

The background is a dense, repeating pattern of small, light blue line-art icons on a darker blue background. The icons represent various retail and technology-related items, such as smartphones, laptops, credit cards, shopping bags, and communication symbols like Wi-Fi and speech bubbles.

**SVENSK
HANDEL**

**DET STORA
DETALJHANDELS-
SKIFTET**

2018

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Förord	3
Nuläget i detaljhandeln	4
Framtidens detaljhandel	17
Fyra fördjupande framtids-case	29
Prognoser	44
Slutsatser	61



Denna rapport är en uppföljare till *Det stora detaljhandelsskiftet* som publicerades 2017. Den nya rapporten är framtagen av Jonas Arnberg, Erik Bergh, Ola Nevander och Andreas Svensson på HUI Research, på uppdrag av Svensk Handel. Frågor om rapporten besvaras av Johan Davidson, chefsekonom på Svensk Handel.

FÖRORD

DETALJHANDELN ANTAR NYA FORMER

Strukturumvandlingen inom detaljhandeln fortsätter. Det senaste årets utveckling visar att den digitala omställningen inom handeln accelererar. Tillväxten sker idag på nätet, vilket får konsekvensen att nya affärsmodeller växer fram och att gårdagens affärsmodeller snabbt kan bli helt inaktuella. Omkring 5 000 butiker inom sällanköpsvaruhandeln har försvunnit på bara sex år. Konkurrenten från utlandet har intensifierats kraftigt. Den lokala handlaren på hörnet hamnar lätt i lönsamhetsproblem när konsumenten enkelt kan klicka hem varor direkt från globala aktörer på nätet med produktion i lågkostnadsländer.

Även om e-handeln nu har nått en sådan nivå att den ritar om detaljhandelskartan är det viktigt att komma ihåg att merparten av handeln under överskådlig tid fortfarande kommer att ske i fysiska butiker.

Prognoserna längre fram i denna rapport utgör en uppdatering av tidigare prognoser i Svensk Handels rapport Det stora detaljhandelsskiftet, utgiven i januari 2017. En av de händelser som förväntas utgöra katalysator till en snabbare utveckling än vad som tidigare förutsetts är att e-handelsjätten Amazon högst sannolikt närmar sig en Sverigeetablering. Analysen av så kallad plattformshan-

del har därför getts ett särskilt fokus i rapporten, inte minst då en riktigt stor handelsplattform på nätet med svensk anknytning ännu saknas. Likaså har utvecklingen inom dagligvaruhandeln getts särskild uppmärksamhet och prognostiseras nu separat, då mathandeln på nätet är på väg att få rejält fotfäste bland svenska konsumenter.

Rapporten inleds med en beskrivning av nuläget i detaljhandeln. Efter detta följer en analysdel med fokus på vilka trender som påverkar framtidens handel. Analysen mynnar ut i en prognos för detaljhandelns utveckling fram till år 2025 avseende detaljhandelns sammansättning, antal butiker och antal anställda. I rapportens sista avsnitt sammanfattas läget med ett antal centrala slutsatser. En av de viktigare är att stora delar av handeln numera befinner sig i en internationellt konkurrensutsatt miljö. Detta ställer nya krav på handelns konkurrensvillkor gentemot omvärlden.

Johan Davidson
Chefsekonom, Svensk Handel



KAPITEL 1

NULÄGET I

DETALJHANDELN

Sammanfattning:

Detaljhandeln har ännu stor del kvar av sin digitaliseringsresa

Tillväxten inom sällanköp sker på nätet redan idag

Delbranschernas digitala mognadsgrad varierar kraftigt

5 000 butiker har försvunnit på sex år

Konkurrensen har snabbt blivit global

HANDELN OCH DEN DIGITALA MÄNNISKAN

Vi lever i en digital era. Spelreglerna för mänsklig aktivitet och samvaro håller på att förändras i grunden och mycket av den fysiska världens bestyr har flyttat över till nya plattformar på bara några få decennier.

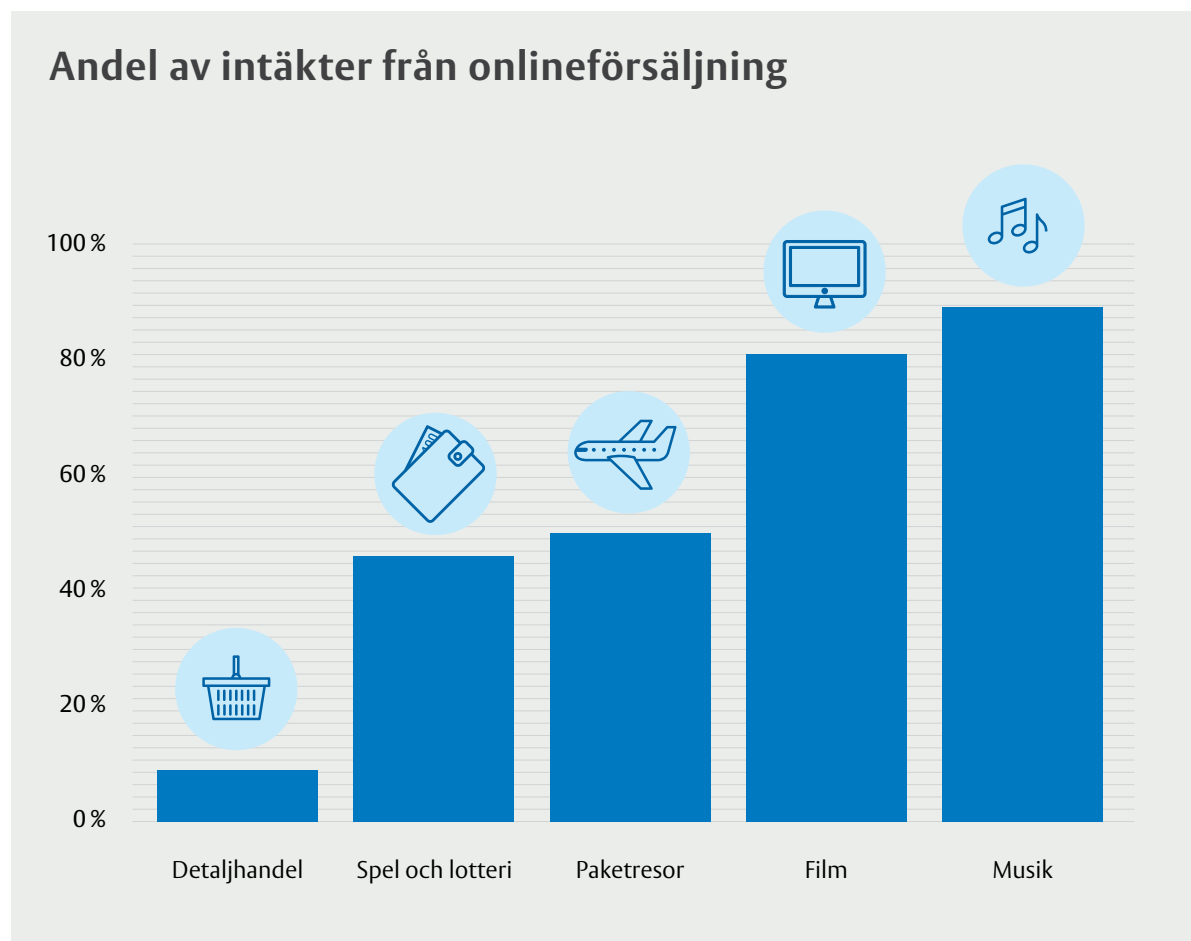
Den digitala människan inleder sin dag med att skumma morgontidningen på sin surfplatta. Efter det tillbringas en stor del av arbetsdagen framför datorn, varefter middagsmaten inhandlas med hjälp av mobilen på bussen hem. Väl hemma väntar en stunds umgänge med vännerna på sociala medier och godkännande av några e-fakturer innan middagen levereras hem till dörren.

För handeln – som är en stor del människors vardag och utgör en mycket betydande sektor för ekonomin – är det nödvändigt att förhålla sig till denna tvära omställning i levnadsvanor. Digitaliseringen har inte bara effektiviserat produktion och öppnat upp möjligheten till

försäljning via nätet, utan i flera fall har fysiska produkter ersatts helt eller delvis av digitala tjänster. Spotify-abonnemang ersätter CD-skivor, Netflix och liknande tjänster tar över stafettpinnen efter DVD:n och ljud- eller e-böcker minskar efterfrågan på fysiska böcker.

Mer än en tredjedel av hushållens konsumtion utgörs av varuförsäljning inom ramen för detaljhandeln. Detaljhandeln ligger emellertid långt efter många andra sektorer – exempelvis marknaderna för spel, resor, film och musik – i digitaliseringsgrad, även om förutsättningarna naturligtvis varierar för olika typer av konsumtion. Något som kan konstateras är att e-handeln med varor växer snabbt, och att detaljhandelns eftersläpning i digitaliseringen kombinerat med sektorns betydelse för ekonomin – givet sitt enorma butiksbestånd och stora antal anställda – påkallar ett särskilt fokus om man ska kunna förstå morgondagens konsumtionsmönster och ekonomiska landskap.

Diagram 1

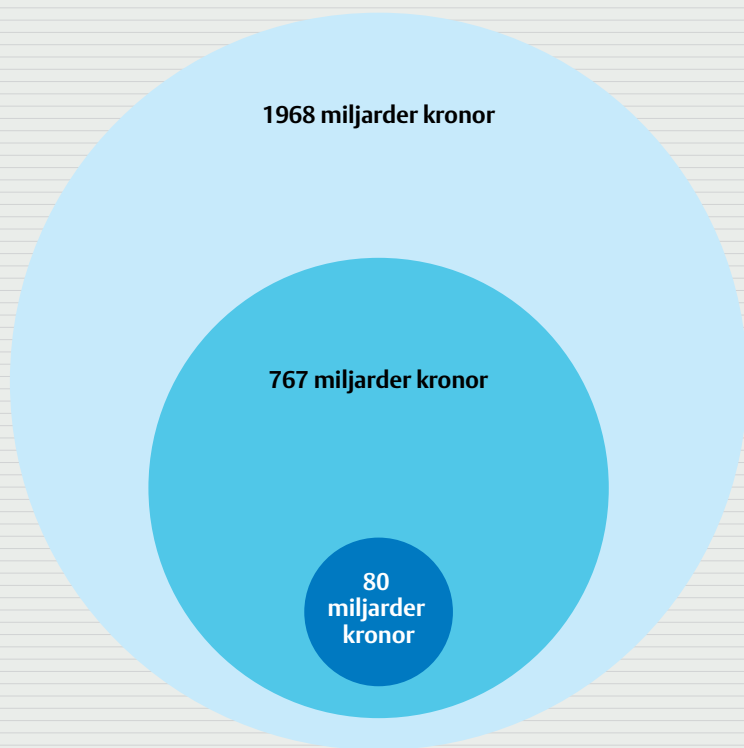


NULÄGET: INHEMSK E-HANDEL

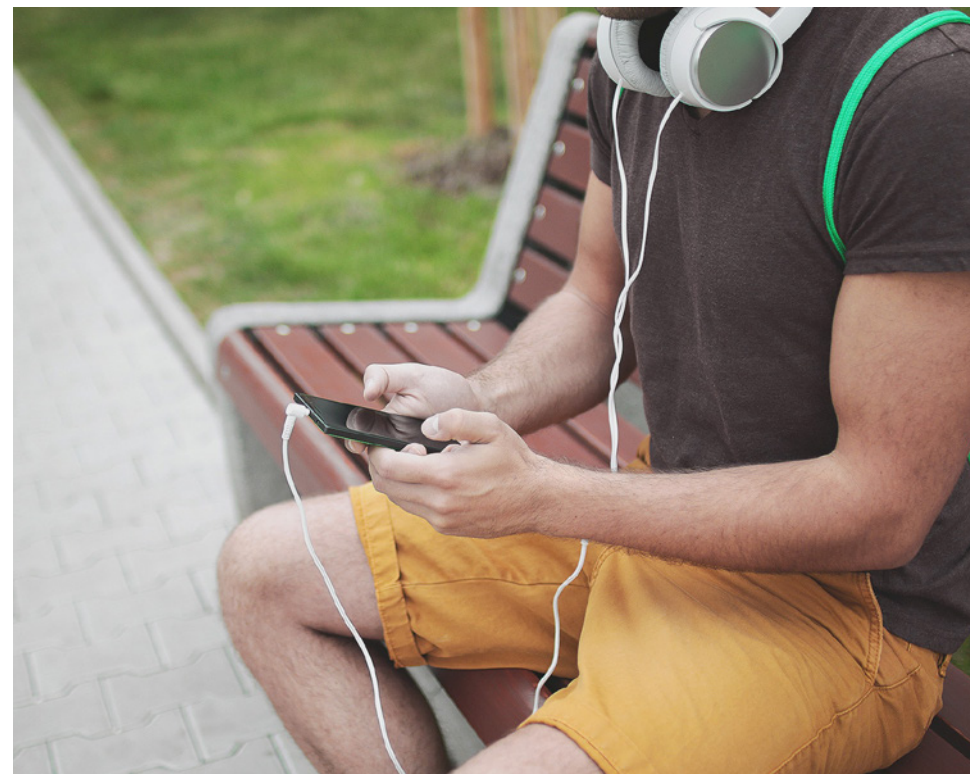
Diagram 2

E-handeln i relation till svensk konsumtion och detaljhandel

- Hushållens totala konsumtion
- Detaljhandelns totala försäljning
- E-handel av varor, inklusive e-handel från utlandet



Källa: SCB, E-baremtern PostNord.



Den digitala människan

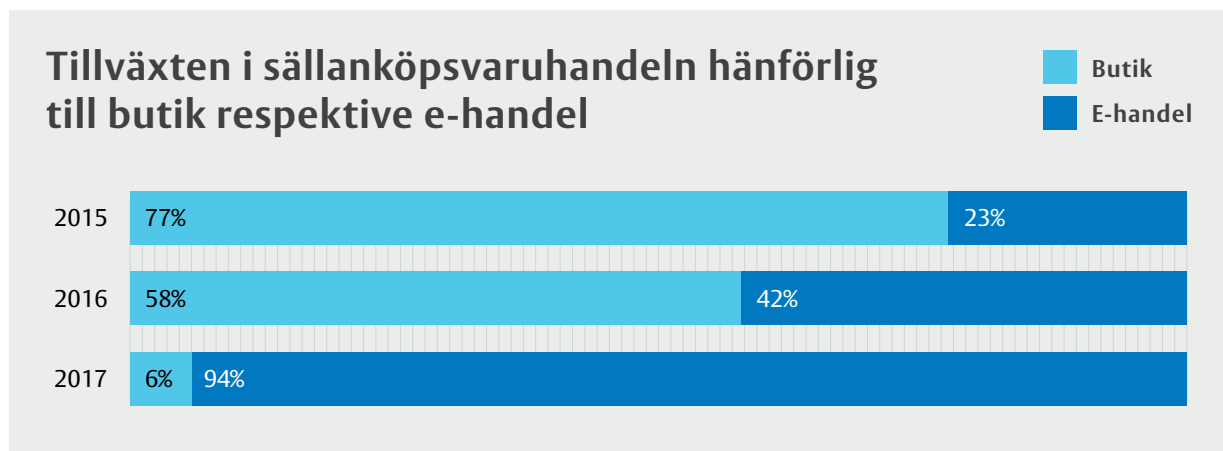
96%	Läser nyheter online
93%	Betalar räkningar online
75%	Umgås via Facebook
67%	Har letat bostad via nätet
47%	Andel ensamstående som nätdejtat

Källa: IIS Avser andel av personer med internetillgång.

NULÄGET: INHEMSK E-HANDEL

SNABBT VÄXANDE E-HANDEL

Diagram 3



E-handeln med varor utgör idag nio procent av den totala försäljningen i detaljhandeln och har, i löpande priser, växt med närmare 20 procent om året mellan 2004 och 2017. Denna utveckling skall jämföras med detaljhandeln i stort som har växt med i genomsnitt fyra procent årligen under samma period.*

Under 2017 e-handlade svenska konsumenter varor för 80 miljarder kronor om man beaktar handel från både inhemska och utländska aktörer.** E-handeln har därmed nått en nivå där den utgör den största tillväxtmotorn för de-

taljhandeln som helhet. Faktum är att i princip hela sällanköpsvaruhandelns tillväxt under 2017 skedde på nätet, vilket skall ställas mot en tillväxtandel på ungefär en fjärdedel bara två år tidigare.

Det är inte bara själva handeln som bedrivs digitalt. Konsumenterna söker bland annat efter produktinformation, jämför priser och kontrollerar lagersaldon via nätet. Denna typ av beteende breder ut sig i alla ålderskategorier och utförs i allt högre grad med mobilen eller andra mobila enheter som verktyg. Kunderna blir således

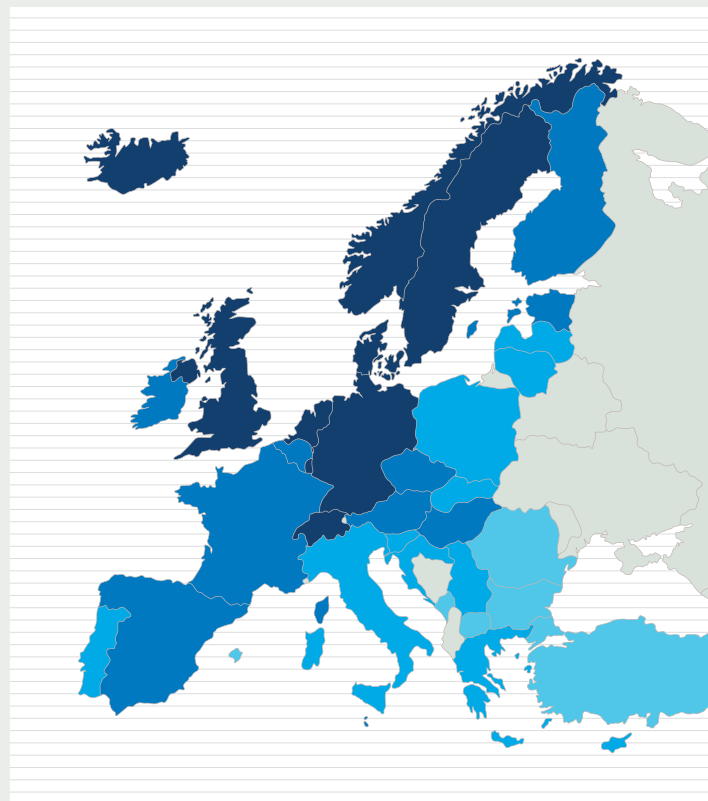
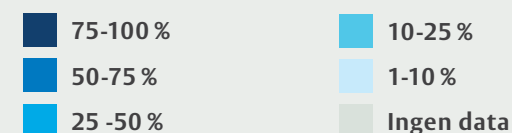
både alltmer välinformerade och lättrorliga.

E-handelsaktörer som säljer varor inom eller till Sverige drar fördel av god infrastruktur, teknikintresserade konsumenter och allmänhetens stora villighet att använda digitala betalningslösningar. Generellt har Sverige kommit långt i den digitala omställningen jämfört med många andra länder och ligger nära en tätposition i Europa. Storbritannien, USA, Kina och Sydkorea lyfts dock ofta fram som länder med en ännu högre digital mognadsgrad.

Figur 1

Svensk e-handelsmognad ur ett europeiskt perspektiv

Andelen konsumenter som e-handlat under det senaste året



* SCB, E-barometern. ** E-barometern samt E-handeln i Norden, PostNord.

Källa: Eurostat.

STOR SKILLNAD MELLAN OLIKA BRANSCHER

De olika delbranscherna inom detaljhandeln mognar digitalt i olika skeden och olika takt. Historisk sett har mognadsgraden delvis berott på förekomsten av eventuella barriärer till digitalisering i respektive bransch, och delvis på huruvida det funnits entreprenöriella aktörer med i ett tidigt skede som berett vägen för en bredare digitaliseringsväg.

Branscher med få naturliga barriärer för e-handel har goda förutsättningar att digitaliseras tidigt. Kunder har exempelvis ett större behov av att känna på eller prova vissa typer av varor innan köp, vilket gynnar fysiska butiker. En annan faktor som påverkar är möjligheten till prisjämförelser. Nätaktörer konkurrerar i många fall med låga priser, vilket gör att det är en fördel om varorna som säljs är homogena. En tredje viktig faktor som påverkar digitaliseringsgraden är om produkterna är lätta att frakta och leverera hem till kunden eller till ett utlämningsställe.

Den bransch som kommit allra längst i sin digitala mognad är bokhandeln, och mer än hälften av bokförsäljningen sker redan på nätet. Av de större bran-

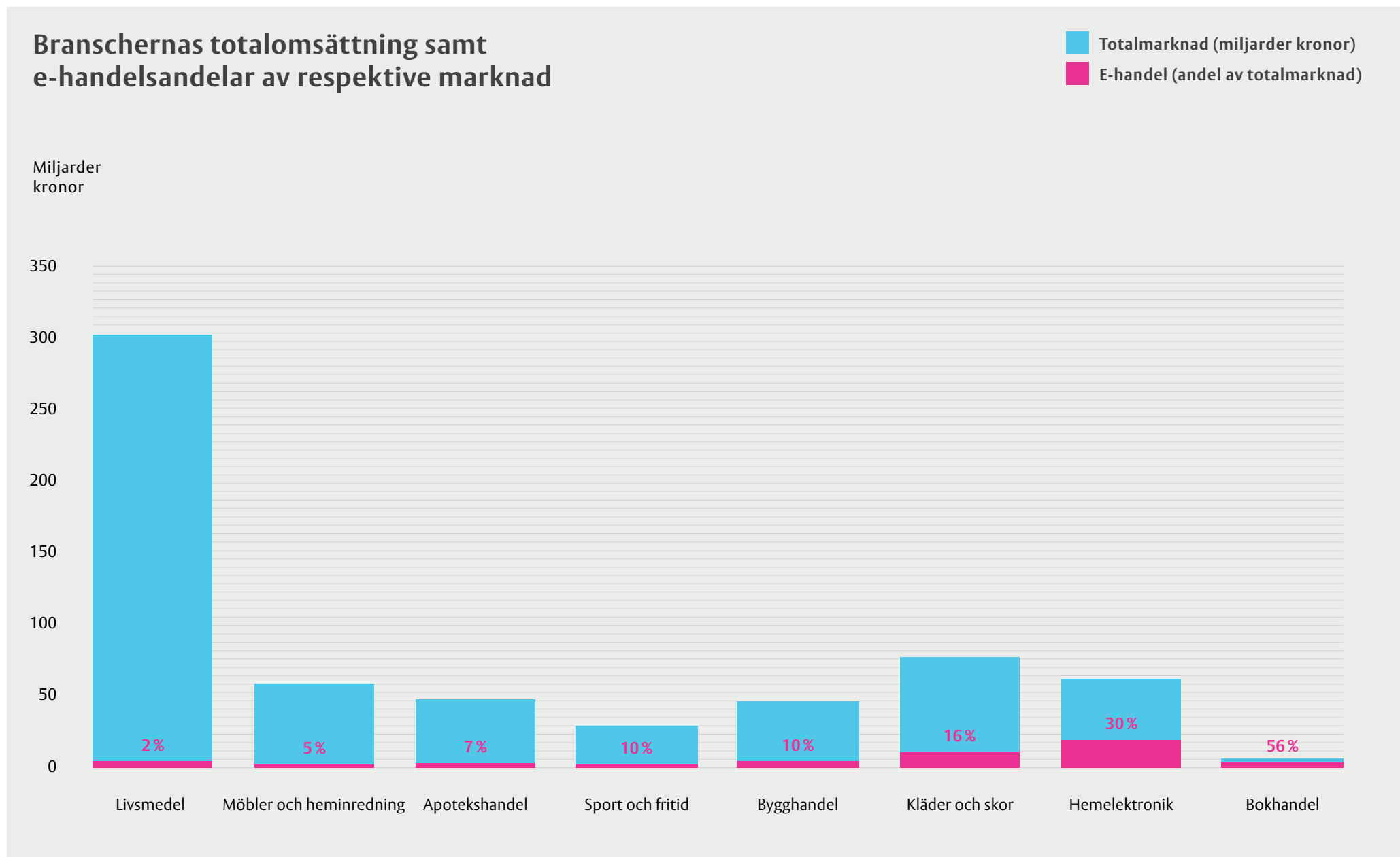
scherna leder elektronikhandeln racet. Vidare är den strategiskt viktiga modehandeln mitt inne i en period av omvälvning med kraftig tillväxt på nätet. I nästa ligo återfinns sporthandeln respektive bygg-handeln, samt apotekshandeln. Bland de mer omogna branscherna syns handeln med möbler och livsmedel. Dessa nätmarknader är fortfarande relativt marginella fenomen i förhållande till respektive totalmarknad.

Dagligvaruhandeln utgör närmare hälften av detaljhandelns totala omsättning, vilket förklarar varför matens utveckling varit en central och en drivande kraft för varje strukturomvandling som detaljhandeln genomgått under historien. Även om andelen konsumenter som handlar mat på nätet ökar snabbt så sker ökningen än så länge från låga nivåer, både jämfört med andra branscher inom detaljhandeln och i relation till flera andra utvecklade ekonomier. Nätförsäljningen av livsmedel i Sverige uppgick under 2017 till mindre än två procent av den totala livsmedelsförsäljningen, vilket kan jämföras med 7,5 procent i Storbritannien och nästan 20 procent i Sydkorea.*



NULÄGET: INHEMSK E-HANDEL

Diagram 4



MARKNADS- KONCENTRATION OCH KLUSTRAD HANDEL

Även om e-handeln ökar snabbt så sker fortfarande mer än 90 procent av detaljhandelns försäljning - motsvarande 700 miljarder kronor om året - i fysiska butiker. Drygt hälften av denna butiksförsäljning är hänförlig till sällanköpshandeln vars omsättningstillväxt i butik nästintill stannat av helt. Den andra halvan av den fysiska detaljhandelns omsättning kommer från dagligvaruhandeln. Livsmedelsförsäljningen i butik har ökat måttligt under de senaste åren och primärt till följd av prishöjningar, vilket kan ses som anmärkningsvärt i relation till den stora befolkningsökning som Sverige haft under senare år.

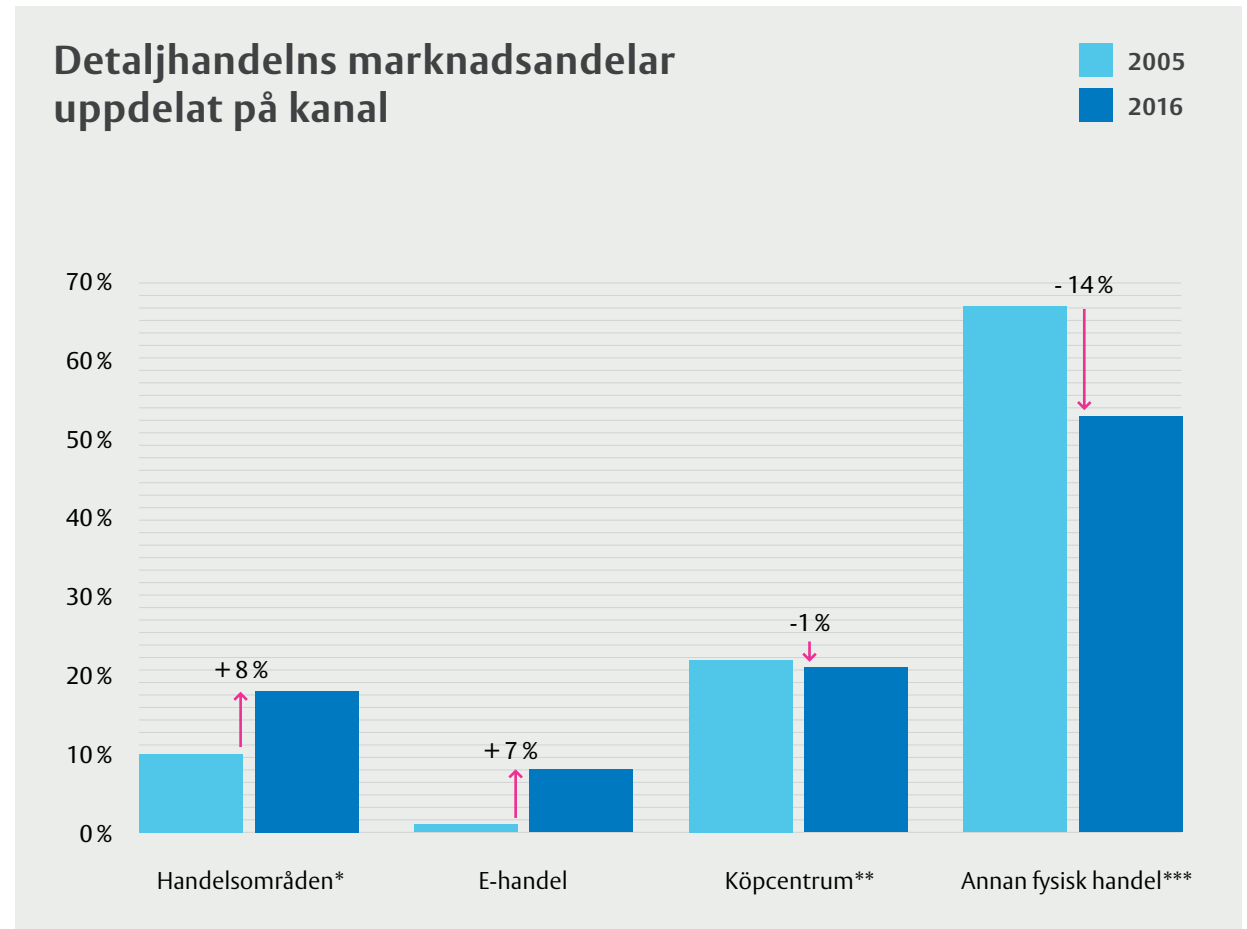
Överlag har prispressen inom främst sällanköp inneburit att en allt större del av detaljhandeln koncentreras till stora affärskedjor som kan utnyttja skalfördelar som större in-

köpsvolymerna och butiksgemensamma stödfunktioner. Kedjorna har i regel också god tillgång till data och analysfunktioner som gör det möjligt att optimera butiksbestånd och sortiment, vilket blir viktigare och viktigare för att bibehålla lönsamheten mot bakgrund av det höga konkurrenstrycket. Den svenska detaljhandeln har en hög nivå av koncentration, då endast fjorton företag står för hälften av omsättningen.

En del av den fysiska handeln har under de senaste decennierna flyttat utanför städerna. Förekomsten av outlets och lågprisvaruhus utanför städerna med låga hyror och stora lager - exempelvis Rusta och Ö&B - är en aspekt av denna utveckling. Köpcentrum och handelsområden har växt fram. Mellan 2000 och 2014 fördubblades den uthyrningsbara ytan i landets köpcentrum och handel-

Diagram 5

Källa: HUI Research, Centrumutveckling samt PostNord



sområden, medan Sveriges befolkning ökade med knappt 10 procent under samma period.

Trenden under de senaste decennierna har således varit att traditionell butikshandel i stadskärnor och enskilda lägen har tappat mark till förmån för e-handel samt köpcentrum och handelsområden. Under perioden mellan 2005 och 2016 ökade handelsområden sin andel av den totala försäljningen i detaljhandeln med 8 procentenheter. Tillsammans med e-handelns genomslag innebar detta att traditionell butikshandel i citykärnor och i enskilda lägen tappade ungefär 14 procentenheter.

Mycket tyder dock på att även marknaden för klustrad handel utanför städerna är på väg att mätas. Projektvolymerna nådde en topp under första kvartalet 2017 och etableringsviljan är på väg att mattas av till följd av förändrade konsumentbeteenden, kraftig tidigare expansion och konkurrens från e-handeln.

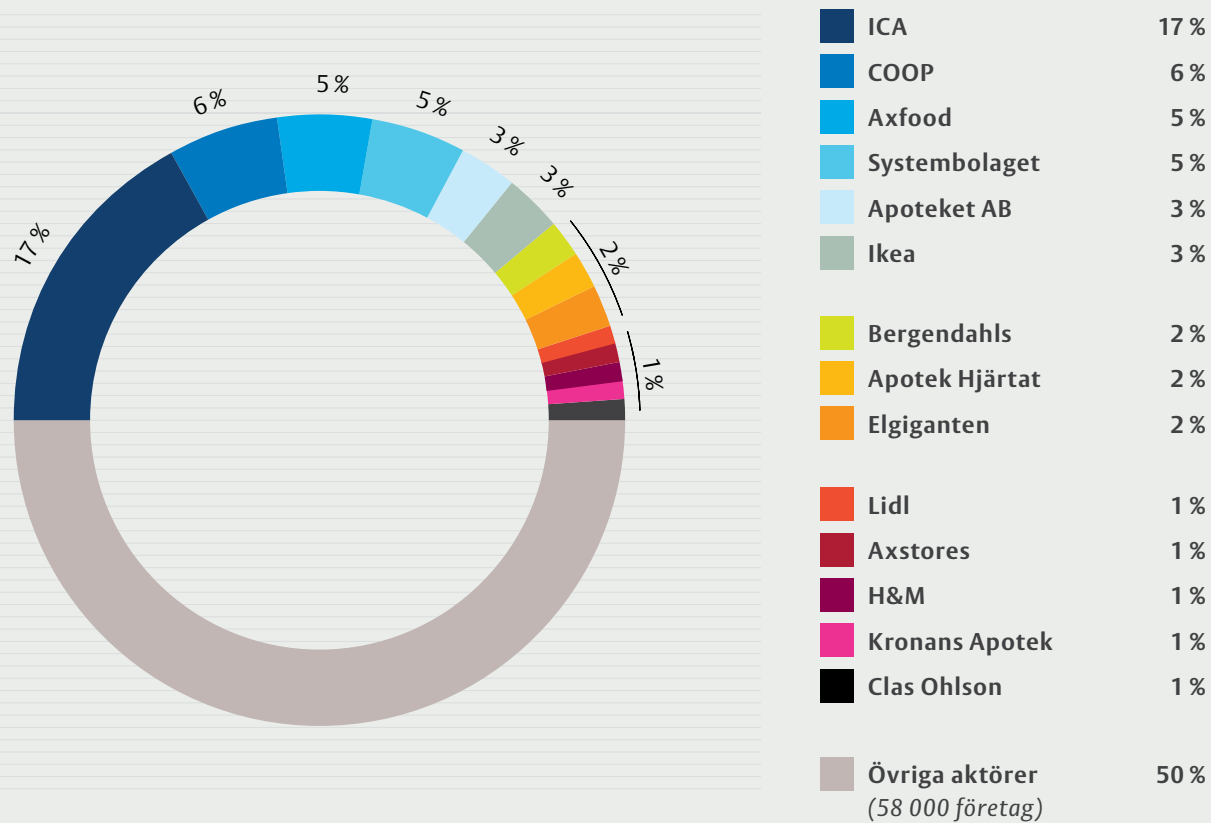
* Handelsområden planeras, utvecklas, ägs och förvaltas som *separata enheter* som angränsar till varandra i ett kluster. De innefattar uthyrningsbar yta om minst 5000 kvm. och har minst fem detaljhandelshyresgäster.

** Köpcentrum planeras, utvecklas, ägs och förvaltas som *en enhet*. Innefattar uthyrningsbar yta om minst 5000 kvm. och har minst fem detaljhandelshyresgäster. *** Cityhandel i stadskärnor, butiker i enskilda lägen etc.

NULÄGET: BUTIKSHANDEL

Diagram 6

14 företag står för hälften av omsättningen i detaljhandeln



NULÄGET: BUTIKSHANDEL

KRAFTIGT MINSKAT ANTAL BUTIKER INOM SÄLLANKÖP

Antalet fysiska butiker minskar stadigt. I sviterna av globalisering och ökad konkurrens från e-handeln har fysiska handlare tvingats effektivisera, slå ihop butiker och serva större upptagningsområden. Nästan 5000 butiker – motsvarande var tionde butik – har försvunnit inom sällanköpsvaruhandeln på bara sex år (2011-2017). Vissa delbranscher har drabbats hårdare än andra. Var sjunde butik inom modehandeln, var sjätte inom sporthandeln och var femte inom elektronikhandeln har försvunnit. Även antalet livsmedelsbutiker har blivit något färre än vad de var under 2011.* Under samma period har antalet registrerade e-handelsföretag ökat med cirka 5000, vilket motsvarar nära nog en fördubbling.

Detaljhandeln är en viktig arbetsgivare. Den måttliga sysselsättningsökningen i den totala detaljhandeln mellan 2011 och 2016 är i nivå med det tillskott som skett till arbetskraften genom ökad befolkning, men skall även ses mot bakgrund av högkonjunktur under perioden. Hälften av de nya jobben har tillkommit i dagligvaruhandeln. Ungefär en fjärdedel av sysselsättningsökningen har emellertid skett inom e-handeln, vilket är samma andel som absorberats av den fysiska sällanköpsvaruhandeln, trots att e-handeln än så länge bara står för 14 procent av försäljningen inom sällanköp.

Den strukturomvandling som följer av handelns digitalisering och internationalisering syns inte bara i antalet butiker och anställda, utan även i kompetensammansättningen. Förädlingsvärdet per anställd är generellt högre inom e-handeln än inom den fysiska handeln och kompetensbehovet är därför delvis ett annat. Enligt SCB uppgick andelen högutbildade (med tre års eftergymnasial utbildning eller längre) till 19 procent i den fysiska dagligvaruhandeln och till 28 procent i den fysiska sällanköpsvaruhandeln under 2015. Inom e-handelsföretagen var motsvarande andel mycket högre, 39 procent. Detta avspeglar att e-handelns framväxt skapar nya roller och en efterfrågan på tekniska färdigheter som ofta saknar motsvarighet inom den fysiska handeln.



Förändring antal butiker 2011-2017 efter bransch

Skohandel	-21 %
Elektronikhandel	-21 %
Heminredningshandel	-20 %
Sporthandel	-18 %
Leksakhandel	-14 %
Klädhandel	-13 %



Förändring antal anställda 2011-2016

Sällanköpsvaruhandeln	+3 %
Dagligvaruhandeln	+10 %
E-handelsföretag	+59 %

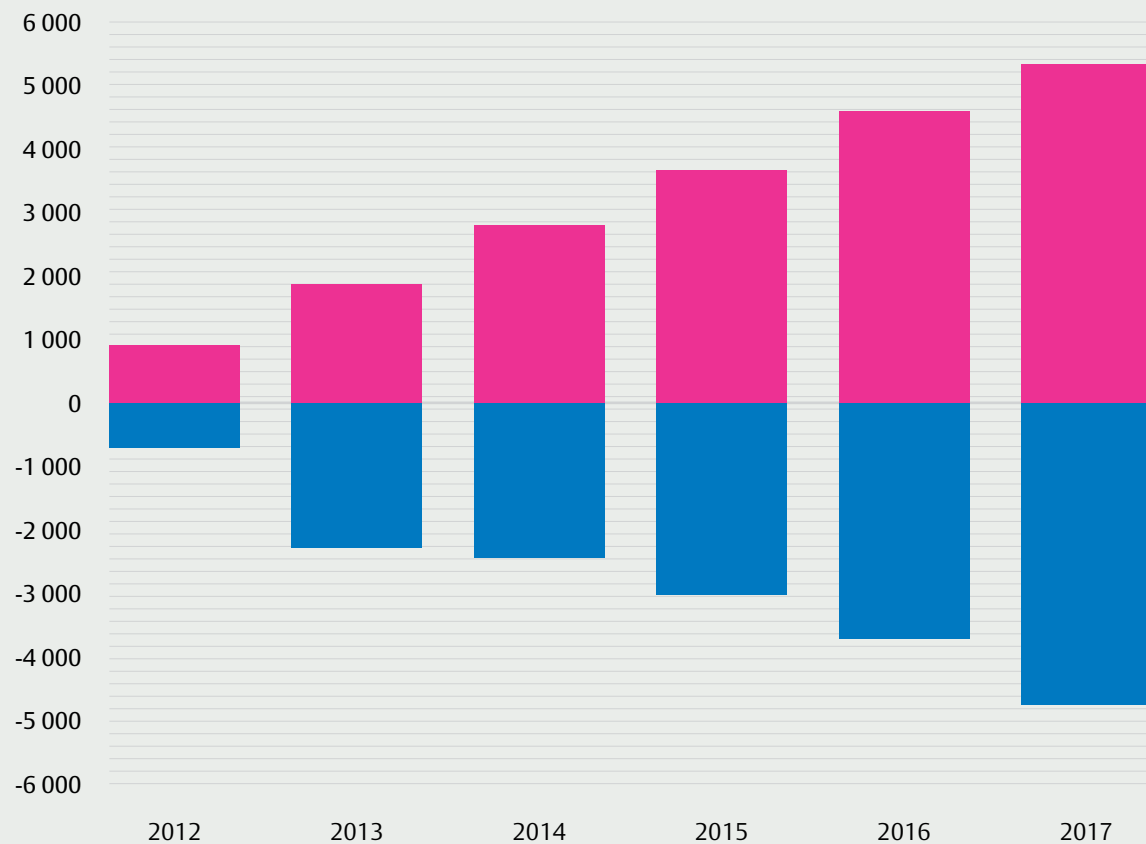
* År 2011 har valts som jämförelseår då de definitioner som ligger till grund för SCB:s företagsstatistik om antal arbetsställen och anställda justerades under året dessförinnan, vilket försämrar jämförbarheten för längre tidsserier.

NULÄGET: BUTIKSHANDEL

Diagram 7

Antal butiker inom sällanköpsvaruhandeln respektive antal e-handelsföretag (förändring sedan 2011)

- Minskning av antal arbetsställen inom sällanköpsvaruhandeln
- Ökning av antalet e-handelsföretag

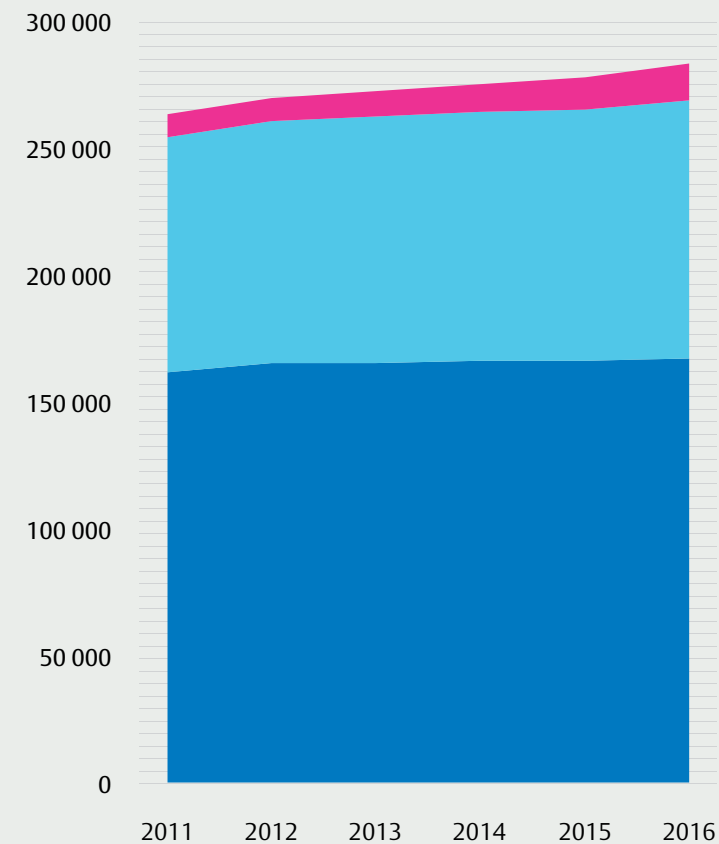


Källa: SCB.

Diagram 8

Antal anställda i detaljhandeln 2011-2016

- Sällanköpsvaruhandeln
- Dagligvaruhandeln
- E-handelsföretag



Källa: SCB.

NULÄGET: E-HANDEL FRÅN UTLANDET

EN GLOBAL SPELPLAN

Svenskars konsumtion i utlandet har ökat stadigt under de senaste 25 åren. Detta gäller även för utlands-konsumtionens andel av den totala konsumtionen, med undantag för en dipp strax efter millennieskiftet. Att en större del av kakan söker sig utomlands kan ses som en naturlig följd av globalisering och ökad ekonomisk integration mellan länder.

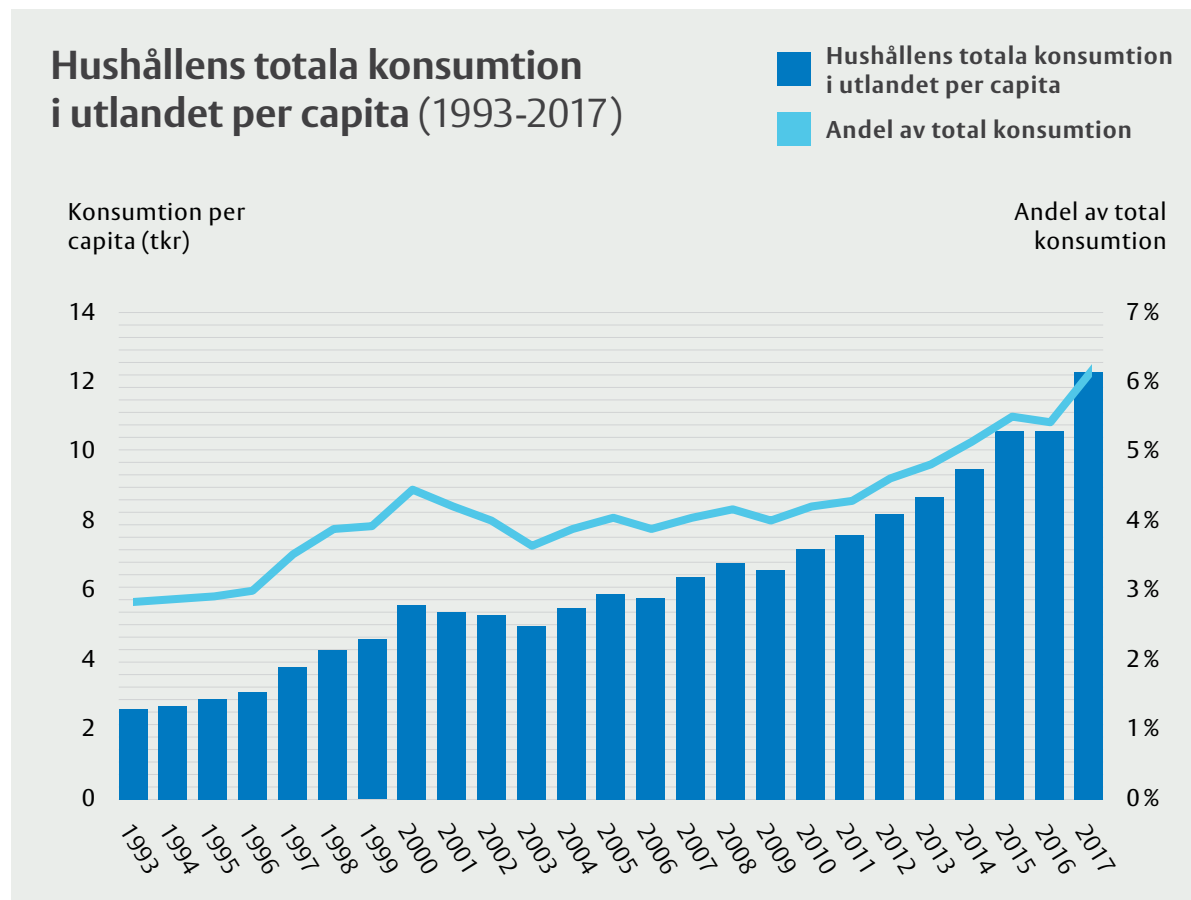
Även detaljhandelns spelplan har snabbt blivit global. Digitaliseringen har möjliggjort gränsöverskridande handel i och med att det räcker med en dator, mobil eller surfplatta för att få tillgång till produkter på andra sidan jordklotet. Svenska konsumenters e-handel från utlandet ökar snabbt och beräknades 2017 omsätta omkring 13 miljarder kronor.* 60 procent av alla konsumenter e-handlade någon gång från utlandet under 2017, enligt en konsumentundersökning som Svensk Handel

har gjort. En annan indikation om utlandshandelns omfattning ges av att en fjärdedel av de paket som levererades av PostNord under juli månad 2017 kom från utlandet.**

Den växande handeln över gränser speglas också av att antalet europeiska e-handlare som är registrerade för försäljning till svenska konsumenter har exploderat under de senaste åren, från 119 stycken år 2010 till 489 år 2016, en ökning med 310 procent.*** Att gränser minskar i relevans underlättas av att institutioner successivt anpassas till de nya förutsättningarna. EU-kommissionen har sedan ett par år arbetat med att skapa en digital inre marknad som syftar till att röja handels-hinder på den inre marknaden, exempelvis att företag ska slippa möta olika konsumenträttsliga regler.

* E-handeln i Norden. ** E-barometern konsument, juli 2017. *** SCB.

Diagram 9



Källa: SCB

Svenskars konsumtion i utlandet

Totalt	125 mdkr
Varav e-handelsimport	13,3 mdkr
Andel av konsumenter som e-handlat från utlandet under 2017	60 %

Källa: SCB, PostNord, Svensk Handel, konsumentundersökning.

E-HANDEL FRÅN UTLANDET

KINA I TÄTEN, MEN FÖRÄNDRADE SPELREGLER MEDFÖR OSÄKERHET

Utländska aktörer har blivit skickliga på att anpassa sitt e-handelserbjudande till konsumenter i Sverige. Det gäller inte minst stora företag som bygger marknadsplatser eller plattformar för att koppla ihop konsumenter med leverantörer. Aktörer som Amazon, Wish, AliExpress och Zalando står för en mycket betydande del av den globala tillväxten på nätet. Av de svenska konsumenter som e-handlat från utlandet under det senaste året har 12 procent handlat från AliExpress, 16 procent från Amazon, 27 procent från Zalando och 34 procent från Wish.*

Svenska konsumenters e-handel från utlandet är till stor del koncentrerad till ett antal större länder. Kina är numera det särklassigt vanligaste landet att e-handla ifrån, men omfattande handel på nätet bedrivs även med Tyskland, Storbritannien och USA. De mest populära utlandskö-

pen enligt e-barometern är kläder och skor samt hemelektronik, men importens sammansättning varierar kraftigt beroende på ursprungsland. Tyskland är exempelvis en populär marknad för att inhandla båt-, bil- och MC-tillbehör, Storbritannien lockar med mode och USA med mediaprodukter.**

Kinahandeln sköt i höjden under 2017 och omsatte omkring 2,4 miljarder kronor. Det är framförallt en låg prisbild som lockar till köp av kinesiska varor. Majoriteten av försändelserna har ett värde mellan 40 och 60 kronor***, vilket är avsevärt lägre än för de andra stora importländerna. Under perioden januari till september 2017 hanterade PostNord 24 miljoner paket från Kina, vilket var en ökning med 65 procent jämfört med året innan, och mot slutet av 2017 rapporterades att en genomsnittlig volym på 150 000 pa-

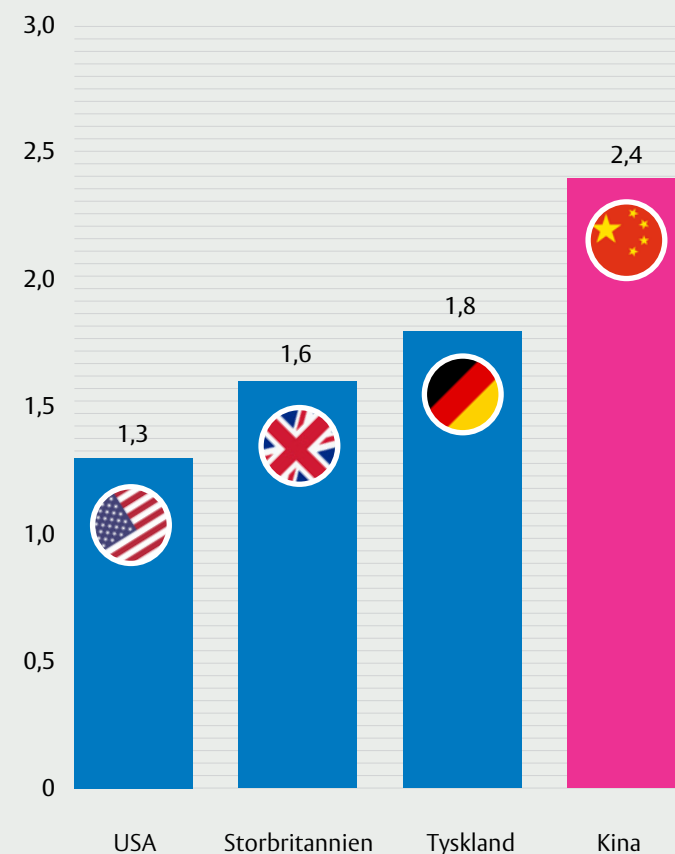
ket strömmade in till Arlanda varje dag. Detta föranledde PostNord att införa en avgift för hanteringen av varje paket med ursprung utanför EU från och med 1 mars 2018, vilket – tillsammans med en skärpt tillämpning av reglerna för momshantering – bidrog till att paketvolymerna minskade till omkring 50 000 paket om dagen i slutet av mars 2018.

En viktig aspekt med den växande Kinahandeln är att kinesiska aktörer verkar utifrån andra förutsättningar än de som råder i Sverige. Kinesiska aktörer drar fördel av lägre löner, närhet till produktion, subventionerad frakt samt möjligheten att kunna kringgå de miljömärkningar och produktsäkerhetskrav som följer av EU:s konsumentlagstiftning. Denna ojämna spelplan ger utslag i form av en lägre prisbild.

Diagram 10

E-handelsimport 2017 från respektive land

Miljarder kronor



* Svensk Handel, konsumentundersökning. ** E-barometern. *** Market, nr. 2 2018.

Källa: Svensk Handel, konsumentundersökning.

NULÄGET: E-HANDEL FRÅN UTLANDET

Fakta, nya förutsättningar för e-handelsimport:

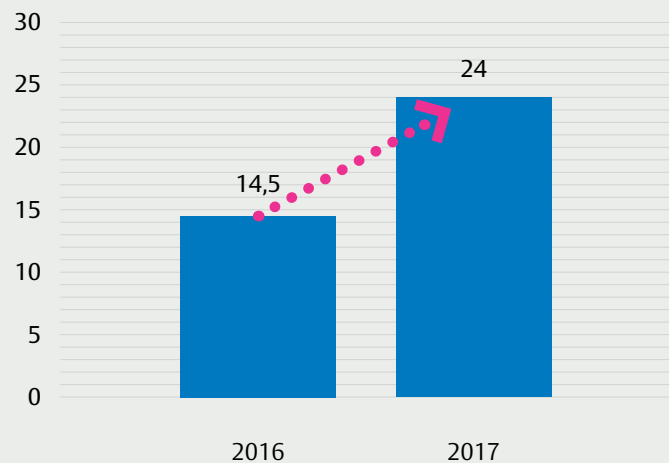
Från och med 1 mars 2018 betalar konsumenter 75 kronor per försändelse från länder utanför EU som hanteras av PostNord (125 kronor för försändelser med ett värde på 1500 kronor eller mer). Utöver detta har tillämpningen av momsreglerna skärpts. Tidigare medgavs konsumenten eget ansvar för inbetalning av moms på varor från utanför EU, men Tullverket har nu förtydligt att det är speditörens ansvar att reglerna efterlevs. Detta innebär att inga varor kommer att levereras ut förrän moms är inbetald, vilket åtminstone på kort sikt förväntas leda till dämpad handel och längre leveranstider.

Sammantaget har det nya regelverket inneburit att paketflödet från särskilt Kina har minskat kraftigt efter 1 mars, enligt uppgift från 150 000 till 50 000 paket om dagen mot slutet av mars månad. I skrivande stund uppgår följaktligen flödet till en tredjedel av vad det var innan regelförändringarna kom till stånd.

Diagram 11

Antal försändelser från Kina

Antal försändelser i miljoner,
januari till september



KAPITEL 2

FRAMTIDENS DETALJHANDEL

Sammanfattning:

Experter är eniga – e-handeln stöper om detaljhandelslandskapet

Den demografiska utvecklingen medför ökad tillväxt inom e-handeln

Handeln blir mer tekniskt sofistikerad

Digitaliseringen driver fram nya affärsmodeller

FYRA TANKAR OM FRAMTIDEN



Liv Forhaug
Direktör för strategi och affärsutveckling, ICA

ICA har under det senaste året haft en stark e-handelstillväxt men e-handeln står fortfarande bara för drygt en procent av koncernens totala omsättning. Liv Forhaug är direktör för strategi och affärsutveckling på ICA Gruppen. Hon berättar att ICA:s e-handel har växt kraftigt under det senaste året och bedömer att den sannolikt kommer att fortsätta växa under de kommande åren men att dagligvaruhandeln alltjämt kommer att domineras av butiker. *"E-handeln med mat kommer inte nå norr om 50 procent, åtminstone inte under min livstid. I vår planeringshorisont jobbar vi med 10-15 procent som ett mer realistiskt scenario, även om ingen kan veta säkert"*, säger hon.

Liv Forhaug betraktar e-handeln mer som en tjänst som erbjuder konsumenterna ett mervärde och underlättar i vardagen snarare än

som en konkurrent till butikerna vad gäller exempelvis pris. *"Till skillnad från andra kategorier där en e-handelsvärdekedja många gånger är billigare än distribution via butik, så är det tvärtom med maten, eftersom både plock och distribution är kostsamt. Det är därför naturligt att maten är och kommer att förbli billigare i en Maxi-butik än på nätet"*, säger hon.

Näthandeln med dagligvaror har historiskt utvecklats mycket långsammare i Sverige än näthandeln med sällanköpsvaror. Liv Forhaug menar att en delförklaring till detta har varit att de stora dagligvaruhandlarna tidigare inte satsat fullt ut på e-handeln.

"E-handeln med mat är supplydriven och erbjudandena till konsument har tidigare inte varit tillräckligt bra", säger hon. Idag erbjuder cirka 200 av ICAs

butiker e-handel och det väntas bli betydligt fler under de kommande åren, vilket ökar utbudet och ger fler möjligheten att e-handla sina livsmedel, även om de inte bor inom nättaktörernas utkörningsområden.

En stor tillgång för ICA är att man har en stark kundbas. *"Vi har cirka 100 miljoner besökare på ICA.se varje år, vilket är en stor styrka"*, säger Liv Forhaug. Det kommer att vara centralt i framtiden att kunna möta kunden på kundens villkor. För att kunna göra detta på bästa sätt behöver man arbeta med de datamängder som genereras inom verksamheten genom exempelvis big data och artificiell intelligens, säger hon.

När det kommer till ny konkurrens och utländsk konkurrens betonar hon att e-handeln med mat är komplex och krävande – både vad gäller

regler och transporter. Dagligvaruhandeln kommer därför sannolikt inte att vara den marknad som exempelvis Amazon slår sig in på i första hand. Däremot tror hon att dagligvaruhandeln kan komma att breddas i framtiden, i takt med att kundernas behov förändras. Inom ICA tittar man bland annat på måltidsmarknaden som helhet. *"Färdiga måltider är en marknad som växer och kan hjälpa konsumenterna i vardagen"*, säger Liv Forhaug.

"Den här typen av lösningar kan det säkert bli mer av i framtiden. Även en breddning till närliggande kategorier kan vara aktuell, säger hon. Maten är en frekvensbyggare i näthandeln, och det är mer naturligt att man i samband med sin veckohandling av mat köper lite sällanköpsvaror än tvärtom."

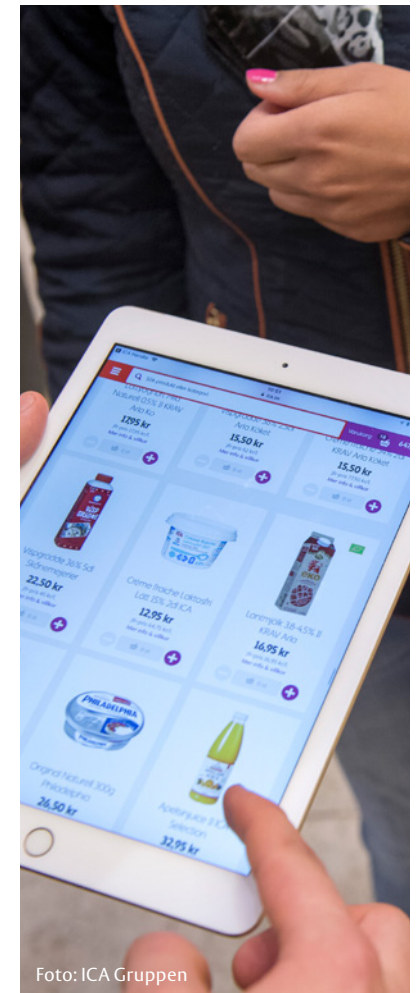


Foto: ICA Gruppen



Sverker Lindbo Head of Concept Development, Ocado

Ocado är en av de största aktörerna inom e-handeln med dagligvaror i Storbritannien. Företaget är i hög grad automatiserat, bedriver egen forskning och utveckling och liknas närmast vid Amazon i detta avseende. I maj 2018 blev det klart att Ocados e-handelssystem kommer att implementeras i ICAs e-handelslösning. Sverker Lindbo är Head of Concept Development på Ocado och har arbetat i många år med e-handel av livsmedel i Storbritannien.

Sverker Lindbo ser paralleller mellan e-handelsutvecklingen i Storbritannien och i Sverige. Han menar att det framförallt var de större dagligvarubutikerna som kom i kläm mellan lågprishandel och e-handel i Storbritannien och att samma sak kan ske i Sverige. *"Stora butiker utanför stan har tagit mest stryk, de har tappat till e-handel, lågpris och servicehandel. Samma sak kan ske i Sverige men vi har inte riktigt lika stora butiker och de ligger generellt bättre relativt bostadsområden"*, säger han.

Sverker Lindbo poängterar dock att man inte ska se på dagligvaruhandel som ett enhetligt begrepp. När man talar om framtiden behöver man särskilja framförallt veckohandel och spontanhandel. E-handeln lämpar sig framförallt för veckohandel. *"Vi bedömer att e-handeln på sikt borde kunna ta ungefär hälften av veckohandeln"*, säger han. *"Kan man lösa spontanhandeln kan det bli mer."* Han menar att spontanhandeln kommer att bli svårare att digitalisera eftersom konsumenten inte accepterar att vänta och i stort sett all e-handel har en inneboende fördröjning.

Sverker Lindbo menar att en annan nyckel i framtidens dagligvaruhandel på nätet är storlek. Ocados filosofi är att ha ett fåtal stora anläggningar på strategiska platser i Storbritannien, vilket är nyckeln till att få effektivitet i e-handeln. Priset är att det kräver en betydande initial investering. *"Man behöver volymerna för att få lönsamhet"*, säger han. Sverige har inte den här typen av anläggningar

idag men de finns i andra europeiska länder – framförallt i Storbritannien som går i bräschen för dagligvaruhandel på nätet.

Framtidens e-handel med livsmedel bedömer han framförallt kommer att levereras hem till konsumenten. Han säger att det är vad kunden förväntar sig och den service som handlarna behöver erbjuda. I Storbritannien testades olika strategier men Ocado har alltid satsat primärt på hemleverans. *"Tesco försökte bland annat med att sätta upp click and collect-ställen i Storbritannien, men de har inte fungerat särskilt bra"*, säger han.

Ocado är liksom Amazon i många avseenden först och främst ett teknikbolag. Ocado har otaliga patent på tekniska lösningar och nyttjar allt från robotarmar till automatiserade lagertruckar i sina anläggningar. *"Det har hänt jättemycket, man kommer förmodligen kunna driva en större Ocado-anläggning nästan helt utan anställda inom fem-tio år"*, säger han.

När det kommer till Amazon är de sedan länge etablerade i Storbritannien men har inte lyckats särskilt väl på dagligvarusidan, enligt Sverker Lindbo. *"Amazon har inte lyckats något vidare med mat. Deras teknik funkar inte riktigt och vi upplever att de ligger ganska långt efter, även om de är otroligt duktiga i sin kärnaffär"*, säger han.



Foto: Ocado

FRAMTIDEN



Sigrid Dalberg-Krajewski
Corporate communications manager,
Nordics & UK, Zalando

Zalando är sannolikt det utländska plattformsföretag som svenska folket är allra mest bekant med. Zalando tog sig in på den svenska marknaden för ett antal år sedan och har växt mycket snabbt. Sigrid Dalberg-Krajewski var vid intervju tillfället Corporate Communications Manager på Zalando för den nordiska och brittiska marknaden.

Sigrid Dalberg-Krajewski är övertygad om att e-handeln kommer att fortsätta växa och ta marknadsandelar från den fysiska handeln. *"Jag tror att den kommer växa i samma takt eller snabbare de närmaste åren."* Hon menar också att den snabbt växande e-handeln medför nya möjligheter för mindre aktörer. *"Vi har sett en god utveckling hos spelare som är lokalt starka och nischade. För de som inte riktigt har resurserna att etablera sig utomlands kan det vara superbra att finnas på Zalando om man har en bra produkt och ett intressant varumärke"*, säger hon.

Sigrid Dalberg-Krajewski menar att bilden som målats upp av Zalando som en traditionell online-retailer är en sanning med modifikation. Zalando betraktar sig själv snarare som ett teknikföretag och en handelsplattform med mode som primär inriktning. *"Zalando har drygt 2 000 personer som jobbar med teknik och hade aldrig kunnat göra den här resan utan ett högt tech-kunskapsnivå"*, säger hon.

Hon tror också att ny teknik kommer att få allt större betydelse i framtidens handel. Zalando jobbar därför intensivt med att implementera artificiell intelligens och maskininlärningslösningar i verksamheten. *"Om jag besöker en butik möts jag av ett helt hav av produkter men också av en expedient som kan hjälpa mig. Artificiell intelligens kan, och måste, fylla expedientens roll på nätet"*, konstaterar hon.

När det kommer till de största plattformsföretagen som Zalando konkurrerar med menar Sigrid Dalberg-Krajewski att modehandeln är

ett speciellt segment. *"Inom modebranschen är det jätteviktigt hur man presenterar sig och sina varor. Där har Amazon inte riktigt lyckats, men det är en fantastisk resa de har gjort totalt sett – alla bör slänga ett getöga på vad de gör"*, menar hon. Även Alibaba och Wish har problem med att attrahera europeiska modekonsumenter. *"Kinesiska e-handlare är väldigt bra på att nischas in. Det finns handlare på Alibaba som enbart säljer nyckelringar eller väskor. I Europa är det mer av ett helhetskoncept som kunderna söker, de vill göra en inspirationsresa. Där har de kinesiska plattformarna en bra bit kvar"*, avslutar hon.



Foto: Zalando

FRAMTIDEN



Anna Felländer
Digitaliseringsekonom

Anna Felländer är en av Sveriges främsta experter inom digitalisering och digital ekonomi. Hon var tidigare chefsekonom på Swedbank och är numera aktiv inom bland annat data-analysföretaget Whispr Group, konsultföretaget Boston Consulting Group och Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm.

Anna Felländer bedömer att e-handeln kommer att fortsätta växa i snabb takt framöver men anser också att det är svårt att tala om precisa siffror i en så föränderlig sektor. När det kommer till detaljhandels delbranscher menar hon att sällanköpsvaruhandeln förmodligen kommer att påverkas mest. *"Dagligvaruhandeln släpar efter, delvis av naturliga skäl, men även här kommer vi att se ny teknik i de fysiska affärerna, personifiering och last-mile-lösningar"*, konstaterar hon.

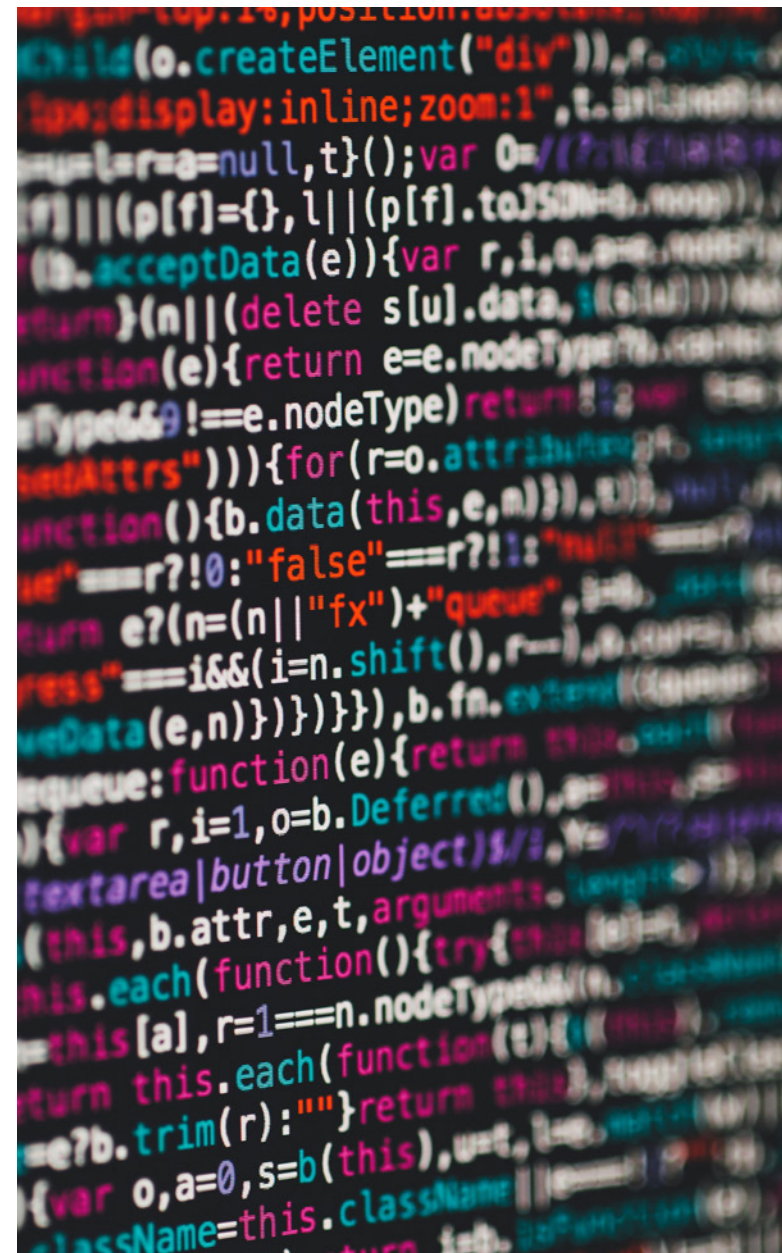
När det kommer till vinnare och förlorare i framtidens digitala handel bedömer Anna Felländer att platt-

formsaktörerna har framtiden för sig. *"Amazon närmar sig Sverige och de har kommit oerhört långt vad gäller datahantering och personliga erbjudanden"*. Hon menar att företag som Amazon är mer än bara traditionella e-handlare. *"Amazon bygger ett universum av olika produkter och tjänster och samlar ihop en väldig kunskapsbank om kundbeteenden. De som vinner i nätverksekonomin kommer att vara de som kontrollerar ett system på det här sättet"*. En konsekvens av detta menar hon är att frågan om vem som kontrollerar kunderna kommer att bli mer aktuell framöver om plattformshandeln växer. Med stora dataset och algoritmer kan personifierade erbjudanden skapas. *"De som skriver algoritmen har makt. Vilket varumärke får komma upp först i sökningen? Är det Milda eller Arla?"*, säger hon.

En annan aspekt som Anna Felländer tror kommer att få betydelse i framtidens handel är en reduktion av antalet mellanled från tillverkare till konsument. Hon tror på

ökad direktförsäljning där tillverkaren tar en större roll i värdekedjan. *"Leverantörerna kan i högre grad sälja direkt till kund"*.

Hon poängterar dock att handeln är diversifierad och att alla segment inte påverkas lika mycket av digitaliseringen. Tvärtom finns det segment som sannolikt kommer att fortsätta i butiksform. *"Servicerelaterade tjänster, lyxsegment och impulsköp kommer online förmodligen inte att ersätta fullt ut"*, säger hon.



TRE SKIFTEN

TRE SKIFTEN OMFORMAR HANDELN

Tre övergripande områden som bedöms få betydande påverkan på framtidens detaljhandel kan särskiljas: ett demografiskt skifte, ett teknologiskt skifte och ett skifte av affärsmodeller.

Demografiskt skifte

Demografisk utveckling, fler digital natives

Förändrade konsumentbeteenden

Välinformerade konsumenter

Tjänstekonsumtion

Hållbarhet

Delningsekonomi

Sömlös konsumtion

Mobilt beteende

Teknologiskt skifte

Big data

Automatisering

Robotisering

Omnikanal

Artificiell intelligens

Internet of things (IoT)

Virtuell verklighet och förstärkt verklighet (VR och AR)

Maskininlärning

Självkörande fordon

3D-skrivare

Röststyrning

Skifte av affärsmodeller

Digitala produkter

Sekundära marknader

Plattformer

Ekosystem

Skräddarsydda produkter

Manufacturer to consumer (M2C)

Bransch- och sektorglidning

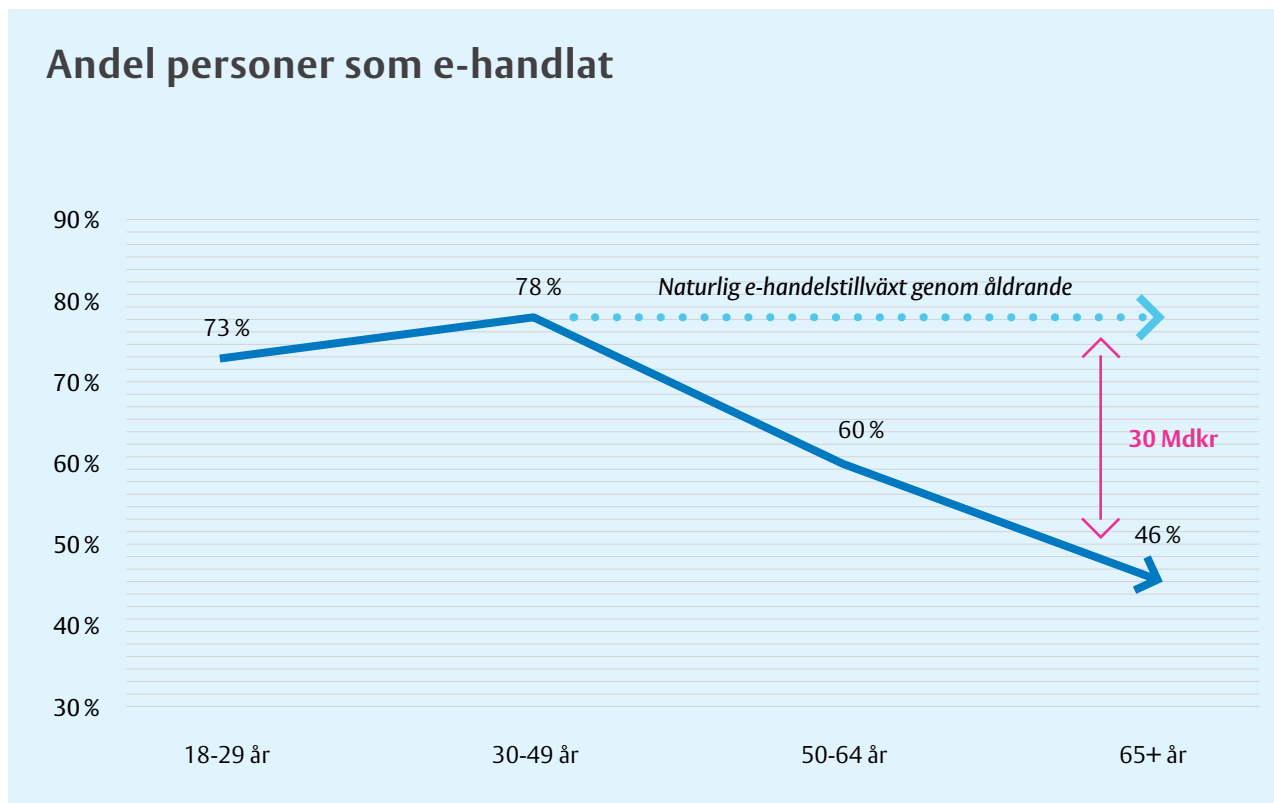
Nätverksekonomi

New retail

DEMOGRAFISKT SKIFTE

En av de viktigaste förändringarna för handeln på sikt är den svenska befolkningssammansättningen. Det finns en tydlig generationsklyfta när det kommer till såväl digitalisering som e-handel. De yngre konsumenterna är generellt mer vana vid ny teknik och tar den snabbare till sig än äldre konsumenter.

Diagram 12



Skev e-handel innebär 30 miljarder i uteblivna intäkter

Som diagram 12 illustrerar har e-handelskurvan en betydande krökning utifrån konsumenternas åldersstruktur. De yngre generationerna har tagit e-handeln till sig medan konsumenterna blir allt mer ovilliga att e-handla ju äldre de blir. Detta bedöms vara ett vanebaserat och kunskapsbaserat fenomen, vilket innebär att nästa generation äldre som redan har ett digitalt beteende sannolikt kommer att fortsätta med detta och vara aktiva på nätet. Ålderskurvan i diagram 12 är således en temporär företeelse som successivt utjämnas.

Konsekvensen av den åldersasymmetri som råder inom e-handeln är uteblivna intäkter för e-handlarna, beroende på att bara delar av befolkningen tagit e-handeln till sig. E-handeln beräknas gå miste om cirka 30 miljarder kronor varje år på grund av detta. Gapet överbryggas dock successivt i takt med att yngre generationer åldras, vilket vi valt att kalla för naturlig e-handelstillväxt.

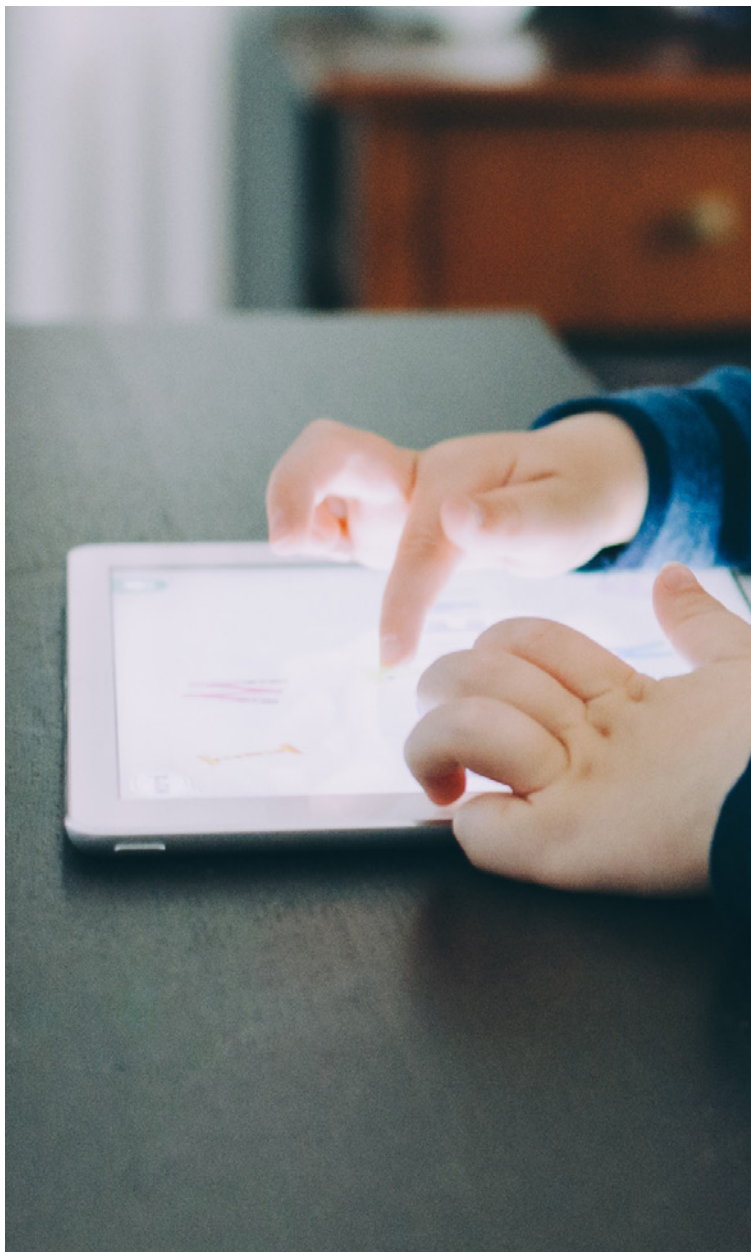
Förändrade konsumentbeteenden

År 2025 bedöms cirka 44 procent av svenskarna vara så kallade digital natives (födda efter 1990) jämfört med cirka 35 procent idag. Detta innebär att de har växt upp med digitala produkter och beteenden som de tar för givna. Mobiltelefonen är för många en självklar del i köpprocessen. Dagens konsumenter är krävande. De är välinformerade om såväl pris som konkurrenter och förväntar sig en sömlös upplevelse. De läser produktrecensioner och jämför erbjudanden direkt i mobiltelefonen.

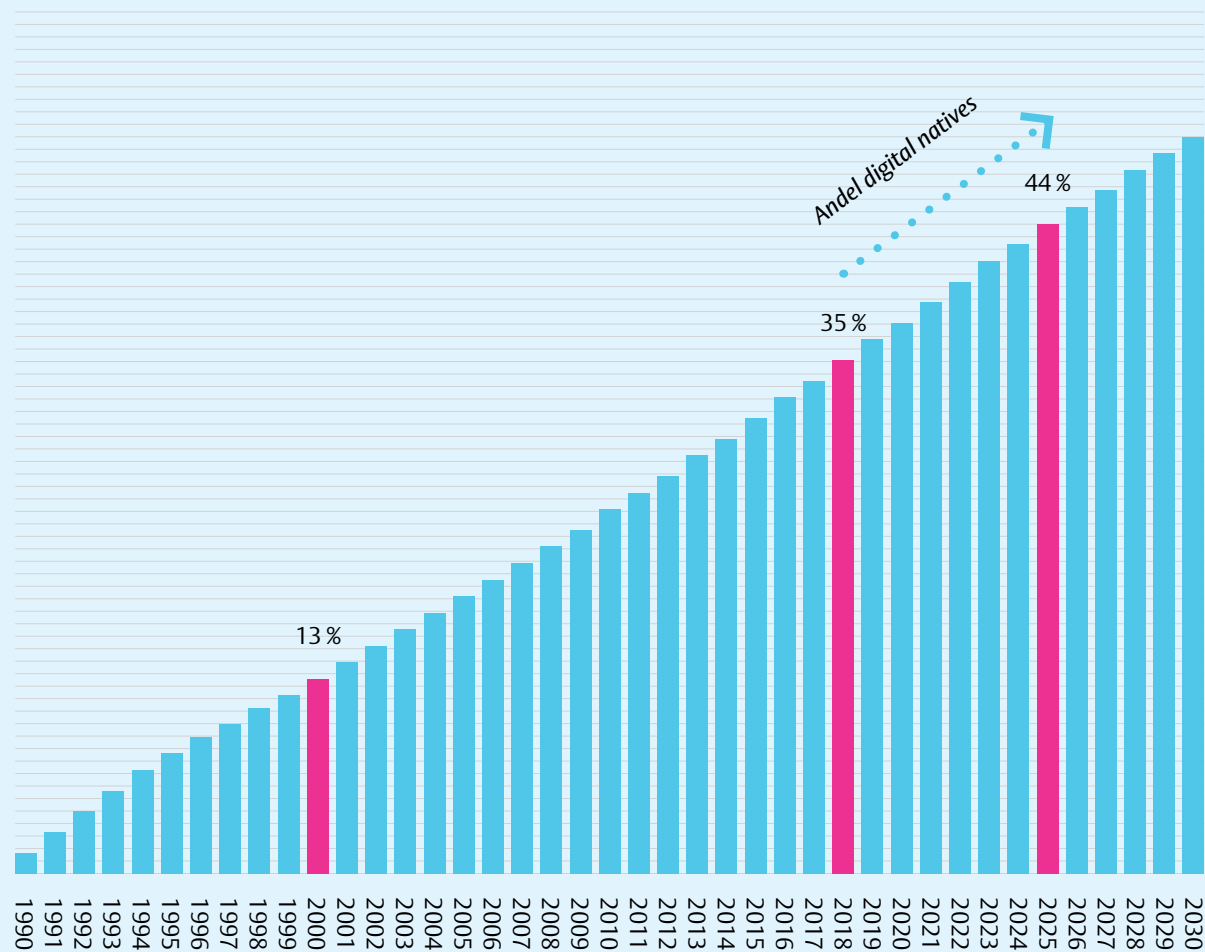
Den nya generationen konsumenter har kort sagt andra preferenser än sina föräldrar. Det demografiska skiftet innebär att vågskålen håller på att tippa över till förmån för digital natives, vilket handlarna i allt högre grad måste förhålla sig till. Det räcker inte att bara ha en butik, handlarna måste även ha närvaro där kunderna finns oavsett kanal.

TRE SKIFTEN: DEMOGRAFISKT SKIFTE

Diagram 13



Andelen digital natives (födda efter 1990) – personer som växt upp med digital teknik – beräknas öka från 35 procent idag till 44 procent år 2025



TRE SKIFTEN: TEKNOLOGISKT SKIFTE

TEKNOLOGISKT SKIFTE

Det teknologiska skiftet är det kanske mest påtagliga inom handeln. Tekniska innovationer sticker ut, både som hot och som möjlighet. De senaste åren har det gjorts stora framsteg på en rad olika tekniska områden och handlare har börjat nyttja allt från lagerautomatisering till artificiell intelligens.

Det är troligt att handeln kommer att bli mer och mer tekniskt krävande när bolag sprungna ur IT-eran som Amazon sätter standarden för konsumenternas förväntningar. Områden som big data, maskininlärning och artificiell intelligens erbjuder konsumenten mervärden och lyfter användarupplevelsen för konsumenten. Att hänga med och vara konkurrenskraftig inom de olika tekniska områden som dyker upp kommer att vara tufft för många som därför sannolikt kommer gravitera mot de stora plattformarna för att nyttja deras lösningar.



Alla delar av värdekedjan lyfts

Digitaliseringen har fått ett brett genomslag i samhället och påverkar idag såväl konsumenter som företag på otaliga sätt i vardagen. Detta kommer av att teknikutvecklingen präglas av en påtaglig rundgång där tekniska framsteg inom ett teknikområde ofta gynnar andra – ibland vitt skilda – områden. De tekniska framsteg som gjorts för exempelvis datorkomponenter kan användas brett, inom såväl mobiltelefoner, robotik eller förbättrad artificiell intelligens. Detta illustrerar varför den generella utvecklingstakten är så hög just nu. Både röststyrning och artificiell intelligens möjliggörs idag genom den snabba utveckling som skett primärt inom andra områden.

För handelns del innebär detta att alla delar av värdekedjan påverkas. Det investeras i automatiserade lager samtidigt som man behöver ha omnikanallösningar och implementera AI-algoritmer för produktrekommendationer på hemsidan. Handeln blir mer och mer tekniskt avancerad, vilket innebär att man om tio år kommer behöva arbeta på ännu fler områden för att hänga med. En effekt av detta är sannolikt att det föder koncentration, antingen genom att mindre aktörer flyttar över till plattformar och låter dessa stå för investeringskostnaderna eller går samman för att bli konkurrenskraftiga.

Risker och monopolisering

Den tekniska utvecklingen medför även risker i och med att handeln blir alltmer IT-driven. Om man betraktar många av de renodlade IT-bolag som har dykt upp de senaste årtiondena, exempelvis Google, Microsoft och Facebook, så dominerar de sina nischer fullständigt. IT-segmentet tycks premiera storlek och marknadsdominans av en rad olika skäl och det finns risk för att e-handeln, som är kraftigt IT-driven, på sikt kommer att gå samma öde till mötes, åtminstone i vissa länder.

TRE SKIFTEN: TEKNOLOGISKT SKIFTE



RÖSTSTYRNING – NÄSTA TEKNISKA INNOVATION INOM HANDELN

Gabriel Skantze
Docent Gabriel Skantze vid KTH ger sin bild av framtiden

Gabriel Skantze är docent i talteknologi vid Kungliga Tekniska Högskolan samt ledare för KTH:s team som tagit sig till final i Amazons Alexa Prize Challenge.

Röststyrning och digitala assistenter väntas bli ett av de kommande stora tekniskiften som kommer att påverka handeln framöver. Många konsumenter har redan träffat på Apples Siri eller Amazons Alexa, men tillämpningen av tekniken är fortfarande i sin linda. En av de personer som kan tekniken bäst i Sverige är Gabriel Skantze, docent i talteknologi och medlem i det KTH-team som belönats av Amazon i den prestigefyllda tävlingen Alexa Prize Challenge.

Gabriel Skantze menar att röstassistenter kan få betydande påverkan inom handeln och bidra till att göra det ännu enklare att handla på nätet. *"Se exempelvis hur mycket Amazon har intresserat sig för Alexa och Echo – det finns ett skäl givetvis"*, säger han.

Assistenterna idag är dock fortfarande relativt enkla. De tolkar

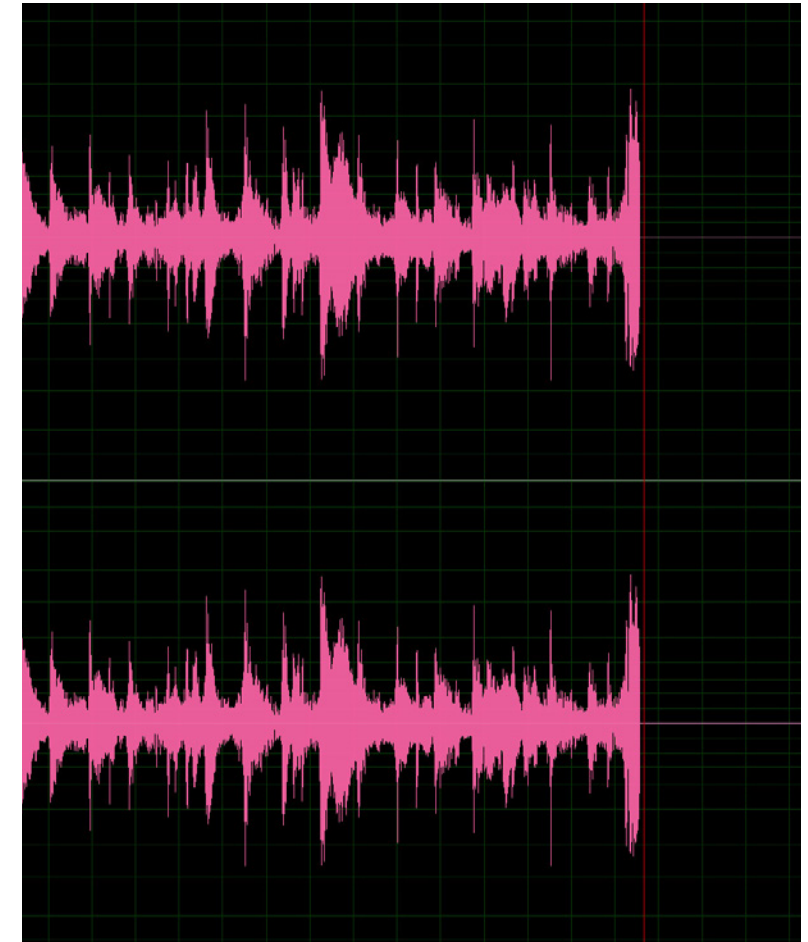
fraser och nyckelord men på ett relativt ytligt plan, menar han. *"Det är det som är så intressant med tävlingen (Alexa Prize Challenge), att Amazon lagt ribban högt och satsar på långt mer komplicerade konversationer än Alexa klarar idag"*, säger han. Vid sidan av digitala assistenter tror Gabriel Skantze att tekniken kan komma att användas i hög utsträckning även på andra håll. Kundtjänst är ett exempel där många företag experimenterat med chattbotar på nätet.

Även i butiker menar han att vi kan få se röststyrda hjälpredor som kan svara på enklare frågor och hjälpa konsumenterna framöver. *"Frågor som är relativt enkla, om ett plagg finns i lager, eller vilken hylla varan finns på går i princip att lösa idag"*, säger han.

"Problemet är inte språkförståelsen i sig utan framförallt längre, komplexa

samtal utanför den specifika nisch som assistenten är tränad för. Man kan relativt lätt träna en bot att förstå och svara på de flesta frågor som kan uppkomma om IKEA-möbler, men det är när ska prata generellt om allt möjligt som det blir knepigt", säger han.

Efter Amazons framgångar med Echo i USA tror Gabriel Skantze att assistenterna i framtiden kommer att gå mot fler inbyggda komponenter. Skärm och kamera är två troliga kandidater. För att förstå hur utvecklingen kan se ut menar Gabriel Skantze att man kan betrakta röstassistenter som enklare robotar. De tar emot intryck och utför handlingar, vilket inte nödvändigtvis behöver ske via röst, menar han. *"Det arbetas redan med att läsa av ansiktsuttryck. En skärm kan visa information för användaren, den primära skillnaden mot en traditionell robot är att de inte rör på sig – åtminstone inte än"*, säger han.



Amazon Echo

Amazons smarta högtalare (hårdvara). Det finns även en mindre modell med namnet Amazon Dot.

Amazon Alexa

Mjukvaran i Amazons smarta högtalare, precis som att Siri är en mjukvara i Apples produkter så som iPhone.

TRE SKIFTEN: SKIFTE AV AFFÄRSMODELLER

ETT SKIFTE AV AFFÄRSMODELLER

En viktig faktor i framtidens e-handel är skiftet av affärsmodeller och två av de stora skiftena bedöms ske på plattformssidan respektive tillverkningssidan. Plattformar är nätverksbaserade marknadsplatser och för tillverkarna rör det sig primärt om att möjligheten till direktförsäljning till kund öppnas upp.

Bland handlarna går flera skiljelinjer, bland annat mellan dem som säljer dagligvaror och dem som säljer sällanköpsvaror men även mellan nyare och mer traditionella affärsmodeller. Äldre och mer traditionella företag tenderar av naturliga skäl att vara mer investerade i traditionell handel. Det kan exempelvis vara befintliga butiksnätverk som det har investerats mycket pengar i genom åren och som inte längre är idealiska eller anpassade till hur den moderna handeln ser ut. Detta samtidigt som det finns aktörer som kommit fram senare och vars kärnaffär formats av de rådande förutsättningarna och därför inte har samma anpassningsbehov.

Förutsättningarna inom handeln skiljer sig följaktligen åt och detta präglar handlarnas agerande. Traditionella handlare som befinner sig under press riskerar att hamna i ett egenorienterat beteende där man implementerar tekniska lösning-

ar som en domkraft för att lyfta sin befintliga affär och rädda sin nuvarande butiksstruktur snarare än att leverera tjänster som kunderna efterfrågar. En parallell kan göras till framgångssagan Netflix som började sina dagar med att skicka DVD-filmer via brev. Detta är en affärsmodell som sannolikt hade varit avvecklad idag (liksom företaget). Detta oavsett hur mycket sajten mobilanpassats eller lagret automatiserats, eftersom affärsmodellen i grunden inte hade framtiden för sig. Istället anpassade Netflix sin affärsmodell till förutsättningarna och har skördat stora framgångar.

Bland handlarna har även plattformslösningar växt snabbt. Amazon och Alibaba har firat stora framgångar och företräder en affärsmodell som i högre grad bygger på nätverk än den traditionella vertikala affärsmodellen som är vanlig inom handeln.



Affärsmodellen skiftar även hos tillverkarna

En av de otaliga konsekvenser som digitaliseringen medför är att själva produkterna blir mer digitala, vilket får tillverkarnas affärsmodeller att förändras. Det tydligaste exemplet är mobiltelefoner där handlarna idag delvis trängts ut från marknaden. Den sekundära marknaden med appar som konsumenterna köper via sina mobiltelefoner tillfaller Apple och Google snarare än detaljisten medan abonnemangsavgifterna tillfaller telefonoperatörerna – som dessutom tidigt tog sig in i handeln och öppnade egna butiker. Fler och fler produkter antas möta samma öde i takt med att de digitaliseras och fylls med teknik och sensorer.

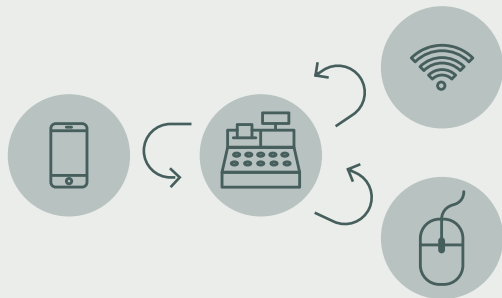
Effekten av detta är att tillverkarna kommer närmare kund och kan samla in egen kunddata och kommunicera direkt med sina kunder. Apple har exempelvis fått en helt annan kontaktkanal och kontroll över sina kunder genom framväxten av App Store. De största tillverkarna, som exempelvis Apple och Nike, arbetar i allt högre grad med egna så kallade ekosystem av digitala produkter som samverkar och integreras med befintliga produkter och ger tillverkaren en helt annan position än tidigare.

TRE SKIFTEN: SKIFTE AV AFFÄRSMODELLER

NÄR AFFÄRSMODELLEN TAR SIG OLIKA UTTRYCK

Figur 2

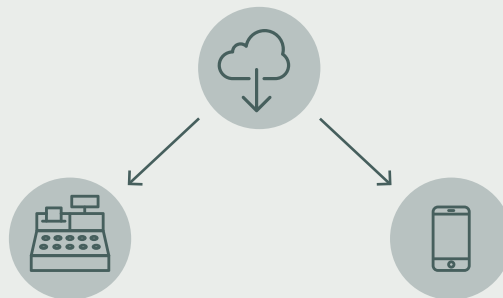
Egenorienterad utgångspunkt



Den egenorienterade utgångspunkten präglar delar av den befintliga handeln och kännetecknas av att den befintliga verksamheten står i centrum oavsett om den har en framtid eller ej. Digitala och tekniska satsningar sker mestadels på ytan och förväntas lyfta den befintliga (traditionella) verksamheten, som sedan antas fortsätta ungefär som vanligt.

Figur 3

Efterfrågeorienterad utgångspunkt



Den efterfrågeorienterade utgångspunkten har bland annat beskrivits av Alibabas VD Jack Ma under begreppet "new retail". Skillnaden är i grunden att plattformsbolag som Alibaba har en fungerande och framtidssäkrad kärnaffär och har inte samma förändringsbehov som den traditionella handeln. De kan därför satsa på butiker när andra aktörer lägger ner desamma. Detta sker dock utifrån en kontext där kunden står i centrum och satsningar kan göras utifrån egna villkor, snarare än som räddningsaktion för en förlusttyngd verksamhet.

KAPITEL 3

FYRA FÖRDJUPANDE FRAMTIDSCASE

Översikt:

Detaljhandelns brytpunkt – när tar e-handeln över?

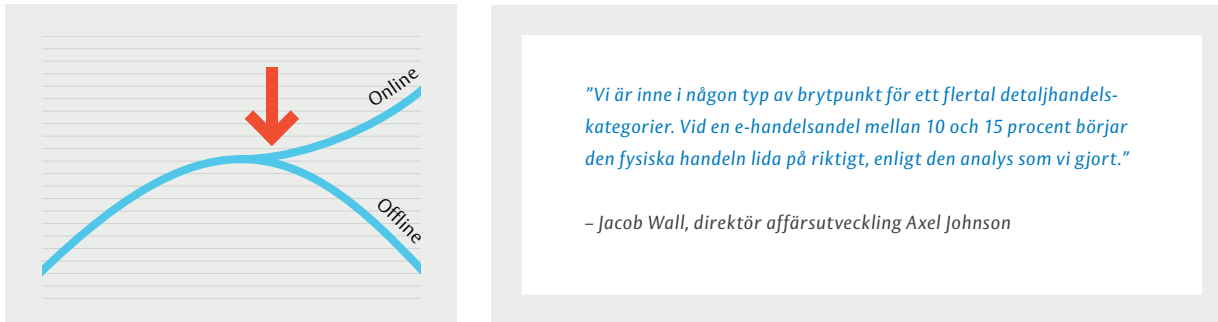
Förändrade affärsmodeller

Handelns marginalstruktur – den nya handeln pressar marginalerna

Plattformen – den nya e-handeln

NÄR TAR E-HANDELN ÖVER?

Figur 4



När i princip all försäljningstillväxt sker på nätet – som vi har sett är fallet idag inom sällanköpshandeln som helhet – får det betydande konsekvenser för den fysiska handeln. Man kan i detta skede tala om en slags brytpunkt, då fysiska aktörer antingen måste erövra marknadsandelar från konkurrenter eller kapa kostnader för att försvara sina vinster – oftast både och. Erfarenhet indikerar att den fysiska handeln tenderar att få stora lönsamhetsproblem när e-handeln närmar sig en försäljningsandel på cirka 15 procent, något som intensifierar trycket mot digitalisering.

Ovanstående förhållande kan också uttryckas i termer av butiksyta. Efterfrågan på butiksyta är direkt kopplad till hushållens villighet att spendera pengar i motsvarande butiker. Detta konsumtionsutrymme för hushållen kan på sikt inte avgöras av så mycket annat än inkomster och befolkningsutveckling, vilket innebär att alla landvinningar för e-handeln som inte kompenseras av högre inkomster eller växande befolkning medför försvagningar av lönsamheten inom den fysiska detaljhandeln, såvida inte effektiviseringar sker i motsvarande grad. Därför blir konsolidering av butiksyta, butiksnedläggningar

och risken för konkurser påtaglig när e-handelns tillväxt nått en betydande nivå i absoluta tal, en nivå som också motsvarar en viss e-handelsandel av totalmarknaden.

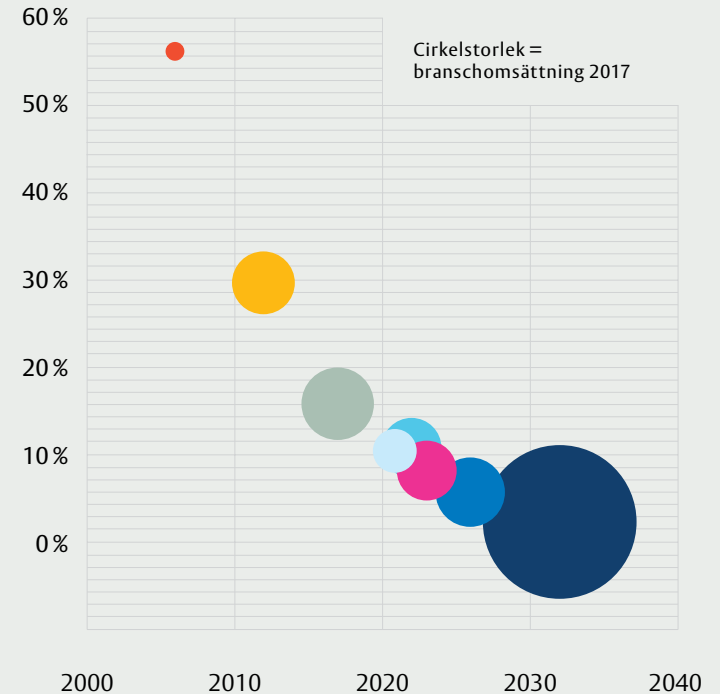
I diagrammet har möjliga brytpunkter för respektive delbransch skattats längs med den vågräta axeln. Positionerna längs med y-axeln illustrerar branschernas mognadsgrad 2017, medan cirklarnas storlek motsvarar branschernas totalomsättning för samma år.

Denna bild ger åtminstone två viktiga insikter. För det första återstår en lång väg att vandra för detaljhandeln när det gäller digital omställning. De branscher som ännu inte kan sägas ha nått sin brytpunkt 2017 står för fyra femtedelar av den totala försäljningen för de infångade branscherna, vilka i sin tur motsvarar tre fjärdedelar av detaljhandeln. För det andra tycks branschstorlek spela en avgörande roll för när omställningen sker. Det generella mönstret är att ju större bransch, desto långsammare går omställningen, vilket kan ses som logiskt, inte minst utifrån att entreprenöriella aktörer och renodlade spelare på nätet har lättare att penetrera och förändra en liten marknad än en stor.

Diagram 14

Indikativa årtal för brytpunkter inom detaljhandeln då tillväxten i huvudsak sker på nätet

E-handelsandel 2017



- Livsmedel
- Möbler och heminredning
- Apotekshandel
- Sport och fritid
- Bygghandel
- Modehandel*
- Bokhandel
- Hemelektronik

CASE: DETALJHANDELNS BRYTPUNKT

ERFARENHETER FRÅN BOKHANDELN, ELEKTRONIKHANDELN OCH MODEHANDELN

För att få en uppfattning om vad som sker vid brytpunkten kan man titta på de mest digitalt mogna delbranschernas utveckling över tid. Bokhandeln ledde vägen för handelns digitalisering. Entreprenöriella aktörer som Adlibris och Bokus växte fram redan innan millennieskiftet och blev snart populära med sina stora utbud och låga priser. Detta ledde under 2000-talets första årtionde till prispress och sjunkande lönsamhet i den fysiska handeln. Konsolidering i sektorn följde, och två koncerner dominerar idag marknaden, efter att Akademibokhandeln införlivat Bokia och Bokus medan Bonnierkoncernen lagt under sig Adlibris och Pocketshop. Såväl antalet företag som butiker och anställda i branschen har minskat stadigt sedan försäljningen började flyttas över till nätet.

Elektronikhandeln nådde en e-handelsandel på 15 procent under 2012. Denna milstolpe hade föregåtts av hård kamp om marknadsandelar och priskrig. Många betydande aktörer försvann under bara några år, exempelvis PC City (2009), Onoff (2011) och Expert (2012). Sedan dess har Elgiganten slagits ihop med The Phone House och SIBA med Netonnet. SIBA:s butiker konverteras till lagerbutiker under Netonnets varumärke. Även i elektronikbranschen följdes alltså den intensifierade konkurrensen av koncentration och konsolidering för att kompensera prispressen med hjälp av större volymer. Ett antal år efter de stora utslagningarna viker dock även volymtillväxten i butik.

Nästa bransch på tur sett till digital mognadsgrad är modehandeln,

som under de senaste åren haft lönsamhetsproblem och befinner sig mitt i en period av omställning. Försäljningsandelen online ligger för närvarande på 16 procent, och många fysiska aktörer lider av minskade butiksflöden, drivet av konkurrens från e-handlare samt utländska aktörer som Zalando och Asos. Konkursoffer inom modehandeln så här långt innefattar företag och varumärken som Marc O'Polo, Dea Axelsson och Boomerang. Läget medför en osäkerhet som bland annat får genomslag i hur börsbolagen värderas. Trots att högkonjunktur och allmän optimism i skrivande stund råder så prissätts de stora modebolagen historiskt lågt i förhållande till sina vinster, vilket indikerar att marknaden ser fortsatt stora utmaningar framöver.*

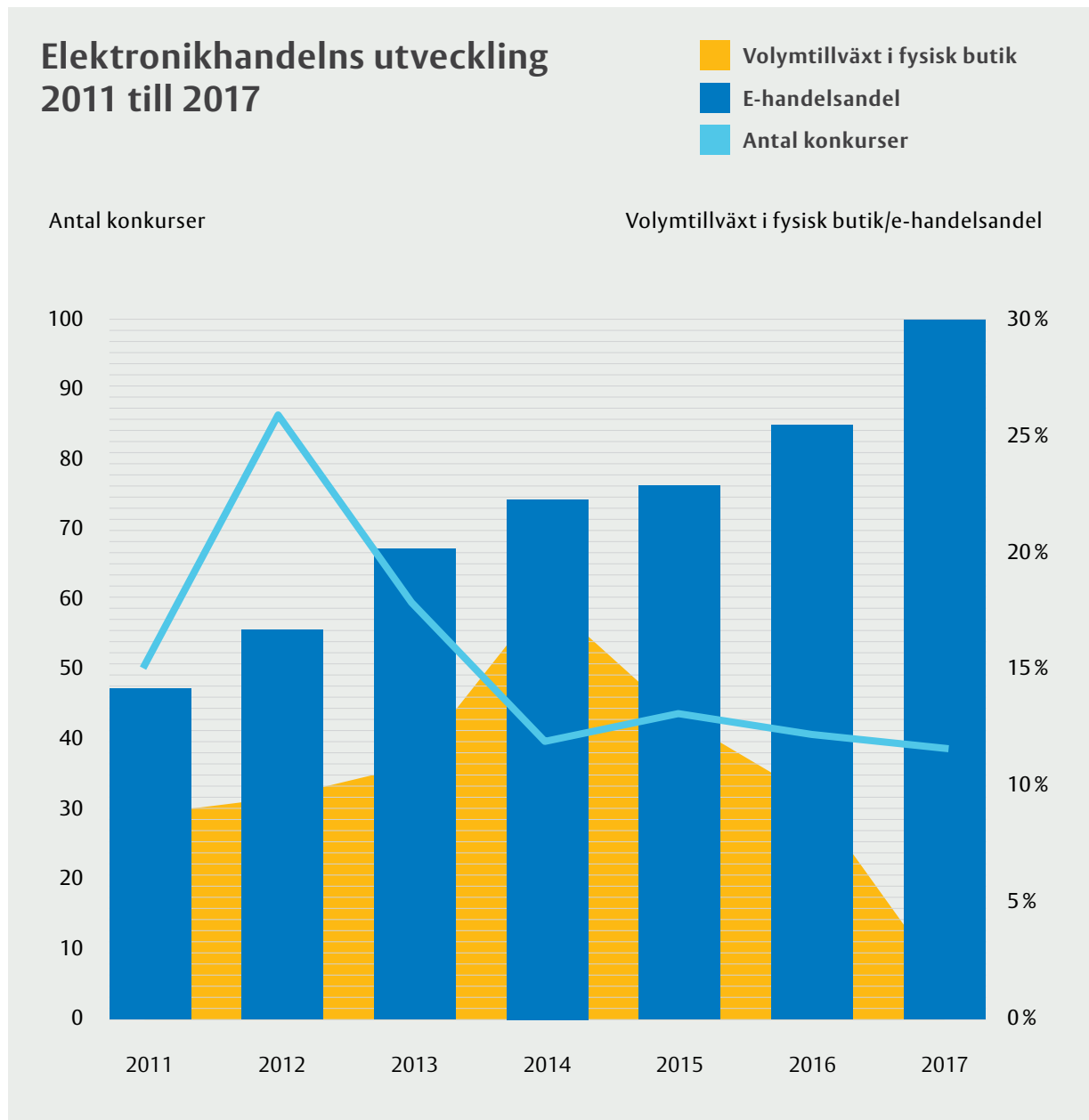


Foto: Akademibokhandeln

*Värderingsjämförelsen grundar sig på genomsnittsvärderingen för samtliga klädbolag på Large Cap, Mid Cap och Small Cap på OMX Stockholm som gått vinst under jämförelseperioden.

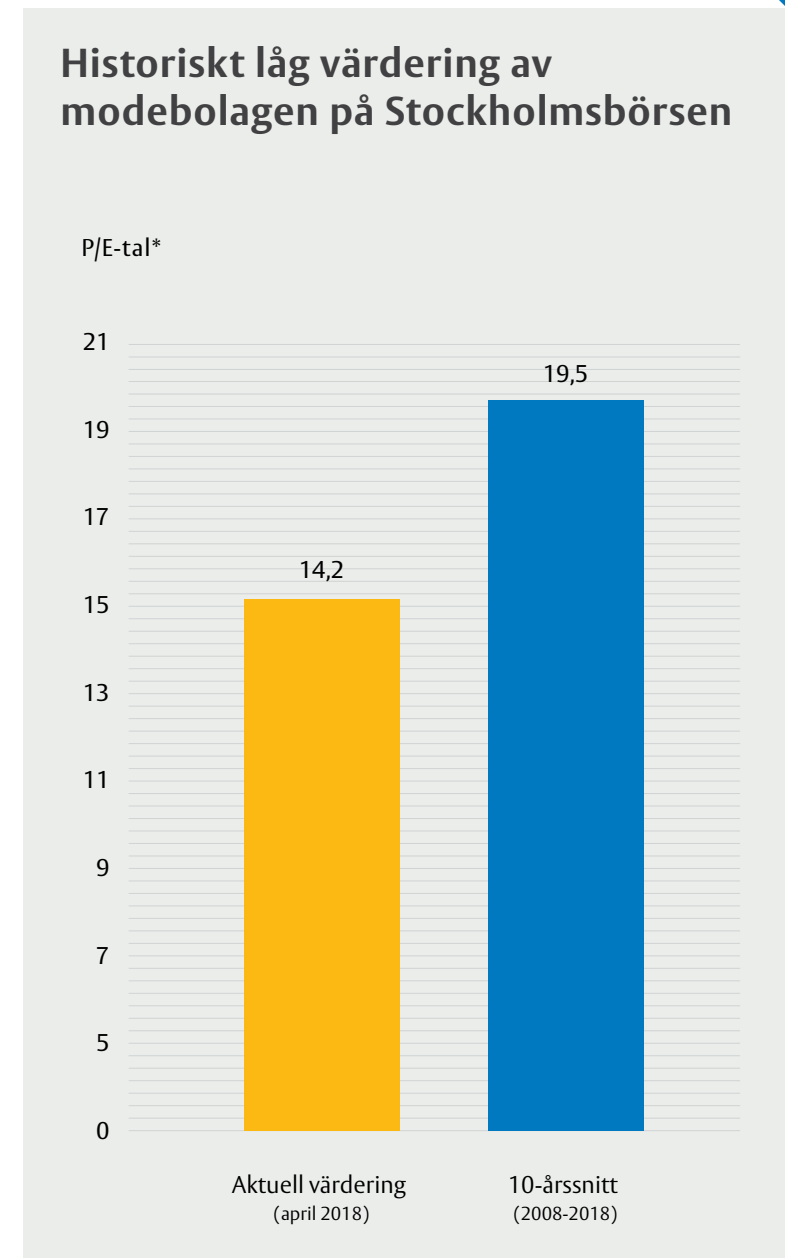
CASE: DETALJHANDELNS BRYTPUNKT

Diagram 15



Källa: Tillväxtanalys, SCB, PostNord

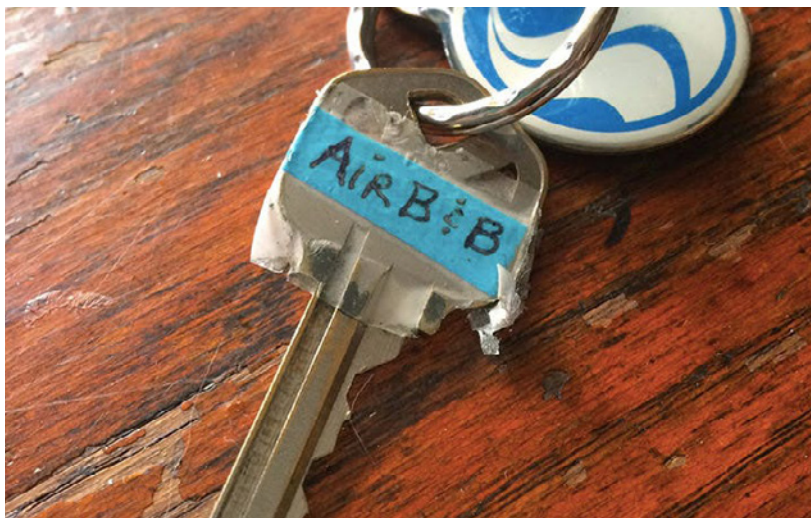
Diagram 16



Källa: Börnsdata.

*P/E-tal är en förkortning för "price to earnings", det vill säga priset på företagets aktier i förhållande till årsvinsten.

PLATTFORMEN SOM AFFÄRS- MODELL – EN NY TYP AV HANDEL VÄXER FRAM



En tydlig trend inom handeln på senare år är framväxten av så kallade plattformsföretag som hanterar nätverk av exempelvis återförsäljare och konsumenter. Plattformen som affärsmodell har haft oerhörda framgångar inom IT-sektorn med framväxten av företag som Google och Facebook. Detta har även spridit

sig allt mer utanför den digitala sfären där det dykt upp hybridföretag med ena foten i den digitala sfären och andra foten i den fysiska – Uber och Airbnb är två exempel. Handeln präglas av detta, framförallt genom Amazon och Alibaba. Amazon säljer idag en majoritet av sina varor via externa säljare på Amazon Markets.

Varför är det en ny typ av handel?

Styrkan i plattformsföretagen bygger på att hantera nätverk, exempelvis kunder och återförsäljare. Detta skapar speciella förutsättningar som kallas nätverkseffekter, vilka tenderar att gynna stora nätverk till dess att de dominerar sina nischer – precis som Google och Facebook gör idag.

Nätverkseffekter inom handeln kan exempelvis vara att en stor mängd kunder lockar fler återförsäljare till plattformen. Detta medför att utbudet av varor ökar, vilket lockar ännu fler kunder att handla, vilket lockar ännu fler återförsäljare o.s.v. Nyckeln i affärsmodellen är att plattformen själv inte behöver investera i alla dessa varor för att tillhandahålla det växande utbudet, vilket innebär att skalbarheten är enorm. Detta är kärnan i plattformsekonomin: att marginalkostnaden för ökad försäljning är extremt låg. Uber kan sälja 100 taxiresor lika gärna som 100 miljoner taxiresor – skillnaden består av ettor och nollor i företagets datasystem. Den renodlade handelsplattformen slipper bygga butiker, betala hyra, investera i varor, anställa personal även om försäljningen ökar drastiskt, något som skapar enorm tillväxtpotential och stora skalfördelar.

Nätverksekonomi

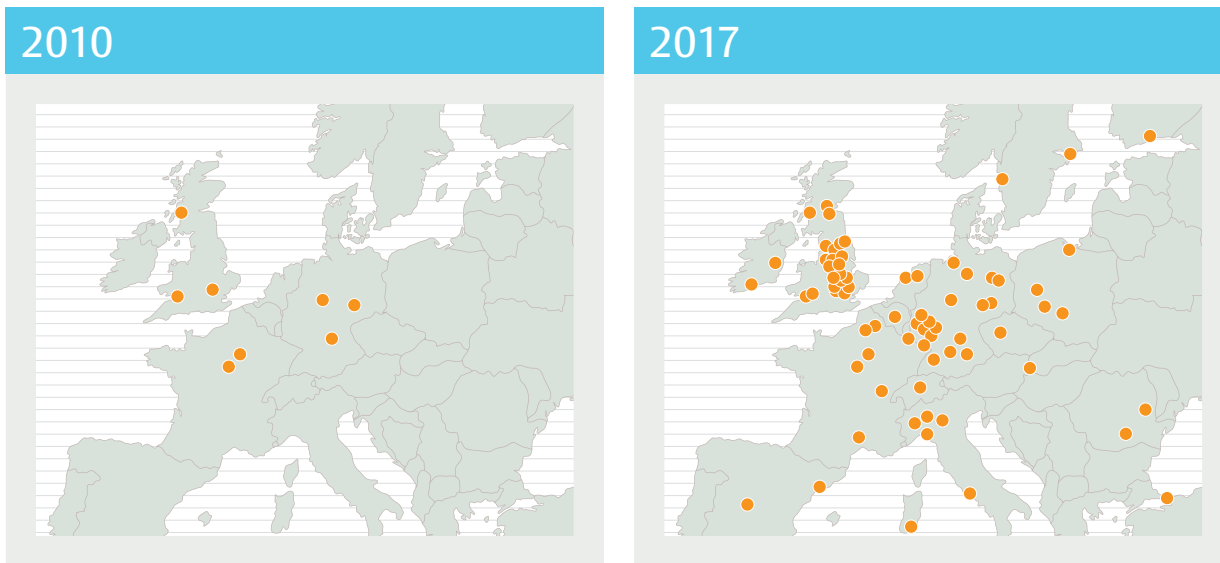
Plattformsekonomin skiljer sig alltså markant från den traditionella. Den är också ekonomiskt komplex, vilket bland annat belysts av nobelpristagaren Jean Tirole. En stor del i affärsmodellen består i att utöka nätverket för att få ännu större nätverkseffekter och det är möjligt i detta ljus man kan se Amazons enorma återinvesteringar i den egna verksamheten – att man vill nå en punkt där man likt Google eller Facebook dominerar de marknader där man är aktiv.

Det största hotet mot Amazon är att en annan plattform, exempelvis Alibaba, växer snabbare och successivt blir den dominerande aktören. Då kan nätverket snabbt urholkas genom negativa nätverkseffekter där konsumenter lämnar plattformen, vilket får återförsäljare att lämna – ungefär vad som hände Myspace i konkurrensen med Facebook. Det viktigaste för en plattform är alltså att växa sig till en dominerande ställning, vilket är den inställning Amazon tycks ha när de nu satsar på Europa.

CASE: FÖRÄNDRADE AFFÄRSMODELLER



Amazon satsar på Europa

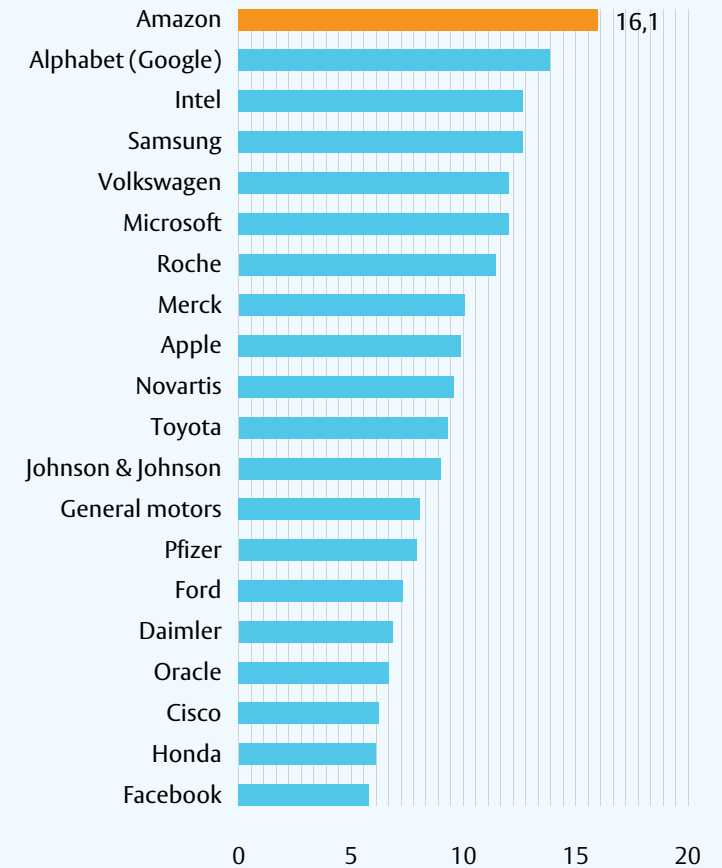


Figur 5 – Amazons arbetsställen i Europa, baserat på utannonserade tjänster på Amazon.com per 30 juni 2017. Källa: Citi Research, Amazon.com

Figur 6

Investeringar i forskning & utveckling 2017

Miljarder dollar



Amazon investerade 16 miljarder dollar i forskning och utveckling under 2017, vilket var mest av alla företag. Detta möjliggörs delvis genom att företaget inte har samma marginalkostnader förenade med att sälja varor som traditionella företag har.

Källa: Bloomberg/S&P Capital IQ.

CASE

TILLVERKARNAS NYA AFFÄRSMODELL



Tillverkarna tros få en större roll i framtidens handel genom att avstånden minskar och tillverkare och kund kommer närmare varandra. Traditionella affärsmodeller av stuprörstyp har historiskt växt på två sätt: antingen genom vertikal integration (att köpa upp underleverantörer och kontrollera en större del av värdekedjan) eller genom horisontell integration (genom att bredda varusortimentet).

I och med digitaliseringen har det experimenterats med nya och innovativa affärsmodeller på tillverkningsidan. Mobiltelefonhandeln är ett av de tydligaste exemplen där den sekundära handeln med appar blivit oerhört lönsam, men även sporthandeln är långt framme. En aktör som var tidigt ute var Nike som lanserade träningsarmbandet Fuel Band 2012. Tillverkaren Under Armour följde snabbt efter och köpte upp flera av de ledande fitnessapparna.

Bland de frön som såtts av de stora tillverkarna utkristalliserar sig tre potentiellt disruptiva utvecklingspår:

1. Ökad direktförsäljning till kund
2. Individanpassade varor
3. Ekosystem och sekundär försäljning

Direktförsäljning och individanpassade varor

En viktig aspekt med digitaliseringen är att den kraftigt underlättar kontakten mellan tillverkare och kund. Direktförsäljningen genererar kundinformation, minskar antalet mellanhänder, ökar kontrollen över såväl priser som produktutbud. Apple, Nike och Puma är företag som satsat mycket på direktförsäljning. Nike ökade sin direktförsäljning med 18 procent under räkenskapsåret 2017. Den stora potentialen för direktförsäljning är dock sannolikt i kombination med individanpassade produkter. Adidas bedriver redan försäljning av sin 3D-printade skomodell Futurecraft som baseras på stora mängder aggregerad träningsdata och anpassas utifrån användarens vikt. Den här typen av skraddarsydda produkter kommer baseras allt mer på användardata för att anpassas till individens behov och bli mer och mer ett utbyte mellan tillverkare och konsument där träningsresultat, löpsteg, eller genomsnittsdistans i träningsappen kan ligga till grund för hur konsumentens skosula ska konstrueras. Denna typ av försäljning kommer troligen också ske direkt från tillverkaren som har tillgång till användardata snarare än från detaljisten som inte har det.

Digitala ekosystem och sekundära marknader

Digitala ekosystem och sekundära marknader är den kanske mest disruptiva faktorn till förmån för tillverkarna. Mobilindustrin och framförallt Apple är det kanske mest framgångsrika exemplet där mobilernas sekundära appmarknad är oerhört lönsam för Apple som kontrollerar plattformen. I takt med att varor digitaliseras och får sensorer möjliggörs denna typ av affärsmodell för tillverkarna. Nike köpte exempelvis nyligen dataanalysföretaget Zodiac för att bättre hantera sin kunddata. Åtminstone de stora tillverkarna kommer sannolikt kunna tjäna pengar och bygga lojalitet på andra saker än man gör idag och en hel del av detta kommer handlarna då att gå miste om – precis som att man inte får ta del av Apples appförsäljning idag.

CASE: FÖRÄNDRADE AFFÄRSMODELLER



Tillverkarnas roll inom:

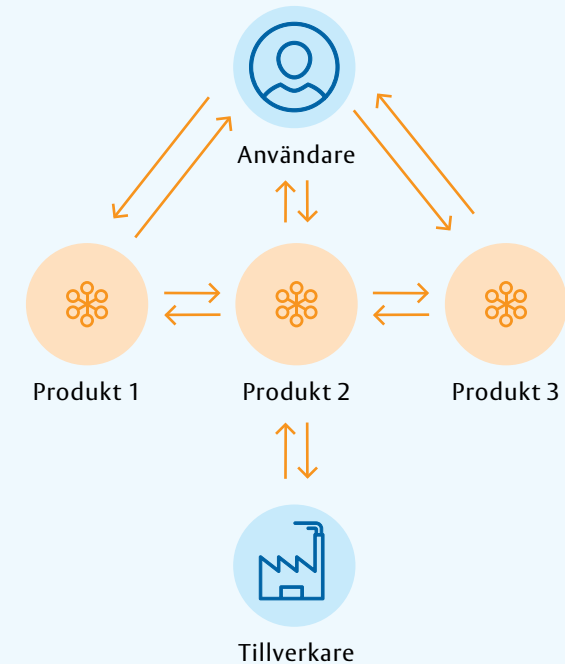
Dimension	Traditionell handel	Digital handel
Personalisering	Låg	→ Hög
Pris	Viss kontroll	→ Full kontroll
Tillgång till kunddata	Begränsad	→ Hög
Lojalitetsskapande	Begränsat	→ Avancerat
Tid att nå marknad	Begränsad	→ Betydande
Utbud	Begränsat	→ Stort

Figur 7

Källa: Deloitte

Figur 8

Ett ekosystem av digitaliserade produkter



Bilden illustrerar hur informationsflödet kan se ut mellan tillverkare och konsument i ett ekosystem mellan digitala produkter. Användaren genererar data genom sin användning av produkterna. Denna data delas mellan olika produkter och tillverkaren. Tillverkaren kan reagera på informationen och förbättra produktupplevelsen.

Notera att den sekundära marknaden (exempelvis appar) också är information. Kunden kan köpa tilläggstjänster eller appar till sina befintliga produkter direkt från tillverkaren. Apples App Store är det tydligaste exemplet idag men affärsmodellen med sekundär försäljning kommer sannolikt växa framöver ju mer teknik som letar sig in i olika varor.

DEN NYA HANDELN PRESSAR MARGINALERNA

Effekterna av e-handels framväxt och detaljhandels förändring kan ses på företagens rörelsemarginaler. När priserna pressas är det vanligtvis de svagaste handlarna som drabbas först och har svårast att anpassa sig. Det översta diagrammet på nästa sida illustrerar hur rörelsemarginalen för den undre kvartilen sällanköpsvaruhandlare började minska ungefär samtidigt som e-handeln växte fram under tvåtusenålet. Det är värt att betona att den undre kvartilen är ett gränsvärde, vilket innebär att en fjärdedel av handlarna har ännu sämre lönsamhet än vad den undre kvartilen visar i diagrammet.

Makten över priset

Problemet består i allt högre grad av att svenska handlare har globalt bestämda försäljningspriser och lokala kostnader. Butikshyror, perso-

nalkostnader, skatter och avgifter betalas utifrån svenska villkor medan varupriserna konkurrensutsätts och präglas av den globala marknaden. Detta innebär att det är svårt för handlare att avvika för mycket från vad priset på samma vara är på nätet eller hos stora e-handlare utomlands, vilket riskerar att skapa allt större svårigheter för många sverigebaserade handlare.

Allt större skillnader i konkurrenskraft

Vid sidan av reducerade priser finns även andra konsekvenser av att de geografiska barriärer som tidigare skyddat svenska handlare, i synnerhet på mindre orter, försvinner. Handlarna kommer att tvingas konkurrera direkt med jättelika, globala bolag som har en rad väsentliga fördelar. Både skalfördelar och

högre effektivitet kan uppnås, men även ytterligare konkurrensfördelar som kommer med den nya tekniken – nätverkseffekter, kunddata, automatisering etc. – vilket bidrar till ytterligare konkurrensasymmetri. I förlängningen kommer detta att innebära att de starkaste handlarna kommer kunna pressa priserna på helt andra sätt än övriga. Det kan till och med vara så att utvecklingen av sekundära marknader skapar incitament för vissa handlare att ta en förlust på vissa varor och tjäna in pengarna genom att sälja appar och digitala varor, eller att låta leverantörerna ta kostnaden.

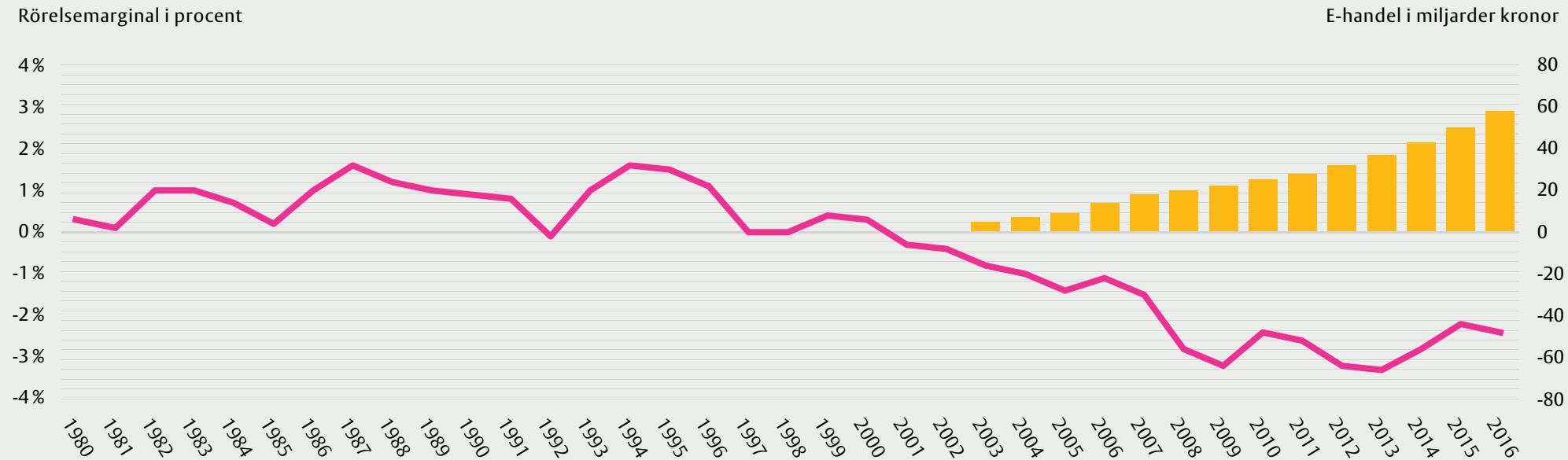


CASE: MARGINALSTRUKTUREN

Diagram 17

CASE

Sällanköpsvaruhandel – företagens lönsamhet i den undre kvartilen* samt e-handels försäljning



Förädlingsvärde per anställd

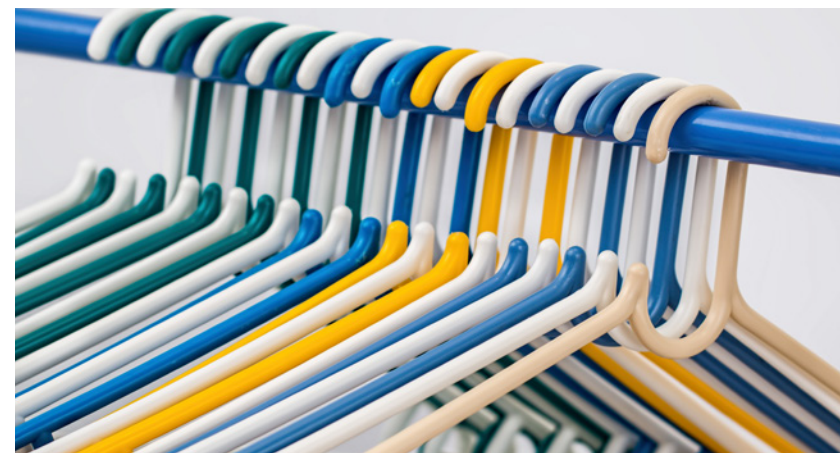
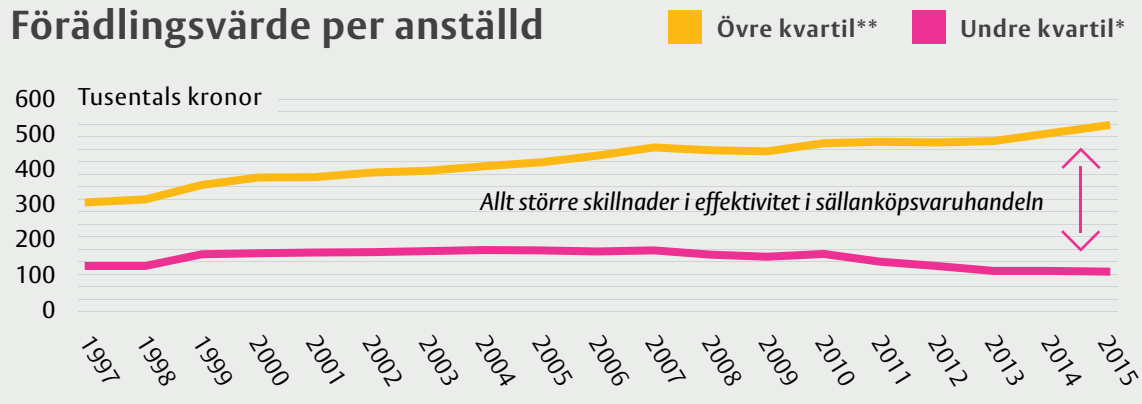


Diagram 18

* Den undre kvartilen är det värde som en fjärdedel av företagen inom branschen underskrider och som tre fjärdedelar överskrider.

** Den övre kvartilen är det värde som en fjärdedel av företagen inom branschen överskrider och som tre fjärdedelar underskrider.

CASE: MARGINALSTRUKTUREN

Priset spelar en avgörande roll på nätet

När det kommer till de svenska e-handlarna är en väsentlig källa till oro att lojaliteten på nätet inte tycks vara speciellt hög. Följden har blivit att priset fått en ledande roll i produktbjudandet. När konsumenterna får uppge vad som skulle krävas för att de skulle byta från nuvarande favoritsajt till en annan sajt är priset en avgörande faktor. Redan vid en besparing på tio procents lägre pris uppger nästan 30 procent av respondenterna att de byter sajt. Och vid 20 procents lägre prisnivå har hela 70 procent av konsumenterna bytt sajt.

Svårt att påverka kostnader

Som nämndes tidigare går handeln mot globalt bestämda försäljningspriser och lokala kostnader. Att kostnaderna präglas av den lokala kostnadsstrukturen i exempelvis ett köpcentrum är ett växande problem när handlarna inte kan ta ut priser som kompenserar för detta. Ett av problemen är att prissättningen av hyresnivåer är komplex och fastighetsägare ogärna sänker hyresnivåerna då detta kan påverka värderingen av fastigheten. Det kan till och med gå så långt att det för fastighetsägaren är att föredra att ha vissa vakanser, åtminstone på kortare sikt, snarare än att anpassa hyresnivån.

I mer attraktiva lägen konkurrerar handeln även med exempelvis kontorsverksamhet men också med andra näringar som inte utsätts för e-handelskonkurrens eller global konkurrens på samma sätt som handeln gör. Restaurangbranschen och andra näringar med tjänster som konsumeras på plats har till skillnad från handeln lokala intäkter och lokala kostnader och kan på ett helt annat sätt rätta prisnivån utefter sina kostnader.

Osannolikt att konkurrenstrycket sjunker

Trenden med den ökande handelskonkurrensen och de pressade marginalerna är här för att stanna. Sverige har fortfarande (våren 2018) högkonjunktur, vilket innebär ytterligare en potentiell nedsida och större prisfokus framöver när konjunkturläget vänder. För de svenska företagen handlar det därför om att hitta sin roll i det nya handelslandskapet. Om man inte kan eller vill konkurrera enbart med pris behöver man hitta alternativa vägar. Antingen kan detta ske genom försäljning av unika produkter som inte kan utsättas för direkt priskonkurrens eller genom att förändra sin affärsmodell, genom exempelvis ett ökat tjänsteinnehåll, och hitta lönsamhet i andra delar än i den direkta försäljningen.

Konsumenterna förväntar sig lägre priser på nätet och högre i butik

Andelen konsumenter som tror på högre priser minus andelen som tror på lägre priser

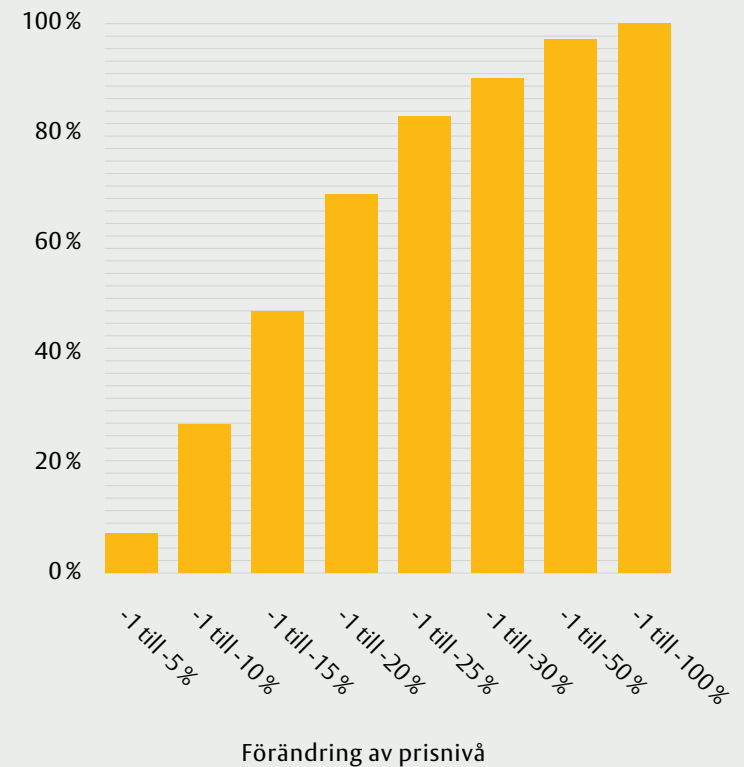
Fysisk butik:	E-handel:
+14,5%	-3,4%

Diagram 19

Ungefär hur mycket lägre prisnivå skulle få dig att överväga att byta från den e-handelssajt du föredrar idag?

Kumulativ andel

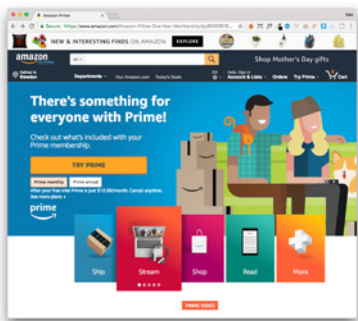
Andel konsumenter som byter sajt



Källa: Svensk Handel, konsumentundersökning

CASE: PLATTFORMEN

PLATTFORMEN ÄR DEN NYA E-HANDELN



Amazon Prime är en medlemsklubb för Amazonkunder. Konsumenten betalar en engångssumma per år och får fri frakt på alla sina köp. De får tillgång till Amazons Netflix-liknande videotjänst, dess Spotifyliknande musiktjänst, och en rad andra förmåner. Hälften av alla hushåll i USA är idag anslutna till ett Prime-medlemskap.



Amazon Echo är en röststyrd personlig assistent som tillverkas och säljs av Amazon och har blivit mycket populär. Produkten kan användas till allt från att lyssna på musik (via Amazons musiktjänst) till att tända och släcka lampor, ställa enklare frågor och handla från Amazon.

Hur kan Amazon växa så snabbt?

Visualisera en marknadsplats på ett torg. Ägarna kan kontrollera vilken säljare som får vilket bås, vilken aktör som får en framträdande plats och vem som inte får det. De kan påverka hur kunderna rör sig genom att anlägga nya vägar. Deras medarbetare skriver ner allt som säljs och de är de enda som får en helhetsbild av försäljningen. Föreställ dig nu att detta är landets största marknadsplats med hundratals miljoner konsumenter varje dag, så stor att till och med de största säljarna i landet behöver etablera sig där och rätta sig efter ägarens villkor. Detta illustrerar till viss del hur ett framgångsrikt plattformsföretag fungerar inom handel.

Det som gör plattformen speciell är att den möjliggör för användare att producera och konsumera värde. Detta är en affärsmodell som kommer från IT-världen. Samma fenomen som skapat naturliga monopolister av Google, Facebook och Microsoft präglar även företag som Amazon och Alibaba. Fenomenet kallas för nätverkseffekter. Principen går i korthet ut på att ju fler användare det blir i den här typen av nätverk desto mer höjer det tjänstens värde för alla – på samma sätt som nyttan ökar med Facebook ju fler av ens vänner som är med.

Dessa nätverkseffekter kommer i olika former och på olika sätt. I sin mer direkta form är det en positiv loop där fler kunder lockar fler säljare,

fler säljare ökar utbudet och lockar ännu fler kunder o.s.v. För dagens plattformsjättar stannar det dock inte där. Amazon kan snarare betraktas som en lökstruktur insvept i lager efter lager av nätverk. Ovanpå kärnverksamheten tillkommer exempelvis medlemskapet Prime och den personliga assistenten Echo, med egna nätverk av användare och egna nätverkseffekter. Både Prime- och Echo-användarna spenderar mer pengar på Amazon än vad snittkunden gör*.

Nätverksmultiplar

Det är dock i kombinationen av nätverk som plattformstyrkan tilltar betydligt, och vi har bara sett början av hur olika nätverk kan driva varan-

dra. Ett bra exempel för att illustrera detta är Amazons Echo. Echo säljs i Amazons webshop och säljs förmånligt till kund genom Amazons starka ställning på detaljhandelsmarknaden. Samtidigt är de sålda produkterna också inköpskanaler tillbaka till webshopen (Amazon driver alltså Echoförsäljning, Echo driver Amazonförsäljning). Vidare spelar Echo musik via de två miljöer låtar som finns i Amazons musiktjänst – gratis för primeanvändare – och kontrollerar din TV med Amazons TV-tjänst, också den gratis genom Prime.

Det finns kort sagt en hel uppsjö av effekter som samverkar genom Echo. Dels uppmuntras användarna att nyttja Amazons övriga tjänster, dels

erbjuder Echo ett ökat mervärde för alla som redan använder Prime och Amazon. Värdet och möjligheterna i alla tre av Amazons tjänster lyfts av Echo och helheten blir större än sina delar. Man kan bara spekulera i vad effekten blir av ytterligare innovationer av samma typ som Echo – som också integrerar med de andra Amazontjänsterna och höjer värdet av helheten. Nätverkstjänsterna skapar också inlåsningseffekter som redan är påtagliga i och med att musiktjänst, filmtjänst och delar av Echofunktionaliteten försvinner när en kund säger upp sitt Prime-medlemskap. Detta skapar påtagliga barriärer för konkurrenter.

* Consumer Intelligence Research Partners, LLC. Årlig genomsnittskonsumtion på Amazon.com (30 September 2017).

PLATTFORMAR HAR EN ANNORLUNDA AFFÄRSSTRUKTUR



Figur 9

Traditionell handel – Stuprör

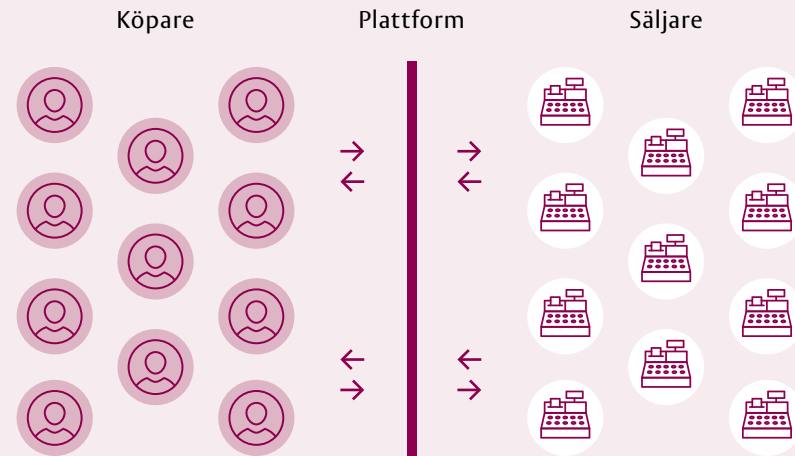


Stuprörstrukturen är den traditionella affärsmodellen för i princip alla företag inom handeln. Varorna följer ett linjärt flöde och erbjuds ut mot kund i slutledet. Om en handlare tagit in ett parti med varor behöver detta parti säljas, och om detta visar sig svårt kan man pusha ut varorna till kund med reducerade priser och erbjudanden.

Skalbarheten är dock begränsad då det växande företaget ständigt behöver investera i inventarier, personal och varulager etc. för varje ny butik som byggs.

Figur 10

Nätverksekonomi – Plattform



Plattformsekonomi skiljer sig mot stuprörstrukturen och går i huvudsak ut på att optimera nätverken. Ett plattformsföretag har oftast minst två nätverk (exempelvis köpare och säljare). Ett tvåsidigt nätverk (ovan) definieras av att man kan höja attraktiviteten genom att förändra villkoren mellan konsumenter och säljare. Ett exempel är kreditkorts-företag som lockar kunder genom att tjänsten är gratis och ger tillbaka förmåner till kund. Kunderna ökar antalet säljare från vilka man tar ut en avgift.

En nätverksekonomi är ofta svår att starta men när företaget nått en kritisk massa kan det medföra en positiv loop där fler köpare lockar fler säljare och fler säljare lockar fler köpare o.s.v. vilket kan medföra en enorm tillväxt och i vissa fall skapa naturliga monopol, såsom har skett med exempelvis Facebook.

CASE: PLATTFORMEN

VART ÄR PLATTFORMS-FÖRETAGEN PÅ VÄG?

Vart är plattformsföretagen på väg?

När man inser hur nätverkseffekterna fungerar och vad som driver plattformsbolagen uppträder frågan vart plattformsföretagen är på väg. Kärnan i plattformen är nätverket. Det är därför troligt att plattformarna kommer att fortsätta kontrollera och arbeta med nätverk och e-handelsinfrastruktur – lagerlösningar, logistik, kunddata etc. – vilket minskar friktionen i nätverket. Fördelen med digital infrastruktur är avsevärt större än infrastruktur off-line eftersom negativa effekter som t.ex. trängsel i systemet reduceras till nästan noll. Plattformarna kommer sannolikt att bli allt mer dominerande och få allt större kontroll men låter externa aktörer verka ovanpå sin infrastruktur

och sköta själva handeln – på samma sätt som Microsoft dominerar operativsystemen till PC-datorer men låter andra göra datorprogrammen, eller som Apple kontrollerar App Store men låter andra göra apparna.

Kontrollen över den digitala infrastrukturen och nätverken är den stora jackpoten och kassakon i nätverksekonomin. Precis som för en mäklare spelar det i praktiken ingen roll för plattformen hur billigt varorna säljs eller hur låga försäljningsmarginalerna är om pengarna tjänas på provision snarare än försäljning. Det kan snarare vara förmånligt för plattformsföretaget att så många varor som möjligt säljs till

så låga priser så möjligt, för att få in så mycket provision som möjligt och samtidigt hålla kunderna nöjda. Detta maximerar värdet för plattformen och för kunderna, men inte alltid för säljarna. Den här typen av avvägningar är det upp till plattformen att balansera i sina olika nätverk och det är inte alltid intuitivt eller okomplicerat att avgöra hur man bäst bör agera. Det man kan konstatera är att plattformar varken fungerar som, eller agerar som, vanliga e-handlare och ju fler olika nätverk de har att balansera desto mer komplexa och mångfacetterade kommer de att bli framöver.

Snittköp per år för olika typer av kundkategorier på Amazon

Ju mer integrerade kunderna är i Amazons tjänster desto mer handlar de för

Amazonkund	\$ 1 000
Primekund	\$ 1 300
Echokund	\$ 1 700

Källa: Consumer Intelligence Research Partners, LLC. Årlig genomsnittskonsumtion på Amazon.com (30 September 2017).

Kommer plattformarna att fungera i Sverige?

Hur ska då de svenska handlarna hävda sig mot plattformarna? Det talas ibland om att den lokala förankringen är en konkurrensfördel för svenska handlare med ett upparbetat kapital av kännedom, trovärdighet, kvalitetskänsla och bekvämlighet. De svenska e-handlarna har drivit sina verksamheter under lång tid på den svenska marknaden och kunderna vet vad de får.

När det kommer till konsumenterna är bilden dock mer dyster. De svenska handlarna har förvisso ett försprång och uppfattas hålla högre nivå vad gäller exempelvis kvalitet och trovärdighet men konkurrenterna är inte långt efter. Zalando, som är den plattform som lanserats hårdast i Sverige, ligger mycket nära de svenska e-handlarna både vad gäller trovärdighet, bekvämlighet och kvalitet – vilket illustrerar hur snabbt försprånget kan tas igen när de globala företagen verkligen börjar satsa på en marknad. Därtill uppger 43 procent av konsumenterna att de skulle vara mer benägna att e-handla via en plattform om den etablerades i Sverige.

Det finns därför egentligen inget som talar för att plattformarna inte skulle fungera och bli relativt dominerande i Sverige precis som de har blivit i andra länder. Fördelarna är helt enkelt enorma och oerhört svåra att konkurrera med. Amazon Prime ger så många fördelar att hälften av hushållen i USA nu har Prime-medlemskap, vilket innebär att frakten på allt de köper via Amazon är gratis. Den svenska handeln behöver förbereda sig på att de här företagen kommer att komma in på allvar på den svenska marknaden och ha en strategi för hur man ska hantera det.

CASE: PLATTFORMEN

Figur 11

Amazon – kontaktpunkter mot konsument

När man kombinerar nätverk kan helheten bli större än delarna

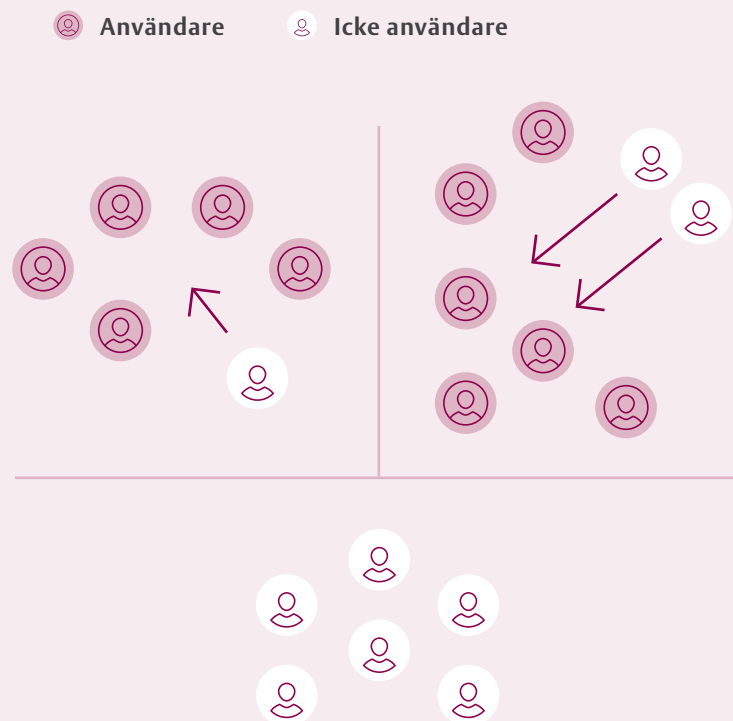


Amazon Prime och Echo är egna nätverk som dels genererar eget värde till konsumenterna, men understödjer även den befintliga verksamheten med fler kontaktpunkter mot konsumenten där det gemensamma erbjudandet blir starkare än delarna.

Figur 12

Sociala nätverkseffekter – storlek driver nya användare

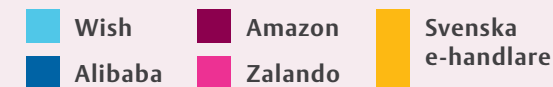
Ju fler i ens närhet som använder ett nätverk desto mer ökar sannolikheten att bli användare



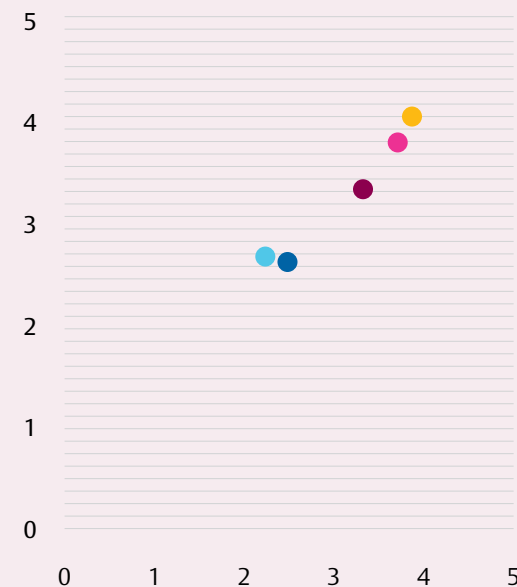
När ett nätverks popularitet blir tillräckligt stor driver rekryteringen ofta sig själv. Ju fler i bekantskapskretsen som är användare desto mer ökar sannolikheten att själv bli användare av tjänsten, i synnerhet när den sociala dimensionen är hög (exempelvis med Facebook) där ickeanvändare riskerar att hamna utanför den sociala gemenskapen om de inte är med.

Figur 13

Så ser svenska konsumenter på plattformar



Kvalitet - betyg på en femgradig skala



Trovärdighet - betyg på en femgradig skala

Skillnaderna är inte speciellt stora i hur de svenska konsumenterna uppfattar exempelvis Zalando, Amazon och de svenska handlarna varken vad gäller kvalitet eller trovärdighet.

KAPITEL 4

PROGNOSER

– DAGLIGVARUHANDELN OCH SÄLLANKÖPSVARUHANDELN

År 2025:

Dagligvaruhandeln förväntas uppnå en e-handelsandel på mellan sex och elva procent

E-handeln från svenska aktörer bedöms stå för 23 till 29 procent av försäljningen av sällanköpsvaror

E-handeln från utländska aktörer bedöms stå för mellan 8 och 17 procent av konsumtionen av sällanköpsvaror

Antalet butiker förväntas minska med 6 000 till 11 000 stycken i sällanköpsvaruhandeln

Antalet anställda i detaljhandeln förväntas minska med mellan 19 000 och 41 000 personer

PROGNOSFÖRUTSÄTTNINGAR

Prognosförutsättningar och antaganden

Den totala detaljhandelsförsäljningen (inhemsk och utländsk) bedöms växa i nivå med Konjunkturinstitutets prognos för hushållens totala konsumtion (i fasta priser) fram till år 2025. Precis som i fjolårsutgåvan av Det stora detaljhandelsskiftet bedöms den totala detaljhandeln växa med en årlig tillväxttakt om 2,6 procent*. Detta innebär att den totala detaljhandeln kommer att omsätta 956 miljarder kronor år 2025. Prognosantagandet är marginellt lägre jämfört med i föregående utgåva av rapporten. Vad gäller e-handeln antas en högre tillväxttakt i både scenario 1 och scenario 2 än i fjolårsrapporten. Detta beror primärt på att digitaliseringen av detaljhandeln har gått snabbare än väntat. Nytt för årets rapport är att prognosen även innefattar delbranscherna dagligvaruhandel och sällanköpsvaruhandel.



Dagligvaruhandeln

Dagligvaruhandeln bedöms växa med 1 procent per år under prognoshorisonten mätt i fasta priser. Prognosantagandet för branschen baseras i huvudsak på den historiska utvecklingen under senare år och ligger också i linje med SCBs befolkningsprognos. Under prognosperioden fram till 2025 antas e-handeln från utlandet vara av försumbar omfattning inom dagligvaruhandeln. Branschen skulle kunna växa starkare än rapportens prognosantagande vid en betydande konjunkturedgång alternativt genom en starkare position gentemot restaurangbranschen. Detta tillhör dock inte antagandena i denna prognos.



Sällanköpsvaruhandeln

Sällanköpsvaruhandeln bedöms växa med 3,7 procent under prognoshorisonten mätt i fasta priser. Prognosantagandet baseras även här i huvudsak på den historiska utvecklingen under senare år då hänsyn tagits till elektronikhandelns kraftiga prisminskningstakt**. E-handeln från utlandet bedöms växa snabbare under prognoshorisonten än i fjolårsrapporten, vilket framför allt beror på en snabbare allmän digitaliseringstakt och ett snabbare skiftat konsumentbeteende än väntat. En större konjunkturedgång skulle kunna få en betydande negativ påverkan på försäljningen inom sällanköpsvaruhandeln men det tillhör inte antagandena i denna prognos.



Butiks- och personalprognoserna

Butiks- och personalprognoserna beräknas utifrån handelns sammansättningsförändring genom tillväxten av den digitala handeln, och baseras på den försäljning som tillfaller butikerna, e-handeln och utlandshandeln i respektive scenario. Historisk data från Statistiska Centralbyrån avseende omsättning per butik och omsättning per anställd används därefter för att uppskatta antalet anställda och butiker inom handeln efter den omsättningsförskjutning som digitaliseringen medför. Det antas även förekomma effektiviseringseffekter, vilka uppskattas till cirka 0,5 procent per år i dagligvaruhandeln och till mellan 1 och 1,5 procent per år i sällanköpsvaruhandeln.

* Detta är något lägre än de 2,7 procent som den inhemska marknaden växt med i fasta priser de senaste tio åren.

** Det kraftiga prisfallet på elektronikvaror beror bland annat på att Statistiska Centralbyrån tar hänsyn till kvalitetsförbättringar såsom prestandaökningar, vilket gör statistiken svårtolkad och osäker vid framtidsbedömningar. Ytterligare osäkerhet kring statistiken uppkom när prisminskningstakten halverades under 2017 samt inledningen av 2018.

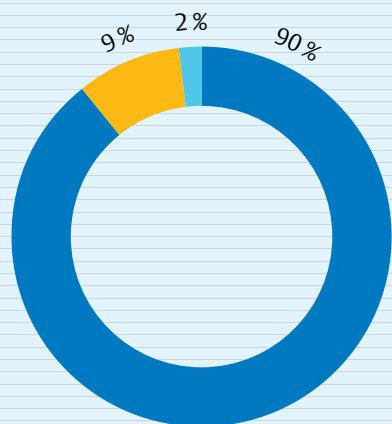
PROGNOSSAMMANFATTNING

Den totala detaljhandelns marknadsandel år 2025

Diagram 20

Nuläge

- Svensk e-handel
- Utländsk e-handel
- Butikshandel



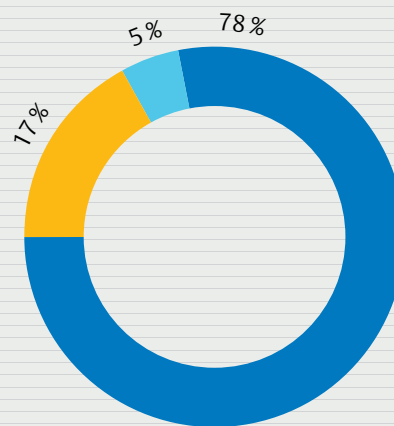
Under 2017 uppgick den totala e-handelns marknadsandel till drygt 10 procent. Den svenska e-handeln stod för 8,6 procent och utlandshandeln stod för 1,7 procent.



Diagram 21

Scenario 1

- Svensk e-handel
- Utländsk e-handel
- Butikshandel

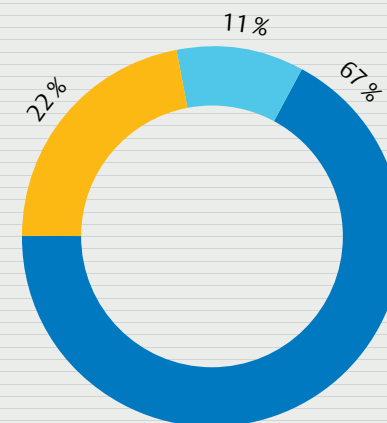


I **scenario 1** ökar den totala e-handeln sin marknadsandel med 12 procentenheter jämfört med dagens nivå. Den totala e-handeln landar därmed på en andel om 22 procent år 2025, jämfört med 20 procent i fjolårets rapport.

Diagram 22

Scenario 2

- Svensk e-handel
- Utländsk e-handel
- Butikshandel



I **scenario 2** ökar den totala e-handeln sin marknadsandel med 23 procentenheter jämfört med dagens nivå. Den totala e-handeln landar därmed på en andel om 33 procent år 2025 jämfört med 30 procent i fjolårets rapport.

PROGNOSSAMMANFATTNING

Diagram 23

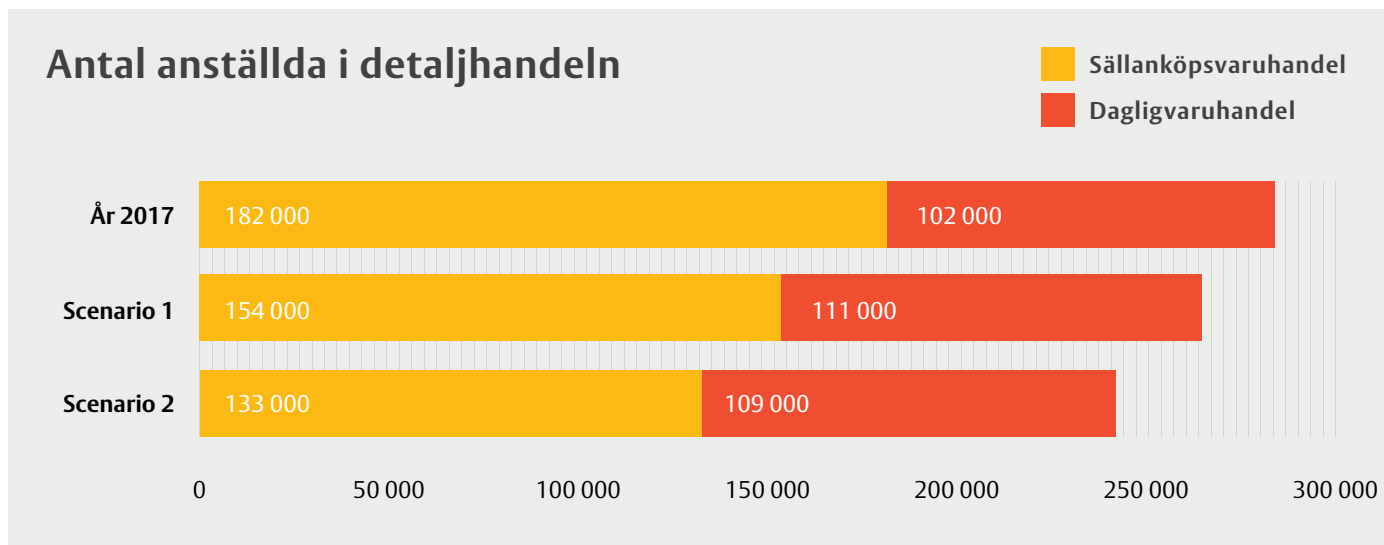
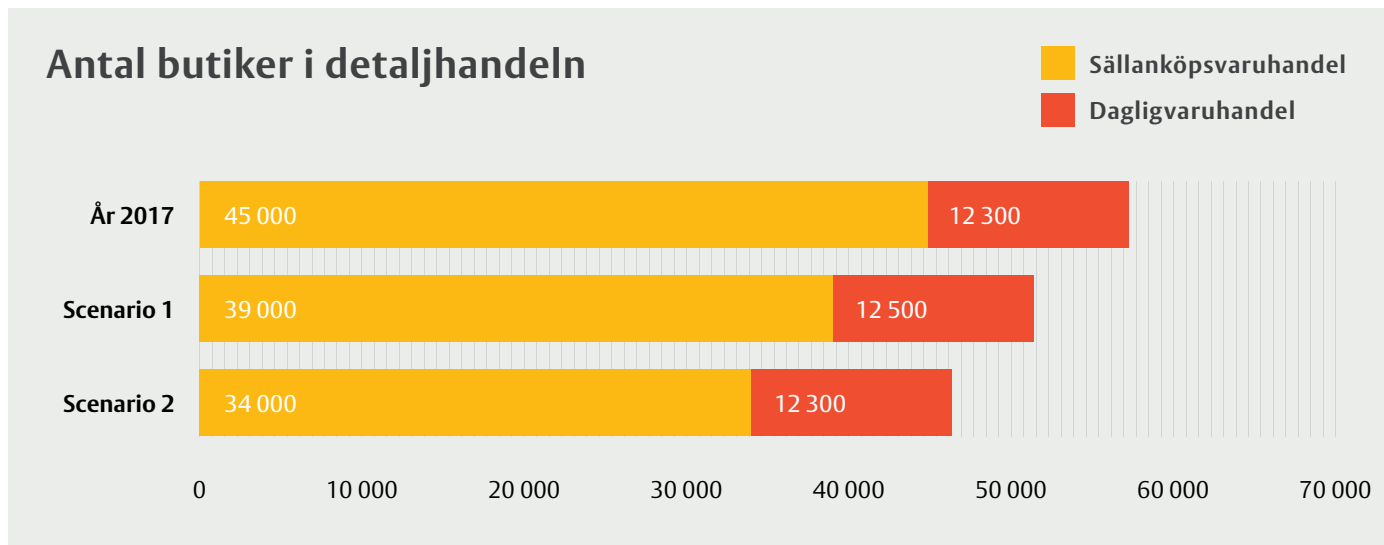


Diagram 24

Totalt sett minskar antalet anställda och antalet butiker i detaljhandeln. Resultatet i de båda delbranscherna skiljer sig dock åt. I sällanköpsvaruhandeln minskar såväl antalet butiker som antalet anställda i båda prognoss scenarierna. Prognoserna för det sjunkande antalet anställda (netto) inom sällanköpsvaruhandeln inkluderar en ökning av antalet anställda inom e-handeln. I dagligvaruhandeln ökar antalet anställda i båda scenarierna och antalet butiker ökar i scenario 1 och är oförändrat i scenario 2.

Jämfört med i fjolårets rapport är antalet butiker i sällanköpsvaruhandeln i årets prognos 2 000 färre i båda scenarierna. Antalet anställda i sällanköpsvaruhandeln är 2 000 färre i årets prognos i scenario 1 och 3 000 färre i scenario 2.

E-HANDELSVAN BEFOLKNING DRIVER STARK TILLVÄXT PÅ DAGLIGVARUSIDAN UNDER DE KOMMANDE ÅREN

Den svenska dagligvaruhandeln på nätet befinner sig just nu i en speciell situation. Sverige har en generellt sett mycket e-handelsvan befolkning. På dagligvarusidan har Sverige dock inte kommit lika långt utan befinner sig i den europeiska mittfåran en bit över EU-genomsnittet. Detta illustreras i diagram 21 på nästa sida.

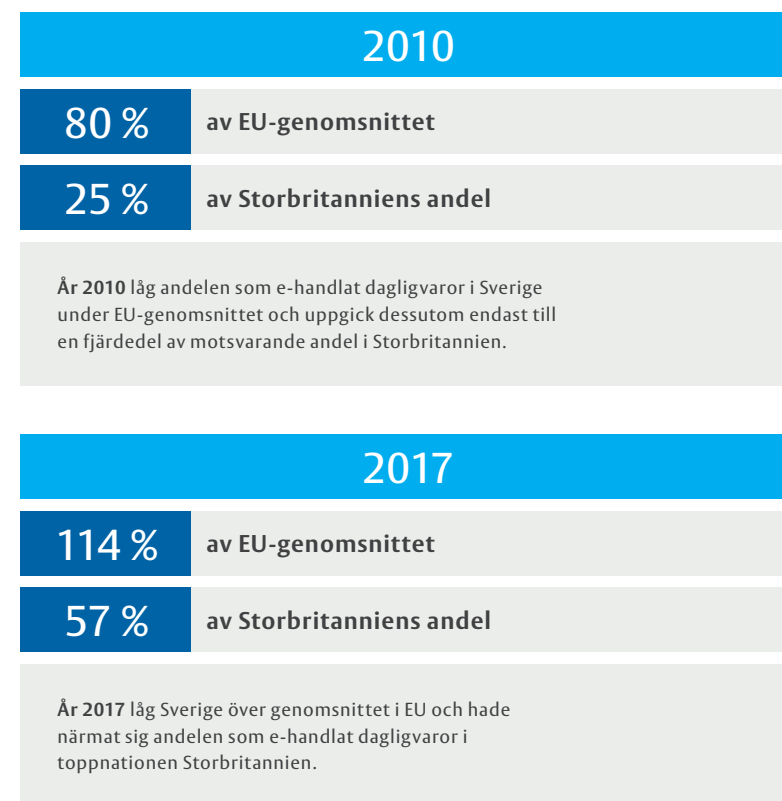
Den svenska dagligvaruhandeln på nätet har dock växt mycket kraftigt de senaste åren. År 2010 låg Sverige en bit under EU-genomsnittet för dagligvaror och idag ligger man en bit över. Som framgår av diagram 21 har den högsta tillväxttakten skett i dagligvaruhandeln medan andelen som handlar totalt inte ökat alls lika mycket. Detta illustreras även i Svensk Digital Handels D-food index där tillväxttakten i dagligvaruhandeln har slagit tillväxttakten i e-handeln totalt under varje år som mätningen har gjorts.

Följden blir att Sverige idag har en befolkning som är lika e-handelsvan som exempelvis Storbritanniens men att man på matsidan fortfarande ligger en bra bit efter. Det finns därför skäl att tro att Sverige, tillsammans med andra länder med likartade förutsättningar (exempelvis Norge och Danmark), kommer att fortsätta växa mycket snabbt på dagligvarufrenten och successivt närma sig toppnationerna när dagligvaruhandeln på nätet görs allt mer tillgänglig.

Det faktum att Sverige under de senaste åren växt kraftigt på dagligvarusidan på nätet jämfört med EU-snittet, och framförallt att man närmat sig Storbritannien, medför att båda de scenarion som presenteras i denna rapport utgår ifrån en snabbare tillväxttakt för dagligvaruhandeln på nätet än för e-handeln totalt.



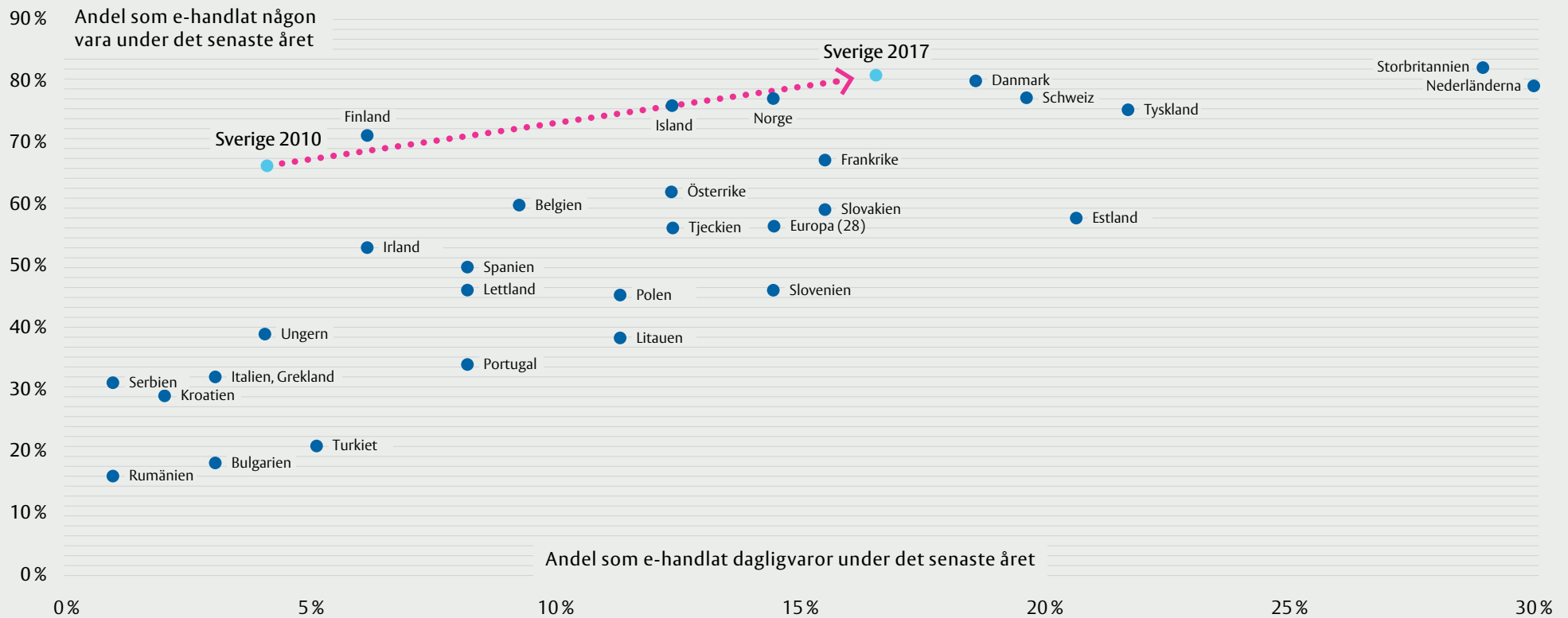
Relativ andel svenskar som e-handlat dagligvaror jämfört med EU-länder



POTENTIAL FÖR SNABB TILLVÄXT FÖR E-HANDELN AV DAGLIGVAROR I SVERIGE

Diagram 25

Andel av konsumenterna i respektive land som har e-handlat respektive e-handlat dagligvaror under det senaste året



SCENARIO 1 STORBRIANNIEN VISAR VÄGEN

Ur ett europeiskt perspektiv är Sverige inte lika långt framme inom e-handeln med dagligvaror som man är inom e-handeln överlag. Spjutspetsen i Europa är istället Storbritannien som ligger långt före andra länder med en e-handelsandel på cirka 7-8 procent av sin totala matförsäljning på nätet. Enligt Eurostat var andelen svenska konsumenter som upp gav att de någon gång handlat mat på nätet under 2017 ungefär lika stor som motsvarande andel var i Storbritannien 2010 – det vill säga 16 procent.

När man betraktar hur tillväxten utvecklats fram till det år då andelen som e-handlat nådde 16 procent – i Sverige mellan åren 2010-2017 och i Storbritannien mellan åren 2004 -2010 – är utvecklingen mycket likartad. Denna observation är grunden för det första scenariot där antagandet är att e-handelstillväxten i dagligvaruhandeln även

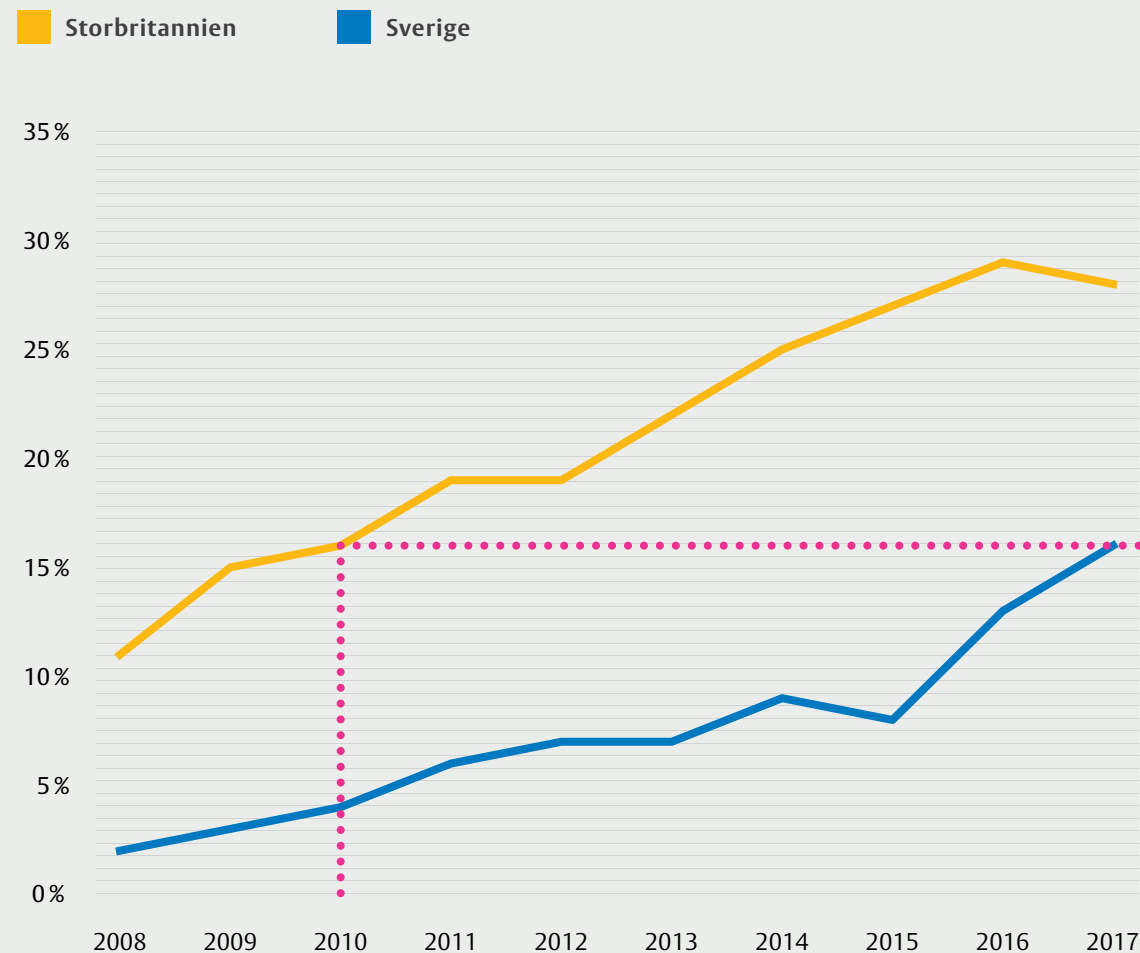
fortsättningsvis kommer att spegla ungefär den tillväxt som redan skett i Storbritannien.

Länderna skiljer sig förvisso åt vad gäller exempelvis befolkningsdensitet och det är möjligt att den svenska e-handeln med dagligvaror delvis kommer att se annorlunda ut med en större andel click and collect (att själv hämta sin färdigpackade e-handelsbeställning i butik) – men på det stora hela tycks vi hittills ha följt den brittiska utvecklingen förhållandevis väl.

I scenario 1 bedöms e-handeln med dagligvaror växa med i genomsnitt 22 procent per år och nå en andel av hela dagligvaruhandeln på 6 procent. Butikerna i dagligvaruhandeln bedöms i det första scenariot öka från 12 300 till 12 500 och de anställda från 102 000 till 111 000.

Diagram 26

Andel av befolkningen som har handlat mat på nätet under det senaste året
Sverige är idag där Storbritannien var år 2010



PROGNOSE: DAGLIGVARUHANDEL



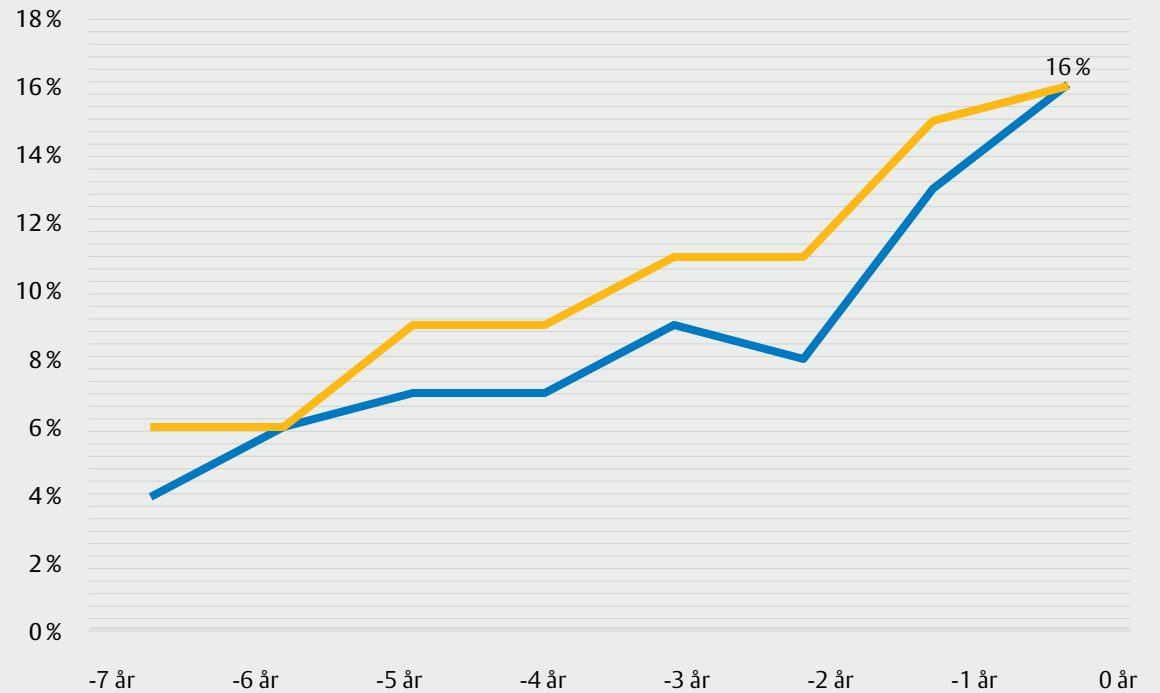
Diagram 27

Likartad tillväxt av nya e-handelskonsumenter i dagligvaruhandeln i Sverige och Storbritannien

Storbritanniens tillväxt 2004-2010 jämfört med Sveriges tillväxt 2010-2017

Andel konsumenter som e-handlat dagligvaror

Storbritannien Sverige



Antal år innan dess att 16 procent av konsumenterna har e-handlat dagligvaror

SCENARIO 2

DAGLIGVARUJÄTTARNA ÖKAR TAKTEN

I det andra scenariot är tillväxttakten för e-handeln högre än i scenario 1. Dagligvaruhandeln är centraliserad och e-handelstillväxten beror därför i stora drag på hur de stora dagligvarujättarna väljer att agera, men det som skett de senaste åren är en utbuds-explosion på nätet.

Det satsas allt mer på e-handel och alla de stora dagligvaruaktörerna är nu i högsta grad aktiva på marknaden. ICA har bland annat offentliggjort att de bygger ett e-handelslager i stockholmsområdet och Axfood gjorde flera förvärv under fjolåret. När nu segmentet börjar mogna så pass att de stora handlarna börjar positionera sig på e-handelsmarknaden kan kampen om marknadsandelar börja hårdna betänkligt i takt med att branschen växer. I Storbritannien var det länge en hård kamp mellan aktörerna innan marknadsandelarna satte sig, med otaliga rabatter och erbjudanden som följd – vilket drev på försäljningen till priset av bristande lönsamhet.

Den största potentialen för snabbare e-handelstillväxt är dock sannolikt att man kan utnyttja butiks nätver-

ken i en omfattning man inte gjort tidigare. De stora kedjorna rullar ut sina e-handelslösningar och både inom exempelvis ICA och Axfood ökar antalet butiker som erbjuder e-handel via click and collect, vilket ökar tillgängligheten och kan konvertera befintliga butiksbesökare.

En ytterligare faktor är att e-handeln erbjuder möjligheter att bredda handlarnas erbjudande till hela mat- och måltidsmarknaden. City Gross satsar exempelvis på färdiglagad mat och tillräckligt bra helhetslösningar för mat och måltid skulle kunna bidra till att successivt ta tillbaka marknadsandelar som dagligvaruhandeln tappat till restaurangerna.

I scenario 2 bedöms e-handeln med dagligvaror växa med i genomsnitt 30,5 procent per år och nå en andel av dagligvaruhandeln om 11 procent. Antalet butiker i dagligvaruhandeln bedöms i det andra scenariot vara oförändrade, 12 300 stycken, och de anställda och antalet anställda beräknas öka från 102 000 till 109 000 personer.

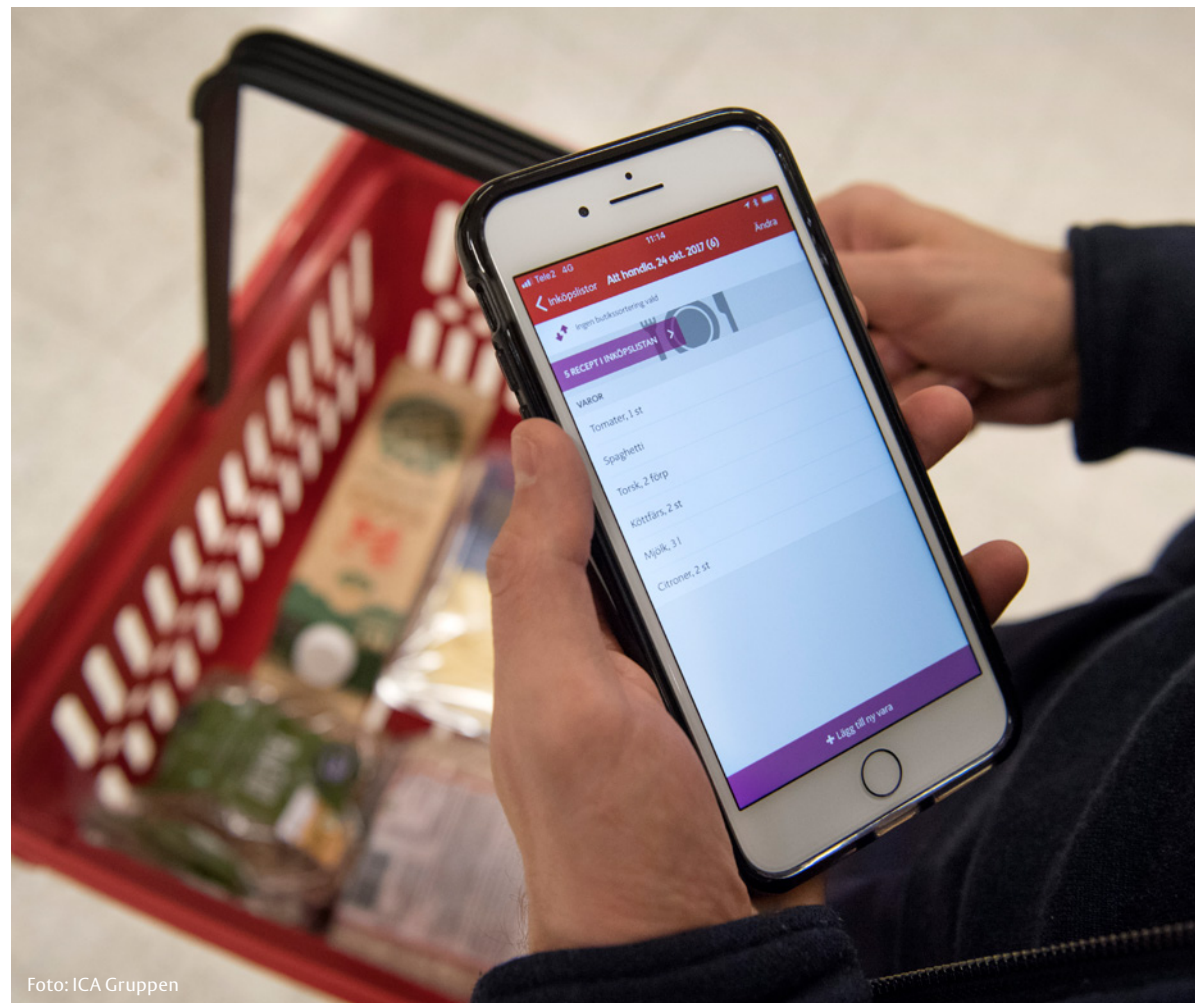


Foto: ICA Gruppen

TILLVÄXT FÖR BUTIKSHANDEL RESPEKTIVE E-HANDEL

Försäljningstillväxten avser löpande priser för att visa den faktiska sammansättningsförändringen av tillväxten.

Diagram 28

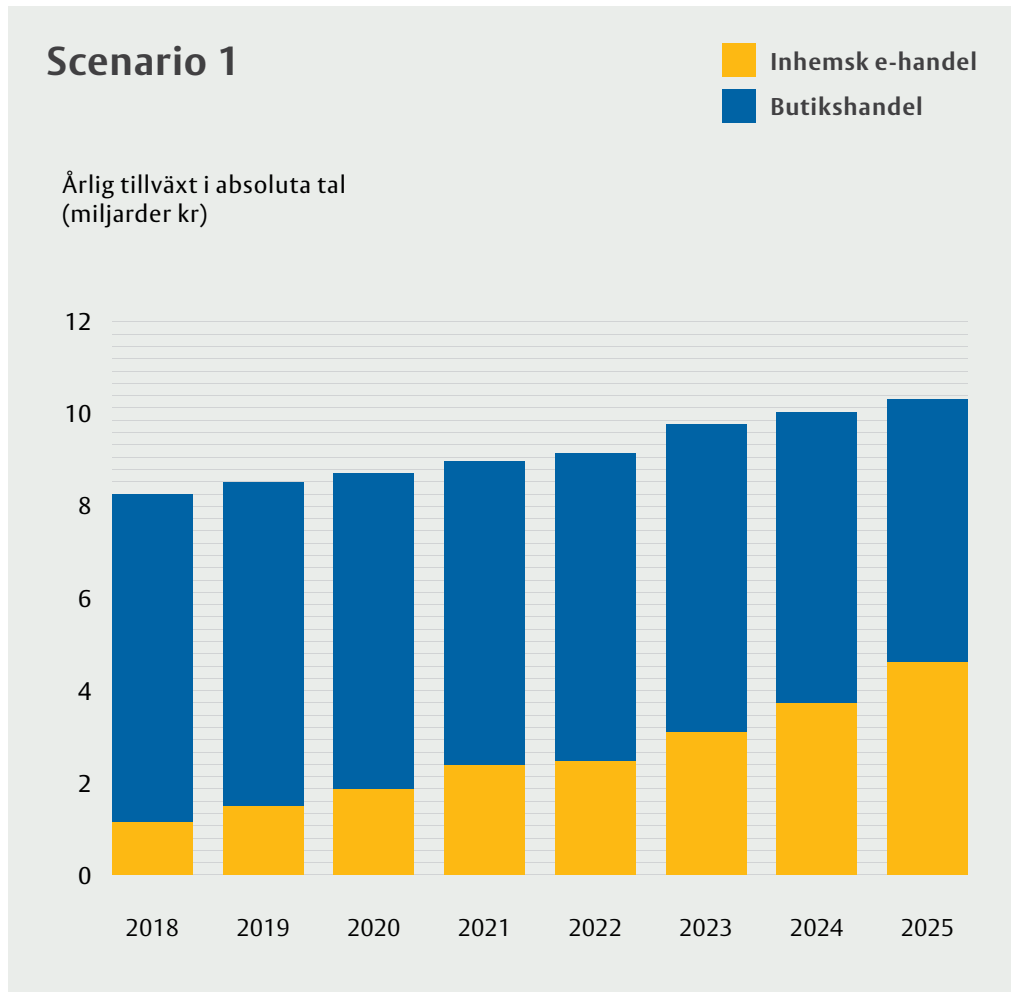
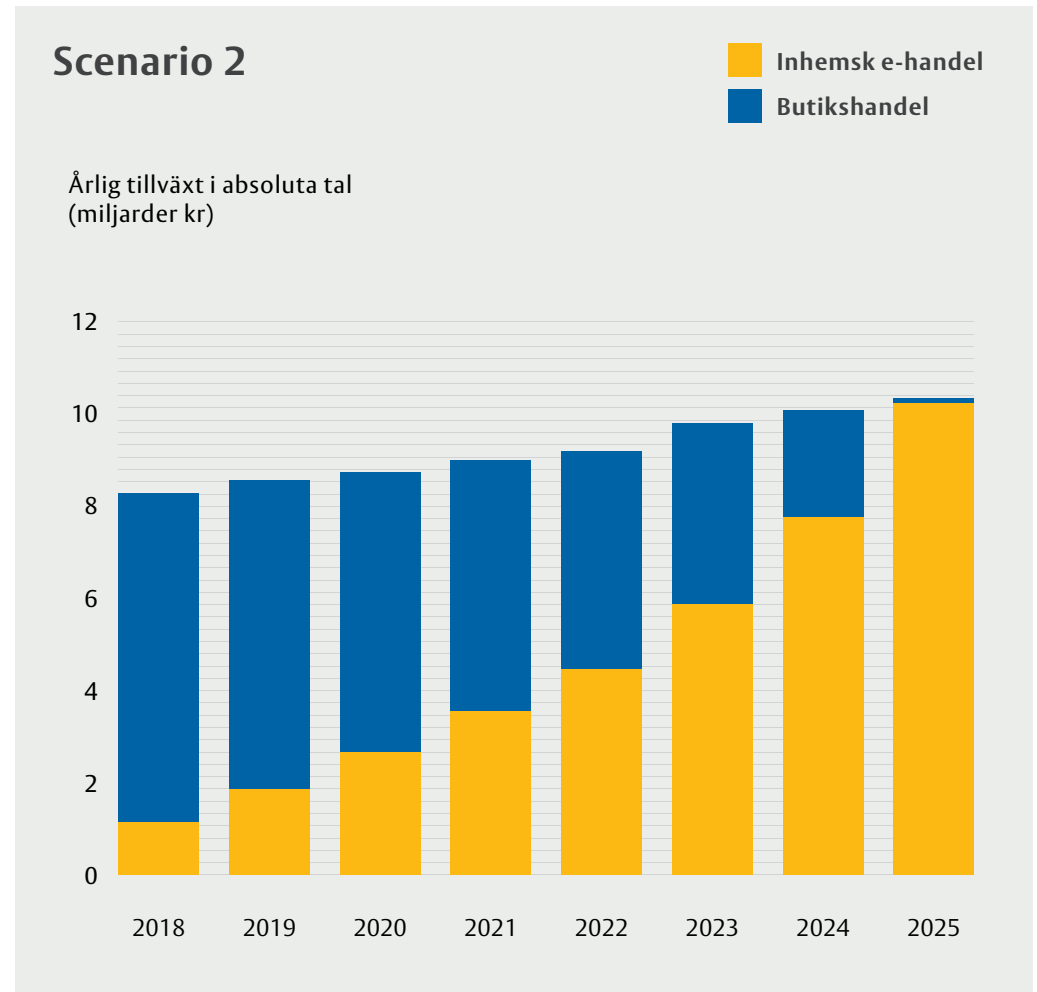


Diagram 29



PROGNOSE: DAGLIGVARUHANDEL

PROGNOSSAMMANSTÄLLNING DAGLIGVARUHANDEL

Tabell 1

Försäljning* och andelar
i dagligvaruhandeln

		2017		2025	
		Miljarder kr	Procentandel	Miljarder kr***	Procentandel
Scenario 1	Dagligvaruhandel	333	100 %	360	100 %
	– Varav butikshandel	328	98 %	337	94 %
	– Varav svensk e-handel	4,6	2 %	23	6 %
	– Varav utländsk e-handel	0**	0 %	0**	0 %
Scenario 2	Dagligvaruhandel	333	100 %	360	100 %
	– Varav butikshandel	328	98 %	322	89 %
	– Varav svensk e-handel	4,6	2 %	39	11 %
	– Varav utländsk e-handel	0**	0 %	0**	0 %



Antal anställda

Dagens nivå	Scenario 1	Scenario 2
År 2016	År 2025	År 2025
102 000	111 000	109 000

Antal butiker

Dagens nivå	Scenario 1	Scenario 2
År 2016	År 2025	År 2025
12 300	12 500	12 300

*Försäljning inklusive moms. ** Utlandshandeln över nätet med dagligvaror antas vara försumbar under prognoshorisonten. *** Avser fasta priser

PLATTFORMARNA KAN DRIVA PÅ E-HANDELSTILLVÄXTEN I SÄLLANKÖPSVARUHANDELN

När det kommer till e-handeln av sällanköpsvaror har Sveriges position under de senaste åren kommit att bli allt mer motsägelsefull där den svenska e-handelsmarknaden kan betraktas som både mogen och omogen. Å ena sidan har Sverige Europas mest vana e-handelskonsumenter och har dessutom störst andel företag i Europa som sålt via nätet. Å andra sidan är den svenska plattformsanvändningen mycket underutvecklad ur ett europeiskt perspektiv. Handelsplattformarna kan ses som nästa generations e-handel och stora fördelar för konsumenterna.

Den höga svenska e-handelsvanan kan få plattformar att växa mycket snabbt i Sverige när de väl etablerar sig här. Detta har demonstrerats framförallt genom Zalandos framgångssaga de senaste åren – och då har Zalando inte ens haft

svenskt lager förrän alldeles nyligen. Svenskar är rutinerade e-handelskonsumenter och förstår fördelarna med snabba leveranser, förstklassiga logistiksystem, artificiell intelligens, röststyrd handel, årskort för fri frakt och andra fördelar som plattformsjättarna kan erbjuda. Detta är erbjudanden som det kommer bli tufft för inhemska handlare att matcha.

Plattformsföretagens ankomst till Sverige under de kommande åren kommer av allt att döma att lyfta e-handelserbjudandet och göra det mer förmånligt att e-handla än det är idag, vilket kan elda på tillväxten ytterligare. Båda prognosscenarierna för sällanköpsvaruhandeln utgår därför ifrån att den svenska e-handeln kommer att gå mer mot plattformsförsäljning och att erbjudandet gentemot kund kommer att vässas under prognoshorisonten.



Foto: Zalando

SCENARIO 1 SÄLLANKÖPSVARU- HANDELN

E-handeln med sällanköpsvaror har utvecklats betydligt starkare i Sverige än e-handeln med dagligvaror. Det finns därför ingen tydlig europeisk föregångare för svensk sällanköpsvaruhandel. Istället får man förlita sig på föregångare bland delbranscherna. I Sverige är det framförallt bokhandeln och elektronikhandeln som kommit långt i sin e-handelsresa. Utvecklingstrenden är emellertid inte entydig. När bokhandeln nått en e-handelsandel på 15 procent, där sällanköpsvaruhandeln totalt befinner sig idag, växte branschen de följande sex åren med i genomsnitt 16 procent per år, medan elektronikhandeln under samma förutsättningar växte med i genomsnitt 13 procent per år.

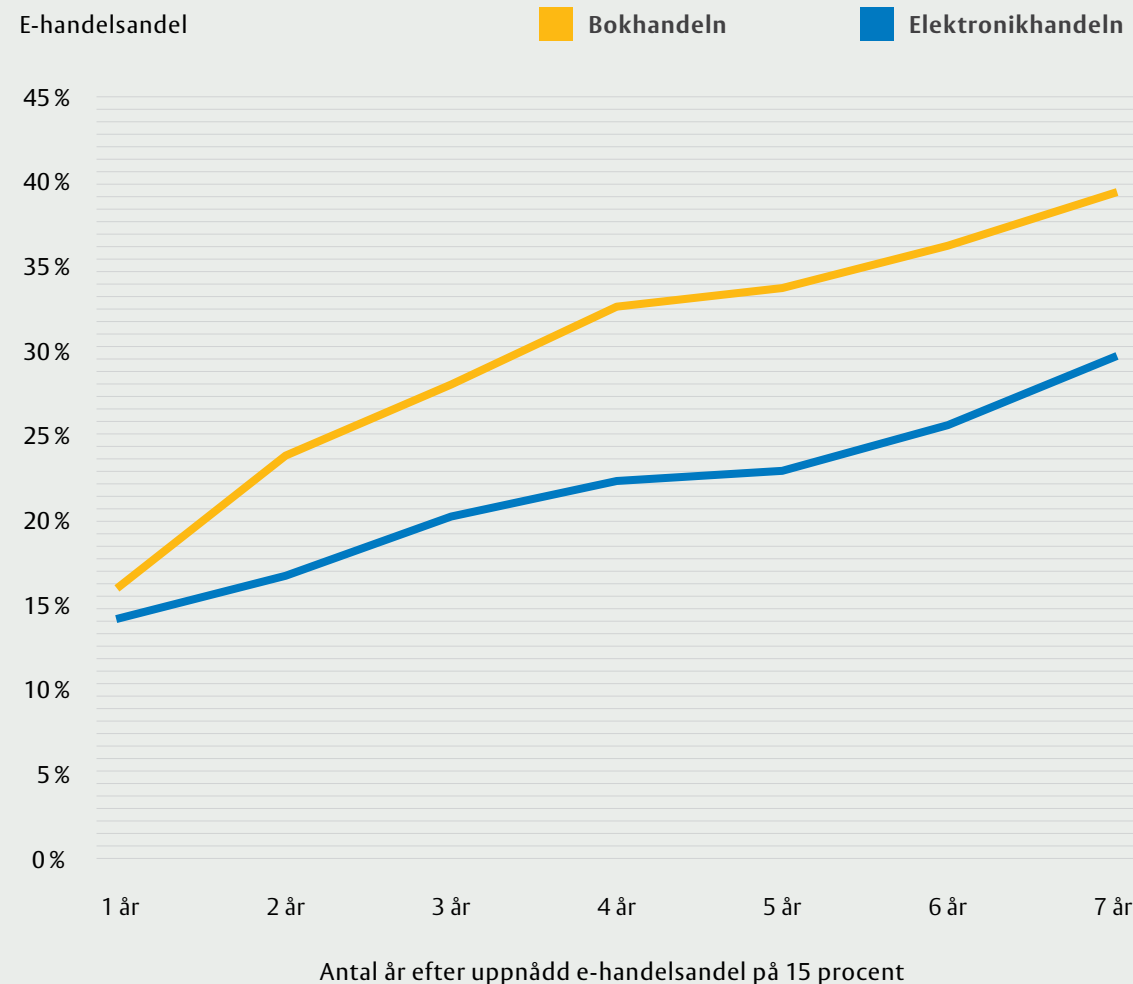
I detta scenario antas e-handelstillväxten i sällanköpsvaruhandeln vara något lägre än både bokhan-

delns och elektronikhandelns historiska tillväxttal. Detta beror i huvudsak på att sällanköpsvaruhandeln som helhet är mer fragmenterad än enskilda delbranscher. Detta innebär att det finns delar av sällanköpsvaruhandeln som lämpar sig mindre väl på nätet och därmed dämpar den totala e-handelstillväxten, på ett sätt som vanligtvis inte sker i mer homogena delbranscher.

I scenario 1 bedöms e-handeln med sällanköpsvaror (inklusive försäljning från utländska aktörer) växa med i genomsnitt 12 procent per år och nå en andel av hela sällanköpsvaruhandeln på 31 procent år 2025. Antalet butiker i sällanköpsvaruhandeln bedöms i det första scenariot minska från 45 000 till 39 000 och antalet anställda från 182 000 till 154 000 personer.

Diagram 30

Utveckling efter uppnådd e-handelsandel på 15 procent Bokhandeln och elektronikhandeln



SCENARIO 2 SÄLLANKÖPSVARU- HANDELN

I detta scenario antas tillväxttakten i sällanköpsvaruhandeln vara snabbare än i det första scenariot. Flera faktorer skulle kunna lyfta e-handels-tillväxten i sällanköpsvaruhandeln. Den faktor som bedöms ha störst effekt på tillväxttakten är om utländska plattformar etablerar sig i Sverige. Plattformshandeln i Sverige är underutvecklad i ett internationellt perspektiv och en Sverigeetablering av t.ex. Amazon skulle innebära att andra affärsmodeller och resurser kommer den svenska e-handeln till del. Den svenska e-handeln idag kan liknas vid sök utan Google.

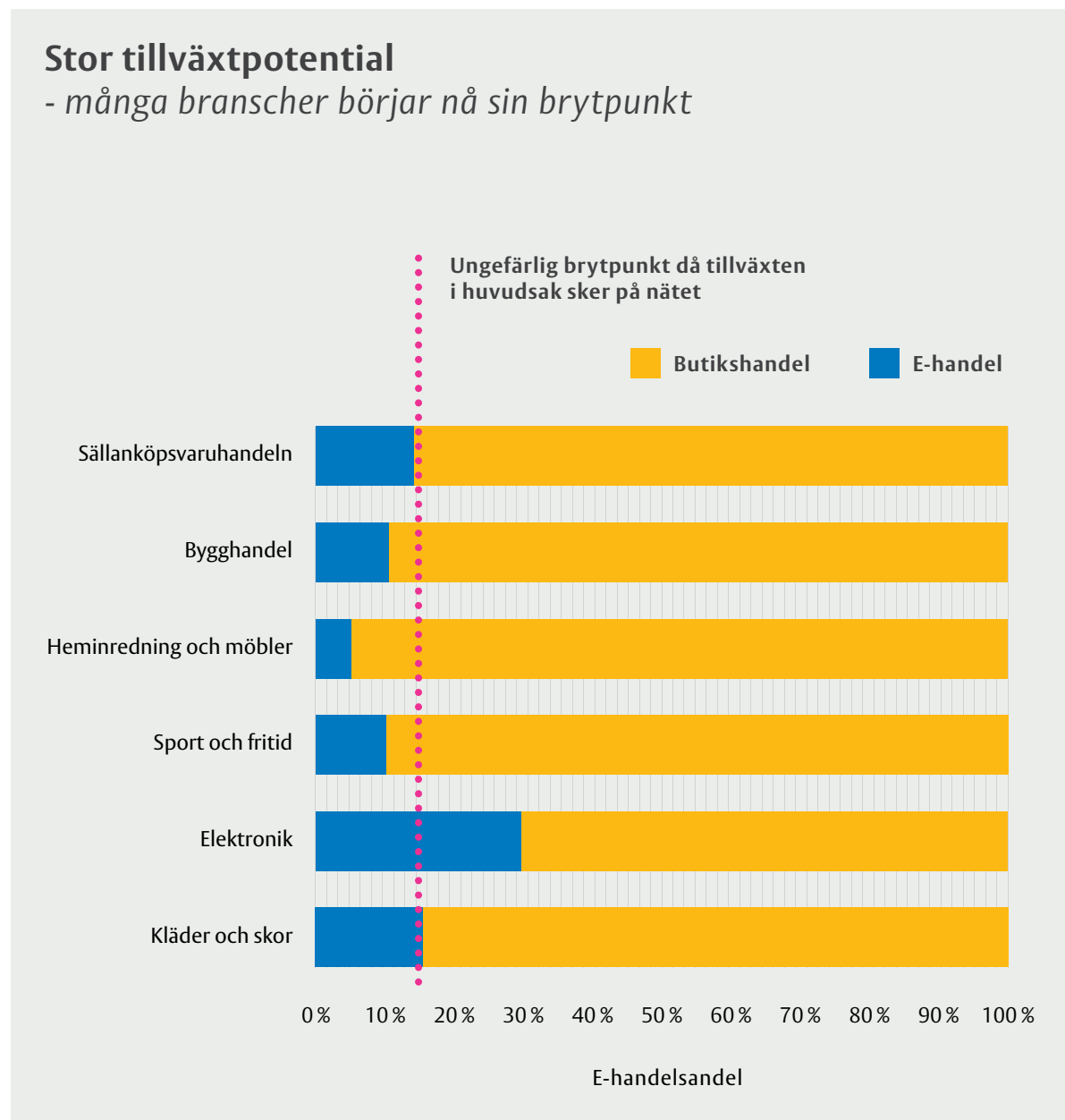
I Sverige kan plattformshandeln tänkas ha en samlande funktion genom sitt enorma utbud. Detta breddar e-handeln och driver försäljning av produktkategorier som konsumenten inte aktivt söker upp online men kan tänka sig att inhandla i samband med andra varuinköp.

En annan källa till ökad e-handelstillväxt kan vara att flera av de största delbranscherna på nätet

nu börjar uppnå en kritisk massa av konsumenter. Både bygghandeln och sporthandeln har nått en e-handelsandel på 10 procent, modehandeln har cirka 16 procent och sällanköpsvaruhandeln som helhet närmar sig 15 procent. När branscher närmar sig en 15-procentig e-handelsandel brukar en mycket stor del av tillväxten i hela branschen tillfalla e-handeln, vilket är en brytpunkt för branschen. En rad olika delbranscher inom sällanköpsvaruhandeln bedöms nå sin brytpunkt under prognoshorisonten.

I scenario 2 bedöms e-handeln med sällanköpsvaror (inklusive försäljning från utländska aktörer) växa med i genomsnitt 18 procent per år och nå en andel av hela sällanköpsvaruhandeln på 46 procent. Antalet butiker i sällanköpsvaruhandeln bedöms i det andra scenariot minska från 45 000 till 34 000 och antalet anställda bedöms minska 182 000 till 133 000 personer.

Diagram 31



TILLVÄXT FÖR BUTIKSHANDEL RESPEKTIVE E-HANDEL

Försäljningstillväxten avser löpande priser för att visa den faktiska sammansättningsförändringen av tillväxten.

Diagram 32

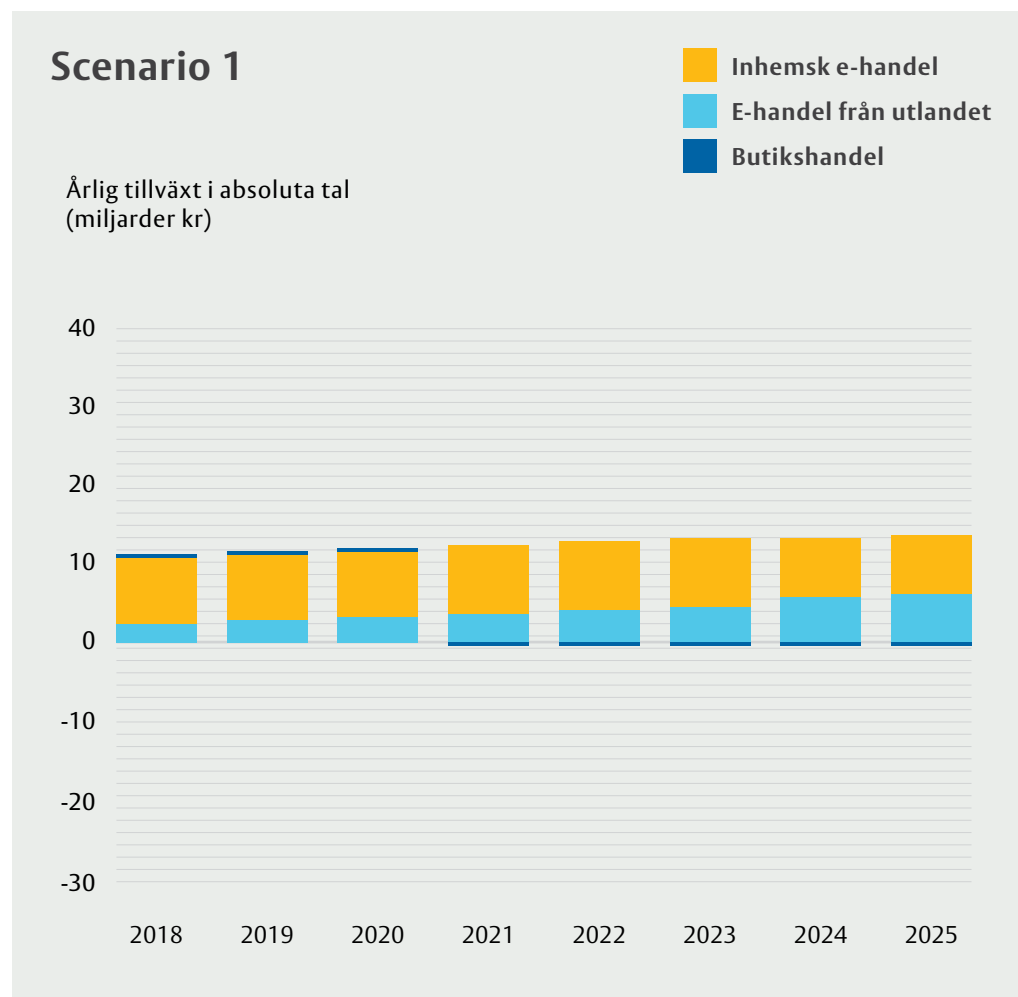
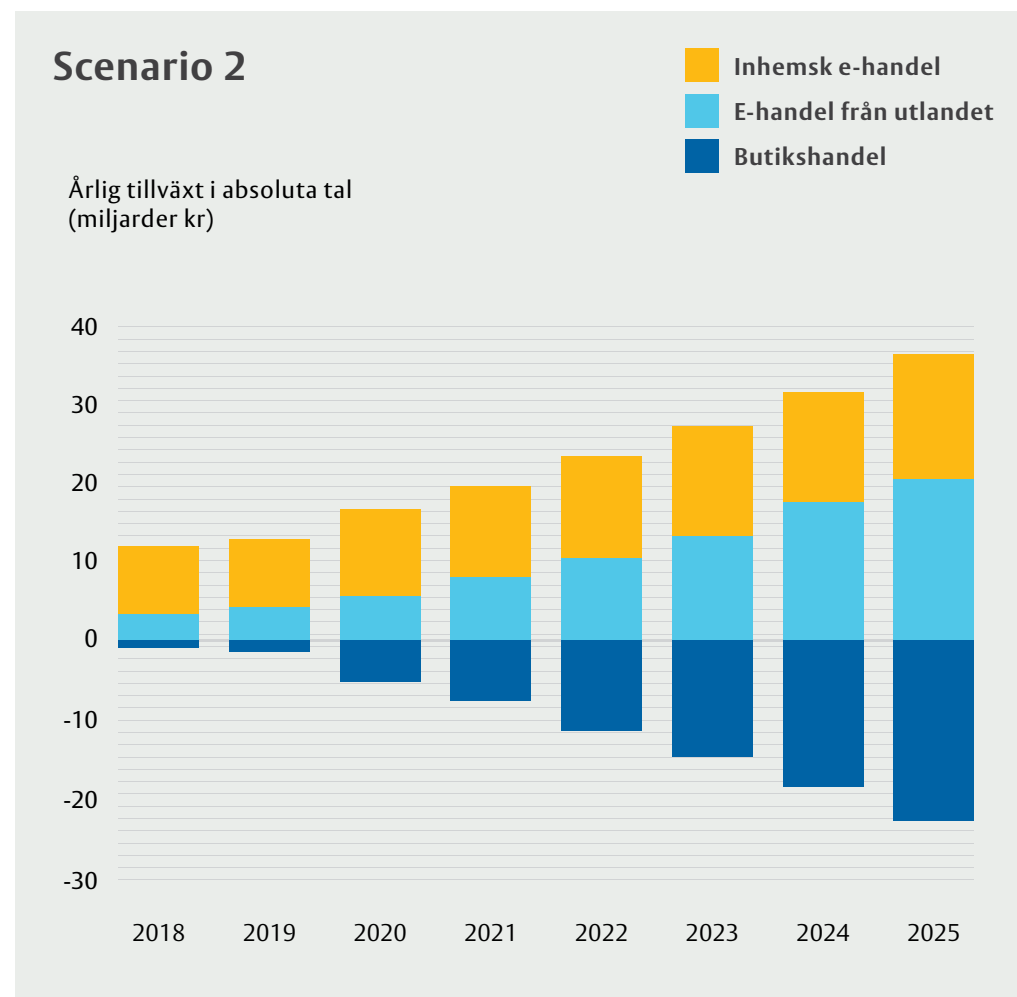


Diagram 33



PROGNOSER: SÄLLANKÖPSVARUHANDEL

PROGNOSAMMANSTÄLLNING SÄLLANKÖPSVARUHANDEL

Tabell 2

Försäljning* och andelar
i sällanköpsvaruhandeln

		2017		2025	
		Miljarder kr	Procentandel	Miljarder kr**	Procentandel
Scenario 1	Sällanköpsvaruhandel	447	100 %	596	100 %
	– Varav butikshandel	372	83 %	410	69 %
	– Varav svensk e-handel	63	14 %	137	23 %
	– Varav utländsk e-handel	13	3 %	49	8 %
Scenario 2	Sällanköpsvaruhandeln	447	100 %	596	100 %
	– Varav butikshandel	372	83 %	321	53 %
	– Varav svensk e-handel	63	14 %	172	29 %
	– Varav utländsk e-handel	13	3 %	103	17 %



Antal anställda

Dagens nivå	Scenario 1	Scenario 2
År 2016	År 2025	År 2025
182 000	154 000	133 000
	Förändring mot förra rapport***	Förändring mot förra rapport***
	- 2 000	- 3 000

Antal butiker

Dagens nivå	Scenario 1	Scenario 2
År 2016	År 2025	År 2025
45 000	39 000	34 000
	Förändring mot förra rapport***	Förändring mot förra rapport***
	- 2 000	- 2 000

* Avser försäljning inklusive moms. ** Avser fasta priser. *** Det stora detaljhandelsskiftet, Svensk Handel, utgiven januari 2017.

PROGNOSE: TOTAL DETALJHANDEL

PROGNOSSAMMANSTÄLLNING TOTAL DETALJHANDEL

Tabell 3

Försäljning* och andelar
i den totala detaljhandeln

		2017		2025	
		Miljarder kr	Procentandel	Miljarder kr**	Procentandel
Scenario 1	Total detaljhandel	780	100 %	956	100 %
	– Varav butikshandel	700	90 %	747	78 %
	– Varav svensk e-handel	67	9 %	160	17 %
	– Varav utländsk e-handel	13	2 %	49	5 %
Scenario 2	Total detaljhandel	780	100 %	956	100 %
	– Varav butikshandel	700	90 %	642	67 %
	– Varav svensk e-handel	67	9 %	211	22 %
	– Varav utländsk e-handel	13	2 %	103	11 %



Antal anställda

Dagens nivå	Scenario 1	Scenario 2
År 2016	År 2025	År 2025
284 000	265 000	243 000

Antal butiker

Dagens nivå	Scenario 1	Scenario 2
År 2016	År 2025	År 2025
57 000	52 000	46 000

* Avser försäljning inklusive moms. ** Avser fasta priser, referensår 2017.

KAPITEL 5

SLUTSATSER

Sammanfattning:

En framtid av möjligheter och hot

Var tredje krona kan spenderas på nätet år 2025

Färre butiker och anställda 2025

Handeln måste få rätt förutsättningar för att klara omställningen

SLUTSATSER

ÄR DU REDO?

En framtid av möjligheter och hot

Den digitala handeln erbjuder både möjligheter och hot. Vi har tidigare visat hur större tillverkare och plattformar investerar stora summor i lösningar som karvar ut marknadsandelar ur den etablerade handeln och knyter kunder närmare till sig. Därutöver är sannolikheten betydande att ytterligare disruptiva innovationer och startups sprungna ur IT-världen kommer att påverka handeln.

Alla handlare är dock inte lika utsatta. Dagligvaruhandeln är relativt reglerad och är inte konkurrensutsatt från utlandet på samma sätt som sällanköpsvaruhandeln. Detta innebär att hotnivån från nya aktörer är relativt låg. Inom sällanköpsvaruhandeln kan man skilja mellan handlare med egna starka varumärken och detaljister som säljer generiska varor. Handlare med egen tillverkning och egna varumärken har generellt en lägre hotnivå och större kontroll över såväl priser som utbud. De kan vid behov samarbeta med plattformarna – vilket Inditex exempelvis gör med Zalando. Säljare av generiska varor riskerar däremot att möta priskonkurrens från nätet, utlandet och plattformarna för exakt samma produkter och modeller som de själva säljer.

Tänkbara vägar framåt

För att den svenska handeln inte ska bli för passiv och tappa fler och fler marknadsandelar till utländska aktörer som är intresserade av försäljningskakan, kommer man antingen att behöva svara upp direkt mot jättar som Amazon eller hitta intäkter på annat håll. Den fördel som butikshandeln har och den digitala världen saknar är fysisk närvaro, vilket kommer att behöva utnyttjas till fullo. Detta kan göras på olika sätt.

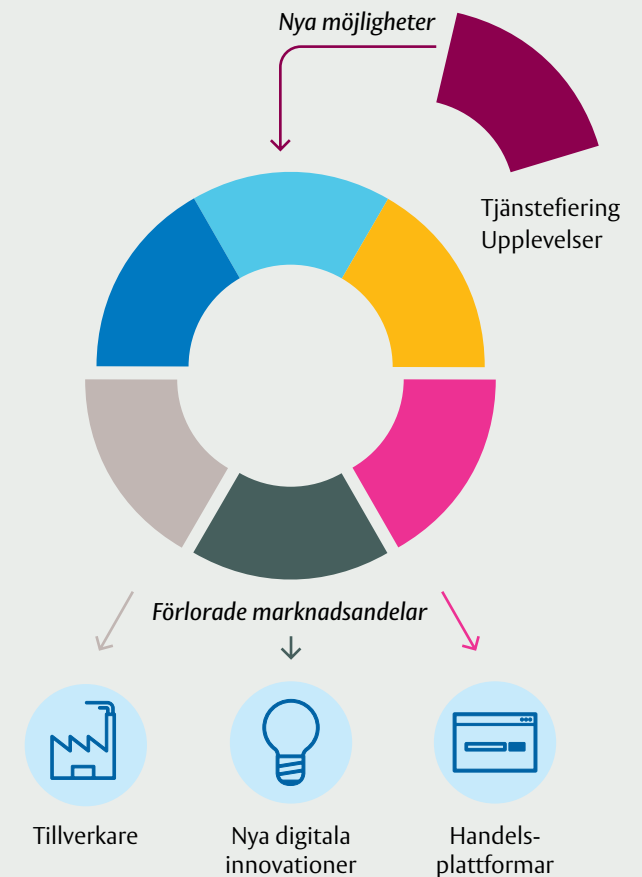
Fördelen för butiker och butikskedjor är att de kan erbjuda digitala tjänster och upplevelser i butiken som inte går att få hemma. Detta kan vara virtual reality-baserade shoppingupplevelser, smarta speglar, kropps-scanning och liknande. Idrottsintresserade personer kan gå till sportaffären för att testa sina värden inför en tävling lika gärna som för att köpa nya idrottsskor – om butiken blivit mer av en helhetslösning för idrott.

En annan tänkbar möjlighet när det gäller att ta ett helhetsgrepp inom sin nisch är en breddning mot tjänstesektorn. Företaget Webhallen har satsat på detta och erbjuder bland annat caféer i sina butiker där man säljer bakverk med dator- och TV-spelstema och även sänder e-sport på storbildsskärm. Allt som inte går att göra på nätet är potentiella möjligheter för butikerna.

Figur 14

Hot och möjligheter inom handeln

Andra aktörer riskerar att knappa på handelns marknadsandelar men handeln kan hitta nya



SLUTSATSER

DE SVENSKA HANDLARNAS HOTNIVÅ

Hotnivån från digitaliseringen är olika stor i olika delar av handeln

Lägre hotnivå

Dagligvaruhandel

Egen tillverkning och starka varumärken

Specialister

Lyxsegment

Högre hotnivå

Generiska produkter

Mellansegment

Mindre butiker

Generalister

Tidigare geografiskt skyddade butiker (t.ex. landsbygd)



SLUTSATSER

KONSEKVENSER FÖR HANDELN

Var tredje krona kan spenderas på nätet år 2025

E-handeln växer snabbt och tillväxten visar inga tendenser till att avta. Tvärtom finns det ett sparkapital för högre tillväxt i det att Sverige ännu inte sett några stora plattformsetableringar vilket kan elda på ökningstakten när utbudet breddas till fler branscher och erbjudandena vässas. Den starka tillväxttakt som såväl kinesiska Wish som tyska Zalando haft i Sverige de senaste åren illustrerar konsumenternas sug efter plattformsbaserade handelslösningar som varit underutvecklade i Sverige och det är mycket troligt att vi kommer att se etableringar av detta slag under prognosperioden.

Snabb tillväxt på nätet för dagligvaruhandeln

Dagligvaruhandeln väntas växa snabbare på nätet än sällanköpsvaruhandeln under prognosperioden. Detta innebär att försäljningsvolymen sannolikt kommer att minska något i externa handelsområden, vilket med stor sannolikhet även kommer att påverka sällanköpsvaruhandeln försäljning i externa lägen negativt.

Färre butiker och färre anställda 2025

Butikerna befinner sig i en avtagande trend och detta bedöms fortsätta. Scenario 1 prognostiserar en minskning med 5 000 butiker och 19 000 anställda och scenario två en minskning med 11 000 butiker och 41 000 anställda. Det är värt att betona att antagandena baseras på den historiska minskningstakten och överflyttningen från butikshandel till e-handel. Estimeringen är därför osäker. Det finns påtagliga risker att nedsidan blir värre om konjunkturen försämras eller att den ökande utlandshandeln pressar priserna ytterligare.

Upp till 20 000 jobb flyttar utomlands

Den växande utländska e-handeln innebär att ytterligare mellan 36 och 90 miljarder kronor av hushållens köpkraft kommer att hamna utomlands fram till 2025. Det motsvarar i sin tur att upp till 20 000 arbetstillfällen inom e-handeln hamnar utomlands i stället för i Sverige. Detta understryker att handeln numera är påtagligt utsatt för internationell konkurrens och att vikten av rimliga konkurrensförutsättningar gentemot omvärlden inte nog kan betonas.

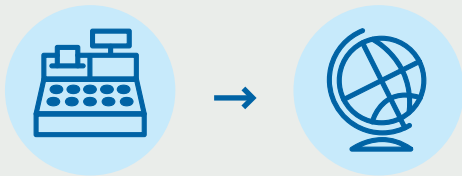


Foto: ICA Gruppen / Ocado

TRE AFFÄRSMODELLER SOM KAN ÖKA I BETYDELSE FÖR SVENSKA HANDLARE I FRAMTIDEN

Figur 15

Ta ett helhetsgrepp i nischen



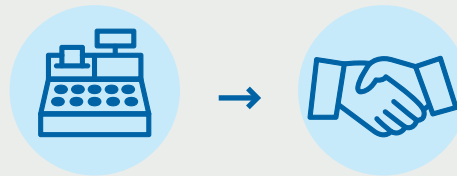
Traditionell försäljning

Helhetslösning

En potentiell lösning för butikerna är att frångå enbart traditionell försäljning och istället ta ett helhetsgrepp i sin nisch och erbjuda betydligt fler tjänster.

Figur 16

Bli specialist och samverka med jättarna



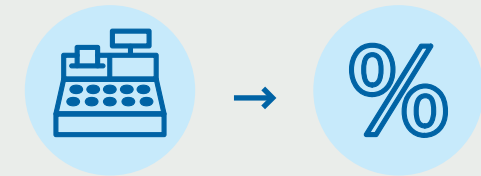
Traditionell försäljning

Samverka med plattform

Företag som inte vill försöka hävda sig mot plattformar och nya aktörer kan samverka med dem. Fördelen är då att företaget kan fokusera på att bygga varumärket och skapa värde istället för att lägga interna resurser på att utveckla logistik, transporter och dylikt.

Figur 17

Satsa på extremerna



Traditionell försäljning

Lågpris eller premium

Priset får allt större betydelse. De företag som kan hålla lägst priser trots stenhård konkurrens kommer att vara attraktiva. Undantaget är premiumsegmentet som tycks klara sig bra och kan hålla sina marginaler. Att satsa mot en extrem (dyrt/billigt) kan därför vara en bra strategi.

SLUTSATSER

KONSEKVENSER FÖR HANDELN

Plattformarna kommer

Hur plattformshandeln ska hanteras kommer att bli en viktig fråga framöver som Sverige redan nu behöver förbereda sig för. Å ena sidan genererar plattformarna mervärden för kunden. Å andra sidan är risken hög för snedvriden konkurrens, informationsövertag och betydande utslagning av traditionella handlare och mindre aktörer. Att reglera plattformarna är dock inte alls självklart eller enkelt eftersom det är nätverkseffekterna som tenderar att gynna storskalighet. Hämmas en plattform är det troligt att någon annan kommer i dess ställe. Det är därför viktigt att ha en strategi för hur man ska förhålla sig till den nya handeln som växer fram.

Ska man konkurrera direkt med plattformsjättarna? Ska man samarbeta och bli återförsäljare på en plattform? Varje handlare måste själv pröva dessa frågor utifrån sina förutsättningar.

Höjda krav på butikerna

I samband med att avstånden minskar och handeln tillgängliggörs allt mer så reduceras butikernas exklusivitet. På många ställen räcker det inte längre att befinna sig på vissa platser för att driva försäljning. Även om en handlare skulle vara den enda aktören inom sitt segment i en viss stad så möter man ändå konkurrens från nätet.

En möjlighet för butikshandeln är att använda sin fysiska närvaro och i högre grad erbjuda det som e-handeln inte kan ge. För en del företag kan det vara enklare att bredda sig mot att i högre grad sälja tjänster och konkurrera med andra lokala näringar som caféer och restauranger än mäta sig med de ekonomiska musklerna hos Amazon och Alibaba.

Anpassning till minskade marginaler

Det finns betydande risker för att rörelsemarginalerna inom handeln kommer att permanentas på en lägre nivå. Det kan därför vara bra för handlare att agera proaktivt. Vidare tycks både plattformar och stora tillverkare gå mot att skaffa sig egna kundnätverk och egna ekosystem. Den som i huvudsak säljer andras produkter, i synnerhet vad gäller globala och attraktiva varumärken som har stora resurser, riskerar att successivt lämnas på efterkälken när de globala jättarna skiftar mot en mer digital affärsmodell.



SLUTSATSER

KONSEKVENSER FÖR HANDELN

Handeln måste få rätt förutsättningar att klara omställningen

Konkurrensen kommer att bli allt mer global under prognosperioden. Marginalerna kommer att krympa och varupriserna riskerar att sättas mer i relation till prisnivån hos utländska plattformsjättar än i relation till svenska handlares kostnader. Särskilt mindre butiker och handeln med generiska varor är extra utsatta och kan behöva tid att anpassa sina affärsmodeller. I synnerhet i det andra prognoss scenariot riskerar vi att få en omfattande utslagning av butiker med en stor mängd arbetstillfällen som går förlorade.

Villkoren för handlarna måste därför harmoniseras med omvärlden och framförallt med EU. Att enbart avgiftsbelägga svenska företag – exempelvis via kemikalieskatten – i en värld med allt hårdare global konkurrens och växande utlandshandel riskerar att bli mycket destruktivt. Att ha högre arbetsgivaravgifter i Sverige än i andra länder är i längden ohållbart. Svenska handlare behöver hjälp med att stärka sin konkurrenskraft, inte att försvaga den.

De regelverk som snedvrider konkurrensen måste avvecklas. Det handlar om momssatser, regelefterlevnad och den subventionerade frakten från andra länder.

Tillgång till data och dataanalys är en av de viktigaste nycklarna till digital framgång. Det handlar om möjligheten att få analysera och hantera data för att utveckla sitt erbjudande och sin affärsmodell. Regler för integritetsskydd måste vara enhetliga och tillämpas på ett enhetligt sätt för alla aktörer som handlar på den inre marknaden.

Digital handel kräver digital kompetens

I takt med att handeln digitaliseras kommer det också behövas ökad spetskompetens inom framförallt IT. Det kommer också behövas mer forskning och utveckling inom viktiga områden som big data, maskininlärning och röststyrning. Amazon spenderade förra året ensamt drygt 16 miljarder dollar på forskning och utveckling. Svenska företag och institutioner kan aldrig matcha den typen av summor men när det kommer till teknik brukar det vara avsevärt dyrare att forska fram ny teknik än att implementera den.





SVENSK HÄNDEL