

En Forrester Consulting-utredning om visjonært lederskap på oppdrag fra Columbus

Mellomstore butikkjeder snur utviklingen

Hvordan benytter mellomstore butikkjeder IT for å overleve og vokse i en tid med svak økonomisk vekst og tøff konkurranse?

August 2011

FORRESTER

Headquarters | Forrester Research, Inc.
400 Technology Square, Cambridge, MA 02139 USA
Tel: +1 617.613.6000 | Fax: +1 617.613.5000 | www.forrester.com

Forrester Consulting
Making Leaders Successful Every Day

Innhold

Konkurransen blant ledende butikkjeder setter utbytte for aksjonærer innenfor mellomstore spesialbutikker i fare	2
Den nåværende situasjonen for mellomstore detaljister i USA og Europa	2
Mellomstore butikkjeder navigerer i et hav av utfordringer	3
Mellomstore butikkjeder kartlegger veien til vekst	6
Viktige anbefalinger:	11
Vedlegg A: Metodologi	12
Vedlegg B: Flere diagrammer	12
Vedlegg C: Demografi.....	16
Vedlegg D: Sluttnoter.....	18

© 2011, Forrester Research, Inc. Alle rettigheter forbeholdt. Ikke-autorisert reproduksjon er strengt forbudt. Informasjonen baserer seg på de beste tilgjengelige kildene. Meninger gjenspeiler forholdene på det tidspunkt de ble ytret og kan endres uten varsel. Forrester[®], Technographics[®], Forrester Wave, RoleView, TechRadar, and Total Economic er varemerker tilhørende Forrester Research, Inc. Alle andre varemerker tilhører deres respektive selskaper. For mer informasjon, gå til www.forrester.com.

Om Forrester Consulting

Forrester Consulting leverer uavhengige og objektive forskningsbaserte konsultasjonstjenester for å hjelpe ledere med å lykkes i deres organisasjoner. Med tjenester som varierer i omfang, fra korte strategioverblikk til tilpassede prosjekter, setter Forrester Consultings tjenester deg i direkte kontakt med forskningsanalytikere som benytter sin ekspertise i forbindelse med dine spesifikke forretningsmessige utfordringer. For mer informasjon, besøk www.forrester.com/consulting.

Konkurransen blant ledende butikkjeder setter utbytte for aksjonærer innenfor mellomstore spesialbutikker i fare

Ledende butikkjeder med stor erfaring innenfor dagligvarekategorier, benytter sofistikerte programvarer for prognostisering, lagerstyring, prissetting og iverksetting for å oppnå bedre avkastning på investeringer i inventar enn hva som er mulig for spesialbutikker. Når store butikkjeder som aktiverer sine store logistiske ressurser innenfor spesialkategorier som klær og forbrukerelektronikk og utvider offensivt sin virksomhet utover hjemmemarkedet, er dette med på å forverre en allerede presset situasjon for de mellomstore detaljistene. I juli 2011 bestilte Columbus av Forrester Consulting en evaluering av hva som opptar mellomstore detaljister og hvordan de prioriterer sine investeringer. Forrester utviklet deretter en hypotese som testet antakelsen om at relevante IT-investeringer kan fastholde mellomstore lokale spesialbutikkers fordeler i konkurransen med internasjonale billigkjeder.

Ved å gjennomføre en undersøkelse blant 100 amerikanske og europeiske IT-spesialister innenfor detaljisthandelen med utvalgte oppfølgingsintervjuer, kom Forrester frem til at mellomstore detaljister planla utrulling av overlegne applikasjoner i forbindelse med e-handel, prissetting, kampanjeprognotisering og lagerstyring for å kunne beskytte og øke sine forretninger.

Mellomstore butikkjeder slår tilbake

Forresters undersøkelse viste tre hovedtendenser som indikerer at mellomstore forhandlere i USA og Europa har lignende erfaringer:

- **Registrering av positiv utvikling av omløpshastighet, marginer og markedsandeler.** De fleste av respondentene i undersøkelsen meldte om bedring i omløpshastighet, økning i marginene og større markedsandeler, noe som tyder på at de er kommet ut av finanskrisen.
- **Uttrykk for at teknologi spilte en vesentlig rolle i prosessen med å gjenopprette virksomheten.** Mange av undersøkelsens respondenter hadde en klar visjon om hvilke IT-investeringer som ville hjelpe dem med å forbedre deres økonomiske prestasjoner og vekst.
- **Utviser optimisme halvveis i gjenopprettingen av virksomheten.** Våre intervjuobjekter forventet forbedrede resultater i 2011 i forhold til 2010 og forventet videre forbedringer som et resultat av utrulling av ny teknologi.

Den nåværende situasjonen for mellomstore detaljister i USA og Europa

For tre år siden oppdaget Forrester en utvikling mot bransjekonsentrasjon i global detaljhandel som ble drevet av store butikkjeders sofistikerte utrulling av IT, noe som fortonet seg som en betydelig trussel for mellomstore detaljister. I en situasjon hvor mellomstore detaljister stod ovenfor en trussel fra internasjonale butikkjedegiganter som hadde den nyeste detaljistteknologi til sin rådighet, ønsket Forrester å finne ut om mellomstore detaljister ville rulle ut mer integrerte programvareapplikasjoner for på den å imøtegå konkurransen fra de større aktørene. Forrester fant ut at mellomstore forhandlere allerede hadde gjennomført tunge investeringer innenfor IT for å bli bedre i stand til å overleve i konkurransen med internasjonale aktører og tilbud fra online spesialbutikker, eller direktesalg fra produsenter til sluttbruker. Men nå fokuserte de på å forbedre teknologien innenfor e-handel, prissetting og markedsføring samt bedre data for beslutningstaking for på denne måten å utvikle et overbevisende og lønnsomt produktutvalg.

For å finne ut mer, gjennomførte Forrester en undersøkelse blant 100 europeiske og amerikanske ledere, fra mellomledere til toppsjefer i mellomstore butikkjeder. Forrester definerte mellomstore butikkjeder som kjeder med mer enn 100 ansatte og mer enn 20 butikker, med en omsetning på mellom 20 millioner og 1 milliard amerikanske dollar. Respondentene var for det meste innenfor spesialbutikker, kapitalvarer eller vanlige handelsvarer.

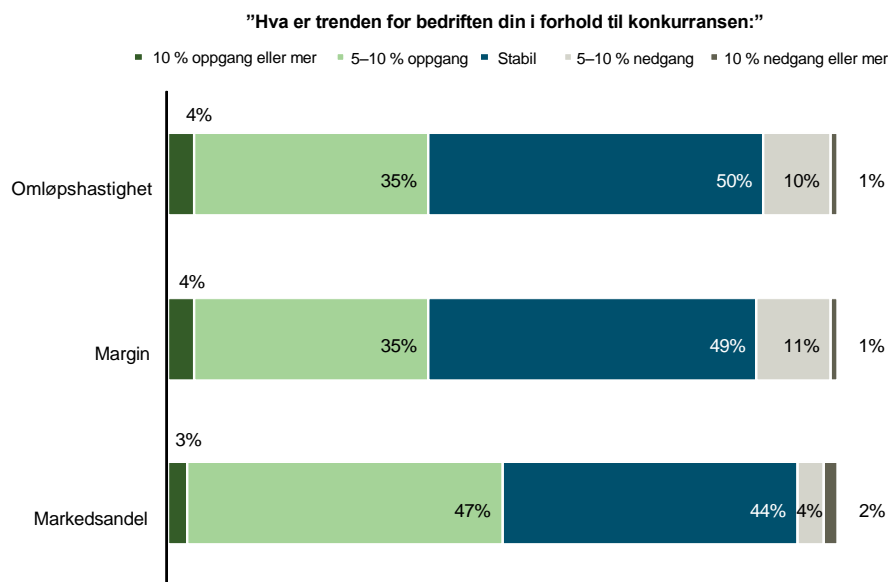
Mellomstore butikkjeder navigerer i et hav av utfordringer

For å kunne utforske videre hypotesen om at fornuftige IT-investeringer kan hjelpe mellomstore butikkjeder med å overleve og vokse under tøffe markedsbetingelser, spurte Forrester fagfolk i detaljhandelen om hva som bekymret dem mest og deres synspunkter om hvilken rolle prosessforbedringer spilte i deres strategier. Vi fant ut at:

- **Mellomstore butikkjeder er på vei ut av finanskrisen.** Vi fant ut at mer enn halvparten av mellomstore butikkjeder forventer at omløpshastigheten vil bli stabil eller økende. Dette kan tyde på at detaljhandelen har overkommet både redusert etterspørsel i en svak økonomi og de utfordringer som konkurransen fra internetthandelen har ført med seg, f.eks. behovet for et stadig større produktutvalg. Vi fant ut at de fleste butikkjedene opplever stabile eller økende marginer og at de fleste mener at de nå tar markedsandeler fra konkurrentene.

Figur 1

Mellomstore butikkjeder opplever bedring fra økonomisk press



Basismateriale: 100 amerikanske og europeiske IT-beslutningstakere innenfor mellomstore butikkjeder

Kilde: En undersøkelse gjennomført av Forrester Consulting på vegne av Columbus, september 2011

- **Mellomstore butikkjeder forventer bedre økonomiske resultater av større IT-investeringer.** Vi fant ut at mer enn to-tredjedeler av mellomstore butikkjeder forventer en fortjeneste i 2011 som matcher 2010 eller som viser en

5 %–10 % økning. Vi fant ut at de investerer stort innenfor IT for å utnytte den forventede oppadgående trenden, hvor 14 % sier de vil benytte 10 % eller mer av inntektene til IT- og driftsbudsjetter. Forresteres tidligere studier har vist at detaljister normalt investerer ca. 1 % av inntektene i IT og større spesialkjeder mellom 5 % og 7 %. Dette tyder på større investeringer på tvers av kanaler innenfor e-handelssupport, for å utvikle et tettere kundeforhold og forbedre den servicebaserte konkurransevnen i forhold til større konkurrenter. Den unormalt høye prosentdelen som går til IT kan forklares ved at respondentene mener at de bruker mindre enn 50 % av IT-kapital og driftsbudsjettet i den daglige driften, hvor nye tiltak står for 29 % av budsjettet og de gjenværende 21 % benyttes til utvidelse av kapasiteten (se vedlegg, bilde 1).

- **Ennå forventer mellomstore butikkjeder mest vekst fra forbedringer i marginene i de enkelte butikkene.** Vi fant ut at 50 % av de mellomstore butikkjedene valgte forbedringer i butikkenes marginer som første, andre eller tredje prioritet for forventet vekst, sammenlignet med 56 % som valgte vekst gjennom nye butikker i eget land og 49 % valgte vekst i butikkens inntekter gjennom forbedringer (se bilde 2). Kun 29 % av butikkjedene så på opprettelse av nye butikker i utlandet som kilde til inntektsvekst. Og overraskende lavt, så kun 20 % internasjonal e-handel som en primær eller sekundær kilde til inntektsvekst.

Figur 2

Mellomstore butikkjeder forventer størst vekst fra forbedringer i de enkelte butikkene



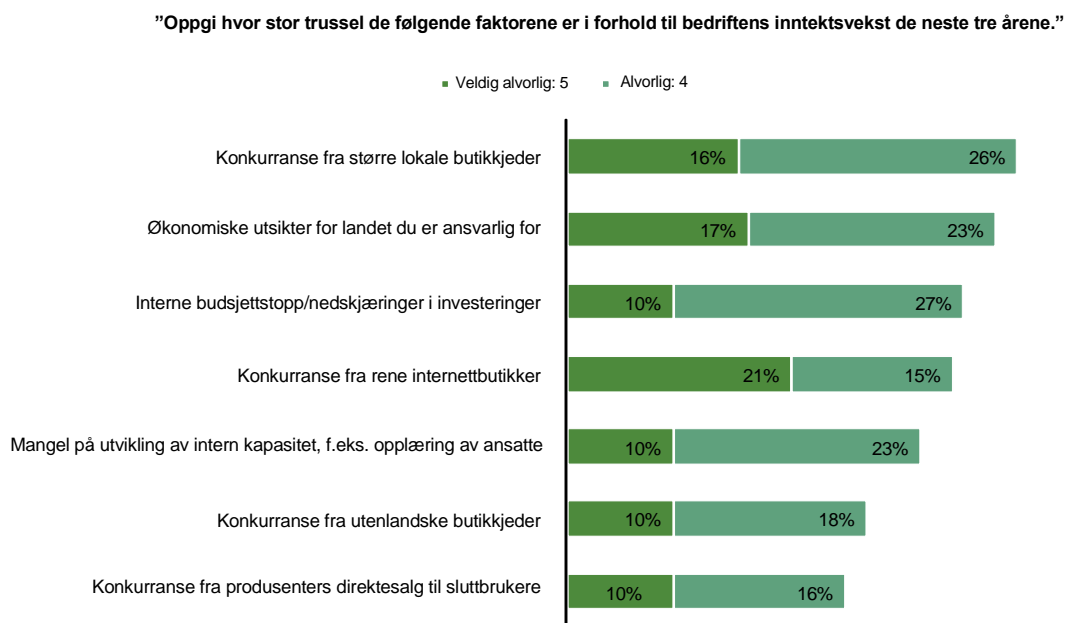
Basismateriale: 100 amerikanske og europeiske IT-beslutningstakere innenfor mellomstore butikkjeder

Kilde: En undersøkelse gjennomført av Forrester Consulting på vegne av Columbus. September 2011

- **Mellomstore butikkjeder forventer vekst i Nord-Amerika og Asia.** Av respondentene som vil utvide i utlandet viste undersøkelsen at mellomstore butikkjeder primært ser på internasjonal utvidelse i Nord-Amerika (44 %) og Asia (34 %). Utvidelser til Øst- og Sentral-Europa og Sør-Amerika synes å være mindre ønskelig med prosentandeler på respektive 32 %, 27 % og 22 %. Minst ønskelig er utvidelser til Vest-Europa på 20 % (se vedlegg, bilde 2).
- **Forsyningskjedeplanlegging og -gjennomføring er hovedutfordringen ved internasjonal utvidelse.** Vi fant at 54 % av 28 mellomstore butikkjeder nevnte forsyningskjedeplanlegging og -gjennomføring som hovedutfordringen i forbindelse med inntektsvekst for butikker internasjonalt, tett etterfulgt av butikkdrift, næringsklynger og sortimentsplanlegging. Mellomstore butikkjeder anser også forsyningskjedeplanlegging og -gjennomføring som den viktigste utfordringen i forbindelse med utvidelse innenfor internasjonal e-handel, men også samsvar med lokale regler samt administrasjon av betaling, avregning og bedrageri som viktige utfordringer (se vedlegg, bilde 3 og 4).
- **Mellomstore butikkjeder står ovenfor flere utfordringer i forbindelse med utvidelsesplaner.** 42 % av mellomstore butikkjeder anser konkurranse fra større lokale butikkjeder som den største trussel mot inntektsvekst de neste tre årene, men den nest største utfordringen for ledere er utsikten for de landene de er ansvarlige for og mangelen på interne investeringer innenfor støtteprogrammer (henholdsvis 40 % og 37 %) (Se bilde 3).

Bilde 3

Mellomstore butikkjeder står ovenfor flere utfordringer i forbindelse med utvidelsesplaner



Basismateriale: 100 amerikanske og europeiske IT-beslutningstakere innenfor mellomstore butikkjeder

Kilde: En undersøkelse gjennomført av Forrester Consulting på vegne av Columbus. September 2011

Mellomstore butikkjeder kartlegger veien til vekst

Respondentene i undersøkelsen viser vilje til å redusere trusselen mot vekst og dra nytte av bedre konjunkturer ved å investere i detaljistleddets IT-kapasitet for på den måten å støtte viktige differensieringsprosesser. De uttalte at de planla:

- **Kortsiktige investeringer innenfor pris- og kampanjgjennomføring, prognostisering samt etterfylling og tildeling.** Mellomstore butikkjeder som har opplevd tøffe tider i svake markeder er overbevist om at investeringer innenfor prissettings- og markedsføringsteknologi vil gi kortsiktige fordeler når det gjelder økonomiske resultater og aksjeutbytte (se bilde 4 og 5). Selv om respondentene rapporterer om forbedret omløpshastighet og større marginer, er det tydelig at mellomstore butikkjeder mener det er rom for ytterligere forbedringer innenfor prognostisering og påfylling av varesortiment. Slike tiltak må både kunne møte utfordringene fra internettkonkurrenter som retter seg mot spesialiserte markeder og tilfredsstillende behovet for å utvikle mer butikkspesifikt utvalg, for på den måten å ta kampen opp mot ikke-spesialiserte billigbutikker.
- **Høyeste avkastning på investeringer ligger i prisfastsetting og lojalitet samt kampanjer rettet direkte mot forbrukerne.** Mellomstore butikkjeder må fokusere på kundeintimitet for å motvirke prisfordelene som de større konkurrentene kan tilby pga. stordriftsfordeler. 25 % av mellomstore butikkjeder ser investeringer i teknologi som benyttes i forbindelse med kampanjer direkte rettet mot forbrukerne som de beste investeringene, fordi de er med på å forhindre at kundene går over til internasjonale billigkjeder (se bilde 5).

Bilde 4

Kortsiktig avkastning forventes av forbedringer innenfor prissetting, kampanjer, lojalitet, prognostisering og etterfylling



Basismateriale: 100 amerikanske og europeiske IT-beslutningstakere innenfor mellomstore butikkjeder
Svarene for "Vet ikke", Langsomste avkastning: 1", "2" og "3" er ikke med.

Kilde: En undersøkelse gjennomført av Forrester Consulting på vegne av Columbus. September 2011

Bilde 5

Mellomstore butikkjeder ser investeringer innenfor prissettings- og markedsføringsteknologi som de investeringene som gir best avkastning

“Med tanke på aksjeutbytte, hvilke kapasitet tror du vil mest sannsynlig gi den høyeste totale avkastning på investeringen?”



Basismateriale: 100 amerikanske og europeiske IT-beslutningstakere innenfor mellomstore butikkjeder
Svarene for "Vet ikke", "Veldig langsom avkastning på investering: 1", "2" og "3" er ikke med.

Kilde: En undersøkelse gjennomført av Forrester Consulting på vegne av Columbus. September 2011

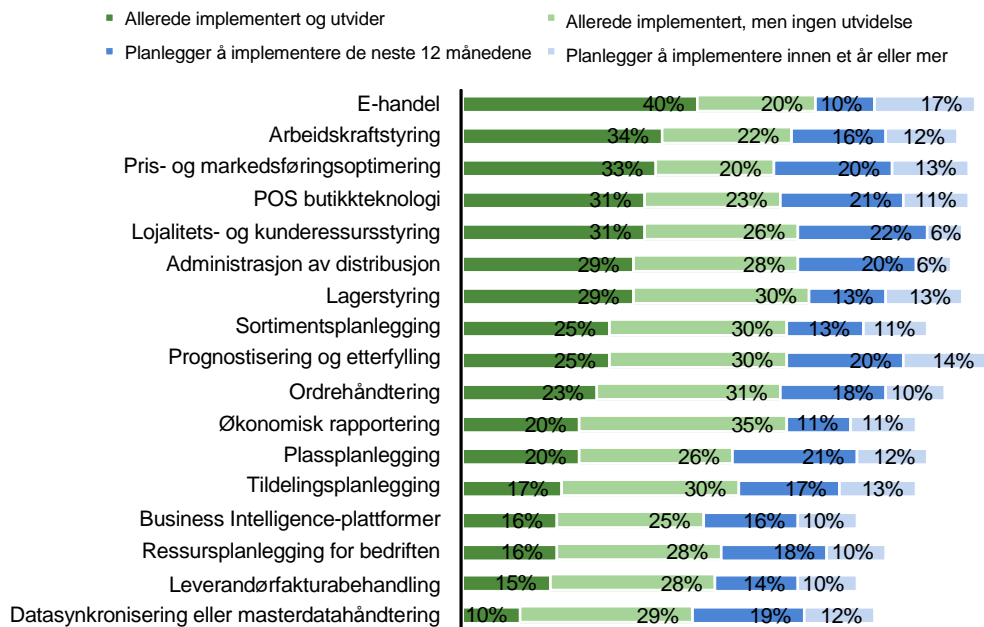
- **Investeringer i aktiveringsteknologi.** Vi fant at mellomstore butikkjeder anser investeringer i e-handel, arbeidskrafthåndtering samt pris- og markedsføringsteknologi for å være viktigst når det gjelder å støtte de egenskaper som de har behov for (se bilde 6). Vi fant at prissetting og markedsføring, e-handel og kundeforholdshåndtering var forretningsmessig høyt prioritert (se bilde 7). Tradisjonelt kjøper større kjeder best i klassen-løsninger i stedet for kvalitetspakker. Men dataene i denne undersøkelse bekrefter Forresters studier, som indikerte at mellomstore butikkjeder ser investeringer i grunnleggende teknologi som veien mot en smidigere forretningsdrift. Dette gjør det unødvendig å utsette nye forretnings tiltak mens man venter på at IT-en skal oppdateres i forbindelse med best i klassen-integrasjon. Forrester mener at ren relativt lav prioritering av ERP-tiltak er et resultat av at mellomstore butikkjeder ikke fullt verdsetter hvor viktig det er å standardisere grunnleggende, ikke-differensierte prosesser, som regnskap og inventarstyring. Større kjeder har tatt vel i mot ERP i arbeidet med å redusere kostnader og økt påliteligheten av bedriftsdata.

”Vi ser oftere og oftere omgruppering i butikker, som et forsøk på å følge med i endringene i forbrukernes smak. Men uten pålitelige data om marginer og gjennomsalg kan vi ikke vite hvor i en kategori vi skal stramme inn, så vi seiler litt på måfå mens våre konkurrenter har radar om bord.” (Leder for amerikansk butikkjede)

Bilde 6

Mellomstore butikkjeder prioriterer investeringer i teknologi for detaljhandelen

"Med tanke på bedriftens plan om investeringer i teknologi som støtter de kapasitetene som dere har identifisert, kan du vise hvor bedriften befinner seg i forhold til uttalelsene om tekniske tiltak nedenfor?"



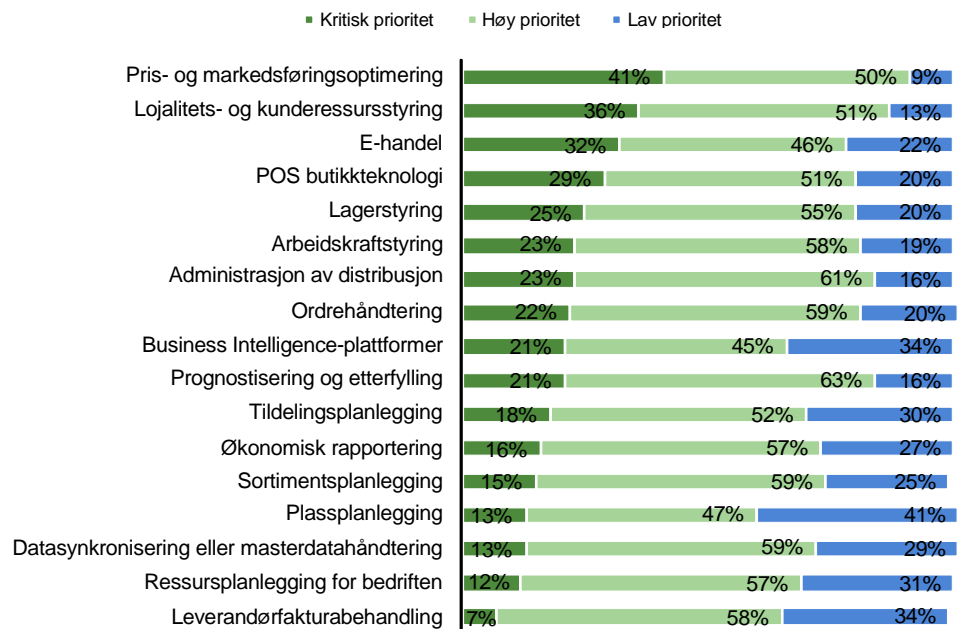
Basismateriale: 100 amerikanske og europeiske IT-beslutningstakere innenfor mellomstore butikkjeder
Svarene "Ikke interessert", "Interessert, men ingen planer" og "Vet ikke" er ikke tatt med.

Kilde: En undersøkelse gjennomført av Forrester Consulting på vegne av Columbus. September 2011

Bilde 7

Mellomstore butikkjeders prioritering av investeringer innenfor grunnlagsteknologi

"Nevn en forretningsmessig prioritet for hvert av de teknologiske tiltakene som dere planlegger eller har implementert"



Basismateriale: 100 amerikanske og europeiske IT-beslutningstakere innenfor mellomstore butikkjeder

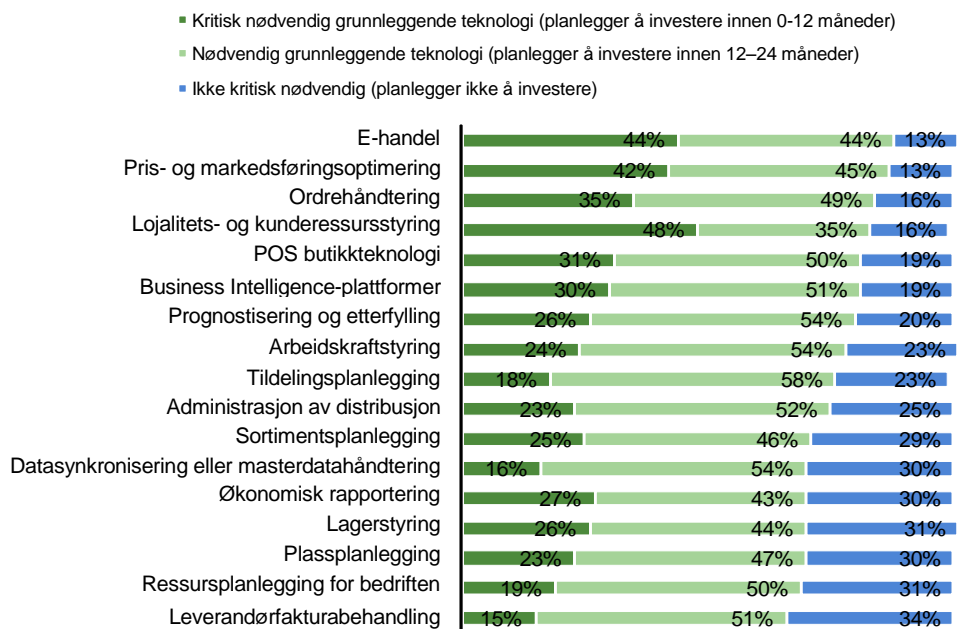
Kilde: En undersøkelse gjennomført av Forrester Consulting på vegne av Columbus, September 2011

- **Ta teknologibindinger med i betraktningen i utvikling av målstrategier.** Vi fant at mellomstore butikkjeder anser implementeringsrekkefølgen av applikasjoner og teknologi som en viktig faktor i utviklingen av deres målstrategier (se bilde 8). Dette viser at de er veldig bevisst behovet for å opprette et teknisk rammeverk som vil støtte nye initiativer.

Bilde 8

Butikkjeder anser e-handel og lojalitet/CRM som viktige forutsetninger

”Nevn en teknisk nødvendighet for hvert av de *teknologiske tiltakene* som dere planlegger eller har implementert”



Basismateriale: 100 amerikanske og europeiske IT-beslutningstakere innenfor mellomstore butikkjeder

Kilde: En undersøkelse gjennomført av Forrester Consulting på vegne av Columbus. September 2011

VIKTIGE ANBEFALINGER:

Mellomstore butikkjeder er i ferd med å komme seg etter finanskrisen, men de aller fleste av dem må ennå beskytte sine markeder mot billigkjeder og i tillegg finne butikk- og e-handelsmuligheter i andre markeder. For å redusere trusselen fra internasjonale gigantkjeder og dra nytte av vekstmuligheter i lokale og utenlandske markeder er det nødvendig for mellomstore butikkjeder å:

- **Prioritere trusler og muligheter.** For mellomstore butikkjeder som skal bekjempe tøff konkurranse fra internasjonale kjemper, vil topp prioritert på kort sikt være fokus på produktvalg, prissetting og markedsføring i forhold til egne lokale markeder. Prioriteringene innenfor IT vil handle om å innhente pålitelige bedriftsdata, med grunnlagsinvesteringer i ERP og e-handel, og på den måten kunne ta viktige beslutninger om hvilke kategorier og områder som bedriften skal kjempe for og hvilke som skal overgis til konkurrentene.
- **Opparbeide kundeintimitet for å kunne beskytte posisjon i nåværende markeder og bygge et solid grunnlag for å kunne posisjonere seg i nye markeder.** Mellomstore butikkjeder må kunne konkurrere på tjenester og kundeintimitet, og det krever større investeringer i teknologi som e-handel, POS og CRM for å sikre at de kan støtte samhandling på tvers av kanaler, som klikk-og-hent eller kjøp-online-returner-i-butikken. Dette samtidig som de forstår kundebehovet i sin fulle kontekst og gir full support for alle deres butikkbesøk. I tillegg vil CRM på tvers av kanaler i kombinasjon med lojalitetsapplikasjoner hjelpe dem med å beholde kunder og øke gjennomsnittlig ordreverdi ved å tilby relevant kryssalg og oppsalg.
- **Opparbeide partnerskap for å øke veksten.** De fleste mellomstore butikkjeder må utvide internasjonalt for å møte eget vekstpotensial, og de må velge programvarer og tjenestepartnere som er i stand til å hjelpe dem med utfordringer innenfor forsyningskjede og betalingssystem.

Vedlegg A: Metodologi

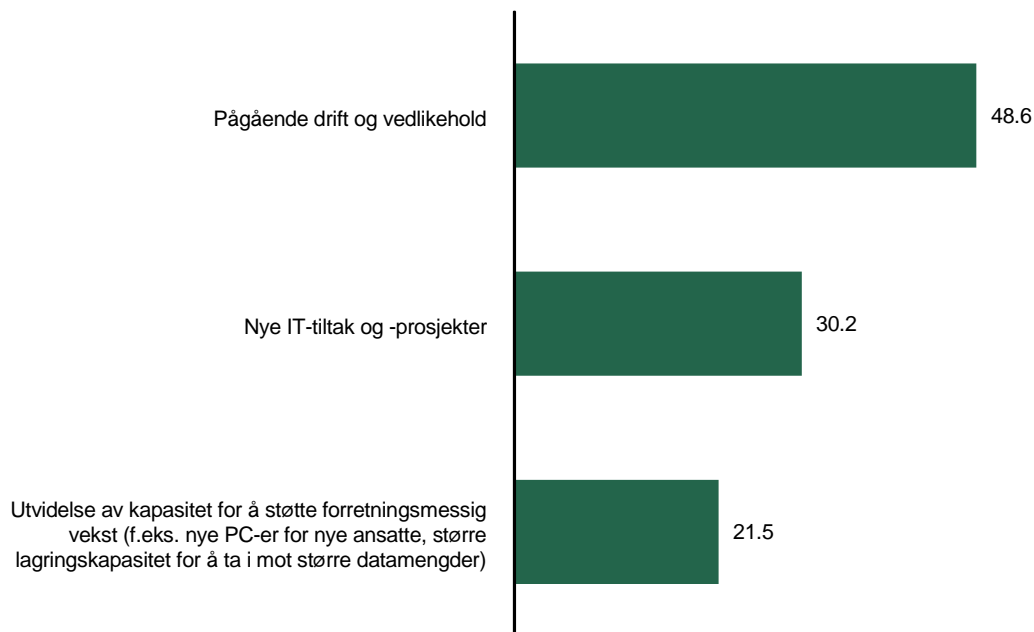
I denne undersøkelsen gjennomførte Forrester en online studie av 100 mellomstore butikkjeder i USA, Frankrike, Spania, Danmark, Polen og Norge, inkludert oppfølgende intervjuer. Formålet var å samle data for en vurdering av hvordan mellomstore butikkjeder best kan beskytte seg mot konkurranse fra store og internasjonale butikkjeder gjennom investeringer i IT. Deltakerne inkluderer beslutningstakere fra avdelingsledere til ledende direktører. Spørsmålene som ble gitt til deltakerne: ”Med tanke på aksjeutbytte, hvilke kapasiteter mener du ville med størst sannsynlighet gi den raskeste inntjeningen?” og ”Med tanke på bedriftens investeringer i teknologi som støtter de kapasiteter som du nevnte, kan du indikere det følgende for de teknologiske tiltakene nedenfor?” Respondentene ble tilbudt adgang til funnene i undersøkelsene som takk for at de deltok. Undersøkelsen begynte i juli og ble avsluttet i september.

Vedlegg B: Flere diagrammer

Bilde 1

IT-kapital og driftskostnader for mellomstore butikkjeder i 2011

”Fra selskapets IT-kapital og driftsbudsjett for 2011, omtrent hvor stor prosentandel av det kombinerte IT-drifts- og kapitalbudsjettet vil gå til:”

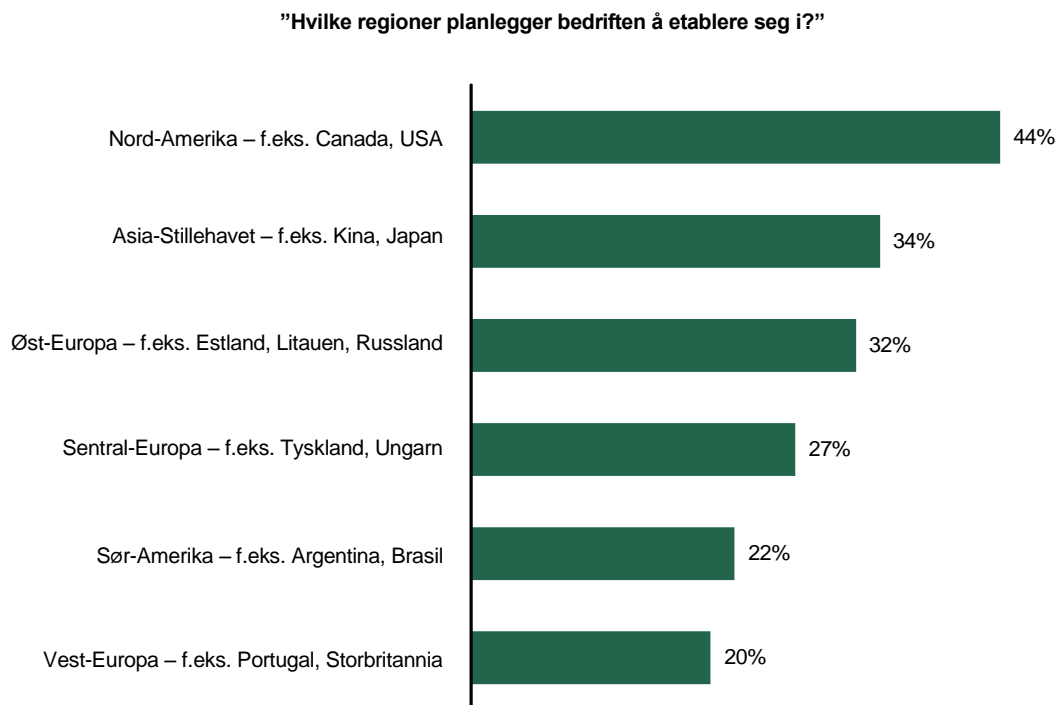


Basismateriale: 100 amerikanske og europeiske IT-beslutningstakere innenfor mellomstore butikkjeder

Kilde: En undersøkelse gjennomført av Forrester Consulting på vegne av Columbus. September 2011

Bilde 2

Nord-Amerika er det mest populære utenlandske markedet



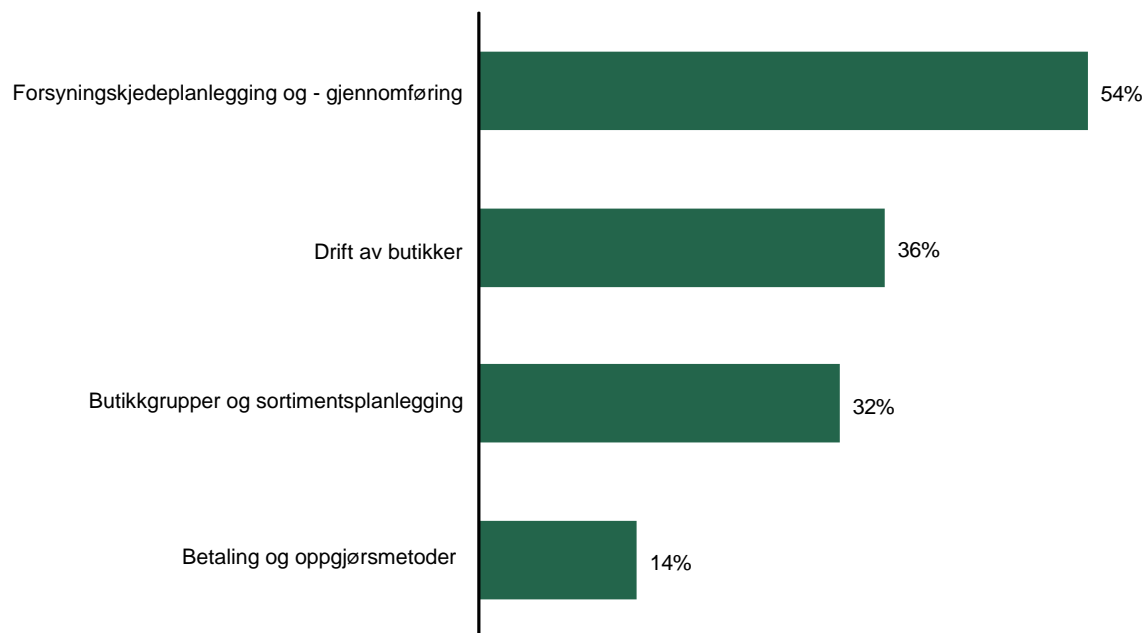
Basismateriale: 42 amerikanske og europeiske IT-beslutningstakere innenfor mellomstore butikkjeder

Kilde: En undersøkelse gjennomført av Forrester Consulting på vegne av Columbus. September 2011

Bilde 3

Utfordringer i forbindelse med opprettelse av butikker i utlandet

”Hvor ser du den største utfordringen i forbindelse med åpning av butikker i andre land?”



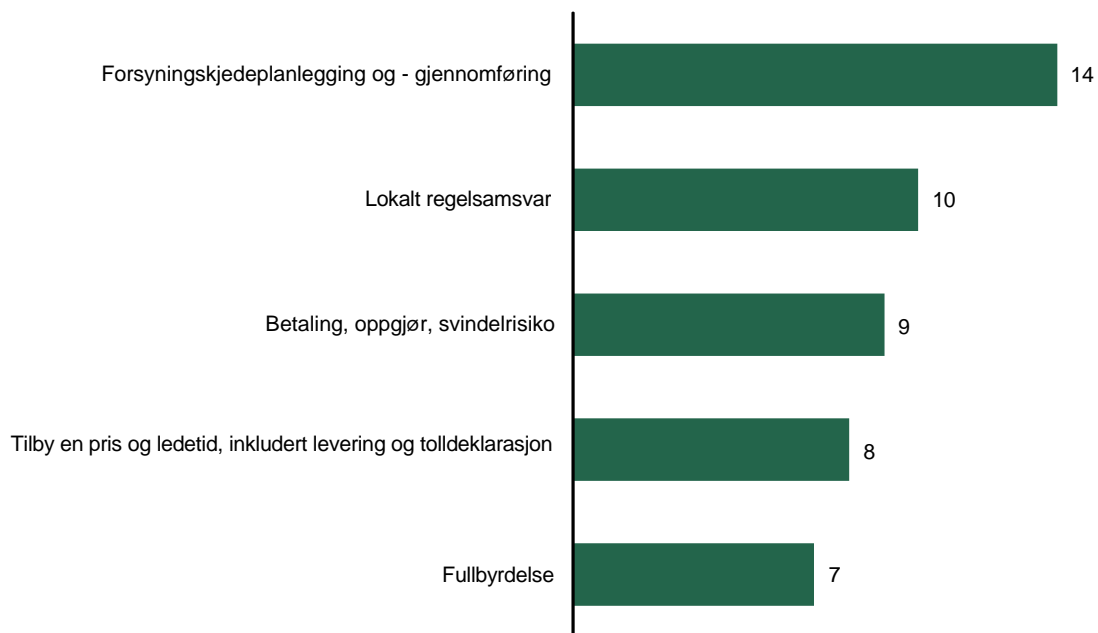
Basismateriale: 28 amerikanske og europeiske IT-beslutningstakere innenfor mellomstore butikkjeder

Kilde: En undersøkelse gjennomført av Forrester Consulting på vegne av Columbus, september 2011

Bilde 4

Utfordringer i forbindelse med utvidelse av e-handel til andre land

”Hvor ser du den største utfordringen i forbindelse utvidelse av e-handel i andre land?”



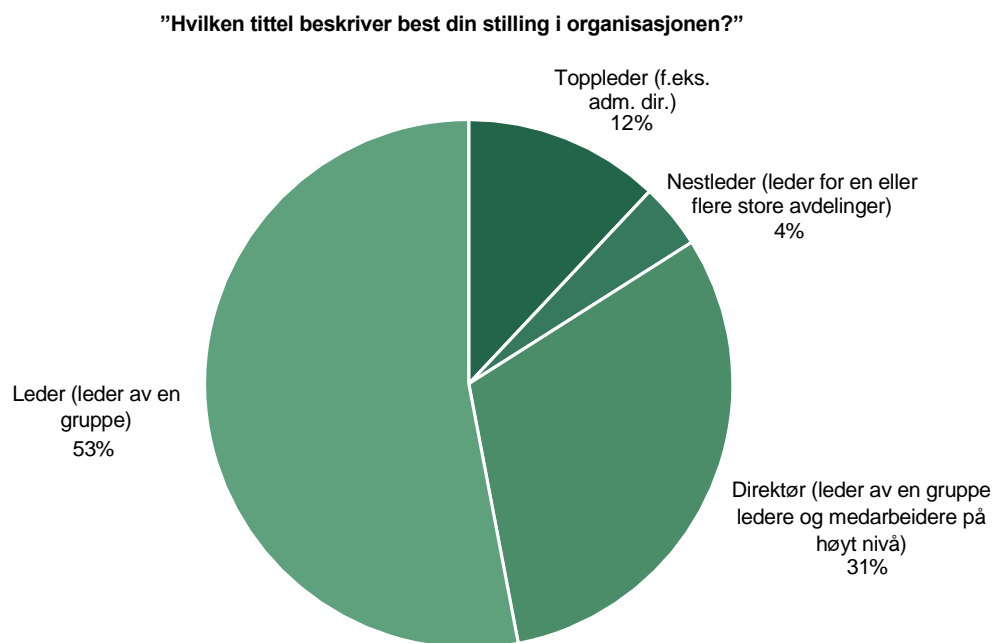
Basismateriale: 20 amerikanske og europeiske IT-beslutningstakere innenfor mellomstore butikkjeder

Kilde: En undersøkelse gjennomført av Forrester Consulting på vegne av Columbus, september 2011

Vedlegg C: Demografi

Bilde 1

Respondentenes yrkesroller



Basismateriale: 100 amerikanske og europeiske IT-beslutningstakere innenfor mellomstore butikkjeder

Kilde: En undersøkelse gjennomført av Forrester Consulting på vegne av Columbus, september 2011

Bilde 2
Hovedkvarterenes beliggenhet



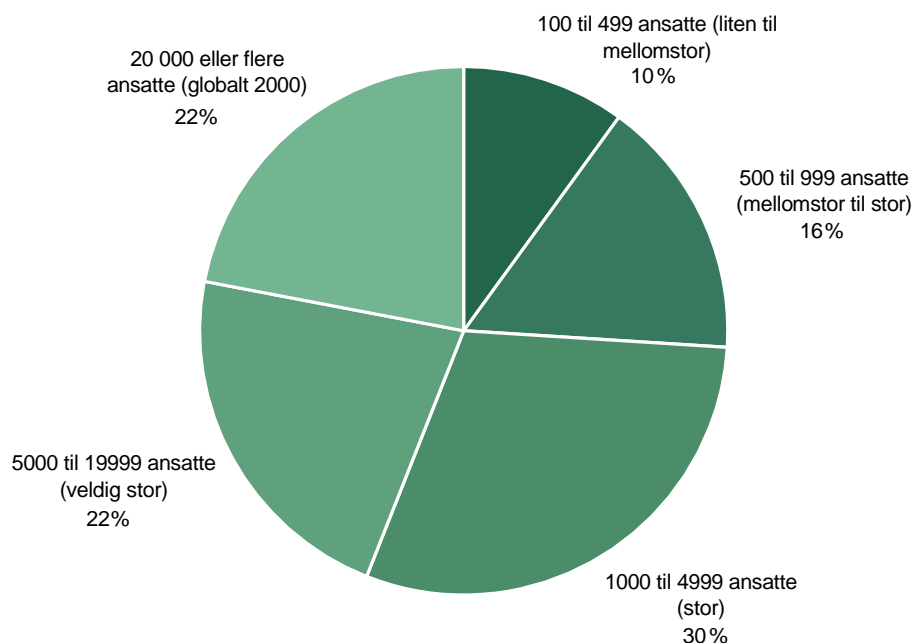
Basismateriale: 100 amerikanske og europeiske IT-beslutningstakere innenfor mellomstore butikkjeder

Kilde: En undersøkelse gjennomført av Forrester Consulting på vegne av Columbus, september 2011

Bilde 3

Selskapenes størrelse

”Hvor mange ansatte, etter din vurdering, arbeider for ditt firma/organisasjon i de landene du er ansvarlig for?”



Basismateriale: 100 amerikanske og europeiske IT-beslutningstakere innenfor mellomstore butikkjeder

Kilde: En undersøkelse gjennomført av Forrester Consulting på vegne av Columbus, september 2011

Vedlegg D: Sluttnoter

¹ Applikasjoner og prosesser som ”Tildeling” vil påvirke inntektene direkte ved å sikre en adekvat lagerliste som er i samsvar med etterspørselen i den enkelte butikken og påvirke marginen og arbeidskraften ved å sikre at butikken ikke er overfylt. Kilde: ”Retail Technology Investment Priorities,” Forrester Research, Inc., 1. april 1, 2009

² Selv om butikksegmentet er underlagt viktige lokale rammebetingelser, så viser det en global trend mot større konsentrasjon og spesielt en utvikling mot større utnyttelse av en skalerbar økonomi innenfor datafølsomme aktiviteter, som forsyningskjedeplanlegging og -gjennomføring. Kilde: ”Industry Essential: Global Retail Industry,” Forrester Research, Inc., 13. august 2008

³ Det blir stadig mer kostbart for prosess- og applikasjonsekspertene å tilpasse deres porteføljer med eldre punktløsninger slik at de kan støtte samhandling med forbrukere på tvers av kanaler, og være i stand til å behandle mer sofistikerte data om produkter som har en kortere levetid. Men for det meste vil standardiseringen, integreringen og fordelene ved ensartethet som kommer med implementeringen av en applikasjonspakke eller ERP, ennå ikke oppveie manglene ved de kommende detaljstappene. Kilde: ”Retail Enterprise Apps Evolution,” Forrester Research, Inc., 16. mai 2008