiliens

Det du håller i din hand är den andra delen i en trendrapportsserie bestående av fem delar – framtagen av Futurewise. Följ med oss när vi gör oss bekanta med morgondagens kund.

*Rapporten är framtagen inom ramen för projektet Preview, som drivs av Science Park Jönköpings län och finansieras av Region Jönköpings län och Europeiska regionala utvecklingsfonden.*

# Spanaren har ordet

**Vår omvärld blir alltmer snabbföränderlig och svårbegriplig, inte minst när det kommer till att förstå sig på morgondagens kund. Vi formligen översvämmas av data, analyser och rapporter och kan dagligen läsa om nya fenomen, banbrytande teknik och förändrade köpbeteenden. Att orientera sig i denna explosion av nyheter är inte enkelt, särskilt inte när kortsiktiga mål ska balanseras med långsiktiga strategier.**

Syftet med den här rapporten är att hjälpa dig att lyfta blicken. Den presenterar några av de viktigaste och mest centrala trenderna som påverkar hur framtida kunder kan komma att agera – liksom hur man kan möta dem. Med fakta och exempel på företag som är föregångare försöker vi belysa området från såväl B2C- som B2B-perspektiv.

Man kan förstås tycka att det var bättre förr på den gamla goda tiden. Innan e-handel, social selling och chattbotar. Men att backa in i framtiden är inget alternativ. Hur mycket vi än vill så går det inte att avskaffa e-handeln eller att få unga att bete sig som folk gjorde förr. Det går inte att blunda för ökade miljökrav eller bortse från sociala medier som Facebook. Det blir som att ständigt kämpa i motvind.

Bättre då att dra nytta av trenderna. Att istället se dem som redskap för att styra i rätt riktning. Genom att fatta kloka beslut kan trenderna få fart på en organisation och leda till bättre resultat. Samtidigt som de anställda kan känna sig mer motiverade och stolta över att arbeta för ett modernt framtidsinriktat företag. Om du tar till dig dessa insikter – och agerar på dem – kommer du att vara bättre rustad för att göra rätt vägval och säkerställa att din organisation är framtidssäkrad. För hur framtiden blir bestäms inte av vad du gör i framtiden, utan av vad du gör idag.

Med hopp om spännande läsning!

***/Peter Siljerud, Futurewise***



# INNEHÅLL

|  |      |   |      |
|--|------|---|------|
| <b>Trend 1: Virtuella relationer</b> .....   | s.5  | <b>Trend 6: Kunskapsledare</b> .....    | s.21 |
| <b>Trend 2: Personifiering</b> .....         | s.8  | <b>Trend 7: Empatiska företag</b> ..... | s.24 |
| <b>Trend 3: Digital marknadsföring</b> ..... | s.12 | <b>Trend 8: Delningsekonomi</b> .....   | s.28 |
| <b>Trend 4: Självservice</b> .....           | s.15 | <b>Källor och länkar</b> .....          | s.31 |
| <b>Trend 5: Totaltransparens</b> .....       | s.18 | <b>Tack</b> .....                       | s.33 |

# 1. Virtuella relationer

## Accelererande digitalisering förändrar kunddialogen

### BAKGRUND:

**Såväl vårt privatliv som affärlivet karaktäriseras i allt högre grad av virtuella relationer. 9 av 10 svenskar använder internet varje dag, och tiden vi spenderar uppkopplade har nästan fördubblats de senaste tio åren.**

I snitt spenderar unga i åldern 16-25 år över 5 timmar online varje dag – vilket motsvarar en tredjedel av den vakna tiden. Och det är bara början. Visste du att hela 37 procent av alla ettåringar "använder" internet?

9 av 10 svenskar använder också sociala medier, i genomsnitt 59 minuter per dag. Plattformarna skiljer sig dock markant beroende på åldersgrupp. Unga som ännu inte är ute i arbetslivet föredrar **Tiktok, Snapchat och Instagram**, medan äldre i huvudsak använder **Facebook och Instagram**. Mer än hälften av alla tjänstemän har använt affärsnätverket LinkedIn det senaste året. Hela två tredjedelar av alla anställda använder dator under arbetsdagen och Sverige intar en tredjeplats i EU när det kommer till digitalisering av arbetslivet.

Covid-19-pandemin tvingade många att anpassa sig till interaktion online, både privat och i arbetslivet. Många har därför ökat sin kompetens avsevärt när det gäller att arbeta digitalt. Delar av de nyfunna digitala möjligheterna kommer sannolikt bli en väsentlig del av vår vardag och vårt kundbeteende även i framtiden.



## **Det är dags att sälja mindre och engagera mer.**

**Försäljning har traditionellt handlat om personliga möten. Kunden går till en butik, frågar personalen om råd, väljer produkt och betalar i en kassa.**

I B2B-världen har det handlat om att träffas, skaka hand, diskutera problem och hitta lösningar. De fysiska mötena har ofta varit nödvändiga för att bygga relationer och skapa förtroende mellan säljare och köpare. Nu ser vi en utveckling där vissa – kanske framförallt unga – tycker att möten eller till och med telefonsamtal känns svårhanterliga, besvärande eller helt enkelt onödiga. De föredrar att använda digitala verktyg för att skapa kontakt och bygga relationer. Som en följd ser vi en förskjutning mot mer virtuella relationer. Vissa är förstuds fortfarande starkt beroende av att träffas fysiskt för att fatta avgörande affärsbeslut, men för många unga är det en självklarhet att detta lika väl kan göras online.

Ett exempel är företaget **Headler** som säljer hörlurar på nätet och grundades av entreprenörerna Anton Johansson och Eric Martinsson. Det som särskiljer dessa entreprenörer från de flesta andra är att det tog nästan tre år från det att de startade sitt bolag tills att de träffades fysiskt första gången. Faktum är att de inte visste hur den andra såg ut eller hur varandras röster lät eftersom de inte ens hade talat i telefon. All kommunikation hade fram till dess skett via chatt.

Framväxten av sociala medier håller på att förändra spelplanen för hur kunder agerar helt och hållet. Det är en bidragande orsak till utvecklingen mot virtuella relationer. Som en följd blir viktigare för många företag att odla ett socialt kundgränssnitt. Detta kan bestå i att dela relevant kunskap, interagera med befintliga och potentiella kunder och hålla sig uppdaterad om kundernas behov och online-aktivitet. Begreppet social selling innebär att det traditionella försäljningsarbetet kompletteras med sociala medier för att bygga relationer och komma i kontakt med fler potentiella kunder. Precis som i traditionella kundmöten bygger social selling på dialog snarare än monolog. Det gäller att lyssna, konversera och vara generös snarare än att sälja. Det handlar

mer om involvering, engagemang och att odla en kundrelation än att trycka ut reklambudskap. Målet är att väcka kundernas nyfikenhet och få dem att interagera genom att inspirera, utbilda och få dem att känna sig sedda. Digitaliseringstakten har också ökat markant under pandemin. Många företag och organisationer har digitaliserat verksamheterna snabbare än planerat. Enligt McKinsey & Co. skedde exempelvis 19 procent av alla kundkontakter digitalt i Europa 2018, medan siffran under pandemin rusade till hela 55 procent.

I Sverige uppger 31 procent av internetanvändarna att de börjat använda internet i högre utsträckning under covid-19-pandemin än tidigare. Begränsningarna i fysisk rörlighet har inneburit en kraftig expansion av plattformar för distansarbete och onlinemöten. 53 procent av B2B-företag uppger att de numera använder videokonferens i säljsammanhang och 49 procent använder chatt. Det ska ses i ljuset av att omkring 70-80 procent av B2B-köpare föredrar virtuella möten framför fysiska.



### EXEMPEL PÅ TRENDEN

Allt fler företag drar nytta av chattfunktioner för att bygga kundrelationer. Till skillnad från kunder som bara går in på en webbsida och tittar, så ökar andelen avslut tre gånger för de som också väljer att chatta med en kundtjänst för B2B-företag.

Många företag har också upptäckt möjligheterna med att till låga kostnader nå sina kunder via video. Företag som **Red Bull** och **Home Depot** har en sådan omfattande videoproduktion att de näst intill kan betraktas som medieföretag.

Vi ser även traditionella företag som exempelvis **General Electric** försöka locka unga att bli mer intresserade av vetenskap och innovation via meddelandeappen **Snapchat**, där de bland annat använt sig av astronauten Buzz Aldrin.



### KONSEKVENSER

Utvecklingen har fått till följd att många unga har svårt att läsa av sociala koder och en del har inte samma vana och sociala färdighet att hantera fysiska möten med främmande personer. Inom B2B-segmentet har det utbredda distansarbetet också skapat en ny utmaning för säljare. 57 procent menar att det har blivit svårare för deras säljare att engagera och bygga förtroende med kunden sedan övergången till fler virtuella möten och 34 procent anger att deras säljare helt saknar kompetensen för att sälja och bygga förtroende med kunder på distans.

I takt med att digitala verktyg blir viktigare riskerar individer – som av olika skäl ser hinder med tekniken – att hamna utanför. Två exempel är äldre eller individer med funktionsvariationer. Även om den digitala kompetensen generellt ökar, kan fortsatta tekniksprång i ännu snabbare takt tendera att få somliga att hamna utanför den digitala gemenskapen.

Den ökade användningen av sociala medier för att driva försäljning kommer med all sannolikhet att fortsätta växa. Däremot kan formerna komma att växla, med nya plattformar och appar. De stora amerikanska IT-bolagens satsningar på "metaverse" – ett 3D-internet – innebär att en stor del av det framtida relationsbyggandet kommer att ske i virtuella världar.



### NÄSTA STEG

Ett första steg som leverantör är att skapa en bättre insikt om hur dina kunder vill kommunicera. Genom att kartlägga deras preferenser kan man gemensamt hitta former för bästa möjliga relationsbygge på ett effektivt sätt.

Ett nästa steg kan vara att identifiera relevanta grupper i social media som företaget kan interagera med – alternativt skapa helt nya grupper. Möjligheten finns då att kommunicera med potentiella kunder mer eller mindre i realtid vilket kan göra att de upplever interaktionen mer personlig, engagerad och involverande jämförelsevis traditionell kundkontakt genom telefon eller e-post.

## 2. Personifiering

### Skräddarsydd marknadsföring gynnar alla

#### BAKGRUND:

**Den snabba digitaliseringstakten – som accelererade ytterligare under covid-19-pandemin – innebär nya möjligheter, men även integritetshot.**

Nuerna lämnar vi stora mängder digitala fotspår efter oss vare sig vi vill eller inte, exempelvis från besökta webbsajter, inlägg på social media, positionsdata från mobiltelefonen eller uppgifter om kreditkortsanvändning. Artificiell intelligens kombinerat med dessa stora datamängder ger nu möjligheten att skapa smarta personliga anpassningar. Genom att analysera denna data kan smarta algoritmer i hög grad göra förutsägelser om enskilda personer, exempelvis om det är troligt att de kommer återbetala lån eller om de riskerar att drabbas av en viss sjukdom. Eller, i vilken mån de är mottagliga för ett kommersiellt budskap.

Enligt forskare från Stanford University kan algoritmerna till och med bli bättre än oss människor på att bedöma olika personlighetsdrag. Deras studier visar att en dator enbart behöver analysera 10 Facebook-likes av en individ för att göra en bättre personlighetsbedömning än en kollega, 70 likes för att göra en bättre personlighetsbedömning än en vän och 150 likes för att bräcka en familjemedlem.

Ett spännande exempel på detta är [Crystal Knows](#). Tjänsten samlar data via tusentals källor på internet för att hitta information om en viss person, vad som skrivs om denna, vad personen själv skriver liksom digitala fotspår från sociala medier. Därefter görs sedan en automatiserad personlighetsbedömning av personen på några sekunder. För en säljare eller marknadsförare innebär detta en bättre möjlighet till personanpassade budskap till potentiella kunder. Tjänsten är integrerad med [LinkedIn](#) och föreslår även hur du bäst kommunicerar med din potentiella kund för att få störst genomslag. Möjligheterna är stora, men man måste också ha integritetsfrågan i åtanke i takt med en alltmer personifierad kommunikation.





## Eran för "One-size-fits-all"-budskap är förbi. Prickskyttens tid är här.

Vi har under en lång tid sett en ökad aversion mot reklam och säljare som ringer i tid och otid. Enligt en undersökning av Sveriges Annonser är endast 12 procent av svenskarna positiva till reklam. År 2005 var denna siffra 44 procent.

Skälet är delvis att en stor del av reklamen är irrelevant för mottagarna. Att vitt och brett skicka one-size-fits-all-budskap blir således allt mindre effektivt. Men tänk om du istället visste allt om dina kunder. Deras intressen, vad de gillar, vilka de umgås med, deras köpbeteenden, vanor, personligheter och

behov. Vad skulle du göra med informationen? Ett är i alla fall säkert: Du skulle förmodligen bli betydligt bättre på att skicka rätt budskap i rätt tid och rätt erbjudande till rätt pris.

Framtiden tillhör sannolikt företag som riktar relevant, personlig information baserat på kunskap om sina kunder. För många är det redan självklart att det handlar om prickskytte, snarare än masskommunikation. Trenden mot ökad personifiering visar sig i alla de digitala tjänster som vuxit fram på senare år. **Spotify** genererar spellistor utifrån din lyssningshistorik, **Trivago** erbjuder resor och hotell baserat på dina resevanor och **Nike** skapar personliga videor med hjälp av din träningshistorik.

Digitaliseringen har möjliggjort denna trend men framför allt är det kundernas preferenser som är den stora drivkraften. Enligt **Salesforce** menar 67 procent av konsumenterna att en personligt

anpassad upplevelse är mycket viktig när de handlar. För B2B-kunder är siffran 56 procent – något som sannolikt inte uppmärksammats i lika hög grad. För det är naturligtvis så att trenden mot ökad personifiering inte bara är en fråga för B2C-företag, utan den rör sig nu snabbt in i B2B-världen. **Marketo** har till exempel ett verktyg för att skapa personliga videor där mottagarens namn eller företagsnamn vävs in som en komponent.

Personaliserade webbsajter som anpassar sig efter besökarens bransch, företagsstorlek och plats blir också allt vanligare, liksom den enskilda personens beteende och historia.



***W*** Klockan är 19.00 och du är i Paris. Det finns ett ledigt bord på restaurangen La Boissonerie.

***De har specialpris på entrecôte idag (14 euro) och erbjuder vinprovning i källaren efteråt (25 euro).***

***Vill du boka?***



### EXEMPEL PÅ TRENDEN

Ett känt exempel är **Amazons** produktrekommendationer, vilka står för uppskattningsvis 30 procent av e-handelsjättens omsättning.

Av **Netflix** drygt 11 000 anställda, jobbar 1 000 av dem med att dagligen säkerställa att deras algoritm föreslår så träffsäkra film- och serierekommendationer som möjligt, för den enskilda användaren. I teamet finns både psykologer, sociologer, medieexperter – och till och med filosofer.

**Facebook** använder i själva verket artificiell intelligens för att ta fram nya AI-modeller. Varje månad simuleras 300 000 olika AI-lösningar, vilket motsvarar en ny modell var tionde sekund. På så sätt kan deras ingenjörer testa enormt många idéer för att skraddarsy reklamen och se vilka ytterligare möjligheter det finns för att få oss att spendera mer tid på plattformen.



### KONSEKVENSER

För företag som anammar den nya tekniken kan personifiering innebära stora möjligheter. Istället för att tjurskalligt erbjuda samma erbjudande och tjänst varje gång kan man nu i ökande grad anpassa information och budskap efter vem kunden är, var kunden är, vart kunden ska, vem kunden vill bli och i vilket tillstånd kunden är.

Framtiden tillhör sannolikt de företag som inte stör kunderna med irrelevant information i onödan. **Google** har exempelvis en uttalad ambition att göra sökningar överflödiga genom att på förhand leverera sökresultat i form av erbjudanden med rätt information precis i det ögonblick vi behöver den. Tänk dig att du är en turist i Frankrike som älskar kött, med ambitioner att bli vinkännare, men med en snål budget. Du kan då på plats få förslag i stil med:

*"Klockan är 19.00 och du är i Paris. Det finns ett ledigt bord på restaurangen La Boissonerie. De har specialpris på entrecôte idag (14 euro) och erbjuder vinprovning i källaren efteråt (25 euro). Vill du boka?"*



### NÄSTA STEG

För att dra nytta av moderna lösningar baserade på artificiell intelligens krävs sällan djup teknisk kunskap, utan snarare mod att gå till verket. Själva AI-funktionaliteten är ofta integrerad i mjukvaran och inget som en användare i detalj behöver förstå.

Den kanske största utmaningen är att göra en värdering och prioritering av den uppsjö av digitala verktyg som finns tillgängliga för att åstadkomma personifierade budskap.

Personifieringen kan också gå bortom marknadsföring och inkluderas i själva erbjudandet. **Gatorade** erbjuder en svettsensor utifrån vilken de kan ge personliga tips om dryck för maximal återhämtning. På snarlikt sätt erbjuder **Care/of** personliga vitaminer baserat på deras kunders diet, energi, stressnivå och allmänna hälsa.

# 3. Digital marknadsföring och försäljning

## Den nya tidens digitala verktyg

### BAKGRUND:

**Den digitala revolutionen sveper genom de flesta branscher och mjukvara blir en allt viktigare del i våra affärsstrategier. Faktum är att mjukvarubaserade bolag har tagit över många traditionella marknader.**

Världens största bokhandel, **Amazon**, har inga hyllor med böcker. Världens största musikbutik, **Spotify**, har inga skivor. Och världens största taxiverksamhet, **Uber**, har inga taxibilar. Marknadsföring – där utbudet av digitala verktyg har exploderat – är inget undantag. Det finns numera 10 000 olika applikationer att tillgå och tillväxtresan har sannolikt bara börjat.

När kunder shoppar online innebär det stora möjligheter att direkt nå och påverka dem nära köpögonblicket, men även att samla in data om deras beteenden och preferenser. Onlineköp står numera för över 14 procent av detaljhandeln och en prognos från Svensk Handel menar andelen kan komma att växa till 31–40 procent år 2030. E-handeln fick en extra skjuts i och med begränsningarna under covid-19-pandemin och under 2021 var tillväxten 53 procent. Under första halvåret av 2022 backade e-handeln dock 17 procent.

Köp via mobiltelefonen ökar kraftigt. I undersökningen E-handelsbarometern anger 61 procent av alla e-handelskonsumenter att de har handlat med mobiltelefonen den senaste månaden. E-handeln inom B2C får mest uppmärksamhet i media, men faktum är att e-handeln inom B2B står för dubbelt så stor omsättning globalt. Någon tillförlitlig statistik för utvecklingen av e-handel B2B efter pandemin finns ännu inte tillgänglig. En kvalificerad gissning är att den inte ser samma tapp som B2C, eftersom en stor anledning för privatpersoner att e-handla mer under pandemin var isoleringen i hemmet. 70 procent av alla B2B-företag i världen erbjuder eller planerar att erbjuda e-handel. **Alibaba**, **ThomasNet** och **Amazon Business** är exempel på B2B-plattformar där företag kan sälja sina produkter och tjänster.



## **Martech – ordet på allas läppar som är här för att stanna.**

**I en alltmer tekniskt orienterad värld kan automatisering vara avgörande för att skapa framgångsrika marknadsföringsstrategier. Idag ser vi mängder av nya marknadsföringstekniska verktyg växa fram – eller som det också kallas: martech (marketing technology).**

Med dessa verktyg finns möjligheten att optimera processer inom marknadsföring och försäljning, exempelvis genom att planera, genomföra och mäta marknadsaktiviteter. Det finns verktyg för kundprospektering, leadsgenerering, kundengagemang, anpassad marknadsföring, liksom offert och avtal. Dessa verktyg bidrar

till ett strömlinjeformat och mer automatiserat marknadsföringsarbete. Enligt en rapport från Gartner kan redan mer än 30 procent av alla säljrelaterade aktiviteter automatiseras.

Utvecklingen drivs på av en förändring i kundbeteendet som tycks bli alltmer virtuellt orienterat, exempelvis genom e-handel och ökad användning av social media. Även inom B2B-segmentet ersätts kundmöten, luncher och telefonsamtal i allt större utsträckning med digitala kanaler. Mjukvara blir då ofta en förutsättning för att överhuvudtaget kunna interagera med kunden. Mjukvaror som dessa skapar också nya spännande möjligheter att följa kunden och anpassa budskap och erbjudanden.

Genom att använda martech-verktyg kan marknadsförare få djupare insikter om målgruppen och hur den nås på bästa sätt. Detta sker dessutom

till stor del i realtid, vilket innebär möjligheter till justeringar om saker inte går som förväntat. I traditionella marknadsföringskampanjer kommer resultaten ofta långt senare.

Många av dessa lösningar drar nytta av de senaste årens snabba framsteg inom artificiell intelligens (AI). Tidigare var mjukvarulösningar regelbaserade och statiska, medan dagens AI-lösningar kan lära sig och efter hand förbättra sina förmågor. Genom analys av stora datamängder kan prestandan förbättras över tid, med bättre mönsterigenkänningsförmåga och prediktion. I praktiken kan detta leda till bättre kundkänedom, mer riktade budskap och i en förlängning mer försäljning.



### EXEMPEL PÅ TRENDEN

Förutom storbolag som **Salesforce**, **Hubspot**, **Adobe** och **Oracle** finns många nystartade företag – flera av dem svenska – med nischade lösningar. Många av dessa lösningar är inte heltäckande utan kan hantera avgränsade steg i marknadsförings- och försäljningsprocessen.

Kundprospekteringen kan ske med så kallade sales intelligence-verktyg som **Goava** eller **Vainu**. **Marketo** och **Vendemore** kan generera leads och rikta annonsering. Kundmöten görs via **Teams** eller **Zoom** och en affär kan stängas med en digitalt signerad offert i **Getaccept** eller **Scrive**.

Begreppet martech är brett och omfattar även lösningar för e-postmarknadsföring, chatt, sökordsoptimering, CRM (Customer Relationship Management), videomarknadsföring, mobilappar, schemaläggning av social media, dataanalys, testning, med mera.



### KONSEKVENSER

I takt med att kundernas beteenden förändras gör digitala marknadsföringsverktyg det möjligt att hålla jämna steg med sin målgrupp. Mer sofistikerade behov kan mötas med spetsigare och mer anpassad kommunikation. Samtidigt kan människors integritet bli lidande som en följd av den omfattande datainsamlingen. Det krävs inte bara att företag följer lagen, utan även en viss försiktighet och finkänslighet.

Utvecklingen av digitala verktyg för marknadsföring och försäljning medför också nya kompetensbehov. 37 procent av säljchefer inom B2B-segmentet menar att deras företag saknar nödvändig kompetens för att kunna dra nytta av ny teknologi i säljarbetet.

Om vinsterna med att använda marknadsföringstekniska verktyg inom vissa branscher blir stor, kommer det vara svårt för aktörer att stå utanför. Vissa kommer sannolikt tvingas till att använda nya verktyg för att fortsätta vara konkurrenskraftiga.



### NÄSTA STEG

Mjukvara håller på att bli en självklar del av marknads- och försäljningsarbetet. Då är det viktigt förstå hur olika typer av applikationer kan gynna verksamheten. Men i takt med att antalet programvaror och tjänster växer, blir det allt svårare att orientera sig bland alla verktyg och bedöma deras potential.

Då finns bland annat **G2** och **Capterra** till hjälp – som samlar information om tusentals applikationer och låter användarna recensera och betygssätta dem. Här går det att få rekommendationer på lämpliga lösningar givet ett visst bolags storlek, bransch och budget. Det krävs inte nödvändigtvis storskaliga implementationsprojekt, utan det kan handla om appar eller registrering på molntjänster för att snabbt komma igång.

## 4. Självservice

### Kundinvolvering som strategi

#### BAKGRUND:

**I takt med att antalet digitala kanaler och kontaktytor både blir fler och bättre, ökar acceptansen för att hantera köp utan en säljare. Via appar, webbsajter och andra digitala kundgränssnitt kan vi i lugn och ro utvärdera och personifiera produkter och tjänster utifrån de egna behoven.**

Skälet att vi som kunder ofta tar på oss detta ansvar är den frihet samt känsla av kontroll och inflytande som självservice innebär. Studier visar att 30 procent av kunderna i Europa föredrar självservice före mänsklig kontakt med ett företag.

Det kapitalistiska systemet kommer som vanligt att gynna aktörer som på ett fördelaktigare sätt kan optimera sin verksamhet ur ett ekonomiskt perspektiv. En självbetjäningsskassa på en snabbmatsrestaurang betyder förvisso initiala investeringar, men det krävs sedan färre anställda och de löpande lönekostnaderna sjunker. På marknader med kraftig konkurrens kan det i

förlängningen bli svårt för företag att stå emot lockelserna med självservice. Gymkedjan Puls & Träning har till exempel bortrationaliserat personalen och istället försett kunderna med passerkort till gymmet, vilket såklart ger dem en helt annan kostnadsstruktur än traditionella gym.

Det är dock en fin linje mellan att involvera kunder och att begära att de ska utföra oavlönat arbete. När LinkedIn efterfrågade översättare som skulle översätta deras webbsida – helt gratis – blev responsen minst sagt negativ. Det ansågs oförskämt att be någon utföra en så professionell arbetsuppgift, utan att erbjuda ersättning.



## **Den moderna kunden axlar rollen som både producent och konsument.**

Under de senaste decennierna har vi som kunder gradvis tagit på oss en allt större arbetsbörda, genom att vi arbetar oavlönat för olika företag. Förr i tiden betalades till exempel räkningar på banken eller via gireringsblanketter som skickades in i kuvert.

Numera står internetbetalningar för 98 procent av alla betalningar av räkningar. Om vi antar att den manuella hanteringen av en pappersblankett i snitt tar en minut för banken, innebär det att bankkunderna nu utför 1,7 miljarder minuter oavlönat arbete varje år. Det motsvarar nästan 5 000 heltidstjänster. Inte nog med det, tar du ut pengar på bankomaten gör du också den tidigare bankkassören eller -kassörskans jobb. När du knappar dig genom bankens menyer på tonvalstelefonen gör du deras växeltelefonists jobb.

Det centrala i dessa fall är att kunden både är producent och konsument – en modern form av självservice där kunden i högsta grad är involverad i produktionen av tjänsten.

Men, vi behöver inte bli upprörda över att vi ger bort alla dessa arbetstimmar. Självservicens framväxt har i många fall inneburit något positivt för konsumenten. Minskade kostnader, kortare kötider, mer flexibilitet eller ökad bekvämlighet är några av effekterna. Som involverade kunder får vi mer makt. Restaurangen **Nyfiken Gul** har gått så långt att de låter kunderna grilla sin egen mat på stora utegrillar. Även om kunden själv agerar kock, innebär konceptet samtidigt att det skapas nya spännande kontaktytor mellan gästerna som kan stå och småprata över grillarna.

Självservice håller på att bli ett vanligare fenomen även inom B2B. Mellan 2016 och 2019 har B2B-köparens förväntningar på självservice ökat från 35 till 62 procent. Faktum är att 59 procent av B2B-kunderna kan tänka sig att spendera så mycket som 500 000 kronor eller mer via självserviceköp. Ett skäl till det är att tidspressade kunder gärna ser att

köpprocessen blir enklare. Säljmöten med wienerbröd och trevliga golfrundor i all ära, men ibland vill kunder med begränsad tid snabbt komma till avslut. De vill rutinmässigt, snabbt och enkelt göra nästa köp. Det är vanligt att företag skapar dedikerade kundportaler där specifika kunder får ett gränssnitt med sina egna förhandlade priser, föredragna produkter och skräddarsydda erbjudanden.

Självservice i en B2B-kontext kan förstås omfatta mer än orderläggning och inkludera saker som betalning av fakturor, orderhistorik, returor, liksom relevanta manualer, instruktionsvideor och annan dokumentation.





### EXEMPEL PÅ TRENDEN

Det vi nu ser är bara början på en våg av fortsatt outsourcing av arbete till kunderna. Det är du som bygger **IKEA:s** möbler och sköter betalningen i självutcheckningskassan. Det är du som bokar dina flygbiljetter och checkar in dig själv på flyget. Det är du som spårar ditt **FedEx**-paket på internet och åker och hämtar det i en paketbox. Det är du som köper och säljer aktier och matar in din deklaration i **Skatteverkets** datasystem.

Inom B2B har vi sett framväxten av det som kallas marketing automation. Det är en process där stora delar av marknadsföringsprocessen automatiserats och där kunden gör sig själv köpklar genom att steg för steg fördjupa sitt intresse och engagemang i ett visst företag. Chattbotar, instruktionsvideor eller FAQ:s (Frequently Asked Questions) är också rationella sätt att införa självservice som en del av kundtjänsten, dessutom tillgängliga dygnet runt alla dagar i veckan.



### KONSEKVENSER

Att släppa delar av sin verksamhet och sitt varumärke i andras händer kan förstås innebära en risk. När gränsdragningen mellan producent och kund tidigare var tydligare, kunde företagen ha full kontroll över alla processer. Men nu när självservice era är här, är det troligare att företagen tar ett kliv tillbaka och lägger sig i köpprocessen så lite som möjligt.

Skillnaden mellan producent och kund kommer att fortsätta att suddas ut i takt med att vi allt oftare är "temporärt anställda". Företagens produktivitet ökar samtidigt som enklare arbeten fortsätter att försvinna eftersom vi själva gör dem åt företagen. Medan en kassör eller kassörska på en snabbmatskedja utför sitt arbete till en låg lön, gör en självsvande kund det för ingen lön alls. Av allt att döma kommer vi att se en fortsatt omstöpning av våra arbetsroller som producenter och konsument.



### NÄSTA STEG

Identifiera delar i affärsprocessen där kunder kan involveras, såsom innovation, affärsutveckling, marknadsföring, försäljning eller till och med service och kundtjänst. Att involvera kunderna på ett djupare plan kan även skapa nya intäktsströmmar. Genom att föra in en dimension av upplevelse eller självförverkligande kan du ofta ta betydligt mer betalt – trots att kunden själv är medskapare.

Ett allt vanligare förfarande på franska vingårdar är att låta intresserade ekoturister besöka vingården och plocka druvorna själva när det är skördetid. För att sedan sälja de dyra flaskorna till dem. Kunden gör jobbet själv – och betalar dessutom efteråt. Ett annat exempel är motorcykelreparatören Motomethod, som bjuder in kunderna att vara med mekanikern under reparationen. Denne pekar ut vad alla delar heter och dess funktion. Kunden lär sig hur hen ska tänka för att felsöka och hur problemen ska lösas. Men det är kunderna själva som skruvar och mekar – till en premiumkostnad.

# 5. Totaltransparens

## Internet som den moderna skampålen

### BAKGRUND:

**Internets genomslag har inneburit en ökad transparens där allt fler har tillgång till information och åsikter som tidigare inte varit tillgängliga för alla.**

I alla former av säljsammanhang har säljarna traditionellt haft informationsövertaget. De har suttit på kunskapen om produkten eller tjänstens riktiga värde och kvalitet, likväl som konkurrenternas priser. Denna informationsasymmetri är på grund av internet till stor del bruten. Kunder kan nu med lätthet jämföra erbjudanden, läsa recensioner och bilda sig en egen uppfattning om vad som är det bästa köpet. De är pålästa och beväpnade till tänderna med argument, även när det gäller mer sofistikerade produkter och tjänster. Situationen blir snarast den omvända mot tidigare – informationsövertaget är allt oftare i kundens favör.

Vi har förstås alltid pratat om kvaliteten på olika aktörer och produkter. Men dessa omdömen har sällan nått längre än till den närmaste sfären. Idag kan vem som helst ta del av dina lovord, eller din missnöjhet. Kunden har blivit den nya makthavaren. För företagen blir denna omställning monumental. Eller som Amazons grundare Jeff Bezos uttrycker det: *"Om du gör en kund besviken kommer de inte att berätta det för fem vänner, de kommer att berätta det för 5 000 vänner."*

Den tilltagande transparensen beror även på ett allt hårdare medieklimate. Idag förväntas en journalist åstadkomma betydligt mer än tidigare. I konkurrensen med sociala medier blir det lätt en jakt på snabba klick där delar av journalistiken tenderar fokusera på sensation och förnedring, snarare än sakligt granskande. Mediedreven ökar och därmed riskerna för företag att få negativ publicitet.



## **Ett enda snedsteg kan bli spiken i kistan för ett varumärke.**

I februari 2022 hamnade Ericsson i blåsväder då rykten om korruption fick fart. Efter en längre tids tystnad lade Börje Ekholm, vd, till sist korten på bordet och medgav att det förekommit mutor till terrororganisationen IS. En direkt följd blev att Ericssons aktie föll med 14 procent på Stockholmsbörsen. Men en mer långsiktig

konsekvens blev ett skadat varumärke. I Kantar-Sifos undersökning om svenska företags anseenden blev Ericsson årets stora förlorare. Bolaget sjönk med 21 procent och blev tionde sämst på listan. Pressen grävde vidare i denna sensationella skandal och levererade nya avslöjanden gång på gång.

Det här är bara ett av åtskilliga exempel på uthängda företag som fått känna på hur explosivt en negativ nyhet kan spridas. Vi kan numera prata om en totaltransparens där alla företags skavanker och missförehavanden kontinuerligt håller på att blottläggas online. Möjligheten att skärskåda företag och organisationer på nätet har exploderat. Och det gäller inte bara stora internationella koncerner. På

bloggar, diskussionsforum och i sociala medier kan vi läsa vad andra tycker och tänker om de flesta företag, varumärken och produkter.

Det blir viktigt att anställda – i egenskap av representanter för varumärket – gör sitt bästa för att ge god service och överträffa kundens förväntningar i alla led. Att förändra och stärka den interna kulturen kan framöver bli ett minst lika viktigt varumärkesarbete, som det en marknadsavdelning utför. Det stora dilemma är att en enda otrevlig medarbetare eller ett enda fatalt misstag räcker för att orsaka stor skada. Företagets varumärke och rykte kan påverkas av vem som helst, när som helst på internet. Helt utom kontroll.



### EXEMPEL PÅ TRENDEN

Som konsumenter har vi vant oss vid att använda prisjämförelsetjänster, men dessa blir allt vanligare även för B2B-företag. På sajter som **Price It Here** kan du snabbt få reda på vem som fixar billigast containrar, företagssjukvård eller kreditkortshantering. Och på samma sätt som vi kan ta del av tidigare konsumenters omdömen på **Trustpilot** och **Reco**, kan vi nu även se betyg på B2B-företag på sajter som **Clutch** och **Konnecti**. På Jobinside kan anställda betygsätta sin arbetsplats, vilket kan vara betydelsefullt ur ett arbetsgivarperspektiv.

Lägg till **Facebook**, **Twitter** och **LinkedIn** och det är uppenbart att denna kollektiva vägledning innebär att mindre felsteg och skandaler snabbt kommer fram i rampljuset. Och, för den som är kundtillvänd, även positiva omdömen.

Det finns också exempel på företag som självmant anammar denna trend och vänder den till sin fördel. **Honest By** är ett klädmärke som för varje plagg har publicerat ca 5-6 A4-sidor med all upptänkt information. Som kund kan du läsa att skjortan du funderar på att köpa består av 1,6 meter vitt poplintyg som kostar 24,64 euro. Knapparna i olivträ kostar 0,49 euro styck och sytråden är tillverkad av GOTS-certifierad organisk bomull från Egypten. De presenterar tillverkningskostnad, påslag i grossist- och detaljled – med andra ord sina vinstmarginaler.



### KONSEKVENSER

Som en följd av totaltransparensen förändras relationen mellan företag och kund. Företagen tvingas acceptera att de måste ha fantastiska produkter och strålande service. Det gäller att koppla på leendet och göra det lilla extra för kunden. Annars kommer någon annan att göra det – och hela världen kommer att få veta om det. Det finns inte längre någonstans att gömma sig. Att ha hög kvalitet blir ett oundvikligt krav.

Ytterligare en följd blir mindre kontroll över varumärket. En marknadsavdelning kan inte längre bestämma hur företaget de jobbar på ska uppfattas. Det styrs i allt högre grad av kvaliteten i leveransen och kundernas omdömen. Alla smarta budskap och kampanjer blir till stor del irrelevanta i jämförelse med de kommentarer som sprids på olika forum och i sociala medier. Det är vad andra personer tycker – med den trovärdighet som kunden bär med sig – som kommer att styra hur ett varumärke uppfattas.



### NÄSTA STEG

Ett förhållningssätt för att möta transparensen är att försöka ta del av och analysera vad som skrivs om ditt företag i sociala medier. Detta kallas för social listening och kan göras mycket strukturerat med hjälp av olika mjukvaror. På så sätt kan du få en djupare insikt i kundernas problem, förväntningar och önskemål kopplat till ditt erbjudande.

Du kan också välja att möta transparensen med mer transparens – så kallad transparent marknadsföring. Att i text och bild visa upp saker som tillverkningsmetoder, interna kostnader, argument för prissättning och liknande ger kunderna en möjlighet att ta en titt bakom kulisserna. Ett exempel är internetbolaget **Buffer** som publikt visar upp sina affärsplaner, produktidéer och prissättningsmotiv. De är öppna med sina kunders problem, de anställdas löner, finansiella problem och säkerhetsintrång. Genom att själv vara transparent i med- och motgång, kan du undvika stora avslöjanden när något fallerar. Detta agerande är inte bara modigt, utan skapar också en mycket hög trovärdighet. Om du visar allt som finns i garderoben, kan det inte finnas några skelett i den.

## 6. Kunskapsledare

### Fyrtorn i en turbulent samtid

#### BAKGRUND:

**Vad som är en avgörande konkurrensfördel håller i många branscher på att förändras. Traditionellt har fokus legat på saker som pris, kvalitet och tillgänglighet – men i tider av hård konkurrens, välinformerade kunder och snarlika produkter krävs något mer.**

Behovet av vägledning för kunden tycks växa i takt med ett alltmer massivt utbud av produkter och tjänster. Att fatta komplicerade affärsbeslut kan vara tidskrävande och stressande. Behovet ökar därmed av en ny roll, en kunskapsledare (engelska: *thought leader*), som vägleder kunder som försöker hålla sig flytande på informationshavet.

För att differentiera sig ökar således trycket på att vara ett kunskapsledande företag, särskilt när det kommer till mer komplexa områden där exakta svar ofta saknas. Inom områden där det rådet stor turbulens kan det lätt uppstå förvirring. Då kan en kunskapsledare, som på ett konsekvent och övertygande sätt kan

förklara vad som händer och hur framtiden kan komma att se ut, skapa stort förtroende.

En annan bidragande drivkraft till denna trend är svårigheten att nå fram med traditionell marknadsföring. Dagens ungdomar är cyniska reklamgranskare som med vana ögon snabbt läser av och avfärdar kommersiella budskap. Människor däremot, kan skapa en känsla av äkthet och bygga förtroende genom ett direktare tilltal. Genom att framstå som en auktoritet inom sitt område finns således möjligheten att nå igenom den brutala konkurrensen om uppmärksamheten.



## **Bäst förståelse för kundens problem och utmaningar vinner.**

Under senare år har framväxten av tongivande kunskapsledare blivit alltmer påtaglig. En kunskapsledare kan definieras som en individ eller ett företag som bygger konkurrenskraft och lönsamhet genom att bli en erkänd auktoritet inom ett visst område.

Det är lätt att tankarna leds mot begreppet influencer, men det finns en avgörande skillnad. En influencer

kan vara en kunskapsledare men är det ofta inte. En kunskapsledare däremot, är alltid en influencer.

Det som förenar kunskapsledare är att de har skapat en unik position inom sin nisch. De är helt enkelt den självklara aktören att vända sig till för att få experthjälp. De bidrar med nya idéer, kunskaper och insikter och förändrar ofta människors synsätt. De identifierar trender och samhällsfenomen och lyfter blicken bortom horisonten. I grund och botten handlar det om att visa att de har en djupare förståelse för kundernas problem och utmaningar, än konkurrenterna.

En kunskapsledare vill inte nödvändigtvis tjäna pengar, det är snarare en bieffekt, utan har ofta en ambition att förändra sin bransch eller

världen i stort till det bättre. Just att de har en hjärtefråga som de brinner för särskiljer dem från mer slätstrukna företagsledare. Över tid får dessa opinionsledare ofta dedikerade fans, trogna följare och ambassadörer som hjälper dem att sprida och utveckla deras ståndpunkt.

Exempel på kunskapsledare är företagsledare som **Elon Musk**, forskare som **Danica Kragic Jensfelt**, eller organisationer som **McKinsey & Company**. Men förstås även en rad andra mer nischade aktörer i olika branscher och industrier. Gartner menar att kunskapsledarskap är en av de starkaste trenderna inom försäljning och marknadsföring och numera högsta prioritet för de flesta B2B-företag.



### EXEMPEL PÅ TRENDEN

En grundbult för den som strävar efter att inta en kunskapsledande position är att sluta hålla sin kunskap hemlig och istället bjuda på den.

En tillverkare av gjutformar för plast, **GE Plastics**, valde exempelvis att tillgängliggöra trettio års forskning publikt på nätet. De delade datablad, testresultat, expertråd och simuleringsmjukvara – i princip all den samlade kunskap som utgjort deras stora konkurrensfördel. Det hela kan tyckas märkligt och konkurrenterna var förstås där och sökte information. Men det gjorde även kunderna. En miljon individer besökte årligen deras nya informationssajt. Förutom att företaget fick stor uppmärksamhet och stärkte deras varumärke som kunskapsledare så ökade kundnöjdheten, antalet supportsamtal halverades och kostnaderna sjönk. Genom att bilda detta kunskapsnav skapade de också ett verktyg för att generera nya affärer.

Ett annat exempel är förpackningsföretaget **Lumi** som erbjuder hundratals blogginlägg, videor och poddcastavsnitt där de delar med sig av sina insikter och intervjuar andra experter.



### KONSEKVENSER

Att bli en pålitlig källa som berör och inspirerar med innovativa tankar och idéer tycks bli en allt viktigare strategi i det framväxande kunskapssamhället, särskilt inom områden som kräver expertis. Inom varje bransch och nisch kommer företag eller enskilda personer att lägga beslag på denna roll. På sikt kan de komma att bli synonyma med den hjärtefråga de driver – eller med hela branschen. Men alla funktioner i ett företag måste samarbeta för att lyckas skapa en samstämmig bild utåt.

Även de företag som saknar en karismatisk företagsledare som slår igenom medialt kan arbeta med kunskapsledarskap – till exempel genom innehållsmarknadsföring (engelska: content marketing). Genom att konsekvent erbjuda material i form av kunskapsinnehåll på sociala medier, webinarier, videor och på olika sätt dela sin kunskap och sina tankar kan rollen som kunskapsledare byggas upp över tid.



### NÄSTA STEG

Ett första steg mot att bli en kunskapsledare är att definiera företagets kärnfråga. Genom att renodla sitt budskap blir det lättare att nå igenom mediebruset. Men det krävs också att man blir en god historieberättare som på ett målade sätt kan beskriva en inspirerande vision av framtiden.

Som kunskapsledare handlar det om att skapa och aktivt underhålla sitt nätverk. Att dela kunskap och erfarenheter med kunder, partners, experter och andra intressenter ger också möjligheten att och få återkoppling och hitta nya infallsvinklar.

I slutändan handlar det om trovärdighet – den som förmedlar något meningsfullt kommer att vinna kundernas förtroende. Och det första steget att vinna affären är att vinna kundens förtroende.



## 7. Empatiskt företagande

### Att tjäna pengar och göra skillnad

#### **BAKGRUND:**

**De senaste åren har pandemi, klimatförändringar, krig, energikris och svält präglat vår omvärld. Samtidigt ser vi en vilja från så väl kunder som företag, att på olika sätt bidra till en bättre värld.**

Utvecklingen hänger samman med en generell välfärdsutveckling där människor i västvärlden fått det allt bättre ekonomiskt de senaste decennierna. Sedan 1990 har den disponibla inkomsten för svenskar ökat med 85 procent. Som en följd är inte bara priset på en produkt eller tjänst avgörande, utan även hur det vi konsumerar påverkar vår identitet. När konsumtionen blir alltmer identitetsskapande vill vi till exempel inte associeras med miljöförstöring och barnarbete, utan med företag och varumärken som verkar för en bättre värld.

Även inom B2B-handel ställer fler kunder och partners upp kriterier för vilka de vill arbeta med. Hållbarhet och socialt ansvarstagande dyker allt oftare upp som faktorer i offertförfrågningar – särskilt i offentliga upphandlingar. Om en viss organisation aktivt arbetar med dessa frågor är det troligt att de förväntar sig detsamma av sina leverantörer. Och ju fler som satsar på detta, desto mindre utrymme att stå utanför. Om ett företag kan tjäna ett högre syfte och samtidigt tjäna mer pengar är alla vinnare. Att tydligt ta ställning för något skapar också en möjlighet att särskilja sig från konkurrenterna. Kanske är begreppet B2H: Business to Human något vi kommer att se mer av i framtiden?



## **Empatiska företag har 50% högre intäkt per anställd.**

Kommersiella bolag har traditionellt sett endast behövt fokusera på att öka vinsten. Detta är särskilt påtagligt för börsnoterade bolag som varje kvartal ska göra aktieägarna nöjda med så bra siffror som möjligt.

Men denna kortsiktiga vinstjakt ifrågasätts alltmer av både kunder och anställda. Vi ser att allt fler företag, stora som små, fokuserar på att främja en bättre värld – pådrivet av både lagstiftning och nya kundkrav. Initiativen rör allt från minskad miljö- och klimatpåverkan till sociala insatser. Det blir alltmer uppenbart att företag måste tjäna pengar och göra skillnad. Framtidens företag måste vara empatiska. I en global studie av Businessolver uppgav 93 procent att det är viktigt att företaget de arbetar på är empatiskt. Nästan lika stor andel

av de högsta cheferna svarade samma sak. En annan studie av 160 bolag visade att de tio bolag med högst empatiindex genererade 50 procent högre intäkt per anställd, jämfört med företagen med lägst empatiindex. Och när kunderna själva får välja, avstår hälften att handla av företag som inte uppfattas som empatiska.

Empati kan vara ett kraftfullt verktyg för att bygga högkvalitativa kundrelationer. Globalt sett menar 55 procent att de kan tänka sig att betala mer för produkter och tjänster från företag som satsar på hållbarhetsfrågor. Liknande siffror presenteras i en undersökning av Svensk Handel där sju av tio konsumenter i Sverige tycker att det är viktigt att företaget bakom produkten arbetar med både miljöarbete och socialt och etiskt ansvarstagande. I en studie från Cone Communications menade 87 procent att de skulle föredra att köpa en produkt som var förknippad med social eller miljömässig nytta. Allt fler kunder förväntar sig således att företagen de handlar av åtminstone delvis hanterar en del av de större världsfrågorna.

Och när kundernas preferenser förändras, måste också företag omformas för att möta de nya behoven.

Ambitionsnivåerna skiljer sig förstås mellan olika aktörer. Vissa initiativ har reaktiv ambition där det handlar om att kompensera för de negativa konsekvenserna av produktionen. Man siktar på att bli miljövänlig, klimatneutral eller att säkerställa god arbetsmiljö för de anställda. Detta är förvisso vällovt, men för den som verkligen vill göra ett avtryck handlar det inte om att nå upp till en kompensatorisk nollnivå, utan att tillföra något ytterligare. Det handlar om att på ett mer genomgripande plan tillföra positiva värden till världen. **Levi-Strauss** har exempelvis utvecklat flera teknologier som sammanlagt minskar vattenkonsumtionen vid klädtillverkning med 96 procent. Det är bra för både miljön och lokalsamhällen, men det som verkligen är empatiskt är att de dessutom gör tekniken tillgänglig för sina konkurrenter.



# 69%

av alla svenska ungdomar (15–24 år) tycker att det är viktigt att deras framtida arbetsgivare engagerar sig i klimat- och hållbarhetsfrågor.

**>> Källa: Framtidsrapporten 2021. Ungdomsbarometern.**



### EXEMPEL PÅ TENDEN

Många företag vill i större utsträckning ta tillvara på unika förmågor i rekryteringsfasen. Företaget **SAP** lyfter till exempel att individer med autism är en förbisedd talangpool som kan öka företagets innovationskraft. De vill därför att omkring 1 procent av de anställda som rekryteras ska representera dessa individer.

Matkedjan **Tesco** har introducerat "långsamma kassor", där kunder som behöver lite extra tid – exempelvis äldre eller individer med funktionsvariationer – kan betala i sin egen takt.

**Ryan Air** som tidvis har fått kritik för dolda avgifter och bagagerestriktioner, har efter implementering av programmet "Always getting better" ökat vinsten med över 40 procent.

Många nystartade företag satsar på socialt entreprenörskap. De ser till att redan från start kombinera ansvarstagande aktiviteter med företagets syfte. Numera koras också årligen Sveriges mest kundempatiska varumärken i "Empati Grand Prix".



### KONSEKVENSER

Ett företags existensberättigande kommer i framtiden inte bara vara knutet till resultat- och balansräkningen, utan i allt högre utsträckning också till dess empatiska förmåga. Mycket tyder på att vi befinner oss mitt i ett skifte i hur kunder och medarbetare betraktar företag. Många företag tvingas bli mer värderingsdrivna med ett tydligare övergripande syfte och en känsla av sammanhang.

Allt fler kommer att välja arbetsgivare och leverantörer av produkter och tjänster som står för något. Men ett empatiskt företag har inte bara förmågan att locka kunder utan även framtida arbetskraft. Allt fler unga svenskar tycker det är viktigt att jobbet känns meningsfullt och att arbetsgivaren har rätt värderingar. Många vill kunna identifiera sig med sin arbetsplats bland svenska ungdomar (15–24 år) uppger 69 procent det är viktigt för dem att deras framtida arbetsgivare engagerar sig i klimat- och hållbarhetsfrågor.

Ur ett rekryteringsperspektiv blir det alltså en imagefråga att dra nytta av empatins kraft. Empatiska företag kan även få högre kapitalattraktion, eftersom investerare i allt högre grad väljer att satsa på etiska företag. Det ska tilläggas att företag som tar en tydlig ståndpunkt i en fråga som kan uppfattas kontroversiell, samtidigt riskerar att avskräcka vissa kundkategorier som inte delar denna åsikt.



### NÄSTA STEG

Identifiera ett relevant område för att rikta de empatiska insatserna. Det kan handla om människor som lever i fattigdom, de som diskrimineras, de som är ensamma, de som mobbas, de med funktionsnedsättning, de som är på flykt, de som är hemlösa och så vidare. Men även empati för människor som är oroliga över klimatkris, överutnyttjande av jordens resurser eller den biologiska mångfalden.

Empatiskt företagande handlar förstås också om ökad kundförståelse, liksom hur vi på ett inkännande sätt bemöter och tar hand om våra kunder. Även ur ett innovationsperspektiv finns fördelar med en empatisk approach, där vi på ett djupare plan kan förstå kundernas problem och därmed hitta lösningar som bättre matchar deras behov.

# 8. Delningsekonomi

## En komponent i den cirkulära ekonomin

### BAKGRUND:

**De senaste tio åren har svenskarnas oro för miljöförstöring och förändringar av jordens klimat stadigt ökat. Enligt SOM-Institutets långtidsstudier säger sig 53 procent av befolkningen nu vara mycket oroad över utvecklingen.**

Parallellt med detta finns en ökande insikt i det ansträngda utnyttjandet av jordens begränsade resurser. Som en följd ser vi att många vill bidra till en positiv utveckling. Delningsekonomi, där fysiska föremål på ett smartare sätt kan nyttjas gemensamt, kan komma att spela en viktig roll i framtiden.

De senaste decennierna har vi också sett en förflyttning från materiellt fokus till fokus på identitet, erkännande från andra och självförverkligande. Om fysiska ägodelar blir mindre statusfyllda och väsentliga för vårt välbefinnande, är det rimligt att anta att vi inte har samma behov av att äga dessa saker själva. Ägande rimmar också dåligt med behovet av ständig förnyelse som finns hos många. I en studie av 4 000 personer av förvaringsföretaget Elfa ansåg nio av tio svenskar att de äger för mycket kläder och skor. Och lika många kände att de inte hade något att ta på sig.

Att dela, låna eller hyra innebär vanligen lägre kostnader i jämförelse med att köpa saker själv. Speciellt med tanke på kostnader som underhåll, förvaring, reparationer och försäkringar, som ofta tillkommer när du äger en produkt. Dessutom upptar fysiska saker en del av vår hjärnkapacitet – en så kallad mental kostnad. Att frigöra sig från ägodelar blir ett sätt att förenkla sitt liv.

En helt avgörande faktor bakom delningsekonomins framväxt har varit de internetbaserade plattformarna för delning. Dessa har framför allt medfört minskade transaktionskostnader, genom att de gör det möjligt att snabbt hitta produkter och tjänster, använda standardiserade avtal och inbyggda betalfunktioner samt ta del av oberoende betygssättning av andra.



## 15% av Sveriges befolkning har någon gång använt en delningsplattform.

Begreppet delningsekonomi anspelar på det faktum att vi istället för att själva äga fysiska föremål, på ett intelligentare sätt kan få tillgång till dem just när de behövs. Saker som inte används så mycket kan i stället lånas, bytas, delas eller hyras ut. Det är till exempel onödigt att alla i ett grannskap äger varsin lövblås, om den bara används en gång om året. Enligt Timbro Sharing Economy Index har 15 procent av Sveriges befolkning använt någon typ av delningsplattform. Det gör oss 42:a bäst i världen, på en lista som toppas av Island, Turks- och Caicosöarna och Malta.

Fördelarna med delningsekonomi är till exempel förbättrat resursanvändande, lägre kostnader,

minskat behov av förvaring, större utbud och positiva klimateffekter. Men trots att fördelarna är kända för de flesta, har de senaste åren varit motiga för många svenska delningsföretag och få går med vinst. Komplicerad logistik, minskat behov av fysiska produkter, liten svensk marknad och ökat ekonomiskt välstånd har tillsammans med en växande lågpriskategori bidragit till utvecklingen.

Vissa hävdar att fenomenet inte lever upp till löftena om småskalig delning, utan istället har kommersialiserats och tagits över av riskkapitalister. Kritiker menar till exempel att **Airbnb** jobbar med uthyrning, **Uber** sysslar med taxiverksamhet och de som erbjuder småtjänster som barnpassning och trädgårdsarbete jobbar med rekrytering för korttidsuppdrag. Enligt kritikerna har varken Airbnb, Uber eller småtjänsteföretagen något med den ursprungliga tanken om delning att göra.

Samtidigt visar flera stora traditionella bolag intresse i att investera i delningsföretag. Mediekoncernen **Schibsted** och stiftelsen **Norrsken** har investerat 7,5 miljoner kronor i **Hygglo**. **Tiptapp** har i två omgångar tagit in 30 miljoner kronor från

investerare. **Yepstr** har tagit in 10 miljoner och **Electrolux** har investerat i "matdelningsföretaget" **Karma**. Dessa investeringar kan bidra till att skapa kraftfulla marknadsföringsinsatser som attraherar stora mängder användare.

Delningsekonomi kan sägas vara en delkomponent av det vidare begreppet cirkulär ekonomi. Det ifrågasätter det traditionella, linjära flödet där råvaror används för att tillverka produkter som konsumeras och sedan slängs. I den cirkulära ekonomin bör produkter istället vara ekologiskt nedbrytbara eller kunna återinföras i kretsloppet.

Det handlar om att minimera, återanvända och återvinna. I den cirkulära ekonomin blir det mer relevant att tala om användare snarare än konsumenter och värdecykler snarare än värdekedjor.



### EXEMPEL PÅ TENDEN

**Turo** låter privatpersoner hyra ut sina bilar när de själva inte använder dem. De finns för närvarande i över 7 500 städer, har 14 miljoner medlemmar och 450 000 listade fordon.

Aktörer som erbjuder hyra av elsparkcyklar, som till exempel **Voi**, **Lime** och **Bolt**, har haft en brant tillväxtkurva.

**Husqvarna** har experimenterat med en obemannad och uppkopplad verktygsbod – Husqvarna Tools for You – fylld med batteridrivna trädgårdsredskap som bokas via en mobilapp. **Freetrailer** erbjuder delning av olika typer av släp som bokas via deras app. Inom finansbranschen finns delningsföretag som **Prosper**, som är en plattform för lån mellan privatpersoner.

**Workaround** som förmedlar kontor, mötesrum eller lediga ytor som för tillfället inte används. **Warpit** omdistribuerar inredning, möbler och inventarier som stolar och dammar och **Storefront** öppnar upp tillfälligt tomma butiksytor till förmån för pop-up-stores. **Cargomatic** ser till att du kan frakta paket i lastbilar med plats över och **Yard Club** hjälper byggföretag att hyra ut sin utrustning när de inte själva använder den.



### KONSEKVENSER

Konsekvenserna av delningsekonomin är inte uppenbara. Vi ser minskade klimatutsläpp vid bildelning, men ökat flygande vid bostadsdelning. Vi ser ekonomiska besparingar vid delning, som istället nyttjas till annan konsumtion. Nya jobb skapas, samtidigt som andra yrken hotas. Vi ser människor utan ekonomiska möjligheter att själva köpa vissa varor få chansen att nyttja dem temporärt, samtidigt som bättre bemedlade tjänar pengar på uthyrning. Bilden är komplex och de framtida ekonomiska, sociala och miljömässiga effekterna till stor del okända.

Det finns flera hinder – bland annat bristande konsumenttillit, osäkerhet kring ansvarsfrågan och oklara eller ogynnsamma regelverk. De svenska delningsföretagen har i dagsläget en mycket liten nationalekonomisk betydelse. Men om delningsekonomin får en kraftigare tillväxt över tid kan grundambitionen att minska konsumtionen, ha en negativ påverkan på traditionellt näringsliv som till exempel lokala butiker, handlare och shoppingcenter.



### NÄSTA STEG

- Att anamma tankegångarna kopplat till cirkulär ekonomi eller delningsekonomin mer specifikt kan ge stärkt image, skapa nya affärsmodeller och generera nya intäkter. Ett första steg kan vara att identifiera kundgrupper som genom delning skulle kunna få tillgång till ett större utbud produkter som av olika skäl är svåra eller dyra att köpa.
- Även inom B2B-segmentet blir ägande mindre viktigt och tillgång viktigare. Att äga diverse tillgångar kan snarare bli en belastning – speciellt i en tid med tvära omvärldsförändringar då det gäller att ha snabb omställningsförmåga.
- Underutnyttjade resurser kan istället ses som möjligheter för nya intäkter. Det handlar om att finna redan ägda tillgångar och utnyttja de sista procenten. Och omvänt, delningsekonomin kan också ge företag tillgång till unika produkter och tjänster man inte tidigare har haft access till.

# KÄLLOR OCH LÄNKAR:

Turo.com, "Ranking the top-earning cars on Turo | Turo Calculator".  
Webbsida besökt 8 sep 2022.

Impact of Shared Economy on Urban Sustainability: From the Perspective of Social, Economic, and Environmental Sustainability. Wu, X., Zhi, Q. December 2016. Energy Procedia Volume 104, s. 191-196.

Environmental impacts and potential of the sharing economy. Skjelvik, J. M., Erlandsen, A. M., Haavardsholm, O. 2017. Nordic Council of Ministers.

Antenna Quarterly Trend Report, vol 1. 2010. No Picnic. (Ej länk)

Arthur de Grave, franska delningsorganisationen OviShare. 2016

Sales automation: The key to boosting revenue and reducing cost. 2020. McKinsey & Co.

Mercuri International. 2022

Kundempati Index. Studier av 80 svenska ledande företag. 2020. Michael Dahl.

Marketing Essentials: How to Use Thought Leadership marketing. 2020. Gartner Group.

COVID-19 B2B Decision-Maker Pulse. 2020. McKinsey & Co.

Supertrenderna, M. Ejenäs, H. Larsson Broman, P. Siljerud. 2018.

The evolving data architecture of social customer relationship management, Woodcock, N. Broomfield, N. Downer, G. Starkey, M. 2010. Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice 12, s. 249-266.

## **Länkar:**

>> [Svenska trender 1986-2021. 2022. SOM-Institutet](#)

>> [Prylbanta dig till ett lättare liv. 29 okt 2017. DN.](#)

>> [Blocket-uppföljare får riskkapital till hållbar hyrsajt. 1 nov 2017. DN](#)

>> [Skräpbolaget Tiptapp tar in 20 miljoner. 29 juni 2017. DI Digital](#)

>> [Är delningsekonomi ekonomiskt försvarbart? 202. Robert Lejon, Oscar Jernberg, Uppsala universitet.](#)

>> [Ny prognos: E-handeln kan stå för 40 % av all detaljhandel 2030. 31 maj 2021. Svensk Handel.](#)

>> [E-handelsbarometern Q1 2022. Postnord.](#)

>> [B2B eCommerce: Here's What Every B2B Company Needs to Know. 2 januari 2020. Forbes.](#)

>> [Deloitte. B2B Channel Evolutions. 2020.](#)

>> [SCB samt beräkningar av Ekonomifakta](#)

>> [Businessolver's State of Workplace Empathy Study \(2016 - 2020\). 2020. Businessolver.](#)

>> [5 Reasons Empathy is Becoming the Number One Leadership Skill. 13 maj 2021. Real Leaders.](#)

>> [Doing well by doing good. 2014. Nielsen Marketing Institute.](#)

>> [Det ansvarsfulla företaget. 2014. Svensk Handel.](#)

>> [Millennial CSR Study. 2015. Cone.](#)

>> [2025. Water Action Strategy. 2019. Levi Strauss & Co.](#)

>> [Autism at work. 2021.](#)

>> [Tesco introduces a 'relaxed' checkout lane for vulnerable customers. 20 januari 2017. The Sun.](#)

>> [4 Reasons Why Empathy Is Good for Business. 22 november 2018. Entrepreneur.](#)

>> [Framtidsrapporten 2021. Ungdomsbarometern.](#)

# FORTS. KÄLLOR OCH LÄNKAR:

>> [New Stanford research finds computers are better judges of personality than friends and family.](#) Parker, C.B. Januari 2015. Stanford News.

>> [Allmänheten om reklam.](#) 22 juni 2020. Novus.

>> [State of the Connected Customer.](#) Salesforce Research. Juni 2018.

>> [Amazon and the age of personalised marketing.](#) 5 februari 2015. Econsultancy.

>> [Netflix lifted the lid on how the algorithm that recommends you titles to watch actually work.](#) 26 februari 2016. O'Reilly, L.

>> [4 Mind-Blowing Ways Facebook Uses Artificial Intelligence.](#) 29 december 2016. Forbes.

>> [The 20 Most Compelling Examples Of Personalization.](#) 29 mars 2021. Forbes.

>> [The Real Self-Service Economy.](#) 18 juni 2013. Van Belleghem, S.

>> [Statistik över betalningar.](#) 2022. Riksbanken.

>> [Detta har hänt: Ericssons mutor till IS.](#) 2 mars 2022. SVT Nyheter.

>> [Svenskarna och internet 2021.](#) Internetstiftelsen.

>> [Barn och internet 2018.](#) Internetstiftelsen.

>> [Mediebarometern 2021.](#) Nordicom, Göteborgs universitet.

>> [European Company Survey 2019.](#) Eurofound.

>> [How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point.](#) 5 okt 2020. McKinsey & Co.

>> [Svenskarna och internet 2020.](#) Internetstiftelsen.

## **Bilder:**

[Unsplash.com](#)

[Pexels.com](#)

[Husqvarna - Husqvarna Tools for You](#)



# Tack,

Den här rapporten är framtagen inom ramen för projektet Preview, som drivs av Science Park Jönköpings län och finansieras av Region Jönköpings län och Europeiska Regionala Utvecklingsfonden.

Vid frågor om rapporten, kontakta [hello@sciencepark.se](mailto:hello@sciencepark.se).

**SCIENCE PARK**

**Pre**➤**iew**



MED STÖD AV  
REGION JÖNKÖPINGS LÄN



EUROPEISKA  
UNIONEN  
Europeiska  
regionala  
utvecklingsfonden