

KAMPEN OM KÖPKRAFTEN

Handeln i framtiden



HUI RESEARCH



HUI Research AB
103 29 Stockholm
Tel: 08-762 72 80
www.hui.se

©HUI Research
Mångfaldigande av innehållet är ej tillåtet.

Redaktör: Fredrik Kolterjahn
Grafisk formgivning: Soft
Layout: Soft

Innehåll

Förord	5
Kap 1 Det är i handeln det händer	6
Kap 2 Vad handlar vi?	12
Kap 3 Turism och shoppingturism	28
Kap 4 Marknadsplatsers konkurrens	36
Kap 5 Butiken – handelns hjärta	52
Kap 6 Allt större och allt färre detaljhandelsföretag	64
Kap 7 En varas väg från producent till konsument	72
Kap 8 Internet och e-handel – en del av detaljhandeln idag?	78
Kap 9 Detaljhandelns framtida utmaningar	88

Förord

Vi är många som är intresserade av utvecklingen i detaljhandeln – denna centrala och dynamiska del av svensk ekonomi. De senaste två årtiondena har vi sett detaljhandeln genomgå stora strukturella förändringar och framöver väntar nya utmaningar, inte minst den gällande fortsatt tillväxt.

För alla oss finns nu äntligen den fjärde utgåvan av Kampen om köpkraften – guiden till detaljhandeln i dåtid, nutid och framtid. Speciellt handeln, studenter och högskolor liksom politiker och tjänstemän har behållning av boken.

Boken syftar till att sprida kunskap om viktiga trender och tendenser i detaljhandeln. Utgångspunkten utgörs av en analys av det ekonomiska läget och av hur konsumtion och efterfrågan för olika handelsbranscher utvecklas. Vidare analyseras och förklaras de förändringar som har ägt rum de senaste åren i handeln, exempelvis shoppingturismen som är ett allt vanligare inslag. De utmaningar som detaljhandeln står inför presenteras i form av trender och megatrender – vilka är drivkrafterna bakom och hur påverkar de detaljhandeln?

Flera personer har på olika sätt bidragit till boken. Den viktigaste rollen har forskare och konsulter på HUI Research haft. Mycket av den statistik som återfinns i boken baseras också på de databaser som HUI Research har byggt upp under många år. Bokens grund har i tidigare utgåvor tagits fram av Fredrik Bergström och Stefan Fölster, båda tidigare VD på HUI.

Arbetet med att ta fram boken har möjliggjorts tack vare finansiering från Handelns Utvecklingsråd (HUR), en av landets största finansiärer av handelsforskning. Att investera i forskning är att investera för framtiden.

Hösten 2011

Lena Larsson

VD, HUI Research



Det är i handeln det händer

“Nobody who ever gave their best regretted it”

George Halas

Som konsumenter tillbringar vi åtskilliga timmar i veckan med att handla. En tredjedel av vår totala privata konsumtion går till detaljhandelsvaror. Utbud, priser och tillgänglighet har betydelse för människors livskvalitet. Lika viktig är handelns förmåga att tillhandahålla ett brett sortiment. En stormarknad av typ ICA Maxi eller Coop Forum säljer i dag tiotusentals olika artiklar. Att många livsmedelsbutiker nu har ett stort sortiment av glutenfri kost, laktosfri kost, smalmat och liknande har för åtskilliga människor en avgörande betydelse för möjligheten att leva ett normalt liv, likaså att det finns en ständig tillgång till olika förbrukningsvaror och reservdelar. Om det fanns samma köer inom handeln som det finns inom exempelvis sjukvården skulle det innebära en stor belastning för oss konsumenter. En dynamisk handelsnäring är en välfärdsfaktor.

Handeln är också en välståndsfaktor. Frihandeln under 1800-talet bidrog till industrialiseringen. Handelns expansion under efterkrigstiden har bidragit till den snabba ekonomiska tillväxten under de senaste decennierna som bland annat inneburit att hundratal miljoner människor runt omkring i världen har lyfts upp över fattigdomsgränsen. Handel med andra delar av världen ger impulser, tillgång till ny teknik och möjligheter till specialisering, faktorer som är viktiga för ekonomisk tillväxt.

Även den inhemska handelsnäringen formar välståndet. Bland annat på grund av en ökad konkurrens och effektivitet i handeln har priserna utvecklats relativt gynnsamt för konsumenterna. De priser som konsumenten möter i butik bestäms emellertid inte enbart av effektivitet inom handeln, utan även av servicegraden, skatter, miljökrav, lönenivåer, lokalhyror och mycket annat.

Priserna i handeln bestäms naturligtvis också av kostnaderna och vinstmarginalen hos de företag som producerar varorna. Med ökad internationalisering blir det dock svårare att förklara prisskillnader mellan länder med skillnader i produktionskostnader. I själva verket har handelsrelaterade aktiviteter som logistik, butiksdrift, marknadsföring med mera ofta lika stor betydelse för varans slutpris som producentledet. Det är inte ovanligt att hälften av en varas slutpris täcker kostnader för distributionen från producent till konsument. Därtill kommer att producenten i sin tur köper in insatsvaror, ofta genom olika partihandlare. Även

”Men utan lusten för att göra affärer, idka byteshandel och sätta varor i omlopp hade var och en varit tvungen att på egen hand förskaffa sig varje förnödenhet och nyttighet han behövde.”

Adam Smith, Den osynliga handen, 1994, sid 31.

det pris som producenten begär bestäms således i viss mån av handelns effektivitet.

Trots handelns betydelse för välfärd och välstånd är dess ställning emellertid ifrågasatt i många länder – inte minst i Sverige. Handeln betraktas ofta inte som en bransch som har betydelse för den ekonomiska tillväxten, vilket bland annat kommer till uttryck i hur mycket pengar som satsas på handelsrelaterad forskning. Handeln utses ibland till syndabock för höga priser, konsumentförförande marknadsföring och miljöproblem relaterade till den biltrafik som köpcentrum ofta ger upphov till. Till detta perspektiv kan fogas att konkurrensen har intensifierats, och för många köpmän har tillvaron under senare år blivit mer konkurrensutsatt och oförutsägbar. En analys av handelns framtida utveckling är därför viktigare än någonsin, för konsumenten, för handelsföretagaren, för dem som arbetar i handeln och för vår gemensamma samhällsutveckling. En ökad förståelse för handelns utveckling är också av betydelse för de aktörer som levererar till detaljhandeln. Även andra delar av näringslivet och offentlig sektor kan lära av detaljhandeln i och med att detaljhandeln har stor erfarenhet av hur man möter kundernas efterfrågan. Kundförståelse och kundfokus är och kommer att bli allt viktigare i alla delar av den svenska ekonomin framöver.

Varför finns det handel?

Varför finns det företag som tar på sig att förmedla varor och tjänster mellan de producerande företagen och konsumenterna? Svaret är att handeln bidrar till att sänka transaktionskostnaderna. Detaljhandeln (och även partihandeln) bidrar till att underlätta mötet mellan köpare och säljare. Detta gör handeln till en av de viktigaste välståndsskapande krafterna inom

samhället. Så länge de flesta människors konsumtion täcktes av sådant som de producerade själva uppstod inga handelskostnader, möjligen med undantag för det arbete som en kringresande handlare – som kom förbi någon gång per år – utförde. Den välståndsökning som skett sedan dess har i stor utsträckning byggts på en specialisering av arbete. Någon bygger bilar, andra producerar mat. Ju mer långtgående denna specialisering är, desto större är också behovet av att distribuera varor från respektive specialiserad producent till användarna. I själva verket är en fungerande handel oftast en förutsättning för att en mer specialiserad produktion ska kunna komma i gång.

Grundfakta om handeln 2010.

	Dagligvaruhandeln	Sällanköpsvaruhandeln	Totalt
Omsättning (mrd kr)	277	340	617
Omsättningsutv. senaste året	2,1%	5,0%	3,7%
Sysselsättning	100 713	140 579	241 292
Sysselsättningsutv. senaste året	0,1%	0,1%	0,1%

Källa: HUI Research/SCB.

De senaste 15–20 åren har världshandeln vuxit snabbare än tidigare decennier, vilket är ett uttryck för ökad specialisering. De varor vi konsumerar kommer i dag från hela världen, och med all sannolikhet kommer denna utveckling att drivas än längre under de kommande årtiondena.

Eftersom specialiseringen fortsätter, och är en del av välståndsbygget, finns också en naturlig tendens för handelns arbete att bli mer omfattande. Handelns kostnader kan därför komma att stå för en allt större andel av slutpriset, om inte detta uppvägs av en motsvarande rationalisering inom handeln. Fram till och med mitten av 1950-talet ökade handelns andel av sysselsättningen. Därefter har, trots en ökad försäljning, sysselsättningsandelen varit fallande, vilket återspeglar att handeln har effektiviserats. Denna effektivisering har även satt sin prägel på utvecklingen de senaste 10–15 åren.

Ständig omvandling

Bland såväl stora som små handelsföretag finns en stor turbulens. Det är inte ovanligt att stora satsningar

misslyckas, samtidigt som små och helt nya handelsföretag ibland lyckas erövra en stor del av marknaden på kort tid. Det är till exempel anmärkningsvärt att handelsetableringar som Wal-Mart eller IKEA genererat stora förmögenheter på konkurrensutsatta marknader utan att affärsidén skyddats av något patent. Vem som helst hade i princip kunnat imitera deras arbetsätt.

Imitation är inte lätt. Många handelsföretag lyckas inte förnya sig, utan utvecklingen i branschen sker i stor utsträckning genom utslagning. Charles Darwin skrev: "Det är inte de starkaste som överlever, eller de intelligentaste, utan de som reagerar snabbast när omvärlden förändras." Ett annat sätt att beskriva detta är att skilja på aktiva och passiva aktörer. De aktiva aktörerna är de som utvecklar de faktorer som kunderna möter genom att exempelvis anpassa sina priser och produkter till den förändrade efterfrågan eller utvecklar sin marknadsföring och är beredda att omlokalisera till nya heta butikslägen om förutsättningarna förändras. De arbetar också aktivt med att utveckla sin personal och även med att utveckla det som kunderna inte ser, exempelvis inköp, logistik och organisation. Faktorer som alla bidrar till att butikerna kan vara konkurrenskraftiga. De passiva aktörerna tycker att det är jobbigt med utökade öppettider och är inte lyhörda för efterfrågeförändringar. De gör helt enkelt "som de alltid har gjort".

Under de senaste hundra åren har strukturutvecklingen inom handeln varit mycket snabb och den har rentav accelererat under senare år. E-handeln har på allvar tagit fart och har i dag en tillväxt på 10–20 procent, om än fortfarande från relativt låga nivåer. Ett annat inslag i strukturuomvandlingen är en snabb internationalisering. Partihandeln är, med avseende på andelen utländskt ägda företag, redan en av de mest internationaliserade näringsgrenarna i Sverige. Även i detaljhandeln har internationella aktörer stora marknadsandelar och kommer med all sannolikhet att fortsätta växa framöver. Många utländska kedjor är redan här. Exempel är Deichmann, K-rauta, Media Markt, Zara och Lidl. Andra är på väg in. Parallellt med denna utveckling har även svenska företag sökt sig utanför den svenska marknaden. Många har expanderat i Norden och en del har, med skiftande framgång, även sökt sig utanför Norden.

En av de viktigaste konsekvenserna av omvandlingen

Kaffebönans väg

Ett villkor för den konsumtionsboom och globalisering av handeln som råder är att det finns fungerande logistiknät som på ett effektivt sätt kan leverera varor världen över. Lavazza är ett italienskt espressokaffe som finns både i dagligvaruhandeln och på restaurang- och kafémarknaden i Sverige. Vägen till din kaffekopp är lång. Nedan följer en beskrivning av kaffebönans väg – från kaffebusken till din kaffekopp.

- Lavazzabönorna kommer från kaffeodlingar i 25 länder i Mellan- och Sydamerika, Asien och Afrika. Bönorna hämtas från skilda delar av världen för att kaffet ska levereras i ett jämnt flöde under hela året. Då skörden i en del av världen avslutas börjar den i en annan.
- På kaffeplantagen skördas kaffebuskens bär, och dessa transporteras till en exportör som ofta har en anläggning i eller i närheten av en hamnstad. Hos exportören separeras kaffebönan från bäret. Fruktkött och skal rensas bort och bönorna tvättas. För att kaffebäret inte ska bli dåligt är det viktigt att transporten mellan plantagen och exportören går snabbt. Max ett dygn får det ta.
- Exportören paketerar kaffebönorna i 60-kilossäckar som sedan skickas med båt till Turin i Italien. De tvättade bönorna hanteras varsamt och paketeras noga. Om de utsätts för hetta, fukt, ljus eller luft under resan blir de förstörda och måste kasseras.

- Från hamnen i Turin transporteras kaffebönorna med lastbil till Lavazzas rosteri. Här rensas bönorna, rostas och blandas till någon av Lavazzas många olika kaffeblandningar. Därefter paketeras kaffeblandningen och transporteras med lastbil till något av Lavazzas lager i Turin, Milano eller Rom för att sedan distribueras ut i världen.

- Till Sverige transporteras kaffet med lastbil. Intercoffee, som har agenturen för Lavazza i Sverige, tar emot leveransen på sitt lager i Stockholmsförorten Bredäng. Därifrån distribueras det med lastbil till grossisternas lager för att sedan skickas vidare till butiker och kaféer. Slutligen kan de svenska kaffeälskarna dricka ett kaffe som har vuxit nära ekvatorn i Latinamerika, Afrika eller Asien, rostats i Italien och bryggs i Sverige.

Om kaffe:

- Kaffe är en av världens största handelsprodukter (räknat i värde).
- I genomsnitt dricker svenskarna tre och en halv kopp kaffe om dagen.
- Under 2010 importerades 117 000 ton kaffe till Sverige.
- Brasilien är världens största kaffeproducent.

Källa: SCB.

www.svenskkaffeinformation.se

inom handeln är att mindre handelsföretag och varuhus ger vika för lågprisbutiker och stora nischkedjeföretag, ibland kallade "category killers", som hanterar en betydligt högre omsättning med mindre personal. Trenden syns tydligt inom många områden. Elektronikbranschen är ett exempel, med företag som Siba, Elgiganten och Media Markt.

Service en framtida ödesfråga

Hand i hand med framväxten av lågpriskedjorna har också handeln utanför stadskärnorna ökat. Externa köpcentrum av olika slag står för ungefär 30 procent av den svenska handelns omsättning.

En effekt av strukturomvandlingen är också dramatiska sysselsättningsförändringar. Sysselsättningen inom svensk detaljhandel har under de senaste åren avvikit från utvecklingen i stort på arbetsmarknaden. En närmare analys visar att det framför allt är inom dagligvaruhandeln som sysselsättningstillväxten har varit svag, se diagram på nästa sida.

Sysselsättningen i detaljhandeln kännetecknas i ett längre perspektiv av en svag utveckling, medan sysselsättningen inom många andra privata tjänster växer kraftigt. Inom detaljhandeln är det framför allt dagligvaruhandeln som har haft en svag utveckling.

I sällanköpsvaruhandeln har försäljningstillväxten varit mycket hög, vilket har inneburit att det trots en ökad effektivisering har funnits behov av att nyanställa.

Samtidigt kan man inte helt bortse från strukturella faktorer – som skatter, löner eller konkurrenshinder – som håller sysselsättningen inom handeln tillbaka. Detta blir tydligt i jämförelse med andra länder. I jämförelse med USA har till exempel sysselsättningen inom handeln utvecklats svagt. Denna utveckling understryker det som kan vara ödesfrågan för handeln i Sverige. Kommer handeln fortsättningsvis att krympa sysselsättningsmässigt och dra ner servicenivån? Eller kommer handeln att kunna erbjuda bättre service och allt fler kompletterande tjänster och därmed bli en expansiv näring också ur ett sysselsättningsperspektiv?

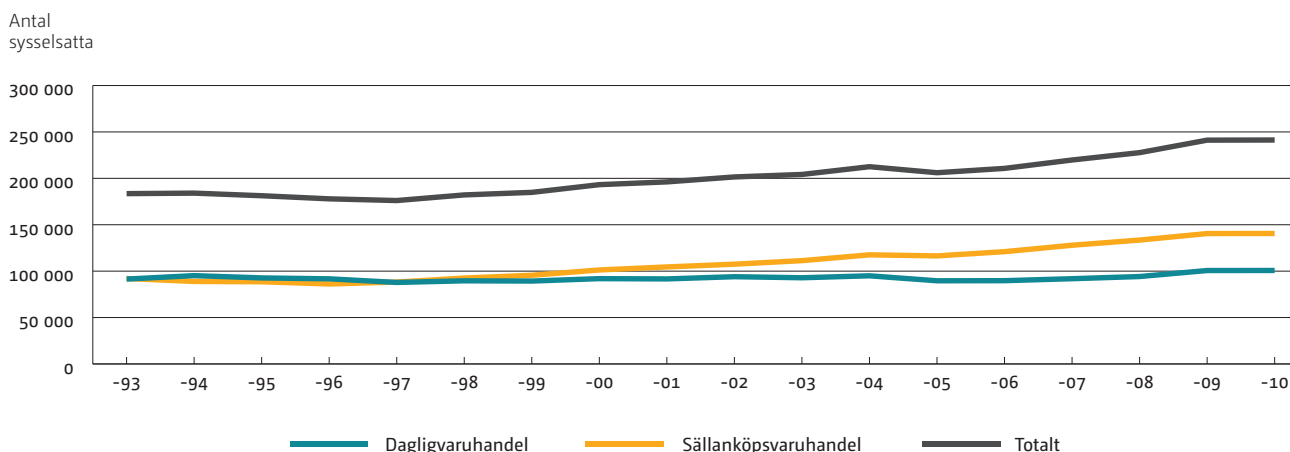
Svaret på denna fråga är delvis kopplat till hur handeln kommer att förhålla sig till den billighetstrend som sätter sin prägel på handeln i både Sverige och andra länder. En trend som under det senaste decenniet har tagit sig uttryck i att priserna i de flesta detaljhandelsbranscher, ur ett konsumentperspektiv, har utvecklats bättre än den allmänna prisutvecklingen. Detaljhandels varor har med andra ord blivit relativt billigare. Denna prisutveckling är inte unik för de senaste åren utan har karaktäriserat handeln under en längre tid. I exempelvis dagligvaruhandeln ökade priserna svagt under många år för att sedan öka betydligt kraftigare under 2007-2009, framför allt på grund av stigande råvarupriser. När det gäller han-

deln med kläder och skor har priserna haft en svagare utveckling än KPI sedan 1980-talet. Detsamma gäller för elektronikhandeln, som kännetecknas av kraftigt fallande priser. Den svenska utvecklingen är inte heller unik utan kännetecknar även detaljhandeln i andra länder.

Viktiga orsaker till trenden är dels en ökad konkurrens, dels att allt fler detaljhandelsföretag försöker dra nytta av de stordriftsfördelar som finns inom handeln. Att göra stora inköp, att ta fram standardiserade butiks-koncept, standardiserat produktutbud, att trimma logistiken och att samordna marknadsföringen är några exempel på handelns viktigaste stordriftsfördelar.

Konkurrensen i kombination med ett bättre utnyttjande av handelns stordriftsfördelar har lett till en kraftig produktivetsförbättring. Faktum är att mycket tyder på att de varudistribuerande branscherna bidrar på ett mycket positivt sätt till produktivetsutvecklingen. Detta gäller inte minst i USA där utvecklingen har kommit längre än i Europa. I en artikel av Gordon (2004) visas att det är de varudistribuerande branscherna som har bidragit till att den amerikanska produktivetsutvecklingen har dragit ifrån den europeiska under det senaste decenniet. En viktig orsak är att det är i dessa branscher som man har kunnat dra störst nytta av IT-utvecklingen. För att dra största möjliga nytta av handelns stordriftsfördelar krävs väl fungerande IT-system, inte minst när det gäller logistiken. Gordon menar också att även om utvecklingen har drivits långt i Europa så har USA kommit

Sysselsättningsutvecklingen i detaljhandeln



Källa: SCB/RAMS.

Det finns mycket statistik om handeln på SCB:s hemsida (www.scb.se). Sök på nyckelord som detaljhandel, partihandel och hushållens utgifter.

längre och detta är i sin tur en viktig förklaring till att USA har en bättre produktivitet utveckling än Europa under de senaste 10 åren.

Makten förskjuts till detaljisten

Billighetstrenden och de stora internationella kedjornas expansion är två utvecklingsprocesser som utgör både hot och möjligheter för handeln och för aktörer som arbetar mot handeln. En konsekvens är att det har skett en maktförskjutning i distributionskedjan till detaljisternas fördel. När exempelvis Wal-Mart, som omsätter drygt 400 miljarder dollar eller motsvarande nästan fem gånger försäljningen i svensk detaljhandel, förhandlar med producenter och leverantörer får till och med multinationella jättar som Procter & Gamble, Nestlé eller Unilever stå med mössan i hand.

En billighetstrend där priset är främsta konkurrensmedlet och där kostnadseffektivitet och lönsamhet uppnås genom långt driven centralstyrning är dock inte oproblematiske. Avsaknaden av lokal anpassning av sortiment, erbjudanden etc kan bidra till att det uppstår ett avstånd mellan kundernas efterfrågan och det butiken har att erbjuda. Detta avstånd riskerar dessutom att öka i takt med att kundernas efterfrågan blir alltmer mångfacetterad. Att därför försöka utveckla stordriftsfördelarna med alltmer centralstyrning och mindre lokal anpassning kan medföra att man i framtiden enbart kommer att tillfredsställa medelsvensson och att handeln därmed går miste om den potential som finns inom mer segmenterade kundgrupper.

En vision för handeln

Den utmaning som handeln står inför är därför att kunna hitta en balans mellan stordriftsfördelarna och dessa nackdelar. Här anser vi att handeln har en hel del att reflektera kring. En viktig del i denna process är att i framtiden försöka utveckla nya känslspröt ut mot konsument, detta för att därigenom kunna tillfredsställa de segmenterade behov som kommer att finnas i framtiden. Viktigt i denna process blir att besitta kunskap om förändringsprocesser som pågår. Det är vår förhoppning att denna bok kan bidra med en del insikter om vad som händer i handeln.

Mot denna bakgrund är ödesfrågan för handeln följande: Ökad konkurrens, internationalisering, de växande kedjorna och ny teknik kommer att leda till kraftiga rationaliseringsvinster inom handeln, och detta i sin tur kommer att driva på billighetstrenden, vilket i sin tur kommer att ställa krav på ytterligare effektivisering. Samtidigt innebär bland annat ökade inkomster att konsumenterna kommer att efterfråga mångfald och också kommer att vara beredda att köpa allt fler kompletterande tjänster, exempelvis underhållning, större sortiment, leverans hem, färdiglagad mat med mera. Frågan är i vilken utsträckning handeln lyckas leverera ett större och intressantare utbud och ett större tjänsteinnehåll som kunden är beredd att betala för.



Vad köper vi i framtiden?

“People don’t buy for logical reasons. They buy for emotional reasons.”

Zig Ziglar

Den som ska planera inköp, investeringar och etableringar inom handeln måste bilda sig en uppfattning om konsumenternas framtida köpvilja. Denna köpvilja bestäms i första hand av hur konsumenternas inkomster utvecklas, hur stor del av inkomsterna som konsumeras och hur mycket av konsumtionen som läggs på detaljhandelsvaror.

Det samlade värdet av det som produceras i Sverige betecknas som bruttonationalprodukten – BNP. Konsumenters inkomster ökar normalt väl i linje med BNP. Ungefär hälften av BNP används till nya investeringar och offentlig verksamhet. Den andra hälften tar vi ut i form av inkomster efter skatt – disponibel inkomst. Av den disponibla inkomsten konsumerar vi den allra största delen, normalt runt 95 procent. De återstående fem procenten utgörs av sparande och kallas sparkvoten. Sparkvoten varierar dock och är ofta betydligt högre under lågkonjunktur då konsumenterna blir mer försiktiga.

Hur utvecklas då konsumtionen och vad konsumerar vi i framtiden? Dessa frågor behandlas i detta kapitel. Först ges en överblick över faktorer som präglar konjunkturen de kommande åren och hur den privata konsumtionen utvecklas. Därefter diskuteras utvecklingen för olika varor och tjänster som utgör delar av den privata konsumtionen. Slutligen följer ett avsnitt som analyserar vart den privata konsumtionen är på väg i ett längre perspektiv. Vilka varor och tjänster kommer våra barn att köpa?

Våra köpmönster har historiskt förändrats mycket – och kanske är än större förändringar att vänta. En allt mindre andel av vår konsumtion kommer att spenderas i handeln om inte handeln tar nya grepp.

Konsumtionen och bruttonationalprodukten

Bruttonationalprodukten mäter både det som produceras i landet under ett år och det som används eller förbrukas. Därför finns det också två sätt att mäta BNP, från produktionssidan och från användningssidan.

Det mest närliggande borde kanske vara att lägga störst vikt vid BNP-mätningen från produktionssidan. För alla branscher mäts då mervärdet som produceras. Mervärdet är helt enkelt omsättningen minus inköpskostnader. Det är detta mervärde som också ligger till grund för mervärdesskatten, momsens. Mer-

BNP från användningssidan 2010, mdr kronor, fasta priser.

	I miljarder kronor	I procent av BNP
Privat konsumtion	1 601	48
Statlig konsumtion	239	7
Kommunal konsumtion	659	20
Investeringar	612	19
Export	1 652	50
Import	-1 457	-44
BNP	3 306	100

Källa: SCB.

värdet används i företagen för att betala arbetskostnader och kapitalkostnader.

I praktiken finns det dock ganska avsevärda felkällor när BNP ska mätas från produktionssidan. Därför används oftare BNP mätt från användningssidan. Alla intäkter från produktionen tar vägen någonstans. De kan leda till ökad konsumtion hos hushållen. De kan också bli till ökade skatteintäkter och då öka konsumtionen i den offentliga sektorn. De kan användas till ökade investeringar eller till att öka eller minska lagren. Slutligen kan en ökad produktion också leda till ökad export. Om ett land exporterar mer än det importerar har en del av produktionen, eller BNP, använts till att generera exportintäkter. Så länge dessa exportintäkter inte används till att importera eller investera bidrar de inte till den inhemska efterfrågan, men väl till det nationella sparandet för senare användning.

I tabellen ovan visas hur Sveriges BNP från användningssidan såg ut år 2010. Det ger en uppfattning om storleksordningarna.

Konjunkturen och den privata konsumtionen

Värdet på den privata konsumtionen år 2010 uppgick till hälften av den svenska bruttonationalprodukten, det vill säga cirka 1 600 miljarder kronor. Den privata konsumtionens utveckling bestäms på längre sikt av landets ekonomiska tillväxt. Därför avviker normalt inte konsumtionsutvecklingen från BNP-utvecklingen på lite längre sikt. På kort sikt bestäms konsumtionens utveckling dock av konjunkturutvecklingen. När

Konjunkturanalys och konjunkturprognoser

Information om konjunkturutvecklingen finns att hämta på många ställen. Konjunkturinstitutet (www.konj.se) är den organisation som har störst prognoskapacitet. Intressanta publikationer är deras kvartalsrapporter (Konjunkturläget) och de månadsvisa undersökningarna om hur hushållen och företagen ser på sin ekonomiska situation (Konjunkturbarometern). En annan källa är HUI Researchs Konjunkturprognoser och Detaljhandelsindex (som görs i samarbete med SCB). Dessa har framför allt fokus på detaljhandels utveckling.

antalet jobb och inkomster ökar konsumeras mer. I lågkonjunktur, när risken för arbetslöshet ökar, drar fler åt svängremmen i stället.

Den privata konsumtionen kan också vara en drivmotor för konjunkturutvecklingen. Under konjunktursvackan åren 2000–2003 bromsades export och investeringar. Till skillnad från under krisen i början av 1990-talet fortsatte konsumenterna att spendera. Konjunktursvackan blev därför relativt lindrig. Även under lågkonjunkturåren 2008–2009 blev nedgången betydligt mindre för den privata konsumtionen jämfört med BNP.

Förändringar i BNP leder ofta till förändringar i löner och sysselsättning. Till lönerna kommer sedan kapitalinkomster och offentliga bidrag, men skatterna avgår. Dessa faktorer bestämmer således hur mycket disponibla inkomster hushållen har att röra sig med. Exempelvis drogs de disponibla inkomsterna upp

kraftigt av stora kapitalvinster mellan åren 1997 och 2000. Under konjunktursvackan 2001 till 2003 gav staten väsentliga tillskott i form av maxtaxa på dagis och vissa skattelindringar som stärkte de disponibla inkomsterna. En relativt stark reallöneutveckling i kombination med finanspolitiska stimulanser bidrog också till att konsumtionen utvecklades förhållandevis starkt under åren därefter. Under lågkonjunkturen under slutet av 00-talet utvecklades de disponibla inkomsterna fortfarande förhållandevis gynnsamt tack vare omfattande finanspolitiska stimulanser, bland annat i form av flertalet jobbskatteavdrag.

En viktig förklaring till förändringar i den privata konsumtionen är, som nämndes ovan, förändrade skatte- och bidrags-/subventionsregler. Utvecklingen av den privata konsumtionen styrs i Sverige, helt naturligt, förhållandevis mycket av finanspolitiken. Den svenska välfärdsmodellen bygger i stor utsträckning på hög beskattning av arbetsinkomster och motsvarande

Den privata konsumtionens utveckling i fasta priser, procent



Källa: HUI Research/SCB.

höga förmåner (bidrag och subventioner). En prognos av den privata konsumtionen på medellång sikt måste därför ta hänsyn till finanspolitikens utveckling under prognosperioden. I diagrammet på föregående sida (illustreras den privata konsumtionens utveckling sedan 1980).

En kompletterande förklaring till den privata konsumtionens utveckling är förändringar i hushållens förmögenhet. Den starka ökningen i den privata konsumtionen under åren 1997 till 2000 och även efter 2003 brukar bland annat förklaras av börsens rekordartade uppgång och stigande villapriser och den därmed sammanhängande förmögenhetstillväxten.

Utvecklingen i början av 2000-talet har troligtvis drivits av ett minskat sparande och en ökad belåning. År 1995 var den så kallade skuldkvoten, som mäter hushållens skuldsättning i förhållande till deras disponibla inkomster, 90 procent. I slutet av 2010 hade den nått uppemot 160 procent. Denna höga nivå är nästan i paritet med den nivå som gällde runt 1990. Skuldsättningen har dock inte varit så betungande för hushållen i och med att räntorna har fallit och så även inflationen. Räntekostnaderna utgör i dag cirka 4-6 procent av hushållens disponibla inkomster, vilket kan jämföras med drygt 11 procent i början av 1990-talet.

Under 2008 gick såväl den svenska som den globala ekonomin in i en lågkonjunktur. Farhågor fanns för att detaljhandeln skulle drabbas på ett liknande sätt som den gjorde under krisåret 1992. Under 1992 upplevde den svenska ekonomin en djup lågkonjunktur, vilket påverkade många svenska hushåll. I handeln drabbades i synnerhet de branscher som säljer "icke-nödvändighetsvaror", till exempel färghandeln, järn- och bygghandeln samt möbel- och elektronikhandeln. Apotekshandeln var den enda bransch som ökade omsättningen det året. Se diagram på nästa sida.

Detaljhandeln klarade lågkonjunkturen under slutet av 00-talet mycket bra. Flera branscher hade en svagare utveckling, men handeln som helhet ökade starkt genom hela krisen. Handelns tillväxt framstår som extra kraftig i relation till den övriga ekonomiska utvecklingen. BNP minskade exempelvis både under 2008 och 2009. Handeln har under denna period uppvisat en närmast ofattbart stabil tillväxt med 3,4 procent år 2008, 3,6 procent år 2009 och 3,7 procent

HUI:s konjunkturprognoser

	2010 (mdr kr)	Prognos 2011	Prognos 2012
Hushållens konsumtion	1 601	2,0%	2,5%
Offentlig konsumtion	898	1,0%	0,0%
Bruttoinvesteringar	591	8,0%	6,0%
Lagerinvesteringar	21	0,3%	-1,0%
Export	1 652	8,0%	4,5%
Import	1 457	7,0%	4,0%
BNP	3 306	3,9%	1,9%
KPI årstakt		3,0%	2,1%
Reporänta		1,8%	2,4%
Arbetslöshet		7,5%	7,2%
Disponibel inkomst		2,1%	2,6%
Detaljhandel	617	1,5%	2,5%
Dagligvaror	277	1,0%	2,0%
Sällanköpsvaror	340	1,5%	3,0%

Källa: HUI Research.

Privata konsumtionens fördelning 2010

	Mkr, löpande priser	Andel
Detaljhandeln	528 409	33%
Dagligvaror	270 577	17%
Sällanköpsvaruhandeln	257 832	16%
Bilar	49 580	3%
Energi	99 798	6%
Bostäder	415 203	26%
Resor	19 537	1%
Restaurang	73 301	5%
Övriga varor och tjänster	415 008	26%
Totalt	1 600 836	100%

Källa: HUI Research/SCB.

år 2010. HUI Researchs prognos för åren 2011 och 2012 redovisas i tabellen överst på föregående sida.

Den privata konsumtionen sedan 1970-talet – klarar detaljhandeln konkurrensen?

Hushållens konsumtion inrymmer flera olika utgiftsposter. I tabellen på föregående sida visas en uppdelning av hushållens konsumtionsutgifter. Av den privata konsumtionen går cirka en tredjedel till konsumtion inom den så kallade egentliga detaljhandeln (handel exklusive system-, bensin-, bil- och apotekshandel).

Så har det emellertid inte alltid varit, och sedan 1970 har detaljhandeln tagit en allt mindre andel i anspråk. År 1970 utgjorde detaljhandeln knappt 50 procent av den privata konsumtionen. 40 år senare är den egentliga detaljhandels andel inte större än cirka 33 procent. Under perioden har detaljhandels andel sjunkit stadigt under många år men en viss stabilisering, och till och med en viss ökning, noteras under 2000-talet. Vad är det då som ligger bakom denna långsiktiga förändring?

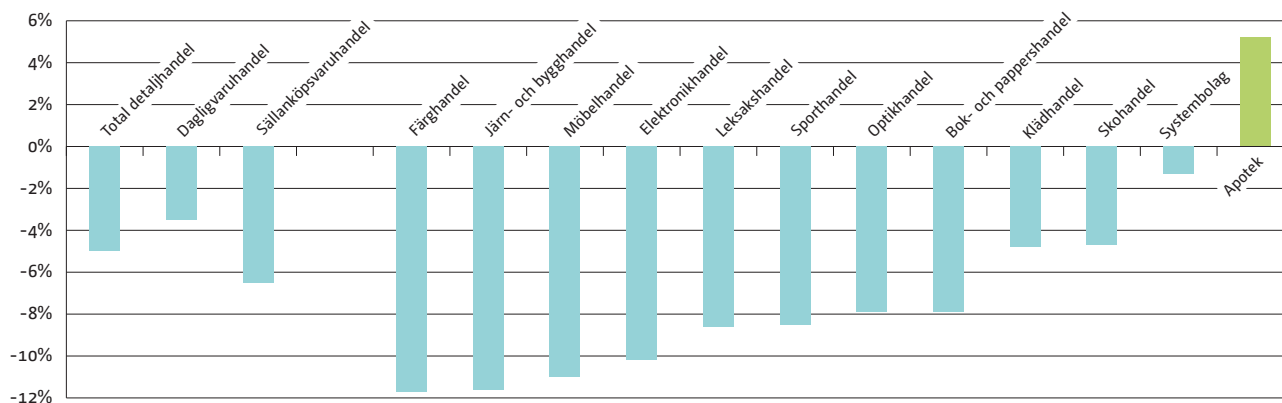
Om man börjar med den långsiktiga minskningen från 50 procent till drygt en tredjedel av den privata konsumtionen finns det ett antal övergripande förklaringar. En är utvecklingen av boende- och detaljhandelsposterna som är centrala i hushållens behovsprioritering, så kallad basal konsumtion. I takt med ett ökande välstånd kombinerat med lägre in-

köpspriser på flertalet konsumtionsvaror har hushål- len efter att ha mättat de primära behoven – det vill säga ombesörjt för boende och gjort inköp av mat, kläder och möbler etc – fått ett allt större utrymme för annan konsumtion.

En av de konsumtionsposter som sedan 1970-talet ökat kraftigt är tjänster. Bland tjänsterna återfinns bland annat inköp av resor, både de stadigt ökande utlandsresorna och den växande inhemska turist- efterfrågan. Intresset för resande, både inrikes och utrikes, har förstärkts och blivit möjligt för allt fler då andelen svenska hushåll med minst en bil ökat betydligt sedan 1970-talet. Även restaurangkonsum- tionen har ökat över tiden.

Under de senaste tio åren har dock konsumtionsför- delningen avvikit från den långsiktiga trenden. Medan många tjänster har fortsatt att öka som andel av kon- sumtionen har boendekonsumtionen minskat. Det är en följd av att de tidigare mycket generösa subventio- nerna till boende drogs ner i början av 1990-talet och att bostadslåneräntorna föll. Bostadskostnader inräk- nade har därför tjänstekonsumtionen som andel av den privata konsumtionen minskat. Det har bidragit till att detaljhandeln har kunnat expandera. Framöver talar dock mycket för att boendekonsumtionen åter ökar i normal takt. Det skulle innebära att tjänsternas andel av konsumtionen åter ökar. En öppen fråga är i vilken mån handeln kommer att lyckas sälja tjänster som kompletterar varuutbudet.

Detaljhandels utveckling under 1992, i löpande priser (procent)



Källa: HUI Research/SCB.

Konjunkturprognoser – hur gör man?

Att förutspå åt vilket håll konjunktoren är på väg kan vara av intresse för såväl företag som statliga myndigheter – det kan vara detaljhandelsföretag som vill planera inköp eller Riksbanken som vill förutspå inflationen. Det är inte bara konjunktoren som är intressant utifrån prognossynpunkt. Det kan även till exempel vara intressant att göra prognoser över privatkonsumtionen eller över hur stor detaljhandeln beräknas vara under en viss period. Det finns flera sätt att göra en prognos. En grov indelning ger tre olika tillvägagångssätt.

En bedömningsprognos görs utan hjälp av statistiska metoder. I stället resoneras en rimlig prognos fram med hjälp av gamla värden och tidigare erfarenheter. Denna metod kan med fördel användas då det är svårt att hitta en statistisk modell som fungerar.

Regressionsanalys är en annan metod man kan använda sig av. Om man vill göra en prognos på BNP-utveckling ställer man upp den enligt

BNP-utveckling = Konsumtion Export Import

där högerledet är de förklarande variablerna. Dessa kan man även vikta om man tror att några skulle vara av större vikt för BNP:s utveckling. Ju fler förklarande variabler man ansätter desto mer komplex blir modellen, vilket kan vara en nackdel. Som mått på förklaringsgraden – det vill säga hur bra modellen är – kan man studera R-värdet, som anges på en skala 0,1 till 1, där 1 är högst förklaringsvärde.

Detaljhandeln säljer allt billigare

Handelns minskade andel av den privata konsumtionen har handlat om att hushållens disponibla inkomster ökat successivt samtidigt som priserna inom många detaljhandelsbranscher (relativt andra varor och tjänster) sjunkit relativt sett. Ett normal svenskt hushåll tvingades år 1970 att disponera knappt 50 procent av sin totala konsumtion för en varukorg som i dag endast tar en tredjedel i anspråk. Vi får helt enkelt mer för pengarna i dag inom de allra flesta

Tidsserieanalys är ett tredje tillvägagångssätt. Med hjälp av en serie observationer identifierar man en modell, och med hjälp av denna kan man sedan göra en prognos. Tidsserien dekomponeras, delas upp, efter trend, konjunktur och säsong.

- **Trend** beskriver den långsiktiga utvecklingen
- **Konjunktur** är en variabel som styrs av ekonomiska faktorer såsom ränta och inflation
- **Säsong** styrs av kalenderbestämda händelser som sommar, jul och påsk
- **Felterm** för oförutsägbara händelser, vilka exempelvis skulle kunna vara strejk och krig

Det finns alltid utrymme för fel när man gör prognoser. En risk med bedömningsprognoser är att prognosen blir partisk och att man har svårt att skilja mellan förhoppningar och vad som är ett sannolikt utfall. Samtidigt kan det vara svårt att hitta en statistisk modell som klarar av att göra bra prognoser.

Vad gäller statistiska modeller kan det vara svårt att hitta en modell med ett bra förklaringsvärde som inte är alltför komplex. Dessutom kan man luras att hitta samband där det egentligen inte finns några – eller i alla fall inga tydliga. Ekonomiska serier styrs till viss del av slumpen, och den är svår att förutse. Något som är mycket svårt att förutse är vändpunkter, och det är där den stora svagheten ligger. I värsta fall upptäcker man inte vändpunkten förrän man är mitt uppe i den.

detaljhandelsbranscher än vad vi fick för 30 år sedan.

En orsak är att både produktion av varor och detaljhandeln själv har ökat sin produktivitet kraftigt. Därtill kommer att importen har ökat kraftigt, delvis för att den har kunnat konkurrera med lägre priser. Särskilt importen från östeuropeiska länder och Kina har bidragit till att pressa priser.

Under 1980-talet fördes en livlig debatt i Sverige om

Prisutveckling under perioden 1980-2010 samt 1990-2010

	1980-1995	1995-2010
Livsmedel	136%	16%
Kläder och skor	56%	12%
Inventarier och hushållsvaror	113%	5%
Alkohol och tobak	189%	48%
Boende	196%	20%
Hälso- och sjukvård	346%	78%
Transport	198%	36%
Post och telekommunikation	141%	-31%
Rekreation och kultur	100%	-9%
Restaurang och logi	217%	48%
KPI	155%	19%

Källa: SCB.

orsaken till att livsmedels- och andra detaljhandelspriser låg väsentligt högre i Sverige än i många andra länder, i synnerhet USA. Sedan början av 1990-talet har emellertid konkurrensen ökat kraftigt. Viktiga förändringar var att Sverige blev medlem i EU, vilket inte minst underlättade import av billigare livsmedel. Kommuners möjligheter att stoppa butiksetablering begränsades också. Under de senaste åren har strukturomvandlingen inom handeln och ökad priskonkurrens varit särskilt märkbara faktorer. I princip samtliga detaljhandelsbranscher har en prisutveckling som är svagare än den allmänna prisutvecklingen.

Hur ser konsumtionsmönstret ut inom detaljhandeln?

Den egentliga detaljhandeln delas in i två huvudgrupper – sällanköpsvaruhandel och dagligvaruhandel. Sällanköpsvaruhandeln inrymmer de flesta detaljhandelsbranscher som finns representerade på en väl sorterad shoppinggata. I allmänhet ökar dagligvaruhandeln sin andel av den egentliga detaljhandels totala omsättning under en lågkonjunktur, medan branschen under en högkonjunktur tappar andelar till förmån för sällanköpsvarubranscherna.

Diagrammet på sidan 22 visar utvecklingen för hela detaljhandeln sedan 1970-talet. Innan dess hade handeln en stark utveckling som en konsekvens av en stark ekonomisk utveckling. 1970- och 1980-talen

var betydligt tuffare för detaljhandeln. Den djupaste nedgången skedde dock i samband med lågkonjunkturen i början av 1990-talet, då inte minst den konjunkturkänsliga sällanköpsvaruhandeln upplevde en djup nedgång. Under högkonjunkturen mot slutet av 1990-talet hade emellertid detta gap helt uttrade-rats. Lågkonjunkturen i början av 2000-talet drabbade framför allt industrin, medan den privata konsumtionen var relativt god. För detaljhandeln innebar detta att sällanköpsvaruhandeln fortsatte att utvecklas starkare än dagligvaruhandeln, en trend som höll i sig även de kommande åren. Detsamma gäller för konsumtionsposter som inköp av bil, båt, husvagn, bensin, systembolags- och apoteksvaror. Under slutet av 00-talet drabbades svensk ekonomi och många sektorer i ekonomin hårt av lågkonjunkturen medan detaljhandeln ökade starkt genom hela krisen. Bakom handelns stabila tillväxt ligger kraftiga stimulanser av hushållens ekonomi i form av skatte- och räntesänkningar som frigjorde stora summor för konsumtion under finanskrisen. Detta har gjort att hushållen kunnat upprätthålla, och öka, sin konsumtion av detaljhandelsvaror. Faktum är att perioden 1997–2010 är den längsta perioden av sammanhängande positiv utveckling för detaljhandeln sedan 1950-talet (då mätningarna inleddes).

Köper vi mer hemelektronik på bekostnad av klädinköpen?

Branscherna inom sällanköpsvaruhandeln har alltså i ett längre tidsperspektiv gradvis ökat sin andel av den totala egentliga detaljhandeln. Sällanköpsvaruhandeln är ett samlingsbegrepp för ett stort antal detaljhandelsbranscher med helt olika inriktningar. De allra största är klädhandeln, skohandeln, möbelhandeln, elektronikhandeln, bokhandeln, sporthandeln och guldsmedshandeln. Hur har då dessa branscher utvecklats i förhållande till varandra under de senaste 10–15 åren?

Till att börja med kan man se på utvecklingen sedan 1990 för några utvalda branscher i löpande priser, såsom framgår av diagrammet på sidan 20. Vinnarbranschen är järn- och byggvaruhandeln. Andra branscher som har utvecklats starkt är sport och fritid samt hemelektronik (i volym har branschen haft en mycket stark utveckling). För järn- och byggvaruhandeln beror utvecklingen på att de nya varuhusliknande byggvarumarknader som introducerades under 1990-talet har haft stor framgång. Aktörer som Bauhaus

Vad shoppar Svensson?

Vilka varor man handlar har givetvis sin förklaring i familjekonstellationen. En barnfamilj efterfrågar till viss del andra varor än vad ett singelhushåll gör. Hushållets ekonomi har också betydelse. De som lägger ut mest pengar på livsmedel är sammanboende med

barn, vilket inte är oväntat. Inte heller oväntat är att de som lägger ut minst pengar är ensamstående utan barn. I SCB:s undersökning Hushållens Utgifter (HUT) återfinns information om hushållens konsumtionsmönster.

	Ensamstående med barn	Ensamstående utan barn	Sammanboende med barn	Sammanboende utan barn	Övriga sammanboende med barn	Övriga	Samtliga hushåll
Hushållets genomsnittliga disponibla inkomst	254 150	190 530	530 260	400 500	624 660	478 310	348 460
Totala utgifter	255 950	170 660	415 210	309 820	464 110	340 690	280 610
Köpta livsmedel	35 910	19 370	52 770	37 980	62 050	45 940	34 780
Alkoholfria drycker	3 240	1 650	3 960	2 720	4 750	3 550	2 680
Utemåltider	7 580	7 190	15 500	11 030	14 220	12 810	10 450
Alkoholhaltig drycker	1 840	2 610	4 120	5 930	4 020	5 210	4 000
Tobak	2 620	1 860	1 870	2 050	3 430	2 190	2 020
Förbrukningsvaror	8 300	3 420	9 960	6 650	10 300	7 130	6 290
Hushållstjänster	11 490	7 000	24 730	13 950	19 710	14 910	13 530
Kläder och skor	16 780	7 390	23 600	13 550	26 300	13 600	13 710
Bostad	74 710	56 020	100 060	70 440	89 650	84 480	72 350
Möbler, inventarier, textilier, hushållsutrustning	10 430	6 890	23 950	20 970	47 350	16 890	16 070
Hälso- och sjukvård	4 870	3 320	8 990	8 350	16 270	5 060	6 400
Transport	29 360	20 150	65 510	52 720	77 960	59 770	42 650
Fritid och kultur	45 840	32 840	77 200	62 460	84 490	65 280	53 970

Källa: SCB/HUT 2009

har varit mycket framgångsrika och tagit stora marknadsandelar från traditionella byggvarumarknader. Bakom siffrorna döljer sig också framgångsrika aktörer som Clas Ohlson, Jula och Rusta, vars butikskoncept och utbud har visat sig vara mycket framgångsrikt. Till detta kan också läggas en i grunden positiv trend för "hemmafixande", driven av bland annat ett nyvaknat intresse för design. Viktig är troligtvis också räntenedgången under 1990-talet och sedan över under mitten av 2000-talet som har gjort det billigare att låna pengar och fixa med huset.

Sport- och fritidsbranschens utveckling är också intressant och här är det Stadium som är det intressanta exemplet. Under 1990-talet har Stadium expanderat kraftigt. Genom att förändra synen på vad en sport- och fritidsbutik ska stå för och vad den ska sälja har man vuxit till att i dag omsätta över 4 miljarder kronor. Andra sportkedjor har hängt på utvecklingen. Parallellt med denna utveckling har branschen också gynnats av ett växande intresse för sport och fritid. En inte oviktig faktor i detta sammanhang är det ökade intresset för att äta och leva mer hälsosamt. Sport-

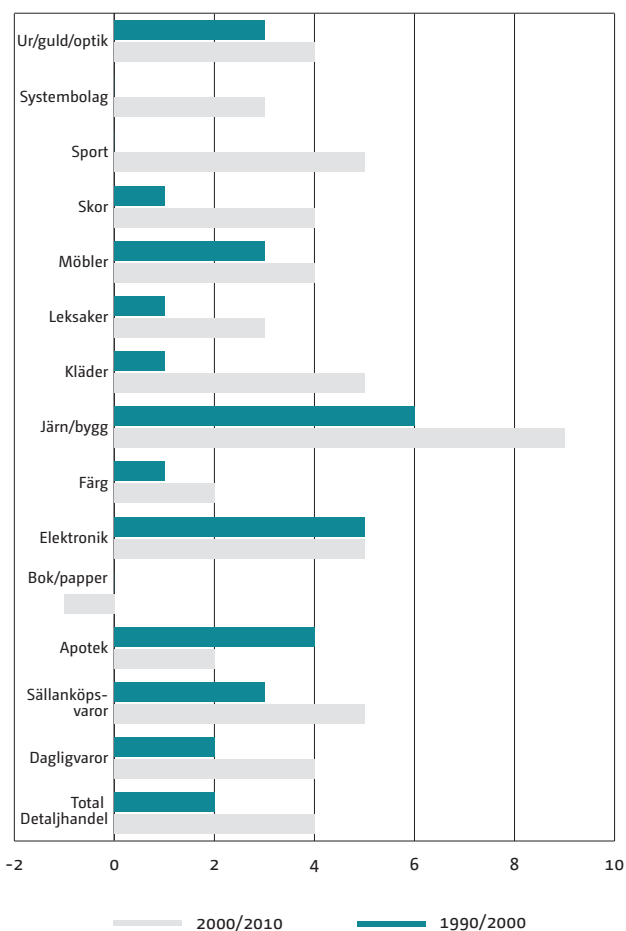
handeln har även utökat sitt kläd- och skosortiment kraftigt, vilket har medfört att man tagit andelar från traditionell beklädnadshandel.

Den kanske intressantaste branschen är hemelektronikbranschen. Att mäta utvecklingen i löpande priser i denna bransch ger inte en riktigt rättvisande bild. Priserna på tv-apparater, cd-spelare, dvd-spelare, mobiltelefoner, digitalkameror, mp3-spelare med mera har fallit kraftigt sedan 1990. Under 1990-talet fram till i dag har svenska hushåll skaffat mängder med hemelektronik, och bland annat är Sverige ett av världens mest dator- och mobiltelefonföretagade länder. "Digitaliseringstrenden" är en utveckling som i stor utsträckning har gynnat hemelektronikbranschen. Den stora utmaningen för branschen är att genom kontinuerliga innovationer hålla uppe volymtillväxten i och med att priserna fortsätter att falla hela tiden.

En annan bransch som har haft en relativt stark utveckling är möbelbranschen. Efter en tuff period i början av 1990-talet – vilket inte är förvånande med tanke på att möbler är förhållandevis dyra och också något som de flesta kan vänta med att köpa tills de ekonomiska utsikterna är bättre – har utvecklingen varit mycket positiv. Möbler har gått från att vara investeringsvaror till att bli konsumtionsvaror. Idag byter svenska hushåll möbler på ett helt annat sätt än vad som var fallet för några decennier sedan, då det inte var ovanligt att soffan gick i arv från generation till generation. Till detta kan dessutom det stora intresset för design och inredning läggas. Branschen har även gynnats av de senaste årens låga ränteläge, vilket har gjort det gynnsamt att låna lite extra på bostaden till förmån för att handla möbler.

Två branscher som hade det motigt under stora delar av 1990-talet men som haft en desto starkare utveckling under 2000-talet är sko- och klädhandeln. Bakom denna utveckling döljer sig en tuff prispress som är driven av kedjornas allt effektivare logistik samt inköp av kläder och skor från lågkostnadsländer. En viktig faktor är också att sport- och fritidshandeln har kommit att bli allt viktigare konkurrenter för den traditionella sko- och klädhandeln. Samtidigt finns det ett stort inslag av mode i dessa branscher, och utvecklingen kan snabbt förändras. Ett exempel är skobranschens vändning kring 2005, då det plötsligt blev ett mer "klätt" mode, vilket gynnade skohandeln. Bland annat blev läderstövlar mycket populära bland

Detaljhandelns utveckling 1990-2010, årlig procentuell förändring i löpande priser



Källa: HUI Research.

kvinnor, vilket bidrog till att skohandeln ökade med tvåsiffriga tal under några år.

En bransch som har haft det motigt är bok- och pappershandeln, vars andel av den totala sällanköpsvaruhandeln var i avtagande under många år. Denna trend har dock vänts sedan början av 2000-talet. Dels fanns ett nyvaknat intresse för bokköp, dels genomfördes en avsevärd momsänkning från 25 till 6 procent. De senaste åren har boken fått ett uppsving, möjligen som ett slags motreaktion till den så kallade andefattiga och tidsjakspräglade tid vi lever i. Boken symboliserar något tryggt och bestående som därmed har alla möjligheter att vinna framgång de närmaste åren. Dessutom kräver dagens kunskapsamhälle välutbildad arbetskraft, vilket i sig talar till bokens fördel. Den traditionella bokhandeln har dock fått en ny, mycket tuff utmaning i den snabbt växande e-

Säsongs effekter

Säsongs effekter beror på kalenderbestämda händelser som inträffar varje år, det kan till exempel vara påsk, jul eller sommar. Många tidsserier följer något slags säsongs mönster, detta gäller även för handeln. Dessa tidpunkter leder till ett visst beteende hos kunden. Det kan till exempel vara att man handlar mycket till jul, såväl julmat som julklappar. Sommarhandeln brukar också se ut på ett visst sätt, men i det fallet kan vädret tänkas spela en större roll. Om det blir en kall och regnig sommar kanske glassförsäljningen påverkas i negativ riktning och fler väljer att shoppa saker i stället.

Det finns även säsongs mönster på annan nivå än på årsbasis. Det handlas till exempel mer på kvällarna, folk går och handlar på väg hem från jobbet och man åker och storhandlar på helgerna. Något annat som märks är att handeln går upp kring lönehelg. Även på månads-, vecko- eller dagsbasis kan man hitta vissa typer av beteenden som har sin förklaring i kalenderbestämda händelser som exempelvis arbetstid och löneutbetalning.

Ett tydligt exempel på en bransch som är starkt påverkad av säsong är leksaksbranschen. En mycket stor del av handeln sker kring jul och man får ligga ute med stora kostnader under resten av året och vänta på intäkterna. För leksakshandeln utgör decemberförsäljningen nästan 30 procent av årsförsäljningen.

handeln. Aktörer som Amazon, Adlibris och Bokus har snabbt tagit stora marknadsandelar. Även stormarknader och bensinstationer säljer allt mer böcker. En stor utmaning för den traditionella bokhandeln blir att vässa sin affärsmodell så att kunderna fortsätter att tycka att det är värt besväret att besöka butikerna.

Vad köper vi i framtiden?

Vad kan då påverka konsumtionen på längre sikt? Ytterst styrs konsumtionens inriktning av människors preferenser och budgetrestriktioner. Dessa påverkas i sin tur av samhällsutvecklingen i stort. En växande ekonomi ger människor högre inkomster, vilket ska-

par utrymme för nya former av konsumtion när de mer basala behoven tillfredsställts. Preferenser kan påverkas av teknologiska framsteg som skapar nya varor/tjänster, av trender och influenser från utlandet i en allt öppnare värld. Under de senaste 30 åren har svensk ekonomi vuxit med 45–50 procent. Detta innebär bland annat att en individ som i mitten av 1970-talet tjänade 12 000 kronor i månaden i dag skulle tjäna 17 500, givet att löneutvecklingen följt BNP och omräknat i dagens priser.

För att exemplifiera resonemanget beräknas i tabellen på sidan 23 effekterna av tillväxt på olika inkomstnivåer, under antagandet om en genomsnittlig tillväxt om 1,5 respektive 3 procent under 30 år. Självklart har dessa tillväxteffekter inverkan på det framtida konsumtionsmönstret. Ju mer vi tjänar, desto mer kan vi rikta konsumtionen bort från basal konsumtion mot en annan, mer lyxbetonad konsumtion att unna oss.

Ett annat sätt att illustrera samma resonemang är att jämföra olika länders inkomstnivåer. Olika länder är olika rika, vilket påverkar konsumtionsmöjligheterna. I tabellen nederst på sidan 23 jämförs inkomster (mätt som BNP per capita) i några länder. Inkomsten har köpkraftsjusterats och justerats för ländernas befolkningsstorlek. Förenklat innebär detta att vi har dividerat med antalet invånare och att beloppen räknats om som om samma prisnivå gällde i alla länderna.

Tabellen säger bland annat att en genomsnittlig svensk har en inkomst som är cirka 80 procent av en genomsnittlig amerikans. Skillnader i inkomster ger olika förutsättningar att konsumera. Den genomsnittlige svensken handlar för drygt 50 000 kronor i den egentliga detaljhandeln. Den genomsnittlige amerikanen handlar för betydligt mer. Dels på grund av högre inkomster, dels på grund av lägre skatter som också frigör mer detaljhandelsköpkraft.

När konsumtionsmönster i olika länder studeras bör det nämnas att det finns flera olika orsaker, utöver skiftande inkomstnivå, till att dessa kan variera i de olika länderna. En orsak till olika konsumtionsmönster kan vara att det råder skillnader i prisnivåer mellan branscher i olika länder. Om ett land har dålig konkurrens inom en bransch kan priserna inom denna bransch vara relativt högre än i andra länder, varför andelen av inkomsten som spenderas inom denna bransch blir större.

Så långt inkomsternas nivå. En annan viktig faktor som påverkar konsumtionsmönstret är inkomsternas fördelning. Ökar inkomstspridningen kommer utrymme för mer lyxkonsumtion bland vissa grupper att öka. Andra grupper kommer sannolikt att söka olika former av lågprisalternativ mer aktivt.

En trend som ofta beskrivs i inkomstfördelningslitteraturen är att inkomstspridningen sedan ungefär 1980 har ökat. HUI Research har i andra sammanhang studerat denna utveckling och kommit fram till liknande resultat.

För män syns en tydligt ökad inkomstspridning efter 1980. Inkomstspridningen är till och med större i dag än i slutet av 1970-talet. För kvinnor syns delvis en annan utveckling, men trenden med kraftigt minskad inkomstspridning bromsas under slutet av perioden. Många andra studier tyder på att trenden med den ökande inkomstspridningen håller i sig.

Ny teknik medför att produktivitetsskillnader mellan individer ökar och märks mer än tidigare. Individuella löneavtal blir allt vanligare, och den fackliga lönepolitiken tenderar att minska sitt inflytande för allt större grupper.

En tredje viktig förklaringsvariabel till vad som handlas i en ekonomi är var människor bor. Det finns en

förhållandevis stark urbaniseringstendens som sannolikt kommer att hålla i sig, eventuellt också att öka. Detta kan förväntas få effekter på konsumtionen.

Även välfärdspolitiken kan spela roll för konsumtionsmönstret. Att göra politiska prognoser är alltid vanskligt – men några tänkbara scenarier och deras betydelse för konsumtionen kan ändå skisseras.

Synen på offentligt finansierad verksamhet (den offentliga konsumtionen) har drastiskt förändrats under de senaste tjugo åren. Konkurrens, olika former av penga-/checksystem och privata entreprenörer blir allt vanligare. Om man antar att denna tendens håller i sig kommer detta sannolikt att ha stor inverkan på konsumtionens inriktning. Det kommer att öppnas upp fler möjligheter för tilläggförsäkringar, extra (privata) tilläggsavgifter och andra privata tillskott till offentlig verksamhet. Mycket tyder på att det inom delar av dagens offentligt finansierade verksamheter (vård, skola, omsorg) finns ett större konsumtionsbehov än vad det politiska systemet kan leverera, inte minst med tanke på att skattetrycket redan är mycket högt och att det är svårt att se ett utrymme för ett än högre skattetryck i framtiden. De nya lösningarna kan medföra att de som vill kan skjuta till pengar via den privata köpkraften för att erhålla bättre service. Detta kommer att skapa ett större utrymme för privat konsumtion om skatterna blir lägre i ett sådant sys-

Detaljhandelns årliga utveckling sedan 1970-talet i fasta priser (procent)



Källa: HUI Research/SCB.

tem. En del av detta utrymme kommer sannolikt att tas i anspråk för privata tilläggsförsäkringar.

Blodpudding och Armani

Några utvecklingstendenser kan skönjas som styr framtida köpbeteenden.

Utbudet ökar

I Guangdong ligger Kinas lampkluster. Längs en bred affärsgata ställer ett tusental lampbutiker ut sina varor. Den som strosar runt på gatan upptäcker snart något ovanligt. Varje butik har ett unikt sortiment. Ingen lampa säljs i mer än en butik. På hela gatan kan man uppskattningsvis beskåda 200 000 olika lampmodeller.

Den shoppare som vill ta med sig en lampa hem upptäcker dock snart att man normalt förväntas köpa några dussin lampor av varje sort. Butikerna är producenternas utställningslokaler. Hit kommer agenter från hela världen och gör sina inköp.

I ett vanligt europeiskt land kan man visserligen bara köpa en bråkdel av dessa lampor. Men utbudet har ändå ökat på flera olika sätt. Mest påtagligt är att befintliga butiker utökat sitt sortiment och att nya butiker och kedjor har slagit upp portarna. Men det har även uppstått nya sätt att exponera ett stort utbud.

Många svenskar har handlat på anrika Selfridges i London. Varuhuset ger ett gammalmodigt intryck. Under 1990- talet gick det nästan i konkurs när kunderna ratade många traditionellt upplagda varuhus med sina begränsade sortiment i varje nisch.

Men Selfridges, liksom NK i Stockholm, uppfann sig självt på nytt. Mer än 3 000 olika varumärken disponerar var sitt utrymme och försöker locka till just sitt bås. Det liknar en modern variant av en gammalmodig basar. Och det fungerar.

Fler hemmabioanläggningar och fritidsprylar

De högre inkomsterna skapar tillsammans med ny teknik utrymme för ett större inslag av lyxbetonad konsumtion. Andra exempel kan vara resor och restaurangbesök.

Som tidigare diskuterats kommer sannolikt efterfrågan på fritid fortsätta att öka. Därför är det också

Real bruttoinkomsttillväxt för olika inkomsttagare under antagandet om låg respektive hög genomsnittlig tillväxttakt under en 30-årsperiod, månadslön.

	År 2010	År 2040
Index (tillväxt per år 1,5%)	100	157
Låginkomsttagare	10 000	15 700
Medelinkomsttagare	20 000	31 400
Höginkomsttagare	30 000	47 000
Index (tillväxt per år 3,0%)	100	246
Låginkomsttagare	10 000	24 600
Medelinkomsttagare	20 000	49 200
Höginkomsttagare	30 000	73 800

Källa: HUI Research.

Köpkraftsjusterad BNP per capita i några länder, 2010 (USD)

	BNP/capita
Österrike	39 634
Danmark	36 450
Finland	34 585
Frankrike	34 077
Tyskland	36 033
Norge	52 013
Sverige	38 031
Storbritannien	34 920
USA	47 284

Källa: IMF.

rimligt att anta att fler tidsbesparande tjänster kommer att köpas. Städ- och annan form av hemhjälp kommer att bli allt vanligare. Vidare olika former av hel- eller halvfabrikat inom livsmedelsindustrin. Utbudet av exotiska livsmedel och halv-/helfabrikat ökar sannolikt också. Detsamma gäller annan form av konsumtion. Kanske kommer fler än i dag att unna sig skraddarsydd kläder.

Blodpuddingen har inte helt spelat ut sin roll i ett framtida dynamiskt samhälle med större årsvis inkomstspridning, men också med större inkomströrlighet, kommer människor i perioder av lägre inkomster

att vara intresserade av att köpa basvaror till lågpris. Denna tendens kan bli än mer uttalad än i dag, inte minst därför att även låginkomsttagargrupper kommer att vilja kunna unna sig viss upplevelsekonsumtion eller tidsbesparande tjänster. Sannolikt kommer vi att se ett större inslag av lågprisalternativ i det framtida samhället. Det gäller livsmedel men även andra former av konsumtion.

Mer Armani – mindre spadar

En ökad urbanisering i kombination med ökad e-handel, som gör storstadsutbudet tillgängligt för allt fler, kommer att medföra att konsumtionen blir mer som i dagens storstad. De varor som till viss del används i självhushållningsändamål på landsbygden kommer att förlora i andel mot andra varor, som till exempel exklusiva kläder och hemelektronik. Olika former av nöjeskonsumtion är också vanligare i städerna än på landsbygden.

Fler röstar med shoppingvagnen

Det är inte bara den direkta konsumentnyttan som styr, konsumenter väljer också vem de vill köpa av. Vissa bojkottar franska bönder eller amerikanska hamburgare för att skicka en politisk signal. På många sätt har dessa signaler visat sig effektivare än regleringar eller internationella överenskommelser.

Effekterna av dessa val är dock inte alltid de avsedda. Ett exempel är rättvisemärkta livsmedel. Tanken är att den som köper rättvisemärkt säkerställer att den fattige bonde eller lantarbetare som producerat varan får mer betalt. Det torde vara svårt att invända mot det. Det är dock precis vad olika ekonomer som undersökt effekterna gjort¹. Deras argument är att ett lågt pris på till exempel kaffe i grunden är orsakat av överproduktion. När konsumenter betalar mer för rättvisemärkt kaffe gör de det lönsamt för dessa bönder att producera ännu mer. Effekten blir att totalproduktionen ökar och att priset som de icke rättvisemärkta bönderna får blir ännu lägre. Nettoeffekten för fattiga kaffebönder blir obefintlig och kan rentav bli negativ. En totalbedömning av rättvisemärkta produkter är givetvis mer komplicerad. Flera organisationer

som säljer rättvisemärkta produkter gör mer än att subventionera priset till bönder. Kända "Rainforest Alliance" märker varor utan att ge någon prisgaranti till producenter. I stället erbjuder man utbildning, rådgivning och krediter till de producenter som är med. I själva verket menar man att en prisgaranti kan minska drivkraften att förbättra kvaliteten och därmed på sikt undergräva konkurrensförmågan hos de producenter som är med.

En viktig kritik är också att rättvisemärkning är ett relativt ineffektivt sätt att öka bönders inkomster. Tim Harford beräknar att bönderna endast får ungefär tio procent av prispåslaget på rättvisemärkt kaffe. Det mesta hamnar i stället hos olika mellanhänder. Ibland är dessa mellanhänder organisationer med ett politiskt motiv, till exempel ett kooperativ. Att det ses som lönsamt har fått även Nestlé att lansera ett rättvisemärkt kaffe.

Denna korta genomgång av avvägningar visar att konsumenters försök att rösta med sina val ofta inte är helt enkelt, och det är inte självklart att de varor som marknadsför sig på ett visst sätt i slutändan ökar sina marknadsandelar mest. Det gäller sannolikt också olika miljömärkta varor.

Mer satsas på miljövänliga produkter

Förmodligen kommer många tillverkare att gradvis öka sina produkters miljöprofilering. Det är däremot inte säkert att utpräglade miljöprofilprodukter kraftigt ökar sina marknadsandelar. Ekologisk mat, exempelvis, marknadsfördes tidigare ofta som hälsosammare än annan mat (även om det saknas vetenskapliga belegg för det). I dag är det oftare miljöskäl som anförs. Även detta argument är dock kontroversiellt. En av de skarpaste kritikerna är Norman Borlaug, nobelpristagare och ofta sedd som den drivande kraften bakom den "gröna revolution" som lett till att jordbruket i flera asiatiska länder kunnat flerdubblas. Han hävdar att ekologisk odling är mindre intensiv och därför kväver större ytor, vilket innebär att det finns mindre yta kvar till skog. Detta är en direkt nackdel när det gäller jordens förmåga att binda växthusgaser. Det

FOTNOT 1 (sidan 32) Se exempelvis Tim Harford i boken *The underground economist* (2005).

FOTNOT 2 (sidan 32) Tim Harford – *The underground economist* (2005).

FOTNOT 3 (sidan 32) DEFRA (2005). Det visas också att skiftet från små, lokala, livsmedelsbutiker till färre, större köpcentra eller stormarknader faktiskt kan gynna energieffekten därför att distributionen till butikerna blir så mycket mer effektiv.

EMV i detaljhandeln

Under senare år har detaljisternas egna märkesvaror (EMV) blivit ett av detaljhandelns hetaste diskussionsämnen. Inom dagligvaruhandeln saluför ICA, Axfood och Coop sina egna varumärken. I sporthandeln satsar Stadium på sitt eget märke Everest, medan IKEA sedan länge närmast uteslutande sålt produkter under IKEA-loggan. EMV:s försäljningsmässiga andel växlar kraftigt mellan branscherna men i dagligvaruhandeln stod EMV i slutet av 2010 för drygt 17 procent av försäljningen. I kläd- och möbelhandeln är andelen större medan den är mindre i elektronikhandeln. Gemensamt för alla detaljhandelsbranscher är att EMV har förändrat den rollfördelning som traditionellt rått mellan detaljist och leverantör. Genom att detaljisterna adderar EMV till sina sortiment blir detaljister i dagligvaruhandeln respektive sport- och fritidshandeln både kunder och konkurrenter till leverantörer av till exempel Kelloggs flingor och Fjällrävens jackor.

Det råder oenighet om vilka konsekvenser EMV har för prisnivån, kvaliteten och sortimentet i detaljhandeln. Flera undersökningar har visat att priset på EMV är lägre än priset på leverantörernas märkesvaror (LMV), vilket är positivt för konsumenterna. En komplicerande faktor är att kvalitetskillnader mellan EMV och LMV kan göra en direkt prisjämförelse orättvis.

Det är välkänt att delar av detaljisternas EMV-sortiment håller en lägre kvalitet, vilket möjliggör en klart lägre prisnivå. Samtidigt har andra delar av EMV-sortimentet en kvalitet som enligt detaljisterna står sig väl i jämförelse med de bästa LMV. EMV:s kvalitet är en fråga där oenigheten är stor mellan detaljist- och leverantörssidan.

I framtiden kommer EMV sannolikt att öka sin andel av försäljningen i detaljhandeln. Ökningen kan väntas bli tydligast i branscher där koncentrationen i detaljistledet är stor och där produktutvecklingen är relativt långsam. Det har visat sig att detaljister med relativt stora marknadsandelar har särskilt starka incitament och möjligheter att ta fram EMV. Det är dock inte sannolikt att EMV tar över all försäljning. De flesta detaljister hanterar väldigt många varugrupper, vilket medför stora krav på produktutveckling och varumärkesvård om detaljisterna själva skulle ta ansvaret. I flera branscher och för många detaljister kommer det inte att vara möjligt att möta konsumentkraven utan att i ganska stor utsträckning fylla sortimentet med produkter som utvecklats av leverantörer som har ansvaret för produktutveckling och varumärkesvård i en enskild varugrupp eller delar av en varugrupp.



kan också föra med sig större hot mot regnskogen eller andra naturskogar som borde skyddas.

Även påståendet att organisk odling är mer energieffektiv är kontroversiellt. Visserligen används mindre gödsel som ofta produceras av naturgas. Mot det står att den kräver mer traktorarbete för att hålla en större yta fri från ogräs². Den mest miljövänliga livsmedelsproduktionen tycks i stället komma från "no-till"-jordbruk, som innebär att man plogar så lite som möjligt och använder ett försiktigt urval av ogräsmedel. Detta är ofta svårt att åstadkomma inom ramen för de kriterier som är uppsatta för ekologisk odling. Sådana varor är ofta inte heller lokalt producerade. Att producera lokalt framhävs ofta som ett sätt att åstadkomma få "matkilometer", det vill säga transportsträckor som kräver energi.

Fokus på transportsträckor är dock ofta vilseledande. En matkilometer i en lastbil full av grönsaker är inte detsamma som en stadsjeep som transporterar några gurkor på väg hem från affären. En analys från Storbritanniens miljödepartement levererar ett antal kontraintuitiva slutsatser³. Det visade sig exempelvis vara mer energieffektivt att transportera tomater från Spanien än att odla dem i växthus i Storbritannien. En rad varor, som olika mjölkprodukter, kött, frukt och grönsaker, visade sig rentav vara mer energieffektiva att transportera från Nya Zeeland än att producera lokalt i Storbritannien, där jordbruket är mycket mer energikrävande.

Ovanstående illustrerar att det ingalunda är självklart vart konsumenterna kommer att vända sig när efterfrågan på miljövänligt ökar.

Det finns även plats för mer mjuka värden...

Det framtida samhället med ett större inslag av privata entreprenörer och ökad konkurrens i vård- och utbildningssektorerna gör, tillsammans med högre inkomster, att en ökad andel av konsumtionen kommer att hamna i dessa sektorer. Nya framsteg inom vården görs hela tiden, och helt nya möjligheter att bota sjukdomar utvecklas. För denna typ av vård kommer sannolikt allt fler att vara beredda att skjuta till pengar utöver den skattefinansierade konsumtionen. Kanske kommer allt fler att finna det värt att betala för extra lyx under vårdtiden, exempelvis i form av ett eget rum. Även inom andra, i dag i huvudsak kollektivt finansierade, verksamheter kan den privata betalningsviljan öka. Ett uppenbart exempel är skolan.

Ökande inkomster leder till ett större inslag av det som i dag betecknas som lyxkonsumtion. Olika former av upplevelsekonsumtion, till exempel kommunikation, information, ljud- och bildupplevelser eller resor, är en välgrundad gissning.

För det andra leder en starkare önskan om mer fritid till att vi köper mer av olika tidsbesparande tjänster och varor. Det kan röra sig om helfabrikat inom livsmedel eller mer traditionella städtjänster eller annan hemservice. En större andel av inkomsterna kommer även att användas till att berika fritiden.

Ökande inkomster innebär även att betalningsviljan för miljö och säkerhet ökar. Det är dock inte säkert att just så kallade ekologiska produkter ökar kraftigt. I stället kan tillverkare av de vanliga produktsortimenten konkurrera med större miljövänlighet eller säkerhet.





Turism och shoppingturism

“If you’re not enjoying the journey, you probably won’t enjoy the destination.”

Joe Tye

Under den senaste tioårsperioden har både den svenska turism- och besöksnäringen och detaljhandeln upplevt en mycket god tillväxt. Som en naturlig följd av detta har också den svenska shoppingturismen utvecklats mycket positivt och i takt med att fler shopping- och turistdestinationer utvecklas kommer också shoppingturismen att utvecklas vidare.

Vad är då shoppingturism? I vissa avseenden är det enkelt att definiera shoppingturism, till exempel försäljningen av souvenirer eller gränshandeln mot Norge, Finland och Danmark. Det är dock svårare när exemplen inte är så tydliga. Ett sätt att definiera shoppingturism kan vara att konsumenten åker längre för att handla vissa varor än vad som egentligen behövs. Detta resonemang innebär att shoppingen i sig ger resan ett mervärde.

Skillnaden mellan turismshopping och shoppingturism

Shopping som görs av turister kan delas upp i två huvudsakliga kategorier – shoppingturism och turismshopping. Dessa två olika typer av shopping skiljer sig åt rent definitionsmässigt.

Det första, shoppingturism, används när resans primära mål är just shopping. Det andra, turismshop-

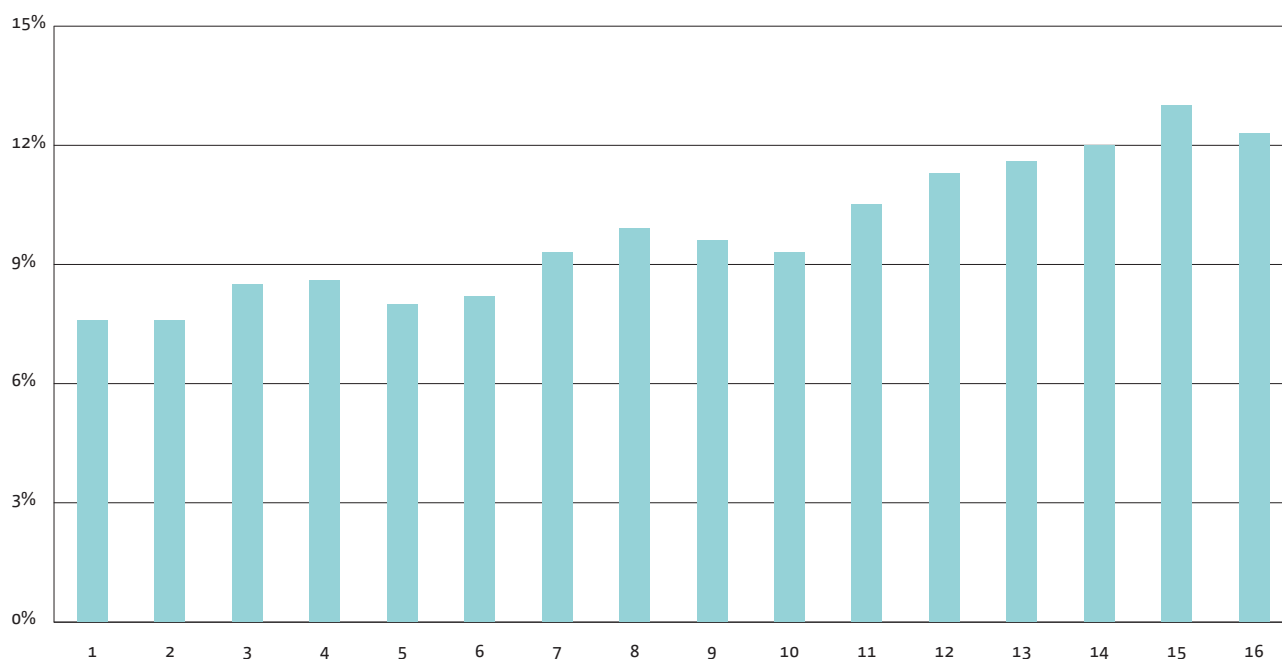
ping, används när turisten under en resa med något annat primärt syfte ändå väljer att shoppa.

Turismshopping

I många fall är det inte shopping som är det primära syftet med en resa, men väl på plats passar man ändå på att shoppa. I de flesta fall handlar det om livsmedel som man behöver för sitt dagliga leverne, men det kan också vara souvenirer och liknande saker eller produkter som är unika för en destination (till exempel polkagrisar i Gränna). Det finns många exempel på turistorter i Sverige som har en utbredd turismshopping. Idag har i stort sett alla större turistorter en väl eller relativt väl utbyggd detaljhandel då man vet att shopping är ett viktigt inslag i mångas resor.

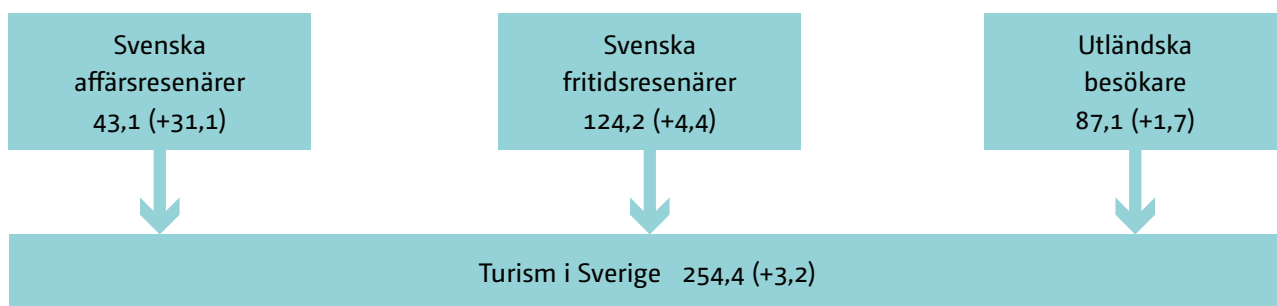
Ett exempel på en sådan kommun är Gotland. Det primära syftet med en resa till Gotland är sannolikt att besöka Visby, att gå i Lummelundagrottan, att titta på Hoburgsgubben och att fotografera raukarna. Ett besök på Fårö eller en tur till Gotska Sandön för att uppleva den fantastiska naturen kanske också finns med i planerna. Gotland har dock, som de flesta svenska regioner, en väl utvecklad detaljhandel och många turister lämnar ön med lokalproducerad mat, t-shirts med Gotlandsmotiv, lammskinn och hantverk i bagaget. Andra kommuner med liknande inslag av

Shoppingturismens andel av detaljhandeln

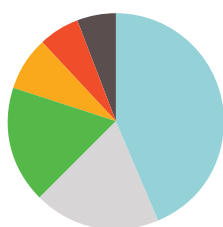


Källa: HUI Research/Tillväxtanalys.

Fördelning av turismens konsumtion i Sverige 2010 (miljarder kronor) med förändring från 2009 (procent)



Transport 53,6 (+6,9)



Luftfart, 23,4 (+5,3)
Resebyråer/arrang. 10,1 (+21,0)
Landtransporter, 9,4 (+0,6)
Hyrbilar, 4,3 (+8,3)
Järnväg, 3,3 (+5,0)
Sjöfart, 3,0 (-0,8)

Boende & restaurang 76,5 (+5,0)

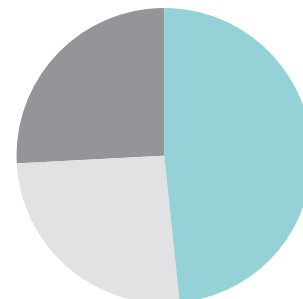


Boende, 41,4 (+3,7)
Restaurang, 35,1 (+4,3)



Övriga tjänster, 7,5 (-5,1)
Kultur/rekreation, 14,5 (+0,0)

Varuhandel 102,3 (+1,2)



Övrig handel, 49,7 (+1,2)
Livsmedel, 26,3 (+1,4)
Drivmedel, 26,3 (+1,1)

Källa: Tillväxtanalys/SCB

turismshopping är exempelvis Borgholm och fjällkommunerna Åre, Malung och Älvdalen. I viss mån gäller detta även för storstäderna Stockholm, Göteborg och Malmö.

Shoppingturism

Att shopping är det primära syftet med en resa har de senaste åren blivit vanligare och shopping är en av de mest populära aktiviteterna bland turister. Det finns

en mängd olika anledningar till varför turister shoppar. Det kan handla om det unika utbudet, om att destinationen man besöker har ett speciellt utbud av butiker eller köpcentrum eller att prisnivåerna skiljer sig mycket från hemortens. Eller att man helt enkelt shoppar för nöjes skull.

Internationellt, men även i Sverige, har det blivit vanligare med renodlade shoppingresor. I Sverige är

sannolikt det mest kända exemplet de bussar och tåg, och på senare år faktiskt även flygresor, som går mot Falkenbergs kommun och lågprisvaruhuset Gekås i Ullared. Ullared har i många år varit shoppingturismens Mecka, men populariteten har sannolikt slagit rekord i och med att dokusåpan Ullared har visats i Kanal 5. Programmet har varit omåttligt populärt och är, enligt uppgifter i media, en av kanalens största framgångar med cirka en miljon tittare varje vecka. Enligt Gekås själva har programmet bidragit till att antalet besökare har ökat ytterligare och man satsar nu på att bygga ut varuhuset i ännu en etapp. Gekås är ett bra exempel på när olika faktorer samverkar för att skapa en stark destination för shoppingturism.

Shopping ingår som en allt viktigare del av resandet och i takt med att turistandet i och till Sverige ökar växer också shoppingturismen. Det gör den också som en följd av att shoppingdestinationerna blir allt fler och lockar ett växande antal besökare. Konsumenterna har visat sig vara villiga att resa långt för att göra fynd eller hitta ett särskilt sortiment. Gekås i Ullared, Lager 157 i Gällstad och Glasriket i Småland är exempel på shoppingdestinationer som attraherar långväga besökare.

Den svenska turism- och besöksnäringen

Turism- och besöksnäringen är en viktig och växande näring för Sverige. Mellan åren 2000 och 2010 har turistkonsumtionen ökat med 70 procent i löpande priser. Uttryckt i fasta priser (med hänsyn till inflation) har ökningen varit cirka 45 procent. År 2010 omsatte turism- och besöksnäringen i Sverige 254 miljarder kronor och genererade 162 000 årsverken. Svenska fritidsresenärer svarade för 49 procent av omsättningen, svenska affärsresenärer för 17 procent och resenärer från utlandet för 34 procent. Detta var en ökning med 3,2 procent från år 2009.

Turism- och besöksnäringen håller på att bli en ny basnäring i Sverige, med stor samhällsekonomisk betydelse och viktig för att skapa sysselsättning i hela landet. Den svenska turism- och besöksnäringen präglas av ett stort inhemskt resande när det gäller besöksvolymerna. De utländska besökarna är dock en viktig målgrupp då deras dygnsutlägg är betydligt högre än svenska besökares, något som framförallt hänger ihop med att de i stor utsträckning bor på hotell under sin vistelse i Sverige. Utländska besökare är också särskilt intressanta eftersom deras konsum-

tion ger statskassan ett rejält tillskott årligen genom momsintäkter. År 2010 innebar detta ett tillskott på 12,8 miljarder SEK, vilket är en ökning med 7,3 miljarder eller 130 procent sedan år 2000.

Varuhandel största utgiftsposten för resenärer

Drygt 100 miljarder kronor av turisternas utlägg hamnar i varuhandeln (shopping, livsmedel och drivmedel), vilket motsvarar 40 procent av den totala turistiska omsättningen. Den näst största utgiftsposten för turister är boende och restauranger (76,5 miljarder). För vissa orter är shoppingturismen extra viktig. I en ort som Strömstad står utländska shoppingturister, med framförallt norrmän i spetsen, för en mycket hög andel av försäljningen.

Utländska besökare spenderade i snitt betydligt mer på varuinköp än svenska resenärer i Sverige under 2010. Varuinköpen stod för nästan hälften av de utländska besökarnas konsumtion, där gränshandelns andel var betydande. För svenska fritidsresenärer var varuinköpen andel knappt 30 procent. De utländska besökarna spenderade också en något större andel på kultur och rekreation än de svenska. I jämförelse med svenska resenärer låg dock utgifterna för resor och transporter i Sverige på en lägre andel för de utländska besökarna.

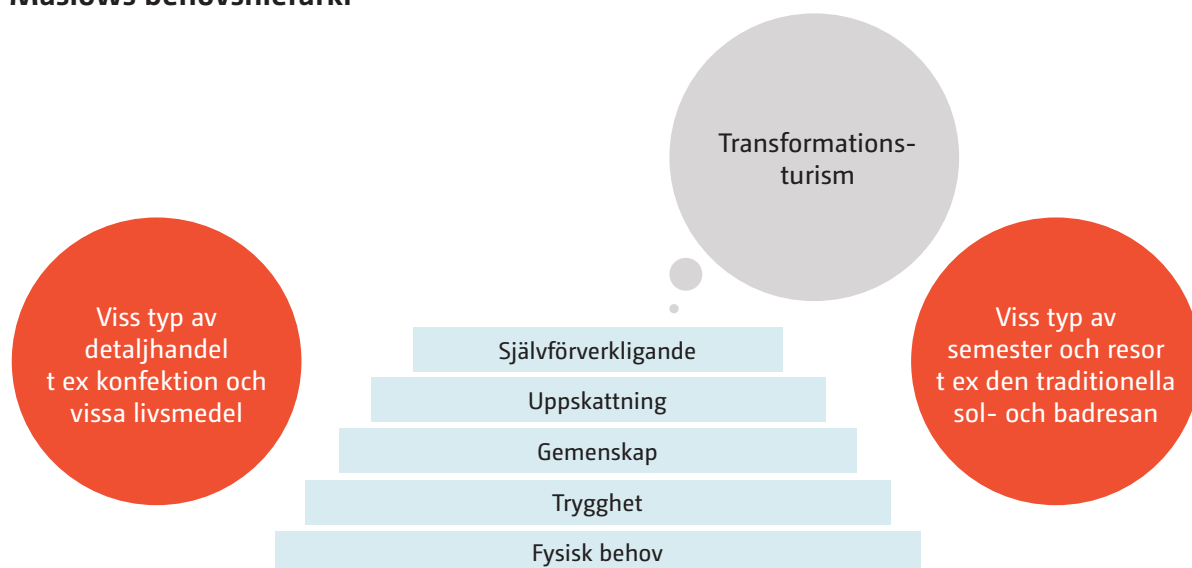
Shoppingturismens utveckling i Sverige 1995-2010 Både detaljhandeln och turism- och besöksnäringen har haft en god tillväxt under de senaste åren. Detta gäller inte minst för shoppingturismen som varit den verkliga vinnaren. I diagrammet på sidan 34 åskådliggörs omsättningstillväxten för detaljhandeln, turismen och shoppingturismen mellan åren 1995 och 2010. Försäljningen till turister (shoppingturism och turismshopping) uppgick 2010 till cirka 76 miljarder kronor.

Shoppingens andel ökar

En trend som är tydlig är att detaljhandelns andel av turisternas konsumtion stadigt har ökat under 2000-talet. År 2000 gick drygt 20 procent av turisternas utgifter till detaljhandeln. Tio år senare är denna andel 30 procent. Notera att i dessa siffror ingår inte drivmedel. Om man inkluderar drivmedel har ökningen gått från 34 procent år 2000 till 40 procent år 2010.

Samma trend är tydlig när det gäller shoppingturis-

Maslows behovshierarki



mens andel av detaljhandelns omsättning. Så sent som år 2000 var turismens andel av detaljhandelns totala omsättning 8 procent, under 2010 var den 12 procent. Detta är en betydande andel och tillväxten har varit hög. Det är också viktigt att ha i åtanke att detta gäller generellt för hela detaljhandeln – drygt var tionde krona i alla Sveriges butiker kommer från turismen. Detta innebär naturligtvis att i vissa regioner är denna andel betydligt högre och i andra är den kanske mycket låg.

Shopping som drivkraft för resande och turism

Shopping har historiskt betraktats som en sidsaktivitet som sker i samband med en resa, alltså det som tidigare definierats som turismshopping. Människor shoppar visserligen när de reser, men mest souvenirer och presenter och shoppingen har inte varit syftet med resan. Under den senaste 20-årsperioden har lågprisflyget etablerats på marknaden, vilket inneburit att det blivit billigare att flyga. Det har i sin tur också inneburit att transportkostnadens andel av den totala resebudgeten har sjunkit, vilket gör att människor fått mer pengar över till att shoppa under själva resan. Detta har drivit på den semesterform som i vardagligt tal kallas "citybreak-resande". Att göra ett citybreak innebär att man åker till en storstad för en kortare semester, ofta en weekend, för att shoppa varor eller konsumera upplevelser. Fenomenet har visserligen funnits länge, men förr var det något som var förbehållet den rena överklassen som hade tid och

råd att flyga reguljärt till exempelvis Rom, Wien eller Paris över en långhelg. Lågprisflygets framväxt samt det faktum att fler människor idag har mer flexibla arbetstider har gjort att en bredare massa också fått möjlighet att ta dessa kortare semestrar där shopping inte sällan är syftet med resan.

Shopping och resor – två viktiga attribut för den moderna människans identitet

Både shopping och resor är väsentliga inslag i den postmoderna människans sätt att uttrycka sig själv. Vad vi konsumerar för varor och tjänster och vart vi reser tycks ha blivit allt viktigare attribut i berättelsen om oss själva. Hur vi är som konsument och resenärer signalerar också saker om oss som individer.

En viss del av vår konsumtion tycks också gå från att i första hand vara rationell och målinriktad till att istället bli mer impulsiv och upplevelseorienterad. Det kan sägas att allt fler delar av det som normalt innefattas av shoppingturism har gått från att vara styrda av behov till att bli styrda av begär. Många människor köper inte längre ytterligare ett par jeans för att de behöver ett par nya jeans, de köper dem för att de vill ha ett par nya.

Ett sätt att illustrera människors olika typer av behov är genom Maslows behovshierarki. Den går i korthet ut på att människan har fem olika nivåer av behov att tillfredsställa och den grundläggande idén är att behoven på en lägre nivå måste vara tillfredsställda innan

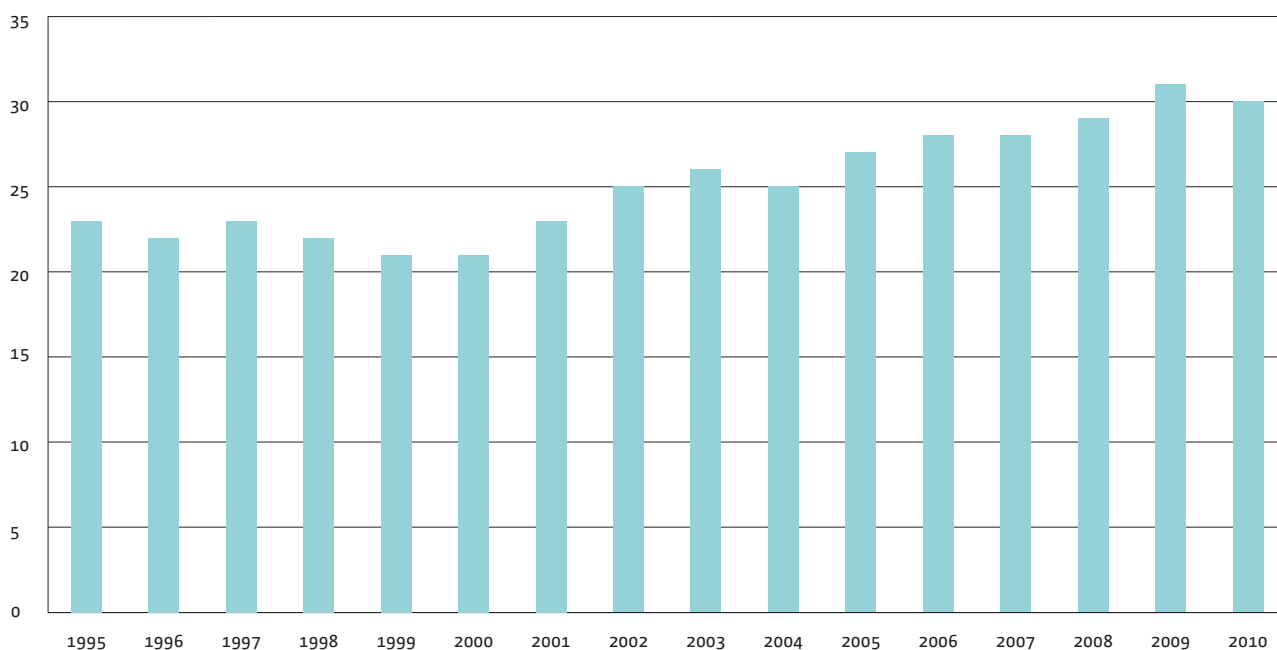
man börjar sträva efter att infria de högre nivåerna. På den lägsta nivån finns våra kroppsliga basbehov såsom mat, dryck och sömn. På den översta nivån finns självförverkligande, som kan handla om människors drömmar och mål. Historiskt skulle det kunna påstås att traditionella detaljhandelsvaror primärt har hamnat på de lägre nivåerna, det vill säga vi har köpt produkter som vi har behövt för att tillfredsställa våra grundläggande behov. Samtidigt har resor och semester varit något som hamnat på någon av de två översta nivåerna i behovshierarkin. Detta har dock förändrats över tid. Moderna människors attityd och beteende kring konsumtion har förändrats så att fler typer av varor tenderar att ta sig allt högre upp i Maslows behovshierarki. Till och med rena bulkvaror som exempelvis salt har för många idag ett högre "förklaringsvärde" än tidigare och köps och konsumeras delvis med ett annat syfte än för att tillfredsställa det ursprungliga grundläggande behovet. Vissa typer av gourmetflingsalt kostar idag väldigt mycket mer per kilo än vanligt salt.

När det gäller en del typer av resor och semester tenderar de däremot snarast att gå i motsatt riktning i Maslows behovshierarki. Förr jämfördes många resor för den stora massan främst med lyx och "det lilla

extra" som man kunde unna sig när de basala behoven var tillfredsställda. Då var möjligheten att kunna koppla av utomlands i sol och värme något som var ett mindre antal människor förunnat. I takt med att medelklassen blivit allt rikare är den årliga semesterresan till Spanien och Thailand idag knappast något som människor skulle beskriva som självförverkligande utan mer som självklart. För en allt större del av befolkningen har denna typ av resande snarare blivit en grundläggande prioritering och något som ingår som en naturlig del av hushållens årliga utgifter snarare än det där lilla extra. Den typen av semesterresa har blivit en del av människans "basbehov".

Därmed inte sagt att resande inte längre kan handla om självförverkligande. Tvärtom söker idag allt fler människor, som så ofta pådrivet av överklassen och den växande övre medelklassen, ofta fördjupade upplevelser under sina resor. Det talas om transformationsturism, vilket innebär att ett viktigt syfte med resan är att transformera (vilket betyder att skapa en bestående förändring av sig själv) på olika sätt. Det är istället den typ av resande som idag hamnar högst upp i Maslows behovshierarki. Resan som självförverkligande.

Detaljhandelns andel av turisternas konsumtion



Källa: HUI Research/Tillväxtanalys.

Olika drivkrafter för shoppingturism

Det går att peka på åtminstone fyra olika drivkrafter för shoppingturism och dess utveckling:

- 1) Shopping med varor och utbud som drivkraft
- 2) Shopping med priset som drivkraft
- 3) Shopping med destinationen som drivkraft
- 4) Shopping med upplevelsen som drivkraft

1) Shopping med varor och utbud som drivkraft

En viktig drivkraft bakom shoppingturism är naturligtvis de varor som säljs på destinationen. I Sverige finns Glasriket, Möbelriket och Tygriket med sina fabriksbutiker och sitt typiska utbud. I andra länder finns till exempel Akihabara (elektronikdistriktet, även kallat Electric Town) i Tokyo och modehandeln i Paris och Milano. IKEA i Haparanda är ett annat svenskt exempel på samma fenomen där varuhusets specifika utbud lockar både finnar, ryssar, norrmän och svenskar. Det kan också handla om speciella souvenirer och hantverk eller tax-free shopping.

2) Shopping med priset som drivkraft

En annan stark drivkraft bakom shoppingturism är priset. Gekås, som beskrivits ovan, är ett mycket bra exempel på detta. Besökare är beredda att åka långa sträckor för att göra fynd. Under senare år har den så kallade fabriksförsäljningen och outlethandeln expanderat i Sverige. Numera finns ett antal outlethandelsplatser runt om i landet; exempelvis Stockholm Quality Outlet i Barkarby utanför Stockholm, Vingåker Factory Outlet i Vingåker, Freeport Designer Outlet Village i Kungsbacka utanför Göteborg och Lager 157 i Gällstad utanför Ulricehamn.

Gränshandeln är själva sinnebilden för shoppingturism där priset är den självklara drivkraften. Att norrmän åker till Sverige för att handla är en etablerad företeelse. Däremot har utvecklingen av danskar som reser till Sverige för att shoppa vuxit kraftigt de senaste åren. Den främsta drivkraften bakom denna utveckling har varit att den danska kronan varit förhållandevis stark gentemot den svenska. Andra orsaker som kan ha bidragit är dels att framförallt Malmö genom Öresundsbronns tillkomst blivit mer tillgängligt för danskarna och dels har den samlade sydsvenska turism- och besöksnäringen på senare år satsat hårt på att marknadsföra Sverige som en shoppingdestination.

3) Shopping med destinationen som drivkraft

Städer konkurrerar i allt större utsträckning med varandra och det pågår numera en ständig kamp för att vara en attraktiv stad med allt vad det innebär. I takt med att konkurrensen hårdnar mellan städer blir konsumtionen också en allt viktigare del av en destinations attraktion. Handeln har blivit en allt viktigare faktor för den totala attraktiviteten i en stad, en stadskärna, en kommunal del eller ett bostadsområde. Forskning visar att det finns ett samband mellan konsumtionsutbudet i städer och hur väl städer lyckats i sin ekonomiska utveckling. I det gamla industrisamhället värderades en stad främst utifrån vad som producerades på platsen men idag har en förskjutning istället skett till vad som konsumeras. Glaeser med flera skrev år 2000 forskningsartikeln "Consumer City" som pekar på vad som karaktäriserar en modern stads attraktivitet. En av fyra viktiga variabler var "rik variation på varor, service och tjänster" (stadens estetik, offentlig service och tillgänglighet var de övriga).

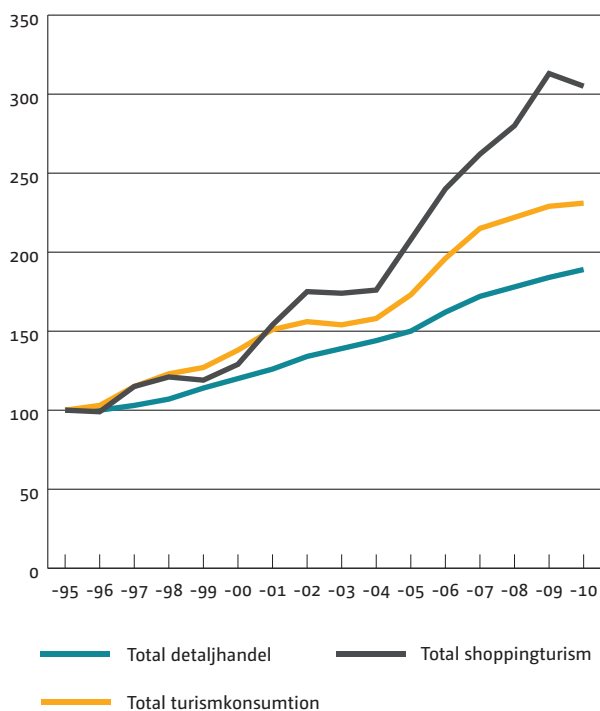
Shoppingen blir allt viktigare för städer och destinationer. En mycket tydlig utveckling under de senaste tio åren är också att allt fler handelsplatser har blivit, eller strävar efter att bli, destinationer. Här har handeln fortfarande en hel del att lära av besöksnäringen, men det finns många lyckade exempel. Textilriket i Gällstad med omnejd och möbel- och glasriket i Småland är några goda exempel på hur gamla svenska produktionskluster successivt byggts om och blivit konsumtionsnoder med lika delar fokus på upplevelser och konsumtion.

Utanför Sverige finns oräkneliga exempel på när det är just destinationen som lockar, Notting Hill i London, 5th Avenue i New York, Ginza i Tokyo och gatorna runt KaDeWe i Berlin är bara några.

4) Shopping med upplevelsen som drivkraft

Att shoppa kan också handla om att möta andra människor. I det avseendet går det också att se shoppingen som en social aktivitet. Ett sätt för människan att söka sig till platser där hon kan spela det sociala spelet. Moderna köpcentrum har därför också blivit en plats att träffa människor för att umgås och shoppa och där upplevelserna runt omkring shoppingen blir allt viktigare inslag i helhetserbjudandet. Steen & Ströms köpcentrum Emporia, som nu byggs strax utanför Malmö, tycks sträva åt det hållet. Så här presenterar de handelsplatsen på sin egen hemsida:

Shoppingturismens utveckling



Källa: HUI Research/Tillväxtanalys.

”När vi bygger Emporia, Skandinavians främsta köpcenter, skapar vi en fristad, där vi filtrerar bruset från vardagens krav. Emporia kommer bli en mental och fysisk tillflyktsplats, bortom alla måsten. Ett ställe dit man kommer för att shoppa, umgås och fyllas av energi och inspiration. Där besökarna ska få ro i sinnet att upptäcka butikerna i egen takt. Som fristad erbjuder Emporia ett utflyktsmål för en heldag med hela familjen. Ändå ligger det väl inom räckhåll för ett snabbt vardagsbesök – halvvägs mellan Malmö och Danmark om man så vill.”

Ett annat bra exempel där upplevelser och underhållning står i centrum, men där shopping är ett viktigt inslag, är Jul på Liseberg. Många åker till Göteborg och besöker Liseberg i juletid i syfte att uppleva stämningen och atmosfären. I samband med detta passar man också på att köpa något, antingen i de många små butiker och stånd som utgör själva konceptet Jul på Liseberg eller i någon av Göteborgs många andra butiker eller köpcentrum.

Det finns också andra tillfällen och situationer där shoppingen används som en upplevelse eller un-

derhållning/förströelse men som kanske inte är lika självklart positiv. Det är få som ifrågasätter att en semester eller en resa kan ha ett terapeutiskt syfte, inte minst för dagens människor med en stressad livsstil, men det finns faktiskt också de som menar att shopping kan vara en terapeutisk aktivitet. Det finns till och med ett begrepp som på engelska är ”Retail therapy” och googlar man det får man cirka 13 miljoner träffar. Och vem har inte någon gång köpt något för att pigga upp, trösta eller belöna sig själv? Syftet med shoppingen blir på detta sätt något mer än att enbart köpa en eller flera varor. Det blir också en slags upplevelse som, åtminstone för stunden, skapar en känsla av lycka och tillfredställelse.

Hämtat från ”Dollyblond.se – en underhållande modeblogg”:

En längre beige/grönmelerad transparent skjorta att gömma kroppen under. Eller visa upp den i. Snarare. Jag köpte den i underhållningssyfte. Höll på att bli tokig på att virra omkring hemma som om jag faktiskt hade något vettigt att göra. Satte på mig ett par låga ballerina skor med strasstenar och trippade iväg för att secondhandshoppa. Kom hem med tre transparenta plagg och två par byxor, varav ett par blå i mocka, och ett par i leopard. Så då har man shoppat... what now?

Shoppingturismen är, som redogjorts för i detta kapitel, en viktig och expansiv del av både turism- och besöksnäringen och detaljhandeln. Det gör att intresset för vad som är framgångsfaktorerna bakom shoppingturismen ökar ytterligare. Shoppingturism är en nationell angelägenhet för alla verksamma i turism- och besöksnäringen och inom handeln.



Marknadsplatsers konkurrens

“If you can dream it, then you can achieve it. You will get all you want in life if you help enough other people get what they want.”

Zig Ziglar

Köpmän och kunder har alltid dragits till olika marknadsplatser för att mötas och byta varor mot pengar.

Under medeltiden skedde en stor del av handeln via stadens marknadsplatser men också via stora marknader eller mässor som låg utanför städerna, se till exempel Braudel (1986)¹. De senare var sin tids externa köpcentrum och bidrog precis som stadens torg till att underlätta mötet mellan köpare och säljare. Sedan dess har handeln genomgått stora förändringar – samtidigt som mycket är sig likt. I detta kapitel beskrivs hur marknadsplatserna har förändrats och några effekter som utvecklingen har givit upphov till, men först är det på sin plats att definiera några uttryck som kommer att användas frekvent i kapitlet.

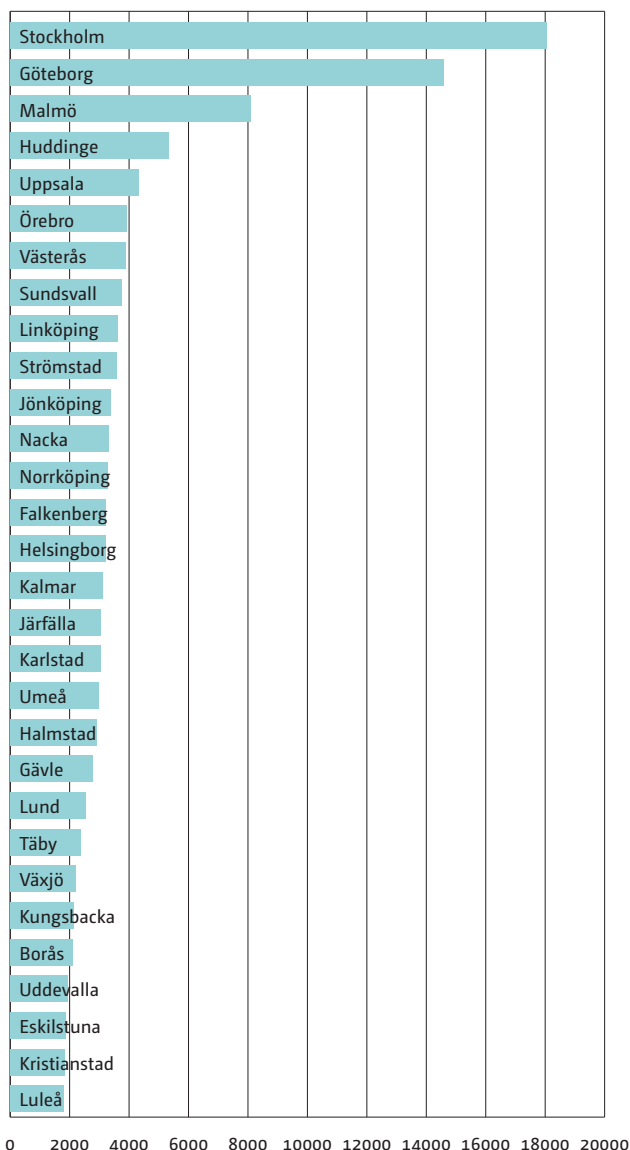
Med marknadsplats avses de platser där butiker är lokaliserade. I texten definieras externa köpcentrum som en större marknadsplats som ligger utanför stadsbebyggelse och som består av ett antal butiker, varav några är mycket stora. A6 utanför Jönköping, Center Syd i sydvästra Skåne och Barkarby i Stockholm är exempel på externa köpcentrum. Med köpcentrum avses i kapitlet marknadsplatser i storstäderna som ligger i anslutning till stadsbebyggelse och där de flesta butikerna ligger under samma tak. Exempel är Farsta Centrum i Stockholm och Frölunda Torg i Göteborg. Med cityhandel eller handel i stadskärnan avses de butiker som är lokaliserade i anslutning till de mest centrala delarna av en stad. I mindre städer utgörs cityhandeln av de butiker som till exempel ligger i anslutning till stadens större gågator och torg. Andra typer av marknadsplatser är industriområden (som har fått allt mer handel), större singeletableringar (ofta dagligvaruhandel), mindre bostads-/stadsdelscentrum, handeln i mindre närliggande orter och handeln i till centralorten närliggande kranskommuner.

Förtätning och koncentration av handeln

Under de senaste decennierna har handeln koncentrerats allt mer till befolkningstäta regioner. Detta är i sig inte konstigt. Handeln följer alltid kunderna, och om kunderna tenderar att flytta från landsbygden in till städerna så följer handeln med. Kunderna åker också i allt större utsträckning till de större marknadsplatserna i och i anslutning till städerna, det vill säga inflödet till centralorterna ökar. Kartorna på nästa sida illustrerar denna process.

Den första kartan visar de 50 kommuner i Sverige

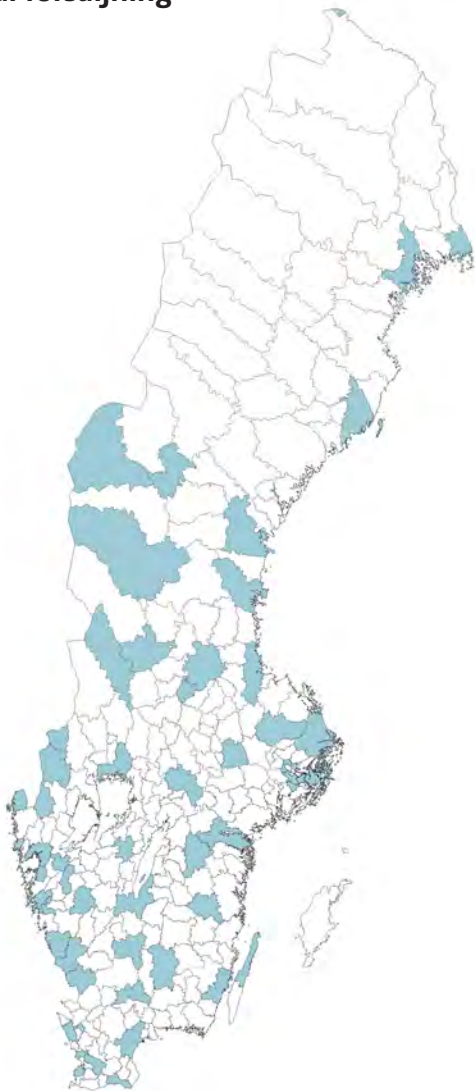
Handelns tillväxt i mkr, 1999-2009



Källa: HUI Research, Handeln i Sverige.

som svarar för två tredjedelar av all försäljning. Konsumenter väljer att åka till större marknadsplatser för att göra sina inköp. Det är anledningen till att handeln i allt större utsträckning koncentreras till vissa regioner och inom dessa regioner till och med till vissa marknadsplatser, vilket kommer att framgå senare i detta kapitel. Några orsaker till utvecklingen är att de större marknadsplatserna och centralorterna erbjuder ett större utbud av varor och samtidigt ett bredare nöjes- och kulturutbud. Ett ökat bilinnehav har också betydelse i sammanhanget liksom att många arbetsplatser är lokaliserade dit. Även försäljningen av dagligvaror är koncentrerad till vissa kommuner, men inte

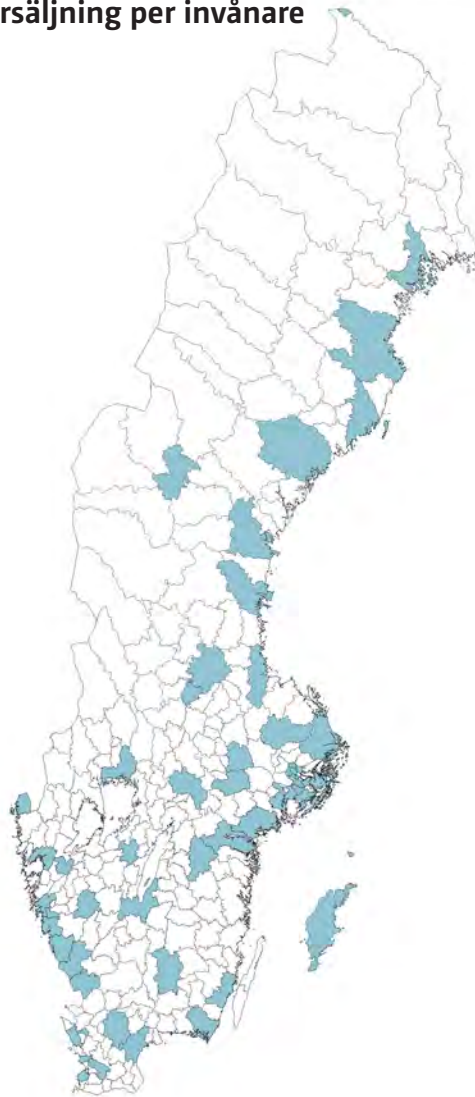
Detaljhandelns 50 största kommuner, total försäljning



i samma utsträckning. Det beror på att konsumenter inte är villiga att resa lika långt för sina dagligvaruköp, utan hellre handlar i närheten av sin bostad eller arbetsplats.

Det är främst de befolkningstäta regionerna som står för en stor del av detaljhandelsomsättningen och dess tillväxt. De handelsplatser som har störst procentuell tillväxt är dock ofta relativt små kommuner med litet invånarantal, eftersom det är lättare att växa mycket procentuellt från ett lågt utgångsvärde. I dessa kommuner har det ofta skett en plötslig efterfrågeförändring som ökat kommunens handelsomsättning, såsom exempelvis i de kommuner som gränsar till Norge och kan dra nytta av den livliga gränshandeln.

Detaljhandelns 50 största kommuner, försäljning per invånare



Det kan också handla om att man har fått en nyetablering som bidrar till att lyfta handeln. Ett spektakulärt exempel på detta är IKEA:s varuhus i Haparanda som har lyft handeln i Haparanda från blygsamma nivåer till att bli ett riktigt handelsmecka i norra Sverige.

Externhandels expansion

En stark trend sedan 1990-talets början är expansionen av externa köpcentrum och i storstäderna även en ökad handel i många av de stora förortscentrumen. Samtidigt tappar mer perifert belägna butiker marknadsandelar. En övergripande slutsats är att de externa köpcentrumen och citycentrumen har varit mycket framgångsrika i både storstäderna och ute i kommunerna. Detta gäller inte minst i Stockholms-

FOTNOT 1 Se även Milgrom et al (1989) och de Roover (1963) för en diskussion om mässornas betydelse för handeln under medeltiden.

regionen, men en liknande utveckling kan också observeras i andra mellanstora till stora städer.

Varför expanderar externhandeln?

För att förstå varför externhandeln expanderar bör man betrakta utvecklingen ur kundens respektive företagets perspektiv. Även politiska beslut har varit avgörande för utvecklingen. Ur ett kundperspektiv har ett antal faktorer bidragit till att handeln har koncentrerats till allt färre marknadsplatser och i synnerhet till externa köpcentrum.

För det första har det skett en urbanisering. En allt större del av befolkningen bor i storstadsregionerna och i närheten av regionala centralorter. Mindre städer och orter har tappat invånare, vilket i sin tur bidragit till att handeln har sökt sig till medelstora och stora städer.

För det andra har, i ett längre perspektiv, tillgången till bil ökat. Detta har sänkt transportkostnaderna och möjliggjort för stora konsumentgrupper att välja mellan olika handelsplatser. Inte minst har möjligheten att ta sig till externa handelsetableringar underlättats av utvecklingen. Parallellt har många stadskärnor genom olika trafikregleringar under 1980- och 1990-talen blivit svåråtkomliga för långväga, bilburna kunder. Detta har ytterligare bidragit till de externa köpcentrumens utveckling.

Transportkostnaden bestäms inte bara av hur långt det totalt sett är till olika butiker. Kostnaden för att transportera sig en given sträcka samt värderingen av den tidsuppspoffring som det innebär att handla måste också räknas in. En konsekvens av att allt fler hushåll är dubbelarbetande är att hushållen värderar sin tid högre. Att på ett relativt enkelt och tidseffektivt sätt få tillgång till ett stort utbud av varor har därför också bidragit till att de stora köpcentrumen många gånger har varit mer framgångsrika än de mindre.

Avgörande faktorer har slutligen också varit att de stora kedjorna i allt större utsträckning har valt att etablera sig i befolkningstäta regioner och i dessa ofta i externa lägen². Kedjornas medvetna etableringsstrategier i kombination med ett relativt brett utbud av de mest efterfrågade varorna, förmånliga priser och köpvillkor är också faktorer som värderas högt av konsumenterna och som därmed ytterligare bidrar till utvecklingen.

Även ur ett företagarperspektiv är framväxten av externa köpcentrum attraktiv. En betydelsefull faktor är tillgång till billigare mark och hyror jämfört med i exempelvis citylägen. Denna faktor är inte minst viktig för de kedjor som satsar på volymhandel, till exempel flera av hemelektronikkedjorna, de stora dagligvarukoncepten, byggvaruhandeln och möbelhandeln. En annan är att leveranser av varor är både billigare och enklare för de företag som etablerar sig i de externa köpcentrumen. Dessa två faktorer bidrar till att butiker som är etablerade i externa lägen kan erbjuda konkurrenskraftiga priser. En tredje faktor som gör de externa köpcentrumen attraktiva för många företag är att ju fler som etablerar sig i ett område desto fler kunder kommer dit, vilket i sin tur gör köpcentrumet mer intressant. En självförstärkande process initieras och kommer att fortgå till dess att hyrorna blir för höga och/eller det uppstår trängselproblem som gör att kunderna söker sig till andra köpcentrum.

Kund- och företagarperspektivet utgår ifrån att handelns strukturomvandling enbart drivs av ekonomiska överväganden, men politiska beslut spelar också en stor roll för handelns utveckling. Konsumentlagstiftning, miljölagstiftning, momsregler, olika former av individ- och företagsbeskattning, tullhinder och regleringar påverkar detaljhandelns utveckling.

En typ av lagstiftning som är extra intressant för att förstå vad som har hänt i Sverige under 1990-talet är Plan- och Bygglagen (PBL). Om etableringen av ett stort externt köpcentrum ska tillåtas eller inte är en viktig fråga i många av landets kommuner. I och med att kommunerna via PBL beslutar om hur marken i en kommun ska användas påverkar de också huruvida externa köpcentrum kommer att etableras och därmed hur detaljhandeln kommer att utvecklas.

Bland lokala politiker i många kommuner och bland etablerade handlare har det funnits och finns fortfarande en tveksamhet mot nya externa etableringar i och med att ett större köpcentrum kommer att innebära förändrade konsumtionsmönster, vilket inte alltid gynnar den etablerade handeln. I samband med att PBL ändrades i början av 1990-talet blev det svårare att hindra externa handelsetableringar, vilket i sin tur bidrog till att den underliggande efterfrågan som fanns på nya köpcentrum kunde mötas genom byggandet av ett antal halvexterna och externa köpcentrum runt om i Sverige. År 1997 stramades PBL åter

De största köpcentrumen i Stockholmsregionen

Köpcentrum	Omsättning 2010 Mkr
Sickla Köp kvarter	2 707 291
Täby Centrum	2 419 078
Kista Galleria	2 101 341
Skärholmen	1 954 530
Farsta Centrum	1 920 477
Nacka Forum	1 638 252
Gallerian	1 511 273
Solna Centrum	1 298 590
Bromma Center	1 242 100
Heron City	1 199 756

Källa: HUI Research/NCSC, Centrumfakta.

Största företagen, andel av omsättning i några av detaljhandelns branscher 2010

Dagligvaror	77%
Möbler	76%
Hemelektronik	51%
Skor	57%
Kläder	45%

Källa: HUI Research/Branchfakta.

upp, men då många kommuner har blivit allt mer positiva till externa etableringar är lagen i realiteten inte lika verkningsfull längre.

Den höga beskattningen på arbete tillsammans med den solidariska lönepolitiken som bland annat inneburit att de lägsta lönerna drivits upp torde också ha påskyndat processen mot stora butiker med låg personalintensitet som etablerar sig i externa lägen. En hög beskattning av arbete och förhållandevis höga löner i en låglönebransch som detaljhandeln leder till att butiker som erbjuder ett högt serviceinnehåll missgynnas medan de butiker som låter kunderna själva göra jobbet gynnas. Då ett större inslag av självservice ofta är förknippat med en annan utformning av en butik kommer de aktörer som är beredda att göra nyinvesteringar i denna typ av butiker, i

många fall de stora kedjorna, att kunna ta marknadsandelar.

Blickar man framåt kan man konstatera att köpcentrum och olika former av externa etableringar kommer att fortsätta att växa, och detta av två skäl. Dels är det många projekt som har satts igång eller som är på gång, dels har fastighetsägarna investerat stora summor i redan existerande anläggningar, och för att upprätthålla deras attraktivitet och lönsamhet kommer de att fortsätta att bygga ut och förädla sina investeringar.

Är det likriktade butiksutbudet ett hot eller en möjlighet?

En konsekvens av att köpcentrumen är koncentrerade till de befolkningstäta regionerna i landet och även ökar i antal i dessa regioner är att konkurrensen mellan olika former av köpcentrum kommer att intensifieras. Detta i kombination med att butiksutbudet i svenska köpcentrum är så likartat gör det allt viktigare för köpcentrumen att profilera sig gentemot andra köpcentrum. Ett likartat utbud i svenska köpcentrum är dock inte nödvändigtvis negativt. Konsumenterna efterfrågar de stora kedjornas utbud, och de köpcentrum som har satsat på ett stort inslag av kedjebutiker har än så länge varit relativt framgångsrika. Likriktningen behöver inte heller vara något större problem i regioner där det kanske bara finns något enstaka köpcentrum, då detta köpcentrum inte direkt konkurrerar med andra köpcentrum. I de större städerna torde dock likriktningen vara ett potentiellt problem. I exempelvis Stockholm, Göteborg och Malmö finns ett stort antal köpcentrum som inte ligger speciellt långt ifrån varandra, vilket innebär att konsumenterna har stora möjligheter att välja bort de köpcentrum som inte är intressanta.

Typiskt för köpcentrummarknaden är att de köpcentrum som har investerat har haft en betydligt bättre utveckling än de som inte har gjort det. Vad detta visar är att köpcentrumkunderna uppskattar fräscha köpcentrum med en modern design och ett modernt butiksutbud. "Fräschast vinner", skulle man kunna säga. Ett problem är dock att många köpcentrum i storstadsregionerna satsar just på att nyinvestera och erbjuda ett stort inslag av kedjebutiker. Om detta räcker för att klara sig i konkurrensen är fortfarande för tidigt att avgöra. Det finns en risk för att kunderna inte kommer i den omfattning som fastighetsägarna och butiks innehavarna önskar. För att hävda sig i

Dead malls – Slagsta Strand

I USA är det vanligt med så kallade dead-malls, det vill säga köpcentrum som lagts ner. Fenomenet är inte lika vanligt i Sverige, men det finns exempel. Ett intressant sådant är Slagsta Strand i Botkyrka kommun söder om Stockholm. Höga ambitioner och ett till synes optimalt läge gick i slutändan till historien som en av Sveriges sämsta köpcentruminvesteringar.

Slagsta Strand stod öppet mellan åren 2000 och 2005. Faktorer som bidrog till misslyckandet är mer eller mindre uppenbara. Redan i grundförutsättningarna fanns det brister. Kommunens främsta syfte med etableringen var att få bort Botvidsgymnasiet, som då uppehöll lokalerna och drogs med ryktet om att vara en av Sveriges sämsta skolor. Det medförde att satsningarna på centrumet inte blev helhjärtade, och det avspeglade sig i utseendet. Lokalerna var trist utformade och utbudet hade en klar b-känsla. Slagsta Strands platskänsla var således mer avskräckande än inbjudande för konsumenten.

Den största, och mest självklara, faktorn till Slagsta Strands fall var konkurrensläget. Inom en halv mils avstånd från centrumet ligger en av Nordens största handelsplatser, Kungens Kurva, och tvärs över motorvägen finns Skärholmens Centrum. Under samma tid som Slagsta Strand etablerades utvidgades Kungens Kurva, och det underlättade inte heller det hela.

Ytterligare en orsak till misslyckandet var tillgängligheten. Slagsta Strand hade visserligen en bra tillgänglighet med tanke på närheten till E4/E18, bra anslutning till kollektivtrafiken och gott om parkeringsplatser. Men hur avgörande är stora vägar, parkeringsplatser och lättillgänglig kollektivtrafik egentligen? Fler faktorer påverkar konsumentens uppfattning av tillgängligheten. Den innefattar inte bara det rent fysiska avståndet utan även känslan vi har för platsen. Detta gör att tillgänglighet till viss del baseras på subjektiva uppfattningar. I det här fallet försämrades tillgängligheten av det dåliga utbudet och de oattraktiva lokalerna. Kunderna föredrog helt enkelt andra handelsplatser. De ville ha en trevlig upplevelse under shoppingrundan, och det kunde Slagsta Strand inte erbjuda.

Ett dåligt underbyggt syfte, ett oattraktivt innehåll och ett högt konkurrenstryck blev Slagsta Strands undergång.

”Köpcentrum Slagsta Strand – vilka faktorer kan vara bidragande vid ett köpcentrums fall?” (2009) Larsen, Marcus; Lundman, Anna, Kulturgeografiska institutionen, Stockholms Universitet

framtiden kommer det med all sannolikhet att krävas mer än att fräscha upp lokalerna och erbjuda ett stort inslag av kedjebutiker. Ett uttryck för att denna insikt börjar infinna sig är att många köpcentrum strävar efter att addera ett allt mer internationellt utbud. Ofta är det köpcentrum med internationella fastighetsägare eller som drivs av internationella center management-företag som lockar de internationella detaljhandelskedjorna till den svenska marknaden. Under senare år finns ett flertal exempel på detta. Fransk-nederländska Unibail-Rodamco, med köpcentrum som Täby Centrum, Nacka Forum och Solna Centrum i portföljen, har till exempel lockat till sig flera ”första-etableringar” på den svenska marknaden som Zara

och Desigual och fler är sannolikt på gång.

På framtidens köpcentrummarknad kommer det följaktligen att behövas mer profilering och positionering. När köpcentrumen i en region inte längre kan konkurrera med sitt utbud eller läge och om det är relativt lätt för kunderna att välja mellan olika köpcentrum kommer nya konkurrensmedel att behövas som särskiljer de olika aktörerna. Det kommer att bli allt viktigare för köpcentrum att utveckla tydliga positioneringsstrategier och på så sätt ta en specifik plats i konsumentens sinne. Detta har redan börjat ske i Stockholmsregionen, där exempelvis Kista Galleria kämpar hårt för att bli ”det öppna köpcentrumet” med

öppettider som är mer generösa än konkurrenternas och Sollentuna Centrum med en betydligt högre mo-
degrad som tydligt riktar sig mot kvinnor i karriären.

Vad gör ett köpcentrum attraktivt?

Vad krävs då för att vara ett attraktivt köpcentrum på en konkurrensutsatt marknad? Den som för stunden bäst uppfyller de utbudsmässiga kraven och samtidigt erbjuder den aptitligaste presentationen och den bästa tillgängligheten ligger bra till. En stund – innan någon annan ytterligare förfinat sina konkurrensva-
pen. Till höger görs en genomgång av faktorer som varje vaken köpcentrumägare ägnar en stor del av sin tid åt att optimera inför en ombyggnad, nybyggnad eller tillbyggnad av ett köpcentrum. Det är allt från stort till smått, från självklarheter till detaljer som ge-
mene man kanske inte reflekterar över i första taget.

Hög tillgänglighet ger god kundtillströmning

För att över huvud taget komma i fråga vid ett val mellan handelsplatser är tillgängligheten en avgörande faktor. När det handlar om lyckade handelsetableringar brukar det ofta heta att det i första hand är en effekt av "läget, läget och åter läget". Frågor som bör ställas före etableringsbeslutet är hur den tänkta etableringsplatsen ligger i förhållande till boende, arbetande, förbipasserande och turistande i närområdet. Det finns etableringar där man kan säga att läget är så rätt – men ändå så fel. Etableringen av Heron City i Kungens Kurva var initialt ett exempel på detta. Heron City ligger i ett av Stockholms starkaste handelsområden och var tänkt att vara ett jättelikt upplevelsecentrum, med en yta på 30 000 kvadratmeter som fördelar sig på fyra våningsplan. Att Heron City inte initialt blev en lika lyckad etablering som många sannolikt hoppats på berodde på ett flertal faktorer. En av dessa är att etablerarna sannolikt inte kalkylerade med att få i deras målgrupp hade bil. Att ta sig till Heron City på något annat sätt än med bil är tämligen krångligt. Med den omprofilering som anläggningen genomgått med etablering av bland annat Mio, Willys och Media Markt har man ett bra läge och ett erbjudande som når en större målgrupp. Att detta tycks ha fallit väl ut är tydligt när man besöker centrumet i dag jämfört med för några år sedan.

För ett köpcentrum är det av stor vikt att bil- och kollektivtrafik respektive gång- och cykeltrafik till centrumet fungerar. Dagens konsumenter lider av tidsbrist,

och centrumet blir ointressant om transporterna tar för mycket tid. Eftersom många köpcentrumbesökare är bilburna är det viktigt att den bilburne kunden inte stöter på för många hinder, exempelvis rondeller eller korsningar, på sin väg från huvudled till ett köpcentrum. Självklart är det en mycket stor fördel om ett köpcentrum ligger strategiskt nära en kollektiv trafikknutpunkt. I Stockholm ligger exempelvis Västtermalmgallerian, Ringen, Åhléns City, Skärholmens Centrum och Kista Galleria samtliga mycket bra till för resande med kollektiva färdmedel.

För de bilburna kunderna är även goda parkeringsmöjligheter av stor vikt. Parkeringen bör vara dimensionerad efter centrumets storlek och typ av aktörer. Hur många parkeringsplatser som bör finnas per försäljningsyta beror på bland annat köpcentrumets inriktning, butikernas inriktning och branschmix. Finns det en större andel dagligvarubutiker eller volymkrävande sällanköpsvaruhandel krävs fler parkeringsplatser. Parkeringen ska vara lättnavigerad, ha tydligt markerade parkeringsplatser och gärna stora parkeringsrutor. Parkeringsmiljön bör även vara trevlig och det ska vara lätt, tryggt och säkert att gå till centrumet från parkeringen. Det är också viktigt att det är tydliga in- och utfarter så att trafiken inte stockar sig.

För ett köpcentrum är det viktigt med generösa öppettider som är regelbundna och gemensamma för samtliga butiker. Detta gynnar hela centrumet. Ett exempel som kan illustrera vikten av generösa och gemensamma öppettider är Kista Galleria, som nämnts tidigare, som marknadsför sig som Sveriges öppnaste galleria. Där har alla butiker öppet mellan 10.00 och 21.00 de allra flesta dagarna året runt.

Det yttre har betydelse

Åsikterna går isär om hur ett nytt köpcentrum bör utformas fysiskt. Det finns dock vissa generella tips rörande framför allt detaljhandels kommersiella villkor. Främst beror utformningen på vilka köpcentrumets huvudsakliga kundgrupper kommer att vara. Olika kundgrupper har olika förväntningar både gällande anläggningens innehåll och dess planering.

Entrén till ett köpcentrum fyller ett mycket primärt behov – att släppa in och välkomna kunderna. Den ska också mycket tydligt signalera vad som väntar innanför portarna. En anspråkslös entré till ett köpcentrum riskerar att ge besökaren helt fel signaler.

Framgångsdimensioner i marknadsplatsers konkurrens

Vem är kunden?	En förutsättning för att handelsplatsen ska kunna hävda sig är att man har en klar bild av vad kunderna efterfrågar. Vilka produkter och tjänster lockar? Ska handelsplatsen priskonkurrera med andra handelsplatser eller ha en annan inriktning? En förutsättning för att få fram bästa möjliga erbjudande handlar således om att informera sig om vad de potentiella kunderna efterfrågar.
Ankarbutiker/dragare	Alla handelsplatser behöver ett större inslag av de kända större kedjorna. Dessa butiker är uppskattade av många kunder och fungerar som "dragare". En stor livsmedelsbutik kan också fungera som dragare.
Butiksmix	Nära kopplat till behovet av att komplettera med nya butiker är butiksmixen. Kan handelsplatsen hitta sin nisch genom att ha en annan butiksmix? En butiksmix där butikerna (och även andra typer av service och tjänster) kompletterar varandra? En bra butiksmix bidrar till att underlätta för kunderna och besökarna att utföra flera ärenden samtidigt.
Nya aktörer	Ett sätt att höja attraktiviteten är genom att exempelvis locka nya butiker och annat serviceutbud till området. På vilket sätt kan handelsplatsen differentiera sig från andra handelsplatser? Vad saknas i dag? För att utveckla handeln bör det finnas en idé om vilka aktörer som man vill få att etablera sig.
Pärlor	En del av butiksmixen handlar om att lyfta fram "pärlor", det vill säga butiker, restauranger eller något annat som har det "lilla extra" och som det pratas om. Utanför storstäderna är dessa ofta lokala aktörer som är starka på sin hemmamarknad.
Tyngdpunkt och stråk	Hur butiker är lokaliserade och hur de länkar i varandra kan bidra till att skapa bra flöden. På de flesta handelsplatser handlar det om att inte sprida ut verksamheter för mycket utan kraftsamla på några platser.
Mötesplatser	Att besöka en handelsplats syftar inte alltid till att handla, utan väl så viktigt är att det är en mötesplats. Torg, restauranger och annat som underlättar möten höjer attraktiviteten.
Trivsel	Kopplat till mötesplatstanken är betydelsen av att skapa trivsel. Att lyckas med detta är dock inte helt enkelt och särskilt inte i ett större handelsområde.
Fräschhet	En del av trivseln handlar om att handelsplatsen känns fräsch och snygg. Klotter får inte finnas, snygga papperskorgar, välhållna stråk och byggnader är annat som är viktigt. Här har kommun och fastighetsägare ofta en central roll.
Trygghet	En annan trivselfaktor är trygghet. Det kan handla om risken att bli bestulen och risken att bli påkörd.
Aktiviteter	Intresset för att besöka en handelsplats handlar också om att det händer saker. Festivaler, långlördagar med mera är viktigt. Det bör finnas en väl genomtänkt aktivitetsplan som lockar kunder till området.
Tillgänglighet	En mycket central faktor är att det är enkelt att ta sig till och från handelsplatsen. Inte minst vid de tillfällen då det är många besökare/kunder på plats. Frånvaro av köer, enkelt att hitta parkeringar och bra kollektivtrafik är viktigt. Helgöppet och långa öppettider är av central betydelse. Det är också viktigt att alla aktörer har samma öppettider, annars finns det en risk för att handelsplatsen inte framstår som tillräckligt attraktiv.
Marknadsföring	Av största vikt för en handelsplats är att det finns en genomtänkt marknadsföringsstrategi. Framgångsrik marknadsföring måste vara professionell, och det räcker inte med flygblad eller dylikt.
Samverkan	För att få till marknadsföring, gemensamma aktiviteter, gemensamma öppettider, trivselkapande åtgärder med mera krävs en god samverkan. Samverkan involverar handeln, fastighetsägare, kommunen, turism och andra besöksnäringar. Betydelsen av en väl fungerande samverkan kan inte nog betonas.
Lär av andra och våga	En framgångsmodell har också visat sig vara ständig förändring och en vilja att experimentera. Förändring i sig (nya butiker, renovering med mera) skapar intresse och lockar kunder. Att experimentera är också viktigt då det inte finns några till 100 procent färdiga framgångsmodeller. Det gäller att via experiment "upptäcka" vad kunderna uppskattar.

Entrén ska vara en reklampelare, inkastare och vägvisare på en och samma gång. Ju större ett köpcentrum är desto större krav ställs det naturligtvis på att entrén gör innandömet rättvisa. Det finns många exempel på köpcentrum runt om i landet som misslyckats med att utforma entréerna på ett sätt som gynnar tillströmningen av kunder, ett av dem är Globen. Innan den nybyggda delen och entrén öppnade i gaveln på Globens köpcentrum fick man som besökare leta efter entréerna. De var alldeles för anspråkslösa och undanskymda för att göra köpcentrumet på 14 000 kvadratmeter rättvisa. Delvis beror detta på att fastigheten endast till en ringa del används som shoppingyta och resten utgörs av kontorslokaler. Entréerna har därför varit mer anpassade för kontor än för köpcentrum. Jämför exempelvis med Gallerian i Stockholm eller Mobilia i Hyllinge i Skåne där entréerna är stora och mycket tydliga.

Det är alltid en delikat uppgift att avgöra hur den slutgiltiga utformningen av ett nytt köpcentrum ska se ut. I hur stor utsträckning ska man vara unik med avseende på materialval och arkitektonisk utformning och i hur stor utsträckning ska den senaste tidens trender följas? Det är viktigt att en nyinvigd handelsplats symboliserar den tid vi lever i och tillfredsställer de krav som dagens kunder ställer på utbud, service och presentation. Några av de mest tongivande trenderna just nu kännetecknas av:

Ljus och luft – ett köpcentrum ska vara ljust och luftigt. Intag av dagsljus sker företrädesvis genom generösa glaspartier, gärna i form av glasade atriumgårdar utplacerade med jämna intervall. Ljusbilden kompletteras också med en allmänt god allmänbelysning tillsammans med en påkostad punktbelysning som förhöjer intrycket av handelsplatsen. Det är tydligt att belysning har fått en större vikt under de senaste åren och att allt fler fastighetsägare arbetar betydligt mer professionellt med belysning av sina köpcentrum idag. Idag finns exempelvis aktörer på marknaden som mer eller mindre uteslutande arbetar med belysning av handelsplatser och butiker, exempelvis Fagerhult Retail som är en del av Fagerhultkoncernen. Nischade stråk – handelsplatsen gör en del av arbetet för besökaren, det vill säga nischer sina butiker efter den bransch de verkar i. Klädbutikerna är därför samlade efter inriktning mot exempelvis dammode, herrmode och barnmode. De presumtiva besökarna slipper därmed att springa benen av sig när de är på

jakt efter en typ av plagg eller något annat föremål. Denna logik går att utskilja i alla nivåer av detaljhandeln, från hur hela butiker är etablerade i handelsområden till hur varor visas i en butiks hyllor. Exklusiva materialval – handelsstråken i ett köpcentrum ska andas exklusivitet även om utbudet till största delen återfinns inom ett medel- eller lågprissegment. För att skapa en exklusiv atmosfär används i dag därför ofta sten och marmorgolv, ädelträ, stål och glas i varierande kombinationer. Det är inte svårt att tidsbestämma 2000-talsköpcentrum i förhållande till 1980- och 90-talscentrum om man ser till förekomsten av dessa materialval. För att skapa ett stort intresse för ett köpcentrum och säkerställa en lång livslängd av dess utformning är det en klar fördel om man lyckas skapa något som är unikt utan att för den delen kännas föråldrat eller för extremt, men i dagsläget när det i storstäderna råder mycket hård konkurrens är denna balansgång svår. För att synas i bruset behöver den enskilda handelsplatsen sticka ut och det innebär ofta även ett unikt arkitektoniskt utseende. Än så länge finns dock få riktigt nischade köpcentrum i Sverige. Det är viktigt för ett fastighetsföretag att budgetera för fortlöpande förändringar. Hur mycket man än satsar på att bygga modernt känns det ofta efter några år som lite omodernt. Då är det viktigt att kunna komma med något nytt.

”Trollbind” besökarna – då stannar de längre

Om kunden trivs spenderas mer tid i centrumet och sannolikt även större belopp. Att skapa en atmosfär som medför att den allmänna trivseln i centrumet är hög är därför av stor vikt. När det gäller trivselfrågor går det dock sällan att göra en helhetslösning eller en punktinsats för att centrumet ska upplevas som trivsamt. I stället krävs det kontinuerligt arbete med att tillmötesgå olika människors behov för att skapa en ökad trivsel i köpcentrumet. Det handlar exempelvis om mötesplatser och restaurangutbud, men även om antalet toaletter, att det finns en bankomat och om den allmänna skötseln av centrumet.

Trivseln i ett köpcentrum påverkas också av att kunden känner sig trygg. Tryggheten kan åstadkommas på olika sätt, exempelvis genom att undvika mörka gångstråk i och i anslutning till köpcentrumet, men också genom att se till att butikspersonalen känner sig trygg. En plats i köpcentrum som nästan alltid går att förbättra är miljön i parkeringsgaragen. Här

Upplevelser i handeln

Ordet upplevelse har använts i marknadsföringen av otaliga produkter och företeelser i många år, men i dag tillskrivs detta begrepp betydligt mer värde än tidigare. Anledningen till detta är främst att forskare i dag tycker sig se att upplevelser används som ett specifikt konkurrensmedel, fullt jämförbart med många andra traditionella konkurrensmedel som exempelvis pris och kvalitet, men även att våra livsmönster och därmed även konsumtionsmönster förändras. Vi är i dag konsumenter av tid och vill då även fylla denna tid med meningsfulla och upplevelserika händelser.

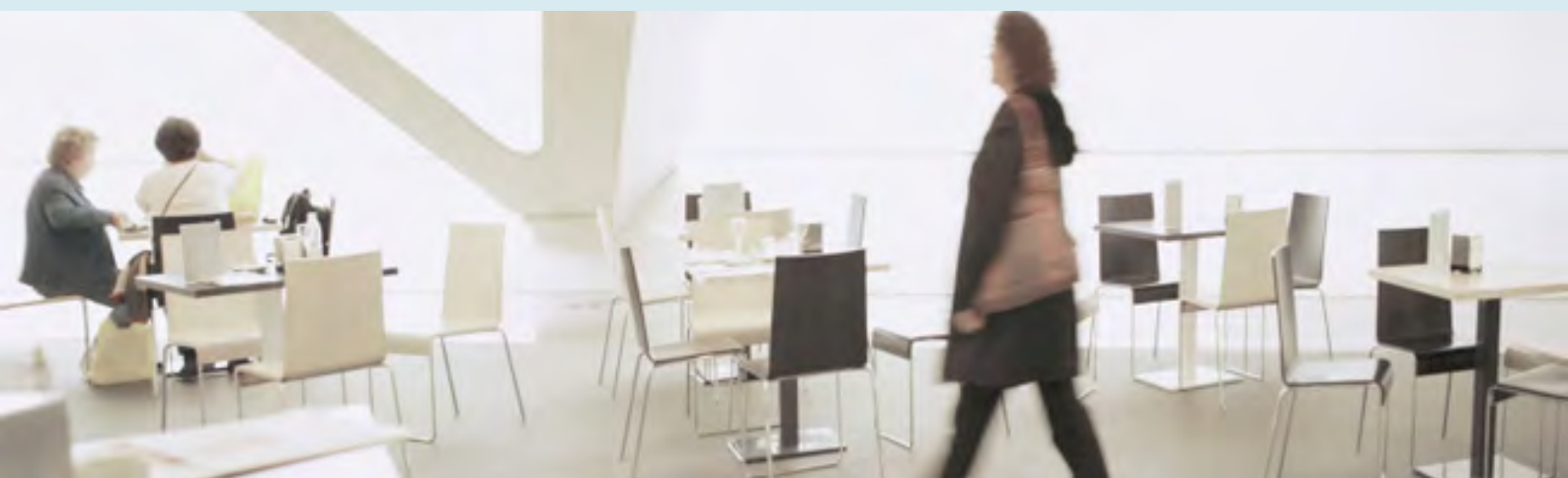
När det gäller de praktiska tillämpningarna av upplevelser som ett konkurrensmedel är det bland annat de båda amerikanska forskarna James Gilmore och Joseph Pine vid Harvard Business School som har utvecklat dessa. De menar att upplevelser består av fyra olika element – underhållning, utbildning, estetik och eskapism – som tillsammans och var och en för sig kan användas för att skapa miljöer och situationer som är attraktiva för konsumenten. Den svenska forskaren Lena Mossberg har sammanfattat dessa fyra element för att göra dem mer överskådliga. Hon menar att en person som tar del av:

- en underhållningsupplevelse vill känna
- en utbildningsupplevelse vill lära
- en eskapistisk upplevelse vill göra
- en estetisk upplevelse bara vill vara där

Inom svensk handel är upplevelser som ett konkurrensmedel uppmärksammat, men ännu långt ifrån fullt utvecklat. Även om många aktörer på marknaden uppger att de arbetar aktivt med att förmedla upplevelser till sina kunder är det väldigt få som systematiskt arbetar med de koncept och verktyg som finns tillgängliga, detta trots att omfattande forskning inom området pekar på tydliga konkurrensfördelar. I dag ligger fokus mer på events och roliga happenings än på helhetsupplevelser i en miljö speciellt anpassad för kunden, se Karlsson och Kolterjahn (2003). Enklare former av dessa koncept, såsom temarestauranger och temastråk i köpcentrum, finns men är ännu relativt ovanliga.

Åker man till andra världsdelar kan man å andra sidan se upplevelsetänkandet i sina mest extrema former. I det amerikanska köpcentrumet Mall of America kan man åka bergochdalbana och i Mall of the Emirates i Dubai går det att åka skidor – alltsammans inomhus. Detta är dock en utveckling som sannolikt aldrig kommer att förverkligas i Sverige och de blir alltmer ovanliga även internationellt.

Idag ligger fokus istället på att bygga bra, trygga och trevliga shoppingmiljöer som tilltalar konsumenternas sinnen mer subtilt.



känner sig många kunder otrygga, men med hjälp av belysning, färgval, grönska och kanske ljud går detta att vända till något mer positivt. Alternativt går det att göra som i Sollentuna Centrum eller Liljeholmstorget i Stockholm där butikerna sträcker sig hela vägen ut i parkeringsgaraget och på så vis bidrar till en ökad trivsel och trygghet.

Ett brett utbud med olika alternativ av bra restauranger, caféer och snabbmatställen i ett köpcentrum är ett måste. Restaurangerna bör vara uppbyggda kring en trivsam miljö. Något som under flera år har varit populärt är foodcourts där ett antal restauranger finns samlade på ett och samma ställe och har gemensamma sittplatser. Personer i ett och samma sällskap kan då välja att äta mat från olika restauranger, men ändå sitta tillsammans. Det finns dock klara nackdelar med denna lösning då den ofta är mycket bullrig och kräver stora utrymmen. Alternativet är att satsa på mindre, men mer exklusiva lösningar. Allt beror på vilken kundgrupp man försöker attrahera. Kista Galleria i Stockholm är det köpcentrum i landet som har det största utbudet av caféer och restauranger och kan skryta med en mycket framgångsrik foodcourt. I gallerian Mood som byggs i Stockholms innerstad och öppnar under våren 2012 satsar fastighetsägaren i stället på mindre och mer exklusiva restauranger.

Fräscha och lättillgängliga toaletter som är dimensionerade till köpcentrumets storlek uppskattas av alla. Det har visat sig vara mindre viktigt om det kostar pengar eller inte att använda dem, men det är oerhört viktigt att de är lättillgängliga, fräscha och tillräckligt många. En annan faktor som påverkar trivselen i centrumet är att det är ordning och reda. Butikerna har sina butiksytor och det är viktigt att de håller sig till dem. Trottoarpratarna och klädställningar på allmännytor ger lätt en påträngande och stökig känsla hos kunden. Dessutom minskar de framkomligheten i centrumet.

Ljus och det allmänna dagsljuset spelar en viktig roll i dagens köpcentrum. Det skapar atmosfär och karaktär, men kan också användas som ett instrument att påkalla uppmärksamhet och hjälpa kunden att navigera.

För att locka kunder till ett centrum är det viktigt att det fungerar som en mötesplats. En mötesplats kan vara ett torg eller en annan naturlig knutpunkt.

Det ska vara lätt att hitta dit och det bör även finnas möjlighet att sitta ner. Det kan ofta vara fördelaktigt att smycka dessa mötesplatser på olika sätt, exempelvis med konstnärliga installationer, eller genom att möjlighet ges till utställningar av olika slag. Forskning på bland annat stadskärnor och det offentliga rummet har visat att såväl handel som andra verksamheter påverkas positivt av en god social miljö. Det är inte en överdrift att säga att köpcentrum och gallerior till viss del har gått från att vara handelsplatser till att vara mötesplatser.

Ovan nämnda faktorer är ett axplock av alla de faktorer som fastighetsägare måste förhålla sig till när de investerar i ett köpcentrum, men de är samtliga centrala för att förklara skillnaden mellan framgång och misslyckande.

Hur påverkas den befintliga handeln av de externa köpcentrumens expansion?

Handeln genomgår en strukturomvandling. Tidigare karaktäriserades handeln främst av en stark cityhandel och viss handel i bostadsområdescentrumen. I dag karaktäriseras den samlade handeln i en typisk stad liksom figuren på nästa sida.

I mitten av staden och figuren återfinns cityhandeln. Faktorer som ofta ligger cityhandeln till last är slitna oattraktiva miljöer, köpmän och fastighetsägare som har svårt att få till gemensamma strategier för att utveckla cityhandeln och brist på parkeringsplatser. Viktiga faktorer för en framgångsrik cityhandel är aktiva fastighetsägare och hyresgäster som gemensamt arbetar för att höja attraktionskraften i hela området. De senaste åren har det blivit vanligare med handelsetableringar i industriområden, vilket bland annat förklaras av en ambition om att utnyttja dessa områden bättre och undvika att lokaler står tomma. Industriområdeshandel är i ett första skede aktuellt för sällanköpsvaruhandeln eftersom det ofta kan vara olämpligt att sälja matvaror i en miljö som under lång tid påverkats av industriproduktion.

I stadens utkanter ligger externhandeln, som fortsätter att växa. I anslutning till större vägar och korsningar ligger ofta så kallade singeletableringar. Detta är större, enskilda butiker som växer fram utanför stadskärnor och externhandelsområden.

Den bostadsnära handeln, så kallad bostadsområdes-

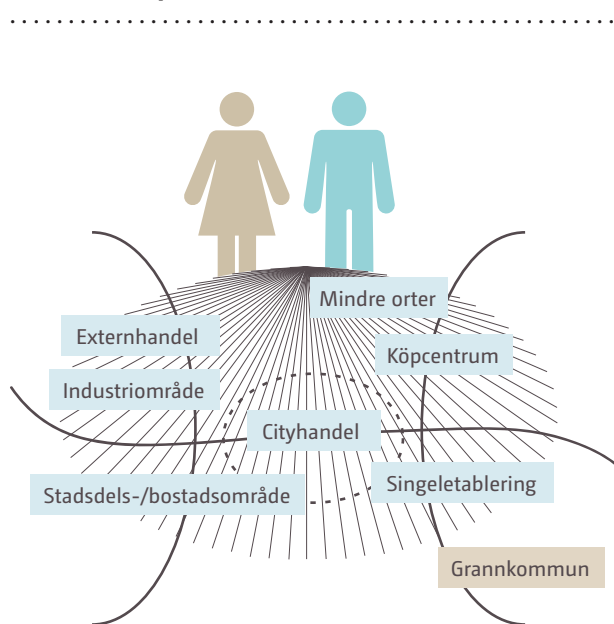
handel, målas ofta upp som en förlorare i handelns struktumvandling. Det är sant att denna typ av handelsplats möter mycket hård konkurrens, men slutsatsen behöver inte alltid vara att dessa butiker slås ut eftersom hushållens efterfrågan på service ständigt ökar. Slutligen påverkar utvecklingen i grannkommunerna handeln. Struktumvandlingen i handeln har slagit hårt mot främst mindre orter med litet befolkningsunderlag och hög grad av utpendling.

Konkurrens leder till prispress

Konkurrensen från nyetableringar i externa affärscentrum har flera effekter på den befintliga handeln. Å ena sidan är det fler handlare som måste dela på en oförändrad total konsumtion, vilket leder till att ett flertal etablerade handlare sannolikt får vidkännas en fallande efterfrågan och en försämrad lönsamhet. Så kallade utträngningseffekter kan uppstå.

Å andra sidan är det oklart om cityhandeln förlorar på en externetablering i och med att det också kan uppstå överspillningseffekter, vilket innebär att enskilda köpmän faktiskt kan dra nytta av nyetableringar av externa köpcentrum. Ett exempel på denna typ av effekt är att ett externt köpcentrum kan attrahera konsumenter från kringliggande områden som väljer att inte bara handla i det externa köpcentrumet utan även kompletteringshandla i den närliggande staden. I detta fall är externhandeln en större utmaning för

Handelsplatser i en typisk mellanstor/större stad



handlarna i mindre kringliggande orter än för handlarna i city. Det är dessutom ofta så att utbudet på den externa handelsplatsen och i city i viss eller hög mån kompletterar varandra.

Konkurrensen mellan butiker i de externa köpcentrumen och i staden kommer även att bidra till en prispress, vilket innebär en ökning av konsumenternas realinkomster. Detta kan i sin tur, givet oförändrad konsumtionsbenägenhet, leda till en ökad efterfrågan även för köpmän i stadskärnan. En tredje motverkande faktor är att ökad konkurrens från butiker i externa köpcentrum kan leda till problem för köpmän i city initialt, vilket i sin tur kan sänka butikshyror i city. Nya butikslokaler i de externa köpcentrumen innebär också ett ökat utbud av lokaler, vilket också kan bidra till lägre butikshyror än vad som annars skulle ha varit fallet. Detta kan i sin tur skapa något bättre förutsättningar för cityhandeln.

Till sist, och troligtvis viktigast, kan konkurrensen från ett externt köpcentrum också bidra till att butiksinnehavare i city och lokala politiker får incitament att dra igång stadsförnyelseprogram som bidrar till att göra stadskärnan till ett intressant alternativ (se nedan för en diskussion om denna effekt).

På samma sätt som olika köpcentrum kan komma att påverkas olika av den ökade konkurrensen kan den få olika stor effekt på olika sorters varor. Inköp av dagligvaror är ofta tungt och underlättas om man har tillgång till bil. Dessutom är dagligvaruinköpen en stor utgiftspost för hushållen, vilket innebär att många konsumenter är måna om att handla så billigt som möjligt. Därför kan man tänka sig att den etablerade dagligvaruhandeln (i både stad och glesbygd) är den som får uppleva den mest intensiva konkurrensen från de stora, externt belägna dagligvarubutikerna. För sällanköpsvaruhandeln kan man tänka sig en liknande utveckling när det gäller till exempel vitvaror, möbler och andra produkter som kräver bil för hemtransporten. Andra mindre skrymmande varor kan komma att klara sig bättre.

HUI Research analyserar årligen mängder med kommuner och stadskärnor, och en övergripande slutsats är att de externa köpcentrumen har varit mycket framgångsrika. Analyserna visar i de flesta fall att externhandeln påverkar olika marknadsplatser olika. I konkurrensen mellan olika marknadsplatser konkur-

rerar cityhandeln inte i någon större omfattning med de externa köpcentrumen netto. Enskilda handlare kan påverkas, men cityhandeln i sin helhet klarar sig ofta bra. Däremot förlorar den övriga handeln, det vill säga butiker utanför stadskärnan och de externa köpcentrumen, till de externa köpcentrumen.

Värt att notera är att det samtidigt också i många fall har skett en omvandling av cityhandeln. Bland annat har den inneburit att större dagligvarubutiker lämnat city och ersatts av mindre delikatessbutiker och sällanköpsvarubutiker. Ett ökat utbud av restauranger är också något som karaktäriserar många stadskärnor.

Konkurrensen mellan olika marknadsplatser är dock inte begränsad till kommungränserna. Av HUI Researchs analyser framgår ofta att i kommuner som har externa köpcentrum finns ett omfattande inflöde av köpkraft från kringliggande kommuner, det vill säga kunderna är i många fall beredda att köra långa sträckor för att handla i externa köpcentrum.

Finns det någon framtid för bostadsområdeshandeln?

En typ av marknadsplats som har haft det relativt svårt under de senaste decennierna är mindre bostadsområdescentrum. Dessa utgör ofta kärnan i ett bostadsområde och kan sägas vara ett centrum med verksamheter som förser de boende i området med dagligvaror och tjänster såsom kemtvätt, skomakeri och frisör. Dagligvarubutiken i ett bostadsområde är mycket betydelsefull och brukar benämnas "ankarbutik". I större bostadsområden kan det också finnas apotek och bank, och i vissa bostadsområdescentrum finns ett utbud av offentlig service, exempelvis försäkringskassa, arbetsförmedling, folktandvård, barnavårdscentral och mödravårdscentral. Denna service är dock oftast förlagd till större centrum såsom stadsdelscentrum och kommuncentrum. Det är framför allt i de större bostadsområdescentrumen som konsumenten i dag har möjlighet att handla sällanköpsvaror, såsom kläder, skor, cyklar med mera. Butikerna inom sällanköpsvaruhandeln påverkas av utvecklingen inom dagligvaruhandeln. Om dagligvarubutiken i bostadsområdescentrumet inte utvecklas tillfredsställande minskar som regel genomströmningen av människor till centrumet, vilket sällanköpsvarubutikerna får känna av. Ett centrum har också, när det fungerar väl, en social betydelse som mötesplats och ger ett alternativ till de personer som inte har

möjlighet eller vill handla i stora externa köpcentrum eller i stadskärnans dagligvarubutiker eller saluhallar. För många personer är möjligheten till kompletteringshandel viktig i bostadsområdescentrumet.

Flera bostadsområdescentrum har hamnat i en negativ spiral

Det kommersiella utbudet i bostadsområdescentrumen tenderar att minska i många av Sveriges bostadsområden. Handeln har under de senaste decennierna fört en tynande tillvaro samtidigt som bank- och postkontor slagit igen. När servicenivån i bostadsområdescentrumen sjunker medför det i sin tur att allt färre människor besöker dem. Många gånger innebär detta att centrumet känns otryggt, och det är inte ovanligt att det förekommer skadegörelse och bråk. Denna utveckling kan liknas vid en negativ spiral. Den negativa spiralen kan spädas på ytterligare om fastighetsägaren inte engagerar sig i centrumet. Att arbeta aktivt med de mindre centrumen kräver resurser. Att exempelvis rusta upp ett centrum är kostsamt och inte sällan en riskfylld investering. Detta resulterar i att många av bostadsområdescentrumen lämnas åt sitt öde, och resultatet blir dåligt skötta fastigheter.

Den nedåtgående spiralen för många bostadsområdescentrum kan även påverka hela bostadsområdet i en negativ riktning. Bostadsområdets attraktionskraft minskar, vilket i sin tur kan leda till att personer med högre köpkraft flyttar ut och de med svagare köpkraft flyttar in. Detta gör det än svårare för handeln att bedriva en lönsam verksamhet, vilket i sin tur leder till än färre satsningar från fastighetsägaren och kommunen, allt i en nedåtgående spiral.

Konkurrensen mellan olika marknadsplatser som en förändringskatalysator

Nyetabletering av externa köpcentrum (och även expansion av stora förortscentrum i storstäderna) sätter press på den etablerade handeln i kringliggande områden och kan fungera som katalysator för en positiv förändringsprocess, både för den etablerade handeln och ur ett bredare perspektiv.

Exempel på detta är Jönköping. I Jönköping byggdes det halvexterna köpcentrumet A6 i slutet av 1980-talet. Det nya centrumet lyckades på kort tid attrahera konsumenter som tidigare handlat i kringliggande städer (Eksjö, Nässjö, Huskvarna med flera) och också konsumenter som tidigare handlat i butiker i Jönkö-

Eda – en gränshandelskommun

Detaljhandeln omsatte drygt 2 miljarder kronor i Eda kommun 2010 och omsättningen ökade med 213 procent mellan 2003 och 2010 jämfört med 38 procent i riket.

Handeln har med andra ord utvecklats mycket starkt i Eda kommun och Charlottenberg, som traditionellt sett har haft industrin som den dominerande näringen. Det huvudsakliga skälet till detta är en mycket snabbt växande gränshandel, som i dag utgör en central utvecklingskraft för orten och kommunen. De nyetableringar som lokaliserats till Charlottenberg har sin förklaring i ett kraftigt inflöde av norsk köpkraft.

Tack vare gränshandeln har utbudet av handel i Charlottenberg blivit betydligt större och mer diversifierad än den hade varit utan gränshandel. Denna exportledda tillväxt har haft två effekter. För det första har den växande handeln via multiplikatoreffekter påverkat den lokala och regionala ekonomin positivt. För det andra har den exportledda tillväxten skapat konkurrensfördelar för Charlottenberg genom att utbudet har blivit stort och diversifierat. Därigenom har Charlottenberg nått en regional attraktivitet som, rätt förvaldad, fortsättningsvis kan utgöra en stark bas för den lokala ekonomin.

pings stadskärna. För cityhandeln innebar det nya centrumet ett reellt hot. I stället för att ge upp kampen om köpkraften gjordes en satsning på att fräscha upp cityhandeln i Jönköping. Några år senare hade cityhandeln återhämtat sig och omsättningen i city var tillbaka på gamla nivåer.

Ett annat intressant exempel är utvecklingen i Nödinge i Ale kommun. Ale kommun ligger strax norr om Göteborg och består av några mindre orter, bland annat Nödinge och Älvängen. Befolkningen i Ale arbetar i stor utsträckning i Göteborg, och som en konsekvens är utpendlingen mycket stor. Både dagligvaruförsäljningen och sällanköpsvaruhandeln hade utvecklats dåligt fram till i mitten av 1990-talet. Parallellt med denna process fanns det många sociala problem i Nödinge kopplade bland annat till bostadsområden från miljonprogrammets dagar. Nödinge var vidare känt för att vara ett tillhåll för ungdomsgång med nationalsocialistiska aktiviteter.

För att komma till rätta med utvecklingen bestämde sig det kommunala bostadsbolaget Alebyggen i mitten av 1990-talet för att tillsammans med NCC göra en satsning på Nödinge genom att flytta det existerande centrumet och bygga ett nytt nära väg 45 (huvudleden i Ale kommun och dessutom vägen till och från Göteborg för de flesta Alebor). Det nya centrumet fick bra parkeringsplatser, fräscha lokaler och en ny

Ica-butik som bidrog till att livsmedelsförsäljningen i Nödinge ökade. I dag är Ale Torg en handelsplats med rikligt och växande utbud.

Att konkurrens kan fungera som en förändringskatalysator som bidrar till att konsumenterna får tillgång till butiker som erbjuder ett bredare sortiment och till bättre priser är en viktig slutsats. Att konkurrens också bidrar till att väcka kommunpolitiker så att de rustar upp miljön i stadskärnorna och också väcker etablerade butiksägare och tvingar dem att tänka i nya banor är också positiva sidor av konkurrensen. Konkurrensen mellan olika marknadsplatser leder till att vissa butiker får läggas ner. Att vissa konsumenter därmed blir av med en närliggande butik är ett pris som måste accepteras om inte dynamiken i handeln ska avstanna, en utveckling som de flesta skulle förlora på. Erfarenheten är att dagligvaruhandeln kan klara sig bra på orter ner till cirka 4 000–5 000 invånare om den är välskött. En väl fungerande fackhandel kräver ofta ett betydligt större kundunderlag, ofta minst 30 000–40 000 invånare inom upptagningsområdet (se Karlsson, Kolterjahn och Bergström 2004).

Framtidens marknadsplats

En slutsats av detta kapitel är att konsumenterna förväntar sig ett visst utbud och gärna förflyttar sig för att nå det. En effekt blir att marknadsplatser som inte lever upp till konsumenternas förväntningar ersätts

av andra marknadsplatser som bättre tillfredsställer konsumenternas önskemål.

Kommuner har i långa tider använt Plan- och Bygglagen som ett instrument för att hindra externa köpcentrum – den nya tidens marknadsplatser. Genom att försöka hindra handelns naturliga strukturomvandling hindras också delvis en utveckling mot lägre priser och bredare utbud.

Handeln lever på kunderna och tvingas ständigt anpassa sig till nya konsumtionsmönster. Detaljhandeln verkar även på marknader som kännetecknas av konkurrens, vilket ytterligare bidrar till att såväl kedjor som fristående butiksinnehavare ständigt måste anpassa sig. Dessa två faktorer innebär, bland annat, att de måste vara beredda att omlokalisera till nya marknadsplatser. Det mer liberala användandet av Plan- och Bygglagen som tillämpats i många kommuner under 1990-talet när det gäller externa köpcentrum har bidragit till att konsumenternas efterfrågan i större utsträckning än politiska direktiv fått styra handelns utveckling.

En utveckling som kan komma att bli en utmaning för marknadsplatserna är den pågående miljödebatten. Om bensinpriserna stiger – på grund av stigande marknadspriser eller via stigande skatter – kanske kunderna blir mindre benägna att besöka externa anläggningar. Miljödebatten kan också leda till att det blir svårare att få tillstånd att bygga ut eller bygga nya externa anläggningar då dessa ofta uppfattas som bilalstrande. Framtidens marknadsplatser kommer att behöva förhålla sig till denna utveckling. Inom fastighetsbranschen har miljödebatten bidragit till att väldigt få handelsplatser som inte är miljöcertifierade på något sätt byggs idag. Liljeholmstorget i Stockholm blev exempelvis Europas första LEED Platinum miljöcertifierade köpcentrum.

Även om miljödebatten skulle kunna gynna cityhandeln kommer det fortfarande att vara viktigt, om inte viktigast, att stadskärnorna för att locka till sig kunderna sköts väl. Välskötta stadskärnor kommer också att klara att locka till sig urvalshandeln, kläder, skor, ur, guld med mera. Denna typ av handel trivs ofta i livliga städer tillsammans med restauranger, nöjen och kultur.

Om handeln även i framtiden kommer att få utvecklas

relativt fritt kommer nya marknadsplatser att uppstå och gamla att förändras eller tappa marknadsandelar. Vad detta kan komma att innebära mer konkret är inte lätt att sja om. Troligtvis kommer vi att uppleva en ökad mångfald av marknadsplatser. Externa köpcentrum med många stora lågprisbutiker kommer troligtvis att vara framgångsrika när det gäller försäljning av basvaror som mat. Om framtiden även, som diskuterades i kapitel 2, kommer att innehålla ett större inslag av inkomstspridning kommer denna typ av lågpriscentrum även att attrahera de grupper som värderar låga priser högre än ett stort inslag av service.

Samtidigt kommer marknadsplatser som erbjuder ett större inslag av service att attrahera de kundgrupper som har goda inkomster och som är beredda att betala för god service. Troligtvis kommer städerna och mer exklusiva köpcentrum utanför de stora städerna att vara framgångsrika i detta sammanhang. Denna utveckling gäller även gallerior i de större städerna som sannolikt kommer att vara mer nischade i framtiden för att spegla efterfrågan i just det område där gallerian är belägen.

Marknadsplatser som kommer att förlora marknadsandelar är de som inte kan leva upp till konsumenternas efterfrågan. Hit kommer man säkert att kunna räkna många av de mindre bostadsområdescentrumen samt traditionell handel utanför city och externcentrum. Att denna utveckling inte behöver vara given för alla kommuner är dock utvecklingen i Ale Torg i Ale kommun exempel på.

En tendens som kan bli än tydligare i framtiden är att konkurrensen mellan externcentrum, cityhandel och andra marknadsplatser i allt större utsträckning kommer att övergå till konkurrens mellan olika externcentrum. I storstäderna kan några av vinnarna komma att bli så kallade megacentrum. I Stockholm kommer detta att utgöras av köpcentrum och externa centrum med en omsättning på 2,5 till 3 miljarder kronor eller mer. På grund av sin dominans avseende storlek och utbud utgör dessa ett hot mot övriga mindre centrum.

Väl så viktigt i framtiden kommer det också att bli att profilera köpcentrumen. Att bara vara stor och erbjuda ett stort utbud av kedjebutiker kommer inte att räcka. Att erbjuda positiva helhetsupplevelser kommer att bli allt viktigare. Detta gäller inte bara för

Parkering och handel

Tillgängligheten med bil avgör ofta valet av handelsplats. Parkering är viktigt – saknas parkeringsmiljöer som förenklar och känns trygga kommer kunderna att åka någon annanstans. Parkeringsanläggningen är också det första som kommunicerar med besökaren vid mötet med handelsplatsen. Med ökande konkurrens blir dimensionering och utformning av parkeringsytan allt betydelsefullare. Vanliga misstag rör infarternas placering, söksystemets layout samt garagets läge.

Parkeringsens bidrag till omsättningen på en handelsplats varierar vanligen från 15 till 95 procent. I Stockholms City har höga p-avgifter reducerat bilkundsandelen till historiskt låga 5 procent. Kostnaden för en bilplats varierar mellan 10 000 och 800 000 kronor, oräknat inköp av marken. Samtidigt påverkas bilkunderna av gångavstånd, parkeringsavgifter och parkeringsmiljön. Trots sin betydelse hamnar ofta parkeringsfrågorna i skymundan i planeringsprocessen. När omsättningen stagnerar eller rent av sjunker kan bristande tillgång på parkeringsplatser vara en orsak. Exempel på dåliga och dyra lösningar finns det gott om, men även bra sådana. För en extern etablering kan det behövas 50–60 parkeringsplatser per 1000 kvadratmeter dagligvaror. I ett sådant fall bor det få människor i närheten och kollektivtrafiken är dåligt utbyggd. Så finns hela skalan av etableringar i olika former

och storlekar ända till city i storstaden där det behövs kanske 10–15 parkeringsplatser per 1000 kvadratmeter.

Trots sin betydelse för handeln är många p-hus smutsiga, trånga och dessutom mörka och osäkra. En orsak till det är att vi i Sverige har ett system där parkeringsutrymmet egendomligt nog betraktas som en lokal, och därför lyder under hyreslagstiftningen. När fastighetsägaren har hyrt ut sin parkering är det hyresgästen fritt att efter bästa förmåga få en vinst på affären. Det är svårt att i hyresavtalet formulera hur städning och skötsel ska detaljutföras. Är fastighetsägaren missnöjd och anser sig ha skäl att säga upp avtalet kan det bli fråga om ersättning med stora belopp. Det föreligger ett önskemål från byggmästaren och ägaren att få in så många bilplatser som möjligt på samma yta. Dessa önskemål har arkitekter och trafikplanerare ibland svårt att stå emot. Det gäller att vara stark i argumentationen!

Ur miljö- och klimathänsyn är effektiva och låga parkeringstal bäst men förutsätter en utveckling som gynnar en koncentrerad bebyggelse. I mindre orter än Stockholm är parkeringen ofta den stora konkurrensfördelen i kampen om kunden.

Källa: Marcus Henrikson, WSP.



köpcentrumen utan också för stadskärnorna och andra marknadsplatser.

En sista utmaning som all handel måste förhålla sig till är konjunktursvängningar. Under perioden 1997 till 2010 har handeln haft en mycket positiv utveckling, vilket har gynnat många nyetableringar. Även om utvecklingen de kommande tio åren kommer att vara positiv i genomsnitt så kommer det att komma lågkonjunkturer, vilket inte minst finanskrisen som inleddes under hösten 2008 är ett bevis på. I dessa kommer felinvesteringar och oattraktiva marknadsplatser att avslöjas. Vinnare blir de som kan handel, som fångar upp kundernas efterfrågan och som också har bra ekonomiska förutsättningar att möta konjunktursvängningar.

Uppgång och fall är nödvändigt

Marknadsplatsers uppgång och fall är i många avseenden lika viktiga som nyföretagande och konkurser är för ett dynamiskt näringsliv. Precis som när det gäller företag kommer nya marknadsplatser som prövar nya koncept att uppstå. Dessa nya marknadsplatser kommer antingen att uppstå spontant genom att

företag väljer att etablera sig nära varandra eller som medvetna satsningar av investerare som vill förränta sitt kapital på bästa sätt. Om de nya marknadsplatserna uppskattas av konsumenterna kommer de att ta marknadsandelar och konkurrera ut andra.

Framväxten av nya marknadsplatser och tillbakagången för andra bidrar till att de som verkar i och förvaltar köpcentrum, nya och existerande, kan lära sig vad som är framgångskoncept och vilka misstag man ska undvika. Sammantaget bidrar denna omvandlingsprocess till att handeln inte stagnerar och till att kampen om köpkraften ytterst bidrar till att tillfredsställa konsumenternas efterfrågan.



Butiken – handelns hjärta

“If you go looking for a friend, you’re going to find they’re very scarce. If you go out to be a friend, you’ll find them everywhere.”

Zig Ziglar

Butiken är handelns hjärta. Handelsföretagens ständiga försök med nya butikskoncept är utvecklingsmotorn inom handeln. De lönsamma försöken sprids och imiteras medan de olönsamma konkurreras ut.

Utformning och lokalisering av butiker är i dag i många avseenden en vetenskap. Att beräkna butikens potential i olika lägen görs till exempel med hjälp av lokaliseringsmodeller. Även val av sortiment, exponering och prissättning kan optimeras med hjälp av olika analysmetoder. Vid utformningen av butiker finns dock också ett kreativt och konstnärligt moment och en förmåga att sätta sig in i hur just de kunder tänker som besöker butiken. En optimal utformning av butiker kräver således både analys och fingertoppskänsla.

Färre men större butiker

Koncentrationen till färre men större butiker har pågått under lång tid. En faktor som drivit på utvecklingen är att Sveriges befolkning har koncentrerats till medelstora och stora städer. En annan faktor är att kundens ökande inkomster, och därmed ökande förmåga att betala för ett stort sortiment, gynnat stora butiker i många branscher. Ökade inkomster har även bidragit till ökat bilinnehav hos hushållen, vilket ökat deras rörlighet. Det har även blivit billigare för handeln att tillhandahålla ett större sortiment på grund av bättre kommunikationsteknologi och, via ökad frihandel, förbättrade möjligheter att köpa varor från hela världen. Slutligen har också kommuner, i viss mån till följd av omregleringar i Plan- och Bygglagen (PBL), oftare tillåtit nya och större etableringar.

En intressant fråga i detta sammanhang är hur stora butiker egentligen kan bli. Den maximala storleken på en butik styrs i stor utsträckning av konkurrenssituationen och köpkraften inom upptagningsområdet. Som exempel på att butiker kan bli mycket stora kan nämnas att världens största butik, Macy's i New York City, omfattar hela 200 000 kvadratmeter, vilket kan jämföras med IKEA i Kungens Kurva som omfattar drygt 40 000 kvadratmeter. Butiker som tillhör Walmart har ofta en storlek på mellan 8 000 och 20 000 kvadratmeter och saluför tiotusentals artiklar.

Även om de stora butikerna har varit framgångsrika finns det en intressant mottrend, som ännu är lite svår att sätta siffror på. Vi kan kalla den "delikatessbutikens återkomst". I de mellanstora och större städerna

finns allt fler mindre butiker i olika branscher som erbjuder ett nischat kvalitetsutbud i kombination med en hög service- och kompetensnivå. Det kan vara en mindre ostbutik, en cykelaffär som säljer dyra tävlingscyklar, en exklusiv skobutik eller en proffsbutik för musikälskare. Dessa butiker svarar upp mot många kunders efterfrågan på det "lilla extra". De finns ofta i de större städerna, i och med att det där finns ett tillräckligt stort kundunderlag, och de gynnas också av stigande inkomster, vilket har skapat en större köpkraft.

Vilka butiker är lönsamma?

Jakten på lönsamhet driver förändringen i butiksstrukturen. I detta avsnitt visar vi hur de olika egenskaper en butik kan ha, som storlek, läge och annat, påverkar lönsamheten. På vägen visas också hur butiksetablerare arbetar med analys och planering av nya butiker.

Eftersom den dominerande trenden är just den mot större butiker förvånar det inte att detta också speglas tydligast i lönsamheten.

Större butiker är ofta mer lönsamma

Det finns små butiker som är mycket lönsamma och stora som går med förlust. Lönsamheten påverkas uppenbarligen av mycket annat än storleken. I statistisk mening är storleken emellertid en viktig förklaring till butikens lönsamhet. I många branscher är större butiker mer lönsamma än små.

En indikation på detta framgår av tabellen på nästa sida som visar en rad nyckeltal för butiker i dagligvaruhandeln (se till exempel nettomarginalen). Det tycks finnas stordriftsfördelar. Dessa är tydliga inom dagligvaruhandeln. En orsak till stordriftsfördelarna är att en stor butik har bättre omsättning per anställd (se nettoomsättning per anställd). Hur starka dessa samband är varierar givetvis mellan olika branscher. Stordriftsfördelarna är exempelvis inte lika stora i branscher med ett större inslag av service och hantverkskunnande.

Läget är viktigt

Även stora butiker misslyckas emellertid om de ligger på fel ställe. Därför är tumregeln att de tre viktigaste framgångsfaktorer en butiksetablerare måste tänka på är "läget, läget och läget". Nedan diskuterar vi aspekter på detta tema.

Några finansiella nyckeltal för detaljhandeln i sin helhet

	1-4 anställda	5-9 anställda	10-19 anställda	minst 20 anställda
Medianomsättning, tkr	2 751	10 890	28 613	97 434
Resultat- och kostnadsstruktur (% av omsättning)				
Bruttovinst	42,0	39,0	33,0	27,0
Personalkostnader	20,5	19,6	16,8	13,3
Rörelsemarginal	1,4	1,6	2,1	2,5
Resursanalys				
Omsättning per anställd, tkr	1 254	1 750	2 242	2 839
Personalkostnader per anställd, tkr	274	352	379	386
Rörelseresultat per anställd, tkr	18,0	32,0	43,0	64,0
Avkastningsmått				
Avkastning på eget kapital, %	6,1	14,9	19,9	27,5
Avkastning på totalt kapital, %	4,1	6,6	8,2	11,1

Källa: SCB.

Den första förutsättningen för lönsamheten är att det kommer tillräckligt många kunder till butiken. Här är butikens läge ofta avgörande. En del butiker trivs tillsammans. Det är också viktigt att inte bara ha många butiksgrannar, utan också rätt butiksgrannar. Det gäller särskilt den så kallade urvalshandeln med kläder, skor, ur, guld och liknande där många kunder vill ha många butiker i samma bransch att välja mellan. Att olika butiker och även butiker som erbjuder samma sorts varor väljer att etablera sig nära varandra är ett exempel på en så kallad klustereffekt. Genom att butikerna ligger nära varandra attraheras ett större antal kunder till varje butik än vad fallet skulle vara om de hade valt att ligga var för sig.

En av de viktigaste faktorerna en butiksetablerare måste ta hänsyn till är hur köpkraften och konsumtionsmönstren i området ser ut. Den totala köpkraften bestäms av den disponibla inkomsten (det vill säga inkomst efter skatt och bidrag) och individernas konsumtionsbenägenhet samt antalet individer inom upptagningsområdet. Av betydelse i detta sammanhang är också vilket inflöde av konsumenter från andra regioner som en butik kan ge upphov till. Ett exempel på hur köpkraften kan beräknas ges i rutan på nästa sida.

Lokalhyra, personal- och marknadsföringskostnader påverkar också lönsamheten

Läget kan delvis ersättas med en intensiv marknadsföring mot kunden. Kostnaderna för lokal och marknadsföring är sålunda delvis utbytbara. Eftersom hyrorna är högre i de bättre områdena finns här en viktig avvägning för en butiksetablerare. För olika branscher finns i genomsnitt stora skillnader i hur denna avvägning är gjord. Bruttovinsten i till exempel dagligvaruhandeln är lägre än i andra branscher. Det är möjligen skälet till att dagligvaruhandeln oftare finns på ställen med lägre hyror. För dagligvaruhandeln kan det också spela in att inköp av dagligvaror ofta är ett enskilt ärende, det vill säga kunden har inte för avsikt att inhandla något annat i samband med inköpsresan. Av detta skäl behöver inte dagligvaruhandeln i samma utsträckning som många andra branscher samlokalisera med annan handel och kan därför välja lägen som har lägre hyror.

Det finns också stora regionala och inomregionala skillnader vad gäller olika kostnadskomponenter. Exempelvis varierar hyrorna mellan regioner – hyresnivån är högre i Stockholm än i glesbygd – men hyresnivån varierar även inom regioner. Citylägen kostar mer än butikslägen i mindre bostadsområdescentrum.

Lönsamheten påverkas även av en rad andra kostnadskomponenter. Personalkostnaderna skiljer sig åt mellan olika branscher, vilket beror på personalintensitet och kostnaden per anställd. Det senare beror på personalens kompetensnivå. Inom exempelvis ur, optik och guld och bok- och pappershandeln har personalen ofta en längre akademisk utbildning, vilket bidrar till högre löner.

Konkurrensen är också av central betydelse för lönsamheten. Om konkurrensen är intensiv är det inte lika lätt att föra vidare kostnaderna på konsumenterna. I stället måste butiksinnehavaren effektivisera och utveckla sin butik för att behålla och ta marknadsandelar. Konkurrensen varierar mellan branscher och mellan olika regioner.

Butikens utseende och förnyelse

Hur butiken uppfyller kundens förväntningar är i slutändan avgörande, och är också det som handelsföretagare lättast kan förändra. I detta sammanhang är förnyelse av butiken ett viktigt konkurrensmedel. Tidigare kunde det räcka med att bygga om en butik vart tionde år. I dag görs det ofta vart femte till sjunde år. Dessutom görs större förändringar vartannat till vart tredje år i många sällanköpsvarubutiker. Vissa butiker varierar till och med skyltning under dagen. På morgonen är det en viss kundgrupp som passerar förbi skyltfönstret och på eftermiddagen och kvällen andra grupper. En vanlig erfarenhet är att kundtillströmningen ökar kraftigt direkt efter en ombyggnad, men att den därefter gradvis avtar fram till nästa ombyggnad i takt med att nyhetens behag sinar och konkurrenterna hinner rusta ikapp.

I dagligvaruhandeln sker förändringarna något mindre frekvent, bland annat därför att det tar lång tid för kunderna att lära sig att hitta i en stor butik. Däremot är det grundläggande att variera exponeringen och komma med nya idéer i en dagligvarubutik för att den inte ska uppfattas som tråkig.

Det första intrycket av skyltning och exponering av varorna är centralt för en butiks framgång och de små detaljerna kan utgöra skillnaden mellan god och dålig lönsamhet. Om det första intrycket är negativt vänder många kunder ganska snabbt ut igen, och man får aldrig chansen att visa och sälja varorna.

Butikers utformning görs förvånansvärt ofta på in-

Beräkning av teoretisk köpkraft

För att ta reda på hur stor köpkraften är i en viss region duger det inte att studera försäljningsstatistiken för regionen. Det finns främst två viktiga förklaringar till detta. För det första går en del av försäljningen i regionen till kunder bosatta i andra regioner. För det andra väljer kunder bosatta i regionen att göra en del av sina inköp i andra regioner. För att få en exakt siffra på den faktiska köpkraften krävs kunskap om varje enskilt hushålls konsumtion, kunskap som är mycket kostsam att införskaffa. Ett alternativ är då att beräkna den teoretiska köpkraften.

Ett hushålls konsumtion bestäms av dess disponibla inkomst samt av hur stor andel av inkomsten hushållet är berett att använda för konsumtion, det vill säga vilken konsumtionsbenägenhet hushållet har. För att beräkna köpkraften är grundtanken att finna likheter i konsumtionsbeteende mellan olika hushållstyper. Genom att veta hur mycket olika typer av hushåll i genomsnitt konsumerar av en viss varukategori kan man genom att dela in hushållen i en region beräkna en ungefärlig teoretisk köpkraft.

tuitiva grunder. På vissa håll har dock mer noggranna analyser börjat tillämpas. Där spåras till exempel kunders väg genom butiken, kundundersökningar görs, och så kallad mystery shopping genomförs. Ofta leder detta till viktiga insikter som förbättrar lönsamheten. I efterhand kan många av dessa insikter verka självklara. Ändå har de inte beaktats i förväg.

Sortimentet och prissättning

Ett avgörande konkurrensmedel i butiken är att erbjuda det sortiment som både lockar kunder och är mest lönsamt. Detta är ofta en svår avvägning. Det är exempelvis vanligt att kunder kommer till butiken för att köpa de för företaget minst lönsamma produkterna, men att de på vägen passar på att köpa även det som är lönsamt. Att få till merförsäljning av högmarginalprodukter är en av handelns stora utmaningar. Den sporthandlare som lyckas sälja cykeln, tillbehören, försäkringen och dessutom fått kundens gillande,

Översiktlig redovisning av nyckeltal för detaljhandelsbranscher

Bransch	Bruttovinst	Personalkostnader	Lokalkostnader
Livsmedel	25	11	3,3
Kläder	46	22	8,9
Skor	47	23	7,3
Järn- & bygghandel	35	16	3,9
Elektronik	30	19	3,5
Möbler	42	18	10
Bok och papper	45	24	7,3
Fritid	42	20	7,4
Ur, optik & guld	60	31	4,6
Blommor	47	27	5,8
Heminredning	45	20	7,9

Källa: HUI Research, Finansiella nyckeltal 2010.

Anmärkning: Materialet baseras på ett relativt stort antal detaljhandelsföretag, dock är större butiker något underrepresenterade.

har inte bara fått till en bättre lönsamhet utan även en nöjd kund som med stor sannolikhet kommer tillbaka vid ett senare tillfälle.

En viktig del av försäljningen är att varorna håller den kvalitet som kan förväntas i förhållande till priset. Om varorna inte håller måttet tappar butiken kundens förtroende, något som är helt avgörande för kundens val av butik. En välskött reklamation kan reparera förtroendet, medan en felaktig hantering kan leda till att kunden är för evigt förlorad. I takt med att internet har utvecklats har kundernas möjlighet att informera sig om olika butikers erbjudande förbättrats, liksom möjligheten att recensera butikerna. En butik som inte lever upp till kundernas förväntningar kan drabbas av negativa omdömen på olika konsumentsajter på nätet.

En annan utmaning som butikerna ställs inför när det gäller sortimentet är att kraven på att ha ett brett, djupt och ständigt förnyat utbud av varor har ökat. Detta ställer i sin tur ökade krav på duktiga inköpare, effektiv logistik och en förmåga att fånga upp kundernas efterfrågan. Inte minst har kraven på ett ständigt förnyat utbud visat sig vara av stor betydelse. Även här kan stora butiker som tillhör stora kedjor ha stordriftsfördelar. Kedjor som H&M, IKEA, Stadium och Gina Tricot arbetar kontinuerligt med att introdu-

cera nyheter för att på så sätt locka kunder till butikerna. Betydelsen av att introducera nyheter är också stor för hemelektronikaktörer som Siba och Elgiganten. I denna bransch är det extra viktigt i och med att priserna är kraftigt fallande på många elektronikvaror.

Logistik

Ett handelsföretags logistik är en av de avgörande faktorerna för lönsamhet. H&M är mycket skickliga på detta. Man tar fram ett nytt mönster, köper tyg, knappar etc där det är bäst och billigast och transporterar sedan varorna till ett centrallager och sedan vidare ut till butikerna. För allt detta krävs en avancerad samordning. Fungerar inte den blir det dyrt för företaget, bland annat därför att förlorad försäljning på grund av försenad försäljning är nästan omöjlig att ta igen. Man riskerar att få realisera bort en stor del av de försenade varorna.

En viktig del av logistiken är lagerhanteringen. Lagrets omsättningshastighet varierar avsevärt mellan olika branscher. Nivån på omsättningshastigheten kan sägas vara en kompromiss mellan att inte ha ett så smalt sortiment att kunden tröttnar på butiken och att inte ha för många trögsålda varor.

Kraven är mycket olika i olika branscher. I en livsmedels- eller järnaffär förväntar sig kunden ett relativt

Kundvagnen – lönsamhetshöjare eller -sänkare

Det är välbelagt att kunder handlar mer om de har möjlighet att få med sig varorna genom butiken. Många kunder kommer till butiken efter jobbet och har en portfölj eller en kasse i handen. En hand är alltså redan upptagen. Kundvagnar kräver ett femkronorsmynt i pant, vilket gör att många kunder går in utan kundvagn och i stället tar en varukorg. Konsekvensen blir att kunden inte har någon hand ledig. Om kunden vill köpa något som inte får plats i varukorgen är det för sent att hämta en vagn. De står ju utanför ingången. Det är alltså inte konstigt om många kunder nöjer sig med det viktigaste och låter mycket annat vara. Råd: Sätt upp en växlingsautomat vid vagnarna och ha ett ställe inne i butiken där vagnar och korgar kan hämtas. Även där bör det finnas en växlingsautomat.

heltäckande sortiment. Det kallas också att ha ett "brett" sortiment. Inom mode är ett sådant urval oftast en belastning. Här är man ofta framgångsrik inom en nisch, låt vara att den ibland kan vara bred. De riktigt nischade företagen har ett stort antal artiklar inom ett litet varuområde, exempelvis underkläder, och säger då att de har ett "djupt" sortiment. Inom mode är det viktigt att fånga trender när man köper in och att realisera varor i rätt tid. Detta är en kunskap inom handelsyrket som ofta glöms bort.

Gemensamt för alla branscher är att lönsamheten stiger brant om butiken lyckas minska lagret utan att kunden anser att sortimentet blivit sämre.

Logistik är också en del av handeln där den tekniska utvecklingen har gått fort. I många detaljhandelsföretag används i dag streckkoder för att hålla koll på varuflödet från fabrik till kassa. Se faktabox på nästa sida för mer information.

Framtidens butik

Två oemotståndliga krafter ändrar villkoren för att uppnå lönsamhet i butiker i framtiden. Den ena är ny teknik som snabbt förbättrar möjligheterna att dra nytta av globaliseringen och tillhandahålla varor från

hela världen. Tekniken ger också medarbetaren möjlighet att komplettera den service som man tidigare tillhandahållit manuellt. Den andra kraften, också den i grunden en följd av teknisk utveckling, är att inkomsterna ökar stadigt. Därmed ökar också betalningsviljan för ett bra sortiment, bättre service, upplevelser, etiska krav och andra egenskaper som kan prägla en butik. I detta avsnitt tecknas en vision av färdriktningen för många butiker med utgångspunkt i dessa två starka krafter.

På väg mot robotbutiken

Sverige har i dag en exceptionellt låg personaltäthet inom handeln. Ett viktigt skäl är att lönekostnaderna är höga. De är nästan alltid den största kostnaden efter varorna. De relativt höga lönekostnaderna innebär att rationaliseringen redan drivits förhållandevis långt, men också att servicegraden är relativt låg.

Ett annat sätt att hålla nere kostnaderna är genom att trimma dagligvaruhandelns logistik, något som handeln har satsat en hel del på. Butikerna har helt enkelt blivit mycket duktigare på att distribuera varor på ett effektivt sätt. Kapitalbindningen i lager har reducerats trots att sortimentet är konstant eller större. "Hyllvärmarna" har blivit färre, särskilt i de större butikerna. Denna teknikutveckling fortsätter också i snabb takt. Framtida större butiker kommer med all säkerhet att ha automatisk prisskyllning och automatisk registrering av antalet produkter på hyllan, i lager och på väg från leverantören. Därmed kommer automatiska signaler om behov av frontning – det vill säga framträdande exponering – av en ny vara eller leverans.

Informationstekniken har gett företagen nya möjligheter till hantering av stora mängder information, exempelvis inom sortimentsstyrning. Företag som Wal-Mart har hela staber av kvalificerade medarbetare som med IT-stöd styr sortimentet i butiker över flera kontinenter. H&M använder, som nämnts, tekniken för att styra sin globala produktion av kläder där mönstret görs på ett ställe, tyget på ett annat, sömnaden på ett tredje etc. Modern lagerstyrning vore närmast otänkbar utan IT och det gäller både globalt i stora företag och i den moderna butiken med kanske 10 000 artiklar på hyllorna.

Det blir allt vanligare med självskanning inom dagligvaruhandeln, det vill säga att kunden själv registrerar varorna när de läggs i korgen och sedan betalar

alltihop via en enda registrering vid utgången. Denna utveckling har ännu inte nått sällanköpsvaruhandeln i någon större utsträckning. Det lär dock komma. I USA är det exempelvis inte ovanligt med så kallade självutcheckningsstationer. Dessa kan enklast beskrivas som vanliga kassor, men skannern som registrerar varor och priser är vänd mot kunden som själv sköter inskanningen. I denna typ av lösningar kan det räcka med att en person övervakar 3–4 kassor och bara ingriper för att hjälpa till eller av bevakningsskäl. Det finns även exempel på helt obemannade butiker. Ett svenskt exempel är Laxomaten i Falkenberg (www.laxbutiken.se).

Hittills har den tekniska utvecklingen gynnat de stora företagen, men i takt med att tekniken blivit billigare och mer tillgänglig används den alltmer också i små företag. Den har blivit en så naturlig del av företagen att vi knappt tänker på den längre. Under det senaste decenniet har många unga IT-vana medarbetare som behärskar den nya tekniken börjat sprida sin kunskap inom företagen. Inte minst har detta märkts i företag med stort sortiment, som bygghandeln, järnhandeln och dagligvaruhandeln. Inom upplevelsehandeln kan den nya tekniken till exempel användas för att med ljud och bild visa nytt mode, nya sportprodukter och varor som inte finns i butiken men som kan beställas.

Högre inkomster...

I kapitel 2 visades hur kundernas ökade inkomster påverkar konsumtionsmönstren. Den disponibla inkomsten kan förväntas öka under de kommande åren. Det påverkar också utformningen av butiker.

Ökande realinkomster innebär bland annat att tid värderas högre och att kunder blir mer beredda att betala för tidsbesparingar. Kunder blir också mer beredda att betala för upplevelser, bekvämlighet och etiska aspekter. I flera av dessa dimensioner konkurrerar handeln med andra tjänstebanscher. Livsmedelshandeln konkurrerar till exempel med restauranger. Hur stor del av hushållens konsumtion som går till detaljhandeln beror på hur skicklig handeln blir på att erbjuda tidsbesparing, upplevelser och tillgänglighet.

... skapar ökad tidsjakt ...

Att högre inkomster ställer andra krav på butiker illustrerades av IKEA:s försök att etablera svenska butiker i USA, trots att jämförbar genomsnittsinkomst är betydligt högre i USA. Efterhand var IKEA tvunget

att införa ändringar i konceptet för att spara tid åt amerikanska kunder. Man ändrade butikslayouten så att det gick snabbare att ta sig genom butiken, antalet kassor ökades för att minska kassaköer och dagen-efter-leverans infördes.

Tidsjakten driver också på utvecklingen mot stora butiker och köpcentrum. Butikerna och köpcentrumen måste ha ett bra sortiment så att kunderna kan minimera den totala tidsåtgången. Dock kan för stora butiker och köpcentrum också avskräcka kunder om de tar för lång tid att handla i.

I utformningen av den moderna butiken handlar det mycket om att förbättra kundens logistik. Det måste vara lätt att hitta i butiken. Det finns redan experimentbutiker utomlands där frukostmaten är samlad på ett ställe, middagsmaten på ett annat tillsammans med öl och vin etc. Det måste finnas gott om plats i butiken, till exempel breda gångar så att kunden kan ta sig fram effektivt.

Servicen behöver också vara effektiv. På samma sätt som det på internet finns sökmotorer som hjälper internetanvändaren måste det i butikerna finnas personal och/eller annan information som på ett tidseffektivt sätt hjälper kunderna att hitta rätt i det stora utbudet. En inte oviktig del handlar också om att inspirera kunder som är på jakt efter "något", men inte riktigt vet vad. Det kan handla om allt från mat till kläder och inredningsdetaljer. En annan del av servicen som behöver fungera effektivt är kassaservicen. Sannolikt kommer kassaköerna i våra dagligvarubutiker att bli kortare framöver. Det är också viktigt att det finns bra och lättillgängliga parkeringsplatser för kunder som kommer med bil. Trafiklösningarna är också viktiga. Det är i dag alltför vanligt med köer in och ut från parkeringsområdena, vilket skrämmer iväg kunderna.

...vilket ger renässans för närhandeln och stadskärnan

Inom närhandeln finns bostadsorienterade butiker samt mindre och medelstora centrum. Här finns nästan alltid dagligvaruhandel, oftast små och medelstora butiker, i vissa fall stora butiker och/eller lågprisbutiker. Oftast erbjuds service i form av frisör, kemptvätt med mera samt viss fackhandel och en eller ett par restauranger eller kaféer. Många av dessa butiker och centrum har tappat marknadsandelar under

Strekkodens betydelse

Handeln har satsat stora summor på att effektivisera varudistributionen från producent/leverantör till butiken och kunderna. För många företag och i flera av handelns branscher (inte minst inom dagligvaruhandeln) har en viktig del av denna satsning varit att bygga upp varudistributionen kring streckkoderna. Streckkoderna har, tillsammans med de investeringar som gjorts i informations- och kommunikationsteknologi, skapat en effektivare logistik. För varudistributionens olika delar går det att peka på en rad viktiga fördelar:

Producenter

- Effektivare utlastning, bland annat med hjälp av truckar försedda med streckkodsläsare.
- Effektivare produktion till följd av den snabba återkoppling man får från detaljisterna.
- Effektivare försäljning eftersom orderkontoret har kontroll över tillgängliga varor i realtid.
- Ett helt datoriserat lager ger effektivare lagerhållning.
- Effektivare kommunikation mellan företag, mellan distributionens olika led och mellan länder.
- Höjd grad korrekta ordrar.

Grossister

- Förenkling när alla inkommande varor har samma språk (på ett Pringlesrör finns nio språk, men bara en kod). Standardiseringen är emellertid långt från fullkomlig.

en följd av år. Om de är professionellt skötta möter de dock åtminstone tre av kundernas behov. De ligger ofta bra till för kunder som inte har tillgång till bil. De utgör i somliga fall en lokal träffpunkt och de möjliggör snabba ärenden för den stressade konsumenten. De är alltså på vissa håll en vital del i tidsjakten. Samtidigt har många av dem dålig tillgänglighet för bilkunder. De är ofta svåra att se från vägar som går förbi och de har ofta omoderna butikslokaler.

En följd av att kunder blir mer beredda att betala för service som ökad tillgänglighet är ändå att fler shop-

- Kunskap om efterfrågeutvecklingen tack vare återkopplingen från detaljist/butik.
- Spårbarhet – var finns varorna?

Butiker

- Effektivare kassalinje förkortar tiden per betalande kund.
- Lagret har skjutits bakåt i ledet eftersom distributionen går så pass fort. Detta har gett möjlighet till en högre omsättningshastighet av lagret, vilket kan bidra till en ökad försäljning (alltid fräscha varor på hyllorna).
- Korrekta beställningar eftersom försäljningsutvecklingen är enkel att följa.
- Maktförskjutning. I den allt snabbare varudistributionen har butikerna makt eftersom de är de första att få reda på konsumenternas efterfrågesvängningar. Stor möjlighet att med hjälp av denna information pressa grossister och leverantörer.
- Färre felleveranser.

Konsumenter

- Utbudsexplosion. Streckkoden har möjliggjort ett större sortiment för butikerna.
- Lägre priser. Kostnadsbesparingar genom hela ledet har medfört att priserna inom dagligvaruhandeln minskar.
- Varor på hyllorna. Det som efterfrågas finns på plats till följd av den snabba återkopplingen.
- Högre produktsäkerhet.

pingmiljöer som ger närhet kan gå mot en renässans. Närcentrum kan också vända sig till arbetsplatser i närheten. Många mindre butiker i Stockholmsområdet säljer med framgång till både de boende och arbetande. En ofta viktig intäktskälla är färdiga lunchpaket som säljs till arbetande i närområdet.

Högre inkomster ökar också efterfrågan på upplevelser ...

De flesta människor tar någon dag då och då för att gå runt i butiker – för att köpa nya skor, kläder, en present eller för att få en stunds förströelse. Här är det för

flertalet kunder viktigt att det finns ett stort utbud, det vill säga många butiker i samma bransch. Kunder vill också ha bra service i form av bemötande, varukunskap, miljö, mångfald etc. Upplevelsehandel är till stor del grundad på våra sinnen. Skyltning och exponering är centrala konkurrensmedel, liksom ett genomtänkt urval av varor.

Mycket tyder på att upplevelsehandeln successivt kommer att förfinas. Vill man förstå hur dessa butiker kommer att se ut ska man se de bästa butikerna i Milano, Paris, London eller New York. Det är klart att idéerna kan behöva modifieras efter den relativt lilla svenska marknaden, men besökaren kan ändå få en idé om vart upplevelsehandeln är på väg.

Upplevelsehandeln är och förblir lika viktig inom dagligvaruhandeln. En klassiker i sammanhanget är saluhallarna. Nu börjar det dyka upp allt fler livsmedelsbutiker – främst i medelstora och större städer – som provar nya koncept.

...och etik...

Återkommande konsumentundersökningar visar att många av de svenska konsumenterna är ganska eller mycket rädda för genmanipulerad mat och att ett stort antal kan tänka sig att betala mer för mat som inte är manipulerad.

Både IKEA och H&M har fått uppleva hur viktigt det är för företagets image att tillverkning i tredje världen sker under humana förhållanden. Båda företagen ligger i dag långt framme på detta område och gör kontinuerliga inspektioner hos underleverantörerna.

En viktig orsak till utveckling är de stigande inkomsterna som möjliggör för fler konsumenter att välja att inte köpa varor som de tror kan vara skadliga för

människor eller miljö. Som en konsekvens kommer konsumenterna att välja bort butiker som inte säljer "rätt" varor, vilket i sin tur kommer att lägga ett större ansvar på producenter och återförsäljare.

Ett exempel på denna utveckling är Body Shop som valt att inte sälja djurtestade varor. Man har även ett slags kontrakt eller uppförandekod om goda villkor för dem som tillverkar varorna.

... och klimatet

En annan dimension som har dykt upp de senaste åren är klimatfrågan. Människans påverkan på klimatet diskuteras allt mer och för handelns företag innebär detta två utmaningar. För det första är det många konsumenterna som vill handla "klimatsmart", vilket har kommit att definieras som ekologiskt, miljövänliga transporter och närproducerat. För företag som värnar om sina varumärken och som vill följa kundernas efterfrågan har det blivit allt viktigare att verka i dessa dimensioner. För en del butiker har det blivit en prioriterad nisch medan det för andra har blivit en del av utbudet. En annan faktor som kommer att spela in är att det med all sannolikhet kan komma politiska beslut som motiveras med klimatargument och som kommer att påverka handeln. Höjda bensinskatter kommer att göra det dyrare att transportera varor och även att ta sig till olika handelsplatser och butiker. Lagstiftning som försvårar användandet av bilar (till exempel begränsade möjligheter att parkera inne i städerna) kan också komma att försvåra för delar av handeln. Framgång i handeln handlar med andra ord inte bara om att följa kunderna, utan även om att ha koll på hur politiska beslut kan komma att påverka den egna verksamheten.

Prisundersökningar

För att konsumenten ska få en bättre uppfattning om exempelvis prisskillnader mellan olika butiker och regioner eller prisnivån i olika länder görs prisjämförelser. Detta sker genom att man väljer ut ett antal varor som ska ingå i en varukorg som sedan jämförs med andra varukorgar. I Eurostats jämförelse tar man en kombination av varor som är representativa för landet, för Sverige rör det sig om cirka 2 200 varor av ett totalt urval på 5 000 produkter. Man jämför varukorgarna parvis länderna emellan för de varor som är lika, detta för att få jämförelsetal mellan respektive länder. Det man vill göra är att jämföra likvärdiga produkter i olika länder för att få en uppfattning om prisläget. Eurostat har angivit att det är ordinarie pris som ska jämföras. Detta följer SCB utom vad gäller livsmedel. Då tittar man på det faktiska priset oavsett rabattkuponger eller medlemskort.

Att göra rättvisa prisjämförelser är mycket svårare än vad det först kan verka, då det finns stora variationer mellan länderna. Konsumtionsmönstren skiljer sig åt mellan länderna och detta påverkar priset. Dessutom är det av stor vikt vilka varor man jämför. Man kan till exempel inte jämföra varor som är importerade från Frankrike till Sverige med samma varor i Frankrike. Butikens läge spelar in när man sätter pris på varor, i Stockholm är till exempel lokalhyror och markpriser högre än i övriga landet, lönerna ligger ofta högre och detta påverkar priserna.

Något annat som skiljer sig åt mellan länderna är momsen, därför räknar man ofta bort den för att göra en rättvisare jämförelse. För att man ska få en fullständig bild bör man emellertid ta hänsyn till hela skatteuttaget.

Importerade varor påverkas också av växelkursen. Om den svenska kronan skulle försvagas innebär det att den svenska prisnivån sjunker. Detta leder emellertid inte till att priserna i butiken sänks, importvarorna blir dyrare på grund av att kronan blir svagare.

Arbetskraftskostnader är en annan faktor som påverkar prissättningen, och det finns ett samband mellan högre priser och högre arbetskraftskostnader. Sverige har relativt höga arbetskraftskostnader, vilket bland annat beror på hög produktivitet i industrin, höga skatter och höga sociala avgifter. Alla typer av skatter påverkar prisnivån, punktskatter som moms och importskatter påverkar prisnivån direkt, men det finns även skatter som i stället påverkar produktionskostnaderna som i sin tur påverkar priserna.

Skattetrycket i Sverige ligger ungefär 10 procentenheter över genomsnittet för EU (54 procent jämfört med 43 procent).

Efterfrågan och konkurrens är också två faktorer som styr prisnivån. Kunderna är kanske villiga att betala lite extra för varor med en viss egenskap, till exempel märkesvaror eller ekologiska varor. Konkurrens är också en faktor som bidrar till lägre priser och det gäller för hela varuflödet, från grossist till detaljist. Bristande konkurrens leder till sämre effektivitet, vilket har en negativ inverkan på priserna. Att det endast finns ett fåtal stora leverantörer av vissa produkter leder även till att det kan vara svårt för mindre aktörer att ta sig in på marknaden, något som får en negativ inverkan på priset.

Demografiska faktorer spelar också in, tätbefolkade orter har den fördelen att det är möjligt att vara effektivare vid varuleveranser och inköp. Lokalhyror och markpriser är högre, arbetskraften brukar också kosta mer då det är större efterfrågan än på en mindre ort. Utbudet regleras av efterfrågan och detta resulterar i att butikerna ska finnas där kunderna finns. Flyttar det mycket folk från en kommun kanske en butik blir tvungen att stänga, men i stället öppnas en ny butik någon annanstans. Detta är emellertid inte alltid vad som sker, i stället möter butikerna på den nya marknaden en ökad efterfrågan, vilket resulterar i en "säljarens marknad", vilket Stockholm är ett bra exempel på. Ökad efterfrågan gör att priserna stiger utan att folk slutar handla. En motsatt situation är "köparens marknad", vilket skulle kunna uppstå på glesbygden då det finns för många butiker för en minskande efterfrågan. Anledningarna till att det är så här är praktiska, det tar tid att planera och öppna nya stormarknader.

Något som ofta glöms bort när man gör prisjämförelser är att kunderna har olika preferenser, alla kanske inte sätter konkurrenskraftigt pris främst. Faktorer som tillgänglighet, sena öppettider, ett brett sortiment och kunnig personal kan värdesättas minst lika högt som ett förmånligt pris. Därför kan det bli missvisande när man jämför varukorgar. Om priset var den enda faktorn som kunderna beaktade skulle man se en entydig utveckling mot lågprisbutiker. Detta stämmer dock inte överens med den verklighet man ser. Det finns många exempel på att både lågprisbutiker och mer service- och kvalitetsorienterade koncept har haft en god utveckling.



Allt färre och allt större handelsföretag

“You were born to win, but to be a winner, you must plan to win, prepare to win, and expect to win.”

Zig Ziglar

Det är inte bara butiker och marknadsplatser som blivit större. En av strukturomvandlingens tydligaste effekter är att ett allt mindre antal av handelsföretagen har en allt större andel av försäljningen i detaljhandeln. Stordriftsfördelar, marknadskraft och internationalisering är viktiga orsaker till att ägarkoncentrationen inom handeln har ökat.

Storleken har betydelse

Ägarkoncentrationen inom den egentliga detaljhandeln har ökat under det senaste decenniet, och detaljhandeln karaktäriseras i dag av ett stort antal kedjor. Karaktäristiskt för detaljhandeln är att dagligvarukedjorna har betydligt större marknadsandelar än kedjorna i de flesta sällanköpsvarubranscher. Exempelvis har Ica, Axfood och Coop en mycket stor andel av dagligvarumarknaden. Detaljhandelskedjorna inom sällanköpsvaruhandeln har dock närmast sig dagligvaruhandeln. Exempel på aktörer som har tagit stora marknadsandelar under de senaste 10–20 åren är Elgiganten, IKEA, Dressmann, Stadium och Bauhaus. Dessa aktörer har haft som strategi att i stor utsträckning etablera nya butiker i externa handelsområden och i köpcentrum. Då en allt större del av försäljningen sker i denna typ av handelsetableringar har de erhållit en större del av försäljningen.

Den dramatiska utvecklingen i ägandekoncentrationen är dock inte lika uttalad för alla branscher inom sällanköpsvaruhandeln. Så är exempelvis fallet inom ur, guld och optik. Detta till stor del beroende på att dessa branscher är arbetsintensiva och ofta också har en hög grad av hantverksmässighet förknippad med verksamheterna.

Det finns två viktiga orsaker till att ägarkoncentrationen ofta är lägre i arbetsintensiva branscher än i andra branscher i detaljhandeln. För det första medför hög arbetsintensitet att bruttomarginalerna måste vara höga. Höga bruttomarginaler innebär att butiker och företag med en låg omsättning kan drivas och etableras med lönsamhet, vilket leder till att det finns många små enskilda aktörer på marknaden. Flera exempel på detta återfinns inom både urhandeln och blomsterhandeln.

För det andra kännetecknas ofta arbetsintensiva branscher av en relativt hög grad av hantverksmässighet. Hantverksskunnandet innebär att det hos många köpmän finns en yrkesstolthet, vilket kan innebära

Stora kedjor inom daglig- och sällanköpsvaruhandeln

Dagligvaror	ICA Coop/KF Axfood	Bergendahls Matrebellerna	
Kläder	H&M Lindex Varnergruppen (Dressmann, Cubus m fl)	Kappahl Gina Tricot RNB (Polam o Pyret, JC m fl)	MQ Bestseller (Vero Moda, Vila m fl) Indiska Zara
Bok/papper	Adlibris Bokia Bokus	Ugglan i Sverige JB-gruppen Pocketshop	Akademibokhandeln
Skohandel	Euro Sko Scorett ANWR/Crispin	Rizzo Deichmann Skokanonen	Löplappet Nilson group (Nilson, Din Sko m fl)
Möbelhandel	IKEA Jysk Mio	EM Svenska Hem Sova	
Elektronikhandel	Euro Sko Scorett ANWR/Crispin	Rizzo Deichmann Skokanonen	Löplappet Nilson group (Nilson, Din Sko m fl)
Sport och fritid	Intersport Team Sportia Jaktia	XXL Naturkompaniet	Iduna (Guldfynd, Albrekts guld m fl)
Ur/guld/optikhandel	Synsam Specsavers Synoptik	Stjärnumakarna Bauhaus	
Järn/bygg/färghandeln	K-rauta Clas Ohlson Byggtrygg	Bolist Colorama	

Källa: HUI Research/Branschfakta 2010.

att man önskar driva sin butik oberoende av andra aktörer på marknaden och att många konsumenter tycker om dessa butiker. Detta försvårar en expansion för både frivilliga kedjor och mångföretag. Under de senaste åren finns dock en rad intressanta exempel på att det finns stordriftsfördelar även inom dessa branscher. Ett exempel är Plantagen, där en tydlig strategi med stora butiker, ofta lokaliserade i externa köpcentrum, i kombination med en aktiv marknadsföring har kommit att utmana traditionella handels-trädgårdar.

Ett A-läge är alltid ett A-läge

En orsak till att de stora detaljhandelskedjorna har tagit marknadsandelar är att de har mycket medvetna etableringsstrategier i kombination med starka affärs- och butikskoncept. I en HUI-studie av Karlsson,

Kolterjahn och Bergström (2004) har etableringsstrategierna för de stora kedjorna inom klädbranschen, cykel- och sportbranschen, skobranschen samt hemelektronikbranschen studerats. Analysen fokuserar på ett trettiotal större detaljhandelsaktörer som antingen är stora mångfilialföretag (exempelvis H&M och Stadium), stora franchiseaktörer (exempelvis Intersport) eller stora frivilliga kedjor (exempelvis MQ och Expert).

En viktig slutsats i studien är att detaljhandeln är koncentrerad till de orter där den största delen av befolkningen bor. Detta gäller i synnerhet sällanköpsvaruhandeln. Nästan 70 procent av all sällanköpsvaruförsäljning sker i de 42 största kommunerna i Sverige. I dessa kommuner bor drygt 50 procent av alla landets invånare. Vidare finner man att detaljhandelskedjorna framför allt återfinns i de större städerna, där också den största efterfrågan finns. Flest kedjor finns i Stockholm, Göteborg och Malmö. Därefter följer ett antal större städer såsom Örebro, Linköping och Jönköping. Intressant i sammanhanget är att vissa städer är mer kedjetäta än andra i förhållande till sin befolkning. Bland de tio städer som har flest kedjor är det Karlstad som har flest kedjor i förhållande till befolkningsunderlaget. Ungefär 50 procent av de studerade kedjebutikerna (1 403 butiker av totalt 2 811) återfinns i de 25 största kommunerna och 75 procent av samtliga butiker i de 75 största kommunerna i Sverige. Den 25:e största kommunen är Kristianstad, med en befolkning på ungefär 75 000 invånare. Den 75:e största kommunen är Falköping, med ungefär 31 000 invånare. Det stora flertalet av kedjorna väljer således att etablera sina butiker i orter med minst 30 000 invånare.

Det finns också tydliga skillnader mellan mångfilialföretagen och de frivilliga kedjorna. En övergripande slutsats är att mångfilialföretagen i större utsträckning än de frivilliga kedjorna satsar på de största orterna. Hälften av alla mångfilialbutiker återfinns i de 16 största kommunerna. Den 16:e största kommunen i Sverige är Eskilstuna, med ungefär 90 000 invånare. Motsvarande för de frivilliga kedjorna är att hälften av butikerna återfinns i de 42 största kommunerna.

Expanderande kedjor börjar ofta med de största städerna och väljer därefter orter i fallande storleksordning. En närmare analys av aktiva kedjor som Dressmann och Stadium visar på detta. Stadium skiljer sig

Löner i handeln

I ett internationellt perspektiv är lönerna inom handeln relativt höga. Detta har i sin tur påverkat personaltätheten i svenska butiker. Om personalkostnaderna är höga har detaljhandelsföretagen incitament att satsa på butiker, teknik och organisation som bidrar till att man har färre anställda. Exempelvis blir det mer intressant med stora butiker och tekniska lösningar såsom självskanning.

Lönefördelningen i handeln är också relativt sammanpressad och starkt koncentrerad till spannet 16–22 000 kronor. Löner över 30 000 kronor är relativt ovanliga. Under senare år har lönerna ökat, men spridningen är relativt oförändrad.

från Dressmann genom att företaget inte tycks vara lika benäget att satsa på orter med färre än 30 000 invånare. Detta är med all sannolikhet en konsekvens av att efterfrågan på sportartiklar, sportkläder och sportskor inte är lika stor som efterfrågan på kläder. Det finns med andra ord inte tillräckligt med efterfrågan på mindre orter för att butiker av Stadiums storlek ska bära sig.

Vanligt förekommande i handeln är att liknande butiker väljer att etablera sig bredvid varandra. Orsaken till detta är att de fördelar som sametableringar ger upphov till – en större total efterfrågan än om man valt att etablera sig var och en för sig – överstiger nackdelarna (intensifierad konkurrens). I exempelvis konfektionshandeln återfinns H&M, Kappahl, Lindex och Dressmann tillsammans i 57 kommuner. Tre av dem är sametablerade i ytterligare 25 kommuner. Hur många aktörer som är sametablerade bestäms av kundunderlaget. En slutsats är således att kedjorna gärna sametablerar, men om det inte finns tillräckligt med efterfrågan väljer någon eller några att inte etablera sig. Kedjornas etableringsstrategi tycks således drivas av både köpkrafts- och konkurrensöverväganden. Vanligt förekommande är också att kedjorna väljer att etablera sig i stadskärnor eller i externa köpcentrum och ofta ligger de dessutom nära varandra.

En analys av tio köpcentrum i Stockholm, Göteborg och Malmö visar att i ett flertal köpcentrum finns de

flesta av de studerade större kedjorna etablerade med undantag för hemelektronikaktörerna. De senare väljer ofta att i stället etablera sig i storbutikscentrum som exempelvis Kungens Kurva i Stockholm, handelsplatser där volymhandel såsom hemelektronik, möbler och stora dagligvarubutiker ofta återfinns.

Fler och färre – sysselsättningsförändringar i handeln under det senaste decenniet

Antalet sysselsatta i detaljhandeln förändrades under 1990-talet på olika sätt för dagligvaruhandeln och sällanköpsvaruhandeln. Inom livsmedelshandeln ökade antalet sysselsatta marginellt, medan sysselsättningen inom hemelektronik, järn- och bygghandeln samt sport- och fritidshandeln upplevde en positiv sysselsättningsutveckling. Den goda utvecklingen i dessa branscher återspeglar att det också är dessa branscher som har haft den bästa försäljningsutvecklingen under det senaste decenniet.

Världens och Nordens största detaljhandelsföretag – vilka är de?

Karaktäristiskt för detaljhandeln är att det finns ett stort antal mycket stora företag. Detta gäller både internationellt och i Sverige och Norden. Det i särklass största detaljhandelsföretaget är amerikanska Wal-Mart (2007), därefter kommer dagligvaruaktörer som Carrefour, Tesco och Metro. Byggvarukedjan Home Depot kommer på femte plats.

Många av dessa aktörer har expanderat genom att köpa upp andra kedjor. Ett exempel på detta är Ahold (hamnar lite utanför topp 10-listan) som exempelvis äger 60 procent av Ica AB. Andra kedjor växer organiskt. Ett exempel på detta är tyska Lidl (Schwarzgruppen) som under de senaste åren har expanderat i många länder, däribland Sverige och Finland.

Antalet detaljhandelsföretag med utländska ägare i Sverige har också ökat under de senaste 10–15 åren. En indikation på detta är utvecklingen av antalet anställda i utlandsägda företag. 1990 anställde utländska företag två procent av det totala antalet sysselsatta i detaljhandeln. Knappt 15 år senare hade motsvarande siffra ökat till 10–15 procent.

På den nordiska marknaden är det också IKEA, H&M och dagligvaruföretagen som dominerar. Till höger redovisas de största och de snabbast växande stora företagen i de nordiska länderna. Bland storföretagen

De största detaljhandelsföretagen i världen, 2007

	Land	Detaljhandelsförsäljning (USD, milj.)
Wal-Mart	USA	408 214
Carrefour	Frankrike	121 861
Metro	Tyskland	91 389
Tesco	Storbritannien	90 435
Schwarz	Tyskland	77 221
Kroger	USA	76 733
Costco	USA	71 422
Aldi	Tyskland	67 709
Home Depot	USA	66 176
Target	USA	65 357

Källa: Deloitte, Global Powers of Retailing 2011.

De största detaljhandelsföretagen i världen, 2009.

	Land	Detaljhandelsförsäljning (USD, milj.)
IKEA	Sverige	29 100
S Group	Finland	16 299
H&M	Sverige	13 218
ICA	Sverige	12 463
Kesko	Finland	11 780
Dansk Supermarked	Danmark	10 664
Reitangruppen	Norge	9 160
Norgesgruppen	Norge	8 517
FDB (Coop Danmark)	Danmark	6 935
Apoteket	Sverige	5 671

Källa: Deloitte, Global Powers of Retailing 2011.

gen finns också Baur, som är ett isländskt företag som med en mycket offensiv förvävsstrategi har vuxit snabbt under 2000-talet. Dock kom denna djärva satsning att påverkas negativt av finanskrisen 2008/09, och Baur's framtid är mycket oklar.

Wal-Mart – världens största företag

Amerikanska Wal-Mart är i dag världens största företag, med en årsomsättning på otroliga 450 miljarder

dollar. 1962 öppnade den första butiken. I dag har företaget drygt 2 miljoner anställda och mer än 6 000 butiker, främst i USA men även i länder som Mexiko, Argentina, Kina och England. Totalt finns Wal-Mart i 15 länder. 1991 öppnades den första butiken utanför USA, i Mexico City.

Wal-Marts affärskoncept har bestått av att öppna butiker på mindre orter där konkurrensen är låg, gärna en bit utanför staden där markpriserna är låga. I storstäder har man haft det svårare att ta sig in på marknaden, mycket beroende på högre markpriser och mer konkurrens.

Wal-Mart-koncernen har tre koncept. Wal-Martbutikerna står för den största delen av intäkterna, omkring 68 procent. Detta består i sin tur av tre sorters butiker:

- Discount stores som har ett begränsat utbud av matvaror och ett brett utbud av specialvaror.
- Supercenters erbjuder både matvaror och specialvaror, och tanken är att det ska fylla en barnfamiljs behov under ett och samma tak.
- Neighborhood markets har matvaror och ett begränsat utbud av sällanköpsvaror.

Ett annat koncept är Sam's Club, vilket endast är till för medlemmar och vänder sig främst till mindre företag.

På den internationella marknaden kan man finna såväl Discount stores, Supercenters och Sam's Club. Wal-Mart innehar också 35 procent av den japanska återförsäljaren Seiyu, och i Storbritannien säljer man genom dagligvarukedjan Asda. Intäkterna från den internationella marknaden utgör kring 20 procent av totalintäkterna, vilket är en relativt liten andel. Den internationella delen har dock ökat kraftigt under de senaste åren.

Orsaker till strukturförändringar i ägande och sysselsättning

Att ägarkoncentrationen och sysselsättningen inom såväl dagligvaruhandeln som sällanköpsvaruhandeln har förändrats kan – utöver konjunktur- och efterfrågeförändringar – förklaras av stordriftsfördelar, ökad marknadskraft och transaktionskostnader.

Stordriftsfördelar

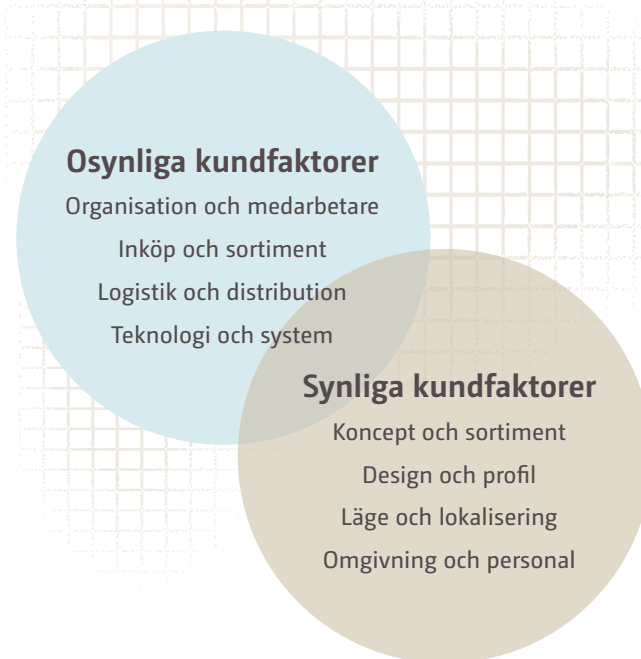
Stora mångfilialföretag eller frivilliga kedjor inom handeln kan bedriva sin verksamhet med betydande skalfördelar jämfört med mindre aktörer.

Skillnaderna i tillväxt mellan små och stora handelsföretag beror ofta på att de stora företagen kan göra omfattande samordningsvinster. Dessa samordningsvinster kan exempelvis ta sig uttryck i gemensam administration, marknadsföring och kontrollfunktioner. Ytterligare en skillnad mellan stora och små aktörer är att det med ett stort antal samhörande butiksenheter blir billigare att erbjuda ett stort sortiment. Dels kan inköpspriserna ofta pressas, dels kan transportkostnaderna spridas över flera butiksenheter.

Stordriftsfördelarna kan i sig innebära att flexibiliteten bland stora företag minskar. Möjligheten för en stor aktör att till exempel ha lokal eller kulturell anknytning minskar, vilket kan skapa ett större marknadsutrymme för enskilda mindre aktörer.

Synliga och osynliga kundfaktorer

OMVÄRLDEN



Källa: Figuren är inspirerad av Hultén (2007).

Marknadsmakt

Nära förknippad med stordriftsfördelar är den ökade marknadskraft som de stora aktörerna i detaljhandeln har. Med marknadskraft avses den makt som medföljer när ett företag har eller får en dominerande ställning på en marknad. Exempelvis betraktas ofta stora företag och kedjor i detaljhandeln som viktigare kunder för producenter och leverantörer än små enskilda aktörer. Detta kommer sig av att de stora aktörerna både köper och förväntas sälja i större volymer. På grund av detta har stora företag ofta en bättre möjlighet än små företag att förhandla till sig lägre inköpspriser från leverantörerna.

Tydliga exempel på ökad marknadskraft är Ica:s samgående med holländska Ahold och Hemköps fusion med Axfood. Ett uttalat argument för dessa fusioner var att möjligheten att pressa priserna från leverantörerna ökade i och med ett samgående.

Transaktionskostnadernas betydelse

Mångföretagsföretagens och de frivilliga kedjornas stora marknadsandelar och snabba tillväxt kan inte bara förstås utifrån stordriftsfördelar och marknadsmakt, utan en bidragande förklaring kan också erhållas om man anlägger ett transaktionskostnadsperspektiv.

Transaktionskostnader är ett samlingsbegrepp som används inom den nationalekonomiska teorin för att definiera alla de kostnader som, utöver rena produktionskostnader, tillkommer för en vara eller tjänst. Det är otvivelaktigt så att den rena produktionskostnaden för en vara i de flesta fall utgör en bråkdel av dess slutpris, och därmed kan man fråga sig varför producenterna inte försöker hoppa över grossist- och detaljistledet för att därmed både kunna öka sina vinster och erbjuda konsumenterna bättre priser.

Att hoppa över grossist- och detaljistledet är dock inte helt okomplicerat i och med att handeln fyller en mycket central roll. Vad grossister och detaljister till stor del ägnar sig åt är att sänka de informationskostnader som annars producenter och konsumenter skulle tvingas bära, och därmed möjliggör handeln konsumtion och produktion av varor och tjänster som annars inte skulle bli av. Den information som den enskilde konsumenten och producenten måste införskaffa för att kunna "hoppa över" handelsleden

är bland annat av följande slag. För konsumenten kan det handla om: 1) information om var en vara produceras och om det finns andra producenter som producerar liknande varor till bättre pris, 2) information om varors kvalitet, 3) information om vad som händer om det visar sig att det är något fel på varan när den levererats och i detta sammanhang eventuella kostnader för att komma tillrätta med felet, 4) information om bästa sätt att transportera varan från producenten. För producenten kan det bland annat handla om information om var det finns potentiella konsumenter som det kan vara idé att försöka sälja till.

Ovanstående information är mycket kostsam att införskaffa och kommer i de allra flesta fall att överstiga de vinster producenter och konsumenter kan göra genom att handla direkt från varandra.

Informationskostnaderna är en central del av de kostnader som är förknippade med att genomföra en transaktion. Vad handeln gör är att sänka dessa kostnader och därmed möjliggöra konsumtion och produktion som annars inte skulle ha blivit av. Handlarna blir experter på att hitta producenter som producerar varor som konsumenterna efterfrågar, och för att utföra detta jobb lägger de på ett påslag på producentens försäljningspris. Detta påslag är dock mindre än kostnaderna den enskilde konsumenten och producenten skulle tvingas bära om de skulle försökt genomföra affären på egen hand.

De stora detaljhandelskedjornas expansion kan delvis förstås utifrån ovan beskrivna transaktionskostnadsperspektiv. Klädbranschens, och i synnerhet H&M:s, expansion är ett illustrativt exempel på detta. Orsaken till att H&M och andra liknande företag kan sälja kostymer relativt billigt är delvis att de utnyttjar de fördelar som är förknippade med storlek (exempelvis möjligheten att sänka transportkostnader och förhandla fram bra inköpspriser), men kanske viktigare är att de har genomfört logistiska och organisatoriska innovationer som har gjort det möjligt att hantera de informationsproblem som nämndes ovan. Genom att bygga upp kompetens om var det finns bra producenter och hur man ska nå ut till konsumenterna lyckas man hantera informationsproblemen bättre än den enskilde konsumenten och producenten men också bättre än mindre klädföretag. Genom att känna till att man faktiskt kan producera en kostym mycket billigt i andra delar av världen och dessutom känna

till vilka producenter som tar fram bra produkter, som levererar i tid och som har förmågan att anpassa sig till förändringar i efterfrågan, blir H&M ett attraktivt alternativ för många konsumenter.

De stora detaljhandelsföretagens och frivilliga kedjornas komparativa fördel är således att de bättre än mindre företag lyckas utnyttja de vinster som internationell handel ger upphov till och därmed kan sänka priserna, öka utbudet och bli ett intressant alternativ för konsumenterna. Den pågående globaliseringen och växande världshandeln har i detta perspektiv gynnat de stora detaljhandelsföretagen och därmed bidragit till deras expansion.

Framtidens kedjor – några utmaningar och möjligheter

För dagens kedjor i Sverige finns det både hot och möjligheter. I figuren på sidan 66 har ett antal synliga och osynliga kundfaktorer sammanställts, och dessa sammanfattar väl inom vilka dimensioner kedjorna måste arbeta och vilka faktorer som påverkar.

Det kan ske sammanslagningar av kedjor som stärker de inblandade aktörerna. Dåliga tider leder också till beteendeförändringar som kan gynna handeln. Ett exempel är att konsumenterna blir mindre benägna att gå på restaurang och i stället äter mer hemma, vilket i sin tur gynnar dagligvaruhandeln.

På lite längre sikt finns det många möjligheter. Inkomsterna kommer att fortsätta att stiga och därmed växer köpkraften. Det är inte orimligt att anta att detaljhandeln kommer att växa med 2–3 procent per år på lång sikt. Växer handeln med 2 procent dubblas den vart 36:e år, och växer den med 3 procent dubblas den vart 24:e år.

För kedjorna är utmaningen att fånga denna växande köpkraft. Det handlar om att hitta rätt koncept och rätt sortiment. En bedömning är att vi i framtiden kommer att se en större mångfald av tydliga koncept. Det kommer att finnas fler tydliga lågpriskoncept (till exempel Lidl). Det kommer att finnas de stora "mainstream"-jättarna (Ica, IKEA, H&M, Bauhaus med flera) men det kommer också att finnas de mindre och nischade kvalitetskedjorna. Bland de senare är det fortfarande relativt ovanligt med kedjekoncept. Att vara en kedja underlättar när det gäller inköp, marknadsföring med mera, och troligtvis kommer

det att växa fram fler koncept av detta slag. Den viktigaste orsaken är stigande inkomster och en tilltagande efterfrågan på "det lilla extra".

För att fånga kunderna räcker det inte bara med ett tydligt koncept och ett bra sortiment. Butikernas design och profil måste hela tiden utvecklas och följa efterfrågan. När det gäller lokalisering torde bra city-lägen och bra lokalisering i attraktiva köpcentrum vara en framgångsmodell även de kommande 10–15 åren. Inte minst för att fastighetsägarna har starka incitament att vårda sina fastighetsinvesteringar, och därmed kommer de att fortsätta att vara attraktiva shoppingområden. En sida där det kommer att bli större skillnader framöver är när det gäller personalens roll. I lågpriskoncept, i de stora "mainstream"-butikerna och på nätet kommer personalens roll att minimeras. Med hjälp av tekniken gör kunderna jobbet i stället. Självskanning, informationsinhämtning med mera hanteras av en allt bättre (och billigare) teknik. Samtidigt satsar "kvalitetskedjorna" i större utsträckning på kunnig personal som hjälper kunderna, som är duktiga på merförsäljning och som bygger långsiktiga relationer med kunderna.

Det kedjorna måste bli än bättre på i framtiden är att se till att de osynliga kundfaktorerna fungerar. Funkar inte dessa blir varorna dyra, fel varor finns i hyllorna med mera. De framgångsrika kedjorna är de som har lyckats bäst med allt det som kunderna inte ser. Om dessa faktorer inte fungerar leder det till missnöje bland kunderna, vilket urholkar kedjans varumärke.





En varas väg från producent till konsument

“Det är inte så viktigt var vi är, däremot i vilken riktning vi rör oss.”

Johann Wolfgang von Goethe

Handeln fyller flera funktioner. I detta kapitel diskuteras bland annat varför det för de flesta varor behövs parti- och detaljhandelsföretag, varför handelns roll i det ekonomiska systemet är större än parti- och detaljhandelsföretagens andel av ekonomin, varför handel ger access till större marknader och slutligen varför handlarkompetensen är en nödvändig förutsättning för en framgångsrik kommersialisering av produkter. Avslutningsvis diskuteras också kortfattat vilka utmaningar dagens distribution av varor står inför.

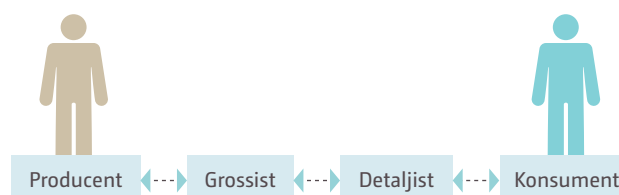
Varans väg från producent till konsument

För att få en uppfattning om hur mycket som händer mellan det att en vara produceras och att den når konsumenterna kan man utgå ifrån en så pass enkel produkt som en kökshandduk. Det företag som nedanstående exempel baseras på är ett litet grossistföretag i textilbranschen som bland annat säljer kökshanddukar i lin. Linet har odlats, spunnits och vävt i Baltikum. Företaget har kontakter i ett stort antal länder med detaljister som säljer handdukar. Detaljisterna träffar de ofta på de stora textil- och designmässor som finns i många länder. I samråd med sina kunder och fristående designers skaffar sig företaget en uppfattning om vilken typ av kökshanddukar som det finns efterfrågan på. När detta är klart designar företaget en handduksmodell som väveriet i Baltikum färdigställer. Produkterna skickas därefter till Sverige, där de paketeras och säljs vidare till små och stora detaljister över hela världen i vars butiker konsumenterna ges möjlighet att köpa dem. Lin ifrån Baltikum hamnar i slutändan i ett kök i Sverige eller på en restaurang i USA.

Vad exemplet illustrerar är att det innan mötet mellan den ursprunglige producenten och konsumenten blir av finns ett antal mellanled som fyller olika funktioner.

Grossistföretaget har kunskap om var det finns duktiga producenter. Grossistföretaget fungerar som en länk mellan detaljisterna och producenterna och bistår i detta fall också med design av produkterna. Grossistföretaget tar också på sig ett ansvar för att paketera varorna på ett för detaljisterna lämpligt sätt samt för införsäljning av produkterna på exempelvis mässor. Detaljisterna i sin tur ger konsumenterna tillgång till kökshanddukar i butiker som finns i deras närhet. På detta och liknande sätt sker ständigt möten

Varans väg från producent till konsument



mellan varor producerade någonstans i världen och slutkonsumenternas efterfrågan.

En kökshandduk som kostar några kronor att producera kan på varuhuset Macy's i New York kosta 50 kronor. Detta, kan någon hävda, visar att mellanleden fördyrar varor – och det gör de, men det är viktigt att veta att alternativet i de allra flesta fall är betydligt mer kostsamt. Ett alternativ är att New York-bon som köper handduken på Macy's själv odlar sitt lin, spinner det och sedan väver en handduk. Ett annat alternativ är att han tar flyget till Baltikum och går upp på linnefabriken och köper en handduk. Båda alternativen skulle säkert vara trevliga, men kökshanddukarna skulle bli mycket dyra. Mellanleden fyller ett flertal funktioner utöver dem som har diskuterats ovan. Några viktiga som kan nämnas är:

- Lagerhållning
- Transporter
- Administration
- Risktagning
- Finansiering
- Sortimentssammansättning
- Information, marknadsföring
- Kundsupport och service
- Avsökning av marknaden
- Tillhandahållande av försäljningsställen/butiker

På varans väg från producent till konsument fyller således mellanleden och den handel som sker mellan olika led en viktig funktion. Mellanleden utgör – mätt som andel av en varas totala kostnader – ofta en stor kostnadspost, ett faktum som illustrerar dess betydelse för att framgångsrikt lyckas kommersialisera produkter.

Samtidigt bör det också noteras att mellanleden, på samma sätt som produktionen av varor, kan vara in-effektiva. Kontinuerliga innovationer och ständigt

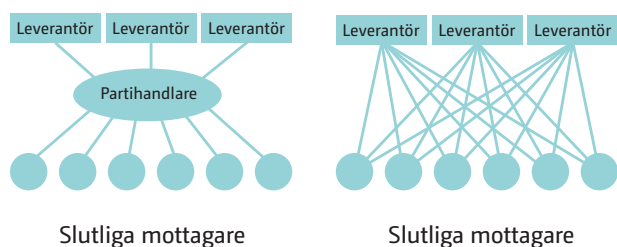
förbättringsarbete, framtvingat av den konkurrens som finns mellan parti- och detaljhandelsföretag, bidrar till att minska ineffektiviteter.

Det är inte bara mellanleden som ägnar sig åt handels- och distributionsrelaterade aktiviteter, detta sker även inom och mellan de producerande företagen. I producerande företag är det inte ovanligt att delar av produktionen har lagts ut på olika underleverantörer. I detta fall ägnar sig inköparna i det producerande företaget åt handel och distribution av varor. Det producerande företaget efterfrågar en specifik typ av varor, och olika underleverantörer konkurrerar om att få sälja till det producerande företaget. Inköpare som är duktiga på att identifiera underleverantörer som är flexibla och som kan leverera kvalitetsprodukter till bra pris kan innebära stora besparingar för det producerande företaget, vilket i slutändan kan innebära lägre och mer konkurrenskraftiga priser gentemot slutkonsumenterna.

Ibland kan det också finnas led mellan detaljister och producerande företag. Ett exempel på detta är att dagligvarubutiker som Willys och City Gross har en stor försäljning både till vanliga konsumenter och till producenter. En vanlig kundgrupp i det senare fallet är mindre restauranger.

Det producerande företaget behöver också duktiga säljare för att lyckas sälja in produkterna hos grossister och detaljister som har access till kunderna. Om säljarna tillsammans med marknadsföringsavdelningen lyckas sälja in produkterna till exempelvis någon stor detaljhandelskedja på den amerikanska marknaden kan detta innebära stora möjligheter till expansion. Det företag som exempelvis ges möjlighet att få sälja till den amerikanska detaljhandelskedjan Wal-Mart får börja sälja till ett företag vars kunder

Mellanled sparar informations- och transaktionskostnader



årligen handlar för 3 000 miljarder kronor, vilket är fem gånger mer än den totala detaljhandeln i Sverige.

Anledningen till att handeln och de funktioner som mellanleden representerar är mer omfattande än vad detalj- och partihandelsföretagens totala omsättning ger uttryck för är att dessa funktioner ofta är integrerade i större företag. Man brukar prata om integrering framåt, bakåt och helintegrerat. I detta fall återfinns de funktioner som en fristående grossist ansvarar för inom det producerande företaget.

Informations- och transaktionskostnader

En viktig orsak till varför mellanleden behövs för att framgångsrikt kommersialisera produkter är att de bidrar till att sänka de transaktionskostnader som uppstår när producentens varor ska nå fram till slutkonsumenterna. Transaktionskostnader uppstår när parter ska finna varandra, kommunicera med varandra och utbyta information. Av de moment som ger upphov till transaktionskostnader förekommer flertalet vid distributionen av varor. Kostnaderna för företagen består i att det tar tid och resurser att genomföra transaktioner som dessutom är förknippade med risk och osäkerhet. En stor källa till transaktionskostnader inom handeln är kostnader förknippade med information. Det tar tid och är kostsamt att informera sig om potentiella leverantörer, logistiklösningar, produktkvalitet, transportalternativ och marknadsföringsstrategier.

Förekomsten av transaktionskostnader gör att det i allmänhet blir effektivare att organisera varudistributionen med parti- och detaljhandel än utan. I figuren nedan ges ett exempel på en jämförelse mellan ett varudistributionssystem med partihandel och ett utan. Systemet utan partihandlare som finns beskrivet i figuren ger upphov till 18 kontaktvägar. Systemet med partihandlare ger endast upphov till hälften så många, det vill säga nio kontaktvägar. Om antalet slutliga användare är mycket stort – det vill säga om den totala marknaden är stor – kan det vara effektivt att introducera flera partihandelsled. Detta är till exempel fallet med generalagenter för den europeiska marknaden som levererar till nationella partihandelsföretag som i sin tur säljer till lokala detaljister. Det är också en fördel om det finns flera konkurrerande partihandelsföretag så att leverantörerna och detaljisterna har flera att välja mellan.

Några exempel på hur försäljningen kan organiseras. Fristående grossister som säljer till fristående detaljister som i sin tur säljer till konsumenter är ett exempel på hur varans väg från producent till konsument kan organiseras. Att agera som en fristående grossist eller detaljist är dock inte alltid den mest ekonomiska lösningen, och av denna anledning har det uppstått andra sätt att organisera handeln.

En variant är så kallade mångfilialföretag. Mångfilialföretag är företag som består av många butiker och som ibland också har integrerat grossistfunktionerna i företaget. Några exempel på denna typ av företag är IKEA, H&M och Clas Ohlson. Genom att ett företag kontrollerar ett stort antal butiker och även grossistfunktionerna kan stordriftsfördelar när det gäller exempelvis inköp, etableringsstrategier, val av butiks-koncept och marknadsföring utnyttjas.

En annan variant är frivilliga kedjor. Den frivilliga kedjan består av ett antal fristående detaljister som i större eller mindre utsträckning samarbetar när det gäller exempelvis inköp och marknadsföring. Exempel på frivilliga kedjor är Interflora och Expert. En fördel med den frivilliga kedjan är att de enskilda handlarna i sin egenskap av butiksägare har incitament att driva sina butiker så effektivt som möjligt, något som inte alltid är riktigt lika lätt att åstadkomma i mångfilialföretagen. Å andra sidan är det inte alltid så lätt för de frivilliga kedjorna att samordna verksamheten, vilket är något som mångfilialföretagen ofta är mycket bättre på.

Mångfilialföretag och frivilliga kedjor är två mycket vanliga organisationsformer inom handeln. Det finns dock en rad andra sätt att organisera varudistributionen på. I nästa avsnitt diskuteras franchising, som kan ses som ett mellanting mellan mångfilialföretag och frivillig kedja. I avsnittet beskrivs även e-handel, fabriksförsäljning och direkthandel. De tre senare är exempel på distribution av varor där man försöker hoppa över ett mellanled.

Franchising

Franchising är ett koncept som används av företag inom såväl detaljhandeln, hotell- och restaurangbranschen som olika konsult- och säljyrken. Franchising innebär, enligt Svenska Franchiseföreningen, i korthet att "någon som har ett framgångsrikt affärskoncept för marknadsföring av varor och tjänster

upplåter åt andra att mot en avgift få använda det för sin egen affärsverksamhet". Franchising är således en form av säljrätt som franchisetagaren hyr av franchisegivaren. Den part som, mot en avgift, erbjuder sitt affärskoncept benämns franchisegivare och den part som, mot betalning, för eget bruk driver franchisegivarens affärskoncept kallas för franchisetagare.

Franchising är således ett samarbete mellan två olika företag. Juridiskt är de båda parterna oberoende, och samarbetet regleras i ett kontrakt där båda parter skyldigheter och rättigheter stadgas.

Genom att kontraktet reglerar produkter, skyltning, marknadsföring etc framstår alla enheter för konsumenten som om de vore ett och samma företag, trots att det egentligen rör sig om flera olika ägare. Att de olika enheterna framstår som ett och samma företag är också ett av syftena med franchising.

Franchiseföretagens struktur

Företagsformen franchising etablerades för första gången i Sverige år 1934 av Svenska Turistföreningen, STF. Emellertid är det först på senare år som företagsformen tagit fart. Cirka 70 procent av företagen startade sin verksamhet under eller senare än 1990. Det mesta tyder dessutom på att franchising som företagsform kommer att fortsätta växa. De allra flesta franchiseföretag menar att de kommer att utöka antalet enheter.

Franchising som företagsform används i flera branscher. Vanligast förekommande är företagsformen bland detaljhandelsföretagen, vilka uppskattningsvis utgör 40 procent av franchiseföretagen. En annan vanligt förekommande kategori är konsultföretag, det vill säga olika mäklar- och säljyrken. Andra branscher inom vilka franchising är vanligt är hotell- och restaurangbranschen samt olika tjänstenäringar. Franchising existerar således på fler ställen än inom olika snabbmatskoncept, som det ofta förknippas med.

Fabriksförsäljning

Även om handeln i de flesta fall fyller en kostnadsbesparande funktion, och också bidrar till att framgångsrikt lyckas kommersialisera produkter, finns det dock fall när det kan gå att hoppa över ett eller flera led. Ett exempel är så kallad företagsförsäljning, vilket innebär att det producerande företaget eller en grossist säljer direkt från sitt lager. Exempel på detta

Exempel på kedjor inom olika försäljningsorganisationer

Franchising	Frivillig kedja	Mångfilial	Kooperativ
Pressbyrå	Mio	H&M	Coop
7-Eleven	Elon	Lindex	Granngården
Team Sportia	Euronics	Elgiganten	

Källa: HUI Research.

är Orrefors glasförsäljning i Glasriket i Småland och Höganäs försäljning av keramikprodukter i Höganäs. Fabriksförsäljning sker ofta i begränsad skala i och med att producenten inte vill konkurrera med de detaljister som också säljer produkterna. Ofta kan det också vara sekunda varor eller äldre kollektioner som säljs på detta sätt.

E-handel

Den elektroniska handeln över internet, det vill säga e-handeln, kan vara ett annat sätt att hoppa över ett eller flera led i den traditionella distributionskanalen.¹ Exempel på företag som framgångsrikt har kunnat hoppa över delar av distributionsledet är Dell Computer och Amazon. Dell Computer säljer datorer och kan i sin roll som både producent och grossist hoppa över detaljistledet och sälja direkt till slutkund över internet. Amazon säljer bland annat böcker över internet. Försäljningskanalen internet bidrar till att företagets marknader i mycket liten utsträckning begränsas av geografiska hinder, något som bidrar till mycket stora försäljningsvolymerna. Med stora försäljningsvolymerna blir inköpsvolymerna stora, vilket bidrar till att CDON.com och Amazon vänder sig direkt till producenterna och kan hoppa över grossisterna i distributionsledet.

Direkthandel

Ett annat exempel på handel där varans väg från producent till konsument inte tar den traditionella vägen är direkthandel.² Direkthandeln har, som mycket annat, sitt ursprung i USA. Avon Cosmetics och Singer (symaskiner) var föregångare och började sina verksamheter redan i slutet av 1800-talet. I Sverige började Lux sälja dammsugare via direkthandel år 1912. För tillverkaren innebär direkthandel ett alternativ till traditionell försäljning i butik vad

gäller marknadsföring och distribution av företagets produkter. Kortfattat kan direkthandel beskrivas som försäljning som sker på annan plats än i butik, exempelvis genom personlig försäljning i kundens hem. I dag finns det en mängd direkthandelsföretag världen över som har olika typer av organisationsformer med antingen anställda säljare eller ett nätverk av distributörer. Ett bland flera svenska direkthandelsföretag som lyckats bra är Oriflame.

Handel ger access till större marknader

En viktig funktion som handeln fyller är att den ger möjlighet för företag att få access till större marknader. En stolfabrikant i Småland som säljer sina stolar till detaljister som verkar på närliggande marknader möter en relativt begränsad potentiell efterfrågan. Om stolfabrikanten i stället skulle lyckas sälja in sina stolar till IKEA får han omedelbart access till en världsmarknad, vilket skapar förutsättningar för en expansion av verksamheten och ökad sysselsättning. Företag som importerar varor till den svenska marknaden ger på samma sätt tillverkande företag i andra länder access till den svenska marknaden, och de svenska kunderna får i sin tur tillgång till ett utbud av varor som annars inte skulle varit åtkomligt.

Handlarkompetensens betydelse

För att hävda sig på en konkurrensutsatt marknad krävs att många faktorer är uppfyllda. En viktig faktor är att företagare, ägare, ledning och anställda i alla led har rätt kompetens. En viktig kompetens är handlar-kompetensen, vilken på ett övergripande plan handlar om en hög grad av kompetens när det gäller inköp, distribution och försäljning av varor. Inom exempelvis detaljhandeln handlar det om att veta hur man optimerar lager, hur effektiv marknadsföring ska ske och hur man möter konsumenternas efterfrågan på bästa

sätt. Denna typ av handlarkompetens bidrar till att effektivisera och sänka kostnaderna för varudistributionen och ökar sannolikheten för att varor ska säljas med framgång. De företag som besitter en hög grad av handlarkompetens kommer följaktligen bättre än andra företag att lyckas sälja till konsumenterna.

Mycket av den kunskap som man förknippar med handel och distribution av varor är möjlig att tillskansa sig genom utbildning. Man kan skaffa sig formell kompetens när det gäller den tekniskt och ekonomiskt mest optimala logistiken, eller kunskap om var det är optimalt att lokalisera butiker och hur man designar en bra butik. Det finns dock två andra former av kompetens som är mycket viktiga för handeln. Den ena är erfarenhetskunskap och den andra är entreprenöriell kompetens. Erfarenhetskunskap är den kompetens som man får genom att verka länge inom en bransch. För en person inom handeln kan det vara av stor ekonomisk betydelse om man vet vem man ska ringa för att lösa ett problem, hur man ska hantera myndigheter i samband med etablerandet av nya butiker och inte minst att veta hur man ska hantera producer och leverantörer. Det kan också handla om att veta hur man ska hantera olika typer av kunder så att de blir nöjda, hur priser ska sättas för att maximera lönsamheten etc.

Entreprenöriell kompetens skulle inom handeln kunna definieras som förmågan att se affärsmöjligheter och att kunna genomföra och avsluta affärer. I detaljhandeln kan det handla om att börja sälja varor som det finns en potentiell efterfrågan på, men som ingen handlare tidigare har uppmärksammat. Denna kompetens kan finnas både hos handelsföretagaren och hos säljaren. En duktig säljare har förmåga att identifiera kundens behov och lyckas också sälja produkten till kunden. Ett annat exempel skulle kunna vara att komma på ett butikskoncept som ingen

Större franchiseföretag och antal franchiseenheter

	Antal franchiseenheter
Posten	3 800
Pressbyrån	413
Svenska Turistföreningen	320
Sibylla	240
Expert	172
7-Eleven	132
Coop	122
Team Sportia	115
Däckteam	109
McDonalds	59

Källa: Svenska Franchiseföreningen och HUI Research, 2009.

tidigare har tänkt på. För att hävda sig i konkurrensen med andra företag måste det enskilda företaget kontinuerligt arbeta med att bli effektivare och bättre på att möta kundernas efterfrågan. En inte oviktig del av detta handlar om entreprenöriell kompetens. Genom att lära av konkurrenternas framgångar och motgångar och genom att se de möjligheter som konkurrenterna har missat kan ett handelsföretag bli framgångsrikt och ta marknadsandelar.

FOTNOT 1 E-handeln diskuteras mer utförligt i kapitel 7.

FOTNOT 2 För mer info: Boken Direkthandeln av Gummesson (2007) samt HUI-rapporten "Direkthandel" av Bergström och Wikström (2003).



Nätet och e-handeln – en del av detaljhandeln i dag

“Statistics suggest that when customers complain, business owners and managers ought to get excited about it. The complaining customer represents a huge opportunity for more business.”

Zig Ziglar

Under andra halvan av 1990-talet pratades det en hel del om e-handel. Det startades mängder av e-handelsföretag, förhoppningarna var stora och det fanns visionärer som såg framför sig hur e-handeln skulle konkurrera ut den traditionella handeln på bara några år. Allt detta kom av sig i samband med att luften gick ur IT-bubblan. Många små och stora företag fick bistert erfara att det inte bara var att starta en häftig hemsida och börja sälja. Dagligvaruhandelns satsningar på e-handel, där varorna skulle distribueras via moderna lager, visade sig bli mycket kostsamma, och efter bara några år lade samtliga de stora kedjorna ner sina satsningar. Företaget Boo.com är ett spektakulärt exempel på ett företag vars finansierare satsade enorma resurser utan att nå någon som helst framgång, och det finns många andra exempel på misslyckade e-handelssatsningar.

Samtidigt som flera företag misslyckades med sina e-handelssatsningar fanns det de som faktiskt överlevde och fortsatte att utveckla sina företag. Exempel på detta är postorderföretagen, där fler än hälften av kunderna lägger sina beställningar över nätet. Andra exempel är Netonnet, Dustin, Inkclub, Blocket, Adlibris och Netextra. Internationellt är Dell, Amazon och E-bay tre företag som lyckats. Att det går att göra affärer över nätet har även bankerna samt resenäringen visat.

Internet är i dag en del av de flesta svenskars vardag. Använder vi inte internet på jobbet så har en stor och växande andel tillgång till nätet hemifrån. Många unga är storanvändare av internet och om tio år, när dessa unga vuxit upp och börjat tjäna pengar, kommer andra handelsvaror än musik och spel att vara lockande. Även bland företagen har internet blivit en del av vardagen och i princip alla företag använder sig av nätet på ett eller annat sätt. Parallellt med denna utveckling förbättras dessutom tekniken hela tiden. Allt mer information kan skickas över nätet, hemsidorna blir bättre och mobiltelefonernas funktioner och användningsområden utvecklas ständigt. Internet har helt enkelt kommit att bli en del av vår vardag och därmed en kanal som detaljhandeln måste utnyttja.

Etablerade företag inser i allt större utsträckning att de behöver vara där kunden är och att e-handel därför måste integreras i affärsverksamheten. Många företag har investerat stora summor i internet och olika e-handelslösningar under de senaste åren. Skillnaderna

är dock stora vad gäller hur denna integrering går till. En del företag använder internet som en försäljningskanal medan andra enbart utnyttjar det som en kommunikationskanal och/eller en informations- och marknadsföringskanal. Detta tyder på att företagen har kommit olika långt i sin internetutveckling, alternativt kan de ha olika uppfattning om i vilken utsträckning internet kan integreras i deras affärsverksamhet (Arnberg m fl 2006).

Drivkrafter och hinder för att integrera internet i affärsverksamheten

För företaget finns det flera drivkrafter som gör att de vill integrera internet i sin affärsverksamhet, men det finns också flera hinder som begränsar integreringen.

Drivkrafter för att integrera internet i affärsverksamheten

En viktig drivkraft för företaget är möjligheten att expandera. Internet öppnar nya möjligheter för företaget att till en relativt låg kostnad kunna expandera och utvidga sin verksamhet, vilket inte skulle vara fallet om företaget inte hade tillgång till internet. Detta gäller både för den befintliga marknaden med befintliga produkter och tjänster, och för företagets möjlighet att expandera på nya marknader (Kraemer m fl, 2002). Eftersom geografiska avstånd suddas ut vid e-handel kan företagen vända sig till en betydligt större marknad, och därigenom kan även mycket nischade affärsområden som inte skulle vara lönsamma för en fysisk butik bli lukrativa.

Många företag måste i dag etablera sig på internet, inte bara för att expandera utan även för att överleva. Flera branscher har förändrats radikalt sedan internetets intåg. Inom hemelektronik sker en relativt stor del av försäljningen via e-handel, och inom bokhandeln är det än mer. För att inte tappa marknadsandelar tvingas alltså många företag och kedjor att etablera sig även på internet, vilket medför problem eftersom de till viss del kannibaliserar på och slåss om samma kunder som sina egna traditionella butiker.

En annan drivkraft som bidragit till att företagens utnyttjande av internet har utvecklats mycket är att internet gör det lättare att kommunicera och på så vis koordinera både kunder och medarbetare. Användningen av internet har reducerat mycket av de externa brevframsändelserna som skickas mellan olika företag och kunder. Kostnadsreduceringar är därför också

en viktig drivkraft som bidrar till att företag väljer att investera i att integrera internet i affärsverksamheten.

Hinder mot att integrera internet i affärsverksamheten

Det finns ett flertal hinder som begränsar företagens användning av internet. När det gäller försäljning över internet är en stor nackdel avsaknaden av personlig interaktion mellan försäljare och kund. Det betyder att kunden kan uppleva en viss anonymitet som gör att företaget får svårt att bygga upp en relation med kunder över internet.

En annan faktor som begränsar internets framväxt är kopplad till säkerhetsaspekten. Det gäller både för betalningar och för information som transporteras över internet. Företagens och kundernas osäkerhet om huruvida information kan transporteras över internet, och om betalningar kan göras med sekretess, är därför direkt avgörande för hur internet kommer att utvecklas i framtiden.

En annan faktor som begränsar företagens utnyttjande av internet är att de upplever att deras kunder inte använder internet och den nya tekniken i tillräckligt stor utsträckning. Företagen känner en viss skepsis mot att investera stora pengar på tjänster som inte kommer att utnyttjas av så många. Investeringar i

internet och ny teknologi upplevs därför av många företag som väldigt kostnadskrävande, vilket gör att det som enskild faktor också kan begränsa utvecklingen av internetanvändningen hos företag.

Ytterligare en faktor som kan begränsa är att man inte tror att vissa varor går att sälja över nätet. Kunder vill "klämma och känna" på varorna, och då detta inte är alltid möjligt tvekar företag att börja sälja sina varor. Denna aspekt kan det säkert ligga en del i, men samtidigt är det ett faktum att det mesta går att få tag i på nätet. Längre ansågs det tveksamt om det skulle gå att sälja kläder och skor via nätet, men i dag finns det flera aktörer som med stor framgång säljer dessa produkter. Ett exempel på att det mesta går att sälja på nätet är de företag som säljer byggvaror. Det finns aktörer (till exempel Skånska Byggvaror) som säljer hela uterum eller växthus över nätet. Utmaningen är inte om det går att sälja, utan snarare om det går att få lönsamhet i försäljningen över internet.

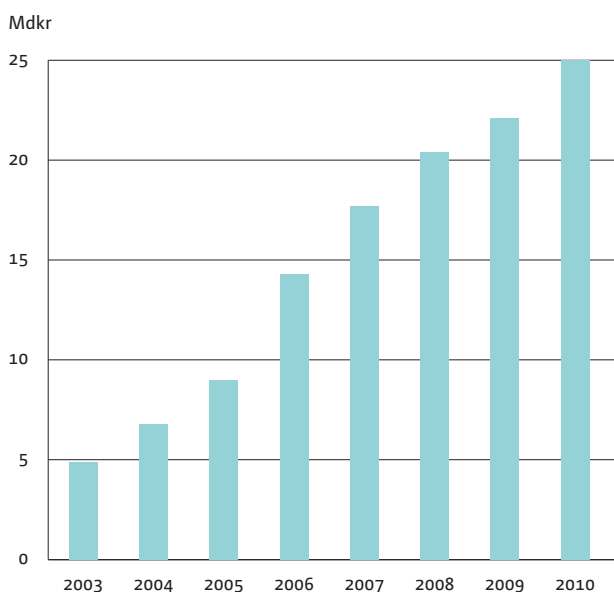
Strukturella förändringar i detaljhandeln

Företagens användning av internet har som tidigare nämnts ökat mycket under de senaste åren. Visserligen sker ökningen från låga nivåer, men internethandeln årliga tillväxttakt på cirka 10–30 procent är ett styrkebesked. År 2010 omsatte e-handeln 25 miljarder kronor. Denna försäljning återfinns framför allt inom sällanköpsvaruhandeln och börjar således ta relativt stora andelar. Internet bidrar till strukturförändringar inom handeln. De förändringar som skett visar bland annat på förkortade distributionskanaler, nya aktörer och branschglidningar.

Förkortade distributionskanaler

De spekulationer som fanns i slutet av 1990-talet, där internet i stor omfattning skulle förändra och kanske till och med dominera traditionella distributionskanaler (Wigand och Benjamin, 1996), har inte infriats i så stor utsträckning som förväntades. Att utvecklingen inte har medfört dessa förändringar kan till stor del förklaras av att detaljister och grossister fortfarande fyller sin funktion. De bidrar till att produkter och varor koncentreras till ett begränsat antal enheter. För konsumenter och detaljister som handlar/gör inköp innebär det stora tidsbesparingar, eftersom de i annat fall skulle behöva söka och beställa enskilda varor separat från ett betydligt större antal enheter. De fördelar som en förkortad distributionskanal medför reduceras därför i många fall av stora trans-

E-handelns utveckling



Källa: HUI Research, e-barometern 2011:q2.

aktionskostnader, vilket försvarar den traditionella distributionskanalens utformning.

Det finns dock branscher där företag har kunnat förändra distributionskanalen. Dell, som säljer datorer, har med hjälp av internet kunnat expandera sin verksamhet genom att i sin roll som producent och grossist kunna sälja direkt till slutkund. Andra exempel är Amazon och Cdon.com som bland annat säljer böcker respektive skivor över internet. De kan med en stor geografisk marknad sälja så mycket produkter att de i många fall kan göra sina inköp direkt från producent. En konsekvens blir därför att de i stor utsträckning kan eliminera det traditionella grossistledet i distributionskanalen.

Även om det har skett förändringar inom både hemelektronikbranschen, bokbranschen och skivbranschen säljs fortfarande en förhållandevis stor del av de här produkterna i det traditionella detaljhandelsledet i dag. Det innebär att mellanhändernas funktion är svår att ersätta, vilket gör att det nästan är omöjligt att helt eliminera deras existens.

Nya aktörer och nya tjänster

En annan strukturell förändring som har skett inom detaljhandeln är att nya aktörer med nya tjänster har etablerats. Pricerunner är ett sådant exempel. Det är ett företag som via internet gör det möjligt för konsumenter att kunna få information om vad en specifik produkt kostar. Tjänsten bidrar till att konsumenter snabbt kan lokalisera vilken butik eller butikskedja som har det förmånligaste priset för en produkt. De låter dessutom sina kunder betygsätta och recensera de olika aktörerna. Pricerunners värdeskapande bidrag till distributionskanalen är i det här fallet information, värdefull information för konsumenterna.

E-Loan är ett amerikanskt företag som har etablerat sig inom den finansiella sektorn. Företagets affärsidé är att ge hushållen en god överblick över de finansieringsalternativ som marknaden har att erbjuda. Den enskilda individen kan via E-Loan få tillgång till information om vilken kreditgivare som för tillfället har de mest fördelaktiga finansieringsvillkoren vid exempelvis husköp eller bilbyte. E-Loan kan också hjälpa kunderna med finansiell bevakning, exempelvis om kunden vill binda räntan om den sjunker under en viss procentenhet. E-Loan är med sin service och existens en ny aktör som via internet skapar

ett mervärde och därigenom skapar en plattform för att vara en ny sorts mellanhand i den traditionella distributionskedjan.

Genom den enorma informationstillgång som internet skapar, och aktörer som ovanstående som hjälper konsumenten att hitta i informationsdjungeln, skapas en hård prispress men också kvalitetspress. Missnöjda kunder kan enkelt dela med sig av sina negativa erfarenheter genom att exempelvis ge låga betyg på Pricerunner, och konsumenterna kan enkelt ta reda på vad en produkt kostar hos olika aktörer. Dagens kunder är också kunnigare och mer pålästa om de produkter de vill köpa, eftersom många förbereder sitt köp med att söka reda på information på internet. Därigenom skapas en långt driven konkurrens där företag inte kan avvika från sina konkurrenter vare sig i fråga om pris- eller servicenivå eftersom kunderna då väljer att gå till en annan aktör. Samtidigt kan aktörer som utmärker sig på ett positivt sätt få värdefull gratis marknadsföring från nöjda kunder.

Branschglidning

Internet har bidragit till att underlätta olika former av branschglidningar där detaljhandelsföretag varit inblandade. I Sverige har exempelvis Ica börjat med bankverksamhet. En anledning till den utvecklingen är att internet gjort det möjligt för företag och kunder att lättare kommunicera med varandra. I Ica:s strategi att börja konkurrera med de traditionella storbankerna om kundernas sparpengar har fokus varit att koncentrera sig på enkla sparprodukter samtidigt som de nästan uteslutande väljer att bemöta kunderna via internet. Den här strategin innebär att Ica kan hålla nere de fasta kostnaderna och därmed skapa goda förutsättningar för att få lönsamhet i verksamheten.

Strategin att erbjuda kunder vissa banktjänster innebär också att Ica har möjlighet att stärka kundernas lojalitet mot företaget. Om kunden har en del likvida medel inestående hos Ica har det en psykologisk inverkan på var kunden väljer att handla. Kundernas lojalitet mot butiken stärks genom att kunderna får ytterligare en kontaktyta med företaget, samtidigt som det kan ge kunden en basservice inom den finansiella sektorn.

Etablerade företag – med ny försäljningskanal

Utvecklingen har även visat att de redan etablerade detaljhandelsföretagen har börjat använda internet som en alternativ försäljningskanal inom ramen för sin traditionella affärsverksamhet.

Företag med en redan befintlig butiksstruktur använder internet som en kompletterande försäljningskanal. H&M och Clas Ohlson är exempel på företag med ett redan befintligt butiksnät som säljer över internet. Förvisso har båda företagen erfarenhet av postorderförsäljning, men båda har i dag väl utbyggda butiksnät där de säljer sina varor. Ellos och Ginza är däremot traditionella postorderföretag som även de använder internet som försäljningskanal. Steget från postorderförsäljning till internethandel är kanske inte så stort, eftersom de båda försäljningskanalerna påminner så mycket om varandra.

Aktörer som Stadium, Expert, Lindex och Elgiganten är andra företag som har försäljning över internet. Dessa företag har ingen eller begränsad erfarenhet av postorderhandel, men de har ett väl utbyggt butiksnät. Det här visar att e-handeln i dag finns representerad bland många olika typer av traditionella detaljhandelsföretag i Sverige.

Etablerade företag – utan försäljning över internet

Även om det finns många företag som använder internet som försäljningskanal finns det även detaljhandelsföretag med andra internetstrategier. Företag använder till exempel internet som en informationskanal där de informerar om företaget och dess produkter. Det är också vanligt att företag har länkar till leverantörer eller andra företag som de vill förknippas med, eftersom det gör det lättare för företag att få exponering mot den målgrupp som de vill attrahera. Även användning av internet som kommunikationsverktyg är vanligt. Företag utnyttjar hemsidan och e-post som ett sätt att kommunicera med sina kunder och andra intressenter.

Axfood, Coop och Ica satsade kring år 2000 på nätet, men valde sedan att lägga satsningarna på is. Både Axfood (genom att köpa näthandelsföretaget Netxtra) och Coop (genom satsningen Mataffären) har dock visat intresse för att sälja dagligvaror över nätet.

Dagligvaruaktörerna ser dock framför allt internet som en viktig kommunikations- och informationskanal. Skillnaden mellan företagens användning av internet är alltså stor, och även om företag inte utnyttjar internet som en försäljningskanal i någon större utsträckning kan variationen i användning skilja sig åt mellan olika företag.

Företagens användning av internet

Företagens användning av internet kan delas upp i tre användningsområden: kommunikation, information och marknadsföring samt försäljning.

Kommunikationskanalen internet

Möjligheten att använda internet som en kommunikationskanal visar sig vara mycket vanlig bland företag. En internationell studie visar att 99,9 procent av alla detaljhandelsföretag som använder sig av internet också använder internet för att kommunicera (Kraemer m fl, 2002). Det gäller både internt inom företaget och externt mellan företaget och dess kunder och leverantörer. Detta lär inte ha minskat i takt med att användningen av internet har ökat.

Möjligheten att kommunicera över internet bidrar till att företag mycket snabbt och kostnadseffektivt kan skicka skriftlig information långa sträckor, vilket gör internet till ett förstklassigt kommunikationsverktyg. Förutom den här typen av kommunikation, som kan karaktäriseras av att vara en tvåvägskommunikation

Distributionskanalens förändring

Traditionell distributionskanal



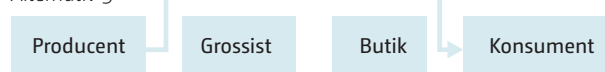
Alternativ 1



Alternativ 2



Alternativ 3



Källa: Wigand och Benjamin, 1996 (modifierad).

där båda parterna är aktiva, finns det även en annan form av kommunikation. Bara genom att kunderna går in på företagets hemsida kommunicerar företaget ett budskap (information) till dem. Den här typen av kommunikation kräver endast en aktiv part, vilket gör att den kan beskrivas som envägskommunikation.

Ett fenomen som kommit starkt de senaste åren är att det är användarna som står för informationsflödet. På Pricerunners sida är det användare av olika produkter som recenserar produkterna. Matsajten Tasteline är ett annat exempel. Användarna lägger ut egna recept och bidrar därmed till att öka mängden intressant information på sajten, vilket gör den än mer intressant för besökare. Användargenererad information är och kommer med all sannolikhet att fortsätta vara en mycket viktig del av internet i framtiden.

En utmaning när det gäller det omfattande informationsflödet som finns på internet är att de som söker information behöver hjälp att hitta det man är ute efter. Detta behov skapar efterfrågan på effektiva sökmotorer, men företag som är duktiga på att sammanställa intressant information kan också få många besökare genom att de hjälper besökarna att hitta det de är ute efter.

Informations- och marknadsföringskanalen internet
Internet som informations- och marknadsföringskanal är i många avseenden överlägset andra marknadsföringskanaler. Anledningen är att internet har en mycket lång räckvidd, och företaget kan till en relativt låg kostnad nå ut till ett stort antal intressenter. Företagens användning av och profilering genom sina hemsidor har ökat avsevärt sedan slutet av 1990-talet. En orsak är att kostnaden för att skapa en hemsida i dag är en bråkdel av vad den var för tio år sedan.

Den information som finns på hemsidorna varierar, men historik, produktinformation, anställda samt kommande aktiviteter är ofta vanligt förekommande information på hemsidorna. Förutom att hemsidan är en informationskanal utnyttjar företagen också internet i sin marknadsföringsstrategi. Företagen marknadsför sina produkter direkt via hemsidan men även via olika marknadsföringsåtgärder (banners, pop-ups) på internet. Det blir även allt vanligare att företag hänvisar till sin hemsida för mer information i sin övriga marknadsföring. I dag kan vi se en allt tydligare utveckling mot att ett företag försöker integrera

internet i sin marknadsföring, något som inte varit lika vanligt tidigare. Ett uttryck för detta är att marknadsföring på internet sedan några år är en av de snabbast växande formerna av marknadsföring.

Försäljningskanalen internet

E-handeln slår för tillfället rekord. Omsättningen är högre och företagen fler än någonsin, och försäljningen stiger kraftigt. Utvecklingen är dock ojämn mellan olika branscher. Livsmedelsbranschen är den bransch där e-handeln ännu inte nått någon större framgång, även om mycket sker inom detta område för tillfället. Försäljningen av mat på nätet, och då i synnerhet färdiga matkassar som levereras hem till kunden, har ökat explosionsartat under de senaste tre åren. Logistiken är här ett problem, och svårigheten att skapa efterfrågan hos kunderna för att handla på internet har också visat sig vara en utmaning. Exempel på framgångsrika produkter på internet är kläder, böcker, skivor och filmer.

Vad man också kan notera är att ett stort antal företag i dag har nätförsäljning. Inom ramen för den återkommande e-barometern har HUI Research sammanställt ett stort antal företag som bedriver försäljning. Det finns med all sannolikhet betydligt fler, då många traditionella företag också har skaffat sig hemsidor där det finns möjlighet att handla. De flesta företag som erbjuder möjligheten att handla på internet är små, och antalet företag med betydande omsättning kan sannolikt reduceras till 200–300 stycken. De företag som nått framgång så här långt är först och främst de gamla postorderföretagen samt rena e-handlare, det vill säga e-handelsföretag utan traditionella butiker. Intressant för tillfället är också att detaljhandelns stora kedjor nu i allt större utsträckning börjar satsa på nätet som en kompletterande försäljningskanal.

Om man frågar företag varför de i växande utsträckning satsar på nätförsäljning pekar många på att de tekniska förutsättningarna har förbättrats. Ett annat skäl är att nya marknader öppnar upp sig. Ett tredje skäl är att internet öppnar upp för en snabb tillväxt. Ett uttryck för detta är att många av de så kallade gasellföretag (företag som har en mycket snabb tillväxt under några år med bibehållen lönsamhet) som Dagens Industri utser är e-handelsföretag. Exempel är Adlibris och Inwarehouse. Ett fjärde skäl är att kunderna ser fördelar med att handla på nätet.

Bra priser, stort utbud, bekvämt är några anledningar, se diagram på nästa sida.

En relevant fråga när det gäller nätförsäljning är vilka som handlar, vad de köper och för hur mycket. De undersökningar som HUI Research gör inom ramen för e-barometern tyder på att internet används regelbundet. Man kan vidare konstatera att män handlar oftare än kvinnor och att yngre handlar oftare än äldre. Många undersökningar tyder också på att musik och kläder säljer bra. Ser man till all e-handelsförsäljning bör även resor och bankärenden nämnas som framgångsrika segment på nätet.

Ännu är dock de årliga internetköpen per normalkonsument inte särskilt höga även om de undersökningar som har gjorts tyder på att det finns stora skillnader. En del kunder handlar för stora belopp, medan många handlar någon enstaka gång och för en mindre summa. En annan sida av näthandeln är att den skapar möjligheter för konsumenter med specialintressen. Via nätet går det att hitta det mesta.

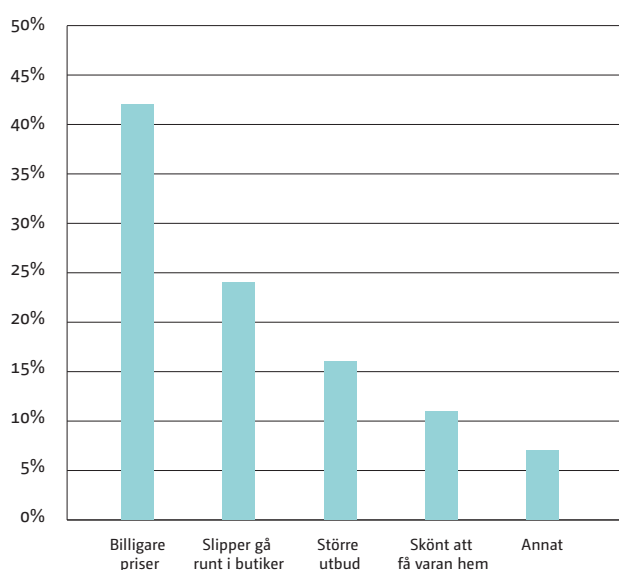
En slutsats av de senaste årens utveckling är att det inte bara räcker med att starta en e-handelsajt för att lyckas på nätet. Av alla företag som erbjuder försäljning över nätet är det fortfarande en mindre del

som har lyckats. Frågar man e-handelsföretag vad som krävs för att lyckas framkommer en rad faktorer. Viktigast visar sig vara att bygga ett förtroende hos kunden. Då handlar kunden, kommer tillbaka och rekommenderar företaget till andra.

Andra faktorer som visat sig vara av betydelse är att hålla ett lågt pris, eftersom priskonkurrensen är intensiv. Att leverera i tid är också viktigt. När det gäller leveranser är en intressant utveckling att Postens införande av ombud har inneburit att e-handelskunderna på ett enklare sätt kan hämta ut sina varor än vad som var fallet då varorna skulle hämtas ut via postkontoren. På de gamla postkontoren låg varorna i snitt 10–12 dagar innan de hämtades ut. Hos ombuden ligger de 2–3 dagar. E-handeln har med andra ord blivit mer tillgänglig.

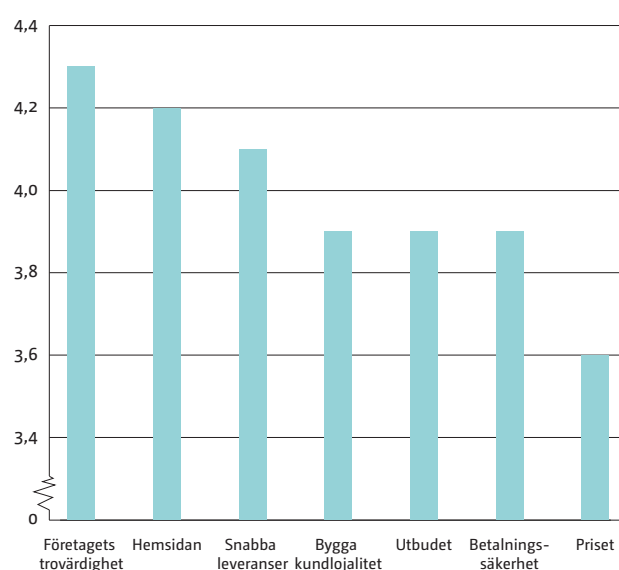
För att vara framgångsrik är det också mycket annat som är viktigt. Det ska exempelvis vara lätt, enkelt och tydligt att navigera på hemsidan, sajten måste vara säker, det ska finnas klok produktinformation, och kopplat till detta bör det även finnas en kundtjänst. Att också leva upp till Konsumentverkets krav vad gäller försäljning av varor är ett annat sätt att visa att företaget är säkert. Allt för att kunden ska känna att e-handelsföretagets erbjudande är seriöst.

De främsta anledningarna till varför konsumenter handlar på internet



Källa: Svensk Handels e-handelsrapport 2010.

Framgångsfaktorer enligt e-handelsföretag



Källa: HUI Research, e-barometern.

En av de stora utmaningarna för e-handelsföretag är att bli kända. Det finns miljoner hemsidor och erbjudanden på internet, men det är bara en bråkdel som lyckas. Att bli ett varumärke på internet är kanske det svåraste. För att lyckas med detta finns det många sätt. Rent tekniskt kan det handla om sökmotoroptimering, det vill säga om man "googlar" (här kan man prata om ett företag som har lyckats, när företagsnamnet dessutom har blivit liktydigt med att söka information) ska ens företag komma högst upp bland sökresultaten. Andra metoder för att bli känd kan handla om att faktiskt marknadsföra sig via andra medier, till exempel tv och tidningar. Ibland kan det handla om att man bara börjar tala om en sajt för att den har något extra, sedan kanske någon tidning skriver om den och så vidare, och plötsligt är det många som har besökt sidan och börjat handla. Ett intressant exempel på detta är www.dammsugarpasar.nu som säljer alla typer av dammsugarpåsar via nätet. Idén är enkel och genial. Alla hushåll behöver dammsugarpåsar, men ingen kan komma ihåg vilken modell det är man ska ha när man är i affären. Detta enkla problem löser [dammsugarpasar.nu](http://www.dammsugarpasar.nu). För etablerade företag som adderar näthandel kan marknadsföringsproblemet vara mindre. För företag som H&M, IKEA, Stadium med flera är problemet inte att kunderna ska hitta till deras sidor. För dem handlar det mer om huruvida det är en god affär att addera nätet som försäljningskanal. Det faktum att de etablerade företagen i allt större utsträckning adderar nätet som försäljningskanal innebär en utmaning för de aktörer som försöker sälja liknande produkter via nätet, men som inte är lika kända.

Som vad gäller all försäljning är det a och o att e-handelsföretagets erbjudande svarar upp mot de potentiella kundernas efterfrågan. Detta kräver i sin tur kunskap om kunden. Det kräver också kunskap om de produkter man säljer. Försäljning över nätet kräver som all annan försäljning också att man besitter handelskompetens. Vilka är våra kunder och svarar våra produkter upp mot deras efterfrågan? Lyckas man med detta ökar också sannolikheten för återköp, och en varaktig relation med kunden har etablerats.

En av e-handelns stora utmaningar är också att skapa merförsäljning. Många som handlar på nätet är ute efter en specifik produkt, vilket gör det potentiellt svårt att få kunden att köpa andra produkter. Merförsäljning är något som är vanligt i vanliga butiker och

kan ofta vara lönsamt. Att få kunden att köpa en tilläggsförsäkring eller att nappa på ett extraerbjudande kräver smarta lösningar på hemsidan.

Internet och e-handeln en viktig del av detaljhandeln
Det vi kan konstatera är att svensk detaljhandels användning av internet i dag är omfattande. För detaljhandeln finns ett flertal drivkrafter som gör att de vill integrera internet i affärsverksamheten. Kostnadsreducering och expansionsmöjligheter är exempel på drivkrafter som bidrar till företagets intresse för att utnyttja internet i affärsverksamheten.

Företagen utnyttjar framför allt internet för kommunikation, information och marknadsföring. Försäljningen över internet utgör endast en begränsad, men snabbt växande, del av den totala detaljhandelsförsäljningen i Sverige i dag. Även om det finns exempel där olika delar av distributionskanalen kan elimineras med internet utgör än i dag mellanhänderna en viktig roll i det traditionella distributionsledet. Utvecklingen visar dock att internet får en allt mer central roll, vilket bidrar till en hel del förändringar för konsumenterna i framtiden. Förändringstakten är dock beroende av konsumenternas acceptans av internet i sin relation med företagen. Av erfarenhet kommer därför integrationen av internet i affärsverksamheten att ske successivt, allt beroende på konsumenternas acceptans och möjlighet att använda internet.

Avslutningsvis kan vi dock konstatera att vi står inför en spännande framtid där detaljhandeln i allt högre grad kommer att involvera internet i affärsverksamheten. Avgörande faktorer för integrationstakten av internet i affärsverksamheten kan sammanfattas i teknikens möjligheter, företagets vinster och konsumenternas efterfrågan, faktorer som alla har stor inverkan på den framtida utvecklingen inom detaljhandeln.



Detaljhandels framtida utmaningar

“Success comes to the person who does today what others were thinking about doing tomorrow.”

Bruce King

Detaljhandeln är en dynamisk bransch som under de senaste två årtiondena genomgått stora strukturella förändringar. Detaljhandels andelen av den totala konsumtionen har ökat markant, stora externhandelsområden och nya köpcentrum har vuxit upp, butikerna har blivit fler etc. Hur de kommande 10-15 åren kommer att se ut för detaljhandeln är på intet sätt glasklart. Den som om 15 år blickar tillbaka kommer sannolikt till stora delar att känna igen sig på ytan. Vi kommer fortfarande att shoppa och konsumera, men den som tar sig tid att gå på djupet förväntas också finna att såväl stora som små förändringar har ägt rum inom många områden, vilket direkt och indirekt påverkat detaljhandels utveckling. Detaljhandels framtida utveckling kommer att formas av tre nyckelspelare, konsumenterna, företagen och politikerna, och dessa påverkas i sin tur av underliggande strukturella förändringar som i detalj är svåra att förutse. De stora penseldragen går det däremot att säga något om.

Syftet med detta kapitel är att ge en bild av några av de stora förändringsdrivande trenderna som detaljhandeln kommer att behöva förhålla sig till i framtiden. En av utmaningarna vid bedömningar av framtiden är att göra uppskattningar och beräkningar på tänkbara ekonomiska eller demografiska scenarier. En annan är att kunna fånga upp de stora rörelser av tankar och idéer som inte är möjliga att prognostisera eller räkna på. En mängd olika faktorer som kommer att påverka handeln går att uttyda redan idag. Vissa stora strömningar, tendenser och drivande krafter i nutid bildar större megatrender, vilka bedöms påverka detaljhandels framtida förutsättningar. Nedan tas ett antal trender och megatrender upp. Även om vi inte vet exakt hur de kommer att påverka, är vi säkra på att de kommer att göra det. De trender som tas upp här utgörs av: en förändrad efterfrågan, demografiska förändringar, globalisering och internationalisering, teknisk utveckling, utvecklingen av internet och digitala medier, utveckling av service och upplevelser, strukturomvandling samt ett ökat fokus på en hållbar utveckling.

Några saker kan sägas med ganska stor säkerhet. Den privata konsumtionen kommer med största sannolikhet att fortsätta öka och den pågående trenden med en förskjutning från basal konsumtion av dagligvaror, boende och transporter mot en ökad konsumtion av sällanköpsvaror och andra varor och tjänster kommer

fortsätta förstärkas. Denna utveckling hänger samman med att hushållens inkomster och välbefinnande ökar. En prognos som HUI Research gjorde för några år sedan visade att den totala privata konsumtionen kan förväntas uppgå till omkring 2 200 miljarder kronor år 2025. Det motsvarar en ökning på närmare 700 miljarder, eller 2,7 procent per år. Den del av den totala konsumtionen som utgörs av detaljhandelsvaror förväntas i sin tur uppgå till drygt 800 miljarder kronor, vilket motsvarar en ökning på knappt 350 miljarder kronor, eller en årlig tillväxt på 3,3 procent. Med tanke på att Sverige i skrivande stund, tillsammans med övriga Europa och USA, befinner sig i ett osäkert konjunkturläge är det inte otänkbart att den procentuella tillväxten, åtminstone på kort sikt, fluktuerar stort. Men, oavsett fluktuationer på kort och medellång sikt är ändå en kraftig tillväxt av detaljhandelskonsumtionen att vänta totalt sett fram till år 2025.

Unikt skifte i konsumtionen

Under perioden förväntas det också ske ett tämligen unikt konsumtionsskifte. Dagligvaruhandels andelen av den totala detaljhandelskonsumtionen kommer att minska anmärkningsvärt till förmån för sällanköpsvaruhandels ökande andel. I framtiden är det i synnerhet den mindre behovsstyrda konsumtionen av exempelvis hemutrustning och fritidsvaror som tar ett hårdare grepp om konsumenternas plånböcker. Detaljhandelskonsumtionen kommer att fortsätta utmanas av annan konsumtion och det vore att slå sig för bröstet att påstå att detaljhandeln är den självklara vinnaren. För att lyckas måste den ges förutsättningar (politiska, ekonomiska och sociala) som främjar en utveckling till gagn för både konsumenten och detaljhandels aktörer.

Under den kommande tjugoårsperioden har detaljhandeln att möta och förhålla sig till ett antal demografiska utmaningar. Sveriges befolkning bedöms år 2025 uppgå till drygt 10 miljoner invånare, vilket motsvarar en ökning med cirka 800 000 individer jämfört med idag. Framförallt kommer antalet pensionärer att öka kraftigt, men också antalet ungdomar under 18 år kommer att växa starkt i antal. Sverige förväntas på grund av en fortsatt invandring även vara ett mer mångkulturellt samhälle år 2025. Antalet första och andra generationens invandrare förväntas då uppgå till drygt två miljoner individer. Dessa tre förändringar i sammansättningen av Sveriges population är något som detaljhandeln på olika sätt måste förhålla sig till

både idag och kanske i än högre grad i framtiden, eftersom olika generationer och olika etniciteter ofta har vitt skilda prioriteringar och mål med sin konsumtion.

När yngre och äldres konsumtion jämförs visar det sig att yngre konsumenter i högre utsträckning prioriterar restaurangbesök samt konsumtion av kläder och skor medan de äldre prioriterar livsmedel, bostaden, fritidshuset, inventarier samt hälsovård. Äldre konsumenter (+55) skiljer sig också ifrån de yngre beträffande tankemönster och informationsbehandling. De skiljer sig dessutom vad gäller värderingar, motivation och beslutsprioriteringar. Vetskapen om att de har mer av det aktiva livet bakom än framför sig bidrar till ett begränsat tidsperspektiv på livet och därpå följer andra prioriteringsgrunder. Undersökningar har visat att äldre har en tendens att förlita sig mer på kända mönster och vanor. De väljer också produkter och varumärken från ett mindre och mer begränsat urval än yngre. Vidare har äldre en tendens att välja etablerade, gärna inhemska, varumärken framför ”nymodigheter”. En intressant aspekt för utformningen av handelsplatser är de studier som har visat att äldre ofta inte känner sig hemma i de kommersiella miljöer som staden och köpcentrum erbjuder. Exempelvis efterfrågas mer genuinitet och personligt engagemang hos detaljhandelns aktörer, en social närvaro och kontakt. Trots att den äldre arbetsföra befolkningen (55-65 år) är den som statistiskt sett utgör den resursstarkaste konsumentgruppen i samhället – så till vida att de har högre inkomster, större förmögenheter och större tillgångar samt mindre skulder än den yngre befolkningen – har detaljhandelns aktörer historiskt sett lagt små resurser på att fånga just denna grupp. Här finns en stor ekonomisk potential för detaljhandelsföretag och fastighetsägare att satsa mer på att möta denna växande grupp efterfrågan och preferenser.

Ytterligare en demografisk trend är den ständigt pågående tendensen mot ökad urbanisering. Denna utveckling är synlig även på internationell nivå och den kan förväntas fortgå under överskådlig framtid. I Sverige har det medfört att vissa regionala arbetsmarknader blir allt större och geografiskt mer sammanflätade. Ur tillväxtregionernas perspektiv är denna utveckling positiv så till vida att stora regioner har en större kritisk massa och ett mer differentierat näringsliv, vilket leder till att de blir mindre känsliga för konjunktursvängningar. Regionförstoringen förväntas bli mest tydlig i södra Sverige där storstadsregionerna

Stockholm, Malmö och Göteborg väntas växa kraftigt. Detta till följd av en ökad och förtätad befolkning, men också därför att förbättrade kommunikationer möjliggör allt större pendlingsavstånd mellan bostadsort och arbetsort.

Ökad koncentration

Det ska sägas att regionförstoringens implikationer för detaljhandeln är osäkra eftersom inköpsresor inte primärt styrs av samma mekanismer som arbetspendlingen och eftersom många regioner, i synnerhet de större, sannolikt kommer att ha en eller flera delregionala centra som påverkar de inomregionala resmönstren. En slutsats torde dock stå tämligen klar. Regionförstoringen kan, i kombination med tilltagande urbanisering och förtätning av urbana områden, förväntas leda till en ökad koncentration av köpkraften och köpkraftstillväxten. Därmed skapas en god grund för att utveckla och förstärka ett redan differentierat handelsutbud i de växande regionerna.

Vår tids absolut största megatrend är att världen vi alla lever i tycks bli mer och mer internationaliserad och att samarbetet mellan olika nationer och företag bara ökar. Denna utveckling påverkar individer, företag, institutioner och grundläggande strukturer i samhället. Med denna utveckling följer även att detaljhandeln blir allt mer globaliserad. Med detaljhandelns globalisering avses en djupare gränsöverskridande integration som tar sig uttryck i ökad internationell handel, gränsöverskridande investeringar och internationella kapitalflöden. Den tar sig också uttryck i ett ökat utbyte av information och teknologi mellan handelsföretag i olika länder.

Några av de viktigaste drivkrafterna bakom denna utveckling är det faktum att produktionen av varor och tjänster har nått i fatt och till och med förbi hushållens spontana efterfrågan. Vinstdrivande företag är beroende av tillväxt och i jakten på denna tvingas företag att söka sig till nya marknader och nya produktionsätt för att utvecklas, överleva och blomstra. Trenden med en ökad internationalisering och globalisering av detaljhandeln kommer att påverka var och hur varor och tjänster produceras och distribueras. Med denna trend följer också behovet av förändrad affärslogik hos många av detaljhandelns aktörer.

Tillväxten inom detaljhandeln både driver och drivs på av en fortlöpande och allt mer raffinerad teknisk

utveckling. Den tekniska utvecklingen är således en grundläggande komponent för effektivisering och rationalisering av handeln. Allt mer effektiva kassa- och redovisningssystem, samt komplext utvecklade databaserade lager och distributionssystem utgör exempel på detta. Teknisk utveckling möjliggör också nya affärsstrategiska tankesätt. I framtiden kommer nya idéer, nya företag och nya affärgrenar att födas, nya organisationsformer att uppkomma och gamla verksamheter att få nytt liv genom teknisk utveckling inom handeln.

Internet och sociala medier

Strävan efter ökad effektivitet och möjligheten att pressa företagets kostnader utgör här starka drivkrafter. Den framtida tekniska utvecklingen kommer att påverka detaljhandelsföretagens struktur, logistik, produktion, sysselsättning och arbetsfunktioner samt framväxten av nya och förändringar av gamla försäljningskanaler. Den tekniska utvecklingen ger också företagen nya möjligheter att förstå och följa sina konsumenter. Redan idag har den gett upphov till enorma datamängder om konsumtion som kan användas för att spåra och kartlägga olika konsumentbeteenden. Exempel på detta är de datamängder dagligvaruhandelns aktörer samlar in via sina kunders medlemskap och via kortförsäljning. Och detta är bara början.

Utvecklingen av internet och sociala medier är relativt sett nya fenomen som på mycket kort tid har omvandlat detaljhandelslandskapet för all framtid. En mängd olika trender och strömningar är här mycket betydelsefulla för handelns framtid. Utmaningen för många detaljhandelsföretag ligger i att förstå och anpassa sig till att internet inte är en vanlig, traditionell, enkelriktad försäljningskanal. Istället kan det liknas vid en jättelik internationell sfär byggd på kunskapsmässiga och sociala forum i syfte att utbyta idéer, vetande, kunnande och iakttagelser. Det är slutanvändarna själva som har kontrollen att själva lägga till precis vad de vill — men ingen enskild aktör kan styra och begränsa flödet. Anledningen till internets och de sociala mediernas snabba utveckling är just att kontrollen ligger i ändpunkterna av nätverket och inte kontrolleras av någon enskild aktör. Enskilda individers och organisationers inre driv och önskan att nå ut, att kommunicera med omvärlden och på andra sätt dela med sig av sina idéer, erfarenheter, kunnande och erbjudanden kan tillfredsställas härigenom.

Utvecklingen av internet och de sociala medierna har medfört att maktbalansen mellan producenter och konsumenter har förskjutits. Konsumenter av idag är inte passiva kärl som väntar på att fyllas. De är aktiva, de är uppkopplade, informerade, kunniga, innovativa, experimenterande och skapande. Denna utveckling ställer självklart nya krav på företagen, som på ett helt annat sätt än tidigare måste uppmärksamma sina konsumenter och föra en dialog med dem. Detaljhandelns företag kommer i framtiden att behöva utveckla ett nytt förhållande till marknaden, vilket kräver en större flexibilitet i organisationerna. Vidare måste företag vara kreativa och tekniskt innovativa, vara betydligt mer öppna, mer villiga till dialog och till interaktion på alla plan. Företag måste också förändra sitt sätt att tänka kring vad det är som skapar värde ur konsumentens synvinkel, samt i många fall förändra både distribution och prissättningsstrategier. Om inte de etablerade företagen på marknaden kan ge konsumenterna bra lösningar som möter deras konsumtionsbehov så finns alltid en risk för att konsumenterna skapar dessa lösningar själva. Fråga vilken skivbolagsdirektör som helst så får du se.

En allt större och ökande konkurrens, utbudsöverskott och behovet av differentiering kommer i framtiden att inverka positivt på utvecklingen av olika typer av service och upplevelseinriktade koncept inom handeln. Service är redan en del av handelns totalerbjudande. Bank- och försäkringslösningar, serviceinrättningar för barnfamiljer, hemkörning av varor etc. är exempel på sådant som förekommer redan idag. Utvecklingen av dessa och andra typer av service kan förväntas vara en större och än mer framträdande del av handelns totala erbjudande i framtiden. Den hårdnande konkurrensen innebär att handelsföretagen kommer att tvingas öka sin lyhördhet gentemot konsumenternas önskemål och krav. Att förstå, tolka och påverka kunden blir en nödvändighet. Därför kommer sannolikt nya serviceerbjudanden att utvecklas i syfte att stimulera konsumtion.

Sinnesmarknadsföring

Värt att notera är också trenden mot mer och mer upplevelseorienterade kontexter och innehåll. Här pratar vi inte om underhållning (även om det inslaget också kan tänkas öka i handelsmiljöer) utan om att butiker och andra handelsmiljöer byggs upp utifrån en kunskap om hur individers hjärnor fungerar. Vi kan förvänta oss nya och innovativa grepp kring

reklam och ett ökat fokus på sinnesmarknadsföring. Ljudprofiler och artificiella lukter i butiker är ett resultat av denna trend som finns i många handelsmiljöer redan idag. Sannolikt kommer vi i framtiden även att se ett ökande konceptuellt tänkande kring olika erbjudanden samt en ökad betydelse för butikens fysiska gestaltning. Ett tydligt exempel på denna trend är Nespresso och deras konceptbutiker som säljer kaffe (och maskiner). Många av detaljhandelns erbjudanden kommer i framtiden i mycket större utsträckning än idag att vara utformade för att länka in i konsumenters mentala och symboliska processer. Utmaningen ligger i att förstå konsumenters idéer om vad som skapar mening och upplevt värde. Redan idag är en hel del erbjudanden, som till synes utgörs av påtagbara produkter, egentligen bara bärare av en kontext, en känsla eller en historia som på något sätt är meningsfull för konsumenten. Erbjudanden kommer i högre grad att länka en extern verklighet med en inre, personlig och subjektiv verklighet. För att åstadkomma detta kommer även personalens kunskap och förmåga att behöva utvecklas.

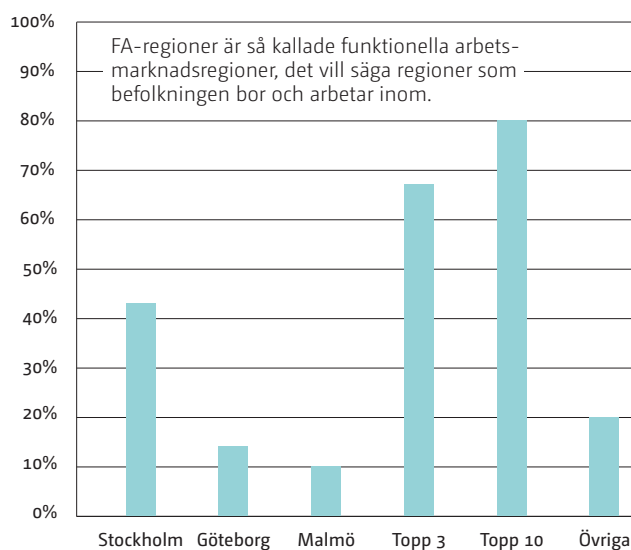
En annan betydelsefull utvecklingstrend att ta hänsyn till i framtiden berör detaljhandelsbranschens egen strukturella omvandling. Här finns flera underströmmar. En tydlig utveckling de senaste åren är exempelvis att distributionsled inom handeln kortas av. Vi har sett detta inom exempelvis hemelektronik-, bok- och skivbranschen. En annan tydlig strukturell utvecklingstrend är den ökade geografiska koncentrationen till olika marknadsplatser och den butiksmässiga koncentrationen på dessa marknadsplatser. Fler och fler företag går mot stordrift i ett försök att effektivisera sina organisationer så att de vinner skal fördelar i produktion, inköp, logistik och distribution. Att vara stor tar sig också uttryck i en geografisk dimension, genom att handel föder handel. Det vill säga, nyetableringar dras mot redan etablerade och framgångsrika marknadsplatser och till regioner med ett starkt växande marknadsunderlag. Ett annat fenomen som blivit tydligt på senare år är de allt kortare produktlivscyklerna som förekommer, framförallt inom vissa branscher. Drivkrafterna bakom denna utveckling är tudelad. Å ena sidan driver detaljhandelsbranscherna själva utvecklingen i en önskan att sälja mer. Å andra sidan drivs utvecklingen sannolikt också av konsumenternas behov av att ständigt förnya sig. Den här effektivitetsjakten kommer att leda till ett ständigt förändringstryck inom handelns olika organi-

sationer. Något som i framtiden ständigt kommer att skapa nya strategiska utmaningar.

Var sker framtida handel?

Inkomsterna kommer att fortsätta stiga även de kommande 10-20 åren och med stigande inkomster ökar köpkraften. Detta i kombination med en växande befolkning och en fortsatt urbanisering kommer att innebära att en allt större andel av framtidens köpkraft koncentreras till färre orter, se diagram. I dessa orter kommer en större köpkraft att skapa goda förutsättningar för en mångfaceterad handel. Totalt förväntas förvärvsinkomsterna före skatt öka med 2,7 procent per år. Enligt en långsiktig prognos från HUI Research förväntas den privata konsumtionen öka i motsvarande grad. För detaljhandelskonsumtionen innebär det att den förväntas öka med 350 miljarder till och med år 2025. Kombinerar man den förväntade regionala befolknings/inkomstutvecklingen med HUI Researchs prognos kommer cirka 40 procent, eller cirka 150 miljarder kronor, att leta sig till stockholmregionen (vilken inkluderar såväl Uppsala som Södertälje) och 280 miljarder till de 10 största regionerna.

Andel av tillväxt för förvärvsinkomster 2030 i FA-regioner



Källa: Fredrik Bergström, WSP och beräkningar från rAps.

