

Svensk dagligvarumarknad

– för evigt blockerad eller vidöppen för nya etableringar?

I två artiklar ska Fri Köpenskap försöka göra en bedömning kring sannolikheten att vi framöver får se betydande nyetableringar inom svensk dagligvaruhandel. Vad talar för, vad talar emot, vilka händelser kan påverka bilden i en eller annan riktning? Vilka är de tänkbara aktörerna som skulle ha möjlighet att på ett påtagligt sätt rucka om strukturen på den svenska dagligvarumarknaden?

En diskussion om svensk dagligvaruhandels framtid, och frågan om vi kan förvänta oss några nya etableringar från utländska aktörer, blir lätt polariserad. Vissa bedömare tjuvas av butikskoncept som de sett på kontinenten och påpekar att svensk dagligvaruhandel är väldigt ensidig och missar många uppenbara behov bland konsumenterna. Andra framhårdar att just den svenska konsumenten på många områden har unika och väldigt speciella krav och att vårt stora, men glest befolkade, land omöjligt kan bära något av dessa för ögat intressanta koncept.

Ett beslut om att etablera sig på en ny marknad, Sverige såväl som någon annan, innehåller många olika komponenter, vissa strikt faktabaserade medan andra är mer emotionella:

● **Konsumentintresset.** En potentiell etablering måste självfallet inom rimlig tid attrahera en kritisk massa av konsumenter. Och för att lyckas måste en nyetablering ovillkorligen tillföra marknaden något nytt – en lägre prisbild, nya produkter och erbjudanden, själva köpprocessen i sig eller att ta hand om oexploaterade kundsegment.

Svenska konsumenter är generellt sett öppna för att ta till sig nya produkter och beteenden. Vårt stadigt ökande resande innebär nya influenser, inte minst vad gäller mat och kost, varför det säkert finns ett ackumulerat intresse hos betydande konsumentgrupper för nya, spännande dagligvaruidéer. Något som spås på av att de etablerade aktörerna i nuläget i mycket agerar "följa-John" och tämligen ensidigt fokuserar på "genomsnittskonsumenten". Att attrahera konsumenterna är förmodligen det lilla problemet för en innovativ och uthållig aktör som vill in i Sverige.

● **Köpkraft.** I nuläget är köpkraften hos de svenska konsumenterna mycket stark. Inkluderar vi hela Norden inklusive Baltikum så talar vi om marknad på närmare 30 miljoner köpstarka, och till stora delar ganska likformiga, konsumenter.

● **Lokala skillnader.** Visst finns det fortfarande betydande skillnader mellan vad vi äter och hur vi handlar i olika länder. Men lokala skillnader är mer komplexa än nationella gränser – vare sig det nu handlar om till exempel smak (haggis i en skotska butik), kultur (basisk text på varorna i norra Spanien), religion, etniska högtider eller lokala regleringar. De stora europeiska kedjorna är vana vid att anpassa sina erbjudanden efter de lokala marknaderna. Så i det perspektivet är problemen att etablera sig i just Sverige förhållandevis måttliga.

● **Bilens roll.** Dagens miljödebatt och bilens roll när vi handlar är en faktor som i hög grad kommer att

fk Gästkrönikör



Magnus Berthling, konsult inom detaljhandel och konsumentindustri.

bestämna strukturen på framtidens dagligvaruhandel. Fullt tänkbart är att bilberoende externetableringar framöver får det svårare samtidigt som närbutiker i någon form går en renässans till mötes. Miljöfrågan kommer delvis att styra vilka koncept – och därmed vilka aktörer – som kan bli aktuella för den svenska marknaden.

● **Hälsöfrågor.** Många tycks tro att Sverige ligger långt framme på hälsöområdet, men sanningen är att exempelvis försäljningen av ekologiska livsmedel är betydligt mer utvecklad på flera andra marknader. Det beror till stor del på att många utländska kedjor både tidigt och på ett kraftfullt sätt tagit tag i hälsovågen, som definitivt är en global och gränsöverskridande företeelse.

● **Volym och logistiska förutsättningar.** Visst är Sverige utspritt och glest befolkat. Bara ett 20-tal orter har ett upptagningsområde i närheten av 100 000 konsumenter, antalet orter med 50 000 konsumenter inom en timmes bilfärd är långt under 100 och så vidare. Läggs sedan till avstånden, 150 mil mellan Trelleborg och Luleå, så har vi en milt sagt svårhanterad logistik för den aktör som vill täcka hela landet. Det krävs därmed ett antal distributionscentraler för att på ett effektivt sätt varuförsörja en rikstäckande kedja.

Inget säger dock att alla nya aktörer söker rikstäckning. En tät och kraftfull etablering i Stockholm, Göteborg och Malmö med omnejd når 40 procent av landets köpkraft. Läggs sedan till 20 större regionscentra och man når nästan 70 procent av köpkraften. Etablerar man sig enbart i södra Sverige så kan åtminstone delar av varuförsörjningen ske via Danmark eller norra Tyskland.

Det är heller inte så att de globala megakoncepten behöver speciellt stora orter för att fungera. Tvärtom vad många tror så är till exempel Wal-Mart i huvudsak ett småstadskoncept, där man etablerar nya, drygt 20 000 kvadratmeter stora, supercentrum på orter med ned mot 50 000 konsumenter. En viktig hållhake finns dock – lönsamheten ligger till stor del hos specialvarorna (60 procent av omsättningen). Dessutom har Wal-Mart en mycket aggressiv strategi vid nyetableringar – man räknar krassat med att redan första året slå ut stora delar av den etablerade specialvaruhandeln på orten.

Att i förväg bestämt säga om det går eller inte går att skapa lönsamhet för en viss etablering på den svenska marknaden är därför svårt. Det handlar om etableringsstrategi och om hur man lägger upp logistik och andra resurser som behövs för att stödja en etablering. Vårt att komma ihåg är att globala aktörer ofta bedömer lönsamheten utifrån en större region snarare än resultatet på en specifik, lokal marknad. Och många internatio-

nella företag är beredda att ta förluster under lång tid, till exempel tog det Lidl tio år att få lönsamhet i Irland (och ännu längre för Aldi i Danmark).

● **Den strategiska agendan.** En bedömning av ett företags potentiella etableringsplaner kräver också en inblick i deras strategiska agenda. De flesta företag vill växa, men vägen dit innehåller näst intill oändligt antal strategiska alternativ. Etableringsmöjligheter, vilka framstår som uppenbara, kan till exempel hållas tillbaka av att fokus just nu ligger på andra områden som tunga investeringar i it och logistik.

● **Möjligheter som dyker upp.** Strategiska agendor kan dock alltid omprioriteras om möjligheter att etablera sig genom förvärv skulle dyka upp. Många storaffärer görs upp på mycket kort tid och ibland på till synes ganska lösa boliner. Men säkert har många av de stora, europeiska detaljhandelskedjorna förberett sig för eventuella snabbt uppkomna förvärvsmöjligheter, och noga analysera potentiella svenska uppköpsobjekt.

● **Etableringshinder.** Den svenska marknaden var länge blockerad för nya aktörer genom viljan från kommunala myndigheter att ge nödvändiga tillstånd. Etableringen av Lidl satte dock i gång en påtaglig attitydförändring, där politikerna plötsligt såg en poäng i att stimulera främst lägrishandeln. Lidl etablerade sig dock primärt på mindre, lite förbisedda, orter och hade begränsade krav på ytor. Frågan är om storstadspolitikerna vill, eller kan, skaka fram lägen för nya hypermarketbutiker som kanske kräver totaltytor på uppemot 100 000 kvadratmeter? Öppetider är en annan knepig fråga, där facket av olika skäl är motståndare till dygnet-runt-öppet, som ibland är en grundförutsättning i många koncept.

● **Den mänskliga faktorn.** Etableringsbeslut tas i slutänden av människor, och beror mycket på vilken kultur och filosofi som är rådande hos företagsledningen. I större organisationer är ofta managementkulturen cyklick. En period av risktagande och aggressiva etableringar, drivna av visionära ledare följs av en försiktig konsolideringsfas med fokus på lönsamhet snarare än expansion, tills ägarna tröttnar på att inte se någon tillväxt och åter byter till en mer expansiv inriktad företagsledning. Människor dras också till – och fungerar olika bra med – olika kulturer. Något som inte är helt oviktigt vid beslut om etableringar på nya marknader.

Vilka aktörer kommer då hit? Utifrån de förutsättningar som här beskrivits ska vi i nästa nummer av Fri Köpenskap titta närmare på vilka potentiella etableringar vi kan tänka oss, vilka aktörerna är och vad som står på deras strategiska agendor.

Magnus Berthling, konsult inom affärsutveckling, struktur- och strategifrågor inom detaljhandeln.