

DET STORA DETALJHANDELS- SKIFTET

HUI

RESEARCH

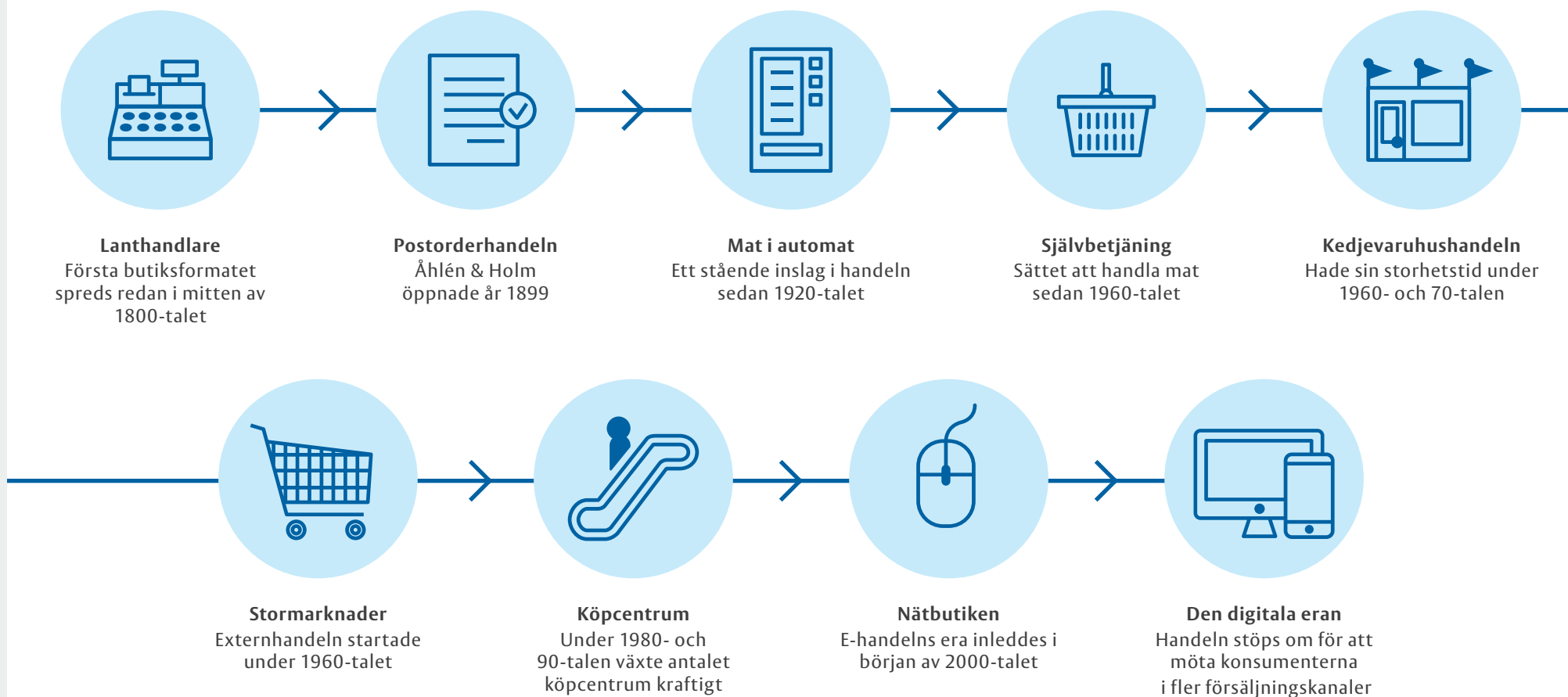
PÅ UPPDRAG AV SVENSK HANDEL

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Den svenska e-handeln	5
Den växande e-handels effekter	12
Handels koncentration	20
Ökad utländsk konkurrens	25
Marknad Europa	33
Framtidsscenarier	38
Rapportens slutsatser	45



HANDELN I STÄNDIG FÖRÄNDRING



FÖRORD OCH INLEDNING – DIGITAL TRANSFORMATION

Handeln utvecklas ständigt och antar nya former i takt med att samhället och förutsättningarna förändras, en oupphörlig strukturomvandling som skapar nya affärsmodeller och slår ut gamla. När bilen kom i var mans ägo flyttade handeln till trafiknära lägen, i takt med en tilltagande urbanisering har handeln koncentrerats till våra stora städer och när människor nu flyttar ut på nätet följer handeln med. Handeln är, och har alltid varit, där kunderna är.

På Svensk Handel tror vi att vår bransch kommer att förändras snabbare under de närmaste tio åren än under de senaste femtio. Drivkraften i digitaliseringen ligger hos konsumenten som fått helt nya vanor och möjligheter att informera sig om varor och priser innan köp. Den utvecklingen ökar konkurrensen och pressar ner priser och vinster. Samtidigt möjliggör digitaliseringen effektivare affärsmodeller, smartare analyser och ökade möjligheter till att ha rätt sak på rätt plats i rätt tid. För de aktörer som kan ta tillvara digitaliseringens möjligheter finns en stor potential för tillväxt.

I takt med digitaliseringen har också e-handeln växt kraftigt. År 2016 väntas den svenska e-handeln omsätta knappt 60 miljarder kronor och utgöra cirka åtta procent av detaljhandelns totala försäljning. Inom bara några år beräknas e-handelns tillväxt överstiga tillväxten i fysiska butiker mätt i absoluta tal. Enligt beräkningarna i denna rapport ser vi att om tio år

stannar butikstillväxten av och framtida tillväxt sker huvudsakligen inom e-handeln. Butikerna kommer även om tio år att stå för majoriteten av försäljningen, men för att vara lönsamma behöver de sannolikt ha en tydlig digital strategi. En omställning som redan är i full gång.

När e-handeln växer ökar också den internationella konkurrensen. De internationella alternativen är många och antalet europeiska företag registrerade i Sverige som säljer varor via nätet till svenska konsumenter har ökat från 12 till 489 bara mellan 2009 och 2016. Att möta företag från Storbritannien och Tyskland eller USA och Kina är en utmaning. Den svenska handeln kommer att behöva arbeta med att lyfta sina konkurrensfördelar vad gäller lokalkännedom, service, upplevelser och kunskap. Det finns också stora möjligheter att nå en större marknad än den svenska genom att konkurrera på den globala e-handelsmarknaden.

Konsekvenserna av den digitala transformation som vi nu bevittnar är att många företag kommer att ha svårt att klara den digitala omställningen och därför riskerar att lägga ner sin verksamhet. En annan sannolik konsekvens är att företagen kommer att behöva bli allt större för att klara av den nya konkurrenssituationen. Dessutom kommer vi med största sannolikhet också att se många företag automatisera eller flytta sina lager utomlands för att effektivisera och klara av att hålla låga

priser. Detta drivs på ytterligare av att kostnaderna för att anställa ökar. Den här rapporten visar att handeln nu genomgår en omfattande omstrukturering som kommer att förändra förutsättningarna för hur handel bedrivs.

- E-handeln växer från 50 miljarder år 2015 till 192-287 miljarder och utgör 20-30 procent av detaljhandelns försäljning år 2025.
- Handeln blir internationellt konkurrensutsatt och utländska företags försäljning till svenska konsumenter ökar kraftigt. 2025 beräknas e-handelsimporten uppgå till 48-96 miljarder kronor och utgöra 5-10 procent av detaljhandeln och 25-33 procent av e-handeln.
- Rapporten bedömer att antalet butiker och anställda i sällanköpsvaruhandeln kommer att minska. Från 46 800 butiker till 41 000-36 000, och från 177 800 till 156 000-136 000 anställda beroende på scenario.
- Priser och marginaler sjunker i takt med att digitaliseringen möjliggör nya affärsmodeller.
- Handeln koncentreras till färre men större aktörer.

Rapporten inleds med en beskrivning av den svenska e-handelns lägesstatus. Därefter beskrivs den nya internationella konkurrensen och utländska företags närvaro på den svenska marknaden. Avslutningsvis presenteras två scenarier över e-handelns utveckling till och med år 2025. Rapporten är framtagen av Andreas Svensson, Erik Bergh och Josef Agnarsson på HUI Research på uppdrag av Svensk Handel. Frågor om rapporten besvaras av Jonas Arnberg, Chefsekonom på Svensk Handel. Rapporten slutfördes december 2016.

KAPITEL 1

DEN SVENSKA E-HANDELN

EN VÄXANDE SVENSK E-HANDEL

Sett över perioden 2004-2015 har den svenska e-handeln växt med i genomsnitt 20 procent per år samtidigt som hela handeln har växt med cirka 4 procent per år.

E-handeln startade i mitten av 1990-talet. Stora summor investerades innan IT-kraschen slog till i början av 2000-talet och många optimistiska satsningar gick i graven. Under de efterföljande åren har en mer hållbar e-handel successivt växt fram. Sett över perioden 2004-2015 har den svenska e-handeln växt med i genomsnitt 20 procent per år samtidigt som hela handeln har växt med cirka 4 procent per år*.

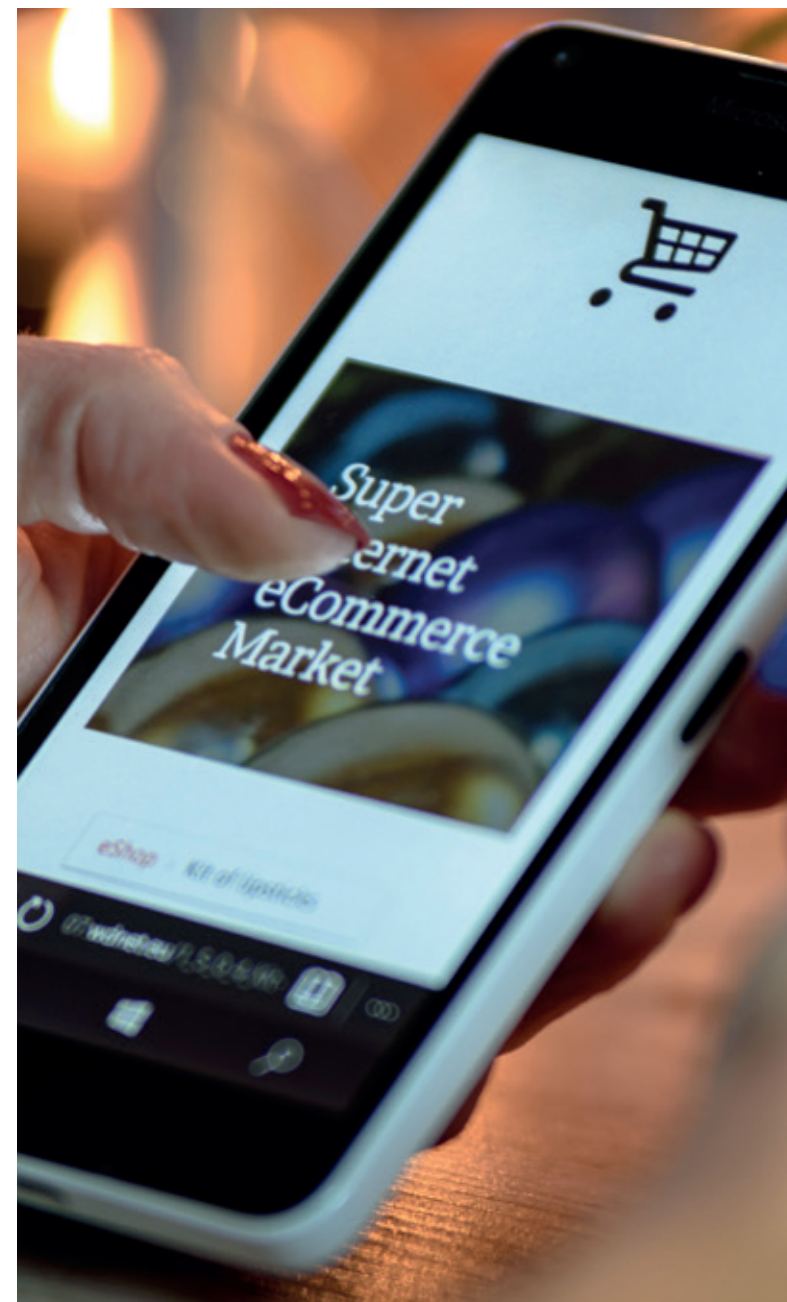
Den svenska e-handelsförsäljningen beräknas hamna strax under 60 miljarder kronor år 2016, vilket innebär att e-handeln står för knappt 8 procent av den totala detaljhandelns försäljning. Svensk e-handel har historiskt i huvudsak växt inom sällanköpsvarusegmentet och där tagit en försäljningsandel om cirka 12 procent, medan e-handelns andel av dagligvaruhandeln landar på drygt 1 procent**. Skillnaden bottnar bland annat i att livsmedel är svårare att sälja på distans på grund av särskilda regelverk för livsmedelshantering och transporter, samt att intresset från de stora dagligvaruhandlarna varit svagt.

Även inom sällanköpsvaruhandeln finns det dock påtagliga skillnader mellan delbranscherna. E-handeln med böcker hade år 2015 en försäljningsandel på 49 procent*** medan försäljningsandelen för heminredning och möbler uppgick till 4 procent. E-handeln med byggvaror respektive möbler växte med 38 respektive 34

procent under 2015 medan e-handeln med kläder växte med 12 procent under samma år, enligt e-barometern. Delbranscherna har kommit olika långt i sin digitala utvecklingsresa och såväl förutsättningar som tillväxtpotential varierar.

På senare år är det framförallt den mobila handeln som har ökat i Sverige. Apples lansering av iPhone under 2007 blev startskottet som på allvar lyfte försäljningen av smarta telefoner och ett par år senare ökade antalet människor som uppgav att de var uppkopplade mot internet varje dag snabbt – i synnerhet bland unga. Med den ständiga internettillgängligheten har också köpbeenden kommit att förändras och svenskarna kan idag e-handla, jämföra priser och läsa produktrecensioner när och var de vill under dygnets alla timmar.

Under 2016 bedöms e-handeln växa med ytterligare 16 procent jämfört med föregående år. Snabb tillväxt vid låga andelar förändrar på marginalen, men när sällanköpsvaruhandelns näthandel utgör 12 procent av marknaden innebär en hög tillväxttakt att e-handelns andel av den totala handeln växer med uppemot 1-1,5 procentenheter per år. E-handeln är inte längre en nischverksamhet utan kommer att påverka såväl handlare som kunder och samhället i stort. Frågan är hur snabbt det går och hur stor påverkan blir.

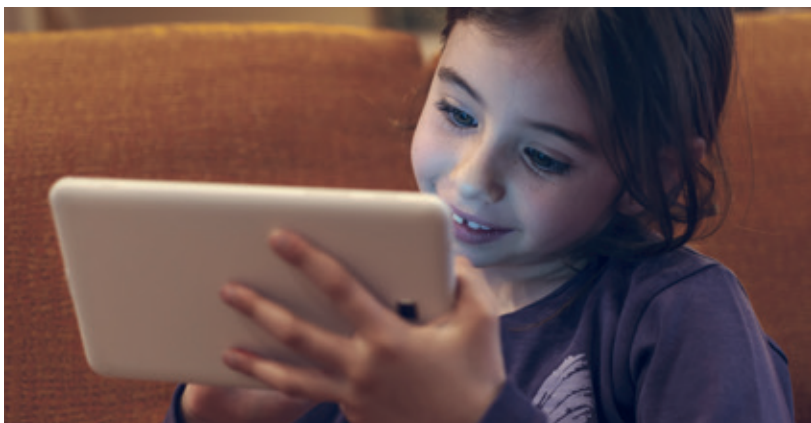


*E-barometern och Detaljhandelsindex

**Avser hela dagligvaruhandeln

***Boken 2016

DEMOGRAFISK FÖRSKJUTNING BIDRAR TILL E-HANDELSTILLVÄXT

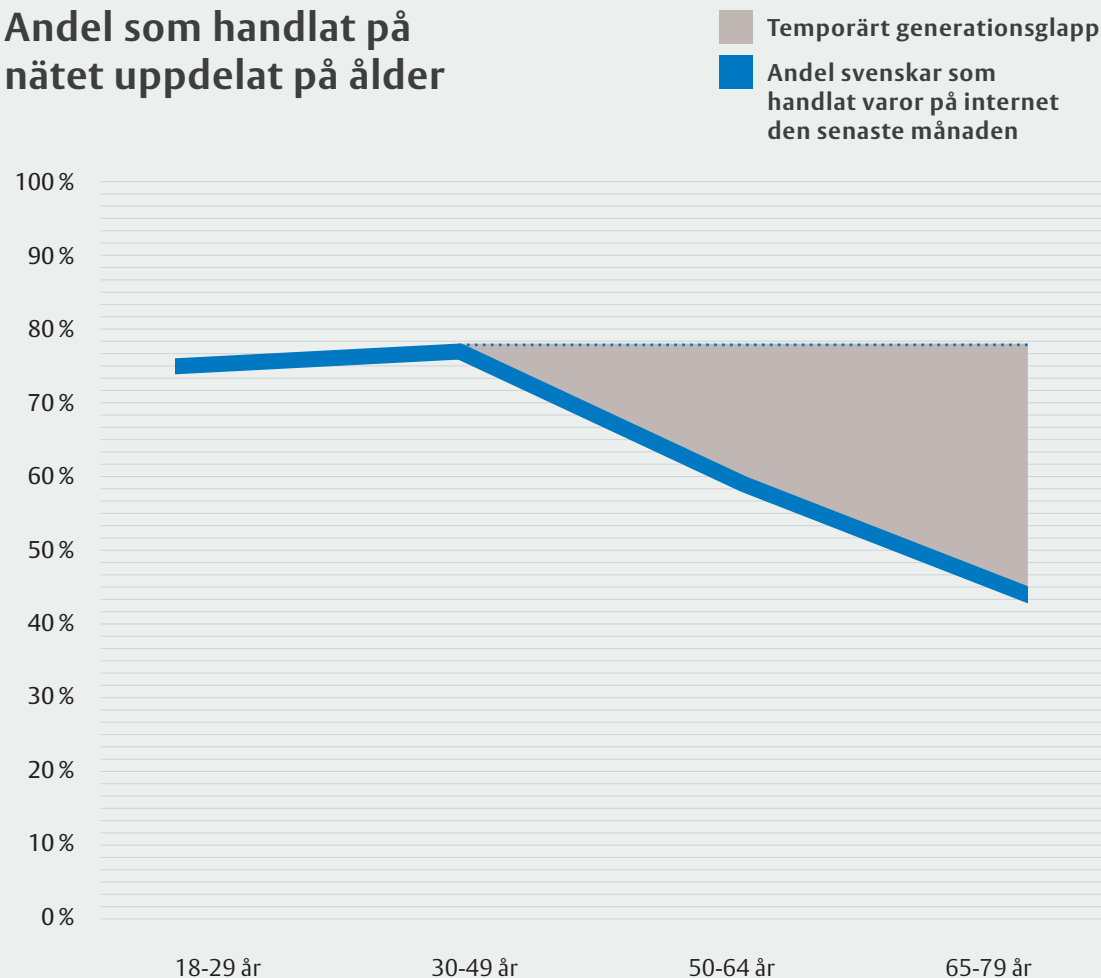


En viktig faktor för e-handels tillväxt utgörs av det faktum att yngre generationer är mer e-mogna och handlar mer på nätet jämfört med äldre. E-handeln är starkt demografiskt splittrad i huvudsak med avseende på ålder. Personer som är under 50 år handlar i högre grad på nätet än de som är över 50 år, vilket medför att den digitala konsumtionen är förskjuten mot yngre konsumenter.

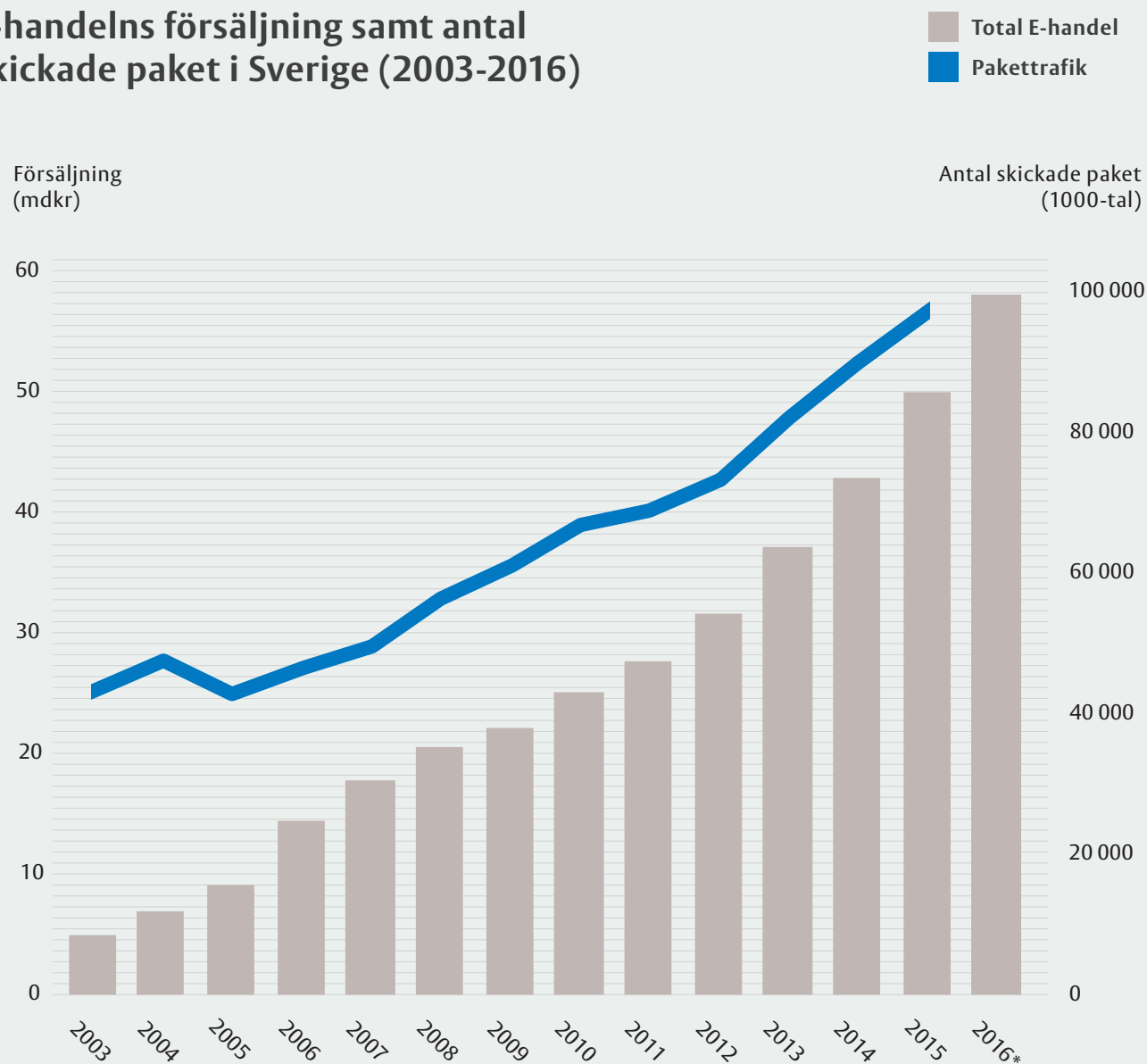
Andelen konsumenter som e-handlat sjunker vid ungefär 50 års ålder. Om fem år, förutsatt att inga drastiska beteendeförändringar ägt rum, kommer samma brytningspunkt att ligga vid 55 års ålder, och om tio år vid 60 års ålder. Det sker således en

organisk e-handelstillväxt där det digitala generationsgapet så småningom försvinner och e-handeln i högre grad når de cirka 46 procent av den vuxna befolkningen som är över 50 år gamla. Det är även värt att betona att den utjämning som beräknas ske under den närmaste tioårsperioden främst kommer att beröra åldersgruppen 50-65 år, som är den åldersgrupp som har störst disponibel inkomst. Samtidigt gör en ny digital generation entré på arbetsmarknaden, får sina första inkomster och en större budget att konsumera för. Behåller svenskarna sina köpmönster från unga år kommer detta att driva e-handels tillväxt kraftigt framöver.

Andel som handlat på nätet uppdelat på ålder



E-handels försäljning samt antal skickade paket i Sverige (2003-2016)



31%

Webbrooming

31 % av konsumenterna gjorde research på internet inför sitt senaste köp av vara i fysisk butik

17%

Showrooming

17 % gjorde research i fysisk butik inför sitt senaste köp av vara på internet

25%

Självständiga konsumenter

25 % föredrar att betala för varor i en obemannad kassa eller med sin mobil

24%

Söka information

24 % vill helst söka efter information själv med sin mobiltelefon eller i en kundterminal om de har behov av mer information om en vara

DEN SVENSKA E-HANDELNS MOGNADSRESA

Trots att e-handeln som helhet går starkt, vilket visas av både försäljningsökning och ökningen av antalet skickade paket, finns det påtagliga skillnader vad gäller delbranschernas individuella digitalisering. Somliga delbranscher i den svenska e-handeln digitaliserades tidigt och har nu mognat och tagit anseende andelar av marknaden, medan andra delbranscher just har börjat sin resa. Vitt skilda förutsättningar råder beroende på vilken tillväxtfas en bransch befinner sig i. Hur mycket branschen bidrar med till den totala e-handelstillväxten beror på hur stor branschen är och hur mycket den har mognat.

Mognadsgraden brukar beskrivas i fem faser: utvecklingsfas, introduktionsfas, tillväxtfas, mognadsfas och förnyelsefas. Ingen bransch kan stanna i de tidiga högtillväxtfaserna för evigt eftersom exponentiell tillväxt snabbt genererar mycket stora tal. Däremot kan branscher växa mycket snabbt räknat i procent under den tid de är små.

I introduktionsfasen och den tidiga tillväxtfasen är det framförallt dagligvaruhandeln som sticker ut.

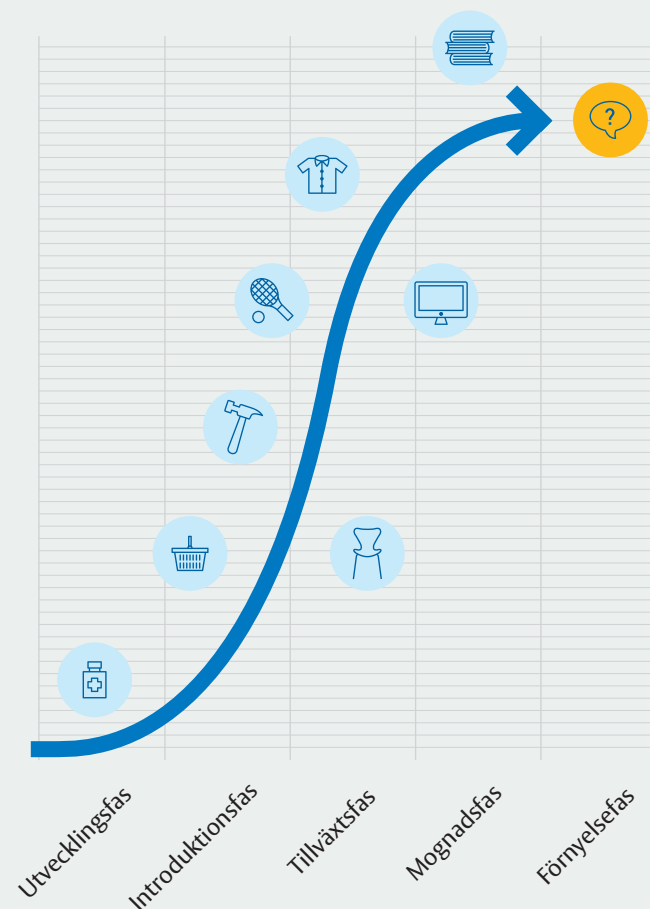
Totalt står dagligvaruhandeln för ungefär hälften av den totala detaljhandelns försäljning, alltså för lika mycket som delbranscherna inom sällanköpsvaruhandeln tillsammans. Tillväxten inom dagligvaruhandeln är därmed av stor betydelse. Under 2015 växte dagligvaruhandeln på nätet med 40 procent. Tillväxten sker visserligen från låga nivåer men då branschen är mycket stor är det troligt att man under ett antal år framöver kommer att få se höga tillväxttal – trots att detta innebär stora summor i absoluta tal – vilket kan ge en stark skjuts till hela e-handels utveckling framöver.

Merparten delbranscher i den svenska e-handeln befinner sig en bit in i tillväxtfasen, vilket innebär att man inte har så stor andel av den totala försäljningen inom respektive bransch men i gengäld har stark tillväxt. Bygghandeln, sporthandeln och möbelhandeln befinner sig här och antas uppnå goda tillväxttal i ytterligare ett antal år innan de börjar gå in i mognadsfasen. Dessa delbranscher kommer sannolikt även i framtiden att vara viktiga drivare av e-handelstillväxten då de börjar

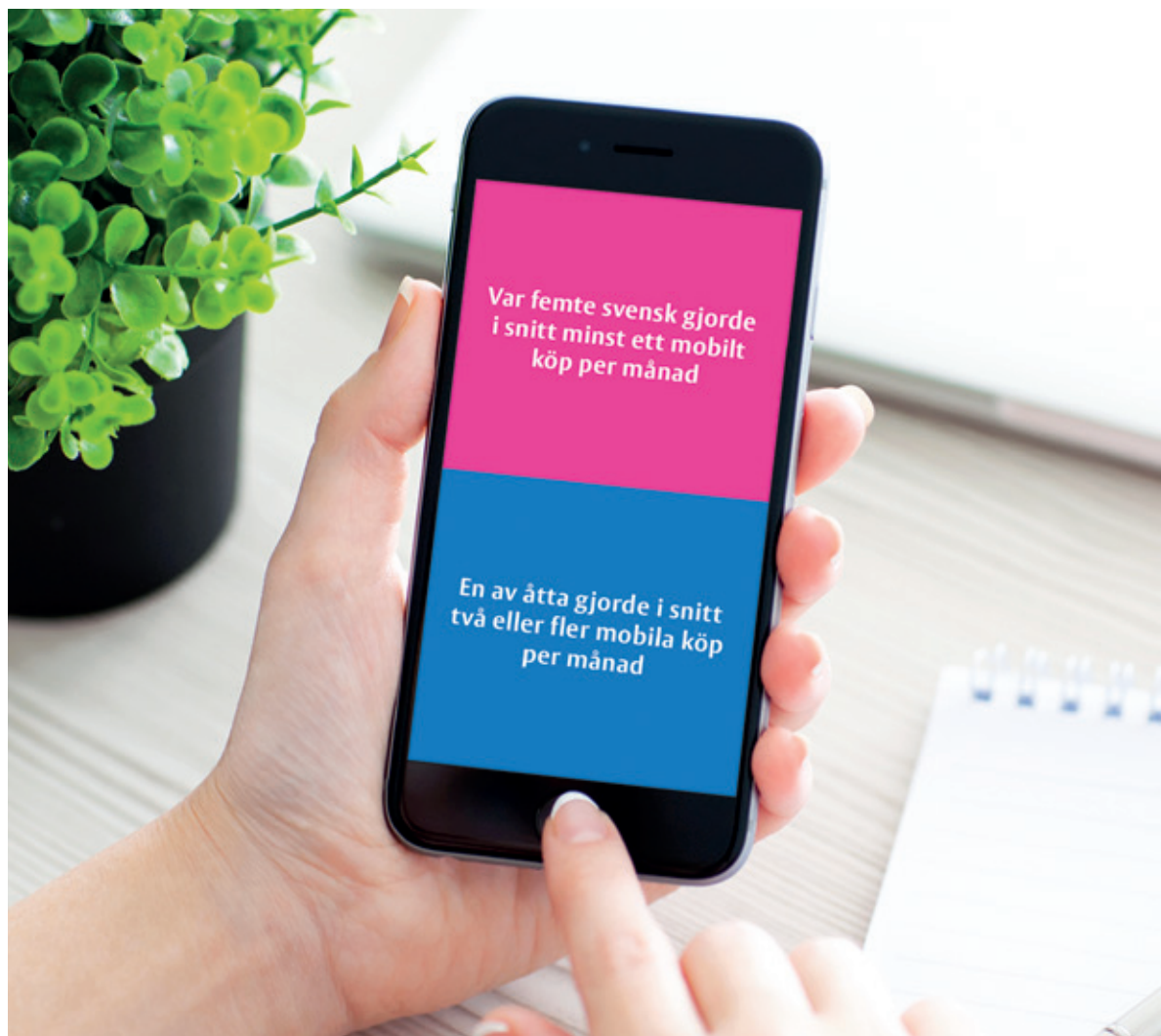
ta små men märkbara andelar av sina branscher och alltjämt växer snabbt, vilket genererar allt mer i absoluta tal till den totala e-handels utveckling.

I mognadsfasen och förnyelsefasen har den största tillväxttakten i procent skett och den minskar naturligt då omsättningsökningen i kronor inte längre kan öka i samma hastighet relativt sett. Försäljningen har i de här faserna nått en hög nivå och tillströmningen av nya kunder minskar. Elektronikbranschen är den bransch som omsätter mest, i kronor räknat, på nätet och skulle kunna vara på väg från tillväxtfasen in i mognadsfasen. Bokhandeln är den bransch som har kommit längst i sin utveckling och gått in i förnyelsefasen. Bokbranschen på nätet närmar sig en 50-procentig andel av den totala bokhandeln och har drivit på en omdaning av hela branschen som fått anpassa sig till de allt större nätvolymerna som säljs.

E-branschernas mognadsgrad

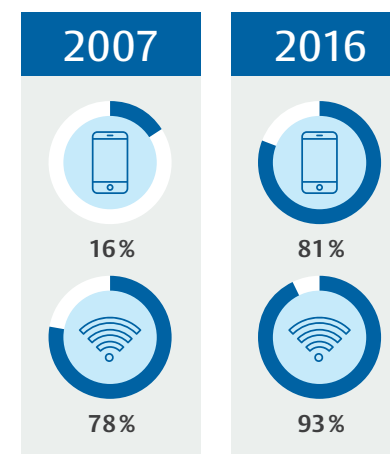


DEN MOBILA HANDELN I SVERIGE

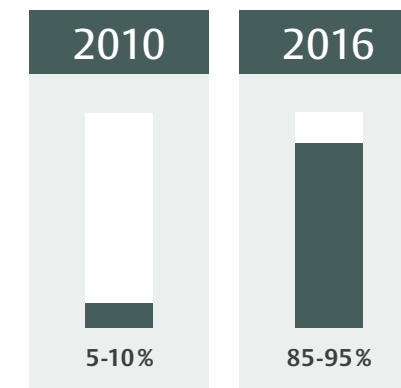


Källa: E-barometern

Tillgång till mobil och internet



Dagliga användare av internet i mobilen i åldern 12-45 år



65%

Av svenskarna använde internet
i mobilen dagligen 2016

Källa: IIS

Antalet svenskar med en smart mobiltelefon har ökad explosionsartat. Så sent som år 2007 var det endast 16 procent av befolkningen som hade tillgång till en smartphone. Nio år senare var andelen 81 procent. Som en följd av ökningen har även det dagliga användandet av internet i mobilen ökat kraftigt. Idag använder 9 av 10 svenskar i åldern 12-45 år internet i mobilen varje dag. År 2010 var motsvarande andel ungefär 1 av 20. Detta visar hur implementeringen av ny teknik har förändrats och att det går avsevärt snabbare idag att nå en massmarknad med ny teknik.

En allt större del av e-handelskonsumtionen äger rum i mobiltelefonen. Var femte svensk, 19 procent, gjorde i snitt minst ett mobilt köp per månad under det andra kvartalet 2016 och drygt vart fjärde köp i en nätbutik gjordes med en mobiltelefon. Utvecklingen för detaljhandeln inom mobilområdet går i ilfart och användningsområdena blir allt fler. Att använda mobilen som försäljningskanal för det faktiska köpet är en sak, men för detaljhandlarna har mobiltelefonen stor betydelse på många fler områden. En kund kan till exempel prova en vara i en



fysisk butik, hitta det billigaste priset i telefonen, och sedan beställa varan på nätet. Många köp inleds också med mobilen som ett första skyltfönster. Telefonen får ofta även agera rådgivare när konsumenten befinner sig i en fysisk butik. I stället för att ta kontakt med en säljare tas information och rekommendationer fram på mobiltelefonen.

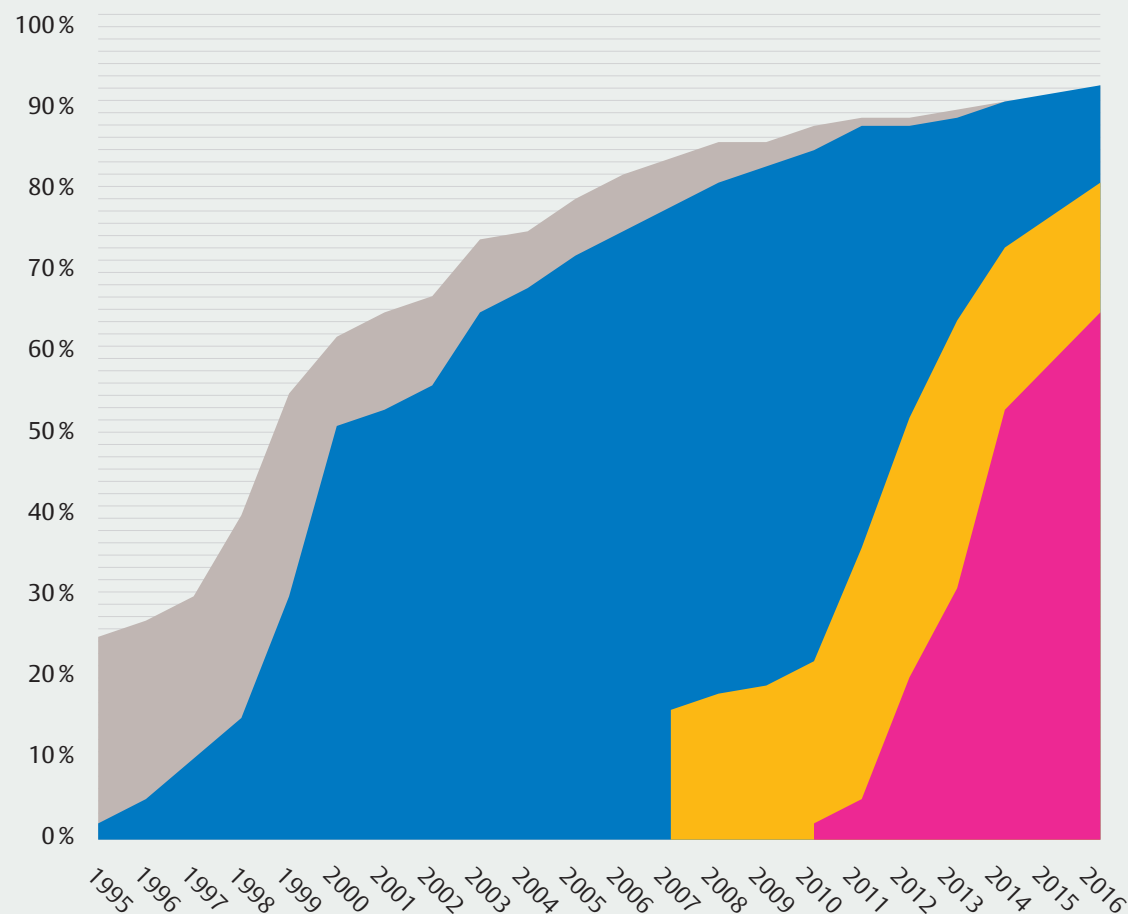
Enligt Google har det skett en betydande ökning av antalet sökningar för att hitta till fysiska butiker. Även inom ett annat område har sökmotorerna under den senaste tiden spelat en stor roll för den mobila e-handeln. Genom att sökmotorerna prioriterar responsiva sidor i sina sökresultat (det vill säga att sidans layout förändras beroende på vil-

ken skärmstorlek den visas på) har e-handelsföretagen tvingats snabba på utvecklingen mot en bättre konsumentupplevelse och mobilanpassade nätbutiker.

Ytterligare en aspekt är den intima koppling mellan marknadsföring och köp som den mobila handeln möjliggör. Handlarna provar sig fram med QR-koder, beacons och Amazons one click-system som direktkommunikation med kunden. Hur mobilen i förlängningen kommer att påverka handeln är inte möjligt att säga i dagsläget men att den är ett allt viktigare hjälpmedel som människor använder allt mer intensivt är tydligt och detta kommer också att påverka sättet vi handlar på.

Tillgång till mobil, surfplatta, dator och internet (1995-2016)

Dator
 Internet
 Smart mobil
 Surfplatta



KAPITEL 2

DEN VÄXANDE E-HANDELNS EFFEKTER

SJUNKANDE PRISER OCH SNÄVARE MARGINALER

Digitaliseringen har medfört att köpresan idag ofta börjar digitalt. Oavsett om köpet sker i en fysisk butik eller på nätet jämförs varor och priser digitalt innan köpet genomförs.

Digitaliseringen har medfört att köpresan idag ofta börjar digitalt. Oavsett om köpet sker i en fysisk butik eller på nätet jämförs varor och priser digitalt innan köpet genomförs. Detta beteende har en prispressande effekt på handeln. När pristransparens för en produkt är hög tappar den enskilda handlaren sin prissättningsmakt och över tid konvergerar marknadspriset. Denna trend har påvisats i några av sällan-köpsvaruhandelns delbranscher och effekten tenderar att bli som störst för homogena produkter. En bok är likadan oavsett var man köper den och slaget om kunderna sker därmed i huvudsak med pris. Priset kan i sin tur generellt pressas lägre inom e-handeln än inom den fysiska handeln eftersom produkterna inte behöver ta omvägen via butikslokaler och butikspersonal.

Statistiken indikerar att en högre digitaliseringsgrad och ökad e-handel kan medföra hårdare konkurrens, högre prispress, ökad transparens och i förlängningen krympande marginaler. Det som talar för en bestående sänkning av marginalerna inom handeln framöver är ökningen av internationell och digital konkurrens. En bestående sänkning av rörelsemarginalen inom sällan-köpsvaruhandeln skulle innebära att branschen i

högre grad liknar dagligvaruhandeln. Låga marginaler förutsätter en högre omsättningshastighet. Det är därför troligt med en växande konsolidering och koncentration, vilket i praktiken innebär färre handlare. När aktörer slås ut eller går samman kan de kvarvarande nå en tillräcklig försäljningsvolym och därigenom en godtagbar avkastning.

I de branscher som kommit längst på nätet kan vi redan nu se effekter av digitaliseringen. Både i bokhandeln och elektronikhandeln – som illustreras mer i detalj senare i kapitlet – har e-handeln resulterat i ökad pristransparens samt välinformerade konsumenter. I både bokhandeln och elektronikhandeln har den nya marknadssituationen lett till färre företag och butiker. Bokhandeln och elektronikhandeln är dock inte på något sätt unika. I takt med att fler detaljhandelsbranscher digitaliseras kommer sannolikt en liknande utveckling att ske även där. Det finns dock en viss variation mellan produktkategorier. Alla lämpar sig inte lika väl för digital handel, vilket innebär att graden av digitalisering samt hastigheten med vilken den implementeras kan skilja sig åt.



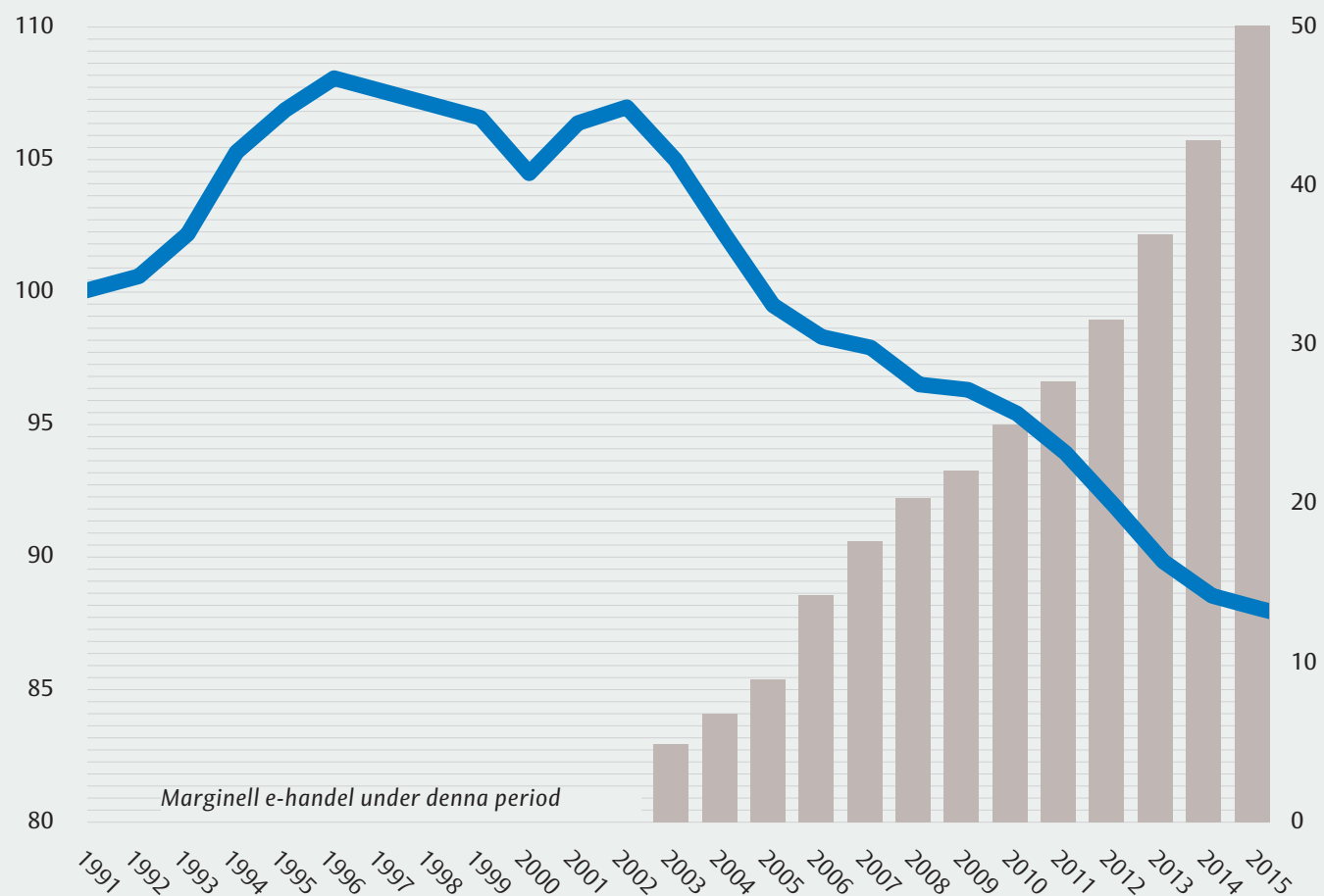
52 %

...av internetanvändarna över 18 år använder varje månad internet för att jämföra priser på produkter eller tjänster

E-handels försäljning och prisutvecklingen på sällanköpsvaror (1991-2015)

Årlig prisutveckling.
Index, basår 1991 = 100

E-handels försäljning
(mdkr)



-16%

...var prisutvecklingen
mellan 2003 och 2015

+922%

...var e-handels utveckling
mellan 2003 och 2015

Källa: SCB

E-handels påverkan på priserna i handeln

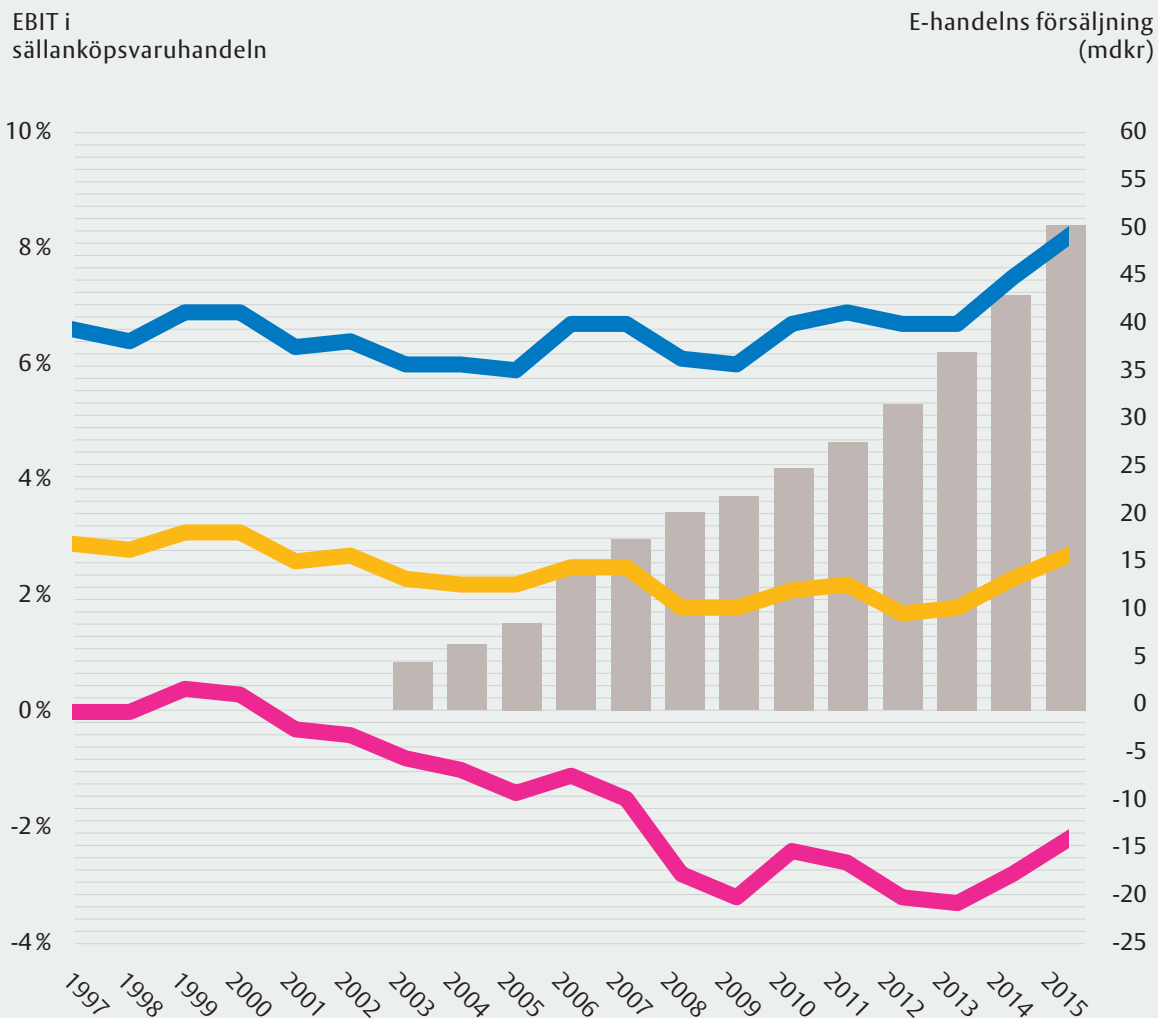
Antagandet om e-handels prispressande effekt illustreras av att priserna i sällanköpsvaruhandeln haft en vändande trend samtidigt som e-handels försäljning ökat kraftigt. Sällanköpsvaruhandeln har kommit klart längre i sin e-handelsresa än dagligvaruhandeln och är av det skälet lämpligare att studera.

E-handeln kan antas ha haft en prispressande effekt i flera branscher inom sällanköpsvaruhandeln, i synnerhet för generiska produkter där digitaliseringen har kommit långt. Priserna inom bokhandeln har exempelvis utvecklats svagt sedan 2010 och även elektronikhandeln har sett en större prisminskningstakt under tioårsperioden efter år 2005 än under tioårsperioden före år 2005.

Samtidigt är prisutvecklingen inom sällanköpsvaruhandeln komplex. Ökad konkurrens och fler reor bidrar till den svaga prisutvecklingen. Det man kan konstatera är att e-handeln påverkar prissättningen inom den fysiska handeln, samtidigt som det är svårt att bedöma exakt i vilken grad.

E-handels försäljning och lönsamhet i sällanköpsvaruhandeln (1991-2015)

Övre kvartil
Undre kvartil
Median
E-handeln



Källa: SCB och E-barometern

-2,2%

...var lönsamheten i undre kvartilen 2015 (de 25 procent av företagen med lägst lönsamhet)

-2,5%

...enheter lägre var den undre kvartilens lönsamhet år 2015 jämfört med år 2000

Källa: SCB

E-handels påverkan på lönsamheten i handeln

En sannolik följd av den sjunkande prisutvecklingen är att lönsamheten för de mindre företagen fått sig en törn. Försäljningsintäkterna för handlarna beror i huvudsak på hur mycket som säljs och till vilket pris. Lägre marginaler medför att företagen behöver minska rörelsens kostnader eller sälja större volymer. I detta avseende är de större företagen överlag bättre rustade än de mindre.

Lönsamheten inom sällanköpsvaruhandeln kan illustreras genom att den uppdelas i kvartiler. Den övre kvartilen utgörs av de 25 procent mest lönsamma företagen i sällanköpsvaruhandeln och den undre av de 25 procent minst lönsamma. Större företag brukar prägla den övre kvartilen och mindre företag den undre. Detta tydliggör att det är de undre 25 procenten som har

vikande lönsamhet. Företag som uppvisade rörelsemarginaler kring eller strax över nollnivå i slutet av 1990-talet och början av 2000-talet har fått det tuffare att få verksamheten att gå ihop. De svagaste företagen har fått det allt svårare att konkurrera. Minskningen började ungefär samtidigt som e-handeln började ta fart.

Samtidigt är det också så att den övre kvartilen har haft en stigande kurva under de senaste åren. Man bör dock beakta att detta har skett under särskilda konjunkturella omständigheter där det alltså varit högkonjunktur och minusränta. Vad effekten blir när högkonjunktur övergår i lågkonjunktur samtidigt som e-handeln växer är svårt att bedöma, men det mesta tyder på att lönsamheten kan sjunka betydligt.

DIGITALISERINGENS EFFEKTER FÖR BOK- OCH ELEKTRONIKHANDELN

För att ta reda på vilka framtidseffekter som digitaliseringen medför och vilken utveckling som kan komma att ske framöver är det lämpligt att studera de två delbranscher som kommit längst i sin digitalisering. Delbranscherna är bokhandeln, som idag har en e-handelsandel på 49 procent, och elektronikhandeln, som har en e-handelsandel på 23 procent.

Branschernas e-handelsandelar 2015

49%	Böcker*	7%	Bygghandeln
23%	Elektronik	4%	Heminredning och möbler
13%	Kläder och skor	1%	Dagligvaruhandeln
7%	Sport och fritid	7%	Total e-handel



BOKHANDELNS DIGITALISERING

Bokhandeln är intressant att studera för att undersöka vad som kan komma att ske även i andra branscher. Bokhandeln är en bransch som tidigt påverkades av den digitala utvecklingen.

Det har tidigare nämnts att bokhandeln är den bransch som har kommit längst i sin digitalisering och att e-handelsandelen börjar närma sig 50 procent av den totala bokomsättningen. Bokhandeln är därför ett intressant exempel att studera för att undersöka vad som kan komma att ske även i andra branscher. Bokhandeln är en bransch som tidigt påverkades av den digitala utvecklingen. Renodlade bokhandlare som Adlibris och Bokus växte snabbt fram med ett stort utbud och låga priser. Priset blev den viktigaste faktorn i en bransch som dominerades av generiska produkter.

De fysiska butikernas affärsmodeller var inte anpassade till den nya marknadssituationen och lönsamheten vände nedåt. Effekten av prispressen från näthandeln ledde till lägre marginaler i den fysiska bokhandeln. Detta skapade en koncentration på marknaden, där både antalet företag och arbetsställen successivt har minskat sedan 1997. Även antalet anställda inom bokhandeln har minskat i takt med att företag och arbetsställen lags ned.

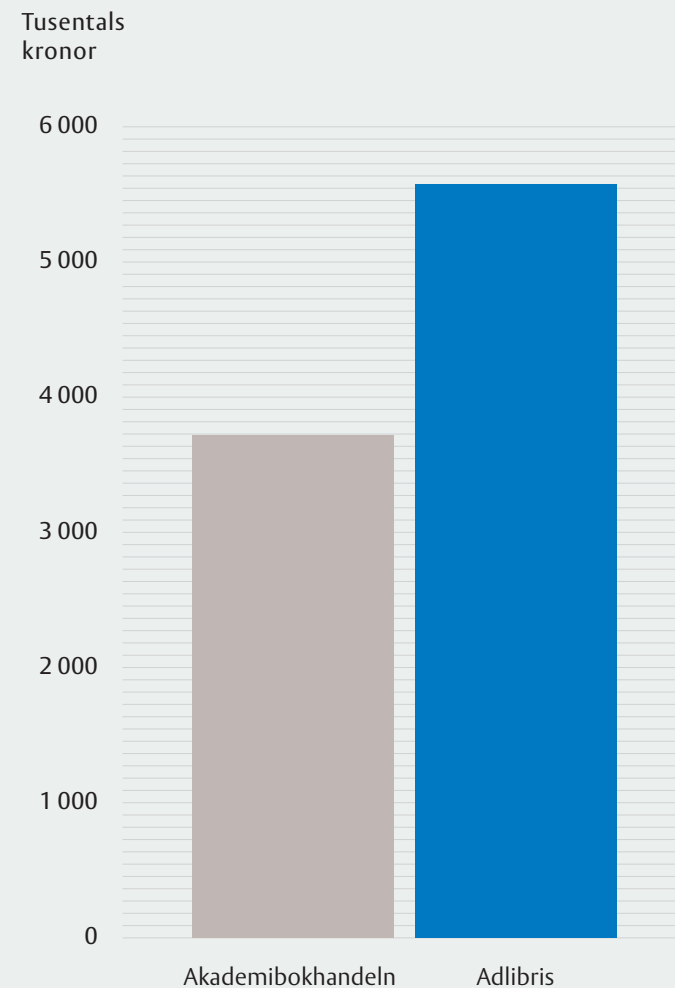
Ett mått som brukar användas för att belysa effektiviteten i en bransch är omsättning per anställd. Under 2015

var omsättningen per anställd klart högre för nätbokhandlaren Adlibris jämfört med Akademibokhandeln som präglas av fysiska butiker. Detta innebär att Adlibris sålde mer per anställd jämfört med Akademibokhandeln, vilket illustrerar den högre effektiviteten i näthandeln och är en delförklaring till att näthandlarna kan hålla lägre priser.

Den växande e-handels effekter på den svenska bokhandeln blev ökad koncentration. Efter ett par svåra år gick Sveriges största bokkedja Akademibokhandeln samman med Bokia i ett gemensamt bolag som kunde spara kostnader för att möta de digitala handlarna. Att utnyttja stordriftsfördelar och effektivisera organisationen blev viktigt i en bransch med hård konkurrens.

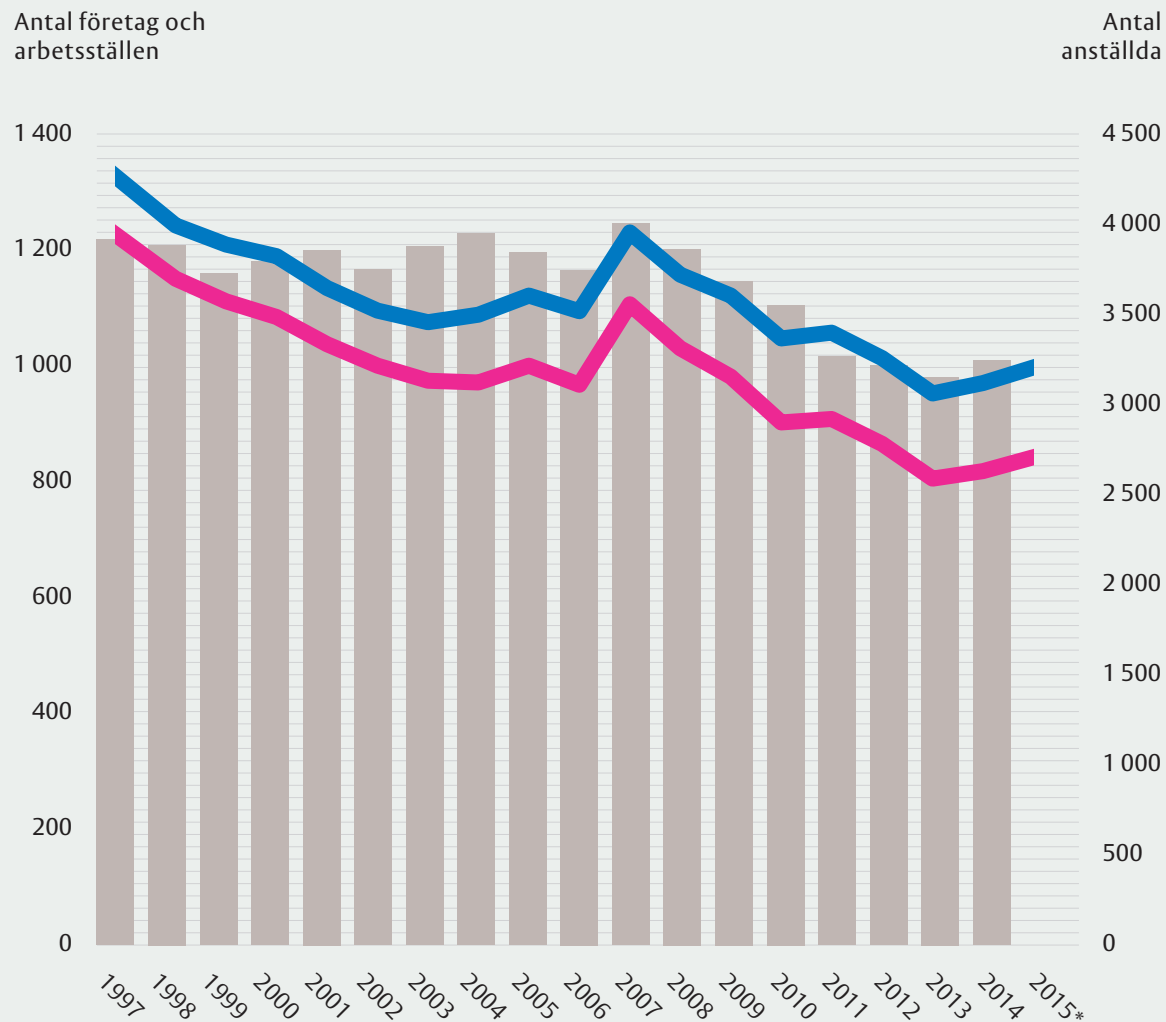
Ingen internationell bokhandelsjätte har ännu klivit in på den svenska marknaden. Det skickas dock e-handelsbeställningar till Sverige från utlandet och böcker/media är de tredje mest populära produkterna att köpa vid utlandshandel. Den amerikanska bokjätten Amazon finns i Europa och det är troligt att bokhandeln kommer att möta hårdare internationell konkurrens framöver.

Högre omsättning per anställd i den digitala bokhandeln



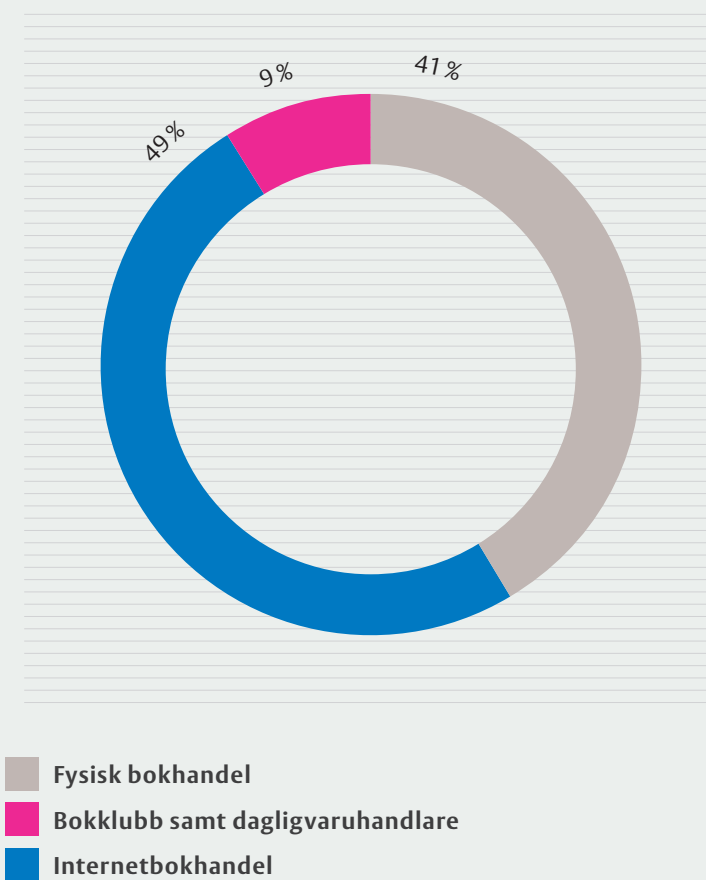
Bokhandeln 1997-2015 (Anställda, företag och arbetsställen)

■ Anställda
■ Företag
■ Arbetsställen



Källa: SCB, *Ingen uppgift fanns att tillgå vid rapportpubliceringen

Bokhandelns försäljningsandelar per kanal år 2015



Källa: Boken 2016, Svenska Bokhandlareföreningen och Svenska Förläggareföreningen

ELEKTRONIKHANDELNS DIGITALISERING

Elektronikhandeln har kommit långt på nätet och innehar förstaplatsen sett till omsättning. Precis som bokhandeln bygger elektronikhandelns tidiga digitalisering på ett homogent produktutbud där en bok och en iPhone är likadana oavsett var man köper dem. Ytterligare en faktor är elektronikhandelns intima koppling med digitaliseringen eftersom branschen säljer de produkter som konsumenterna e-handlar med. Det är därför naturligt att delar av kundgruppen var de som tidigt började göra prisjämförelser och handla via nätet.

E-handeln och den ökade konkurrensen har också kommit att ge stora konsekvenser i elektronikhandeln. Expert, ONOFF och PC City är tre stora hemelektronikkedjor som försvunnit från den svenska marknaden under de senaste åren. Den främsta förklaringen bakom konkurserna är prispressen, vilken liksom i bokhandelns fall kommer av att volymhandlare och näthandlare med lägre kostnader kan sälja billigare. Antalet företag och arbetsställen har minskat sedan i slutet av 1990-talet, trots att befolkningen och därmed kundunderlaget har ökat.

Sjunkande lönsamhet och marginaler har inneburit att branschen koncentrerats och kommit att bli beroende av volymhandel. Elgiganten har den senaste treårsperioden haft en sammanlagd nettoomsättning på cirka 27,5 miljarder kronor och ett rörelseresultat på cirka 314 miljoner kronor. Det motsvarar en rörelsemarginal på endast 1,1 procent, vilket åskådliggör behovet av att sälja stora volymer.

Elektronikhandeln illustrerar liksom bokhandeln hur en ökande digitaliseringsgrad leder till hårdare konkurrens, högre prispress, ökad transparens och krympande marginaler. Det som talar för ytterligare konsolidering och koncentration framöver är ökningen av internationell konkurrens. I takt med att elektronikhandeln konkurrensutsätts från utlandet kommer priserna sannolikt att pressas ytterligare. Kina är idag det land vi handlar mest hemelektronik från vid utlandsköp och den främsta drivkraften bakom den växande populariteten är enligt e-barometern låga priser. Utlandshandeln med hemelektronik kommer med största sannolikhet att växa fram-

över genom förmånliga priser och stort produktutbud, vilket kommer att öka konkurrensen inom den svenska handeln ytterligare.

23%

...av elektronikhandelns försäljning sker på nätet

32%

...av e-handelskonsumenterna har e-handlat hemelektronik

5%

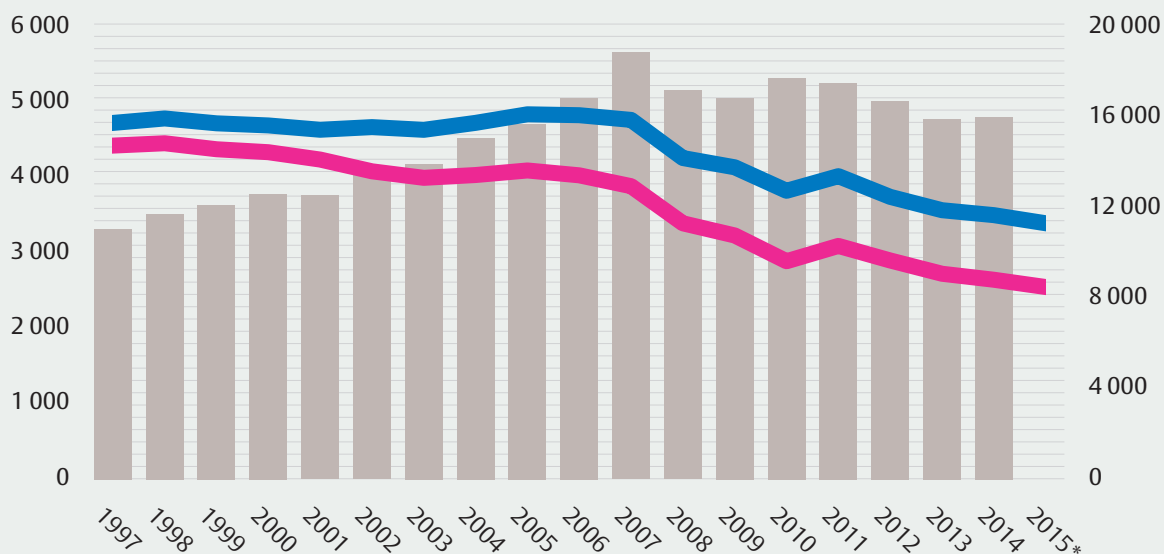
...av e-handelskonsumenterna har e-handlat hemelektronik från utlandet

Källa: E-barometern

Elektronikhandeln 1997-2015 (Anställda, företag och arbetsställen)

Antal företag och arbetsställen

Antal anställda



Källa: SCB, *Ingen uppgift fanns att tillgå vid rapportpubliceringen

KAPITEL 3

HANDELNS

KONCENTRATION

HANDELN KONCENTRERAS

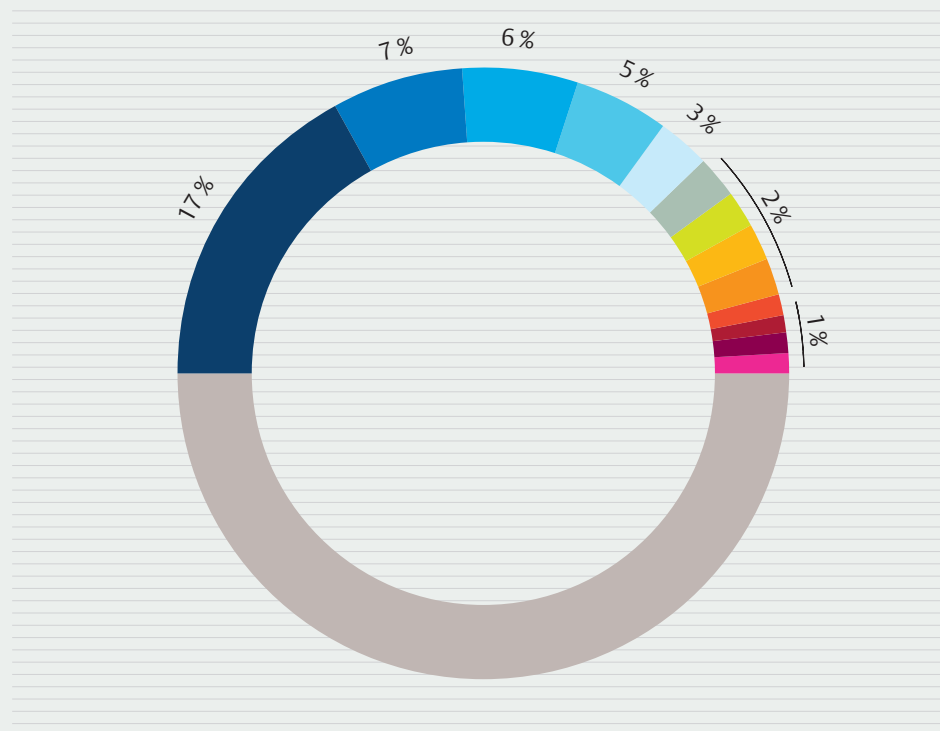
Handelns struktumvandling till en digital verklighet är en bidragande orsak till att handeln koncentreras till färre och större aktörer.

Handelns struktumvandling till en digital verklighet är en bidragande orsak till att handeln koncentreras till färre och större aktörer. Det är inte bara bokhandeln och elektronikhandeln som sett denna utveckling. Antalet företag och butiker har minskat i merparten av branscherna inom detaljhandeln under de senaste åren. Ett fåtal företag har successivt blivit mycket starka. Idag står tretton handlare för 50 procent av den totala försäljningen i detaljhandeln.

Fördelarna för de stora aktörerna är bland annat att de kan pressa sina kostnader genom stordriftsfördelar när det gäller inköp och kan erbjuda ett större produktutbud. Därtill kommer de större aktörerna att ha

bättre förutsättningar att bära de stora investeringskostnader och det nya kompetensbehov som den nya tekniken och digitaliseringen medför. De mindre handlarnas räddningsplanka inför framtiden är sannolikt att koncentration föder likriktning. Mindre handlare kommer inte att kunna konkurrera med pris, och vikten av den geografiska närhet som tidigare har varit den främsta konkurrensfaktorn sjunker genom e-handels utbredning. Optimerade, standardiserade och likriktade produktsortiment öppnar dock för nischade och unika aktörer som erbjuder något som kunderna är beredda att betala för. Även en ökad tjänstefiering i anslutning till handeln kan gynna de små lokala handlarna.

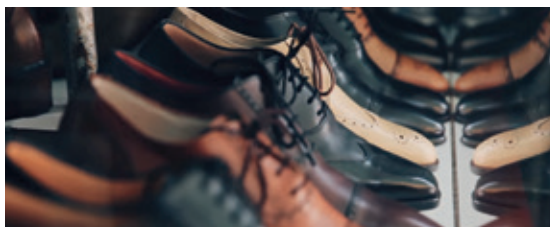
13 handlare står för 50 procent av detaljhandelns totala försäljning



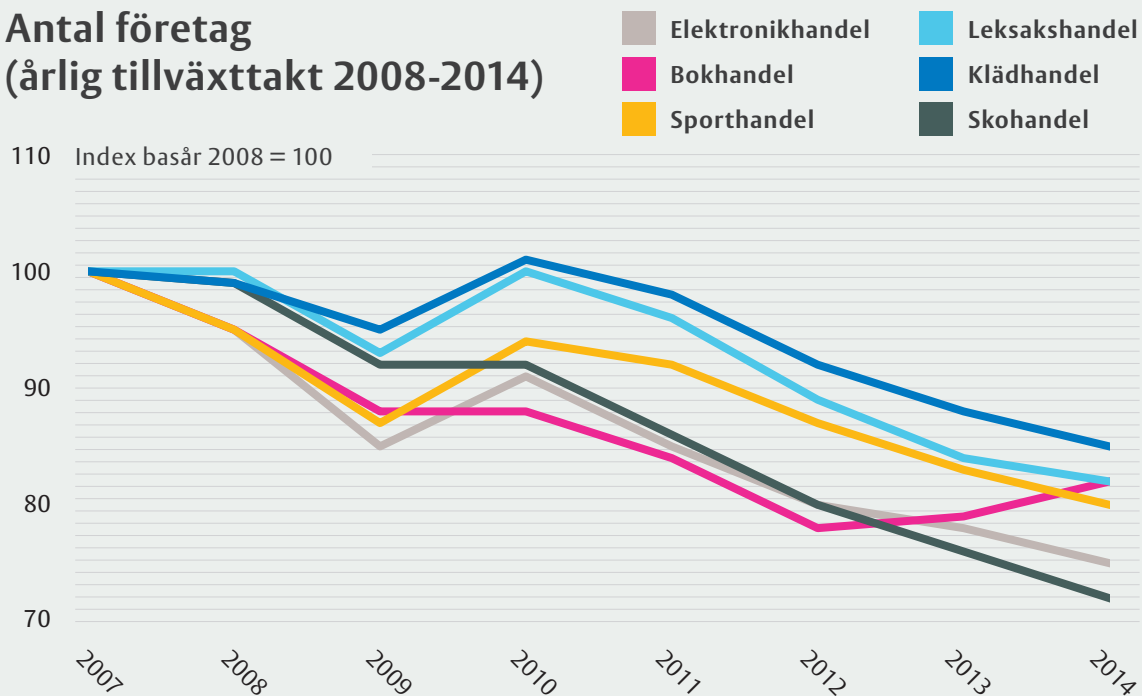
ICA	17 %	Bergendahls	2 %	Lidl	1 %
COOP	7 %	Apotek Hjärtat	2 %	H&M	1 %
Axfood	6 %	Apoteket	2 %	Kronans Apotek	1 %
Systembolaget	5 %	Elgiganten	2 %	Övriga aktörer	50 %
IKEA	3 %	Axstores	1 %		

FÄRRE OCH STÖRRE FÖRETAG INOM HANDELN

Perioden efter millennieskiftet präglas av koncentration inom handeln. Delbranscherna uppvisar enligt SCB en förhållandevis likartad minskande trend. Mellan åren 2008 och 2015 har antalet företag successivt sjunkit. Skohandeln är den bransch som uppvisat störst minskning av antalet företag med 28 procent följt av elektronikhandeln som minskat med 25 procent.



Antal företag (årlig tillväxttakt 2008-2014)

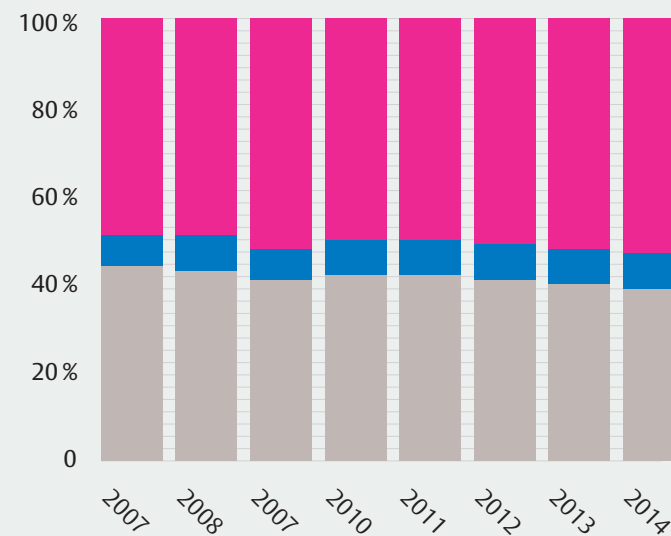


Källa: SCB

Försäljningsandel utifrån storlek (antal anställda år 2007-2014)

0-49 50-99 100+ anställda

Andel av total försäljning



Källa: SCB

Marknadens koncentration åskådliggörs även av att stora företag står för en allt större del av försäljningen. Sett till antalet anställda har företag med över 100 anställda mellan åren 2007 och 2014 ökat sin andel av den totala försäljningen i detaljhandeln från 49 till 52 procent. Företag med 50-99 anställda har ökat sin andel av försäljningen från 7 till 8 procent medan försäljningsandelen för företag med mindre än 50 anställda har minskat från 44 till 39 procent.

TEKNOLOGI SOM KONCENTRATIONSFAKTOR

Handelns digitalisering ställer höga krav på affärssystem, teknik och IT. På sikt medför denna utveckling en potentiell koncentrationsfaktor i handeln. Att ständigt hålla sig i framkant innebär i regel högre investeringskostnader i ny teknik men också i ny personalkompetens, vilken är avgörande för att utveckla arbetsprocesser och IT-system. Företag som Amazon, Asos och Zalando har alla gjort betydande IT-investeringar samt ökat personalstyrkan inom teknik för att ligga i framkant på området.

För att kunna ligga i framkant och nyttja den nya teknikens fördelar krävs antingen en företagsstorlek som kan bära kostnaderna som är förenade med detta, alternativt kapitalstarka ägare. Det kan därför komma att bli en ökad diskrepans mellan stora och små företag inom området. Små handlare riskerar således att bli mindre produktiva än sina konkurrenter som implementerat sofistikerade tekniklösningar. Detta kan på sikt leda till utslagning och konsolidering i handeln.

Ytterligare en potentiell koncentrationsfaktor när handeln digitaliseras är framväxten av digitala ekosystem. Dessa system skapar barriärer för att låsa konsumenten till en viss handlare eller produktleverantör. Företaget Amazon har bland annat tagit fram teknik för att automatisera nätbeställningar. Tekniken förenklar vardagen för konsumenterna men utesluter samtidigt andra handlare från köpprocessen.



Förändring antal butiker 2008-2015 efter bransch

-20%	Elektronikhandeln	-14%	Bokhandeln
-18%	Heminredningshandeln	-14%	Skohandeln
-15%	Sporthandeln	-13%	Leksakshandeln

AMAZONS DASH, PRIME & GO

Amazon är ett av de mest innovativa företagen i handeln och påminner i många avseenden mer om sin Seattle-kollega Microsoft än sina konkurrenter. Det är därför intressant att studera Amazon som digital föregångare.

För drygt två år sedan presenterade Amazon sin nya tekniksatsning Dash Buttons. Genom en knapp som fästs på en badrumsspegel eller tvättmaskin kan kunden beställa förbrukningsvaror direkt från Amazon. Försäljningen genom Dash Buttons har femdubblats under 2016* men företaget är förteget om exakta volymer. Dash Buttons, har sedermera utvecklats till Dash Replenishment Service (DSR), vilket innebär att hushållsapparaterna själva känner av när förbrukningsvarorna börjar ta slut och lägger en beställning utan mänsklig inblandning.

Ytterligen en intressant satsning som Amazon har gjort är Prime, vilket fungerar som ett medlemskap. Genom Prime får medlemmarna bland annat ta del av gratis frakt, filmer, tv-serier, musik och böcker. Återigen arbetar Amazon utifrån strategin att låsa konsumenterna till företagets tjänster.

Avslutningsvis har Amazon också lanserat butikskonceptet Amazon Go. Återigen är satsningen tekniktung och innefattar kamerasensorer, RFID och artificiell intelligens. Resultatet är en fysisk butik utan kassor och betalstationer. Amazon kan alltså redan nu bedriva butikshandel utan en stor del av den personal som normalt behövs.



*Källa: Business insider

KAPITEL 4

ÖKAD UTLÄNDSK KONKURRENS

KONKURRENSEN FRÅN UTLANDET

En av fem handlar från utlandet



Globaliseringen är en av de stora trender som påverkar handeln. Digitaliseringen har möjliggjort gränslös handel eftersom e-handelsplattformarna genom internet har blivit tillgängliga när som helst och överallt. Det är idag enklare att öppna datorn och gå igenom varuutbudet på en e-handelsajt i Tyskland eller Kina än att gå till den fysiska butiken på hörnet. I synnerhet i mindre samhällen där varubudet tidigare varit starkt begränsat till ett fåtal lokala handlare är detta en handelsrevolution.

En person som bor i den minsta och mest otillgängliga av orter kan idag via nätet konsumera på nästan samma villkor som en person som bor i anslutning till våra största handelsområden. På samma sätt kan svenskar idag via nätet konsumera på nästan samma villkor som personer som bor nära de största han-

delsområdena i världen. Det är inte särskilt mycket svårare att e-handla från internationella jättar än från svenska handlare, annat än att det medför något längre leveranstider. Detta märks också genom att amerikanska Amazon, Ebay och Apple är bland de mest klickade nätbutikerna i Sverige – och kan hävda sig mot flera av de största inhemska näthandlarna.

Det är därför viktigt att understryka att handeln i Sverige är internationellt konkurrensutsatt av aktörer som verkar utifrån helt andra förutsättningar än de som råder i Sverige. Vid sidan av att kostnaden för en kinesisk arbetare bara är bråkdelen av den för en svensk gynnas kinesiska handlare också av stordriftsfördelar, närhet till produktion, subventionerad frakt samt att företagen inte behöver leva upp till svenska miljömärkningar, säkerhetsmärk-

ningar, skatter och avgifter. Därmed blir priset på de kinesiska varorna ett helt annat än i Sverige.

Det är också värt att betona att det i huvudsak har varit de svenska konsumenterna som själva har sökt sig till de utländska handlarna snarare än att kinesiska, amerikanska eller brittiska företag skulle ha bedrivit särskilt mycket marknadsföring i Sverige. Konsumenterna rör sig mot de marknader där de anser sig få bäst valuta för pengarna. Det har därför kommit att bli mer av en global handel där det råder skilda förutsättningar mellan handlarna och där aktörer i olika länder i praktiken i allt högre grad verkar på samma marknad och direkt konkurrerar om samma konsumenter. Vad de fulla effekterna blir på sikt för den svenska handeln och det svenska samhället är komplext och svårt att överblicka.

SVENSKARNAS KONSUMTION I UTLANDET

All utlandskonsumtion (e-handel, resor, hotell, restauranger etc.)

104 miljarder kr
10 600 kr per capita

Källa: SCB

Svenskarnas totala konsumtion utomlands har haft en stark tillväxt sedan 1993 med undantag för åren efter millennieskiftet då tillväxten stannade av något. Från 2009 tog tillväxten fart ordentligt igen och sedan dess har både utlandskonsumtionen och dess andel av den totala konsumtionen stigit.

Svenskarna konsumerade i genomsnitt för 10 600 kronor per person i utlandet under 2015. Sedan 2003 har konsumtionen ökat med drygt 5 600 kronor eller 113 procent. Under samma period har andelen av den totala konsumtionen ökat med två procentenheter. Det beror delvis på ett mer frekvent resande, men den ökning som skett under senare år drivs även av en växande e-handelsimport.

E-handelsimport

10 miljarder kr globalt
6,6 miljarder kr inom EU*

Källa: E-barometern, SCB och HUI

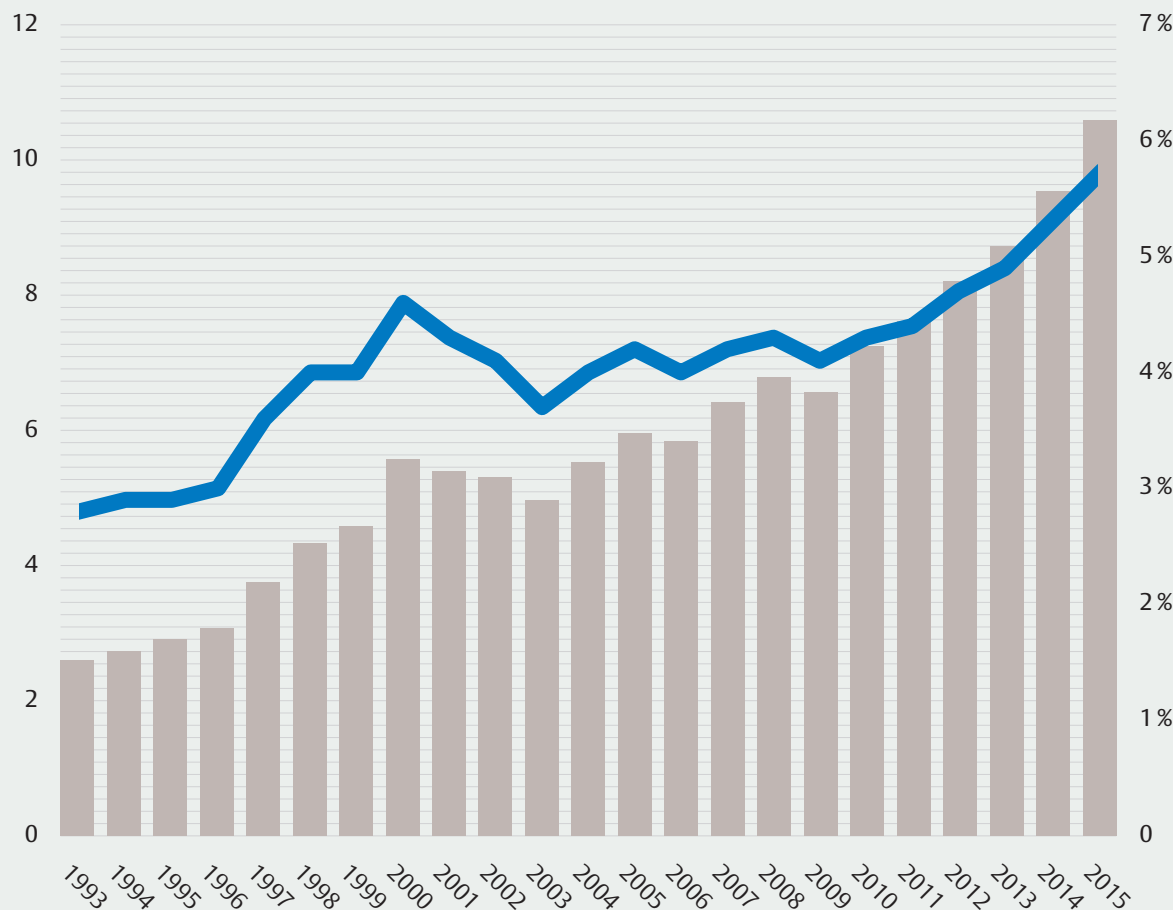
Vid en djupdykning i vad de fyra stora utlandsmarknaderna Kina, Tyskland, USA och Storbritannien exporterar till Sverige framträder några intressanta fakta. Från Kina kommer en stor del av handeln med hemelektronik samt kläder och skor, tydligt driven av låga priser. Tyskland har en tung kvot med tillbehör till bilar, båtar och motorcyklar, men också en tydlig andel kläder och skor. Troligtvis är det den Kinnevikägda tyska aktören Zalando, med väletablerad närvaro på den svenska marknaden, som agerar draglok för den tyska modehandeln till Sverige. Även Storbritannien har en hög andel modehandel men utmärker sig, tillsammans med USA, som en stor handelsplats för mediaprodukter.

Svenskarnas totala konsumtion utomlands (1993-2015)

Utlandskonsumtion per capita
Andel av total konsumtion

Konsumtion utomlands per capita (tusentals kr)

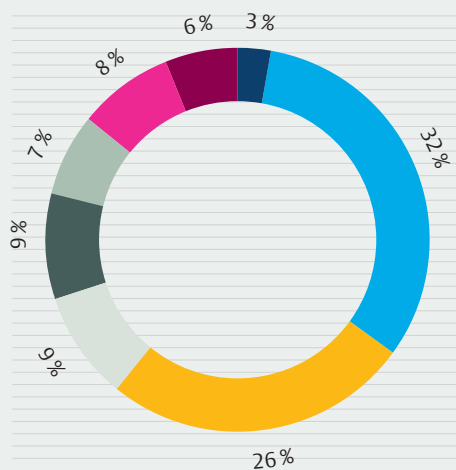
Konsumtion utomlands som andel av total konsumtion



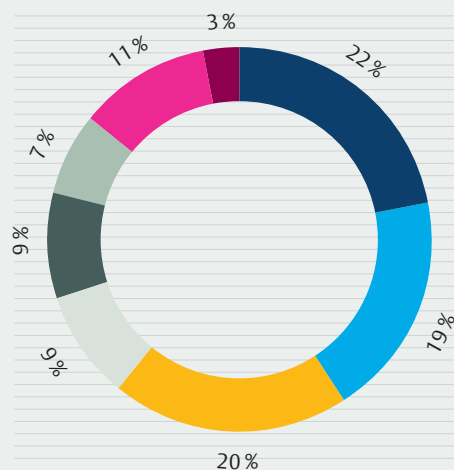
*Estimerad utifrån uppgifter från SCB och E-barometern. Uppgiften bör tolkas med försiktighet då EU endast inkluderar företag registrerade i Sverige.

Vad svenska konsumenter e-handlar i respektive land (Kina, USA, Tyskland och Storbritannien)

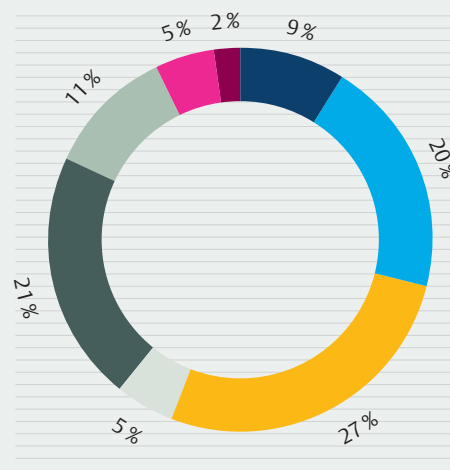
1. Kina



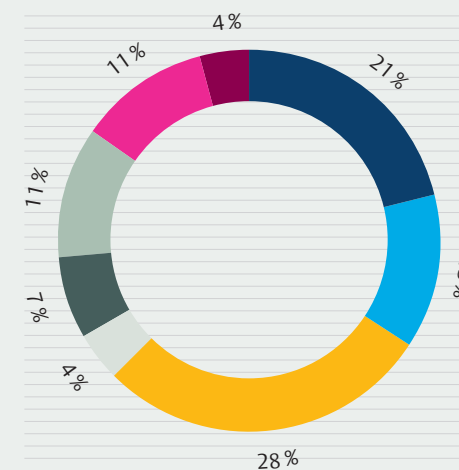
2. USA



3. Tyskland



4. Storbritannien



■ Mediaprodukter
■ Hemelektronik
■ Kläder och skor
■ Barnartiklar och leksaker

■ Tillbehör till båt/bil/MC
■ Sport och fritid
■ Skönhet och hälsa
■ Möbler och heminredning

MODELL AIR ZOOM PEGASUS 33

Globalisering och digitalisering pressar priserna i den svenska handeln. Ett exempel är Nike Air Zoom Pegasus 33 som är en generisk produkt tillverkad av Nike.

Denna produkt kan köpas i fysiska butiker och hos svenska och utländska näthandlare och prisbilden är idag varierande. Kunderna kan enkelt leta upp aktören med det lägsta priset och köpa produkten där.

Detta illustrerar några av de utmaningar som finns inom handeln idag där priserna rör sig ner mot det lägsta priset eftersom konsumenterna annars kommer använda andra aktörer att handla ifrån.

Var skulle du köpa dina
Nike Air Zoom Pegasus 33?



Foto: Nike

1 199:-

I en fysisk butik (Stadium)

1 095:-

Hos en svensk näthandlare (Sportamore)

887:-

Från en utländsk handlare (Runner INN)

DE FYRA STÖRSTA UTLANDSMARKNADERNA

Svenskarnas största utlandsmarknader vid e-handel har länge varit Storbritannien, USA och Tyskland. Under de senaste åren har också Kina tagit andelar av den svenska konsumtionen, framförallt inom hemelektronik och lågprissegmenten. En kinesisk genomsnittsorder ligger under 1 000 kronor.

Varorna som konsumenterna väljer att handla från de olika länderna är av olika karaktär. De europeiska länderna och USA har överlag en jämnare fördelning och speglar den övergripande utlandskonsumtionen medan Kina präglas av nischkonsumtion inom framförallt hemelektronik och kläder som utgör 32 respektive 26 procent av de svenska köpen från Kina. Det är framförallt andelen yngre som sticker ut bland kinakonsumenterna.

Det är troligt att trenden med ökande utlandshandel håller i sig. Valet av land beror sannolikt på vilken typ av vara det rör sig om och konsumentens personliga preferenser. Billig hemelektronik lockar sannolikt även fortsättningsvis i Kina liksom fordonskomponenter i Tyskland.

Idag estimeras en majoritet av den svenska e-handelskonsumtionen utomlands ske i Europa och på grund av frakttider, returer och tullar kommer sannolikt Europahandeln att dominera även framöver medan exempelvis asiatisk handel kommer att vara stark i vissa segment och kundgrupper.



Genomsnittsorder vid utlandsköp

Över 1 000 kr

Storbritannien

Tyskland

USA

Under 1 000 kr

Kina

ll: E-barometern

VARFÖR HANDLAR VI FRÅN UTLANDET?

Pris är en avgörande faktor

Den klart vanligaste anledningen att handla från utlandet är lägre priser. I e-barometern uppger 57 procent av de som handlat från utlandet att anledningen till utlandsköpet var det lägre priset. Låga priser har alltid varit en av de starkaste drivkrafterna för e-handlande konsumenter, såväl inom som utanför Sveriges gränser. Detta illustrerades tidigare i rapporten med skomodellen Nike Air Zoom Pegasus 33 som var drygt 100 kronor billigare att handla på internet och drygt 300 kronor billigare att e-handla från utlandet.

Ytterligare ett intressant konsumentbeteende som fångades i e-barometern var att 26 procent av utlandskonsumenterna först hittat en vara på en svensk sajt och sedan aktivt letat upp samma vara utomlands för att få ett lägre pris.

Priset och produktutbudet är de främsta drivkrafterna både för e-handel och e-handel utomlands och det är därför troligt att dessa aspekter kommer att spela en avgörande roll för var konsumenterna kommer att handla i framtiden.

Vikten av snabba leveranser

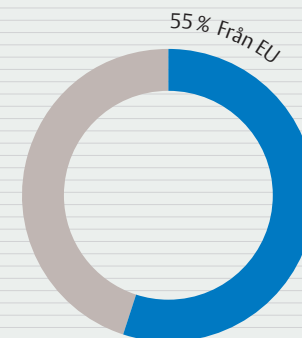
Priset må vara den huvudsakliga drivkraften för utlandshandeln men det innebär inte att det är den enda faktorn som påverkar. Konsumenternas genomsnittliga förväntade leveranstid för en vara i Sverige är 3,3 dagar och 84 procent av svenskarna uppger att de inte vill vänta mer än 5 dagar på en leverans*. Leveranstiden är alltså viktig för konsumenterna och det finns en övre gräns för hur länge en person är villig att vänta.

Svenskarna börjar också bli mer kräsna vad gäller leveranstider enligt e-barometern. Närmare 40 procent av de unga konsumenterna anser att det är viktigt att få en vara levererad nästkommande dag. 46 procent av svenskarna uppger därtill att de förväntar sig att i framtiden (om fem år) kunna få sina varor levererade samma dag som beställningen läggs.

Eftersom snabb leverans förutsätter lokal närvaro med fler lager som minskar transporttiderna och detta i sin tur medför ökade kostnader kommer e-handeln att behöva kompromissa mellan parametrarna leveranstid och pris för att kunna leverera det bästa erbjudandet till kunden. Långleveranser från exempelvis Asien är måhända allra billigast sett till pris men tar ofta lång tid och kan bli särskilt komplicerade vid returer. Det är därför troligt att de som gynnas mest av kompromissen mellan leveranstid och pris blir europeiska handlare som kan driva en tillräcklig volym för att hålla låga priser men också kan leverera förhållandevis snabbt.

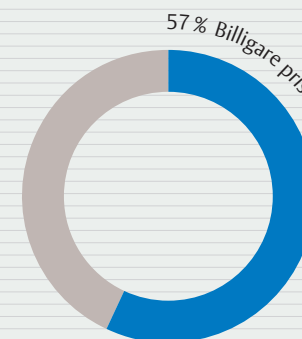
*E-barometern

Svenskars e-handelskonsumtion utomlands**



**Estimerad utifrån uppgifter från SCB och E-barometern. Diagrammet bör tolkas med försiktighet då EU endast inkluderar företag registrerade i Sverige.

Varför handlade du från utlandet?



Källa: E-barometern

ÖKAD EXPORT FÖR DEN SVENSKA HANDELN

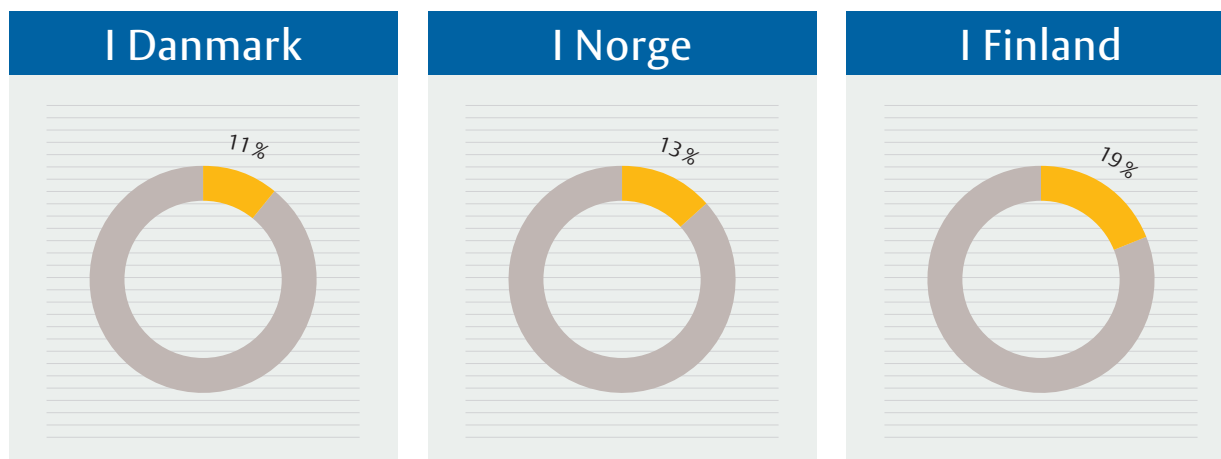
Drygt fyra av tio svenska e-handelsföretag har, enligt e-barometern, försäljning till utlandet och ytterligare ett av tio planerar att starta utlandsförsäljning under det närmaste året. De svenska företag som redan i dag exporterar förväntar sig ökad försäljning i framtiden, detta främst motiverat av ökad marknadsföring och att man anser sig ha unika produkter.

Utlandsförsäljning är dock resurskrävande. Bland de svenska e-handelsföretag som endast har inhemsk försäljning uppger den största andelen att logistiska utmaningar är den främsta anledningen till att man inte har

försäljning till utlandet. Språk, juridik och skatteregler är andra faktorer som gör att e-handlare tvekar att etablera sig utomlands.

Den svenska handeln är lokal i sin export. Merparten svenska företag exporterar i det omedelbara närområdet, där den vanligaste största utlandsmarknaden för svenska handlare är Norge. Bara 5 procent av handlarna uppger i e-barometern att Tyskland är deras största utlandsmarknad, trots att landet är den största marknaden i närområdet med drygt 80 miljoner invånare.

Andel e-handelsköp som görs från Sverige



KAPITEL 5

MARKNAD EUROPA

EN SLUMRANDE EUROPA-MARKNAD VAKNAR

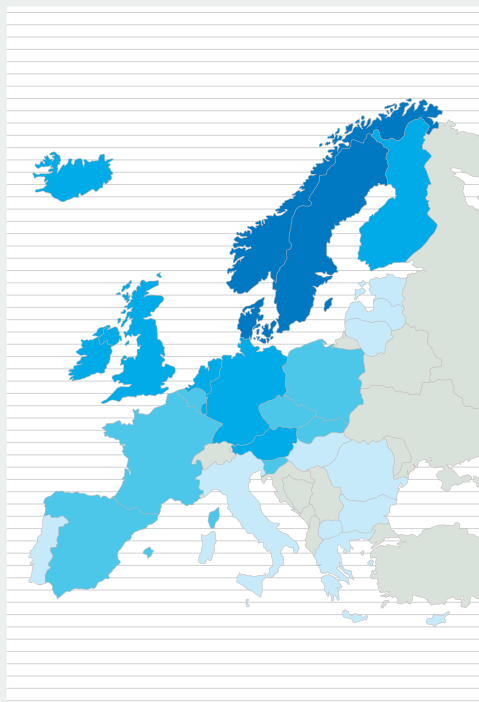
År 2006 var det i huvudsak i de nordeuropeiska länderna som e-handeln slog igenom ordentligt medan Syd-europa präglades av blygsam digital handel. År 2015 ser Europakartan radikalt annorlunda ut. Väst- och Mellaneuropa ligger i nivå med Sverige och i Syd- och Östeuropa har procentandelen nätkonsumenter gått från försumbar till märkbar. Det är även värt att notera att den ökande europeiska e-handelstrenden med all sannolikhet kommer att fortgå. Särskilt Syd- och Östeuropa har utrymme för att se sina låga e-handelsandelar öka. Dessutom kommer frekvensen bland de som redan e-handlar sannolikt att öka successivt i länderna, vilket kommer att lyfta volymen ytterligare.

En viktig faktor i utvecklingen är sannolikt den ökade nåttillgängligheten. Eurostat visar att internettillgången ökat kraftigt i södra och östra Europa. Ny teknik som smarta mobiltelefoner har ökat antalet kontaktytor mot internet och som illustrerades i det första kapitlet har den dagliga svenska internetanvändningen ökat kraftigt i samband med de smarta mobiltelefonernas genomslag. Särskilt länder där internettillgången tidigare inte var lika god som i Sverige gynnas av alternativa sätt att nåtsurfa.

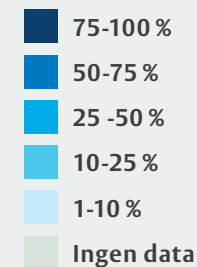
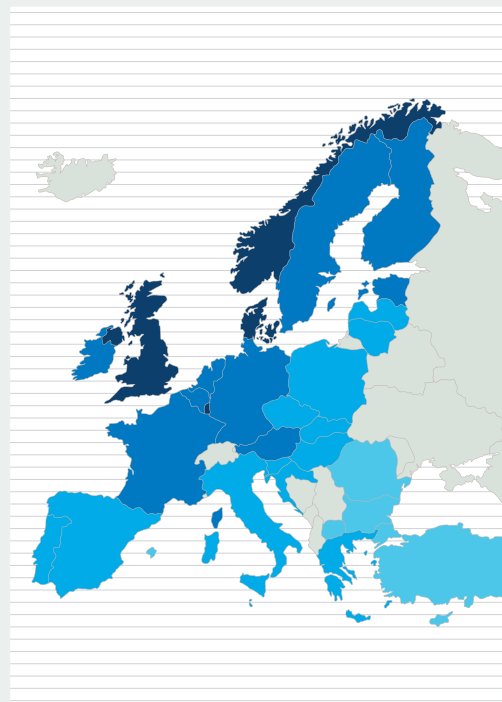
Följden av allt detta blir att tyngdpunkten för den europeiska e-handeln förskjuts från de länder som var tidigt ute till en mer enhetlig marknad bestående av fler länder. När kundantalet stiger skapas ny efterfrågan, vilket sannolikt kommer att medföra en betydande tillväxt för hela den europeiska e-handeln framöver.

Konsumenter som har handlat på nätet minst en gång de senaste 12 månaderna

År 2006



År 2015

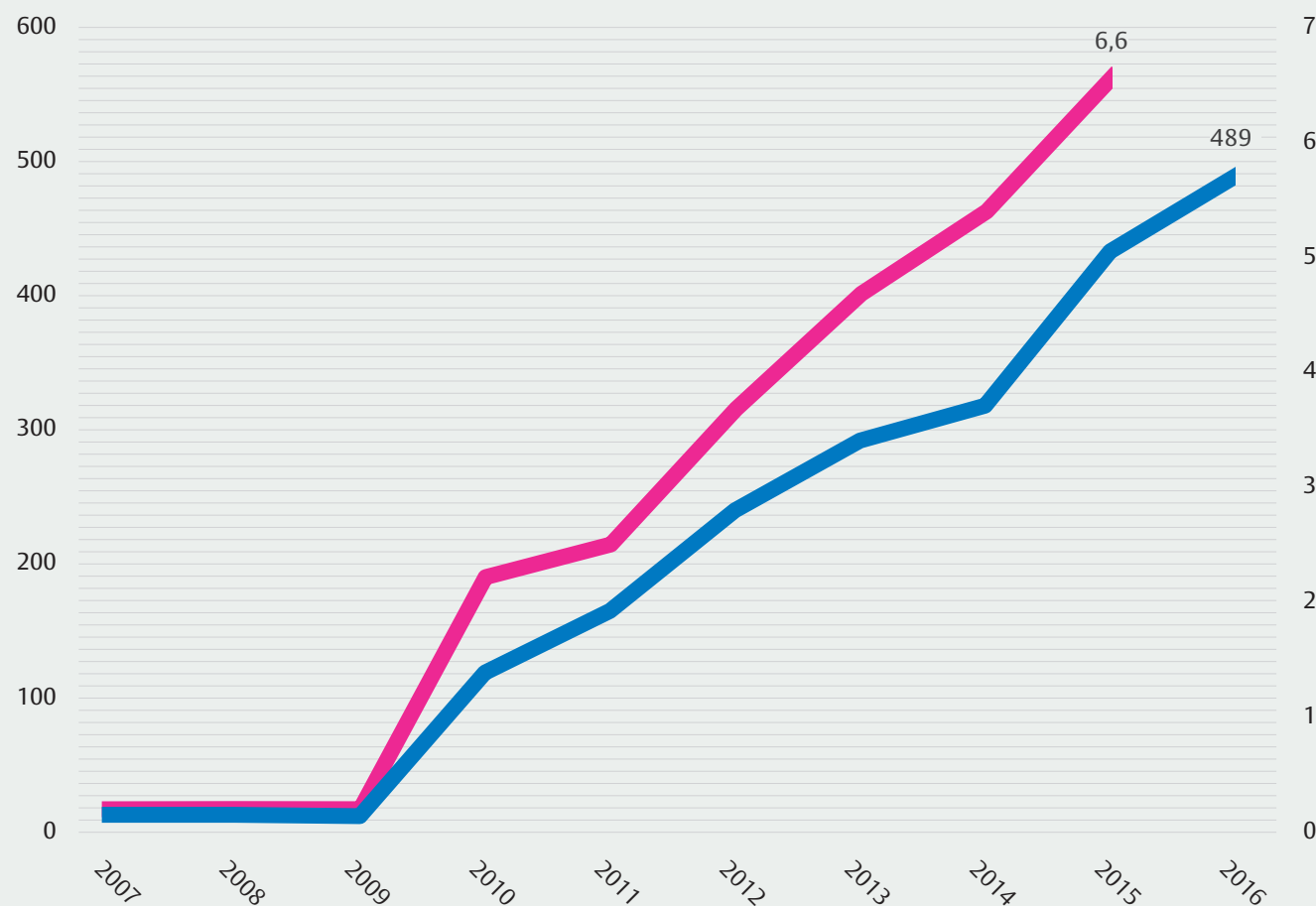


Antal registrerade europeiska näthandlare i Sverige och total försäljning (2007-2016)

Antal
näthandlare

Miljarder kronor

■ Total försäljning i Sverige
■ Antal registrerade näthandlare i Sverige



+310%

...har antalet europeiska företag med näthandel till Sverige ökat med sedan 2010

489

...europeiska näthandlare var under 2016 registrerade för försäljning till Sverige

+200%

...har e-handelsimporten, försäljningen till Sverige från europeiska näthandlare, ökat med sedan 2010

6,6 MILJARDER

...kronor uppgick europeiska näthandlars försäljning till Sverige till under 2015

Källa: Skatteverket och SCB

Den växande utländska konkurrensen tydliggörs av den snabba tillväxten av europeiska företag som registrerat sig för försäljning mot svenska konsumenter under de senaste åren. Antalet registrerade företag har sedan 2010 ökat med 310 procent och försäljningen från dessa till svenska konsumenter har ökat med 200 procent under samma period.

MOT MARKNAD EUROPA

En ny e-handelsmarknad växer fram i Europa. Den stora splittring som tidigare rått, där Nordeuropa var tidigt ute med både IT och e-handel medan merparten av övriga Europa – i synnerhet de södra och östra delarna – låg efter, börjar försvinna till förmån för en jämnare digitaliseringsnivå länderna emellan. Eftersom e-handeln i mångt och mycket är oberoende av landsgränser kommer den ökande europeiska efterfrågan, de förhållandevis små avstånden, frihandeln inom EU och de goda transportnäten sannolikt att leda till en mer gemensam Europamarknad för e-handel.

Zalando's framgångssaga är en god illustration av fenomenet. Företaget poängterar i sin årsredovisning att man från sina centralt placerade lager i Tyskland beräknar kunna leverera till 65 procent av den europeiska befolkningen med en 9 timmars

lastbilstransport. Detta innebär en god kompromiss mellan de viktiga e-handelsfaktorerna pris och snabbhet som redogjordes för i kapitel 4. Välplacerade handlare med lager i Tyskland eller Polen kan nyttja alla skalfördelar som volymförsäljningen på den enorma Europamarknaden medger för att optimera kostnader och försäljningspriser och trots det erbjuda snabba transporter.

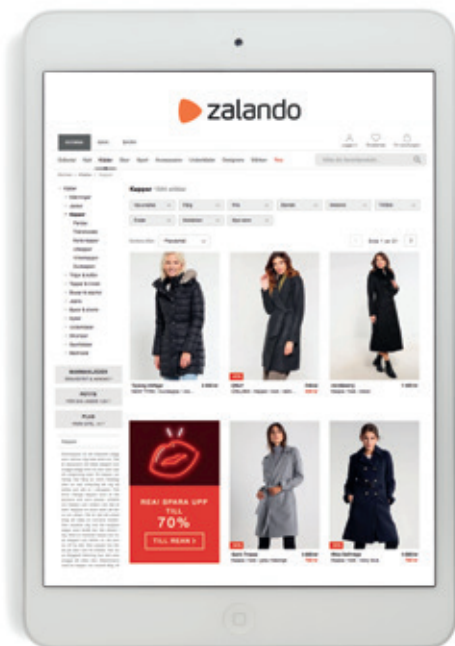
Detta illustrerar hur den europeiska e-handelsmarknaden håller på att stöpas om från en blygsam och lokal handel, mestadels inom nationsgränserna, till en stor och internationell marknad. Utvecklingen påminner om den i USA där e-handeln flyter över staterna inom unionen snarare än att präglas av småskalighet och statsgränser. Tillkomsten av exempelvis Amazon förutsätter en stor marknad att verka på, och det är troligt att vissa av de europeiska fö-

retagen som verkar på den här marknaden kommer att växa på samma sätt och ta dominerande positioner.

Denna utveckling kommer också att påverka svenska handlare. Att e-handelsvolymen från Europa till Sverige ökar är tydligt. Antalet registrerade europeiska näthandlare har ökat kraftigt under de senaste åren, liksom deras försäljning. Det är troligt att merparten av den svenska utlandshandeln kommer att gå via Europa på grund av kombinationen pris och leveranstid. Detta hindrar emellertid inte internationella aktörer från USA och Kina från att etablera egna europeiska lager, som Amazon redan har gjort, men direktkonsumtionen från exempelvis Kina kommer troligen även fortsättningsvis att röra nischprodukter och attrahera vissa grupper av befolkningen snarare än att ta väldigt stora andelar av den svenska konsumtionen.



ZALANDOS NÄRVARO I SVERIGE



Zalando startade år 2008 i Tyskland som en renodlad e-handlare inom kläder och mode. Under första året, 2009, uppgick företagets totala försäljning till 6 miljoner euro. Sex år senare har Zalandos verksamhet växt till 15 länder, kundbasen till 18 miljoner och den totala försäljningen till knappt 3 miljarder euro.

Under 2012 gick Zalando in på den svenska marknaden, redan då som en stor aktör med en total omsättning på drygt en halv miljard euro. Under 2012 uppgick Zalandos svenska försäljning till runt 150 miljoner kronor.

Omsättning i Sverige	912 mkr
Tillväxt i Sverige	52%
Total omsättning	28,7 mdkr
Total tillväxt	34%
Antal anställda i Sverige	0
Toalt antal anställda	10 000
Antal butiker i Sverige	0
Antal europeiska länder med onlineverksamhet	15

Källa: Zalando och Skatteverket (2015)

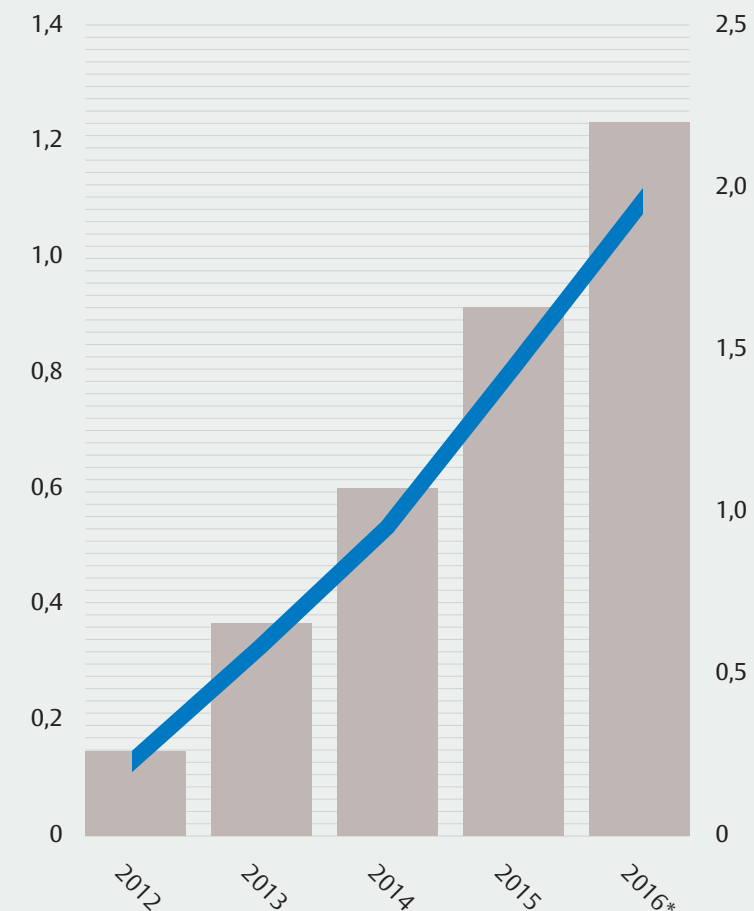
Sedan dess har Zalandos närvaro i Sverige ökat kraftigt och företaget aviserade i början av 2017 att även öppna ett satellitlager i Sverige. Under 2015 nådde modejätten en omsättning på knappt en miljard kronor exklusive moms. År 2016 väntas omsättningen landa på omkring 1,2 miljarder kronor. Utifrån Zalandos snittomsättning per order motsvarar omsättningen 2015 ungefär 1,5 miljoner ordrar till Sverige. Zalandos omsättning under 2015 motsvarar knappt 10 procent av den totala e-handeln från utlandet.

Zalandos närvaro i Sverige

■ Omsättning
■ Antal ordrar (exkl returer)

Omsättning i Sverige
exklusive moms
(miljarder kr)

Antal ordrar
till Sverige
(miljoner)



Källa: E-handel.se och Skatteverket

*Avser prognos från HUI

KAPITEL 6

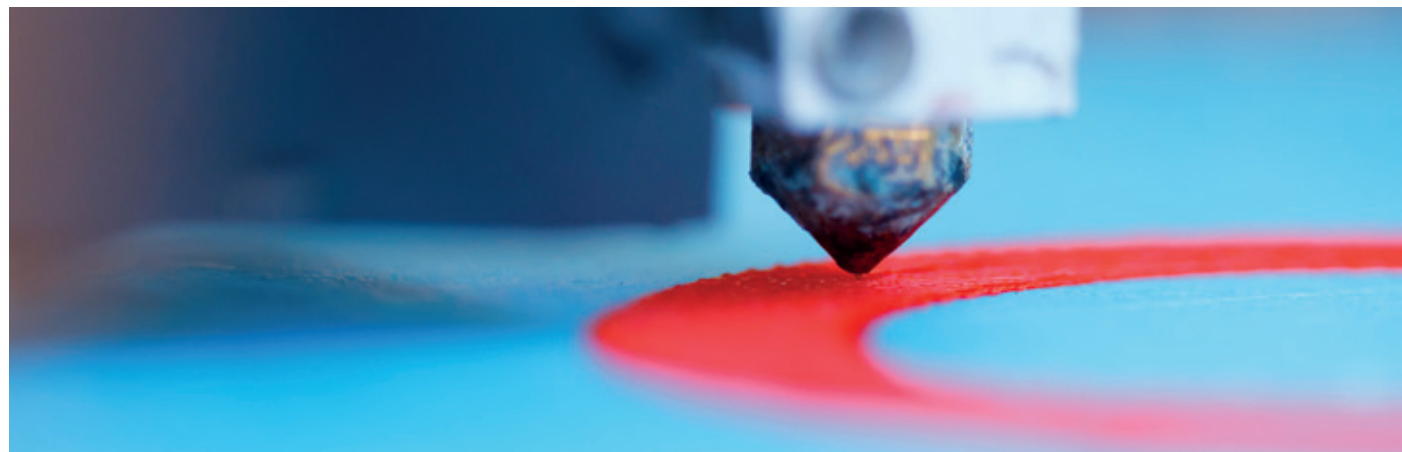
FRAMTIDSSCENARIER

OM FRAMTIDSSCENARIERNA

På de följande sidorna prognosticeras handelns försäljningsutveckling fram till år 2025. En grundläggande utmaning med att prognosticera så pass långt in i framtiden är den stora osäkerheten kring den ekonomiska och teknologiska utvecklingen samt politiska beslut. Till exempel är Moores lag en indikation på teknikutvecklingens hastighet där den tekniska beräkningskapaciteten fördubblats vartannat år. När grundtekniken utvecklas med en sådan hastighet möjliggör det i sin tur att allt fler innovationer följer i dess kölvatten. Det är ingen slump att det har skett genombrott inom såväl artificiell intelligens som robotik och virtuell verklighet de senaste åren. Genombrotten kan i stor utsträckning tillskrivas den höga – och alltjämt stigande – nivå teknikutvecklingen befinner sig på.

Till följd av denna snabba utveckling är det svårt att avgöra hur nuvarande barriärer för e-handel såsom kläm- och kännfaktorn, behovet av fysisk service, logistikutmaningar och dylikt kommer att utvecklas under prognosperioden. På grund av den stora osäkerheten har två scenarier tagits fram för varje undersökt parameter. I det mer offensiva scenariot går den tekniska utvecklingen snabbare än i det försiktiga scenariot. Båda scenarierna antar att priset blir allt viktigare för konsumenten. Prismedvetenheten väntas öka när fler branscher digitaliseras och konsumenterna ges möjlighet att ta bättre och mer informerade köpbeslut.

Antalet påverkansfaktorer som inverkar på handelns framtid är närmast oändligt men nedan listas några faktorer som kan antas inverka. En prognosmodell som tar in all denna information vore dock ohanterlig och det är därför av största vikt att resultaten tolkas med försiktighet.



Ny teknologi

- Big data
- Automatisering
- Robotisering
- Omnikanal
- Artificiell intelligens
- Internet of things (IoT)
- Virtuell verklighet (VR)
- Maskininlärning
- Självkörande fordon
- 3D-skrivare

Förändrade köpbeteenden

- Bekvämlighet
- Tidsbesparing
- Sömlös konsumtion
- Shoppingupplevelse
- Lojalitet
- Personalisering
- Hållbarhet
- Tjänstekonsumtion
- Lågpris och premium
- Delningsekonomi
- Informerade konsumenter

Nya affärsmodeller

- Bransch- och sektorglidning
- Manufacturer to Consumer (M2C)
- Konsolidering och samarbeten
- Företagskoncentration
- Butikskoncentration
- E-marknadsplatser
- Internationalisering
- Pris- och informationstransparens
- Volymhandel
- Private label (EMV)
- Investeringar i teknologi och personal

FRAMTIDSSCENARIER

Förutsättningar och antaganden

Framtidsscenarierna är baserade på en positiv tillväxttakt för både inhemsk och utländsk e-handel. Den svenska e-handelstillväxten är något avtagande på grund av att stora tillväxttal blir allt svårare att upprätthålla när e-handeln mognar och att det kan uppträda logistiska flaskhalsar när volymerna ökar. Den utländska e-handeln, som växer från betydligt lägre nivåer, bedöms på grund av ökad globalisering och en utveckling mot en mer gemensam europamarknad ha potential att växa snabbare än den svenska e-handeln. Butiksförändringarna beräknas med historisk utvecklingstakt som grund och därefter har utvecklingen justerats utifrån ett urval av branscher som kommit långt i sin digitalisering.

Personalprognosen för sällanköpsvaruhandeln genomförs i två steg. Det första rör de sammansättningsförändringar som följer i spåren av ökad e-handel. Den genomsnittliga personalkostnaden i förhållande till

omsättning är enligt SCB lägre för distanshandel än för sällanköpsvaruhandel. Ökad e-handel medför, allt annat lika, således ett minskat personalbehov inom handeln. Det andra steget är effektivisering, vilket är en faktor som är svårbedömd. McKinsey & Company* har, baserat på en omfattande studie av digitaliseringens potentiella effekter på arbete, bedömt att 10-25 procent av arbetstillfällena inom handeln kan effektiviseras bort fram till år 2025. Av försiktighetsskäl har vi valt att anta en effektiviseringstakt i botten av det spannet om drygt 10 procentenheter. Om priser och marginaler sjunker och inte kan kompenseras fullt ut med ökad volym är det på kostnadssidan pengar kan sparas, vilket gör att ett ökat effektiviseringsfokus sannolikt sker framöver. Personalprognosen har även räknat med en löneökningstakt på cirka 2 procent per år. Försäljningen för total detaljhandel, inklusive fysiska butiker, beräknas uppgå till 2,6 procent per år.

		2015		2025	
		Miljarder kr	Procentandel	Miljarder kr	Procentandel
Scenario 1	Total detaljhandel	736	100 %	958	100 %
	Butikshandel	676	92 %	766	80 %
	Svensk e-handel	50	7 %	144	15 %
	Utländsk e-handel	10	1 %	48	5 %
Scenario 2	Total detaljhandel	736	100 %	958	100 %
	Butikshandel	676	92 %	671	70 %
	Svensk e-handel	50	7 %	192	20 %
	Utländsk e-handel	10	1 %	96	10 %

Antaganden scenario 1:

Den genomsnittliga tillväxttakten för total e-handel prognosticeras till cirka 12 procent per år. HUI antar en avtagande tillväxttakt under prognosperioden för inhemsk e-handel med ett genomsnitt på cirka 11 procent per år. Den genomsnittliga tillväxttakten för utlandshandeln hamnar på cirka 17 procent per år. Tekniska effektiviseringsökningar för personalen beräknas till cirka 1 procent per år. Den totala detaljhandelns genomsnittliga tillväxt antas öka med 2,6 procent. Butiksförsäljningen beräknas öka med 1,1 procent i genomsnitt. Den totala e-handeln utgör i och med detta 20 procent av detaljhandelns totala försäljning 2025.

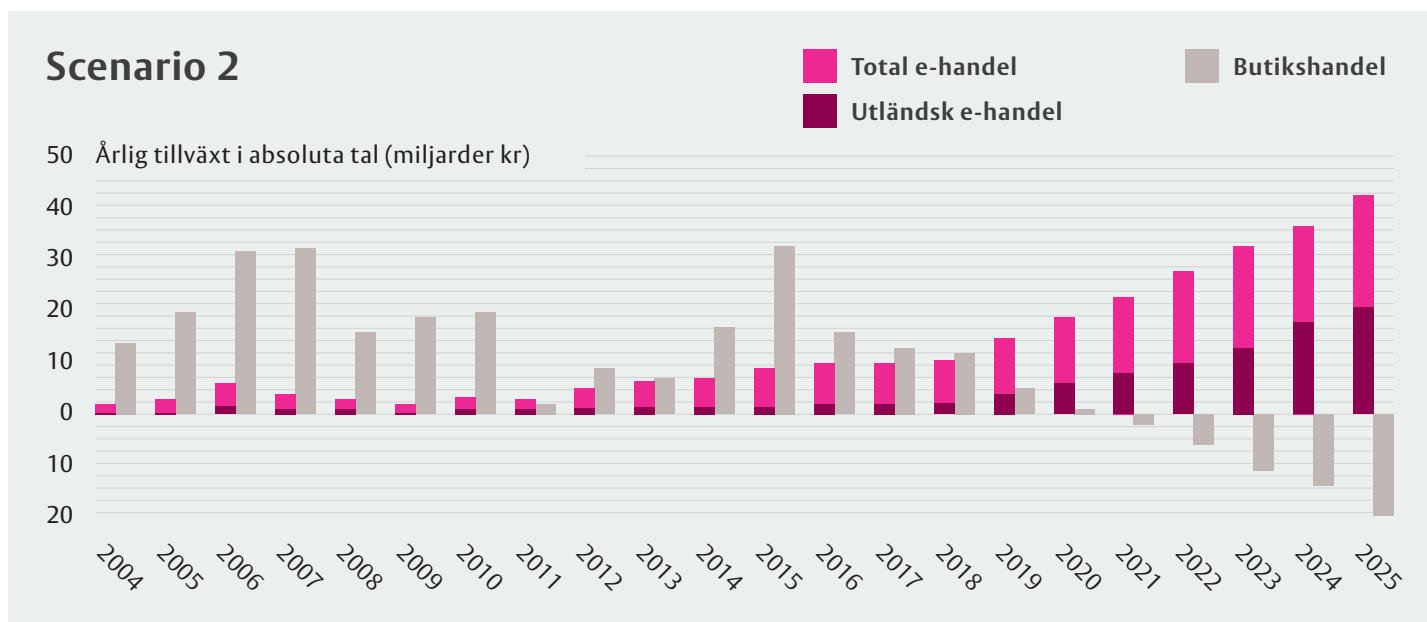
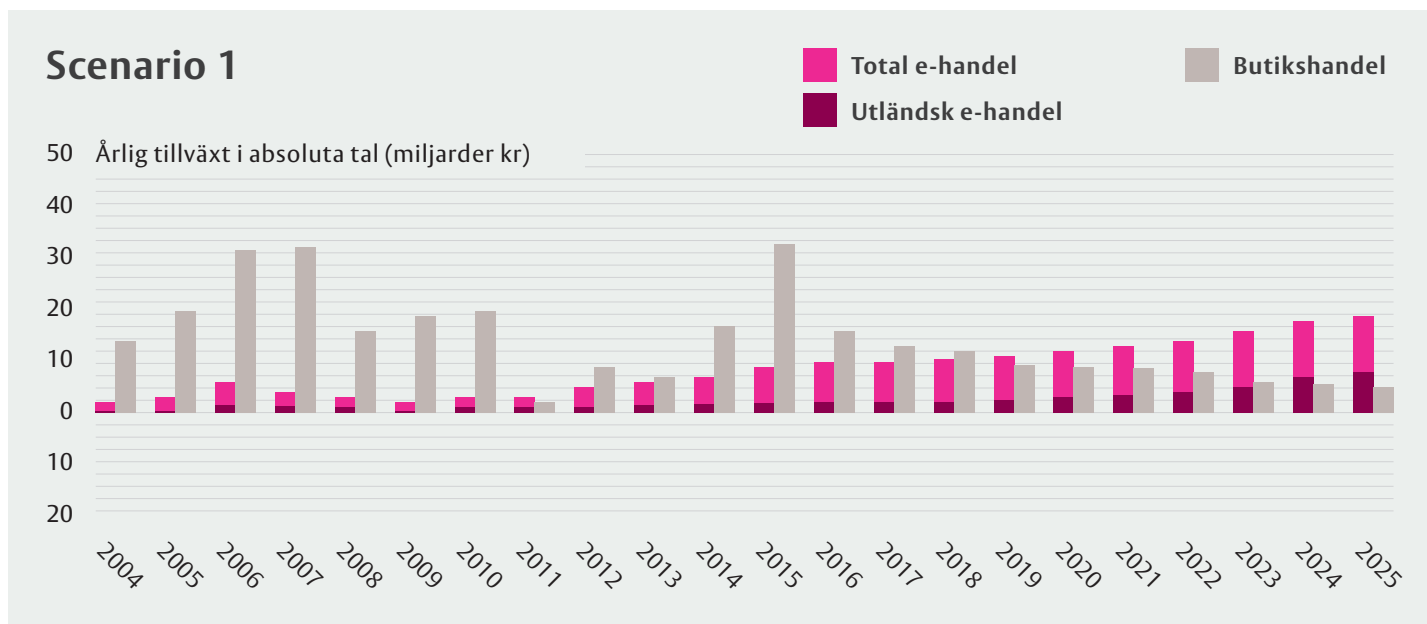
Antaganden scenario 2:

Den genomsnittliga tillväxttakten för total e-handel blir cirka 17 procent per år. HUI antar en avtagande tillväxttakt under prognosperioden för inhemsk e-handel med ett genomsnitt på cirka 14 procent per år. Den genomsnittliga tillväxttakten för utlandshandeln hamnar på cirka 26 procent per år. Detta ligger i linje med ökningstakten för den registrerade europeiska utlandshandeln mellan 2010 och 2015. Tekniska effektiviseringsökningar för personalen beräknas till cirka 1 procent per år. Detaljhandelns genomsnittliga tillväxt antas öka med knappt 2,6 procent. Butiksförsäljningen beräknas minska med i genomsnitt 0,4 procent per år. Den totala e-handeln utgör i och med detta 30 procent av detaljhandelns försäljning 2025.

*Rewriting retail: a sector in acceleration towards 2025

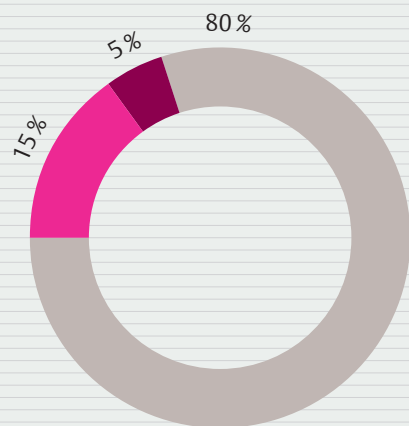
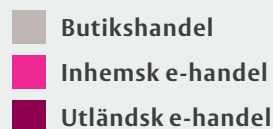
**Estimerad av HUI Research

Estimerad tillväxt för butikshandel respektive e-handel i miljarder kronor



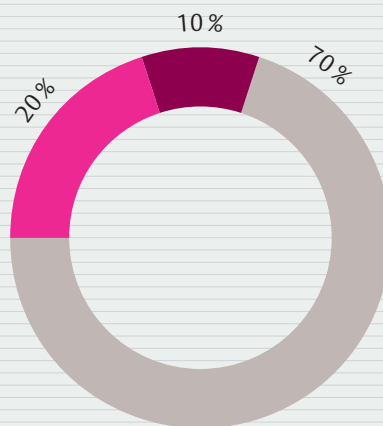
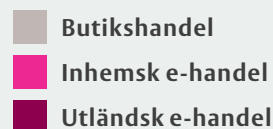
Försäljningskanalernas marknadsandelar år 2025

Scenario 1



Den inhemska e-handeln uppgår till 15 procent, den utländska till 5 procent och butikshandeln till 80 procent i marknadsandel.

Scenario 2



Den inhemska e-handeln uppgår till 20 procent, den utländska till 10 procent och butikshandeln till 70 procent i marknadsandel.

Scenario 1

I scenario 1 ökar den totala e-handeln sin marknadsandel med 12 procentenheter jämfört med dagens nivå samtidigt som butiksförsäljningen tappar motsvarande andel. Huvuddelen av ökningen står den svenska e-handeln för med cirka 8 procentenheter, medan den utländska e-handeln ökar sin marknadsandel med cirka 4 procentenheter. Den totala e-handeln landar på 20 procent i marknadsandel år 2025.

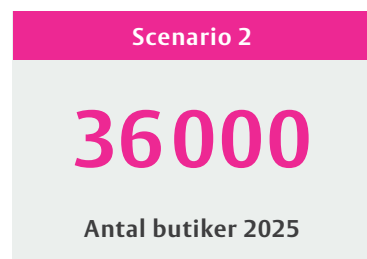
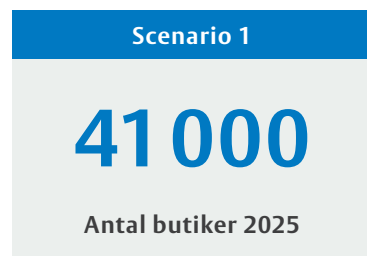
Scenario 1 förutsätter en måttlig tillväxttakt med ett genomsnitt på 12 procent för den totala e-handeln. Den inhemska e-handeln växer med cirka 11 procent, vilket är lägre än de 16 procent den inhemska e-handeln förväntas växa med under 2016. Utlandshandeln antas växa snabbare än den svenska e-handeln, främst på grund av att den växer från lägre nivåer men också för att utländska handlare kan konkurrera med stordriftsfördelar, större utbud och lägre priser.

Scenario 2

I scenario 2 ökar den totala e-handeln sin marknadsandel med 22 procentenheter jämfört med dagens nivå samtidigt som butiksförsäljningen tappar motsvarande andel. Huvuddelen av ökningen står den svenska e-handeln för med cirka 13 procentenheter, medan den utländska e-handeln ökar sin marknadsandel med cirka 9 procentenheter. Den totala e-handeln landar på 30 procent i marknadsandel år 2025.

Scenario 2 förutsätter en snabbare tillväxttakt för den totala e-handeln som landar på ett genomsnitt om cirka 17 procent. Den inhemska e-handeln växer med cirka 14 procent, vilket är lägre än de 16 procent den inhemska e-handeln förväntas växa med under 2016. Utlandshandeln antas ha en snabbare tillväxttakt i scenario 2 och ta en försvarlig andel om 10 procent av svensk detaljhandel år 2025. Utlandshandelns tillväxttakt i andra scenariot ligger ungefär i linje med tillväxttakten för registrerade europeiska näthandlars försäljning till Sverige mellan 2010 och 2015.

Konsekvenser för sällanköpsvaruhandelns butiker år 2025



Det totala antalet butiker i sällanköpsvaruhandeln beräknas minska till 36 000 - 41 000 butiker år 2025 i de två framtids-scenarier som HUI har tagit fram

Scenario 1: Totalt 41 000 butiker i sällanköpsvaruhandeln år 2025

Detta scenario medför en minskning med 5 800 butiker från dagens nivå till 41 000 butiker. Nedgången av antalet butiker sker redan i flera branscher. Elektronikhandeln, sporthandeln och skohandeln är bara några exempel på digitalt utsatta branscher där antalet butiker har minskat under en längre period. I det första scenariot beräknas en måttlig nedgångstakt fortsätta fram till år 2025.

Scenario 2: Totalt 36 000 butiker i sällanköpsvaruhandeln år 2025

Scenario 2 medför en minskning med 10 800 butiker jämfört med idag till 36 000 butiker. Här antas att följden av en ökad digitalisering i högre grad kommer att leda till att färre kunder besöker butiker, större konkurrens samt att behovet av butiksyta minskar. I takt med att kostnaden för att driva fysiska butiker ökar kommer fler handlare att tvingas anpassa kostnadsstrukturen till den nya marknadssituationen. Tillsammans med en stigande marknadskoncentration och en snabbväxande utlandshandel är risken för en påtaglig minskning av butiksutbudet stor.

Konsekvenser för sällanköpsvaruhandelns antal anställda år 2025



Den totala personalstyrkan i sällanköpsvaruhandeln beräknas minska till 136 000 - 156 000 anställda år 2025 i de två framtids-scenarier som HUI har tagit fram

Scenario 1: 156 000 anställda i sällanköpsvaruhandeln år 2025

Scenario 1 medför en minskning med 21 800 anställda från dagens nivå till 156 000 anställda inom sällanköpsvaruhandeln. Scenariot bygger på en måttlig och avtagande tillväxttakt för e-handeln och en något snabbare utvecklingstakt för utlandshandeln. Antalet anställda påverkas av både sammansättningseffekter och effektivisering. En viktig faktor är utlandshandeln som antas ta konsumtion utan att bidra med mervärden i form av svenska arbetstillfällen inom handeln.

Scenario 2: 136 000 anställda i sällanköpsvaruhandeln år 2025

Scenario 2 medför en minskning med 41 800 anställda jämfört med idag till 136 000 anställda. Scenariot bygger på en starkare tillväxt för e-handel och utlandshandel. Det har dock inte antagits någon ökad effektivisering av antalet anställda jämfört med scenario 1 utan skillnaden beror i huvudsak på ökad utlandshandel och sammansättningseffekter inom handeln. Det är dock möjligt att effektiviseringsgraden kommer att utvecklas snabbare än beräknat och att personalintensiteten kommer att minska ytterligare inom handeln. E-handeln sker utan inblandning av kassapersonal och butikspersonal, och även butikshandeln kan i högre grad komma att gå i samma riktning.

ANDRA FRAMTIDSSTUDIER OM DEN SVENSKA DETALJHANDELN

Det har genomförts flera internationella men få svenska framtidsstudier om utsikterna för detaljhandeln. Handelsanställdas förbund presenterade i september 2016 rapporten "Tar e-handeln över?". I rapporten presenteras fyra scenarier för e-handeln och detaljhandelns utveckling fram till 2025. Swedbank publicerade i mars 2015 rapporten "Retail and consumer sector". I rapporten presenteras ett framtidsscenario för e-handeln och detaljhandelns utveckling fram till 2024. Rapporten innefattar även ett scenario gällande inhemsk och internationell e-handel. Scenarierna som HUI har tagit fram ligger i linje med scenarierna från Handelsanställdas förbund och Swedbank. Då Handelsanställdas förbund inte presenterade ett scenario för internationell e-handel kan HUI endast jämföra sig med Swedbank som i sin rapport tror på en högre andel internationell e-handel än vad som förutspåts i denna rapport.

Handelsanställdas förbund

Rapport: "Tar e-handeln över?"

Marknadsandel av total handel år 2025

Scenario 1:	
Butikshandel	86-87 %
E-handel	13-14 %
Scenario 2	
Butikshandel	77-79 %
E-handel	21-23 %
Scenario 3	
Butikshandel	68-73 %
E-handel	27-32 %
Scenario 4	
Butikshandel	63 %
E-handel	37 %

Swedbank

Rapport: "Retail and consumer sector"

Marknadsandel av total handel år 2024

Scenario:	
Butikshandel	63 %
Total E-handel	37 %
– Inhemsk e-handel	23 %
– Utländsk e-handel	14 %

KAPITEL 7

RAPPORTENS SLUTSATSER

SLUTSATSER

Den här rapporten visar att digitaliseringen och e-handeln förändrar förutsättningarna för att bedriva handel. Digitaliseringen kommer att förändra allt från konsumtionsmönster till affärsmodeller. Resultatet av omställningen väntas bli färre men större företag, ökad e-handelsförsäljning, ny konkurrens, färre butiker och färre anställda.



E-handeln kan stå för var tredje spenderad krona år 2025

Rapporten prognosticerar två scenarier för e-handelns tillväxt fram till år 2025. I det försiktigare scenario 1 har den totala e-handeln – inhemska e-handelsföretag samt e-handelsimport – nått 20 procent av detaljhandelns totala omsättning år 2025. I det mer offensiva scenario 2 är motsvarande siffra 30 procent, vilket innebär att nästan var tredje krona spenderas via nätet och att nätförsäljningen uppgår till 287 miljarder kronor 2025.

Generationsväxling driver e-handelstillväxt

Rapporten fastslår att delar av e-handelns framtida tillväxt kommer att fortsätta ske naturligt då yngre personer handlar mer på nätet än äldre. Förutsatt att nuvarande konsumtionsmönster inte förändras drastiskt kommer nätmognaden att öka successivt under prognosperioden. Över tid innebär detta att fler svenskar i den mest välbärgade konsumentgruppen, 50-65 år, kommer att bli flitiga näthandlare.

Ny konkurrens från utlandet

Den svenska detaljhandeln kommer att bli allt mer konkurrensutsatt under prognosperioden och e-handelsimporten – konsumenternas köp från utländska e-handelsaktörer – väntas växa snabbare än den inhemska e-handeln. Antalet registrerade europeiska företag med försäljning mot svenska konsumenter har ökat från 12 till 489 stycken mellan åren 2009 och 2016, och även omsättningen har ökat kraftigt. Prognosen för e-handelsimporten år 2025 uppgår till mellan 48 och 96 miljarder kronor, vilket motsvarar en andel om 5-10 procent av den totala detaljhandeln.

Rapporten visar att Sverige varit en föregångare som e-handelsnation i Europa och att många länder nu har kommit ikapp. I takt med att det europeiska kundunderlaget på nätet växer ritas e-handelsmarknaden om och det är troligt att EU:s inre marknad och moderna transportsystem i förlängningen kommer att generera en allt mer gemensam Europamarknad även för e-handeln. Zalandos utveckling är ett exempel på en satsning som innefattat stora delar av Europamarknaden snarare än enskilda länder. Vid sidan av detta kommer även konkurrensen från internationella aktörer utanför Europa att stärkas avsevärt under prognoshorisonten.

När den svenska handelns konkurrenskraft sätts på prov måste den lokala närvaron nyttjas till fullo. De främsta konkurrensfördelarna för den inhemska handeln, butik så väl som online, kommer att bli lokalkännedom, snabba leveranser och upplevelser och service, vilket kräver en geografisk närhet. Samtidigt kan den hårda konkurrensen från internationella aktörer leda till att svenska handlare flyttar lagerverksamhet utomlands i syfte att behålla konkurrenskraft.

SLUTSATSER



Färre butiker år 2025 Färre anställda år 2025

I takt med att e-handeln växer minskar också de fysiska butikernas andel av detaljhandelns totala försäljning. Beroende på scenario kan sällanköpsvaruhandelns nuvarande 46 800 butiker komma att minska med 5 800-10 600. I scenario 2 når butikshandeln sin försäljningstopp under prognoshorisonten och den årliga försäljningstillväxten väntas bli negativ. Butikshandeln kommer, oavsett scenario, fortfarande att stå för majoriteten av försäljningen år 2025 men affärsmodeller och butikskoncept kommer att behöva uppdateras för att vara konkurrenskraftiga. Multi- eller omnikanalhandel, där företaget har verksamhet både fysiskt och online, blir en viktig affärsmodell i den framtida handeln, vilket talar för ett fortsatt stort behov av butiker.

Rapporten prognosticerar att antalet anställda i sällanköpsvaruhandeln når sin topp under prognoshorisonten. Försäljningen per anställd är högre i e-handeln än i butikshandeln, vilket medför att en ökad e-handelsandel minskar handelns personalbehov. En ökad digitalisering och automatisering påverkar tillsammans med en växande e-handelsimport också antalet anställda negativt. Totalt arbetar 177 800 personer i den svenska sällanköpsvaruhandeln, en siffra som väntas minska med 21 800-40 800 till och med år 2025 beroende på scenario. Samtidigt som personalstyrkan väntas bli mindre bedöms också personalsammansättningen förändras och resultera i en högre andel högutbildade år 2025 jämfört med 2015, i synnerhet på tekniksidan.

Pressad lönsamhet

Rapporten visar att konsumentpriserna i sällanköpsvaruhandeln har pressats nedåt i takt med att e-handeln växt. Handelns prisnivå har historiskt satts utifrån den fysiska handelns kostnader. Om prisnivån skiljs från den fysiska handelns kostnader och i högre grad anpassas till förutsättningarna för e-handelsjättar i Tyskland och Kina finns det en stor risk för att lönsamheten blir lidande för många svenska handlare. Detta illustrerades också i rapporten genom sällanköpsvaruhandelns vikande prisutveckling efter e-handelns tillkomst samt genom att företag i den undre kvartilen haft en sviktande lönsamhet under 2000-talet. Följden av denna utveckling väntas bli utslagning och konsolidering. Högst troligt är att flera större svenska företag väljer att placera lagerverksamhet i länder där kostnaderna är lägre. Samtidigt har svenska företag också möjlighet att nå nya konsumentmarknader utomlands. Svenska e-handelsföretag är duktiga på att sälja till de nordiska länderna, men stora möjligheter till ytterligare expansion finns. En utmaning är dock Sveriges ogynnsamma geografiska position som handelshubb i Europa samt vår blygsamma hemmamarknad som kan göra det svårt att få tillräckliga skalfördelar jämfört med utlandsjättarna. Detta är ytterligare parametrar som kan tala för att svenska handelsföretag ser sig tvingade att flytta till mer gynnsamma länder för att kunna hävda sig i konkurrensen.



UTMANINGAR SOM VÄNTAR

E-handeln behöver övervinna flera barriärer för att på allvar kunna utgöra en så stor andel av svensk detaljhandel som scenarierna antar. Detta kommer sannolikt att ske, men hur lång tid det tar är svårt att bedöma. När e-handeln går från att vara en nischverksamhet till att börja ta allt större marknadsandelar av den totala handeln riskerar nya problem och flaskhalsar att uppkomma. En aspekt är det ökade tryck som sätts på de logistiksystem som e-handeln är beroende av. Om allt större varuflöden ska ske genom befintliga utlämningsställen och infrastruktur, i synnerhet vid högt trycksperioder, finns det risk för att paketvolymen snabbt växer sig större än vad det logistiska systemet är dimensionerat för. Något som kan

resultera i problem, väntetider och missnöjda kunder. Den IT-baserade e-handeln riskerar även att drabbas av brist på kompetent personal i Sverige. Arbetsförmedlingen bedömer redan idag att det råder brist på systemutvecklare och vissa typer av programmerare och behovet kommer sannolikt att öka i takt med att den digitala handeln växer.

Sammantaget kan man konstatera att handeln står inför en omställning. Konkurrensen kommer att bli tuffare både från den inhemska e-handeln och från utlandshandeln. Hur väl svensk handel klarar detta och vad samhällseffekterna blir beror på hur handlare och politiker bemöter den omställning som är ofrånkomlig.





SVENSK HANDEL