

Vilka trender blir tydliga under 2004 och de närmaste åren därefter?

Jo, vi går mot tuffare tider med aggressivare konkurrens, nya aktörer och nya butiksformat, enligt denna framtidsanalys av **Magnus Berthling**, konsult inriktad på affärsutveckling och strukturfrågor inom detaljhandeln.

Marknadskrig på sex fronter

Samförstånd, kompromisslösningar och gradvis utveckling – snarare än totala omvälvningar – har hittills kännetecknat svenskt näringsliv.

För detaljhandeln har det inneburit en butiksstruktur med en förhållandevis jämn standard, få bottennapp men kanske heller inga uppseendeväckande toppar. Kampen om konsumenten har främst stått mellan nationella aktörer som känt varandra väl och konkurrerat med samma medel.

Men nu börjar murarna kring den svenska handeln rasa på allvar. Samförstånd och måtlighet ersätts med ett mer aggressivt marknadsklimat som kräver helt andra strategier och arbetssätt.

Det blir marknadskrig i handelns alla led och dimensioner:

Kriget mellan aktörerna

Visserligen har styrkepositionerna mellan dagligvarublocken förändrats under de senaste decennierna. Men knappast genom några nya och aggressiva marknads-grepp, utan främst på grund av vilka finansiella resurser de olika blocken haft för investeringar i butiks nät och infrastruktur.

Historiskt har det också funnits en koppling mellan personliga värderingar och val av kedja vilket skapat en stabil lojalitet mellan konsumenten och hans eller hennes stambutik.

Denna lojalitet luckras nu snabbt upp. Ingen aktör kan i framtiden räkna med att snärja konsumenterna på gamla meriter. Deras gunst måste erövrats varje dag genom slagkraftiga erbjudanden som förmår engagera och överraska. Detta leder till allt mer aggressivitet mellan marknadens aktörer, såväl lokalt som totalt. Kreativitet, nytänkande och styrkan i varumärket blir avgörande konkurrensfaktorer.

Formatens krig

En konsekvens av Lidl's inträde på marknaden blir ett intensivt krig mellan olika butiksformat.

Hårt avskalade lågprisbutiker, "hard discounters", kommer att slåss mot koncept som erbjuder allt på ett ställe, "one-stop-shopping", eller förädlade erbjudanden med stora inslag av tjänster eller maximal tillgänglighet. Det gäller att marknadsföra olika typer av inköpsbeteenden och ingen kan med bestämdhet säga hur konsumenten kommer att mixa ihop sin "formatportfölj". Valet för blocken kommer att stå mellan att fokusera hårt på ett format eller, om man orkar och har resurser, arbeta med flera, tydligt avdelade och särprofilerade koncept.

Kriget över gränserna

Det är inte bara Systembolaget som riskerar tappa försäljning när konsumenten enkelt – och lagligt – kan åka utomlands för att handla. Minsta prisnackdel kommer snabbt och obönhörligt att slå tillbaka när rörliga och välinformerade konsumenter väljer att maximera sin nytta. Vi ser redan arméer av svenskar åka över Öresund för att köpa billig öl samtidigt som danska konsumenter hämtar kylskåp på andra sidan den tyska gränsen.

Den tendensen kommer att märkas på allt fler varuområden.

Inbördeskrig inom blocken

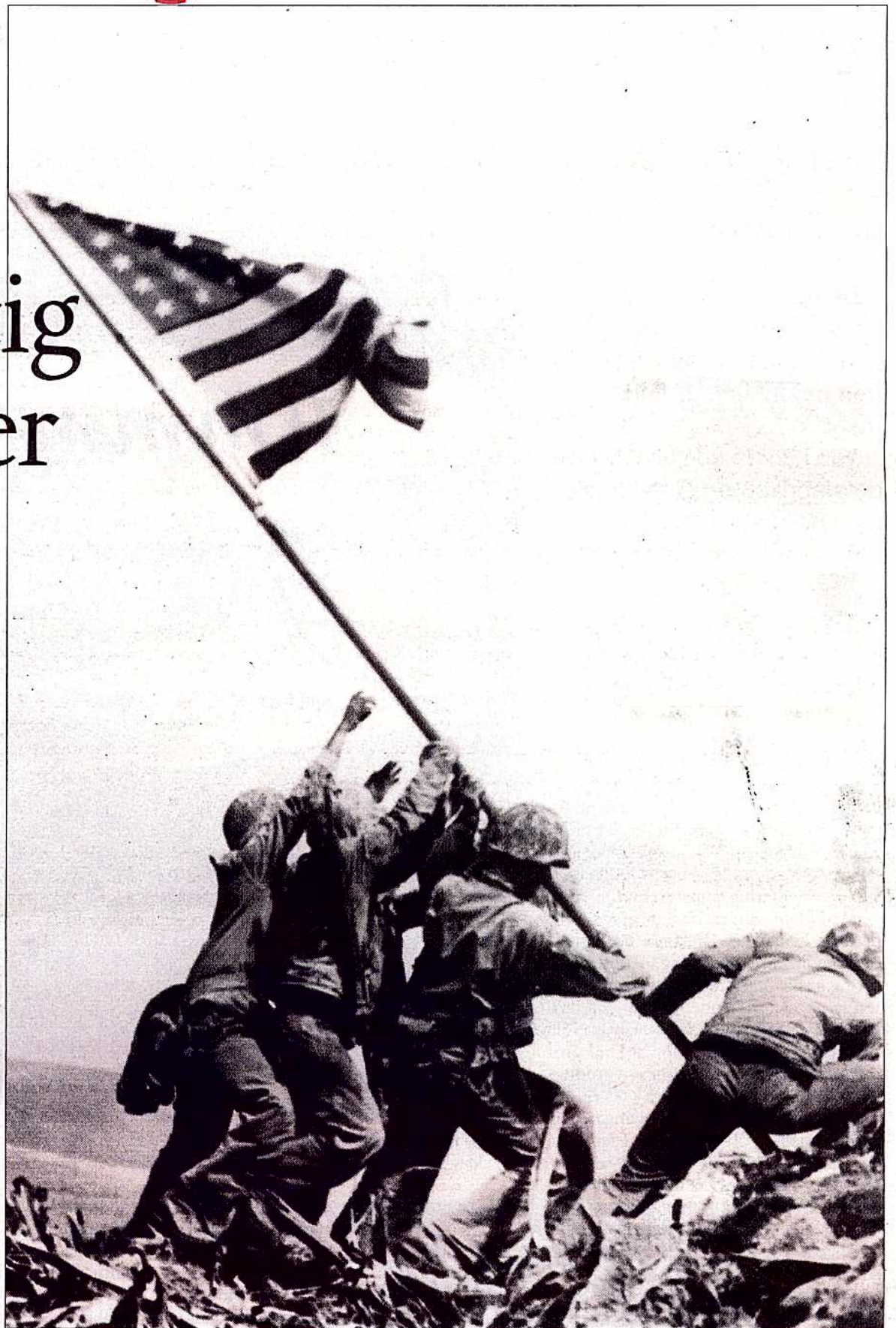
Bortsett från några uppmärksammade avhopp så har butiks- och medlemsstrukturen inom de tre dagligvarublocken varit oerhörd stabil. Få butiker har bytt kedjetillhörighet. Detta kan sägas vara ett gott betyg på kedjornas förmåga att skapa sammanhållning men knappast ett tecken på dynamisk utveckling och hård konkurrens.

Framöver kan vi förvänta oss betydligt mer turbulens när blocken stramar upp sina koncept, och då kanske inte alla butiker vill eller kan passa in.

Snabba hopp mellan kedjor och leverantörer kommer att bli vardagsmat på en marknad där alla måste välja tydliga roller. Vem vet – kanske får vi vad det lider se enskilda konsumentföreningar välja Ica som grossist medan avhoppade Ica-handlare köper varor från Axfoods grossistbolag?

Kriget mellan leden

Den bitvis högljudda debatten kring handelns egna märkesvaror, EMV, är en indikation på att handelns traditionella värde-



Slaget om konsumenterna har nått ett allt aggressivare skede. Från att ha varit en kamp mellan nationella aktörer börjar murarna kring den svenska handeln att rasa på allvar. Allt fler vill sätta upp skylten här.

Foto: Leo Rosenthalw/ Camera Press.

kedja börjar lösas upp. I framtiden kommer detaljistledet att styra på annat sätt än hittills och ta ansvar för produktförsörjning och kraftigt öka andelen EMV långt över dagens nivå. 30-40 procent eller mer är absolut ingen utopi. Leverantörerna kommer också på andra områden att få anpassa sig till detaljisterna krav, allt från förpackningar till skraddarsydda logistiklösningar.

Vi ser också en förändring av rollfördelningen mellan butik och bakomliggande led.

Projekt som Icas nya centralstyckning och packning av kött är bara början på en utveckling mot mer förädlade sortiment där arbetsfördelning mellan butik och tidigare led kommer att förändras.

Gamla offer – nya vinnare

Vem blir då vinnare i det marknadskrig som kommer att föras på många fronter och efter delvis nya spelregler? Historien

lärar oss att nytänkande och flexibilitet i längden visat sig överlägset Följa-John-beteenden. Offensivt och rörligt blixtkrig besegrar defensiva Maginotlinjer".

Så om vi sett en upprustning inom den svenska dagligvaruhandeln under ett antal år i form av en organisatorisk uppstramning och stora investeringar i bakomliggande led – så blir nästa steg ett storskaligt anfallskrig där attraktiviteten i konsumenterbjudande och varumärkets styrka kommer fälla avgörandet.

Ett krig som kommer att skörda offer men också få nya, kanske oväntade vinnare.

MAGNUS BERTHLING
08 - 54 55 13 33
redaktionen@fri-kopenskap.se

Vill du läsa mer av Magnus Berthling?
Gå in på hans hemsida
www.mbuffarsutveckling.se
eller kommentera hans inlägg på
magnus@mbuffarsutveckling.se

2004

Sju nya butiker som borde öppnas i år

Idéer. 1930 öppnade den första självbetjäningsbutiken i Chicago. Därmed påbörjades en total omvälvning av dagligvaruhandeln som så småningom spreds till Sverige och resten av världen.

Sedan dess har konceptet "supermarket" gradvis förfinats framförallt när det gäller

storlek och sortiment. Genom att skala bort onödiga funktioner fick vi så småningom ett lågprissegment. Andra aktörer plockade in utvalda, manuella serviceinslag och ryckte därigenom undan mattan för specialbutikerna.

"Supermarkets" har sedan 1960-talet varit det dominerande formatet inom den svenska dagligvaruhandeln. Men vad har

skett med utvecklingen av konceptet "supermarket"? Är inte de flesta av dagens butiker egentligen bara ett tema med variationer, i slutfasen av sin framgångscykel och i behov av att ersättas med något nytt?

Det finns ett antal områden där dagens supermarketbutiker långt ifrån tillfredsställer de krav som morgondagens konsumenter kommer att ställa.

Så om dagens aktörer vill överleva i ett aggressivare och mer föränderligt konkurrens klimat är det nog dags för en mer aktiv konceptutveckling och lite djärvare grepp än det vi sett hittills.

MAGNUS BERTHLING
08 - 54 55 13 33
redaktionen@fri.kopenskap.se



Bäst för mig – men inte för alla andra

Många butiker försöker fortfarande fånga hela sin möjliga marknad i stället för att fokusera på en tydlig kundgrupp, ett visst kundbehov eller en specifik köpsituation. Vi

ser sällan butiker som tydligt vågat bestämma sig för vem man inte vill ha som kund.



Rationalisera och ta hjälp av ny teknik

Ett dagligvaruinköp är fortfarande tidskrävande. Det tar tid att hitta vad man söker, att checka ut och betala (ännu är det få butiker som infört självskanning och automatut-

checkning). Ny teknik som förmår göra kundernas liv i butiken enklare är ett måste för dagligvaruhandeln. Rationell teknik måste införas i full skala för att få effekt och inte

bara hänvisas till enstaka pilotbutiker (som till exempel Metros nya Future Store).



Dags att gå längre i förädlingskedjan

Att storkökssektorn tar allt fler andelar av vad vi äter och att tiden och förmågan att tillaga "ingredienser" minskar är välkänt och har diskuterats under många år. Ändå ser vi

få och föga imponerande koncept för helt eller delvis färdiglagad mat. Det känns som om idéerna och förmågan att lösa de komplexa logistikfrågor som finns på området saknas.

Kanske krävs det att helt nya entreprenörer med rötter inom exempelvis restaurang och catering kommer in i dagligvaruhandeln för att något ska hända.



Roligare butiker

Handel är så mycket mer än varuutlämning. Vi vet att många kunder inte bestämt sig för vad de vill äta till middag när de går in i butiken, och samtidigt upplever att det är svårt att få variation i sin dagliga kost. Tyvärr ger få av dagens butiker dem någon större hjälp på traven. Det krävs helt nya exponeringslösningar som ger idéer, inspiration och lär ut

nya matvanor med hjälp av recept och information i elektronisk form eller på papper. En offensiv försäljning av kokböcker och mat-tidningar är andra självklarheter hos alla som inte är utpräglade lågprisbutiker, "hard discounters".

Foto: Magnus Torle, Tobias Björn
F. Gustafsson, Hilken Lindgren, Claudio Bresciani/Scannix, Jorma Vekkonen



Oexploaterade kundsegment

Det finns outvecklade delsegment på marknaden. Ekologi, hälsa, den vegetariska vägen, etnisk mat bara några exempel på nischer som säkerligen, speciellt i storstäderna,

skulle kunna utvecklas och bära helt eller delvis självständiga butiks-koncept.



Bättre service för tidspressade konsumenter

Ingen av landets aktörer hade uthålligheten att låta näthandeln få tid för att sätta sig på marknaden. Men många hushålls uttalade behov av att dagligvaruinköpen ska gå för-

tare och smidigare finns kvar. Kanske måste behovet av att få sina varor packade och hemkörda mötas på annat sätt än genom de renodlade näthandelsbutiker som aldrig hit-

tade någon lönsamhet. Tekniken står inte still och torde kunna bidra till att hitta kostnads-effektivare lösningar. Om viljan finns.



Butiker där folk rör sig

Människor för ett allt mer aktivt liv. "Det ofentliga rummet" och "24-timmars-sambället" är verklighet för stora konsumentgrupper. Har dagligvaruhandeln hängt med i

denna förändring av hur många konsumenter lever och rör sig i vardagen. Vi har förhållandevis få dagligvarubutiker i attraktiva city-, centrum- eller kommunikationslägen.

Trafikbutikerna har haft tillväxt men är fortfarande främst inriktade på kompletterande inköp. Och i nya lägen där folk rör sig ser vi sällan butiker från de stora säljgrupperna.