

**Handelns
ekonomiska råd**

Handelns betydelse

DÅ, NU OCH I FRAMTIDEN



Mats Bergman, Anna Felländer och Erik Åsbrink (ordförande)

Innehåll

Handelns utveckling och betydelse	4
Handelns organisationer	16
De största handelsföretagen	19
Handelns utmaningar och möjligheter: digitalisering och förändrade värdekedjor	26
Hypoteser inför framtiden	44
Avslutande kommentar	55
Referenser	57

Förord

Handelns ekonomiska råd inrättades hösten 2016 av Handelsrådet. Denna rapport är den första som rådet lägger fram. Det finns många spännande ämnen som berör handeln men vi har med nödvändighet valt att koncentrera oss på några områden.

Först belyser vi hur handeln har utvecklats sedan mitten av 1800-talet fram till våra dagar. Tyngdpunkten ligger på utvecklingen i Sverige men vi gör även några internationella utblickar. Vi belyser också handelns betydelse i svenskt samhälls- och näringsliv.

Därefter redogör vi kortfattat för de viktigaste organisationerna på handelns område samt för ett antal stora svenska handelsföretag.

Sedan belyser vi hur digitaliseringen och internationaliseringen påverkar handeln och gör några prognoser över vad som kan tänkas ske i framtiden till följd av dessa företeelser. Vi lanserar också begreppet ”re-tech” som en term som innefattar företag som på olika sätt tillhandahåller teknik som påverkar handeln.

I denna rapport har vi framför allt koncentrerat oss på detaljhandeln. Men partihandeln svarar rentav för en större andel av handelns totala omsättning. Det finns anledning att i en kommande rapport mera ingående behandla partihandeln.

I vårt arbete har vi fått värdefulla synpunkter från en rad personer. Vi vill särskilt nämna följande personer: Jonas Arnberg, Sophia Bendz, Kenneth Bengtsson, Magnus Bengtsson, Tobias Brännemo, Stefan Carlén, Johan Davidson, Jan Edén, Rickard Eriksson, Susanna Gideonsson, Fredrik Holmvik, Karin Johansson, Claes-Robert Julander, Daniel Lind och Fredrik Sandgren. Vi har fått administrativt stöd och stor hjälp från Andreas Hedlund och Jenny Dahlerus på Handelsrådets kansli.

Rådet är oberoende och svarar självt för rapportens innehåll och dess slutsatser.

Erik Åsbrink, ordförande i Handelns ekonomiska råd

Handelns utveckling och betydelse¹

Traditionellt skedde handeln i Sverige på marknadsplatser i anslutning till vissa städer, som hade fått handelsprivilegier. Andra städer hade privilegiet att bedriva utrikeshandel. I stort sett fick handel inte bedrivas på landsbygden. Städerna var små – den överväldigande delen av befolkningen bodde på landsbygden och var huvudsakligen sysselsatt inom jordbruket med binäringar.

Handelns betydelse var ringa. Befolkningen var fattig och självhushållningen dominerande. Man producerade sin egen mat och tillverkade sina egna kläder och enklare redskap. En del av livsmedlen såldes dock till städernas befolkning.

Sverige var fram till 1800-talets mitt ett av Europas fattigaste och minst utvecklade länder. Men därefter började levnadsstandarden stiga kontinuerligt. Det var en följd av industrialisering, utveckling av transportväsendet, mekanisering inom jordbruket och friare utrikeshandel. En växande del av arbetskraften flyttade till städerna och andra tätorter och bidrog således till urbaniseringen av Sverige.

En mycket viktig roll spelade en rad institutionella reformer som främjade näringslivets utveckling och även handeln. 1842 infördes den allmänna folkskolan. 1846 upplöstes skråväsendet. 1847 släpptes handeln på landsbygden fri. Detta ledde efterhand till att många butiker etablerades runt om i landet med manuell försäljning över disk.

1849 trädde den första aktiebolagslagen i kraft. Även inom handeln tillkom tidigt aktiebolag. Kooperationen uppstod i Sverige redan vid mitten av 1800-talet men först 1895 stiftades en lag om ekonomiska föreningar, som var den associationsform som kooperativen använde.

År 1855 infördes regleringar när det gällde handel med alkoholhaltiga drycker för att stävja hembränningen och superiet – en ordning som gäller än idag, låt vara modifierad åtskilliga gånger.

¹ Detta kapitel bygger till betydande del på ett antal opublicerade kapitel i en kommande bok om den svenska varuhandelns historia av Fredrik Sandgren.

Näringsfrihet infördes successivt med 1864 som märkesår. I och med den började efterhand vissa butiker att expandera. En del handlare byggde ut genom att öppna flera butiker. Att etablera filialer underlättades av de nya företagsformerna aktiebolag och ekonomiska föreningar. En annan förutsättning var att finansväsendet utvecklades genom tillkomsten av banker.

Från 1860-talet blev utrikeshandeln allt friare, även om det mot slutet av 1800-talet skedde en viss återgång till protektionism.

1866 genomfördes representationsreformen som innebar att ståndsriksdagen utvecklades.

Transporttekniska framsteg i form av järnväg, ångfartyg och motorfartyg ledde till att tillverknings- och transportkostnaderna sjönk. Telegrafn och något senare telefonen utvecklades under andra hälften av 1800-talet. Detta medförde i sin tur att marknaderna växte geografiskt och, följaktligen, att konsumenterna fick allt fler tillverkare att välja mellan.

Lokala hantverkare och stora delar av jordbrukssektorn, som tidigare skyddats av höga transportkostnader och av det faktum att all produktion var mer eller mindre hantverksmässig, fick nu svårt att konkurrera med de nya effektiva och storskaliga producenter som växte fram. Det ökade konkurrenstrycket ledde till lägre priser och därmed utslagning av småskalig tillverkning. Omvandlingstrycket ledde till att arbetskraft flyttade till mer produktiva sektorer, men tidvis också till krav på skydd från "ojuste" konkurrens.

När marknaderna blir större blir antalet aktörer som säljer i ett visst geografiskt område större, vilket alltså pressar priserna och därmed vinsterna. Tendensen motverkas delvis genom utslagning av svaga företag, men typiskt sett innebär den nya jämvikten att antalet företag och därmed produktvariationen blir högre än tidigare, samtidigt som priserna blir lägre och det genomsnittliga företaget blir större.

Denna utveckling, som accelererade under andra hälften av 1800-talet inom tillverkningsindustrin, nådde handeln i början av 1900-talet. Den tekniska utvecklingen samt ett tryck på att rationalisera bort dyr arbetskraft ledde till större butiker med ett bredare utbud som i ökande utsträckning var lokaliserade utanför stadskärnorna.

Omkring sekelskiftet och under de följande decennierna dök nya företagsformer upp inom handeln. Ett exempel är postorderhandeln. Åhlén & Holm startade sin rörelse år 1899 i Brittasbacken i Insjön, Ål socken i Dalarna.

Urbaniseringen innebar även att torghandeln expanderade, även om denna handelsform inte var ny. En modern variant som utvecklades var att anlägga saluhallar. En förebild var hallarna i Paris, som invigdes 1854.

Under 1900-talets första decennier kom de första svenska varuhusen. Först var Nordiska Kompaniet (NK) som etablerades 1915 av Joseph Sachs. I mitten av 1920-talet tillkom PUB (efter Paul U. Bergström). Denna företeelse, liksom många andra som introducerades inom svensk handel under 1900-talet, hade importerats från USA (*department stores*).

Bland viktiga tekniska förbättringar var konservtekniken som kom till den svenska livsmedelshandeln i slutet av 1800-talet.

Belysningen för inomhusbruk förbättrades successivt, först genom gasljus och fotogenlampor men senare, och framför allt, i och med att elektrisk belysning infördes på 1920-talet.

Från 1920-talet blev det vanligt att sälja mat i automat.

Den moderna kyltekniken introducerades i svenska butiker redan i slutet av 1800-talet men fick sitt genomslag på 1920-talet.

Städernas detaljhandel utmärktes alltmer av att det uppstod butiker med ingång och skyltfönster mot gatan. På en del större orter uppstod tydliga butiksgator.

Under första världskriget, särskilt de sista krigsåren 1917–1918, blev försörjningsläget i Sverige allvarligt med svält och hungerkravaller. Sverige var dåligt förberett för att hantera den bristsituation som uppkom och som förvärrades av den utrikeshandelspolitik som fördes. Det förekom en omfattande svartabörshandel med livsmedel. Begreppet ”gulaschbaroner” myntades för de personer som drog nytta av livsmedelsbristen genom att sälja varor till skyhöga priser.

Dessa händelser bidrog i hög grad till att en koalitionsregering tillsattes, med Hjalmar Branting som statsminister och Nils Edén som utrikesminister. Därmed etablerades parlamentarismen i Sverige. Den allmänna rösträtten infördes för både kvinnor och män.

Ett annat beslut som fattades 1919 på initiativ av regeringen var att införa åttatimmarsdagen, vilket innebar att arbetstiden minskade väsentligt. Den kom dock inte från början att omfatta hela arbetsmarknaden. Det dröjde åtskilliga år innan den fick genomslag inom handeln.

▶ ÅTTATIMMARS
DAG
INFÖRDES 1919

Vid 1920-talets början skilde sig butikerna avsevärt från vad som hade varit fallet vid mitten av 1850-talet. Många butiker hade fått skyltfönster, elljus, telefon, rinnande varmt och kallt vatten och centralvärme. Ett modernt lager kunde ha både kyl- och frysrum och en egen lastbil för leveranser.

Två av vår tids stora aktörer inom detaljhandeln tillkom i början av 1900-talet.

Kooperativa Förbundet (KF) bildades 1899 och kom med tiden att spela en viktig roll inom den svenska handeln. Kooperativ eller ekonomiska föreningar skilde sig från aktiebolag genom att intressenterna, medlemmarna, gick in med en kapitalinsats, lika för alla. Alla medlemmar hade en röst. Om det uppstod ett överskott fördelades det inom konsumentkooperationen i relation till hur mycket medlemmen hade handlat.

År 1917 startade Hakon Swenson ett eget företag, AB Hakon Swenson, som sedermera utvecklades till Ica.

► BUTIKSKEDJORNA LANSERADES PÅ 1920-TALET I USA

Under 1920-talet lanserades butikskedjorna i USA (det fanns dock föregångare i flera länder redan i slutet av 1800-talet), vilket startade en process där små oberoende butiker under de följande decennierna långsamt trängdes tillbaka till förmån för stora nationella och, i viss mån, internationella kedjor. Kedjorna kunde vinna marknadsandelar genom att de var effektivare än de oberoende butikerna.

Enligt studier kunde kedjorna under 1930-talet erbjuda dagligvaror till priser som var 5–15 procent lägre än de oberoende butikerna. Under de följande decennierna blev två tydliga trender synliga. Dels att kedjorna tog en ökande andel av handeln och dels att butikerna blev allt större med ett mer omfattande utbud. Samma trend har vi också sett i Sverige.

Under andra världskriget var Sverige bättre förberett för att hantera den avspärning med stora begränsningar av utrikeshandeln som uppstod. Ransoneringar, bland annat av en rad livsmedel och bränslen, och andra regleringar infördes av den dåvarande samlingsregeringen under ledning av Per-Albin Hansson. De väckte allmän acceptans. Folkförsörjningen fungerade tillfredsställande. Det uppkom inte någon svält till skillnad från vad som var fallet 1917–1918. Svartabörshandeln var avsevärt mindre än under första världskriget.

Det svenska samhället har efter andra världskriget förändrats i grunden. Levnadsstandarden har höjts kraftigt och nästan oavbrutet. Människorna har alltmer fått råd att efterfråga varor och tjänster som går utöver att täcka livets nödtröft. Bostadsstandarden har höjts och hushållen har kunnat skaffa sig teknisk utrustning som på många sätt har underlättat tillvaron i hushållet (moderna spisar, kyl och frys, tvättmaskiner, dammsugare, tv och sedermera persondatorer och mobiltelefoner med mera).

Såväl mellankrigs- som efterkrigstiden har präglats av sjunkande transport- och transaktionskostnader. Det har i hög grad präglat handelns struktur och bland annat lett till centralisering, storskalighet och specialisering. Stora företag har gynnats, eftersom de lättare har kunnat tillgodogöra sig möjliga effektivitetsvinster.

Här ska nämnas några exempel på förändringar av handeln som ägt rum huvudsakligen under efterkrigstiden.

Ett exempel på en teknisk innovation, som kom under det tidiga 1930-talet, är självbetjäning.² Sedan 1960-talet, då det började bli vanligt att hushållen hade bil, har externa köpcentrum vuxit snabbt och tagit allt större del av detaljhandeln. En viktig drivkraft till detta är det lägre markpriset, vilket möjliggör stora butiker med breda sortiment och bekväma parkeringar. Lägre bemanningsgrad och lägre servicenivå än i traditionella varuhus och därigenom lägre priser bidrar också.³ Framför allt i USA har många externa köpcentrum, *shopping malls*, befunnit sig i kris sedan 1990-talet.⁴ I Sverige tycks någon sådan kris inte ha infunnit sig.⁵ Tvärtom har antalet köpcentrum fördubblats de senaste 15 åren.⁶

Självbetjäningsbutikerna i Sverige kom i början av 1940-talet. 1947 öppnade Konsum på Odengatan i Stockholm den första fullt genomförda och betydande självbetjäningsbutiken. Även inom den privata handeln startade man självbetjäningsbutiker vid ungefär samma tid.

Medan det tidigare hade varit vanligt att förhandla om priser och pruta, blev det så småningom vanligt med fasta priser. I och med att självbetjäningsbutikerna slog igenom blev det också vanligt med tydlig prismärkning.

Djupfrysta livsmedel slog igenom på 1950-talet.

Vid mitten av 1950-talet infördes bruttoprisförbudet. Det innebar att leverantörerna förbjöds att bestämma vilka priser handeln skulle ta för en vara. I det gamla systemet var pris-konkurrensen helt slagen ur spel. När detta förbjöds kunde handeln börja arbeta aktivt med priset som konkurrensmedel.

▶ DJUPFRYSTA LIVS- MEDEL SLOG IGENOM PÅ 1950-TALET

Kommunernas planmonopol fick inte minst under 1950- och 1960-talen stor betydelse för butiksetableringarna. Varje nytt centrum i städerna skulle ha Ica, Konsum, systembolag och postkontor.

2 Riboldazzi, 2016.

3 Thomas med flera, 2004.

4 The Guardian, "The Death of the American Mall", 19 juni 2014; The Economist, "Birth, Death and Shopping. The Rise and Fall of the Shopping Mall", 19 december 2007; Hortacsu och Syverson, 2015.

5 Bergström, 2010.

6 HUI Research, Köpcentrumbarometern, <http://www.hui.se/statistik-rapporter/index-och-barometrar/kopcentrumbarometern>, åtkomst den 11 april 2017.

I början av 1960-talet etablerades stormarknader i Sverige. 1962 kom den första stormarknaden, Wessels, i Jägersro.

I externa lägen är det relativt sett mer attraktivt att vara stor, vilket gynnat utvecklingen av *big box retailers* (stora butiker lokaliserade utanför stads kärnorna), som Mediamarkt, Elgiganten och Plantagen, för att nämna några aktuella exempel. Med allt mer handel i externa lägen och i och med det ökande välståndet i befolkningen uppstår också en efterfrågan på en mer exklusiv köppplevelse. Det kan man få i en amerikansk *shopping mall*, en brittisk *retail park* eller, i Sverige, i ett externt köpcentrum av det litet mer exklusiva slaget, där flertalet butiker är belägna under samma tak.

Andra viktiga trender som förtjänar att nämnas är en ökad användning av egna märkesvaror som ett sätt för handeln att stärka sin ställning gentemot leverantörerna. Samtidigt har det skett ett ökat fokus på varumärken, inte bara för att hantera asymmetrisk information utan också som ett sätt att direkt påverka konsumenterna och därmed stärka tillverkarnas ställning gentemot handelsledet. Tillverkarna kan också sälja direkt till konsumenterna genom att etablera egen direktförsäljning eller, i modern tid, genom e-handel.

Asymmetrisk information föreligger då parter inför ett transaktionsbeslut (till exempel ett köp) eller ett annat beslut inom ett avtal har tillgång till olika information. Begreppet används inom nationalekonomin för att analysera relationen mellan köpare och säljare, anställda och arbetsgivare, försäkringstagare och försäkringsgivare och så vidare. Asymmetrisk information kan leda till ett snedvridet urval, till exempel att bara särskilt dåliga begagnade bilar säljs på en viss marknad eller att bara högrisk kunder tecknar försäkringar. Det kan också leda till kvalitetsfusk när produkter och tjänster ska säljas till okunniga köpare eller till alltför låg arbetsinsats hos en oinformerad arbetsgivare.

Asymmetrisk information gör att marknader misslyckas, i den meningen att de fungerar sämre än idealt och kan i värsta fall leda till att en marknad helt upphör att fungera. Men det finns en rad institutionella lösningar för att hantera asymmetrisk information. Inom handelsområdet kan nämnas konsumentskyddslagstiftning, garantier och bytesrätt, produktstandarder, varumärken, mellanhänder samt privat och offentlig konsumentrådgivning.

När konsumenterna alltmer använder bil för sina inköp ökar aktionsradien, vilket i sin tur leder till att fler butiker och kedjor hamnar i direkt konkurrens om samma kunder. Ett ökat konkurrenstryck pressar priser och driver fram en ökad rationalisering inom handeln. Detta leder i sin tur till att svagare aktörer slås ut och gör samtidigt köpare och säljare mer anonyma för varandra, så som tidigare skett inom tillverkningsindustrin.

Butikskedjorna har fortsatt att expandera efter andra världskriget. En av de kedjor som vuxit mest är Walmart, som genom effektivare logistik, distribution och lagerhantering under 1990-talet kunde erbjuda priser som var 15–25 procent lägre än traditionella butikskedjor. Denna pris- och kostnadsfördel, som till stor del finns kvar, var bakgrunden till företagets mycket snabba expansion under 1980- och 1990-talen, först i USA och senare internationellt.⁷

Ibland framhålls också Walmarts förmåga att pressa priser, bland annat genom stora inköp och genom användande av egna varumärken. Walmart brukar ofta anklagas för låga löner och en fientlig inställning till fackföreningar. Enligt de akademiska studier som gjorts är det dock oklart huruvida företagets löner är lägre än de som betalas av andra företag.

Att kedjorna fått en allt större andel kan förklaras dels genom behovet av storskalighet i inköp, lagerhantering och logistik och dels genom varumärkets roll som en institutionell lösning på problemet med informationsasymmetri. En känd butikskedja och dess varumärke borgar inte bara för att servicenivån i butiken normalt håller en viss standard; det faktum att kedjan tagit in en viss produkt innebär också en viss garanti för att produkten håller en rimlig kvalitet.

De så kallade kedjevaruhusen i Sverige hade sin storhetstid på 1960- och 1970-talen. De utmärktes av låga priser och ett begränsat sortiment. De viktigaste var EPA och Tempo. 1978 gick de samman under namnet Tempo.

Butikstiderna i Sverige har reglerats i lag alltsedan 1909. 30 år senare skärptes de. Efter åtskilliga förändringar de kommande decennierna fick Sverige år 1972 helt fria butikstider, som ett av få länder i Europa.

EAN-koden (European Article Number) är ett nummer-system som används för att märka varor. EAN var frukten av ett europeiskt samarbete och kom i de första butikerna 1976. Numera används det över hela världen och går under beteckningen GSI.

► EAN-KODEN
KOM I DE FÖRSTA
BUTIKERNA 1976

Ett annat fenomen är kvinnornas inträde på den svenska arbetsmarknaden. Det har i hög grad påverkats av särbeskattningsreformen 1970 och av den utbyggda barnomsorgen och föräldraförsäkringen. Ändrade attityder har naturligtvis också haft stor betydelse, liksom de rationaliseringar av hushållsarbetet som har möjliggjorts av moderna hjälpmedel.

⁷ Basker, 2007.

Ett uttryck för det stigande välståndet är att handelns andel av den totala privata konsumtionen har minskat. Vid mitten av 1950-talet svarade handeln för nära 50 procent av den privata konsumtionen. Andelen har sedan dess successivt minskat och uppgår nu till ungefär en tredjedel. Andra utgiftsområden har vuxit när människorna har haft mer pengar att spendera, såsom utlandsturism och restaurangbesök.

Tillit

En hög grad av tillit mellan människor är av stor betydelse för ett väl fungerande samhälle med hög levnadsstandard. Mycket talar för att tilliten i Sverige är högre än i de flesta andra länder. Det finns ett antal skäl till att det har blivit så.

Sverige har levt i fred i över 200 år. Skolplikt genomfördes, som nämnts, tidigt i Sverige och har bidragit till att läskunnigheten är stor. Befolkningen har varit ganska homogen, vilket har underlättat kommunikation och förståelse. Även om den allmänna rösträtten och parlamentarismen genomfördes senare i Sverige än i flera andra länder, så har den alltsedan dess varit fast förankrad. Ett utbyggt välfärds-system, hög sysselsättning, relativt små inkomstklyftor jämfört med andra länder och en väl fungerande arbetsmarknadsmodell med låg konfliktnivå har också bidragit.

► BETYDELSEN AV TILLIT INOM HANDELN

Det finns anledning att särskilt belysa betydelsen av tillit inom handeln. Den tilltagande mångfalden av producenter och det ökande avståndet mellan tillverkare och konsumenter kan leda till att konsumenternas förtroende för produkterna minskar. En anonym tillverkare kan göra kortsiktiga vinster genom att lura konsumenterna att köpa undermåliga produkter.

För en lokal hantverkare skulle ett sådant beteende snabbt leda till förlorat förtroende och därmed till snabbt fallande efterfrågan. Men på mer anonyma storskaliga marknader kan en sådan korrigerande mekanism utebli. En institutionell lösning på problemet är att bygga upp varumärken som en förtroendeskapande mekanism eller som ett ”förtroendekapital”. En tillverkare som exploaterar kundernas brist på information kan visserligen göra kortsiktiga vinster men detta sker till priset av att varumärket förlorar anseende och därmed värde.

Handelns status

Traditionellt har handeln haft låg status. Det ansågs viktigast och finast att producera varor. Dessa varor skulle sedan säljas till konsumenten (företag eller privatpersoner) men det ledet tilldrog sig inte lika stor uppmärksamhet.

Ursprungligen dominerades varuproduktionen av jordbruket, modernäringen, som långt in på 1900-talet var den bransch som sysselsatte flest människor.

Så småningom togs denna roll över av industrin, som drog till sig en växande arbetskraft. Under 1900-talet växte många av de stora svenska industriföretagen fram. De spelar alltså en mycket viktig roll inom svenskt näringsliv. Industrins andel av BNP och sysselsättning har dock minskat under en följd av år.

Tjänstesektorn har sedermera övertagit rollen som ledande när det gäller BNP-andel och sysselsättning. Det är en sektor med många disparata delbranscher. Den dominerar inom den offentliga sektorn (vård, skola och omsorg med mera) och spelar också en mycket viktig roll inom det privata näringslivet.

▶ HANDELNS STATUS HÖJS

Synen på handeln och dess betydelse för samhället har utan tvekan förändrats i positiv riktning men i viss mån finns det fortfarande kvar både okunskap och fördomar. De allmänna föreställningarna har en tendens att släpa efter den faktiska utvecklingen.

Ett exempel är organisationen av regeringskansliet. År 1900 fick Sverige ett jordbruksdepartement. Då hade jordbruksnäringens relativa betydelse minskat i åtskilliga år. Nuvarande minister på detta område kallas landsbygdsminister och ingår i näringsdepartementet.

År 1969 fick Sverige ett industridepartement. Man kan notera samma eftersläpning här. Industrins relativa betydelse var fortfarande stor men avtagande. Industridepartementet döptes om till näringsdepartementet år 1991.

Det har tidvis funnits ett handelsdepartement, som har haft skiftande arbetsuppgifter. Prefixet ”handels” har dock huvudsakligen syftat på utrikeshandeln och inte på inrikeshandeln.

Utbildning

Utbildningsnivån för dem som arbetar inom handeln har varit relativt låg men förbättras successivt. År 2014 hade 24 procent av de anställda eftergymnasial utbildning, 62 procent gymnasial utbildning och 14 procent förgymnasial utbildning. Andelen med eftergymnasial utbildning ökar men ligger alltså lägre än genomsnittet för näringslivet i stort.

Det togs tidiga initiativ för att starta utbildning på handelsområdet. År 1826 bildades Göteborgs Handelsinstitut av Göteborgs handels societet. Där utbildades framför allt barn till Göteborgs köpmans- och industrifamiljer. Efter år 1860 bildades flera handelsskolor. De var huvudsakligen privatägda och återfanns i de större städerna.

Handelshögskolan i Stockholm (HHS) grundades 1909. Ändamålet med skolan angavs vara ”att genom vetenskaplig undervisning och forskning befrämja affärsverksamhetens

höjande i vårt land.” Initiativtagare var några av den tidens ledande näringslivsprofiler – K.A. Wallenberg, Olof A. Söderberg och Joseph Nachmanson. De två sistnämnda hade en bakgrund inom Stockholms grosshandel.

Ordet Handelshögskola tycks ha inspirerats av tysk terminologi, medan den anglosachsiska världen i allmänhet talar om *business schools*.

Sedan några år tillbaka finns på HHS ett treårigt program (kandidatexamen) med särskild inriktning på detaljhandel och marknadsföring (*retail management*). Programmet finansieras till stor del av detaljhandelsindustrin (ett antal stora svenska handelsföretag).

HHS har fått efterföljare på andra håll i landet. Det gäller handelshögskolor som är knutna till vissa universitet eller som är fristående. På Handelshögskolan som är knuten till Göteborgs universitet och på Ekonomihögskolan som är knuten till Lunds universitet finns kandidatutbildningar som är inriktade på handeln. På den senare finns även en masterutbildning med handelsinriktning.

Ett aktuellt exempel på strävanden att höja utbildningsnivån och öka attraktiviteten för att arbeta inom handeln är det initiativ som tagits från organisationerna inom Handelsrådet att göra om den gymnasieutbildning som är inriktad på handeln. Strävan är att ersätta det nuvarande Handels- och administrationsprogrammet med en ny, och förhoppningsvis mera attraktiv, yrkesinriktning på Ekonomiprogrammet.

Det finns starka förväntningar om att denna idé kommer att anammas av gymnasieutredningen, som ska presentera sina förslag i oktober 2017.

► EN HÖJD
UTBILDNINGSNIVÅ
INOM HANDELN

Med den förändring som handeln genomgår för närvarande kommer det inte bara att krävas fler människor med högre utbildning utan också en utbildning med en delvis annan inriktning. Det gäller inte minst ämnen som IT, marknadsföring och logistik.

Genomströmning och karriärvägar

Det är en ganska hög genomströmning av arbetskraft inom handeln. Många ungdomar börjar sitt första arbete inom handeln men går sedan ofta vidare till andra branscher. Genomsnittsåldern bland de anställda är låg. Åldersgruppen 16–34 år svarar för 56 procent av de som arbetar inom handeln. Andelen kvinnor uppgår till nära 50 procent.

Andra fenomen som utmärker handeln är långa öppettider (Sverige är med sina fria affärstider som nämnts unikt i Europa) och oregelbundna arbetstider. Nästan en fjärdedel av de anställda är deltidsanställda; en andel som dock har sjunkit något på senare tid.

Det finns en positiv och en negativ aspekt på den stora genomströmningen. Handeln fungerar som en sluss in i arbetslivet, vilket naturligtvis är bra. Men å andra sidan lämnar många handeln efter en tid för att börja arbeta inom andra branscher. Karriärvägarna har ofta varit dåliga.

Detta är en viktig fråga för aktörerna inom handeln att arbeta med. Det är angeläget att åstadkomma en bättre utbildningsnivå. Digitaliseringen, internationaliseringen och den ökande tonvikten på marknadsföring bör kunna skapa sådana möjligheter i framtiden. Men lika viktigt är att förbättra karriärvägarna. Inte minst krävs åtgärder för att rekrytera och kompetensutveckla chefer inom handeln.

Sysselsättning och BNP-andel

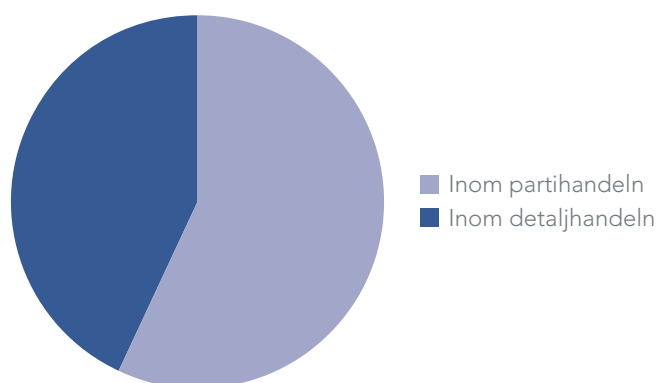
Statistiken över hur många som över tiden har arbetat inom handeln har stora brister. Det finns flera anledningar till detta. De statistiska mätmetoder som har använts har skiftat över tiden. Avgränsningen av vad som anses vara handel har också varierat. Ett exempel är att transporter och företagstjänster ibland räknas in som en del av handeln, ibland inte (se nedan).

Andelen av arbetskraften som arbetade inom handeln var låg under 1800-talet men steg successivt och nådde omkring 10 procent år 1920. Därefter förefaller det som att andelen har legat på denna nivå fram till våra dagar, dock med vissa variationer över tiden.

Det här innebär att antalet sysselsatta inom handeln uppgår till omkring en halv miljon människor.

Av de personer som är sysselsatta inom handeln återfinns cirka 57 procent inom partihandeln och cirka 43 procent inom detaljhandeln. Av detaljhandeln svarar dagligvaruhandeln för omkring 44 procent och sällanköpshandeln för omkring 56 procent.

► Figur 1. Personer sysselsatta inom handeln.



Ibland räknas transportsektorn till handeln och den står i Sverige för cirka sju procent av BNP.

I takt med den tilltagande specialiseringen i näringslivet och de allt mer komplexa värdekedjorna har det vuxit upp en marknad för företagstjänster. Det gäller tjänster som bevakning och städning, IT och annan konsultverksamhet, forskning och design, fastighetstjänster och så vidare. Företagstjänstebranschen står idag för cirka 20 procent av BNP och handelsföretagen köper sammantaget en stor andel av dessa tjänster, motsvarande drygt 2,5 procent av BNP.⁸

Den egentliga handeln, transportsektorn samt handels och transportsektorns köp av företagstjänster kan sammantaget betraktas som en utvidgad handelssektor. En på detta sätt brett definierad handel står för drygt 20 procent av Sveriges BNP och en ungefär motsvarande andel av sysselsättningen.

► EN UTVIDGAD HANDELSSEKTOR

Handels andel av BNP ligger på ungefär samma nivå som sysselsättningsandelen. Industrins andel av sysselsättningen har sjunkit successivt i takt med ökande outsourcing, robotisering och rationalisering. Den ligger nu på ungefär samma nivå som för handeln (i den snävare meningen). Dock svarar industrin för en större BNP-andel, vilket är ett uttryck för att produktiviteten är högre inom industrin än inom handeln.

⁸ Almega, 2014, Företagstjänster – allt viktigare för Sveriges produktion och konkurrenskraft.

Handelns organisationer

Som på många andra områden uppstod vid slutet av 1800-talet och fortsättningsvis under 1900-talet organisationer på handelns område. Det gällde till en början sammanslutningar av köpmän. Senare bildades fackliga organisationer och arbetsgivarorganisationer.

Vi har inte tillgång till någon statistik men vi tror att många av de nya företagen inom ”re-tech”-klustret (begreppet definieras i ett senare kapitel) inte är organiserade i någon arbetsgivarorganisation och att deras anställda till stor del inte är fackligt anslutna. Förekomsten av kollektivavtal torde av samma skäl vara relativt låg. Detta innebär på sikt en fara för den svenska arbetsmarknadsmodellen, eftersom den förutsätter en hög organisationsgrad på såväl arbetsgivar- som fackligt håll.

Nedan följer en kort historik, som leder fram till de fem organisationer som år 2015 bildade Handelsrådet.

Svensk Handel

Den första stora köpmannasammanslutningen var Sveriges Allmänna Handelsförening (SAH), som bildades 1883 i Linköping med både minut- och grosshandlare som medlemmar. Skilda affärsmässiga intressen och meningsskiljaktigheter ledde till att tre nya organisationer bildades.

År 1908 bildades Sveriges Minuthandlares Riksförbund, som slogs samman med SAH och bildade Sveriges Köpmannaförbund.

År 1922 bröt sig grosshandlarna ut och bildade en organisation för partihandeln, Sveriges Grossistförbund.

De ökande kraven på kollektivavtal ledde till att Järnhandlareorganisationens Garantiförening bildades år 1930. Ur denna förening utvecklades senare Handelns Arbetsgivarorganisation, som grundades 1940–1941.

Handelns Utredningsinstitut (HUI) bildades 1968. Det var i sin tur en sammanslagning av motsvarande institut på detaljhandelns respektive grosshandelns områden. HUI Research, som är det nuvarande namnet, ägs av Svensk Handel och bedriver forskning, utredning och analys om handeln och turismen.

Svensk Handel bildades 1997. Organisationen är en sammanslagning av Sveriges Köpmannaförbund, Sveriges Grossistförbund och Handelns Arbetsgivareorganisation. Svensk Handel har cirka 11 000 medlemmar med 23 000 arbetsplatser och cirka 300 000 sysselsatta. Svensk Handel ingår i Svenskt Näringsliv som största medlemsorganisation.

Av de anställda inom Svensk Handels medlemsföretag har 86,4 procent kollektivavtal.

Arbetsgivarföreningen KFO

Kooperativa Förbundet bildades 1899. Den första arbetsgivarorganisationen på kooperationens område bildades 1943 med namnet Kooperationens Förhandlingsorganisation (KFO). Namnet ändrades 2005 till Arbetsgivarföreningen KFO.

Idag är KFO en arbetsgivar- och intresseorganisation för kooperativa och ömsesidiga företag, verksamheter inom idéburen välfärd och för civilsamhällets organisationer. KFO organiserar 4 000 medlemsföretag som tillsammans har 105 000 anställda och är Sveriges största fristående arbetsgivarorganisation efter Svenskt Näringsliv och Sveriges Kommuner och Landsting (SKL).

Handelsanställdas förbund

Det första nationella fackförbundet för handelsanställda uppstod 1906 i form av Svenska Varuutkörerförbundet. 1916 bytte förbundet namn till Handelsarbetareförbundet och 1956 till det nuvarande namnet, Handelsanställdas förbund.

Förbundet organiserar anställda inom detaljhandeln, partihandeln, frisörbranschen samt tjänstemän inom kooperationen och folkrörelser knutna till arbetarrörelsen.

Förbundet var från början ett helt mansdominerat förbund. 1955 blev kvinnor i majoritet. Idag är cirka 65 procent av medlemmarna kvinnor. 33 procent av medlemmarna är under 30 år. Förbundet har cirka 157 000 medlemmar och är det tredje största förbundet i LO.

Unionen

Handelstjänstemannaförbundet (HTF) bildades 1937 efter en sammanslagning av Svenska kontoristförbundet och Svenska affärsmedhjälpareförbundet. HTF gick samman med Svenska Industritjänstemannaförbundet (SIF), då Unionen bildades år 2007. Unionen är medlem i TCO och Privattjänstemannakartellen (PTK).

Unionen är Sveriges största fackförbund och organiserar drygt 640 000 tjänstemän i det privata näringslivet, varav 86 000 arbetar inom handeln. De är i huvudsak butikschefer och tjänstemän på företagets kontor, till exempel inköpare, ekonomer, transportplanerare,

administratörer och företagssäljare. Utöver dessa finns också många medlemmar i Unionen som arbetar inom transportsektorn och den handelsnära tjänstesektorn.

Akademikerförbunden

Dessa hade år 2015 drygt 13 000 medlemmar som arbetade på områden med Svensk Handel som arbetsgivare. De viktigaste yrkesgrupperna antalsmässigt är ekonomer, farmaceuter, jurister och ingenjörer. Ytterligare knappt 4 000 medlemmar arbetar med Arbetsgivarförbundet KFO som arbetsgivare, dock inte alla på handelsområdet.

Handelsrådet

Handelsrådet bildades 2015 och är en sammanslutning av de fem ovan nämnda organisationerna. Ett av målen är att den partsgemensamma aktiviteten som genereras inom Handelsrådet ska öka kunskapen och insikten om handels betydelse för samhället hos beslutsfattare, opinionsbildare och allmänheten.

Handelsrådet fokuserar på följande verksamhetsområden:

- Arbetsmiljö och säkerhet
- Forskning och utveckling
- Internationellt
- Omställning
- Yrke och kompetens

Handelns ekonomiska råd

Handelns ekonomiska råd bildades 2016. Syftet med rådet är att främja parternas gemensamma strävan att utveckla handels förutsättningar. Rådet ska ta fram rapporter och lämna utlåtanden och rekommendationer i ekonomiska frågor i syfte att sprida kunskap och insikt om handels betydelse för samhället, den ekonomiska utvecklingen i Sverige samt behovet av goda förutsättningar för handels konkurrenskraft.

Handelns ekonomiska råd har i uppdrag att skriva en rapport på årsbasis samt i anslutning till rapporten sprida och kommunicera rapportens resultat. Rådet är oberoende och ska självt ansvara för rapportens innehåll och dess slutsatser.

De största handelsföretagen

Det finns anledning att kort redogöra för ett antal stora handelsföretag. De svarar för en mycket stor andel av omsättning och sysselsättning inom handeln. De kommer sannolikt att spela en stor roll även under kommande år, även om de utmanas av uppstickare och påverkas av och måste förhålla sig till internationaliseringen och digitaliseringen.

Nedan redogörs för tolv sådana företag. Det är ingen rankinglista. Det har i andra sammanhang gjorts ett antal sådana listor över de största handelsföretagen. De skiljer sig åt sammellan. Mätningen över storleken påverkas av vilka mätetal som används och hur man avgränsar handel från andra verksamheter. Det sker naturligtvis också förändringar över tiden. Men det råder ingen tvekan om att det är betydelsefulla företag.

Ikea

1943 registrerade den 17-årige Ingvar Kamprad handelsfirman Ikea som ett postorderföretag. Ikea står för Ingvar Kamprad Elmtaryd Agunnaryd. 1950 kom den första katalogen ut som innehöll möbler, nylonstrumpor, lädervaror och toalettartiklar.

Ikeas låga priser väckte irritation inom möbelbranschen och Ikeas konkurrenter övertalade leverantörer att bojkotta företaget. Det ledde till att Ikea började formge sina egna produkter. 1956 kom de platta paketen.

1958 öppnades det första Ikeavaruhuset i Älmhult och 1965 kom varuhuset vid Kungens kurva i Stockholm, alltså Ikeas största varuhus. Där introducerades ”tag-självlagret”.

1963 öppnades det första varuhuset utanför Sverige, i Oslo. Ikea expanderade därefter internationellt i Europa, Nordamerika, Mellanöstern, Kina, Japan och en rad andra asiatiska länder, Australien och Ryssland.

1979 introducerades bokhyllan Billy, som kom att bli en av företagets främsta storsäljare.

Ikea är idag världens största heminredningsföretag. 2015 drev Ikea 368 varuhus i 44 länder. Omsättningen uppgick till knappt 320 miljarder kronor. Rörelseresultatet uppgick till nära 42 miljarder kronor. Ikea hade då cirka 155 000 anställda.

H&M

Hennes & Mauritz grundades av Erling Persson, som 1947 öppnade den första butiken i Västerås. Den hette ursprungligen Hennes och sålde enbart damkläder. 1968 köpte Erling Persson företaget Mauritz Widforss Handels AB. Hennes bytte då namn till Hennes & Mauritz och sålde i fortsättningen både herr- och damkläder.

Den första butiken utanför Sverige öppnade 1964 i Norge. Därefter fortsatte den internationella expansionen, först i Europa och därefter i en rad andra länder i Nordamerika, Mellanöstern, Asien och Ryssland. Den tyska marknaden är störst och svarar för ungefär en tredjedel av försäljningen.

H&M har också öppnat eller förvärvat en rad butikskedjor med andra modekoncept, såsom COS, Monki, Cheap Monday, Weekday och & Other stories.

1974 börsintroducerades H&M.

H&Ms omsättning 2016 uppgick till 192 miljarder kronor. Rörelseresultatet var drygt 27 miljarder kronor. Antalet butiker var cirka 4 350 och antalet anställda cirka 115 000.

Ica-gruppen

1917 startade Hakon Swenson ett eget företag, AB Hakon Swenson. Hakonbolaget byggde på idén att låta alla småhandlare fortsätta vara egenföretagare men ändå få del av stor-driftsfördelar vad gäller inköp och marknadsföring.

Namnet Ica uppkom när fyra handlarägda grossistföretag, inklusive Hakonbolaget, gick samman och 1939 bildade ett företag vid namn Inköpscentralernas AB Ica.

Ica har därefter expanderat kraftigt. Butikerna drivs genom franchise, där handlarna äger och driver butikerna själva. De har avtal med Ica Sverige som gör gemensamma inköp, stöttar i frågor om försäljning och effektivisering samt ansvarar för logistik och samlad marknadskommunikation.

Ica Sverige hade drygt 1 300 butiker år 2014. Omsättningen uppgick 2016 till cirka 104 miljarder kronor och rörelseresultatet till 4,6 miljarder kronor. Antalet butiker uppgick till drygt 2 000 och antalet anställda till något över 23 000. Icas marknadsandel inom dagligvaruhandeln uppgick år 2015 till 50,7 procent.

I Ica-gruppen ingår också apoteket Hjärtat, Ica Banken och Rimi Baltic, med dagligvaruhandel i de baltiska länderna.

Kooperativa Förbundet (KF)

Kooperativa Förbundet bildades 1899. Kooperativa initiativ hade dock förekommit långt tidigare. Viktiga principer var att överskottet skulle gå tillbaka till kollektivet och att köp på kredit skulle förbjudas.

Några decennier in på 1900-talet hade KF blivit landets största koncern.

Under en stor del av 1900-talet var Konsum det huvudsakliga namnet på butikerna inom kooperationen.

Det fanns en tid stora spänningar mellan konsumentkooperationen och den privata handeln. För att motverka kartellbildningar och leveransvägran byggde KF upp egen produktion inom en rad områden – margarin, glödlampor, kaffe, kvarnar och gummidäck.

Långt senare avyttrades eller avvecklades industrierna och andra verksamheter och det skedde en renodling mot dagligvaruhandel.

1935 inköptes varuhuset PUB och 1956 öppnade det första Domusvaruhuset. En tid betecknades stormarknaderna som Coop Forum. Idag är butikensformaten Lilla Coop, Coop och Stora Coop.

I KF ingår numera Coop Sverige som kärnverksamhet samt 31 konsumentföreningar, Folksam, Fonus och OK. Knappt 3,5 miljoner människor är medlemmar i konsumentföreningarna eller direktanslutna till KF.

Coops marknadsandel inom dagligvaruhandeln uppgick år 2015 till 19,8 procent och det finns 655 butiker. Totalt i KF-koncernen finns omkring 6 000 anställda. 2016 uppgick nettoomsättningen inom KF till cirka 32 miljarder kronor och rörelseresultatet till cirka en miljard kronor.

Axfood och Åhléns

Axfoodkoncernen bildades år 2000 efter samgående mellan Hemköpskedjan och D&D Dagligvaror. Axel Johnson Gruppen är huvudägare. När koncernen bildades innefattade den ett stort antal butikskedjor men efterhand rensades det bland varumärkena. Detaljhandeln drivs idag genom de egenägda kedjorna Willys och Hemköp.

Företaget har cirka 260 egenägda butiker och omkring 8 800 anställda. Marknadsandelen inom dagligvaruhandeln uppgick år 2015 till 16,1 procent.

Axfood är börsnoterat. Omsättningen uppgick 2015 till cirka 42 miljarder kronor och rörelse-resultatet till cirka 1,8 miljarder kronor.

Åhlén & Holm startade sin rörelse år 1899 vid Insjön. 1932 invigdes det första Tempo-varuhuset vid Östermalmstorg i Stockholm. Varuhuset Åhléns City i Stockholm invigdes 1964. Storhetstiden för de så kallade kedjevaruhusen Tempo och EPA var på 1960- och 1970-talen. De gick 1978 samman under namnet Tempo.

1985 omprofilerades samtliga varuhus till Åhléns och sedan 1988 ägs Åhléns av Axel Johnson Gruppen.

Systembolaget

Fram till mitten av 1800-talet fanns det praktiskt taget inga begränsningar när det gällde att framställa alkoholhaltiga drycker. Alkoholmissbruket var omfattande. År 1922 genomfördes en folkomröstning om rusdrycksförbud. I folkomröstningen segrade motståndarna till ett förbud med knapp majoritet.

Följden blev istället att motboken, som hade haft vissa föregångare, infördes och därigenom ransonerades alkoholförsäljningen. År 1955 avskaffades motboken men det vidtogs istället en rad andra åtgärder för att begränsa alkoholkonsumtionen. Dit hörde bland annat höga alkoholskatter och starka restriktioner när det gällde marknadsföring. Samma år bildades det statliga Systembolaget, som fick ett detaljhandelsmonopol.

1991 började Systembolaget införa självbetjäningsbutiker och efterhand har alla butiker gått över till självbetjäning. Sedan 2012 bedrivs på försök hemleverans på ett antal orter.

Det svenska EU-medlemskapet har inneburit en viss uppluckring av detaljhandelsmonopolet. Gränserna för privat införsel från andra EU-länder har höjts markant och monopolet gäller inte längre leveranser till restauranger. Numera tillåts även privatimport av alkoholhaltiga drycker.

Systembolaget tillhandahåller ett brett utbud av alkoholhaltiga drycker från hela världen. Finns inte de efterfrågade dryckerna i butiken kan de beställas för senare leverans och utan extra kostnad.

Systembolaget hade 2016 en omsättning på cirka 28,5 miljarder kronor och ett rörelse-resultat på knappt 220 miljoner kronor. Systembolaget driver en kedja med nära 440 butiker och nära 5 500 anställda. Bolaget har också knappt 500 ombud på mindre orter och i glesbygden.

Apoteket

Apoteket AB är Sveriges största apotekskedja, ägt av staten och med uppgift att bedriva detaljhandel med läkemedel i Sverige.

Apoteket AB bildades 1970, då apoteksväsendet förstatligades. Fram till 2009 hade Apoteket AB monopol, det vill säga ensamrätt att driva detaljhandel med läkemedel. Därefter avvecklades monopolet och staten sålde ungefär två tredjedelar av apoteken till andra aktörer.

Vilka läkemedel som man får sälja regleras av den statliga myndigheten Läkemedelsverket. Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket fastställer pris på receptbelagda och patent-skyddade läkemedel och vilka av dessa som ska subventioneras inom högkostnadsskyddet.

Apoteket hade 2016 en omsättning på drygt 20 miljarder kronor och uppvisade ett rörelse-resultat på knappt 700 miljoner kronor. Man hade då knappt 400 apotek och cirka 640 ombud. Antalet anställda uppgick till drygt 3 200.

Bergendahl & Son AB

Företaget grundades 1922 och är ett familjeägt handelshus med säte i Hässleholm. Det är verksamt inom parti- och detaljhandeln med över 300 egna butiker. Inriktningen är främst på livsmedel men även på mode och heminredning. Bland de ingående varumärkena kan nämnas City Gross, Matöppet och Duka.

Företaget hade 2016 en omsättning på drygt 12 miljarder kronor och ett rörelseresultat på drygt 70 miljoner kronor. Företaget hade år 2015 en marknadsandel på 7,3 procent inom dagligvaruhandeln. Antalet anställda uppgår till cirka 4 600.

Elgiganten

Elgiganten AB är ett relativt nybildat bolag och är en av Sveriges ledande varuhuskedjor inom hemelektronik och vitvaror. Elgiganten ingår i den norska koncernen Elkjøp, som har verksamhet i de nordiska länderna.

Elgiganten Phone House är en del av Elgiganten och är specialiserad på mobil kommunikation.

Elgigantens första varuhus öppnade 1994 i Barkarby i Stockholm. Företaget har numera cirka 160 Elgigantenvaruhus och Elgiganten Phone House-butiker i Sverige. Phone House har också butiker i ett antal andra europeiska länder.

Elgiganten hade 2016 en omsättning på knappt 10 miljarder kronor och ett rörelseresultat på knappt 120 miljoner kronor. Antalet anställda i Sverige uppgick till nära 3 700 personer.

Clas Ohlson

Clas Ohlson AB grundades 1918 som ett postorderföretag av Clas Ohlson i Åhl vid Insjön – samma ort där Åhléns tidigare hade grundats. 1971 öppnades ett varuhus i Insjön.

Den första butiken utanför Insjön öppnades 1989 i centrala Stockholm. Därefter har det etablerats butiker i Norge, Finland och London och sedermera även i Dubai och Hamburg.

Sortimentet består av artiklar inom bygg, el, fritid, hem och multimedia. Clas Ohlson köper många av sina produkter från Kina och andra asiatiska länder.

Försäljning sker via drygt 200 butiker samt e-handel, katalog, telefon och sociala medier.

Företaget är sedan 1999 börsnoterat.

Clas Ohlson hade räkenskapsåret 2015–2016 en omsättning på 7,6 miljarder kronor och ett rörelseresultat på drygt 500 miljoner kronor. Företaget har drygt 4 700 anställda.

Lidl

Lidl är en stor tysk livsmedelskedja som grundades 1930 och fick sitt nuvarande namn 1973. Lidl har etablerat butiker i en rad länder i Europa och kom till Sverige år 2003. Fram till år 2014 hade Lidl byggt 169 butiker i Sverige.

Företaget håller låga priser. Några faktorer bakom den låga prisnivån är effektiv distribution och logistik, reducerat sortiment och få färskvaror, stor andel egna märkesvaror, enkelt och enhetligt utformade butiker i billiga lägen utanför stadskärnorna och låg bemanning.

Lidls marknadsandel i dagligvaruhandeln uppgick år 2015 till 3,9 procent.

Gekås

Gekås Ullared AB är ett svenskt lågprisvaruhus i Ullared, Falkenbergs kommun. Företaget grundades år 1963 av Göran Karlsson.

Varuhuset är Sveriges största besöksmål. Den totala ytan är 77 000 kvadratmeter, varav butiksyta 35 000 kvadratmeter. Varuhuset rymmer 7 000 kunder samtidigt. Besöksrekordet är från den 21 juli 2015 då 28 900 kunder besökte varuhuset. Företagets marknadsföringsstrategi har varit att undvika vanlig annonsering.

Omsättningen uppgick år 2015 till fyra miljarder kronor och rörelseresultatet uppgick till drygt 400 miljoner kronor. Under högsäsong har Gekås upp till 1 800 anställda.

Några iakttagelser

Ikea och H&M är två av Sveriges största företag. De har till skillnad från de stora etablerade, och äldre, företagen inom framför allt verkstadsindustrin byggts upp under efterkrigstiden. Några drag som utmärker dem är, förutom att de verkar inom handeln, att de har byggt upp egna varumärken, att de är verksamma globalt och att de har starka och långsiktiga ägare.

Ica har nått en hög marknadsandel inom dagligvaruhandeln. Ica-konceptet är speciellt genom att det förenar central samordning på vissa områden med entreprenörskap på lokal nivå.

Koncentrationen inom dagligvaruhandeln är hög. De tre största företagen – Ica, Coop och Axfood/Åhléns – har sammantaget marknadsandelar på närmare 87 procent.

Handelns utmaningar och möjligheter: digitalisering och förändrade värdekedjor

Vår analys och vår beskrivning har hittills framför allt varit bakåtblickande. Vi har beskrivit hur detalj- och grossisthandeln förändrats genom och som en reaktion på teknologiska förändringar och andra genomgripande samhällsförändringar, såsom ökat välstånd, ökat bilinnehav och fler kvinnor i lönearbete.

Butikerna har blivit större och flyttat ut till förorterna, allt mer av handeln sköts av affärskedjor och varumärken har fått ökad betydelse, både för tillverkare och för handlare. Olika koncept har utvecklats med inriktning på olika kundgrupper – allt från storköp i externa lägen till små servicebutiker och från utpräglade lågprisaktörer till exklusiva butiker för lyxprodukter. Värdekedjorna har effektiviserats och konkurrensen leder till att nya affärsmodeller utvecklas och gamla överges.

Vi vänder oss nu mot framtiden och fokuserar analysen på hur digitaliseringen påverkar värdekedjor och konkurrenssituationer. Vi presenterar tre hypoteser om detaljhandelns utveckling.

För det första förutspår vi en kamp om marknadsandelar mellan fysisk handel och e-handel, där ingen kommer att vinna helt. För det andra utskiljer vi fem olika marknadsnischer som vi tror har framtiden för sig och uppskattar deras olika marknadsandelar. Vi använder Porters basstrategier för att analysera *omni-channel retailing* och diskuterar det duala värdeskapandet i fysisk och digital handel. För det tredje identifierar vi framväxten av ett svenskt så kallat ”re-techkluster”, det vill säga den del av företagstjänstebranschen som tillhandahåller kvalificerade produkter och tjänster till detalj- och partihandeln.

Horisontell och vertikal konkurrens

Olika kedjor och olika format konkurrerar horisontellt, det vill säga i samma led i värdekedjan, men det finns också en vertikal rivalitet, mellan tillverkare och handlare. Ibland har tillverkaren möjlighet att sälja direkt till slutkunderna, vilket skapar en konkurrenssituation med handlarna.

Genom e-handelns utveckling har det blivit lättare för tillverkarna att konkurrera med handeln, men problematiken har egentligen alltid funnits. Grossistföretag med egen detaljistverksamhet måste hantera sin relation mot fristående köpare i grossistledet med omsorg. Och om en tillverkare erbjuder lägre priser gentemot slutkunder än de priser handeln måste ta ut skulle detta inte uppskattas av handlarna.

På motsvarande sätt som tillverkare kan gå förbi handelsledet kan handlarna ta kontroll över tillverkningen. I viss mån kan detta ske genom tillverkning i egen regi, men på senare tid har det blivit vanligare att handlarna utvecklar egna varumärken (eller egna märkesvaror, så kallade EMV) men låter kontraktstillverkare stå för produktionen. När varumärket ägs av handelsledet finns det ingen tillverkare som kan sälja direkt till slutkonsumenterna. EMV kan också användas i prisförhandlingar gentemot leverantörer av vanliga märkesvaror. Om prisskillnaden mellan de två typerna av varor blir alltför stor kommer konsumenter att välja EMV, vilket sätter press på tillverkarna att sänka priset på märkesvaror.

För många produkter behövs en ganska omfattande service, i vid mening, innan ett köp kan komma till stånd. Varor måste väljas ut och förevisas på ett tilltalande sätt i affärslokaler där hyran ibland är mycket hög. Ibland behövs det tidskrävande rådgivning från kunnig personal. Det uppstår då en risk att en annan handlare – eller möjligen tillverkaren själv – försöker åka snålskjuts på de handlare som tar kostnaden för denna ”före köpservice” (eller *pre-sale service*). Kunderna kan ju dra nytta av servicen hos handlare som har ett brett utbud i en trevlig och tillgänglig affärslokal och där personalen är kunnig och tar sig tid – men sedan köpa varan hos en lågprisaktör eller på internet.

► RISK FÖR SNÅLSKJUTS- ÅKANDE

Den här typen av snålskjutsåkande skadar förstås den handlare som inte får sälja, men den kan också vara negativ för tillverkaren och för konsumenterna. Handeln tillhandahåller värdefull service för konsumenterna, genom att välja ut tilltalande varor med en bra kombination av pris och kvalitet, genom att visa upp produkterna och genom att ge konsumenterna råd. Utan sådan service skulle kanske betydligt färre konsumenter köpa varan, vilket skulle drabba tillverkaren. Och om snålskjutsåkandet blir alltför omfattande kan handeln inte längre tillhandahålla den dyrbara servicen.

Ett sätt att motverka snålskjutsåkande är fastställda bruttopriser. Om priset är detsamma hos alla handlare finns ingen anledning för konsumenten att inte köpa från den handlare som ger god service. Men som vi beskrivit ovan förbjöds bruttopriser i mitten av 1950-talet, eftersom en sådan prissättningsmetod också har stora nackdelar.

Andra sätt att motverka snålskjutsåkande är att erbjuda vissa handlare eller handelsagenter monopol inom ett visst geografiskt område (ensamåterförsäljaravtal), att bara sälja till handlare som uppfyller vissa minimikrav avseende servicekvalitet (selektiva distributionsavtal) respektive att genomföra en vertikal integration. Det senare innebär i praktiken ofta att tillverkaren bygger ut en egen försäljningsorganisation. Vi kommer nedan att beskriva hur utvecklingen av e-handeln gör det svårare att upprätthålla geografisk exklusivitet liksom att begränsa försäljningen till ett selektivt nätverk av distributörer med tillräckligt hög servicenivå. Detta kommer i sin tur att gynna en ökad vertikal integration.⁹

Strukturomvandlingen inom handeln påskyndas av digitaliseringen

På motsvarande sätt som den tekniska utvecklingen tidigare lett till lägre kostnader för produktion och transport, och därmed allt större marknader och allt hårdare konkurrens, har digitaliseringens framväxt sänkt kostnaderna för hämtning, överföring, lagring och bearbetning av information. Digitaliseringen leder därmed till ännu större marknader och ytterligare ökad konkurrens.

När marknaderna tidigare blev allt större behövdes mekanismer för att bevara tilliten och för att hantera en ökad grad av asymmetrisk information. Offentliga ingripanden, såsom stärkt konsumentskyddslagstiftning och reglering av produktstandarder, har haft stor betydelse. Men spontant uppkomna institutionella lösningar har varit än mer betydelsefulla. Den viktigaste institutionella lösningen är sannolikt varumärket, men även garantier, självreglering inom branscher och recensioner i kommersiella media kan nämnas.

Digitaliseringen är delvis bara en fortsättning på den utveckling vi tidigare sett, med allt större marknader till följd av tekniska framsteg. Men med framväxten av e-handel tillkommer nya mekanismer för att hantera asymmetrisk information. Detta håller på att i grunden förändra handelns struktur, vilket vi ska återkomma till.

Framväxten av e-handel medför också att relationen mellan tillverkare och handlare blir än mer komplicerad, med ökade risker för snålskjutsåkande på det sätt vi förklarat ovan. Digitaliseringen ändrar också konsumenternas ställning i förhållande till handel respektive tillverkare. Dessa förändringar i relationerna mellan marknadens aktörer får stora konsekvenser för handelns struktur.

Vi menar att förändringstakten inom handeln nu är snabbare än tidigare och att detta går att hänföra till ett antal förhållanden. För det första drivs utvecklingstakten av den snabba

⁹ Förbudet mot bruttoprissättning följer av konkurrenslagen. Lagen begränsar också ensamåterförsäljaravtal i ett visst geografiskt område till att avse aktiv försäljning i detsamma. Det vill säga lagen tillåter inte ett absolut geografiskt monopol. Se vidare Carlsson och Bergman, 2015.

utvecklingen inom IT-branschen. För det andra har den nya tekniken sänkt inträdeskostnaderna genom att informations- och transaktionskostnaderna fallit dramatiskt, genom att programvara med öppen källkod allt oftare kan användas för att bygga de nödvändiga datasystemen och genom att processorkapacitet och datalagring kan köpas via så kallade molnlösningar. Med låga inträdeskostnader blir antalet entreprenörer högre och allt fler nya affärsmodeller prövas.

Transaktionskostnader: Inom nationalekonomi är transaktionskostnader sådana kostnader som uppkommer för själva genomförandet av ett ekonomiskt utbyte. Exempelvis behöver en köpare som letar efter en viss tjänst eller produkt lägga ner en viss tid och ett visst arbete samt eventuella andra kostnader för att få till stånd en affär. Detsamma gäller förstås säljaren. Normalt sett medför lägre transaktionskostnader en välfärdsvinst, dels därför att onödiga kostnader bortfaller, dels därför att matchningen mellan köpare och säljare blir bättre. Internet och börser är exempel på två fenomen som drastiskt minskar transaktionskostnaderna i ekonomin. Tullar är en företeelse som ökar transaktionskostnaderna.

För det tredje och delvis av samma skäl är kostnaderna för att öka skalan lägre, vilket medför att lyckosamma affärsmodeller snabbare slår igenom globalt genom expansion eller kopiering.

För det fjärde råder på vissa marknader en intensiv konkurrens om att snabbast nå en stor skala, i syfte att dra fördelar av nätverkseffekter och *first mover advantage*. I större utsträckning än tidigare finns därför tillgång till riskkapital för företag som expanderar så snabbt att de går med förlust. Tidigare företagsgenerationer har i högre utsträckning varit hänvisade till att finansiera expansionen med kvarhållen vinst.

E-handels expansion – och andra expansiva handelssegment

E-handeln tar allt större marknadsandelar, såväl i Sverige som i andra länder. Andelen har ökat i Sverige från tre till åtta procent av detaljhandeln mellan 2007 och 2016 och har under en något längre period uppvisat en genomsnittlig årlig tillväxttakt på cirka 20 procent, mot fyra procent för detaljhandeln i stort.¹⁰ Motsvarande utveckling har skett i andra länder och exempelvis USA, Storbritannien, Sydkorea och Kina ligger före Sverige i utvecklingen av e-handeln, medan Sverige ligger före flertalet EU-länder.¹¹

¹⁰ Svensk Handel/HUI, 2017; HUI, PostNord och Svensk Digital Handel 2017.

¹¹ EU-kommissionen, 2016; Bronnenberg och Ellickson, 2015.

Prognoser som utgår från att tillväxten under kommande år för e-handel respektive total detaljhandel kommer att vara lika stor som den som observerats de senaste åren indikerar att traditionell handel i Sverige kommer att sluta växa i absoluta tal någon gång mellan 2020 och 2025. Detta är ungefär vid den tidpunkten då e-handeln enligt prognoserna tagit över en femtedel av all detaljhandel.¹²

Hortaçsu och Syverson (2015) gör en liknande men något mer avancerad prognos för USA och tycks landa i slutsatsen att en extrapolering av nuvarande trender skulle medföra att e-handeln når en femtedel av all handel ungefär 2025 och att traditionell handel då slutar att växa. Men de betonar också att detta bör ses som relativt extrema antaganden, eftersom beräkningarna bygger på antagandet att e-handeln så småningom kommer att ta över fullständigt – ett antagande som implicit också ligger i de svenska beräkningarna.

Sedan år 2000 har ett annat handelssegment vuxit lika snabbt som e-handeln i USA, både i absoluta och relativa tal, nämligen så kallade *superstores* (lågprisvaruhus) som Costco och Sam's Club i USA. År 2013 svarade sektorn för ungefär en tiondel av amerikansk detaljhandel.¹³ Gekås Ullared, Rusta och Ö&B är närmaste svenska motsvarigheter. Samtidigt har den tidigare mycket snabba ökningen av försäljning i *shopping malls* (köpcentrum/gallerior) bromsat till en i stort sett stillastående försäljning i USA.¹⁴

Medan e-handeln sett som andel av all handel i Sverige i stort sett hållit jämna steg med utvecklingen i USA, så kan man inte säga detsamma om externa köpcentrum respektive lågprisvaruhus. Externa köpcentrum tycks i Sverige sedan 1990-talet ha genomgått ungefär motsvarande utveckling som ägde rum i USA två decennier tidigare, det vill säga en mycket snabb expansion. Den kris som därefter drabbat sektorn i USA verkar inte ha nått Sverige. Köpcentrumens andel av detaljhandeln nådde år 2014 cirka 35 procent.¹⁵

Marknaden tycks också räkna med att utvecklingen ska fortsätta på liknande sätt. Det planeras 2,6 miljoner kvadratmeter i nya köpcentrum i Sverige, vilket kan jämföras med den nuvarande ytan på cirka nio miljoner kvadratmeter fördelade på 393 externa köpcentrum.¹⁶ Omvänt har utvecklingen av lågprisvaruhussegmentet inte riktigt tagit fart i Sverige.

¹² Svensk Handel/HUI, 2017; Handelsanställdas förbund, 2016.

¹³ Hortaçsu och Syverson, 2015.

¹⁴ Hortaçsu och Syverson, 2015.

¹⁵ HUI, 2 december 2014.

¹⁶ Presentation av HUI i samarbete med Datscha och Nordic Council of Shopping Centers (NCSC). Nuvarande yta enligt Swedish Shopping Centre Directory, som också uppger att den årliga försäljningen uppgår till 295 miljarder kronor.

Statistiken talar alltså ett tydligt språk om e-handelns växande betydelse i framtiden. Dessutom kommer 75 procent av arbetsmarknaden 2025 bestå av så kallade ”digital natives”¹⁷. Enligt många bedömare kommer svenska köpcentrum att drabbas av en kris liknande den som drabbat branschen i USA. Enligt HUI beräknas 22 000–42 000 jobb-tillfällen inom svensk handel i fysisk butik försvinna inom en tioårsperiod.

Det bör nämnas att det råder stor osäkerhet i dessa beräkningar. Men det bör också nämnas att den goda utvecklingen i den svenska ekonomin till stor del varit konsumtionsdriven. Konsumtionen är för närvarande understödd av låga räntor. En fortsatt stark efterfrågan i handeln kan dölja det strukturella skiftet som sektorn genomgår. Åtskilliga av dessa köpcentrum riskerar att slås ut under nästa eller näst-nästa lågkonjunktur, i synnerhet om e-handelns snabba expansion fortsätter, en fråga som vi återkommer till.

En annan förklaring till den planerade expansionen av fysiska köpcentrum kan vara att den fysiska upplevelsen antas få fortsatt betydelse för handeln, vilket vi också återkommer till nedan. Men även i bästa fall kan man i ett sådant scenario räkna med att de köpcentrum som inte förstärker den fysiska handelns fördelar, det vill säga som inte har ett strategiskt geografiskt läge och som inte bidrar till en förstärkt upplevelse i och i närheten av butik, kommer att behöva avvecklas.

Konsumenternas ställning

Konsumenterna får i viktiga avseenden ökad makt gentemot säljaren genom den transparens som internet erbjuder. Ett mångfaldigt större utbud hos mångfaldigt fler säljare innebär högre konkurrens och därmed lägre priser.

Konsumenten vinner även tid till följd av digitaliseringen. Exempelvis går det att beställa mat på nätet, utföra ärenden och ladda ned underhållning via en app hemma i soffan eller på bussen. Konsumenten kan sägas ”tjäna” tid till följd av konsumtion på digitala applikationer istället för fysiska köp.

Genom säljarens bearbetning av konsumentens beteende och preferenser kan ett allt mer individualiserat erbjudande skapas. *On demand*, det vill säga att tjänster som till exempel underhållning strömmas vid en tidpunkt konsumenten själv bestämmer, ger konsumenten kontroll över när en digital tjänst konsumeras och omvänt därför också över vilken digital tjänst som ska konsumeras vid en viss tidpunkt.

¹⁷ En person född och uppvuxen under den digitala tidsåldern med en vana av datorer och internet från en tidig ålder.

På samma gång som konsumenterna blir allt mer *individualistiska*, det vill säga att de får tillgång till skräddarsydda och unika erbjudanden i realtid, vill framtidens konsument agera *kollektivt* på sociala plattformar. På plattformarna värderas, verifieras och rekommenderas tjänster och varor mellan anhängarna, utan en mellanhand.

Framväxten av sociala nätverk och plattformar som systematiskt använder sig av kundvärderingar innebär en förskjutning mot en ny modell för att bygga upp tillit och för att hantera asymmetrisk information. Bort från den traditionella mellanhanden, som varit den tillitsskapande garanten, till en modell som bygger på information som genereras av dem som använder marknadsplattformen.

▶ BORT FRÅN DEN TRADITIONELLA MELLANHANDEN

Ett exempel på de ovan beskrivna trenderna är Netflix. Inte bara kan konsumenten konsumera underhållning när det passar och på förutbestämd tid tillsammans med andra. Det är också så att konsumtionen över tid genererar en användarprofil som i kombination med rekommendationer från kunder med liknande användarprofil gör att Netflix med allt högre träffsäkerhet kan lämna rekommendationer om nya filmer och tv-serier som passar användaren. På motsvarande sätt har Amazon under flera år samlat och analyserat information om kundernas beteende för att kunna göra rekommendationer och personifiera webbsidorna.

Samtidigt är det förstås så att konsumenten lämnar spår som är lättare att följa på internet än i den fysiska världen. Säljarens allt bättre information om konsumenterna innebär inte bara bättre möjligheter att lämna välriktade rekommendationer, de öppnar också för möjligheten att erbjuda priser som är anpassade efter kundens förmodade betalningsvilja.

Ökat kundvärde genom bättre rekommendationer bygger på tillgång till databaser, där kundens beteenden och preferenser kan urskiljas och förutspås. Frågan om skydd av individens integritet kommer troligtvis att intensifieras i takt med att allt fler databaser delas. Företag inom handeln behöver anpassa sig till en ny EU-lagstiftning¹⁸ som ersätter Personuppgiftslagen. Den nya EU-lagstiftningen syftar till att skydda konsumenternas integritet. Det är även en strategisk fråga för e-handelsaktörer att skapa tillit genom att hantera konsumenternas integritet på ett säkert sätt. Exempelvis väljer Prisjakt att tydliggöra för konsumenten de olika valen av anonymitetsgrad och hur kunddata används.

¹⁸ General Data Protection Regulation (GDPR) införs i maj 2018.

Marknadsplatser och tillit

En marknadsplats är en plattform som kopplar ihop säljare med köpare. Till skillnad från rena e-handelsföretag tillåter marknadsplatser andra e-handlare att sälja via deras plattform. Som exempel kan nämnas de amerikanska Ebay och Amazon, det kinesiska Alibaba och, i Sverige, Cdon Marketplace, Fyndiq och Tradera.

Konkurrensverket skiljer på aktiva och neutrala marknadsplatser.¹⁹ Aktiva marknadsplatser beskrivs som de som har både egen och extern försäljning, medan neutrala marknadsplatser inte bedriver egen försäljning utan kopplar ihop säljare och köpare. Amazon är ett exempel på en aktiv marknadsplats, medan Ebay endast kopplar ihop köpare och säljare.²⁰ I båda fallen tillhandahåller marknadsplatserna en garanti för att säljarna är seriösa och för att deras produkter håller en viss lägsta kvalitet och kan garantera betalning och leverans för säljare respektive köpare. I Sverige har dessa än så länge inte spelat en särskilt stor roll, medan de i exempelvis USA och Tyskland står för en stor del av e-handeln.²¹

När försäljningen går genom en marknadsplats minskar behovet för säljarna att bygga egna varumärken för att övervinna problem som följer av asymmetrisk information, det vill säga för att skapa tillit. Istället används ofta ett system där köpare och säljare betyg-sätter varandra. Felländer, Holmberg och Teigland kallar denna hantering av asymmetrisk information för *digitaliserad tillit*.²² Om produkterna håller vad de lovar och om betalning och leverans sker enligt avtal, bygger säljaren upp en *rating* som är värdefull, därför att den ger framtida köpare en viss garanti mot att bli lurade.

Den här typen av betygsättning och *rating* är en alternativ eller kompletterande mekanism för att motverka nackdelarna med asymmetrisk information. Digitaliseringen *möjliggör* att omdömen kan ges enkelt, anonymt och i större skala. AirBnB för boende är ett tydligt exempel på att tillit skapas genom tidigare kunders rekommendationer och omdömen.

En skillnad jämfört med marknader där varumärken är viktiga är att företagens skal-fördelar är mycket mindre på dessa marknadsplatser. Omvänt gäller att små företag tenderar att bli mer konkurrenskraftiga när marknadsplatser spelar en stor roll. Det är en utveckling som har observerats i USA, där Amazon spelar en dominerande roll som marknadsplats och därmed som plattform som för samman säljare och köpare.²³

¹⁹ Konkurrensverket, Rapport 2017:2.

²⁰ Konkurrensverket, Rapport 2017:2.

²¹ Konkurrensverket, 2017.

²² Vikten av tillit i ett digitaliserat Europa, Europaperspektivet 2017.

²³ Hortacsu och Syverson, 2015.

Samtidigt som marknadsplatsen gynnar småföretagen kan ett företag från start, utan en marknadsplats, nå hela den globala marknaden. *Born globals* är ett begrepp som beskriver just detta.

För marknadsplatserna själva är det däremot kritiskt att snabbt uppnå stor skala, en fråga som vi återkommer till.

Relativt många varumärkesägare – ungefär hälften enligt en studie av EU-kommissionen – ser risker med att deras varumärke säljs på marknadsplatser. Man är exempelvis rädd för att varumärket skulle förlora i anseende om deras produkter inte presenteras på ett tilltalande sätt.²⁴

Handel som upplevelse, snålskjutsåkande och vertikal integration

Medan e-handel kan erbjuda bekvämlighet, översiktlighet och låga priser kan den fysiska handeln erbjuda en helhetsupplevelse. Inköp kan förvandlas till en social aktivitet eller till och med ett nöje. Samtidigt som det är möjligt att fysiskt undersöka produkterna, att få omedelbar leverans och att göra impulsköp.

En vanlig åsikt bland forskare som specialiserat sig på handel och konsumentbeteende är att handel som upplevelse och nöje – *the experience economy* – är det bästa sättet för fysisk handel att försvara sina marknadsandelar. Inkösupplevelsen kan göras mer angenäm, till exempel genom att handelsplatsen erbjuder bra restauranger, barer och caféer eller genom att exempelvis biografier och bowlingbanor finns i köpcentrum.²⁵

En kunskapsintensiv tjänst ingår ofta i köpupplevelsen, det vill säga en säljare med spetskompetens och engagemang i butik som tillför värde och upplevelse till köpet. Vi tror dock att detta framöver i första hand blir ett verksamt konkurrensmedel för lyxbetonad handel. Anledningen är den överhängande risken för snålskjutsåkande på det sätt vi beskrivit ovan. I och med internet blir det allt svårare att förhindra snålskjutsåkande, eftersom marknaderna blir större och eftersom det blir svårt att upprätthålla ett mått av geografisk exklusivitet. Med omfattande snålskjutsåkande blir det allt svårare för handlarna att ha råd att erbjuda tjänster före köp. Detta kommer i sin tur att påverka tillverkarna negativt.

För att lösa problemet – och även för att detta troligen ligger i linje med konsumenternas önskemål om sin handelsupplevelse – kan utvecklingen gå mot så kallade *showrooms* (utställningslokaler), där varor visas upp och kunnig personal finns till hands för rådgivning,

²⁴ EU-kommissionen, 2016, punkt 408 ff.

²⁵ Pine och Gillmore, 1998; Poulsson och Kale, 2004; Haytko och Baker, 2004.

men där tanken inte i första hand är att försäljningen ska äga rum. Istället förväntas kunderna beställa varorna på internet.

Men eftersom ett handelsföretag inte kan räkna med att just deras e-handelsplats är den som kunden föredrar kommer sannolikt dessa *showrooms* att kontrolleras av tillverkaren, snarare än av ett traditionellt handelsföretag. Det vill säga vi kommer troligen att se mer vertikal integration.

Vertikal integration innebär att företag integrerar in delar av värdekedjan som tidigare hanterades av externa underleverantörer respektive distributörer i den egna koncernen.

En annan tänkbar lösning är att ta betalt för rådgivningen. Det möter dock motstånd från konsumenterna och är därför ofta svårt att genomföra, även om det i vissa fall kan vara möjligt. Ibland finns förutsättningar att ta betalt för service *efter* köp, till exempel för att installera en dator, koppla in en vitvara eller stämma ett instrument.

En tredje lösning är att ta betalt för något i anslutning till rådgivningen, till exempel lunch och fika, men det är svårt att få tillräckliga intäkter från de källorna.

Skalfördelar och utmaningen från de sociala nätverken

E-handelsföretag som Zalando och Amazon strävar efter att vara så kallade *one point of entry* inom sin nisch. De vill vara den plattform som attraherar flest kunder och de vill kunna erbjuda alla märken och produkter som konsumenterna efterfrågar. För företagen är fördelarna med stora plattformar tydliga. En plattform som används av många konsumenter innebär att företagen når en stor kundkrets och de kan dra fördelar till exempel av etablerade betalningslösningar. Detta är ett exempel på en tvåsidig nätverkseffekt. Kunderna vill vara där många företag finns; företagen vill vara där många kunder finns.

Ett tillverkande företag kan välja mellan att sälja sina produkter genom e-handlare och andra handelsföretag, att självt sälja sina produkter via egen hemsida eller en kombination därav. Att sälja via en marknadsplats är ytterligare ett alternativ, som särskilt för ett litet företag kan vara enklare än att självt sälja från egen hemsida.

Webbsidor för enskilda märken kan i framtiden vara på utdöende, eftersom sociala nätverk som Twitter, Facebook, Youtube och Snapchat enligt Carl Waldekrantz, CEO och grundare av Tictail, har presterat bättre och har ersatt värdet av en webbsida för ett företag. Dessa sociala nätverk förenar identiteter och sammanför anhängarna genom att *osynligt* integrera dessa med varandra. Vissa företag har gett upp tanken på att skraddarsy lösningar på sin egen webbsida för att istället acceptera att de behöver förflytta sig dit där kunderna är. Det kan ske genom att de marknadsför sig i sociala nätverk.

Men, menar Waldekrantz, de är inte närvarande i den mest väsentliga formen: sin e-handel. Istället för att på Facebook kunna klicka på ett H&M-plagg med sin redan inloggade identitet och sina kontaktuppgifter behöver konsumenten i dagsläget besöka en e-handels-sida och göra en ytterligare inloggning. Waldekrantz trendspanar efter sociala nätverk med varumärken och köpare som skapar ett mikroekosystem i nätverket. Han prognostiserar att konsumenter kommer att efterfråga en migration av e-handel i sociala nätverk.

► MIGRATION AV E-HANDELN I SOCIALA NÄTVERK

Om Waldekrantz har rätt i sin bedömning kan en tillverkare som missar trenden förlora försäljning till andra tillverkare som är mer uppdaterade. Men hans scenario är förstås ännu mer ett hot för såväl traditionella ”fysiska” handlare som traditionella e-handlare. Om köpare och säljare länkas ihop via sociala nätverk är det bara logistiklösningen som behöver köpas från en tredje part.

Dualt värdeskapande och omni-channel retailing

Den fysiska handeln riskerar alltså att delvis konkurreras ut genom kombinationen av snålskjutsåkande från e-handlare och andra lågprisaktörer och tillverkarnas allt bättre möjligheter att själva nå kunderna.

Men det finns ett för handlarna mer positivt scenario. I enlighet med begreppet *digital influence factor* lever den fysiska och digitala handeln i symbios.²⁶ Handel i fysisk butik föregås, påverkas och i bästa fall förstärks av konsumentens användning av digitala enheter, så som dator, mobil och digitala enheter i den fysiska butiken. Det är vanligare att konsumenter först studerar varor på internet som sedan köps i butik än omvänt.²⁷

Enligt denna tes kommer gränsen mellan den digitala och fysiska upplevelsen allt mer att suddas ut och värdeskapandet blir ”dualt”. Det kommer att ställa högre krav på den fysiska upplevelsen med en mer kunskapsintensiv tjänst och digitalt förstärkta upplevelser i butik. Exempelvis kan upplevelsen i butik förstärkas med virtuella och förstärkta verkligheter. Ett par joggingskor kan därmed upplevas som om man befinner sig i skogen, i bergen eller på stranden. Därmed skapas ett mervärde för konsumenten att komma till butik. Butikens personal kommer i takt med denna utveckling att allt mer bli experter och butikens utseende kommer att förändras med digitala teknologier och erbjudanden.

²⁶ Deloitte Digital, ”The new digital divide”.

²⁷ Handelsanställdas förbund, 2016.

Enligt vissa kommer utvecklingen att gå mot *omni-channel retailing*, där handelsföretaget hela tiden måste möta kunden där denna befinner sig, vare sig det är på nätet eller i den fysiska butiken och där kunden hela tiden växlar mellan att ha en digital och en fysisk kontakt med handlaren. Vi återkommer till detta och till problemet med snålskjutsåkande.

Delningsekonomin

Delningsekonomin växer. Delningsekonomin är störst inom boende, transporter samt finansiella och lokala tjänster. Beräkningar inom EU uppskattar de sammanlagda intäkterna 2015 inom medlemsländerna till 3,6 miljarder euro. Definitionen av delningsekonomin varierar dock liksom uppfattningen om delningsekonominns betydelse för handeln i framtiden.

Definitionen av delningsekonomin är främst relevant utifrån ett regelverksperspektiv. I denna rapport väljer vi att utgå från Skatteverkets definition, det vill säga de transaktioner där underutnyttjade tillgångar säljs, hyrs ut, byts, samägs eller samnyttjas, huvudsakligen via en digital marknadsplats som inbegriper tillhandahållare, utförare och konsument. Det kan även handla om erbjudanden av tjänster.

För aktörer inom delningsekonomin är gränsdragningarna svåra till exempel rörande momsplikt eller när man ska skatta för inkomst av tjänst eller näringsverksamhet. Enligt skatteverket fungerar befintliga skatteregler men reglerna kan däremot vara svåra att förstå, vilket ökar risken för fel. Skatteverket har dessutom inte kapacitet att kontrollera sektorn, vilket riskerar att medföra skatteundandragande.

I denna rapport väljer vi att utgå ifrån hur delningsekonomin påverkar värdekedjor, konkurrenssituationer och intäktsmodeller inom handeln.

Delningsekonomin i bred bemärkelse är inget nytt fenomen. Biluthyrning, hotellverksamhet och många andra traditionella branscher innebär att samma materiella resurs används av olika kunder. Det nya är att tillgångar som annars skulle varit underutnyttjade kan användas i större utsträckning. För en traditionell aktör – en biluthyrningsfirma eller ett hotell – är kostnaderna ofta högre för att tillhandahålla motsvarande tjänst. Den traditionella aktören har betydande fasta kostnader för lokaler, personal och den produkt som ska delas.

Den drivande kraften för delningsekonomin i snävare bemärkelse är att digitaliseringen drastiskt sänker transaktionskostnaderna. Att föra ihop säljare och köpare samt att identifiera outnyttjade och vilande varor och tjänster kostar betydligt mindre än tidigare. Delningsekonominns digitala plattformar och informationsbearbetning kan dessutom ge ett bredare och mer skräddarsytt utbud.

Delningsekonomin slopar traditionella mellanhänder och ersätter dem med tillit mellan anhängarna på plattformen. Risken flyttas därmed från den traditionella mellanhanden till köparen och säljaren. Olika sektorer är olika mogna för att den så kallade *digitaliserade tilliten*. I vissa sektorer kan den traditionella mellanhandens roll att hantera asymmetrisk information ersättas av digitaliserad tillit på delningsekonomiplattformen.

För att förstärka tilliten mellan anhängarna har Uber börjat använda teknik för ansiktsigenkänning. Detta gör att bilfärden och betalningstransaktionen blir säker för både förare och medresenär. Ansiktsigenkänning är en tillämpning av Artificiell Intelligens, som vi återkommer till nedan.

Handeln är en sektor som är relativt mogen för delningsekonomin med till exempel Blocket och Tradera som etablerade aktörer. Vår bedömning är att det på ett sätt är lättare och på ett annat sätt svårare för delningsekonomiaktörer att utmana traditionell detaljhandel jämfört med andra branscher. Regleringarna är svagare jämfört med till exempel taxi, vilket gör det lättare. Samtidigt skapar den traditionella mellanhanden, butiken, i de flesta fall ett mervärde gällande tillit och social interaktion.

► HANDELN ÄR RELATIVT MOGEN FÖR DELNINGSEKONOMIN

Delningsekonomiaktörer agerar i vissa fall utan att betala arbetsgivaravgifter, inkomstskatt eller moms. Som ovan nämnts har Skatteverket nyligen publicerat en rapport där en generell slutsats är att nuvarande skattesystem är applicerbart på delningsekonomin. Ett problem för aktörer inom delningsekonomin är dock att det är svårt för privata individer att navigera för att agera i enlighet med rådande lagar. Vissa plattformar ger god vägledning, andra inte. Enkla och tydliga standarder på plattformarna skulle underlätta.

Ibland anses plattformar för förmedling av exempelvis hantverkstjänster vara delningsekonomi. Eftersom snickaren som hyr ut sig själv per timme inte på samma sätt som en semesterbostad kan anses stå underutnyttjad, måste företeelsen dock ses som delningsekonomi i bredare bemärkelse, motsvarande traditionell taxi- och hotellverksamhet, med den skillnaden att ett anställningsförhållande och därmed ett arbetsgivaransvar ofta inte uppstår. Plattformarna kopplar endast ihop säljare av tjänst med köpare.

I ett framtidsscenario, där en sådan delningsekonomi är så utbredd att vissa livnär sig på heltid på tjänster som förmedlas på en digital plattform, kan lönen auktioneras ned till nivåer under de avtalsbaserade lägsta lönerna, vilket inte är förenligt med den svenska arbetsmarknadsmodellen. Fackförbundet Unionen arbetar för att utöka och anpassa den svenska arbetsmarknadsmodellen till att inkludera dem som jobbar inom delningsekonomin.

Delningen av till exempel en sällanköpsvara inom handeln behöver inte betyda att försäljningen minskar. Istället kan delningen leda till att de varor som i handeln är för dyra kan nå en annan kundkategori som annars skulle avstå från inköp, eller alternativt till att det konsumtionsutrymme som frigörs riktas mot andra varor och tjänster.

Utifrån ett hållbarhetsperspektiv är utvecklingen antagligen positiv. Delningsekonomin har många fördelar men en farhåga som har nämnts bland forskare är att den kan minska arbetsproduktiviteten. Statistiken är ännu så länge knapphändig och det är svårt att fånga aktiviteten inom delningsekonomin, men risken är att specialiseringsgraden i ekonomin minskar i takt med att delningsekonomin breder ut sig.

First mover advantage, det vill säga fördelen med att vara först, är påtaglig inom delningsekonomin. Den plattform som först lockar till sig anhängare har en stor fördel gentemot konkurrenterna. Det går att hänföra till den så kallade digitala tilliten som förstärks ju fler anhängare som finns på plattformen. I val av plattform väljs vanligtvis den med högst grad av tillit, vilket ofta är den med flest anhängare. Snabbt uppkomna monopol oroar reglerare men det finns ännu ingen samsyn om hur de nya digitala plattformar som dominerar olika marknader ska regleras.

I framtiden kommer det troligtvis att ske transaktioner där konsumenter hyr, delar och köper i kombination. Detta ställer ytterligare krav på regelverket och tillsynen.

Trots att delningsekonomin inom handeln ännu är relativt begränsad, behöver traditionella aktörer inom handeln förhålla sig till och samarbeta med delningsekonomiplattformar.

Ett exempel är hur Ikea arbetar med Taskrabbitt i USA. Ikea-konsumenter kan boka monterings tjänster av Ikea-produkter via Taskrabbitt. Konsumenten får därmed en billigare och mer lokalt tillgänglig monterings tjänst via samarbetet. Den största tillgången för delningsekonomiaktörer är kunddatabasen. Därmed är samarbetet med Ikea mycket värdefullt för Taskrabbitt. För Ikea innebär de billigare och lokala tjänsterna som Taskrabbitt erbjuder ett stort mervärde för dess kunder.

Troligtvis kommer det att upprättas fler strategiska partnerskap mellan etablerade aktörer och delningsekonomiaktörer inom handeln. Sammanfattningsvis behöver handeln inte se delningsekonomiaktörer som vare sig hot eller konkurrenter utan som potentiella samarbetspartners som ökar nyttan för konsumenten.

Den kooperativa idén med slopade mellanhänder och ökad makt och medbestämmande för konsumenten har vissa likheter med delningsekonomin, varför det inte vore ologiskt om konsumentkooperationen engagerade sig i delningsekonomin.

Teknologiska effekter på handelns värdekedjor

Vi har redan diskuterat effekter av digitaliseringen på handelns värdekedjor som verkat genom organisatoriska och marknadsdrivna förändringar. Det gäller delningsekonomis framväxt, e-handels väntade expansion på den fysiska handelns bekostnad, den ökade risken för snålskjutsåkande och konsekvensen av detta, vilken vi liksom många andra tror blir att tillverkarna i större utsträckning etablerar en direktkontakt med konsumenterna, exempelvis genom *showrooms*. Vi har också diskuterat konsumenternas ställning och nya institutionella lösningar på tillitsproblemet samt en möjlig integrering mellan fysisk handel och e-handel i dualt värdeskapande eller *omni-channel retailing*.

Låt oss nu se på några av de mer direkta teknologiska konsekvenserna av digitaliseringen på värdekedjan. Grundläggande är att kostnaderna för spridning, distribution och kopiering av digitala tjänster är nästan obefintliga.

Marginalkostnaderna för att tillhandahålla vissa typer av digitala tjänster såsom musik, nyheter, tv och film samt dataprogram till ytterligare en kund är nära noll.

▶ TEKNOLOGISKA KONSEKVENSER AV DIGITALISERINGEN

Detta har för vissa kategorier, som musik, filmer, tv-serier, biljetter och dataprogram, inneburit att den fysiska distributionen i det närmaste försvunnit. För musik och film/tv-serier har förändringen också inneburit att det som tidigare såldes som varor (cd-skivor respektive dvd-skivor) nu säljs som tjänster (exempelvis Spotify respektive HBO) och därmed inte längre passerar handelsbranschen. Nedan beskriver vi ytterligare några utvecklingstrender som vi tror kommer få betydelse.

Ökad automatisering och effektivare logistik och lagerhantering

Värdekedjor inom handeln fortsätter att automatiseras. Digitaliseringen skapar över tid allt större effektivitetsvinster. Exempelvis har Artificiell Intelligens, AI, ökat effektiviteten och sänkt kostnaderna inom handeln. AI-system kan göra bedömningar och förutsägelser baserade på en stor mängd data. Kostnaderna för detta har minskat drastiskt till följd av billigare förvaring av data, öppna data (digital information som är fritt tillgänglig utan inskränkningar) och Sakernas Internet (saker med uppkopplade sensorer). Därmed kan användningen av AI förväntas bli allt mer utbredd i olika led i värdekedjan.

Ett exempel är att AI kan användas för att minska returerna, vilka är en av de största kostnaderna för e-handlare. Den tyska e-handelsaktören Otto konstaterade att returerna blev färre om kunden fick varan snabbare. Genom AI var det möjligt att leverera varan snabbare, eftersom AI-systemet kunde prognostisera köpbeteenden, vilket gjorde att varor som väntades bli sålda inom kort började förberedas för avsändning. Detta innebar i sin tur att varorna levereras inom två dagar.

Den identifierade vikten av att förutspå konsumenternas framtida köpbeteende ledde till att Otto investerade i en AI *start-up*, Blue Yonder. Som ett resultat har den ofrivilliga lagerhållningen minskat med en femtedel och returerna har minskat med mer än två miljoner enheter per år.

Ett ytterligare exempel på e-handlares fokus på ny teknologi för att effektivisera delar av värdekedjan är det svenska e-handelsbolaget Boozt. Det har investerat drygt 120 miljoner kronor i ett nytt lager och ökat graden av automatisering för att effektivisera orderhanteringen. ”Vår investering i automatisering är grundläggande för vår fortsatta tillväxt och konkurrenskraft”, säger Boozts vd Hermann Haraldsson.

Nya former av samarbeten inleds mellan företag för att ytterligare öka effektiviteten i värdekedjan. Ett exempel är Zalandos samarbete med Adidas. Konsumenten handlar Adidas på Zalandos plattform men varan sänds direkt från Adidas lager. Det betyder ett partnerskap mellan Zalando och Adidas som bland annat kräver att man delar och öppnar upp databaser. Det är ett exempel på hur värdekedjan bryts upp och partnerskap bildas för att öka kundvärdet. Exemplet är särskilt intressant med tanke på att Zalando i övrigt – och i motsats till vad som är vanligt i branschen – valt att själva hantera logistik. Det bör dock noteras att även Amazon sköter sin egen logistik och många andra funktioner som brukar outsourcas. I själva verket är det så att Amazon säljer många typer av tjänster till andra företag.

Drönare och 3D-skrivare

Last mile är ett begrepp som beskriver den sista delen av värdekedjan hos exempelvis e-handlare, det vill säga leverans av paket till upphämningsställen. Denna del har stor potential att utvecklas för att öka kundvärdet med hjälp av ny teknologi som Sakernas Internet, AI och drönare. När infrastrukturen utvecklas med sensorer, data och drönare kan leveransen ske ända fram till kundens dörr. Detta skulle öppna dörren för en långtgående automatisering av hela värdekedjan, från tillverkare till slutkund.

Än större potential att skaka om värdekedjan har kanske 3D-skrivaren, en maskin som framställer fysiska objekt från tredimensionella digitala datafiler. 3D-utskrifter byggs upp i en additiv process som lodrätt härdar föremålet i konturer lager för lager. 3D-skrivaren är ett exempel där alla mellanled i värdekedjan slopas och gränsen mellan producent och konsument suddas ut. Detta minskar kostnader kopplade till lager, distribution, transport och försäljning. 3D-skrivaren används inom industrin för formning, gjutning och produktion. I takt med att priset på 3D-skrivare faller och nya material kan användas ser vi en ökad tillämpning av 3D-skrivare inom handeln. För handeln är detta förstås ett omvälvande scenario, men inom överskådlig tid är det rimligen bara vissa segment som kommer att beröras.

Dolda värden i handeln och nya intäktsmodeller

Delningsekonomin, digitaliseringen och nätverksekonomin skapar värden inom handeln som inte fångas i den offentliga statistiken. Detta är i sig inte unikt men mycket talar för att mätfelet är större i detta teknologiska paradigmskifte jämfört med de föregående.²⁸ När ny teknik slår igenom uppstår värden som ofta är svåra att kvantifiera och jämföra med värdet i den teknik som trängs undan. Frågeställningen har tidigare diskuterats bland annat i samband med nya läkemedel och med den snabba utvecklingen av datorer, telefoner och annan elektronik.

I den kollaborativa ekonomin skapas och delas tjänster utan eller med låg betalning. Värdet av Wikipedia är stort men ingår inte när BNP beräknas. Ett annat exempel är appen Waze, där anhängarna, nätverket, lägger upp information om väder och trafikförhållanden för att göra bilrutten snabbare och säkrare. Producenter blir konsumenter och vice versa. Detta värdeskapande redovisas varken som konsumtion eller produktion i den offentliga statistiken.

Inom delningsekonomin skapas värden som inte heller registreras, om inte tjänsterna tas upp till beskattning. Delandet av outnyttjade och annars vilande varor och tjänster kan då till och med leda till lägre uppmätt konsumtion så som den beräknas i det traditionella BNP-måttet. Och även om den beskattas kommer priset i normalfallet att vara lägre – och BNP-bidraget därmed mindre – än för en traditionell tjänst, även om värdet kanske är högre.

En stor utmaning med att fånga värdet av digitaliseringen i den offentliga statistiken är att styckevis köpta fysiska enheter, till exempel cd eller dvd, ersätts av strömmade digitala tjänster med låga fasta prenumerationsavgifter. Det leder till snabbt fallande marginalkostnader per enhet konsumerad tjänst. För att kunna beräkna BNP korrekt krävs en kvalitetsjustering. Troligen underskattas värdet av konsumtionen av dessa digitala tjänster i den offentliga statistiken.

► UTMANING ATT
FÅNGA VÄRDET AV
DIGITALISERINGEN

Företag som Spotify, Bookbeat och Netflix har relativt låga prenumerationsavgifter för att locka nya användare och för att konkurrera med sina rivaler. Syftet är bland annat att uppnå *first mover advantage*. En digital plattform som snabbast samlar anhängare uppnår betydande konkurrensfördelar. En konsument väljer den plattform som har flest antal anhängare för att känna tillit. Med abonnemangsmodellen fångas inte antal konsumerade/

28 "Det datadrivna samhället: Digitaliseringens välstånd bortom BNP", Digitaliseringskommissionen, SOU 2016. Felländer, Fölster och Ingram.

strömmade ljudböcker, låtar eller filmer. I den digitala modellen görs normalt sett ingen skillnad mellan å ena sidan filmer, böcker och musik som i den analoga modellen hade sålts för ett högt pris, till exempel för att de var nya, och å andra sidan verk som hade sålts för ett mycket lågt pris eller inte ens gått att sälja.

Hur jämför man 24 miljoner cd-skivor, vilka såldes under rekordåret 2002, med uppskattningsvis 1,4 miljoner betalda Spotifyabonnemang och därtill gratisabonnemang och abonnemang hos andra tjänster? En uppskattning av priset på strömmad låt har gjorts av Swedbanks dåvarande chefekonom Anna Felländer. Den visar att priset räknat per *strömmad låt* föll med 30 procent mellan 2006 och 2015. Det är en betydligt snabbare prisminskning för musikkonsumtion än den som framkommer i Statistiska Centralbyråns statistik.

I den takt då priserna kan diversifieras, det vill säga när till exempel Bookbeat kan ta mer betalt för nyligen utgivna strömmade böcker än för de äldre, kommer möjligheterna att göra relevanta jämförelser och därmed rimliga kvalitetsjusteringar att förbättras.

Slutsatsen är att de värden som skapas när delningsekonomin och de nya digitala tjänsterna växer inte fångas eller i vart fall underskattas när BNP beräknas. I nuläget är detta ett mindre problem men beroende på tillväxtens hastighet behöver det skapas nya mätmetoder för att fånga detta värde. För handeln kan bortfallet bli ännu större, om förändringen innebär att en vara som tidigare passerat handeln på sin väg till konsumenten omvandlas till en tjänst eller börjar tillhandahållas via en plattform där mellanhänderna är bortrationaliserade.

► DE NYA
DIGITALA
TJÄNSTERNA
VÄXER

Hypoteser inför framtiden

Med utgångspunkt från den utveckling som beskrivits ovan har vi formulerat tre hypoteser om detaljhandelns utveckling.

För det första tror vi att det kommer att bli en kamp om marknadsandelar mellan fysisk handel och e-handel, där den fysiska handelns fördelar bland annat är omedelbarhet, möjlighet att undersöka produkten fysiskt och, inte minst, handel som en positiv upplevelse (*the experience economy*). E-handelns fördelar är bekvämlighet och tidseffektivitet, framför allt för sällanköps-handel, samt översiktlighet och pris.²⁹

► HYPOTESER OM DETALJHANDELNS UTVECKLING

Den avgörande kampen kommer troligen att stå mellan köpcentrum och e-handel, men servicebutiker och exklusiva varuhus och butiker kommer också att ha sina nischer. En ”joker” är de *superstores* som tagit stora marknadsandelar i USA, men (ännu) inte i Sverige. Andra fenomen som kan komma att få avgörande betydelse är digitala marknadsplatser, som Amazon Market, som inte nått Sverige i någon stor omfattning, liksom gränsöverskridande e-handel.

För att göra bra prognoser om utvecklingen framöver räcker det inte att förlänga de nuvarande trenderna. Utvecklingen av e-handel befinner sig än så länge så tidigt i utvecklingsbanan att det är svårt att enbart utifrån en extrapolering göra långsiktiga prognoser med rimlig grad av säkerhet. Det typiska mönstret när ny teknologi introduceras och utmanar en äldre teknologi är att utvecklingen följer en S-kurva (begreppet förklaras nedan), men det är inte alltid undanträngningen blir fullständig.

Exempelvis väljer en betydande andel av arbetskraften fortfarande att gå eller cykla till jobbet, trots konkurrens från bil och kollektivtrafik. Därför finns skäl att direkt försöka uppskatta hur stor del av handeln som på lång sikt kommer att gå genom den fysiska handeln. Sådana uppskattningar kan därefter användas som input i modeller som förhoppningsvis bättre kan prognostisera utvecklingen.

²⁹ Se Rigby, 2011, för fler för- och nackdelar för respektive format.

Den andra hypotesen är att många framgångsrika detaljhandelsföretag kommer att vara aktiva både som e-handlare och fysiska handlare. Detta sammanhänger förstås med den första hypotesen och frågan om hur stor andel av handeln som kommer att skifta över till e-handel. Enligt den nu mycket vanliga idén om *omni-channel retailing* som modellen för framtidens handel, kommer de olika kanalerna att smälta samman. (Se även ovan för en diskussion av *omni-channel retailing*.) Framgångsrika handlare kommer att tvingas vara aktiva i många kanaler, fysiska såväl som digitala, och dessa kommer att behöva knytas ihop till en ”sömlös” helhet.³⁰ Vi menar dock att det kommer att finnas andra nischer, där *omni-channel retailing* inte är nyckeln till framgång.

▶ AKTIVA I MÅNGA KANALER

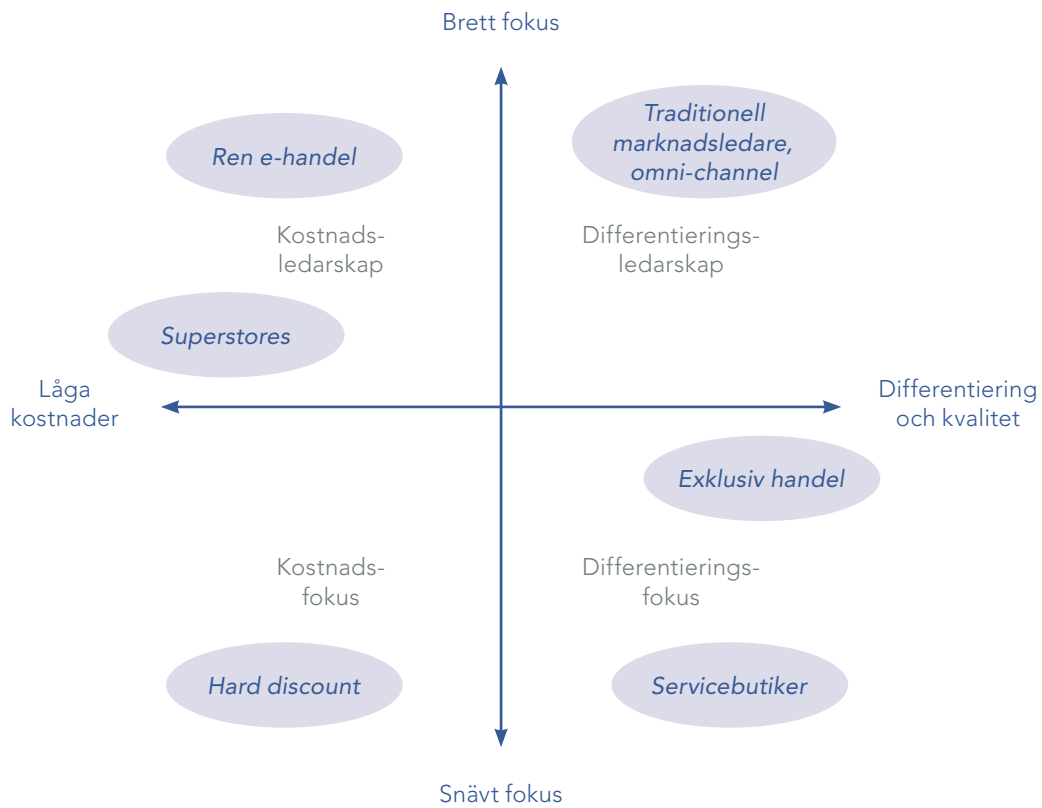
Ett analytiskt perspektiv som kan tillämpas på frågan om *omni-channel retailing* är Michael Porters basstrategier, enligt figur 2. För handlare som ägnar sig åt differentieringsledarskap, den klassiska positionen för det dominerande företaget, kan man tänka sig att *omni-channel retailing* blir en nödvändighet. Enligt Porters analys finns det dock tre andra basstrategier som kan vara framgångsrika.

En kostnadsledare (med Porters terminologi) kommer troligen inte att ha råd att utmärka sig i alla kanaler. För att hålla nere kostnaderna måste företaget ägna sig åt stenhård kostnadskontroll. Det kan ske på olika sätt. Ett exempel är de tidigare nämnda *super stores*, som har ett brett utbud men är geografiskt närvarande bara i vissa lägen.

Ett annat är lågkostnadsaktörer inom dagligvaruhandeln (*hard discounters*), som ofta har ett begränsat utbud men som istället kan ha ett relativt finförgrenat nätverk av butiker. En tredje variant är slutligen rena e-handelsföretag. För en kostnadsledare är det avgörande att faktiskt kunna hålla de lägsta priserna, vilket vanligen inte tillåter en bred närvaro i många försäljningskanaler.

Två möjliga differentieringsfokus är dels exklusiva varuhus och butiker för delikatesser och lyxprodukter, dels servicebutiker. Porters analysram tycks alltså indikera att det finns flera positioner som potentiellt kommer att vara lönsamma, där åtminstone de tre varianterna av kostnadsledarskap troligen inte innebär att försäljning i alla kanaler integreras, liksom inte heller servicebutikerna kommer att göra.

³⁰ Rigby, 2011.



► Figur 2. Tillämpning av Porters basstrategier på lönsamma handelsstrategier.

Den tredje hypotesen är att det håller på att växa fram ett svenskt re-techkluster (*retail technology*), det vill säga företag som hjälper fysisk respektive e-handel att effektivisera sig och att utveckla sina respektive fördelar. Till den här typen av företag räknar vi också prisjämförelseföretag, som visserligen har sitt ursprung i en strävan att hjälpa *kunderna*, snarare än handlarna, men som i praktiken interagerar med handelsföretagen lika mycket som med konsumenterna. Framväxten av en stor sektor för företagstjänster är inget unikt för handelsbranschen utan tvärt om en genomgripande samhällstrend.

Tillverkare och handlare

En viktig aspekt som behöver beaktas i en scenarioanalys är relationen mellan tillverkare och handlare, en relation som i högsta grad har påverkats av framväxten av internet och e-handel. Såväl tillverkare som handlare vill ha den primära relationen till konsumenterna, eftersom det ger en starkare ställning i förhållande till den andra parten och därmed en större andel av den totala vinsten.

Som diskuterats ovan spelar varumärken en viktig roll som institutionell lösning på problemet att konsumenterna har ett informationsunderläge, men varumärket är viktigt såväl för tillverkare som för handlare. Handlarna är bättre informerade än kunderna och kan genom sina varumärken och sitt anseende i praktiken tillhandahålla en kvalitetsgaranti för produkter som annars är okända för kunderna. Om NK säljer en skjorta av ett okänt varumärke, så utgår kunderna från att NKs goda namn garanterar skjortans kvalitet.

Men när tillverkarens varumärke blir tillräckligt starkt behövs inte längre den kvalitetsgaranti som ligger i att köpet görs från en välrenommerad handlare. Så länge kunden är rimligt trygg med att produkten inte är förfalskad, duger vilken handlare som helst. Och e-handel har dessutom gjort det enkelt och billigt för många tillverkare att själv sälja direkt till kunderna, vilket förstås försvagar handelsledets position. Det uppstår en vertikal konkurrenssituation mellan tillverkare och handlare, enligt vår diskussion ovan.

Redan före e-handels genombrott var spelet mellan tillverkare och handlare komplicerat. Många produkter kräver högkvalitativ service före köp. Bilar och annan teknisk utrustning behöver demonstreras och förklaras, mode- och lyxprodukter behöver väljas ut och visas upp på ett tilltalande sätt.

I många fall står handlaren för denna service och ofta kan handlaren inte förhindra att kunden tillgodogör sig dessa tjänster, även i det fall kunden väljer att genomföra köpet hos en annan handlare, exempelvis en traditionell lågprishandlare eller en e-handlare. Om många kunder väljer den strategin kan konsekvensen bli att handlarna inte har råd att tillhandahålla den önskade servicen, vilket kan drabba samtliga marknadsaktörer – tillverkare, handlare och konsumenter – negativt.

Detta är en variant av snålskjutsåkande som vi diskuterat ovan. Vi pekade där också på de traditionella lösningarna med fastställda bruttopriser, ensamåterförsäljaravtal och selektiva distributionssystem. Det första är förbjudet sedan 1950-talet och de två andra modellerna blir allt svårare att upprätthålla med e-handels tillväxt.

Med e-handel blir det lättare att handla internationellt, vilket gör att det blir svårare att upprätthålla exklusiva territorier (ensamåterförsäljaravtal). Det blir också enklare och billigare för tillverkaren att sälja direkt till kunden.

Det öppnar för att tillverkaren använder motsvarande strategi som lågprishandlare: att låta fullservicehandel stå för kostnaden för att visa upp produkten men att tillverkaren sedan själv erbjuder ett lägre pris än vad handlaren måste ta ut för att vara lönsam.

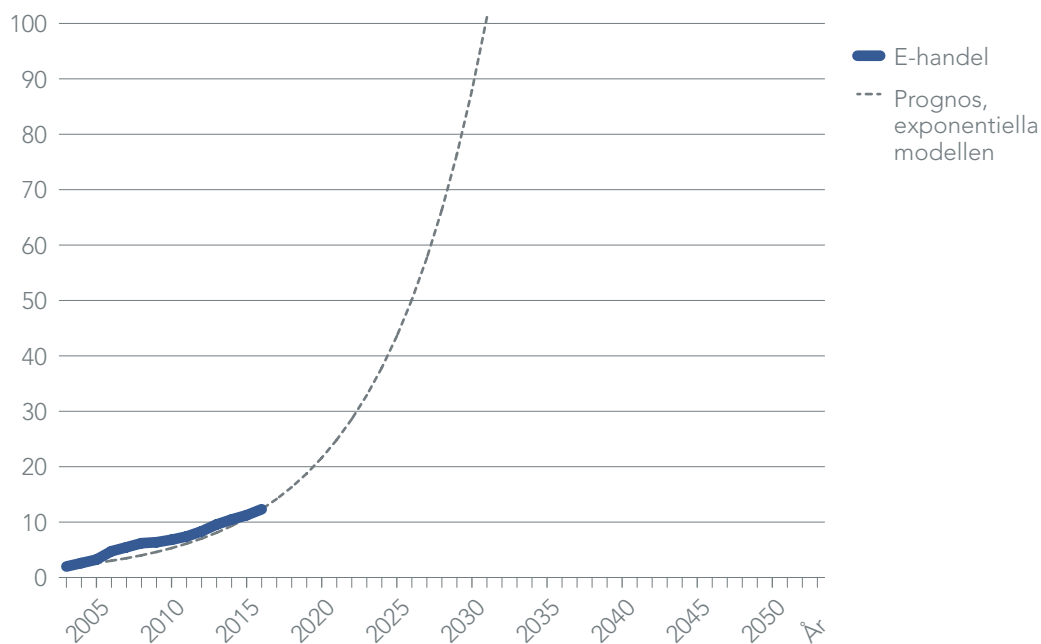
► E-HANDELN GÖR DET
LÄTTARE ATT HANDLA
INTERNATIONELLT

Hypotes 1. E-handel och fysisk handel kommer att konkurrera om kunderna – men ingen kommer att vinna helt

Vi har ovan pekat på att e-handel har några generella fördelar framför fysisk handel. E-handel är för många produkter bekvämare och mer tidseffektiv, översiktligheten är bättre och det går ofta att få ett bättre pris. Dessutom är utbudet större, det är möjligt att läsa på om produktens tekniska egenskaper och det går ofta att hitta kundrecensioner.

Samtidigt har den fysiska handeln fördelar, vilket vi också pekat på. Det är möjligt att undersöka produkten, man får omedelbar tillgång till den och för många kan det vara en positiv upplevelse att handla. Vidare gäller att många uppskattar personlig betjäning och att det upplevs som – och kanske är – enklare att hantera returer och garantiärenden när man kan gå tillbaka till den butik där produkten köptes.

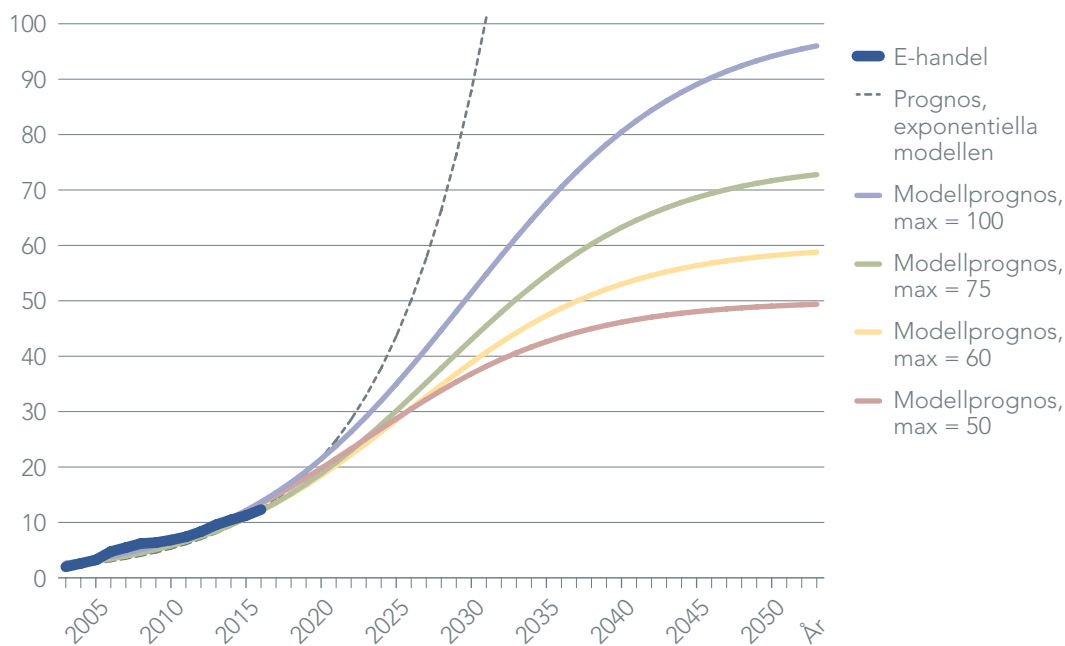
De allra enklaste prognoserna för e-handelns utveckling bygger på antagandet att den historiska utvecklingen kommer att fortsätta. E-handelns *andel* av sällanköpshandel har ökat från två till 12 procent mellan 2003 och 2016, vilket motsvarar en årlig tillväxt av andelen med cirka 15 procent. Om utvecklingen fortsätter i samma takt kommer all sällanköpshandel att vara e-handel ungefär år 2030, enligt figur 3, där den heldragna kurvan visar den faktiska utvecklingen och den streckade kurvan visar prognosen.



► Figur 3. Prognos för e-handelns andel av svensk sällanköpshandel med exponentiell tillväxt.

En litet mer avancerad prognosmodell bygger på en logistisk funktion, ibland kallad s-kurva. Logistiska funktioner brukar användas för att beskriva teknologiska skift och exempelvis prognostisera hur en allt större andel av befolkningen börjar använda en teknisk nymodighet, som tvättmaskiner, mikrovågsugnar, smarta mobiltelefoner eller för den delen e-handel. Detta är den metod Hortaçsu och Syverson, som diskuterades ovan, använder. I modellen finns ett antagande inbyggt som innebär att tillväxten procentuellt sett är snabbast i början för att sedan långsamt avta, medan tillväxten i absoluta tal är snabbast mitt i skiftet.

Figur 4 visar fyra olika prognoser som alla bygger på logistisk tillväxt av e-handelns *andel* av sällanköpshandeln, tillsammans med prognosen från den exponentiella modellen. Den översta av de fyra s-kurvorna bygger på antagandet att e-handeln så småningom kommer att ta 100 procent av den svenska sällanköpshandeln. Med en sådan enkel anpassning av de prognoser som tagits fram för svenska data ser man att e-handelns andel av sällanköpshandeln förväntas nå 20 procent ungefär år 2020 och att andelen når 50 procent i början av 2030-talet. Av modellen kan man också utläsa att fysisk sällanköpshandel kan väntas börja krympa i kronor räknat ungefär år 2025, givet en årlig genomsnittlig tillväxt av total sällanköpshandel på 3,5 procent.



► Figur 4. Prognoser för e-handelns andel av svensk sällanköpshandel. En exponentiell och fyra logistiska modeller.

De för e-handeln mest optimistiska och för fysisk handel mest pessimistiska scenarierna för e-handels tillväxt bygger nog i många fall på antagandet att e-handeln så småningom kommer att svara för 100 procent.³¹ Men som vi ska argumentera för tror vi inte att e-handel kommer nå upp till den nivån. Först dock några ord om dagligvaror.

E-handel med dagligvaror ligger i utveckling ungefär tio år efter e-handel med sällanköpsvaror och är än så länge olönsam. Det allra enklaste antagandet är att utvecklingen kommer att vara snarlik, men förskjuten tio år i tiden. En modellprognos som fortfarande utgår från att all handel så småningom blir e-handel skulle därför innebära att e-handels andel för dagligvaror når 20 procent år 2030 och 50 procent i början av 2040-talet samt att fysisk dagligvaruhandel börjar krympa i kronor ungefär år 2035.

Eftersom dagligvaruhandeln är något mindre än sällanköpshandeln kommer den totala detaljhandeln, enligt denna enkla prognos, att börja krympa strax före år 2030. Det bör dock betonas att medan prognosen för sällanköpshandel är mycket osäker, så är prognosen för dagligvaror *extremt* osäker, eftersom andelen e-handel inom observationsperioden inte ens hunnit nå två procent.

Låt oss nu återgå till frågan om hur stor andel av handeln som kommer att flytta över till e-handel. Handel över internet har alltså både för- och nackdelar i förhållande till traditionell handel, men dessa väger olika tungt för olika produkter och för olika individer.

Ett sätt att få en uppfattning om hur konkurrenskraftig e-handel respektive fysisk handel kommer att vara är att dela upp handeln utifrån om och hur produkterna kan transporteras till kunderna. Kläder, skor, apoteksvaror, leksaker, heminredning, lättare elektronik och sportutrustning och liknande produkter kan levereras som klassisk postorder i öppna distributionsnät (till exempel genom Postnord) till ett utlämningsställe där paketet inte behöver hämtas omedelbart.

Dagligvaror, bygg- och vitvaror samt möbler är exempel på produkter som måste levereras till kundens hemadress, i vissa fall kanske genom dedicerade distributionsnät. Därutöver finns det en del produkter som av olika skäl inte kan levereras hem till kunden, exempelvis därför att de är för dyra och stöldbegärliga, såsom smycken och exklusiva klockor, eller alltför ömtåliga.

31 Till exempel verkar Jim Marous, guru inom fintech och e-banking och utsedd till en av världens fem viktigaste påverkare inom bankverksamhet och fintech, ha byggt sina prognoser på en sådan modell när han twittrade från World Economic Forum i Davos.

Den stora kategorin som kräver hemtransport är dagligvaror, med en omsättning på cirka 325 miljarder kronor år 2016 eller cirka 46 procent av all detaljhandel. Tillsammans med bygg- och vitvaror och möbelhandel och vissa andra kategorier, exempelvis blommor och växter, uppskattar vi att cirka 60 procent av värdet i detaljhandeln skulle kräva ett distributionsnät som sträcker sig ända fram till konsumentens bostadsadress för att e-handel ska vara ett fullgott alternativ. Cirka en tredjedel kan i princip distribueras som postorder och några procent kan av olika skäl inte transporteras hem till kunden alls. I den andra ytterligheten finns produkter som helt och hållet kan digitaliseras, såsom musik och film, och som i stor utsträckning redan lämnat detaljhandeln.

Vi tror att två ytterligheter i huvudsak kommer att säljas via fysisk handel under lång tid framöver, nämligen lyx och lågpris. I lyxsegmentet är behovet stort att få personlig service och att få se och känna och, vad gäller delikatesshandel, smaka på produkterna.

I lågprissegmentet är drivkraften en annan. Där är det gör-det-själv som motiverar att kunden själv packar varor och står för hemtransporten. Detta gäller dagligvaror i allmänhet och, för sällanköpsvaror, de produkter där varumärket inte har stor betydelse.

I dagligvaruhandeln finns ytterligare ett segment som närmast per definition kommer att domineras av fysisk handel och det är servicehandeln. I takt med att allt mer av dagligvaruhandeln flyttar till internet kommer antagligen behovet av servicehandel att öka, eftersom det kommer att finnas större behov av kompletteringshandel. Motsvarande segment inom sällanköpshandeln är impulsköpshandel, som vi tror kommer att ha ett symbiotiskt förhållande till lyxhandel. Gränsen mellan lyxvaror, nöjesshopping och impulsköp är förstås flytande.

I vårt basscenario tror vi att det finns segment för lyx-, lågpris- och service- respektive impuls- köpshandel som inte kommer att flytta över till internet och som sammantaget kommer att svara för inemot 40 procent av värdet inom dagligvaru-

handeln respektive sällanköpshandeln. Däremot tror vi att de återstående 60 procentenheterna på sikt blir e-handel och att den bästa gissningen för hur e-handel kommer att utvecklas i så fall är en s-kurva enligt en logistisk modell. I figur 4 visas basscenariot av den tjocka heldragna s-kurvan, den näst lägsta, som sträcker sig bortom 2050. Men självklart är detta i stor utsträckning en gissning och kanske är det lika rimligt att gissa att 75 procent av handeln kommer att flytta över till internet, enligt det mittersta av de fem scenarierna som illustreras i figuren.

► E-HANDELN KOMMER SANNOLIKT ÄNDRA HUR VI HANDLAR

Vår prognos kan kontrasteras mot ett uttalande av Per Svärdsen, grundare av Adlibris och den som utvecklade Apotea till ett framgångsrikt e-handelsapotek. Han menar att e-handel i grunden kommer att ändra hur vi handlar och därmed också stadens utformning. Den

fysiska handeln kommer framför allt att vara servicehandel för akuta behov och ”showroomliknande butiker”, där shopping är ett nöje. ”Du kommer att få se en annan typ av innerstad. Alla butiker som flyttat ut till shoppingcentren i förorten flyttar tillbaka till innerstan, fast i mikroformat. All bulkshopping sker på nätet.”³²

Med andra ord går vi inte riktigt lika långt i våra prognoser, men tendensen är densamma. Vi betonar också att de *showrooms* som Per Svärdson pratar om kommer att kontrolleras av tillverkarna, snarare än av de traditionella handelsföretagen, även om man förstås kan tänka sig att det uppstår en nisch för företag som visar upp snarare än säljer produkter för en mängd olika tillverkare. Vid sidan av en sådan affärsmodell tror vi också att fysisk lågprishandel för dagligvaror och *no-brands* inom sällanköpshandeln kommer att finnas kvar och kanske till och med öka.

Hypotes 2. Omni-channel retailing – ja, men inte för alla

Oavsett om 60 eller 75 procent av detaljhandeln på sikt blir e-handel, vem kommer då att dominera marknaden? När det gäller sällanköpshandel med märkesvaror utanför lyxsegmentet tror vi att det är tillverkaren som kommer att dominera, tillsammans med breda handelsplatser som Amazon, Cdon och Zalando. Traditionella handelsföretag kommer i längden att få svårt att försvara sig mot renodlade e-handlare, som kan åka snålskjuts på den service-innan-köp som skulle vara den fysiska handlarens fördel, enligt den logik vi förklarat ovan.

Tillverkare av märkesvaror drabbas inte direkt av att handeln flyttar över till internet, men de drabbas indirekt därför att de ofta är beroende av service-före-köp. Lösningen blir att de i ökande utsträckning själva får stå för sådana tjänster, genom *showrooms* och *flagship stores* eller, möjligen, genom att det växer fram en nisch för showroomföretag som visar upp många olika tillverkares produkter och som får betalt inte genom en handelsmarginal utan genom särskilda avtal.

De handelsföretag som äger sina egna varumärken, som H&M, Inditex/Zara och Ikea, är inte heller känsliga för den här typen av snålskjutsåkande. Men för att försvara sina positioner måste de vara aktiva där kunderna finns och kunderna kommer att finnas både på internet och i den fysiska handeln. För att försvara sig mot varumärkesdriven handel måste de troligen även fortsättningsvis ha fysiska butiker där de kan visa upp sina produkter. Samma sak gäller de traditionella dominanterna inom dagligvaruhandeln, som Ica, Coop och Axfood. Detta är de grupper av företag för vilka vi tror att *omni-channel retailing* kommer att vara helt nödvändig.

³² Svenska Dagbladet, 11 april 2017.

Sammanfattningsvis tror vi att vi kommer att se fem olika mönster:

1. Varumärkescentrerad e-handel som går via breda handelsplatser, där tillverkaren (varumärkesägaren) själv står för service-före-köp genom *showrooms* och *flagship stores*. Till exempel Adidas som säljs via Zalando.
2. ”Varumärkeslös” fysisk lågprishandel. (Lidl och super stores, som Ullared Gekås).
3. Fysisk lyxhandel (NK och andra exklusiva butiker).
4. Servicehandel för dagligvaror (7-eleven och Pressbyrån) och impulshandel för sällanköpsvaror; den senare i symbios med lyxhandel.
5. *Omni-channel retailing* för traditionella dominanter i dagligvaruhandeln (Ica, Coop, Axfood) och varumärkesägande marknadsledare som H&M, Inditex/Zara och Ikea, och för handel med skrymmande varor som byggvaror.

Hypotes 3. Ett svenskt re-techkluster håller på att växa fram

Handeln köper företagstjänster i en omfattning som motsvarar en fjärdedel av det egna bidraget till BNP. Att företag i ökad utsträckning köper tjänster från specialister är en del i en generell trend som handlar om ökad vertikal specialisering och därmed allt mer komplexa värdekedjor i kombination med ökad skala inom samma vertikala led i många branscher. Man kan säga att företag outsourcar det som inte är kärnverksamhet. Man säljer av delar av yviga bolagsstrukturer för att istället stärka kärnverksamheten genom uppköp, ofta i andra länder, i syfte att dominera en relativt snävt definierad bransch.³³

En utveckling där svenska handelsföretag i ökad utsträckning köper tjänster och outsourcar funktioner utanför kärnverksamheten är en nödvändighet, om de ska kunna hävda sig i en miljö som blir allt mer konkurrensutsatt. I detta avsnitt diskuterar vi kort några av de företag som vuxit fram i Sverige med fokus på att sälja tjänster till handelsföretag. Några av företagen har vi redan berört ovan.

Vårt budskap är att svensk handel, fysisk såväl som e-handel, måste förhålla sig till trenden mot en ökande specialisering och tillägna sig expertis från re-techbranschen, eftersom alternativet annars antagligen är att mycket av volymerna tas över av utländska e-handelsföretag.

³³ Hexagon är bara ett av många exempel på en sådan strategi. Ett annat är uppdelning av företag med Sandvik och SCA som aktuella exempel.

I den delen av företagstjänstebranschen som säljer till handeln finns företag som säljer traditionella produkter, såsom städning och bevakning, men också företag som säljer kvalificerade konsulttjänster inom juridik, ekonomi, marknadsföring, etableringsanalyser och så vidare.

Nya inslag på marknaden är företag som specialiserat sig på ljud- och doftsättning i butiker, till exempel Soundtrack My Brand, Music in Brands och Lexer.

Förutom tjänster köper handeln givetvis utrustning, till exempel butiksinredning, där Itab är en stor aktör, och kassaterminaler. Ett företag med närliggande verksamhet är Pricer, som levererar utrustning för digital prismärkning.

Andra företag som levererar utrustning och kvalificerade tjänster till butiker är Multidisplay/ProMargin och Zetadisplay (butikannonsering), företag som säljer utrustning för egenutcheckning, liksom företaget Tobii, vars affärsidé är att sälja tjänster och produkter kopplade till teknik för att följa ögonrörelser.

Relevant för utvecklingen av ett svenskt re-techkluster är också marknadsplatsföretag som Cdon Marketplace, Fyndiq och Tradera och företag som hjälper e-handlare att etablera sig, som exempelvis Tictail. Slutligen kan nämnas prisjämförelseföretag som Prisjakt och Pricerunner. Samarbetet mellan handlare och e-plattformen har initialt baserats på ersättning per ”klick”. Intäkterna kommer numera från såväl reklam som ”klick-baserad” ersättning och försäljning av kunddata.

Jämförelser kan göras med Sveriges fintech och även klustret av företag som tillhandahåller plattformar för internetspelsföretag, såsom Evolutiongaming och Netent. Det svenska re-techklustret har ännu inte fått särskilt mycket uppmärksamhet, men utvecklingen kan potentiellt bli lika spännande på detta område som på de två andra. För detta talar flera förhållanden.

För det första står handeln, även i snäv bemärkelse, för en BNP-andel som är närmare tre gånger så stor som finanssektorns. För det andra kommer den digitala transformationen av handeln sannolikt att vara mer genomgripande än den som finanssektorn genomgår och i varje fall kan genomslaget i samhället förväntas bli betydligt större, eftersom handeln ingår på ett helt annat sätt i människors vardagliga liv. För det tredje har Sverige, som vi berört ovan, en modern historia av framgångsrika handelsföretag som etablerat sig i världsledande positioner. Svenska handelsföretag är jämfört med många andra länder moderna, effektiva och förändringsbenägna. I kombination med högt kunnande inom IT-sektorn och många framgångsrika entreprenörer kan utvecklingen bli riktigt spännande.

Avslutande kommentar

Historiskt har handeln förändrats genom och som en reaktion på teknologiska förändringar. Även andra strukturella skiften som urbanisering, globalisering och ökat välbefinnande har påverkat, liksom ett ökat tjänsteinnehåll i ekonomin.

Utifrån ett ekonomiskt perspektiv är det av intresse att identifiera vad ett teknologiskt paradigmskifte kan bidra till för att åstadkomma kraftiga kostnadsminskningar. Under mellan- och efterkrigstiden har minskade kostnader kopplade till produktion och transport i hög grad präglat handelns struktur. Även minskade transaktionskostnader har gynnat handelns utveckling och dess betydelse för den ekonomiska tillväxten. Det har bland annat lett till centralisering, storskalighet och specialisering. Stora företag har gynnats, eftersom de lättare har kunnat tillgodogöra sig möjliga effektivitetsvinster.

Till följd av asymmetrisk information mellan köpare och säljare har *tillit* blivit centralt för handelns utveckling. Varumärken och handelsplatser har betytt mycket för tilliten. Vidare har olika koncept utvecklats med inriktning på olika kundgrupper – allt från storköp i externa lägen till små servicebutiker och från utpräglade lågprisaktörer till exklusiva butiker för lyxprodukter.

I det pågående teknologiska paradigmskiftet, digitaliseringen, går de minskade kostnaderna att hänföra till hantering, lagring och bearbetning av data. Transaktionskostnaderna har fallit drastiskt. Samtidigt effektiviseras värdekedjorna och konkurrensen leder till att nya affärsmodeller utvecklas och gamla överges. I takt med digitaliseringen har också en ny typ av tillit vuxit fram; mellan anhängarna på plattformen utan en traditionell mellanhand.

E-handelns betydelse växer och har under en längre tid uppvisat en genomsnittlig årlig tillväxttakt på cirka 20 procent, mot fyra procent för detaljhandeln i stort. Framskrivningar om e-handelns framtida utveckling är behäftade med stor osäkerhet. Vi väljer att inte förlänga de nuvarande trenderna utan gör antaganden om att vissa delar av handeln kommer att förbli endast fysisk, så som lyx- och lågprisvaror samt impulsköp. Det kommer att bli en kamp om marknadsandelar mellan fysisk handel och e-handel, men vi tror inte att någondera sidan kommer att vinna helt. Den avgörande kampen kommer troligen att stå mellan köpcentrum och e-handel. Vi uppskattar att mellan 60 och 75 procent av

► HANDELNS
BETYDELSE
UNDERSKATTAS I
DEN OFFENTLIGA
STATISTIKEN

detaljhandeln på sikt blir e-handel. *Omni-channel retailing* kommer att vara en framgångsrik strategi, men inte för alla. Det är främst marknadsledarna inom dagligvaruhandel samt de stora företagen inom sällanköpshandeln som kontrollerar sina egna varumärken, som H&M och Ikea, som kommer att vara tvungna att integrera sin försäljning i alla kanaler.

Framväxten av ett re-techkluster i Sverige är av stor betydelse såväl för traditionella handelsföretag som för utmanare inom e-handeln och delningsekonomin. Svensk handel behöver förhålla sig till trenden mot en ökande specialisering och måste tillägna sig expertis från re-techbranschen. Alternativet kan annars vara att mycket av volymerna tas över av utländska e-handelsföretag.

Vi anser att handelns betydelse för den ekonomiska tillväxten till viss del underskattas i den offentliga statistiken. Handelns och transportsektorns köp av företagstjänster kan sammantaget betraktas som en utvidgad handelssektor. Samtidigt underskattas värdet i takt med att delningsekonomin och digitala strömmade tjänster inom handeln växer.

Mycket talar för att handeln under de kommande åren kommer att utmärkas av en hög förändringstakt till följd av digitaliseringen och internationaliseringen. Såväl företag som enskilda individer kommer att möta stora krav på förändring och anpassning.

Referenser

Almega, 2014, Företagstjänster – allt viktigare för Sveriges produktion och konkurrenskraft.

Basker, E., 2007, The Causes and Consequences of Wal-Mart's Growth, *Journal of Economic Perspectives*, 21(3), 177–98.

Bergström, 2010, Framtidens handel, MTC.

Blom, E., Handelsbilder, 125 år med Svensk Handel.

Bronnenberg, B. J. och Ellickson, P. B., 2015, Adolescence and the Path to Maturity in Global Retail, *Journal of Economic Perspectives*, 29(4), 113–134.

Carlsson, K. och Bergman, M., 2015, *Konkurrenslagen. En kommentar*, Norstedts Juridik.

Deloitte Digital, The new digital divide.

Digitaliseringskommissionen, SOU 2016, Det datadrivna samhället: Digitaliseringens välstånd bortom BNP, Felländer, Fölster och Ingram.

EU-kommissionen, 2016, Preliminary Report on the E-commerce Sector Inquiry, Commission Staff Working Document.

Handelsanställdas förbund, 2016, Tar e-handeln över? En analys och prognos för svensk detaljhandel.

Haytko, D. L. och Baker, J., 2004, It's all at the mall: exploring adolescent girls' experiences, *Journal of Retailing*, 80(1), 67–83.

Hortaçsu, A. och Syverson, C., 2015, The Ongoing Evolution of US Retail: A Format Tug-of-War, *Journal of Economic Perspectives*, 29(4), 89–112.

HUI Research, Postnord och Svensk Digital Handel, 2017, e-barometern, Årsrapport 2016.

HUI Research och Handels Utvecklingsråd, 2015, Partihandelns roll i värdekedjan – idag och imorgon.

Konkurrensverket, 2017, Konkurrens och tillväxt på digitala marknader. Ett regeringsuppdrag om e-handel och delningsekonomi, Rapport 2017:2.

Pine, B. J. och Gilmore, J. H., 1998, Welcome to the experience economy, *Harvard Business Review*, 76, 97–105.

Poulsson, S. H. G. och Kale, S. H., 2004, The experience economy and commercial experiences, *The Marketing Review*, 4(3), 267–277.

Riboldazzi, S., 2016, Global Markets and Development Policies in Large-Scale Retailers, *Symphony, Emerging Issues in Management*, 5, 8–28.

Rigby, D., 2011, The future of shopping, *Harvard Business Review*, 89(12), 65–76.

Sandgren, F., Opublicerade kapitel i en kommande bok om den svenska varuhandels historia.

Snabbfakta 2015 – Information om svensk detaljhandel, Snabbfakta 2015 – Information om svensk detaljhandel. Handeln i Sverige.

Svensk Handel, 2014, Handelns betydelse för Sveriges ekonomi.

Svensk Handel/HUI Research, 2017, Det stora detaljhandelsskiftet.

The Economist, 2007, Birth, Deatch and Shopping. The Rise and Fall of the Shopping Mall, 19 december.

The Guardian, 2014, The Death of the American Mall, 19 juni.

Thomas, C. J., Bromley, R. D. F. och Tallon, A. R., 2004, Retail parks revisited: A growing competitive threat to traditional shopping centres?, *Environment and Planning A*, 36(4), 647–666.

Transportföretagen, 2015, Fakta om transporter 2015.

Vikten av tillit i ett digitaliserat Europa, Europaperspektivet 2017.

Handelns ekonomiska råd

► **Handelns ekonomiska råd** är inrättat av Handelsrådet och har till uppgift att ta fram rapporter och lämna utlåtanden och rekommendationer i syfte att sprida kunskap och insikt om handelns betydelse för samhället. Handelns ekonomiska råd är oberoende och är självt ansvarigt för de uttalanden och rapporter som görs inom ramen för rådets arbete.

De tre ledamöterna i Handelns ekonomiska råd är: *Erik Åsbrink* (ordförande), tidigare finansminister, numera aktiv som styrelseledamot, föredragshållare och skribent; *Anna Felländer*, tidigare chef- och digitaliseringsekonom vid Swedbank, styrelseledamot och rådgivare till bland annat regeringen samt affilierad till Handelshögskolan i Stockholm; och *Mats Bergman*, professor i nationalekonomi vid Södertörns högskola, tidigare chefsekonom vid Konkurrensverket.



Handelsrådet är ett samarbete mellan



AKADEMIKER
FÖRBUNDEN



KFO

SVENSK
HANDEL

UNIONEN

Handelns ekonomiska råd

www.handelnsekonomiskarad.se