

## PREMIUM (/HEM)

# Forskningsprofilen: "Det är bra att handeln utsätts för en massa svårigheter"

Hon har en viss förmåga att se in i framtiden. Just nu ser forskningsprofilen Malin Sundström en handel där många tar efter varandra och som saknar nytänkande. "Det är farligt att göra som den stora flocken gör. Jag skulle önska att vi får se fler modiga aktörer och genomtänkta idéer" säger hon och efterlyser mer innovation.

PUBLICERAD IDAG 11:10 TEXT: MIKAEL SYDNER (MAILTO:MIKAEL.SYDNER@HAKONMEDIA.SE)

**Malin Sundström förknippas ofta** med textil- och distanshandelsmeckat Borås. Det är där, på högskolan och på Swedish Institute for innovative retailing, som hon har forskat och studerat bland annat digitaliseringens framfart i handeln.

**Det är också där** hon har byggt sitt eget varumärke – och det märks att det hänger ihop med textilstaden. För när Malin Sundströms namn kommer på tal säger folk fortfarande "Ja, det är hon i Borås."

**Det stämmer inte längre.** Sedan i september förra året finns hon på Malmö Universitet i en roll som associate professor vid institutionen för urbana studier.



Största utmaningen.

### Malin Sundström om:

**...att se in i framtiden:** Ingen kan se in i framtiden, men det går att göra kvalificerade gissningar som kan hjälpa organisationer att förbereda sig för förändring.

**...den största utmaningen med att forska:** Forskningsfinansiering.

**...behovet av forskning inom svensk handel:** Mycket stort.

**...att handla i mobilen:** Vardag.

– Jag har under en lång tid känt att jag behövde sätta handelsforskningen i en bredare kontext. Jag vill titta mer på handeln, staden och vardagslivet i samverkan och Borås har inte de forskningsområdena. I fjol dök det upp en tjänst i Malmö som såg ut att vara designad för mig och på den vägen var det. Jag hann knappt börja förrän det ramlade in en massa mail från Malmöföretag, det var lite roligt, säger hon.

### Du har väl alltid varit ganska eftertraktad i näringslivet?

– Det skulle jag inte säga men jag tror att jag har en förmåga att göra kvalificerade gissningar om framtiden. Utifrån den kunskap som finns vill jag alltid titta framåt. Jag var bland annat tidigt ute med tankar och frågor om digitaliseringen.

**Att jobba med och** hos företag är inget nytt för Malin Sundström. 2017-2018 var hon hos Ellos Group på deltid där uppgiften var att jaga och ta vara på ideér bland bolagets medarbetare.

- Ellos är oerhört skickliga på det mekaniska - på data och analys. Men det behövdes också mer passion och engagemang. Jag startade bland annat en intern Ellos-pod där medarbetare fick berätta sin story och varför det är spännande på Ellos. Den typen av verktyg är bra för att ta vara på innovationer.

**Hon tycker själv att** det är ett bra exempel på hur ett företag kan titta på framtidsfrågor samtidigt som man är mitt uppe i nuet med försäljning, konkurrens, marknad, konverteringar och kvartalsrapporter.

**Nu under pandemin har** det blivit extra påtagligt hur företag tvingas tänka i nya banor.

**Malin Sundström menar att** om det är något positivt som pandemin har fört med sig är det just det.

### Det här är Malin Sundström

**Ålder:** 52 år.

**Familj:** Maken Niclas, barn, bonusbarn, katten Dexter.

**Titel:** Ek dr och docent vid Malmöuniversitet, vd för Handelsforskarna AB.

**Roligast med jobbet:** Mötet med kloka och eftertänksamma människor.

**Kan jag bli bättre på:** Att dra en vits.

**Okänd talang:** Världens bästa högläsare (enligt barnen).

**Köper jag helst på nätet:** Det mesta.

**Därför besöker jag en fysisk butik:** Om min man tvingar mig eller om jag ska arbeta.



- Det är bra att detaljhandeln utsätts för en massa svårigheter. Det är när man är som värst utsatt som man måste mobilisera sitt intellektuella kapital. Handeln har inte förändrat sina tankemodeller, de flesta har bara reagerat och gjort sådant som man gjort förut. Men det räcker inte att titta runt i ankdammen på vad andra gör, utan man måste börja ifrågasätta sig själv och vad man står för, säger hon och slår fast att handeln inte är van att tänka så.

- Det handlar mest om att "vi är pressade, vi har inte tid med det nu". Det blir en negativ loop mot undergång. Jag hoppas att de stora aktörerna har utnyttjat den här tiden till att tänka och skapa nya strategier. En del inser att de har haft skyggglappar på och att de skulle ha ifrågasatt sina verksamheter. Nu har vi butiksdöd i varje stad och folk är förvånade...

**"När man hör att Stefan Löfvén inte har e-handlat... jag grät och skrattade samtidigt."**

**En av de viktigaste** frågorna som handeln måste ställa sig, menar Malin Sundström, är hur man motiverar kunder att besöka sin butik.

**Men hon varnar för** att falla tillbaka på det urholkade ordet upplevelser.

– Det har vi sagt i 20 år nu. Svaret är mer komplext. Vi måste ta fram det som är genuint äkta hos oss själva och förstå den typen av känslor när vi uppmanar till dialog med målgrupperna. En annan del av svaret är att vi måste samverka med våra beslutsfattare och inte minst – bli bättre på att utbilda dem: När man hör att Stefan Löfvén inte har e-handlat... jag grät och skrattade samtidigt.



**Circle K:s samarbeten med Willys och Kjell & Company är intressanta initiativ, säger Malin Sundström.**

**Högt på hennes lista** ligger också samarbeten med andra aktörer i syfte att bryta ny mark.

– Kjell & Companys samarbete med Circle K som säljer delar av Kjells sortiment tycker jag är intressant. De har insett att det finns andra platser i vårt land som också har kundtillströmning där man kan få en avsättning för sitt sortiment i samverkan med en partner.

**Hon nämner också Cirkle K:s** samarbete med Axfood där kunder kan hämta sin beställning från Willys.se på utvalda stationer i Stockholmsområdet.



Bra exempel, enligt Malin Sundström.

## “Handeln måste våga ta betalt för tjänster”

Att ta betalt för varor och jobba med priser sitter i handelns DNA. Men Malin Sundström menar att det finns mycket att göra när det gäller att ta betalt för tjänstekoncept – där varan är en central del och där priset kan differentieras.

– Comfortkedjan är ett bra exempel. Du kan köpa ett handfat till ett pris eller få det installerat och klart till ett annat. Vitvaruhandeln har varit duktig på det i flera år – montera det nya och ta med det gamla, säger hon.

## Vilken bransch har störst potential att utveckla tjänster som de kan ta betalt för?

– Dagligvaruhandeln. I alla branscher med små marginaler måste man våga tänka nytt, och dagligvaruhandeln har sett likadan ut alldeles för länge. Nya butiksformat där man delar upp “måste-köpen”, det vill säga vardagsmaten, och “upplevelse-köpen” (festmaten) rent fysiskt skulle kunna leda till två entrédörrar med olika butiksdesign. Upplevelseköpen skulle kunna omgärdas av mängder med

värdeadderande tjänster som man också kan ta betalt för, givet att miljön och atmosfären stöttar upp känslan av unikiteten, matupplevelse, experiment och matpassion.

– Det ligger nära det som jag tittar en hel del på nu – platsens betydelse och nya knutpunkter för möten. Handel kommer att påverka hur vi bor och tvärtom. Även det förändrade arbetsmönstret, att man jobbar hemma eller på andra platser utanför kontoret, kommer att påverka staden. Sedan jag kom till Malmö har jag blivit kontaktad av kommunen, arkitekter och upplevelseaktörer. De har börjat inse att detaljhandel inte är smalt utan brett och viktigt, och att samverka kring destinationer är centralt.

### **Därmed tangerar vi en fråga som också blir nödvändig att ställa sig i framtidens handel: Vilken kompetens kommer att behövas?**

– Vi har förstått att vi behöver analytiker och it-kompetens. Varför tar vi inte in andra människor med annan bakgrund för att skapa nya intryck eller nytt ledarskap? I handeln rekryterar man ofta chefer från varandra. Det skapar likformighet och begränsar kreativiteten. Det är farligt att göra som den stora flocken gör. Jag skulle önska att vi får se fler modiga aktörer och genomtänkta idéer.

### **Ikea är ett företag som är förebild för många. Ser du ett problem med det?**

– Ikea arbetar systematiskt med innovation, så visst är det kan det vara bra att titta på Ikea, men det är inte bra att härma.

### **Ska man anställa en innovationschef?**

– Företag som har en innovationschef har i regel lite innovation. Inget händer om det finns en funktion centralt. I stället ska man uppmuntras i sitt medarbetarskap, Hos Ellos såg jag att innovation kan komma från många håll och att många måste bli engagerade.

## Hur kan man skapa det?

– Man måste ha förmågan att sätta på sig sina kunders skor. Uppmuntra medarbetarna att handla mer i dina egna butiker. Om du är kund i ditt eget företag upptäcker du brister, men du kommer också på idéer som kan föras vidare till ett innovationsråd och sedan implementeras.

## Hur kan innovationer ta sig uttryck i själva stadsmiljön där handeln blir allt mer marginaliserad?

– Vi kan inte planera nya kvarter och tro att handeln ska vara som förut. Vi tänker oftast att i bottenplan på en fastighet finns det en näringslivsaktör och ofta då handel. Men tänk om vi i bottenplan i stället designar ytor som kan vara en butik på dagen och ett boende på kvällen. Det finns en trend i södra Europa där bland annat familjeföretag bor med den egna verksamheten.



Foto: Daniel Norman

**Beyond Us i Malmö kombinerar flera aktiviteter och verksamheter i samma lokal: servering, arbetsplatser, paketutlämning och pop up-utor.**



Ett annat scenario är helt nya platser för paketombud.

– Det är platser dit man går för att även göra något annat och kanske har tillgång till arbetslokaler. Man blandar aktiviteter på samma plats där det också går att öppna sitt paket och bli av med skräpet om man vill, säger Malin Sundström och nämner Beyond Us i Malmö som ett tydligt exempel på en hubb med shop/paketutlämning, kafé och yta för öppna arbetsplatser eller rent av konferenser.

***”Det blir viktigare att ta hänsyn till stadens unika särart och uttryck. Vi präglas av vår historia i staden.”***

– Även Marqet är ett intressant grepp där man blandar aktiviteter.

**Båda exemplen fungerar som** embryon för framtidens stad där många olika erbjudanden och aktiviteter passar olika bra på olika platser, menar Malin Sundström.

Hyperlokalt blir mer än bara ett buzzword.

– Det blir viktigare att ta hänsyn till stadens unika särart och uttryck. Vi präglas av vår historia i staden.



Illustration: Tomorrow

**När området Forsåker i Mölndal planeras utgår man från den lokala historien.**

### **Kan du ge ett exempel?**

– I Mölndal finns ett bolag som planerar ett nytt område där det gamla pappersbruket Papyrus låg innan. Där använder man den lokala historien kring pappersbruket för att forma boende, handel och kultur. Ett annat exempel är Borås där man har varit duktig på att ta hand om det textila arvet.

**Att lära av historien** – det är något som handelsforskaren menar att vi kan bli bättre på.

– I spåren av pandemin vore det intressant att kunna följa några kedjor, deras åtgärder under pandemin, hur de åtgärderna formar framtiden strategier och hur tar man hand om de lärdomarna. Det är viktigt med den typen av forskning, annars blir det bara att vi gör saker och aldrig frågar oss aldrig varför det gick bra eller dåligt. När något slutar att fungera måste vi ju veta varför.

***Läs mer: Nykomling som skruvar på varuhuskonceptet: "En ny typ av marknadsplats" (/premium/nykomling-som-skruvar-pa-varuhuskonceptet-en-ny-typ-av-marknadsplats)***

SAMMA ÄMNE:

**DETALJHANDELN (/NYCKELORD/DETALJHANDELN) |**

**FORSKNING (/NYCKELORD/FORSKNING) |**

**AFFÄRSUTVECKLING (/NYCKELORD/AFFÄRSUTVECKLING)**