

E-handel över landsgränserna 2

Internationaliseringens konsekvenser
för den svenska handelssektorn



E-handel över landsgränserna 2. Internationaliseringens konsekvenser för den svenska handelssektorn

Detta är en rapport i Handels rapportserie för fördjupade studier och analyser om branschen, arbetsmarknaden och samhället. Inom ramen för rapportserien är e-handel det övergripande temat i ett flertal rapporter. I tidigare studier med fokus på e-handel har olika ämnen behandlats som rör branschens utveckling och arbetet som anställd i e-handelsföretag. E-handelsrapporterna är kopplade till ett projekt inom Handels som har särskilt fokus på facklig verksamhet i e-handelsföretag och ligger inom ramen för Utredningsgruppens arbete. Rapporterna vänder sig till medlemmar i förbundet som är intresserade av e-handels utveckling och till arbetande inom e-handel som vill få fördjupad förståelse för sin bransch. Ett mål med rapporterna är också att bidra med kunskap till branschen och dess företag, fackliga och politiska beslutsfattare, forskare, samt journalister. Denna rapport utgör en uppföljning av 2017 års rapport på samma tema och är skriven av Martin Rosenström, utredare på Handelsanställdas förbund och ekonomie doktor.

ISBN 978-91-984879-2-3

© Handelsanställdas förbund

Handels rapporter 2018:4

VID CITAT

Rosenström M, E-handel över landsgränserna 2- Internationaliseringens konsekvenser för den svenska handelssektorn. Handels rapporter 2018:4.

TIDIGARE RAPPORTER I SERIEN

Berggren C, En kompetent handel - omställning och kompetensförsörjning i handeln. Handels rapporter 2018:3.

Carlén S & Rosenström M, Hur påverkar digitaliseringen framtida sysselsättning och kompetensbehov i Handeln? Handels rapporter 2018:2.

Rosenström, M, Ekobrottslighet i Handeln. En genomgång och analys av brott som drabbar välfärdssamhället. Handels rapporter 2018:1.

Rosenström, M; E-handel över gränserna. Internationaliseringens konsekvenser för den svenska handelssektorn. Handels rapporter 2017:2.

Carlén S, & Rosenström M, Hur lönsam är handeln. En analys av lönsamhetsutvecklingen inom handeln. Handels rapporter 2017:1

Rosenström M, Bakom paketet. Arbetsituation och hälsa bland anställda inom e-handeln. Handels rapporter dec 2016.

Strömbäck A, Man får lära sig leva på det man har. En kartläggning av handelsanställdas pensionärer. Handels rapporter nov 2016.

Carlén S, Stöld och snatteri. Hur ser handelsanställda på stölder och snatterier i butiker? Handels rapporter okt 2016.

Berggren C, Hur mår handeln? Om den psykosociala arbetsmiljön i detalj- och partihandeln. Handels rapporter okt 2016.

Rosenström M, Tar e-handeln över? En analys och prognos för svensk detaljhandel. Handels rapporter sep 2016.

Berggren C, Högsta vinsten ett fast jobb. Om effekterna av att arbeta ofrivillig deltid, få arbetstiden nedskuren och jaga timmar. Handels rapporter jun 2016.

Carlén S, & Rosenström M, De verkliga vinsterna i Handeln. Vinstläge och vinstutveckling i handeln 2000–2015. Handels rapporter feb 2016.

Berggren C, & Carlén S, En dålig affär. En studie av otrygga anställningar i detaljhandeln. Handels rapporter feb 2016.

För fler rapporter från tidigare år se www.handels.se

Innehållsförteckning

Kapitel 1. Inledning	2
1.1 Problemformulering och frågeställning	2
1.2 Fokus och disposition	3
Kapitel 2. Andel som handlar från utländska e-handlare	4
Kapitel 3. Utländsk e-handels andel av total e-handel	5
Kapitel 4. Utländsk e-handels försäljning	6
Kapitel 5. Utländsk e-handels förväntade försäljning – uppföljning av prognos	7
Kapitel 6. En framtid full av möjligheter för svenska e-handlare	9
6.1 Påverkande faktorer	9
6.2 Svenska e-handlares möjligheter till att klara konkurrensen	10
Kapitel 7. Slutsatser	16
Källförteckning	17

Sammanfattning

Denna rapport analyserar konsekvenserna för svenska företag av att e-handel går över landsgränserna. Fokus ligger på framtida försäljning och möjligheten att vara konkurrenskraftig.

Resultaten från rapporten ”E-handel över landsgränserna- Hot eller möjlighet?” från 2017 följs upp utifrån ny statistik. Prognosen över utländska e-handlares försäljning till svenska konsumenter fram till 2025 har uppdaterats. Rapporten konstaterar att utvecklingen av e-handeln från utlandet under 2016, 2017 och första halvåret av 2018 pekar mot att utländska e-handlares totala försäljning i Sverige kan bli lägre än vad som tidigare befarats. E-handeln från utlandet har ökat, men med en avtagande tillväxt, samtidigt som att svensk e-handelsförsäljning har haft en stark utveckling.

E-handelskonsumtionen av detaljhandelsvaror från utlandet prognostiseras nu uppgå till mellan cirka 30 och 60 miljarder år 2025, att jämföra med tidigare prognosintervall på 35-85 miljarder. Marknadsandelen av total e-handel till svenska konsumenter ligger då på mellan 9 och 38%¹. Oavsett utfall inom spannet ökar sannolikt den svenska e-handelsförsäljningen.

Resultaten är positiva nyheter för svenska e-handel. De visar en potential till en förhållandevis god försäljningsutveckling, men det faktiska utfallet beror på hur svenska företag tacklar framtidens utmaningar och vilka utmaningar som uppstår. Etableringen av stora internationella plattformar för e-handel i Sverige tillhör en av de omständigheter som kan innebära nya utmaningar ur konkurrenssynpunkt. Det motiverar att svenska handlare agerar proaktivt genom att utveckla nya strategier för sin verksamhet.

Företag behöver både strategier för att konkurrera på den inhemska marknaden och strategier för att öka e-handelsförsäljning till utlandet. Givet detta ger rapporten en rad tips på möjligheter för svenska företag att utveckla konkurrensfördelar:

- Skapa värden bortom pris
- Skapa synergieffekter mellan digital och fysisk handel
- Satsa på personalen
- Utveckla genomtänkta digitala strategier
- Hitta nya marknader och nischmarknader
- Optimera logistiken
- Förbättra databehandlingen

¹ 10-54 % i föregående prognos

1. Inledning

1.1 Problemformulering och frågeställning

E-handelskonsumtionen från utlandet ökar för varje år som går. Utvecklingen har ofta beskrivits som ett hot mot svenska e-handlare. Akademiska forskare har belyst företeelsen, ibland under benämningen den tredje vågens e-handel². Inom branschen har det gjorts relevanta analyser av vad konsumtionen från utlandet består i³.

Kunskapen om hur läget ser ut idag är således ganska välutvecklad. Men hur kommer det att se ut framöver? Med vetskapen om att den utländska e-handeln har ökat konstant över tiden kan det ligga nära till hands att föreställa sig ett landskap som domineras av stora utländska e-handelsföretag. Men är det verkligen en sådan framtid vi går till mötes?

Denna rapport tar sig an den frågan. Försäljningen i Sverige för utländska e-handlare prognostiseras fram till 2025. Därtill analyserar rapporten vilka omständigheter som påverkar utfallet och vad svenska e-handlare kan göra för att bli vinnare på en marknad där e-handeln går över landsgränserna.

Utgångspunkten för den del av rapporten som prognostiserar utländska e-handlares framtida försäljning är statistik som visar i vilken riktning utvecklingen går. Detta ger en solid grund för att i så stor utsträckning som möjligt komma bort från gissningar och spekulationer. Att komma bort från gissningar och spekulationer är väsentligt eftersom de kan få en skadlig verkan. Svenska företag kan komma att fatta förhastade beslut som inte gagnar verksamheten, eller undgå att göra förändringar i verksamheten som behövs för att uppnå konkurrenskraft, exempelvis strategiska multikanalsatsningar och kompetensutvecklande åtgärder. En viktig strategisk fråga för framtiden är också satsningar på att etablera försäljning utanför Sveriges gränser. Det finns stora möjligheter för svenska företag att öka sin e-handelsexport (HUI Research, 2018⁴).

Även facklig verksamhet kan skadas av att dåligt underbyggda spekulationer påverkar arbetet. Det kan leda till felbeslut och att fokuset blir missriktat. Ett tänkbart scenario som kan vara ödesdigert är att facket inte står rustade för att hantera en framtid där det går relativt bra för svenska e-handlare, som en följd av att domedagsprofetior har påverkat strategier för avtalsläggning, värvning och organisering. Risken är att mindre fokus läggs på svenska e-handlare och e-handelsanställda än vad som kommer att visa sig behövas. Resultatet blir då i förlängningen en försvagning av partsmodellen.

På grund av dessa risker är det viktigt att göra prognoser utifrån solida modeller, och av yttersta vikt att göra kontinuerliga uppföljningar. Den här rapporten utgör en första uppföljning av Handels rapport *"E-handel över landsgränserna – hot eller möjlighet?"*. Ny statistik över de två senaste åren, till och med 2017, ger ett förstärkt underlag för att analysera en av handelns viktigaste framtidsfrågor, frågan om vad ökade möjligheter att handla över landgränserna innebär för svenska företag och hur det påverkar de anställda.

² *Dagens Handel* (2014-10-17), *E-handel.se* (2014-10-20)

³ DIBS (2017); *E-handel.com* (2017-09-18); HUI Research & *Svensk Handel*, 2017, 2018)

⁴ Författad av HUI Research, utgiven av Handelsrådet. Rekommenderad läsning för den som vill lära sig mer om svenska företags potential att etablera sig internationellt.

⁵ *Rosenström* (2017).

1.2 Fokus och disposition

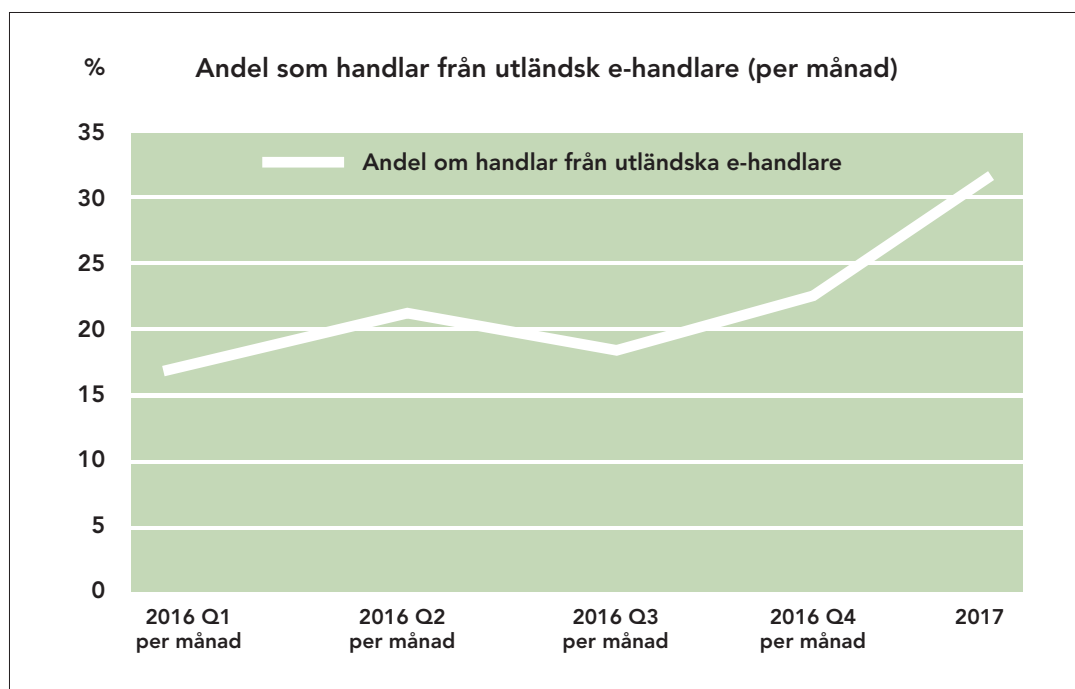
Rapporten gör en uppföljning för att se om de slutsatser som drogs i föregående rapport är hållbara. Utifrån nya fakta och ny statistik görs en omprövning. De övergripande slutsatserna som följs upp i denna rapport är följande:

- Svenska e-handlare har potential till en förhållandevis god försäljningsutveckling.
- Ökningstakten för utländsk e-handel kan troligen förväntas avta. Detta innebär en risk för överskattande prognoser och ökar behovet av kontinuerlig uppföljning.
- Att e-handeln från utlandet hittills burits upp av en konsumtion från en begränsad del av befolkningen, huvudsakligen genom konsumtion av enkla och billiga varor.
- Att e-handelsförsäljningen från utlandet bärs upp av system som ger svenska företag konkurrensnackdelar. Förändrad reglering kan bromsa upp den utländska e-handelns tillväxt.
- Att svenska handlare har god potential att öka sin e-handelsexport för att kompensera för den inbromsning av inhemsk försäljningstillväxt som orsakas av e-handelskonsumtion från utlandet.

Rapporten inleder med att följa upp aspekter som är viktiga för att förstå utvecklingen av e-handeln från utlandet över tiden, för att sedan göra en prognos. Avslutningsvis analyseras de svenska företagens möjliga vägar till att bli konkurrenskraftiga i framtidens handel. Rapporten ger tips på potentiella konkurrensfördelar för svenska företag.

2. Andel som handlar från utländska e-handlare

Av Handels första rapport om gränsöverskridande e-handel som utgick från data fram till år 2016 framgick det tydligt att andelen svenskar som handlar från utlandet ökar över tiden. Nya data visar att denna utveckling fortsatte och att ökningen var markant under 2017:



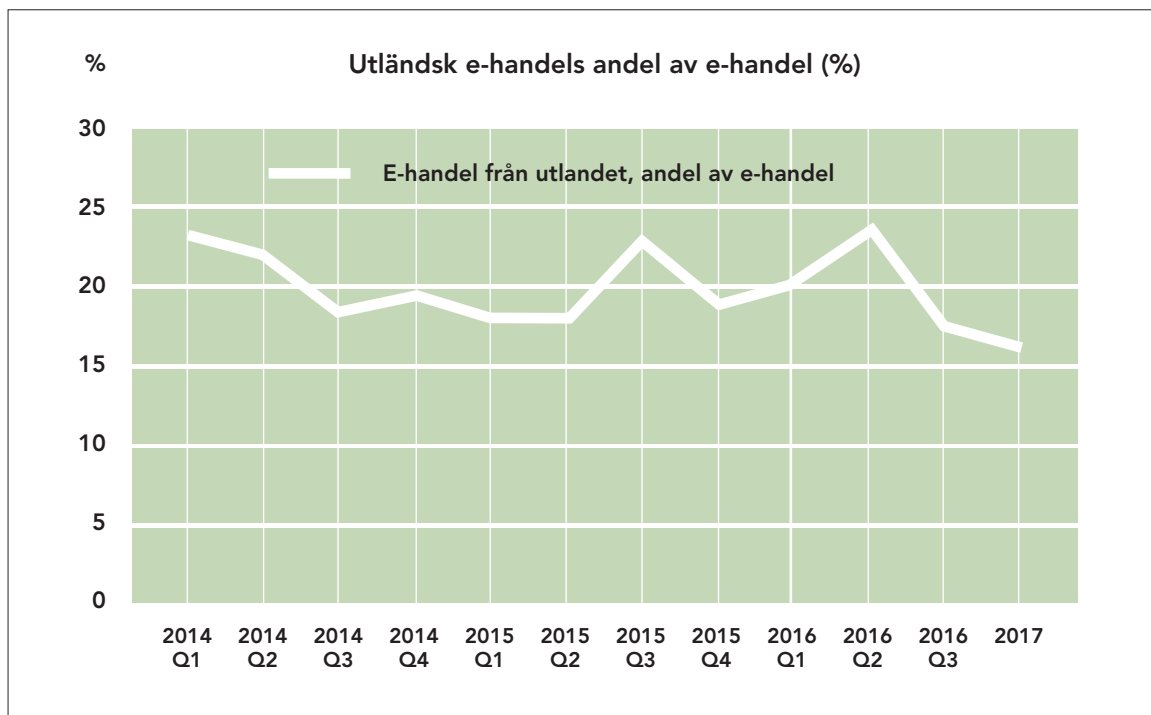
Trenden av att allt fler svenskar e-handlar från utlandet frekvent har förstärktes. 2017 handlade 31 % av konsumenter från utlandet under en genomsnittlig månad. Årssnittet för en månad under 2017 ligger avsevärt högre än snittet för något kvartal under 2016. Månadssnittet har aldrig varit så högt. Detta är logiskt sett till att paketvolymen från utlandet från utlandet ökade kraftigt. Andelen svenskar som handlar ofta från utlandet är dock alltjämt fortfarande i klar minoritet. Som rapporten ”E-handel över landsgränserna” visade finns det omständigheter som får många att undvika frekventa inköp från utlandet.

Dessa kvarstår och genom Postnords avgift på utomeuropeiska paket som infördes 1 mars 2018 tillkom ytterligare en omständighet som begränsat benägenheten att vilja e-handla från utlandet. Avgiften har de senaste månaderna har inneburit en tillbakagång av andelen svenska som handlar från utlandet (Se vidare avsnitt 6.1)⁶. Trenden sett över längre tid är dock att allt fler svenskar handlar från utländska e-handlare.

⁶ Se Rosenström (2017) för en genomgång av skälen till att många konsumenter undviker att handla från utlandet i större utsträckning.

3. Utländsk e-handels andel av total e-handel

Antalet paket från utlandet ökade under det senaste helåret för vilket vi har statistik (2017), i synnerhet paketen från Kina. I snitt anlände 160 000 paket från Kina under 2017, vilket innebar en ökning om 65 %⁷. Dessutom ökar alltså andelen konsumenter som regelbundet handlar från utlandet. Utifrån detta är det lätt att anta att utländska e-handlare hade plockat marknadsandelar. Men hur såg det egentligen ut? Följande diagram ger svaret :



Helårssiffran över 2017 visar att den utländska e-handels andel av total e-handel faktiskt är lägre än vad den har varit historiskt, trots ökade paketvolym. Inte under något kvartal sedan 2014 då mätningarna började göras har den utländska e-handels marknadsandel varit så låg som dagens 16 %. Resultaten visar snarare en nedåtgående trend. Detta stärker två viktiga konstateranden som Handels gjorde i föregående rapport:

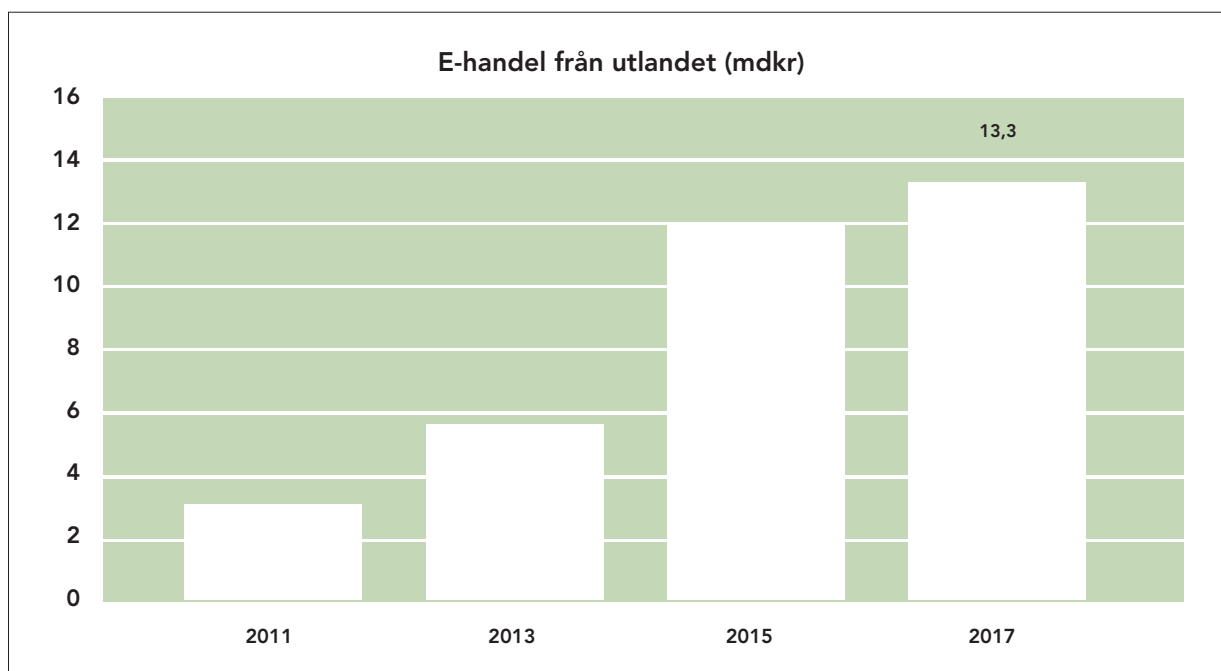
- E-handel från utlandet kan förväntas öka, men det gäller även svensk e-handel varför det är osäkert huruvida marknadsandelen kommer att öka.
- E-handelsleveranser från utlandet är många och kan förväntas öka, men så länge det som levereras är av ett ringa värde har ökningen i volym en mindre påverkan på den totala marknadsandelen⁸.

⁷ Market (2017-12-06). Denna höga paketvolym upprätthölls även under 2018 års första månader (Market.se, 2018-03-20). Därefter förändrades situationen radikalt av avgiften som infördes på Kinapaketen.

⁸ HUI Research; Postnord och Svensk Digital Handel, (2014-2017), Sammanställningar utifrån E-barometern, årsrapporter och kvartalsrapporter.

4. Utländsk e-handels försäljning

Om marknadsandelen för utländsk e-handel har minskat, men försäljningsvolymerna ökat, kan man undra hur försäljningen i kronor räknat förändrats. Diagrammet nedan visar försäljningsvolymerna med ett tvåårsintervall⁹:



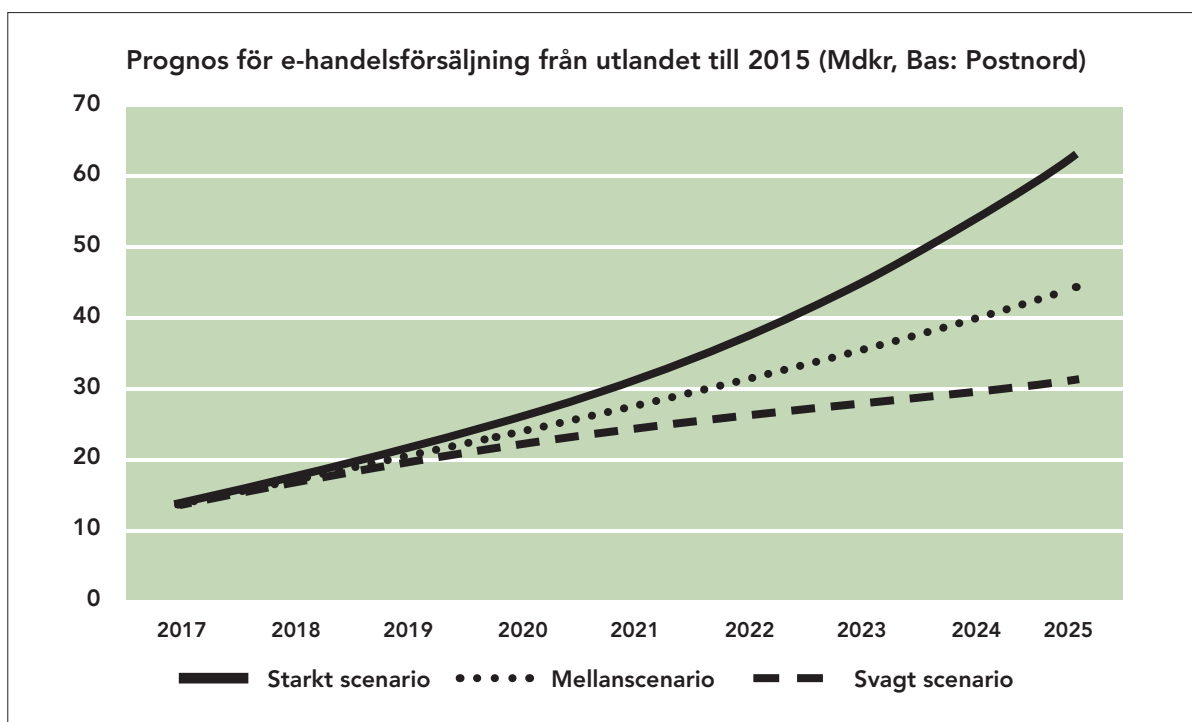
Av diagrammet blir det tydligt att e-handeln från utlandet har ökat i jämförelse med 2015, vilket var basår för Handels förra rapport. Idag uppgår värdet av e-handelskonsumtionen från utlandet sannolikt till över 13 miljarder. Men utvecklingen har avmattats att döma av den statistik som finns till hands, vilket är i linje med vad rapporten "E-handel över landsgränserna" antog. Ökningen sedan 2015 ligger på 11 %, vilket kan sätta i relation till den historiska årliga ökningstakten innan 2015 på över 30 %.

⁹ Postnord (2011-2017).

5. Utländsk e-handels förväntade försäljning – uppföljning av prognos

Tillväxten av e-handel från utlandet har avtagit. Den har dessutom avtagit snabbare än vad som tidigare var att förvänta. Detta gör det intressant att göra en uppdatering av prognosen för den utländska e-handels totala försäljning och marknadsandel 2025.

Med alla antaganden oförändrande från prognosen i föregående rapport¹⁰, men med utgångspunkt i 2017 års faktiska utfall och faktisk historisk utveckling till och med 2017¹¹ får vi följande resultat¹²:



Den förväntade e-handelskonsumtionen av detaljhandelsvaror från utlandet¹³ ligger således nu i spannet mellan 30 och 61 miljarder år 2025. Detta kan jämföras med prognos byggd på 2015 års data med ett spann på 34 och 86 miljarder. Den nya prognosen innebär med andra ord en viss nedskrivning av förväntat utfall och visar potentialen till en mer gynnsam utveckling för svenska e-handlare¹⁴.

Så länge e-handel från utlandet håller sig inom det förväntade spannet kommer den svenska e-handelsförsäljningen sannolikt att öka¹⁵. I det starka scenariot för utvecklingen av utländsk e-handel har den årliga totala försäljningen för svensk e-handel ökat med 40 miljarder till 2025¹⁶, att jämföra med 24 miljarder i tidigare prognos. Vid svag utveckling av utländsk e-handel finns potential till en ökning av den årliga försäljningen för svenska e-handlare med över 100 miljarder, givet en förhållandevis stark utveckling av svensk e-handel¹⁷. Det skulle innebära att svensk e-handel har ökat sin årliga försäljning mer till 2025 än vad den totala e-handelsförsäljningen till svenska konsumenter är idag per år.

¹⁰ För detaljerad genomgång av metoden, se Rosenström (2017)

¹¹ Årligt historiskt genomsnitt räknat på samma basår (2011), men nu med utvecklingen till och med 2017 som del av det historiska underlaget.

¹² Uträkningar huvudsakligen baserat på Postnord (2011-2017).

¹³

¹⁴ Prognosen gäller all e-handel, varav en stor andel kommer från företag som räknas som e-handelsföretag.

¹⁵ Krävs en kraftig inbromsning av tillväxten i total e-handel för att det inte ska ske.

¹⁶ Baserat på antagandet om en genomsnittlig tillväxt av total e-handel.

¹⁷ 20 % i årlig tillväxt.

Då försäljningstillväxten ser ut att kunna bli mindre än förväntat, minskar också den förväntade marknadsandelen för utländsk e-handel av total e-handel till konsumenter i Sverige. Vi kan se det i följande tabell genom att jämföra de idag förväntade värdena med tidigare prognosvärden, som står inom parentes:

E-handel från utlandets andel av total e-handel i Sverige 2025 (%)			
	Stark tillväxt e-handel	Måttlig tillväxt e-handel	Svag tillväxt e-handel
Stark tillväxt för utländsk e-handel	18 (25)	25 (35)	38 (54)
Måttlig tillväxt för utländsk e-handel	13 (16)	17 (22)	27 (35)
Svag tillväxt för utländsk e-handel	9 (10)	12 (14)	19 (22)

Spannet för utländsk e-handels förväntade marknadsandel ligger nu mellan 9 och 38 % att jämföra med spannet på 10 och 54 % utifrån tidigare data. Idag ligger den utländska e-handelns marknadsandel på cirka 16 % (Postnord, 2018), vilket gör att framtiden alltjämt kan innebära en kraftig ökning av marknadsandelen för utländska e-handlare. För att motverka en sådan utveckling behöver svenska handlare utveckla strategier för att stå sig starka på hemmamarknaden.

⁹ Postnord (2011-2017).

6. En framtid full av möjligheter för svenska e-handlare

6.1 Påverkande faktorer

Som resultaten nu har visat finns det ett ganska brett spann i prognosen för hur stor den utländska e-handeln kan vara 2025. Det är nödvändigt att betrakta den utländska e-handeln utifrån ett sådant perspektiv. Många omständigheter påverkar hur stor e-handeln från utlandet blir¹⁸. Senaste tidens branshdiskussioner har kretsat kring väsentliga omständigheter av institutionell karaktär som ligger utanför företagets kontroll.

Det hetaste ämnet för branshdiskussion har varit frågan om snedvriden konkurrens till fördel för utländska e-handlare från exempelvis Kina¹⁹. Svenska företag har på den inhemska marknaden missgynnats av regler kopplat till frakt och moms. Det är av yttersta vikt att alla regelverk och internationella överenskommelser som påverkar handel framöver upprättar omständigheter som ger en rättvis konkurrenssituation.

Med avseende på frakt har Kinas rabatterade postgång varit under debatt. Detta förhållande har haft sin grund i 50 år gamla avtal som varit anpassade till en u-landsstandard²⁰. Kina är idag en världsmakt ur ekonomisk synvinkel, inte ett u-land. Ändå har rabatten bestått, vilket gett kinesiska e-handlare en orättvis konkurrensfördel²¹. Genom avtal som slöts inom Världspostföreningen under föregående år håller systemet på att reformeras, men det är osäkert vilken effekt det kommer få för konkurrensen²².

Den andra stora föremålet för debatt har varit de utländska e-handlars fördel av att inte behöva säkerställa att moms betalas in på de varor som säljs. Detta har resulterat i att miljarder i skatteintäkter har gått förlorade i brist på kontroll och att utländska företag har haft ytterligare en otillbörlig konkurrensfördel i sin prissättning²³.

Mot bakgrund av detta införde Postnord en avgift som skulle tas ut även på paket av ett ringa värde, 75 kr per paket för varor till ett värde upp till 1500 kronor. Syftet med systemet var alltså att säkerställa momsinsamlingar, men det jämnade samtidigt ut konkurrensförutsättningarna. Resultatet blev att paketvolymerna från Kina minskade med över 70 %²⁴. Nu har dock systemet börjat luckras upp genom avtal mellan Postnord och utländska e-handlare. Avtalen sätter avgiftssystemet ur spel genom ett upplägg som gör att moms läggs på redan hos e-handlaren^{25, 26}.

Alla stora internationella e-handlare ingick dock inte något avtal med Postnord. Det återstår att se om detta kommer att bidra till att hålla andelen svenskar som e-handlare från utlandet nere eller om många av de kunder som gick förlorade för utländska e-handlare när avgifter infördes kommer att återvända i framtiden. Nedgången i andelen konsumenter som handlar från Kina är markant sedan införandet av avgiften. 2018 års andra kvartal innebär en halvering av andelen Kinakonsumenter jämfört med samma period under föregående år. Under 2018

¹⁸ Omständigheter som påverkar har analyserats i tidigare rapporter från Handels (Rosenström, 2017) och belyses bland annat löpande genom rapporter från Postnord i samarbete med HUI Research och Svensk Digital Handel, samt Hui Research & Svensk Handel, (2017; 2018).

¹⁹ Debatten har blivit ganska endimensionell, men det finns många bottenar i frågan som kan ses från olika perspektiv. Bland annat från ett miljöperspektiv och ett socialt perspektiv. Från ett rent ekonomiskt teoretiskt perspektiv kan snedvriden konkurrens ses som ett så kallat marknadsmisslyckande om det inte under en begränsad period kan bidra till att skapa en bättre fungerande och rättvisare konkurrens. Situationen ser inte ut på det sättet i den internationella e-handelskonkurrensen varför den snedvridna konkurrensen är svår att försvara utifrån merparten teori om hur en marknad bör fungera (se Perloff, 2001, för en basal genomgång).

²⁰ Genom Världspostföreningen.

²¹ Market.se (2016-08-24).

²² E-handel.se (2017-01-27; Market.se (2017-05-08).

²³ Svenska Dagbladet (2018-01-14).

²⁴ E-handel.se (2018-03-23); SVT.SE (2018-05-21).

²⁵ Det fanns dock andra stora e-handlare från Kina som inte slöt något avtal med Postnord som satte avgifterna ur spel, varför systemet inte fullständigt sattes ur spel (Dagens Industri, 2018-06-15).

²⁶ Dagens Handel (2018-05-21; 2018-06-15).

års andra kvartal hade 17 % av konsumenter e-handlat något från Kina, att jämföra med 34 % under 2017 års andra kvartal. En mer konsekvent avmattning av den långväga e-handelsförsäljningen skulle kunna bidra till att utfallet hamnar i prognosens lägre regioner²⁷.

Samtidigt som den långväga e-handeln, huvudsakligen från Kina, har debatterats har e-handel från utlandet av en annan typ kommit att uppmärksammas, e-handel via plattformar där leveranserna inte nödvändigtvis behöver vara långväga. Diskussionen har primärt handlat om Amazon och spekulationer kring en etablering i Sverige. Spekulationer om att Amazon kommer att etablera sig i Sverige har funnits under många år utan att det inträffat, men tidigare i år började det florerat mer konkreta rykten om en etablering under våren²⁸. Det besannades inte, men Amazons nyliga förfrågningar till Postnord om leveranser är en av de konkreta tecken som finns på att en etablering ändå kan vara på gång²⁹.

En lansering skulle kunna ha stor effekt³⁰. Det skulle ställa svensk handlare inför en utmaning som kräver nya strategier och nya tankesätt. En utveckling där en aktör som Amazon etablerar sig kan både vara ett hot och en möjlighet för svenska e-handelsföretag. I ena vågskålen står risken för att svenska handlare tar en mindre andel av den ökande inhemska e-handeln än vad vi utifrån situationen idag kan anta och att marginaler pressas. I andra vågskålen står möjligheten till ökad försäljning och att nå nya marknader och kundsegment³¹.

6.2 Svenska e-handlares möjligheter till att klara konkurrensen

För att kunna hantera en framtid av skarpare konkurrens från utländska e-handlare är det viktigt att fokusera på möjligheten för svenska företag att stärka sin position, inte lamslås av riskerna. För att lyckas behöver svenska handlare både hitta fungerande strategier för att behålla god försäljning på hemmamarknaden och strategier för att öka försäljningen i utlandet. I båda dessa avseenden finns stora möjligheter för svenska handlare.

6.2.1 Potentiella konkurrensfördelar för svenska e-handlare

För att lyckas behålla en stark position på hemmamarknaden finns det flera möjliga konkurrensfördelar för svenska handlare. Materialet i denna rapport och materialet i tidigare branschanalys som gjorts av Handelsanställdas förbund ger underlag för att beskriva dem³². Alla företag har inte potential att utveckla alla konkurrensfördelar. Varje företag måste hitta sin fungerande mix. En bra analys av lägesbilden i det enskilda företaget kan ge konkurrensfördelar såväl på hemmaplan som i internationella lanseringar. Sju potentiella områden av konkurrensfördelar har identifierats:

1. Skapa värden bortom pris

2000-talet har präglats av en rörelse mot konsolidering av den inhemska svenska handelsbranschen. Storföretag har plockat marknadsandelar och står idag för närmare 50 % av omsättningen. Närmare 60 % av omsättningsökningen bland företag med anställda som skett de 8 senaste åren kan förklaras av ökad försäljning för storföretagen (SCB, 2018)³³. En orsak till storföretagens ökande dominans är att de i takt med att de växer fått stordriftsfördelar som ger möjligheten att sätta ett lägre pris. Med stora internationella e-handlare på den svenska marknaden finns enligt samma logik risken för att en konsolidering gynnar

²⁷ Breakit.se (2018-09-13); HUI Research, Postnord & Svensk Digital Handel (2018, Q2).

²⁸ Dagens Industri (2018-03-13).

²⁹

³⁰ Breakit.se (2016-06-10).

³¹ Se vidare HUI Research & Svensk Handel (2018) för en bra genomgång av hur Amazons verksamhetslogik ser ut.

³² Rosenström, 2016; Rosenström, 2017; Rosenström, 2018a; Rosenström, 2018b

³³ Beräkningar baserade på SCB, 2018).

dem mer än vad den gynnar etablerade svenska handlare. Det kan därför komma att bli allt viktigare för svenska företag att analysera vilka alternativa vägar till ökad försäljning som finns bortom att konkurrera genom att pressa priser. Det kan exempelvis handla om:

- Hur man marknadsför sig.
- Vilket utbud man väljer att erbjuda.
- Hur bra man är på att analysera målgrupper och anpassa sig till dem.
- Hur innovativa man är i att hitta modeller för att öka kundlojaliteten.
- Att man ger kunden den grad och den typ av flexibilitet som kunden önskar i samband med köpet.
- Att handelsplatsen är tilltalande för kunden. För ett e-handelsföretag innebär det att ha en hemsida som både har en attraktiv layout, en praktisk struktur, är väl mobilanpassad och som på ett effektivt sätt skapar rum för merförsäljning vid varje köp.

2. Skapa synergieffekter mellan digital och fysisk handel

Uppfattningen att väl fungerande omnikanallösningar³⁴ är en nyckel till framgång både för e-handlare och traditionella handlare stöds av mycket forskning och många branschanalyser. Ändå är det lätt att som företag dras med i ett tänk som gör att man offerar fysisk verksamhet som en led i en omställning inför framtidens handel. Kortsiktigt kan sådana förändringar möjligen öka vissa företags lönsamhet, men den mest fundamentala byggstenen i ett handelsföretag är att det säljs varor. Ur försäljningssynpunkt är det sett ur ett längre perspektiv osäkert hur klokt det är att bara stå på ett ben genom att bara finnas i en form av kanal.

Detta är delvis avhängt osäkerheten i hur kunders preferenser förändras över tiden, men också osäkerheten kring vilken effekt det har på konkurrensfördelar gentemot utländska e-handlare att ta bort den fysiska handelsplatsen. Mycket talar för att fysisk verksamhet som är väl integrerad med e-handel kan fungera som ett skydd mot många av de utländska e-handlarna. Genom fysisk verksamhet har företagen en reklampelare, en servicestation och ytterligare en försäljningskanal. Integrerad fysisk och digital handel skapar därigenom förutsättning för värdeskapande som utländska e-handlare saknar i dagsläget. Att som svensk handlare sätta tonen och gå i bräschen i omnikanalsutvecklingen kan därför vara en framgångsfaktor. Ur det korta perspektivet ter sig kanske inte omnikanalen som kostnadseffektiv, men i det långa loppet kan den underlätta överlevnad under internationell konkurrens.

3. Satsa på personalen

Effektiviteten i verksamheten är central för att hantera en hårdare konkurrensutsatt marknadsposition. En viktig förutsättning för att upprätthålla effektivitet i verksamheten är att de anställda mår bra och känner sig motiverade. Stor personalomsättning och ohälsa kan drabba effektiviteten i företaget hårt. I rapporten *”Bakom paketet”* visar Handels att det ofta finns förbättringsmöjligheter med avseende på satsningar som skapar en bättre arbetsmiljö (Rosenström, 2017). Sådana satsningar skulle kunna utvecklas till en konkurrensfördel.

4. Utveckla genomtänkta digitala strategier

Utvecklingen har på bara ett decennium gått från att en aktiv närvaro i den digitala världen har varit en lyx till att i många fall vara en nödvändighet. Det innebär i praktiken att det inte längre per automatik är en konkurrensfördel att vara en aktör som har internet som en arena för reklam och försäljning. Detta innebär i sin tur att det blir allt viktigare att välja rätt digitala strategier. I synnerhet gäller detta små e-handlare som möts av en tilltagande konkurrens från såväl växande e-handelsjättar, fysiska handlare som satsar allt mer på näthandel och nu också e-handlare från utlandet. Att med omsorg välja digitala

³⁴ Handel i flera kanaler (fysiska och digitala) där de olika delarna är starkt integrerade.

samarbetspartners, digitala funktioner, applikationer och verktyg för dataanalys är av yttersta vikt. Detta kräver en noggrann planering utifrån en tydlig målbild som kan vara underlag för styrning och uppföljning.

5. Hitta nya marknader och nischmarknader

Att det finns svenska e-handlare som riskerar att få det svårt att konkurrera med internationella aktörer som erbjuder ett brett sortiment är ett faktum. Företag som handlar med okomplicerade standardvaror löper en särskild risk för att hamna i en negativ spiral. För vissa e-handlare kan överlevnaden vara beroende av att se över sitt sortiment och sin marknadsnisch. Beroende på hur verksamheten ser ut kan företag behöva överväga huruvida det kan vara klokt att göra förändringar av följande slag:

- Rikta om verksamheten till nya varuslag. Man byter delbransch, eventuellt till en delbransch där priskonkurrensen är mindre påtaglig.
- Förändra sortimentet inom ramen för befintligt varuslag så att man erbjuder något unikt. Man går bort ifrån att erbjuda just de varor inom segmentet som många andra erbjuder.
- Smalna av sortimentet och gå mot att söka sig till en särskild nisch med en särskild specialisering där man kan visa prov på att man har en expertis.

6. Optimera logistiken

En väl fungerande logistik är en av nycklarna till framgångsrik e-handel. Allt från lagerhantering till leverans är en del av kedjan, vilket innebär att logistiken ofta är en av kärnverksamheterna. Alla företag bör ställa sig frågor om hur logistiken kan optimeras i hela kedjan. Här följer exempel på kritiska kontrollfrågor:

- Finns det sätt att förbättra flödet i lagerhanteringen? Finns det en schemaläggning och tillräckligt med rast och vila för att lagerpersonal ska kunna utföra sina uppgifter optimalt?
- Är lagret lagom stort? Ligger den lagerstock som finns inom verksamheten på en lagom nivå? Ett överskott av varor i lagret säkrar visserligen snabba leveranser, men innebär samtidigt att en större del av kapitalet binds och ett större kapitalbehov. Därför behöver företagen noggrant analysera hur leveranstiderna påverkar försäljningen av olika produkter och produktslag. Den analysen är dock komplex att genomföra, bland annat därför att det är svårt att utvärdera vilka kunder man går mist om som en direkt orsak av att varorna inte finns i lager.
- Kommunikerar olika datasystem som är kopplade till logistikkedjan väl med varandra? Finns den integration som behövs för att verksamheten ska fungera optimalt i sin helhet?
- Har de anställda fått tillräcklig utbildning för att behärska den teknologi som tillhör olika moment av logistik? Håller den utbildning som finns rätt kvalitet?
- Vilka moment av logistik ska finnas i den egna verksamheten? Denna fråga har flera dimensioner. Kostnaden är en, men aspekter som pålitlighet, kontroll och kvalitetssäkring kommer också in i bilden om långsiktigheten i värdeskapande och varumärkesbyggande prioriteras.
- Kan ett miljötank i logistikkedjan användas som en konkurrensfördel? Studier har visat e-handeln har en till stor del outnyttjad potential att bli en bransch med jämförelsevis låg klimatpåverkan. Företag som går i bränschen här har möjlighet att marknadsföra sitt miljötank.

7. Förbättra databearbetning

Svenska e-handelsföretag är på många sätt långt framme i digitaliseringsutvecklingen. Men i många företag finns det förbättringar att göra när det kommer till att processa och använda all data som besökare på

hemsidor och kunder lämnar efter sig. Meningsfull och effektiv databearbetning inom ramen för vad som är tillåtet enligt GDPR ger förbättrade förutsättningar att nå ut till rätt målgrupper, att skapa skräddarsydda erbjudanden till presumtiva kunder, att skapa mer lojala kunder och att få kunder som handlar fler varor vid samma köptillfälle. Svenska e-handlare kan i många fall vinna mycket på att bli mer sofistikerade och mindre spårbundna i sin databearbetning.

6.2.2 Potentialen att etablera e-handel internationellt

Förutsättningarna för svenska e-handelsföretag att öka sin försäljning utanför Sveriges gränser är god och marknadsrummet för att göra det är enormt. Olika former av statistik ger belägg för att hävda att potentialen att sälja internationellt till stor del är outnyttjad. Endast cirka 3,5 miljoner europeiska konsumenter utanför Sverige har handlat från en svensk e-handlare³⁵. Handelsbalansen med avseende på e-handel är dessutom negativ. Sverige importerar e-handelsvaror för cirka 13 miljarder medan e-handelsexportens värde ligger på 4-8 miljarder (*HUI Research, 2018*).

Ytterligare annan indikator på att svenska e-handlare kan göra mer för att öka sin försäljning i utlandet är att endast 4 % av svenska e-handelsföretag har sålt varor via internationella plattformar på nätet, vilket är under snittet inom EU (*Eurostat, 2018*). Att sälja via internationella plattformar som exempelvis Amazon kan innebära en enorm möjlighet för många svenska företag. Plattformar som Amazon skulle kunna vara ett verktyg, inte minst för småföretag och medelstora företag³⁶ som själva inte har infrastrukturen och medlen för att etablera sig på nya marknader. Ju mer e-handeln växer och ju fler aktörer som intar marknaden, desto svårare blir det att synas och etablera sig helt av egen kraft på en internationell marknad.

Att svenska företag generellt är ganska outvecklade med avseende på att konkurrera internationellt är ingen naturlag. Svenska företag har en stor potential att bli framgångsrika i sin e-handelsexport. Handels har presenterat fakta som pekar på det och nu styrks den bilden ytterligare av en nyligen publicerad rapport som har författats av HUI Research för Handelsrådets räkning (*HUI Research, 2018*). Rapporten behandlar frågan om svenska företags e-handelsexport ingående och ger sju tips på vad företag behöver tänka på vid etablering av e-handel utanför Sverige. HUI Research ger sju rekommendationer till företag (vilka alla kopplar till de konkurrensfördeklar som Handels har identifierat):

- Att tänka globalt i utformandet av strategier.
- Att ta reda på så mycket som möjligt om de lokala marknaderna i andra länder för att kunna göra lokala anpassningar.
- Att noga identifiera vilka kompetenser som behövs i företagen för internationell etablering och identifiera nyckelpersoner.
- Att skapa strukturer som gör företagen snabbfotade och flexibla. Genom detta ges en möjlighet att utan någon större fördröjning kunna testa nya idéer utan att det innebär en större kostnad.
- Att göra noggranna analyser av marknadsföring och hur man på bästa sätt blir synlig på andra marknader än den svenska.
- Att effektivt använda information, kompetens och expertis som inte finns inom ramen för det egna företaget. I detta behöver kundens feedback fungera som en viktig källa till kunskap om den lokala marknader.
- Att utifrån en tidsplan bedriva arbete med medvetenhet om att utlandsförsäljningen är projekt som ofta tar en ansevärd tid att etablera.

Svenska e-handelsföretag är väl rustade att hantera en global handelsmarknad om de lyckas integrera strategier för att klara konkurrensen i Sverige med strategier för att klara en utlandsetablering.

³⁵ *E-handel.se* (2016-09.22).

³⁶ *Företag med 10-19 anställda respektive 20-49 anställda.*

7. Slutsatser

E-handeln från utlandet fortsätter att öka. Det gör också paketvolymerna och andelen konsumenter som handlat från utlandet³⁷. Mot bakgrund av detta är det lätt att tro att utländska e-handlare har plockat marknadsandelar från svensk e-handel. Analysen i denna rapport har dock visat att det är precis tvärtom. Marknadsandelen för utländsk e-handel är lägre än vad den tidigare har varit. Detta beror på att svensk e-handel har gått starkt samtidigt som tillväxten av e-handel från utlandet faktiskt har avtagit, vilket Handels förutspådde i föregående rapport om gränsöverskridande e-handel³⁸. Det skickas visserligen fler paket från utländska e-handlare, men eftersom de sällan har ett större monetärt värde har volymökningen haft begränsad påverkan på försäljningssiffrorna.

Försäljningstillväxten har avtagit snabbare än väntat. Denna rapport har därför kunnat visa att det finns hopp för svenska e-handlare att öka sin försäljning mer än vad som tidigare förväntats. Utvecklingen pekar nu mot att den utländska e-handels marknadsandel kommer att ligga på mellan 9 och 38 % av total e-handel, att jämföra med tidigare förväntan på 10-54 %. Försäljningen för utländsk e-handel kan år 2025 komma att ligga mellan cirka 30 och 60 miljarder. Med en sådan utveckling skulle svensk e-handel öka med minst 40 miljarder kr på årsbasis, men med en potentiell till en ökning som överstiger 100 miljarder kr på årsbasis. Resultaten pekar på en relativt gynnsam framtid för svensk e-handel.

Detta utfall är att förvänta givet de strukturella förutsättningar på den svenska handelsmarknaden som kan överblickas i dagsläget. Det faktiska exakta utfallet beror på hur svenska företag tacklar framtidens utmaningar, samt hur kundbeteenden och strategierna hos stora internationella e-handelsaktörer som Amazon förändras. Dessa är alla omständigheter som kan ha en omstörtande effekt. Därför behövs kontinuerliga uppföljningar av prognoser. Ytterligare en omständighet som är av stor vikt är regelverk som påverkar svenska handelsföretags konkurrenskraft. Att svenska handlare ges rättvisa förutsättningar att konkurrera är av yttersta vikt. Inom ramen för en stark partsmodell gynnas också de handelsanställda av reglering som inte missgynnar svenska företag.

Likväl kan företag göra mycket för att stärka möjligheten att konkurrera. Rapporten har identifierat möjliga konkurrensfördelar i att skapa värden bortom pris, formulera strategier för digitalisering, satsa på personalen, förbättra logistik och databearbetning och utveckla synergieffekter mellan fysiska och digitala element inom ramen för verksamheten. Företag kan använda konkurrensfördelarna både till att stärka positionen på den egna marknaden och att underlätta internationell etablering. Rapporten har understrukit svenska e-handlares stora möjligheter att etablera sig i utlandet och vända det som kan upplevas som en hot till en möjlighet.

Företagens arbete behöver underlättas genom en kraftsamling som involverar alla aktörer som verkar inom eller har ett intresse i handelssektorn. Det är exempelvis av yttersta vikt att det inom branschen arbetas samlat, proaktivt och strategiskt för att hitta modeller för att tillgodose de kompetensbehov som kommer av ökad e-handel och utbredd digitalisering (*Berggren, 2018; Carlén & Rosenström, 2018*). Det är också av största vikt att branschen underlättar för svenska företag att lära av varandras strategier för att hantera en mer global handel (*HUI Research, 2018*).

Rätt hanterat ser alltså framtiden ljus ut för svenska företag som satsar på e-handel. Ur ett fackligt perspektiv betyder det att e-handeln behöver finnas med som en naturlig och integrerad del av all facklig verksamhet. Det behöver arbetas med att öka avtalstäckningen och medlemsunderlaget inom e-handeln för att i framtiden upprätthålla styrkan i partsmodellen. Likväl behöver det arbetas med att organisera medlemmar och att bygga upp en facklig struktur på företag där det inte redan finns.

³⁷ Fram till införandet av avgift på paket från utomeuropeiska länder. I vilken utsträckning nedgången som sedan skedde är mer permanent återstår att se.

³⁸ Utvecklingen stämmer överens med vad Handels påpekade i rapporten "E-handel över landsgränserna". Avtagande procentuell tillväxt är att vänta på en ny marknad i en omogen fas.

Källförteckning

- Berggren, C. (2018). En kompetent handel- Omställning och kompetensförsörjning i handeln. Handelsanställdas förbund: Stockholm.
- Breakit (2016-06-10). Svenska e-handlare kommer att påverkas mer av Amazon.
- Breakit.se (2018-09-13). Efter Postnords Wish-avgift: Kinesiska e-handeln har halverats.
- Carlén, S. & Rosenström, M. (2018). Hur påverkar digitaliseringen framtida sysselsättning och kompetensbehov i handeln?. Handelsanställdas förbund: Stockholm.
- DIBS (2016, 2017). Svensk E-handel- DIBS årliga rapport om e-handel.
- Dagens Industri (2018-03-13). Amazon rekryterar- ska lansera i Sverige under våren.
- Dagens Industri (2018-06-15). Kinas Aliexpress ratar Postnords lösning på avgift.
- Dagens Handel (2014-10-17). Tredje vågens e-handels får stora konsekvenser³⁹
- Dagens Handel (2018-01-19). Välkomnar Postnords åtgärder.
- Dagens Handel (2018-07-03). Amazon har förberett Postnord.
- Dagens Handel (2018-05-21). Wishkunder slipper Kinaavgiften.
- Dagens Handel (2018-06-15). Postnord + Wish= sant.
- DIBS (2016). Svensk E-handel- DIBS årliga rapport om e-handel.
- DIBS (2017). Svensk E-handel- DIBS årliga rapport om e-handel.
- E-handel.com (2017-09-18). Fyra av tio svenskar har handlat i en utländsk nätbutik.
- E-handel.se (2014-10-20). Stora konsekvenser när e-handel går över gränserna.
- E-handel.se (2016-09-22). Tyskland och Storbritannien i topp- men allt fler e-handlar från Sverige.
- E-handel.se (2018-01-27). Nya regler kommer att ta bort gratisposten från Kina.
- E-handel.se (2018-03-23). Kinapaketen har minskat till en tredjedel.
- Eurostat (2018)
- HUI research (Handelsrådet) (2018). Gränslös handel- Sju framgångsfaktorer för global e-handel. Handelsrådet: Stockholm.
- HUI Research & Svensk Handel (2017; 2018). Det stora detaljhandelskiftet. HUI Research: Stockholm.
- HUI Research, Postnord och Svensk Digital Handel (2011; 2012; 2013; 2014; 2015; 2016;2017;2018). E-barometern, kvartalsrapporter .
- HUI Research, Postnord och Svensk Digital Handel (2011; 2012; 2013; 2014; 2015; 2016;2017). E-barometern, helårsrapport över gånga året).
- Market.se (2016-08-24). Skrota portostödet till Kina. (Debattartikel).
- Market.se (2017-12-06). Leveranser från Kina har ökat med 65 %- ingen avmattning i sikte.
- Market.se (2017-05-08). Högre fraktavgifter kan göra det dyrare att handla från Kina: ”Oklart hur mycket”.
- Market.se (2018-03-20). Här landar 150 000 paket från Kina- Om dagen: ”Det är stora ökningar”.
- Perloff, J.M. (2001). Microeconomics. Boston: Addison Wesley
- Postnord (2010; 2011; 2012; 2013; 2014; 2015; 2016; 2017). E-handeln i Norden. (Årsrapporter)
- Rosenström, M. (2016). Tar e-handeln? En analys och prognos för svensk detaljhandel. Handelsanställdas förbund: Stockholm.
- Rosenström, M. (2017). Bakom paketen- Arbetssituation och hälsa bland anställda inom e-handel. Handelsanställdas förbund: Stockholm.
- Rosenström, M. (2017). E-handel över landsgränserna- Hot eller möjlighet?. Handelsanställdas förbund: Stockholm.

³⁹ Citat från arrangemanget ”Forskningsinblick 2014” arrangerat av Handelsns utvecklingsråd, HUR, med temat ”E-handelns konsekvenser för den fysiska butiken”, framförande av Ulf Johansson, Lunds Universitet.

Rosenström, M. (2018a) Hotas jobben inom handeln av e-handel från utlandet? (<https://handelssite.wordpress.com/2017/01/31/hot-tas-jobben-inom-handeln-av-e-handel-fran-utlandet/>)

Rosenström, M. (2018b) Hur miljövänlig är egentligen e-handeln?
(<https://handelssite.wordpress.com/2018/05/23/hur-miljovanlig-ar-egentligen-e-handeln/>)

SCB (2018). Företagens ekonomi (Specialbeställning ur SCBs statistikdatabas)

Svenska Dagbladet (2018-01-14). Postnord struntar i tullavgift- miljarder försvinner.

SVT.SE (2018-05-21). Färre Kinapaketer minskar personalstyrkan vid tullagret i Örebro.

**Du når
Handels Direkt på
0771-666 444**

Hos Handels Direkt får du personlig rådgivning i frågor som rör ditt medlemskap, jobbet och arbetslivet. Det kan vara allt från anställningsvillkor, löner, arbetsmiljö, rättigheter och medlemsförmåner till frågor om din medlemsavgift.

Du når Handels Direkt alla vardagar på telefon 0771-666 444, oavsett var du bor.



Handelsanställdas förbund

Handels Direkt 0771-666 444