

EN DIGITALISERAD DAGLIGVARUHANDEL



2018

Kapitelöversikt

Intervjupersoner	3
Förord	4
1 – <i>Digitaliseringen av dagligvaruhandeln är snart här</i>	5
2 – <i>Möjlig maktförskjutning i digitaliseringens fotspår</i>	13
3 – <i>Alla varor kan säljas online, men förutsättningarna skiljer sig åt</i>	19
4 – <i>Ökad transparens leder till pressade priser</i>	25
5 – <i>Unika varumärken allt viktigare i en digitaliserad dagligvaruhandel</i>	33
6 – <i>En mer komplicerad, snabb – och pricksäker – värld av kampanjer och erbjudanden</i>	41
7 – <i>Nischade butiker med lokal relevans i framtidens fysiska dagligvaruhandel</i>	47
8 – <i>Digitaliseringen medför en mer komplex logistik, men inte primärt för leverantörerna</i>	53
9 – <i>Stora möjligheter att arbeta med förpackningar – för den som är intresserad</i>	62
Efterord	68
Källförteckning	69

Intervjupersoner

Anna Felländer

Digitaliseringsekonom

Arne Andersson

E-handelsspecialist, PostNord

Carl Eckerdal

Chefekonom, Livsmedelsföretagen

Catrin Folkesson

Affärsområdesdirektör, Coop Online

Christian Svensson

Logistikchef, Lantmännen

Claes-Göran Sylvén

Ägare, Ica Flygfyren

Daniel Gejde

Sälj- och marknadschef, Kiviks Musteri

Eva Liv

Logistics Manager, Skånemejerier

Jon Haag

VD, Think Heroes, fd Director Consumer Insights BillerudKorsnäs

Jonas Åkermark

Senior Ecommerce Activation Manager, Essity

Liv Forhaug

Chief Strategy Officer, Ica

Malin Sundström

Ek Dr, Docent och Akademisk föreståndare på Swedish Institute for Innovative Retailing, Högskolan i Borås

Markus Wessner

Business Unit Director Impulse, Other Channels and Pick & mix, Cloetta

Nicholas Pettersson

VD, Dagab

Sam Atterbury

Global eCommercemanager, Stor dryckesleverantör

Sara Rosengren

Professor, Handelshögskolan i Stockholm

Staffan Mörndal

Partner, Verdane Capital

Sverker Lindbo

Head of Concept Development, Ocado

Tomas Kull

VD, Mathem

Tyrone Andersson

Nordic OOH Director, Unilever

Förord

Dagligvarubranschens försäljning via nätet uppgår än så länge till strax under 2 procent, men den växer snabbt. Den som studerar andra branscher ser snart att tillväxttakten för försäljningen via nätet inte avtar med tiden, utan snarare accelererar. För sällanköpsvaror har Sverige nått en punkt där mer än 90 procent av tillväxten sker på nätet. Dit har dagligvarorna en bit kvar, men den är kanske närmare än vad som först kan tros.

Rapporten drar ut tangenterna och visar hur branschen kommer att se ut när försäljningen via nätet nått 10 till 15 procent av den totala försäljningen. Från detta dras slutsatser om hur digitaliseringen kommer att påverka leverantörerna, med extra fokus på följande sex områden; varumärken, kampanjer, logistik, pris, butiksformat och förpackningar.

Dagligvaruleverantörers Förbund (DLF) har bett HUI att skriva den här rapporten för att belysa vilka hot och möjligheter som finns med digitaliseringen. Det viktigaste att ha med sig är att digitaliseringen redan är här och att den som väntar med att agera riskerar att vänta för länge. För den som däremot agerar nu ökar möjligheterna att bli en av digitaliseringens vinnare.



DIGITALISERINGEN AV DAGLIGVARUHANDELN ÄR SNART HÄR

Förra året växte försäljningen av dagligvaror på nätet med 19 procent jämfört med året innan och e-handeln stod då för 1,6 procent av branschens totala omsättning. Om tio år kommer den siffran med stor sannolikhet att ha nått 10 till 15 procent. Erfarenheter från andra branscher visar att utvecklingen accelererar efter den punkten, varför den aktör som har som ambition att vara relevant i en digital värld måste börja förbereda sig redan i dag.

Digitalisering har ett otal olika definitioner. I den här rapporten syftar begreppet digitalisering i huvudsak på hur stor andel av dagligvaruhandelns försäljning som sker online. I dagsläget är den andelen cirka 1,6 procent¹, men det finns goda skäl att tro att den kommer att växa kraftigt de närmaste åren.

Andra branschers utveckling ger en finger-visning om hur snabbt dagligvaruhandeln kommer att digitaliseras

I diagram 1 visas fyra scenarier för hur snabbt den svenska dagligvaruhandeln kommer att digitaliseras. Det mest konservativa scenariot är baserat på en årlig ökning med 15 procent, vilket är ungefär den takt e-handeln i stort i Sverige har ökat med under senare år. Det är också den takt online-försäljning-

“

“Vad gäller kundbeteende finns en ketchupeffekt. När man väl lärt sig att handla online i en bransch går det snabbare att också börja göra det i andra.”

**SARA ROSENGREN, PROFESSOR,
HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM**

en av dagligvaror har ökat med i Storbritannien under de senaste åren, där digitala kanaler stod för nästan 8 procent av försäljningen år 2017.

Faktum är att tillväxten för lösplock var 40 procent år 2017.

Det mest offensiva scenariot bygger på en tillväxttakt på strax över 30 procent, vilket varit den genomsnittliga tillväxttakten för dagligvaruhandelns



"I dag ligger vår näthandelsandel en bit över fyra procent. Men tillväxttakten är på 65 till 70 procent."

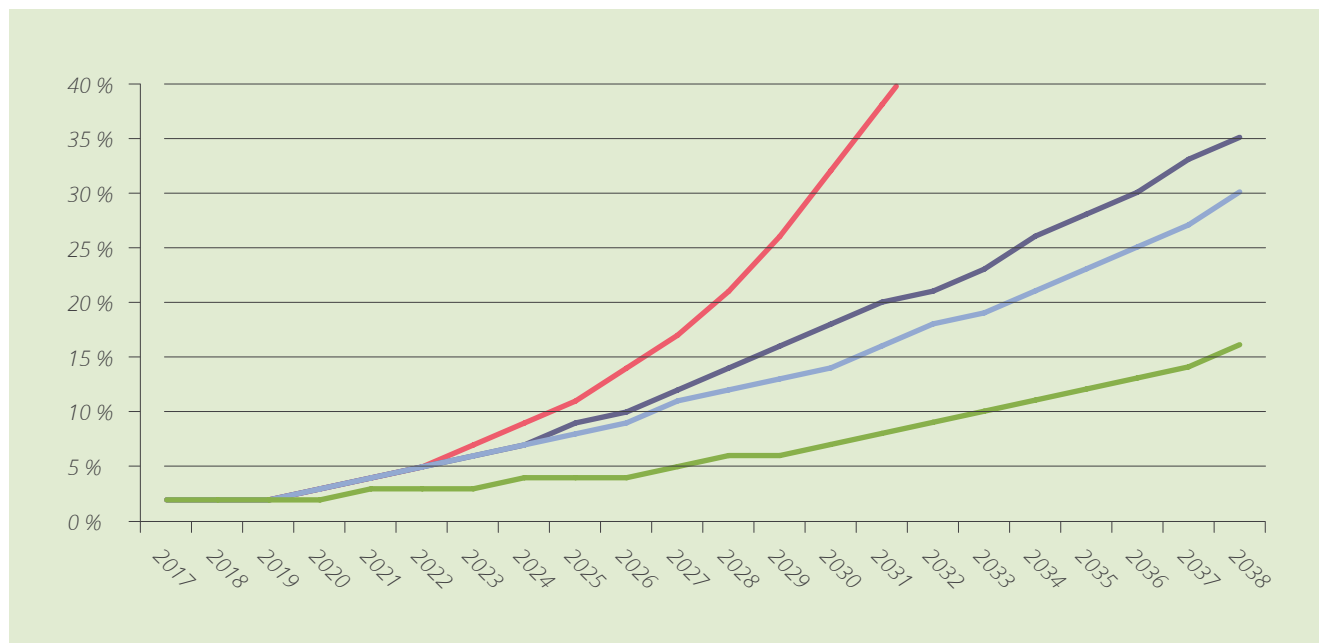
CLAES-GÖRAN SYLVÉN, ÄGARE ICA FLYGFYREN

försäljning online de senaste fem åren. Det kan låta högt, men faktum är att tillväxten för lösplock var 40 procent år 2017. Hade det inte varit för att matkasarnas försäljning sjönk något hade den sammantagna tillväxten alltså varit ännu högre.

De två kurvorna mellan extremerna är olika varianter av samma princip; tillväxten beräknas initialt vara hög, men sjunker sedan för varje år tills den når 15 procent årligen.

Det kan tyckas aggressivt att tro på en tvåsiffrig försäljningstillväxt över tid, men faktum är att det är vad andra branscher som redan har gjort den här resan har uppvisat. I diagram 2 visas hur försäljningsandelen online har utvecklats över tid för ett antal olika branscher,

Diagram 1: Andel av dagligvaruhandelns försäljning som prognostiseras ske online



Alla scenarier utgår ifrån att den fysiska handeln fortsätter att växa med 2,5 procent årligen.

Scenario 1 Utgår från att den årliga tillväxten för försäljningen online är 24 procent 2018 och därefter 15 procent årligen.

Scenario 2 Utgår från att den årliga tillväxten är 24 procent 2018 och 34 procent 2019.

Scenario 3 Utgår från att den årliga tillväxten är 24 procent 2018 och 34 procent 2019. Tillväxttakten trappas sedan av med 1,5 procentenheter årligen tills den når 15 procent där den sedan stannar.

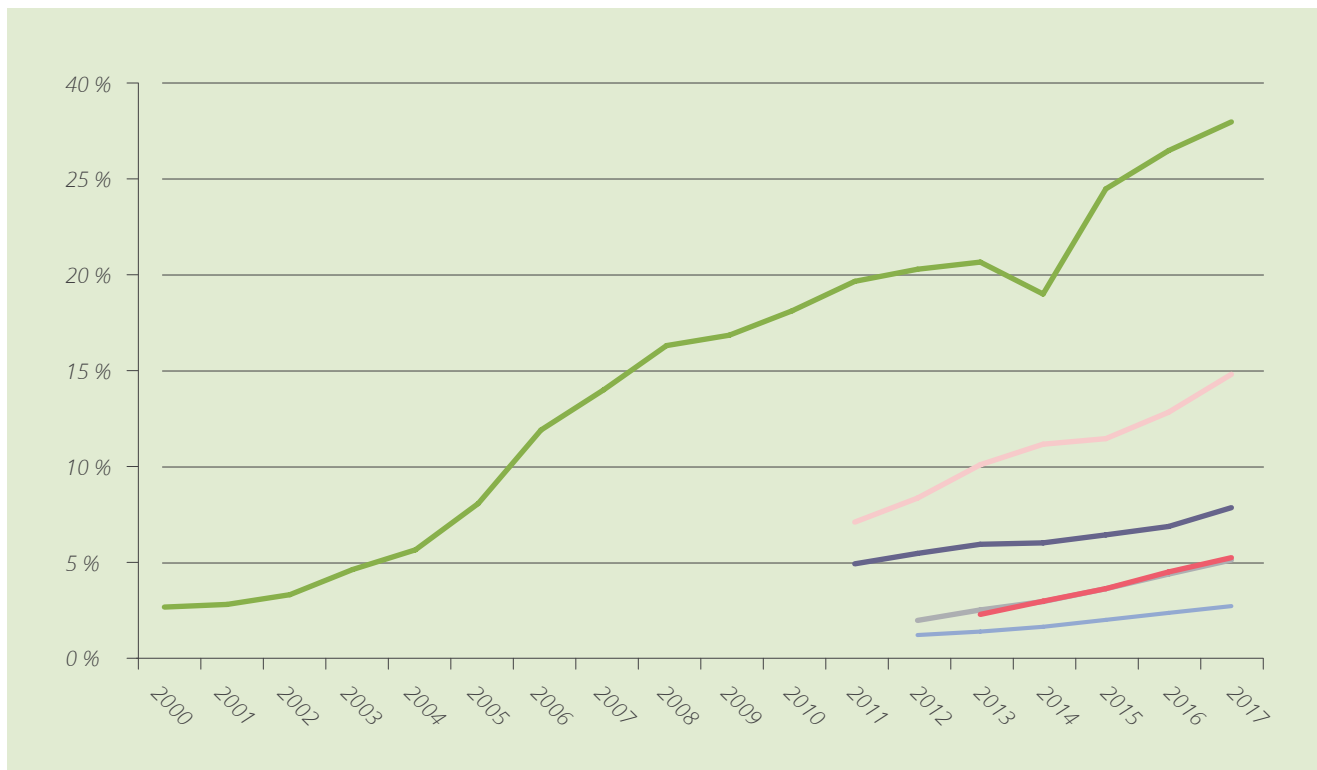
Scenario 4 Utgår från att den årliga tillväxten för försäljningen online är 24 procent 2018 och därefter 34 procent årligen.

varav bokbranschen är den som har kommit längst. Som synes var tillväxten god redan initialt och den har fortfarande inte stannat av, trots att mer än 50 procent av försäljningen i dag sker online.

Syftet med denna rapport är inte att ta fram en exakt prognos över när dagligvaruhandeln har digitaliserats i Sverige, utan att beskriva hur den kommer att se ut när detta har skett – och vilka konsekvenserna blir för dagligvaruhandelns leverantörer. De fyra möjliga scenarierna i diagram 1 är framtagna för att ge en fingervisning om ungefär hur snabbt detta kan ske. Sannolikt kommer det faktiska utfallet att ligga någonstans mellan eller i närheten av scenario 2 och 3.

När är då dagligvaruhandeln digitaliserad? Hur stor andel av försäljningen ska ske online för att detta ska få märkbara effekter på hela branschen? Även här går det att hitta ledtrådar genom att titta på andra branscher som har nått längre i sin digitaliseringsresa.

Diagram 2: Andel försäljning online i ett antal branscher



Bokhandeln

Sport och fritid

Kläder och skor

Heminredning och möbler

Elektronik

Bygghandel



När e-handeln når 10 procent förändras branscher i grunden

När e-handeln når ungefär 10 procent verkar det uppstå en brytpunkt där digitaliseringen accelererar snarare än avstannar. Diagram 2 visar att bokförsäljningen online visserligen ökade stadigt redan från början, men att tillväxten tog fart på riktigt när försäljningsandelen nådde 10 procent. De två efterföljande åren växte försäljningen online med 45 procent – årligen. Elektronikbranschen är den bransch som kommit näst längst i Sverige i det här avseendet, och inte heller här ses någon egentlig avmattning vad gäller tillväxten online. Liknande mönster går att skönja i andra branscher och i andra länder. Boston Consulting Group har gjort analysen att *”när försäljningen online når 5 procent av en branschs totala försäljning accelererar tillväxten snabbt till 10 procent eller mer”*².

Det finns flera skäl till detta; de infrastrukturella förutsättningarna för försäljning online finns då på plats, kundbeteendet har hunnit anpassas och

När försäljningen online når 5 procent av en branschs totala försäljning accelererar tillväxten snabbt till 10 procent eller mer.

den ökande konkurrensen från digitala spelare gör att de fysiska handlare som inte har hunnit anpassa sin affärsmodell tvingas lägga ned – vilket ytterligare lyfter försäljningen online.

Det kan vara värt att titta på ett sista diagram för att verkligen förstå situationen. Diagram 3 visar de senaste tre årens utveckling vad gäller tillväxt driven av butikshandel respektive e-handel. Som synes stod e-handeln för nästan all tillväxt inom sällanköpsvaruhandeln under 2017.

För de företag som tar tåten finns också stora möjligheter att påverka hur den digitaliserade dagligvaruhandeln kommer att se ut och fungera.

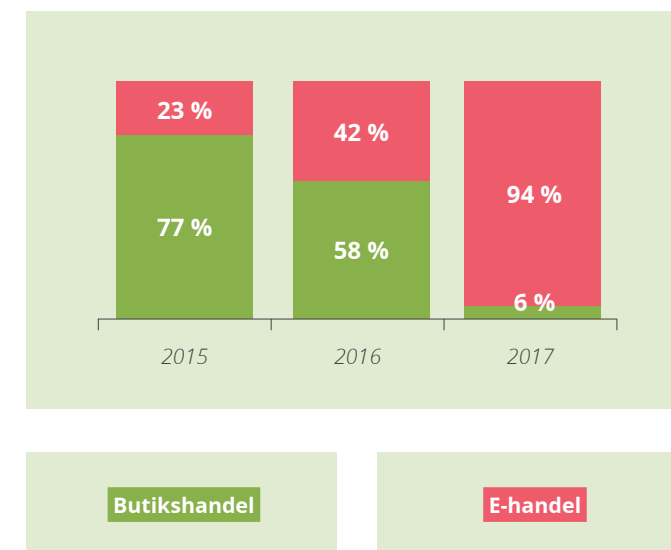
Det är mot denna bakgrund som vi i den här rapporten har valt att beskriva hur dagligvaruhandeln sannolikt kommer att se ut och ha förändrats när e-handeln står för mellan 10 och 15 procent av den totala försäljningen. Enligt scenario 2 och 3 i diagram 1 – som är de mest troliga utifrån vad som har skett i andra branscher och länder där digitaliseringen har kommit längre – kommer detta



”Normalt inom e-handeln trappar inte tillväxten av när marknadsandelen når 10 procent. Och det är de 10 procenten som kommer därefter som kommer att medföra de riktigt stora förändringarna.”

STAFFAN MÖRNDAL, PARTNER, VERDANE CAPITAL

Diagram 3: Andel av tillväxten i sällanköpsvaruhandeln som kan hänföras till butik- respektive e-handel



att ske om ungefär tio år. Tio år kan kännas som en lång tid, men som den pågående utvecklingen i klädbranschen tydligt visar är det viktigt att som företag ha förberett sig i tid. För de företag som tar täten finns också stora möjligheter att påverka hur den digitaliserade dagligvaruhandeln kommer att se ut och fungera.

Anledningen till att tidshorizonten inte sätts ännu längre fram är att risken – eller chansen – då ökar signifikant för att ett stort teknikskifte hinner inträffa som förändrar hela spelplanen på oförutsägbara sätt. Det är till exempel inte mer än elva år sedan den första iPhone:n lanserades. Självkörande bilar, drönarleveranser med mera kommer allt närmare, men som vi ser det ligger de fortfarande utanför rapporthorizonten, med vilket vi menar att vi inte bedömer det som troligt att de kommer att påverka marknaden annat än marginellt inom de närmaste tio åren.

DIGITALISERINGEN AV DAGLIGVARUHANDELN ÄR SNART HÄR

“

”Inom de närmaste tre eller fyra åren kan det vara läge att bygga ett stort automatiserat lager där man också kan hantera konsumentplock. Och även ha mindre lager som är mer plocklager. Och i mindre städer plocka i butik.”

NICHOLAS PETTERSSON, VD, DAGAB

Från butiksplock till robotar – statusen på digitaliseringen av dagligvaruhandeln i Sverige i dag

Det finns två aspekter av dagligvaruhandeln som definierar en digitaliserad dagligvaruhandel. Den ena är hur konsumentens varor plockas ihop, den andra hur varorna når konsumenten.

Det enklaste sättet för dagligvaruhandeln att digitaliseras är att sätta upp en hemsida som låter konsumenterna handla online och sedan plockar handlaren ihop ordern i en fysisk butik. Detta har givetvis en tydlig baksida i att ett sådant förfarande blir ohållbart vid högre volymer, men vid låga volymer kan det vara kostnadseffektivt.

Nästa steg blir att bygga en så kallad ”dark store”, en central lösning för e-handelslös-plock med ett betydligt större upptagningsområde än en enskild butik. I praktiken är en dark store en stor butik dit konsumenterna inte är välkomna, där personal plockar ihop kassar med dagligvaror för leverans.

Det sista steget är att effektivisera e-handeln genom att bygga automatiserade dark stores. Detta behöver givetvis inte göras i ett svep, utan det

“

“Förutsättningarna för automatiserade lager i Sverige finns. Men man måste göra en rejäl initial investering.”

SVERKER LINDBO, HEAD OF CONCEPT DEVELOPMENT, OCADO



DIGITALISERINGEN AV DAGLIGVARUHANDELN ÄR SNART HÄR

normala är att en manuell dark store automatiseras steg för steg.

Samtliga stora dagligvaruhandlare ligger i en tidig fas i sin digitaliseringsresa, men har stora planer framöver.

Samtliga stora dagligvaruhandlare ligger i en tidig fas i sin digitaliseringsresa, men har stora planer framöver. Coop öppnade sin första dark store under 2017 och har planer på att bygga fler. Ica har beslutat att även de kommer att bygga dark stores i storstadsregionerna och gick nyligen ut med att de kommer att bygga ett högautomatiserat lager tillsammans med Ocado i Stockholmsregionen. Axfood förvärvade både Mat.se och matkassaföretaget Middagsfrid under förra året som en del i sin e-handelssatsning. Rena online-aktörer som omnämnda Mat.se och Mathem har dark stores där personal sköter plocket manuellt.

Den andra aspekten av digitaliseringen rör hur varorna når konsumenten. Det enklaste sättet är click and collect, det vill säga att handlaren plockar ihop varukassarna, men konsumenten åker själv till butiken och hämtar upp dem. Det andra sättet

är hemleveranser, det vill säga att handlaren ombesörjer att varorna levereras hem till konsumenten under ett på förhand avtalat tidsspänn, som oftast är mellan en och två timmar. Båda dessa metoder erbjuds av samtliga stora dagligvaruaktörer i Sverige i dag. Samtidigt är leveranserna långt ifrån standardiserade än så länge. En del aktörer erbjuder fria leveranser om varukorgen uppgår till en viss summa, men exakt vad den summan är varierar från aktör till aktör. Samma gäller utkörningsförfarandet som skiljer sig åt mellan de olika aktörerna.

Sverige jämfört med andra länder

Digitaliseringen av dagligvaruhandeln i bemärkelsen hur stor andel av omsättningen som sker online har kommit olika långt i olika delar av världen. Längst har den kommit i Sydkorea, där hela 19,7 procent av omsättningen sker online. Det finns exempel på europeiska länder som kommit betydligt längre än Sverige, som Storbritannien med 7,5 procent och Frankrike med 5,6 procent³.

Hur långt ett land har kommit beror på flera faktorer, men några av de viktigaste är befolkningens mängd och befolkningstäthet. Som så mycket an-

nat i dagligvarubranschen handlar det om skala. För att motivera de stora investeringar som behöver göras för att bygga en automatiserad dark store krävs att ett visst antal människor i upptagningsområdet handlar online. Det är givetvis enklare att sälja till fler människor i en stad som Seoul (med 25 miljoner invånare) än i en stad som Stockholm (med två miljoner invånare). Samtidigt är förutsättningarna i Sverige inte så ogynnsamma som det först kan verka.

Det är givetvis enklare att sälja till fler människor i en stad som Seoul (med 25 miljoner invånare) än i en stad som Stockholm (med två miljoner invånare).

London har en befolkningstäthet om 5 590 personer per kvadratkilometer. Det kan jämföras med Stockholms kommun som har en befolkningstäthet om 5 075 personer per kvadratkilometer. Skillnaden ligger i befolkningsmängden. I London bor det nio miljoner människor, i Stockholms kommun bor det strax under en miljon. Väljer vi att bredda området något, och istället för att enbart studera Stockholms kommun tittar på hela Mälardalsregionen, ökar befolkningsmängden avsevärt – där bor närmare fyra

miljoner människor. Visserligen har då ett område från Gävle i norr till Norrköping i söder räknats in vilket gör att befolkningstätheten sjunker signifikant, men faktum kvarstår att området rymmer fyra miljoner människor som teoretiskt skulle kunna servas från ett och samma lager.

Slutsatsen är att Sverige må ha sämre geografiska förutsättningar än många andra marknader där digitaliseringen av dagligvaruhandeln har kommit längre, men skillnaden är inte nödvändigtvis så avgrundsdjup som man spontant hade kunnat tro.

Några korta ord om tidsaspekten

Det här kapitlet inleddes med ett påstående om att om ungefär tio år kommer cirka 10 procent av dagligvaruhandelns försäljning att ske på nätet. Det är viktigt att ha med sig att detta är en estimering, och precis som alla estimeringar som bygger på historiska data involverar den en hel del osäkerhet. Om de stora dagligvaruhandlarna drar i bromsen riskerar utvecklingen att gå betydligt långsammare. Även om det är svårt att i dag se några skäl till att de stora aktörerna skulle göra detta kan möjligheten inte uteslutas.

I påståendet "10 till 15 procent av dagligvaruhandelns försäljning kommer att ske online om tio år" är det "tio år" som är det osäkra.

Vad vi däremot kan säga med säkerhet är att digitaliseringen av dagligvaruhandeln kommer att inträffa. I påståendet "10 till 15 procent av dagligvaruhandelns försäljning kommer att ske online om tio år" är det "tio år" som är det osäkra. Det kan gå snabbare, det kan gå långsammare – men vi kommer att komma dit.

