

## **Winter is coming (again)**

Om detaljhandeln, lågkonjunkturer,  
utmaningar och möjligheter

Fredrik Bergström, ek.dr.





## Innehåll

Förord.....	3
Inledning – Winter is coming (again).....	4
Dagens och tidigare lågkonjunkturer – Några jämförelser .....	6
Kriser kommer och går .....	6
Detaljhandelns lågkonjunkturer.....	8
Hur navigera i en lågkonjunktur? .....	12
Detaljhandelns drivkrafter .....	12
Lärdomar från forskningen.....	14
Insikter från branschen .....	16
Efter regn kommer sol.....	21
På lång sikt ökar köpkraften.....	22
Handeln behöver strukturomvandling .....	23
Sammanfattning – Tips för att hantera en lågkonjunktur.....	25



## Förord

Konjunkturer kommer och går och de senaste åren har varit extra volatila och inte minst för detaljhandeln. Efter ett antal relativt starka år började det talas om sämre tider under 2019 och sen kom pandemin som kom att bli en mardröm för delar av handeln, medan andra klarade sig betydligt bättre. När pandemin väl släppte och generellt sätt bättre tider kunde anas inledde Ryssland ett krig mot Ukraina som kom att leda till ökad geopolitisk osäkerhet och till en energikris. Delvis som en konsekvens av dessa förändringar steg inflationen och räntan. Detta har i sin tur bidragit till ökad osäkerhet bland företag och konsumenter och de flesta prognosmakare ser framför sig en nedgång i den ekonomiska aktiviteten. I skrivande stund ser vi även att det börjar skaka till på bank- och finansmarknaderna.

Vi står således inför en lågkonjunktur, och detaljhandeln befinner sig redan i den, som kommer att bli en utmaning för många företag och för hushåll. Kriser behöver inte nödvändigtvis vara negativa utan kan också, rätt hanterat, bidra till utveckling. Det gäller såväl på samhällsnivå som för företag och för hushåll.

Syftet med denna rapport är ge vägledning om kloka strategier i tider av kris. Rapporten är delvis en uppdatering av en rapport som skrevs efter finanskrisen 2008. Efter denna kris har vi haft ytterligare några nedgångar som man kan dra lärdom av.

Rapporten baseras på författarens egna erfarenheter som samhällsrådgivare och handelsanalytiker, av diskussioner med personer som var med under tidigare kriser, av genomgång av statistik, forskningslitteratur och också input från ett stort antal erfarna personer som deltog i ett samtal där tankar och idéer om hur man bäst ska möta lågkonjunkturen diskuterades. Detta samtal har även publicerats av på tidningen Markets websida. Särskilt tack till Anna Johansson, Sara Rosengren, Nils Bohlin och Björn Bergman. Rapporten kommer även att presenteras i samband med en detaljhandelskonferens i september 2023.

En förutsättning för att skriva denna rapport har varit finansiering från Hakon Swensson Stiftelse och särskilt tack riktas till Stiftelsen

Stockholm maj 2023

Fredrik Bergström, ekonomie doktor

Vd FB Strategi AB ([www.wikinarium.se](http://www.wikinarium.se))



## Inledning – Winter is coming (again)

De flesta konjunkturinstitut ser framför sig att den svenska ekonomin kommer att krympa under 2023 och 2024 bedöms bli något bättre, men kommer också att bli ett svagt år. Orsaken till nedgången är geopolitisk oro, höga energipriser, inflation, stigande räntor, svagare global ekonomisk utveckling som påverkar exportsektorn och en generell osäkerhet. Dessa faktorer bidrar till att många företag och hushåll blir försiktigare vilket i sin tur leder till svagare ekonomisk utveckling. Med andra ord står vi inför en ekonomisk nedgång.

Utveckling reser ett antal frågor. Hur länge varar en lågkonjunktur? Vad händer i detaljhandeln? Vilka branscher påverkas mest? Vilka produkter tappar i försäljning och hur ändras konsumenternas beteende? Av intresse är också hur detaljhandelns olika aktörer ska agera för att klara nedgången och också stå starka när vändningen kommer. Och när kommer vändningen? Dessa frågor står högt på agendan för detaljhandelns beslutsfattare.

Syftet med den här rapporten är att beskriva och analysera dagens kris och försöka hämta lärdomar från andra lågkonjunkturer och tidigare djupare kriser. Historien ger inte alla svar, men att inte ta tillvara erfarenheter från tidigare perioder är att tack nej till information som kan vara skillnaden mellan bra och dåliga beslut. Syftet med rapporten är således att skapa bättre förutsättningar för handelns aktörer att upprätta "Profit-protection-plans" och stå starka när konjunkturen vänder. Rapporten fokuserar primärt på den traditionella fysiska butikshandeln som fortfarande utgör den största delen av detaljhandeln och är också den del av handeln som har haft störst problem de senaste lågkonjunkturerna. E-handeln är central för handeln och har, med undantag för 2022 som blev ett rekylår efter stark utveckling under pandemin, haft och kommer med all sannolikhet att fortsätta att ha en stark utveckling även framöver. Det finns även utmaningar inom e-handeln, t ex lönsamhetsproblem, och en hel del av slutsatserna i rapporten är således också relevanta för e-handelsföretag.

För att på ett systematiskt sätt förhålla sig till en lågkonjunktur anläggs ett makro- och mikroperspektiv. Makroperspektivet utgörs av nationalekonomiska omvärldsfaktorer som inte är påverkbara utan som handelns alla aktörer måste förhålla sig till. Dessa faktorer påverkar handelns försäljning. Exempelvis innebär en fallande total efterfrågan att försäljningen för många företag kan förväntas minska och fallande växelkurser att kostnaderna för att importera varor ökar.

Mikroperspektivet är lika med företagsperspektivet, d v s det är påverkbart för den enskilde beslutsfattaren. Genom att vidta rätt åtgärder vad gäller exempelvis prisstrategier och val av produkter som säljs kan försäljningen, trots en lågkonjunktur klara sig relativt bra. Genom att också arbeta på rätt sätt vad gäller kostnaderna (t ex pressa driftkostnaderna) kan lönsamheten trots en fallande försäljning upprätthållas.

För att skriva rapporten har ett antal olika källor använts. Rapporten baseras dels på de insikter som presenterades i en liknande rapport som togs fram efter finanskrisen (se Bergström 2009 "Det är inte över förrän det är över"). Utöver detta har fakta har hämtats från offentliga källor såsom OECD och SCB. En annan viktig källa är ett strategiskt samtal med ett antal kunniga personer om vad som kan hända under en lågkonjunktur och vad som kan vara viktigt att tänka på.



Rapporten inleds med en beskrivning av utvecklingen i detaljhandeln. Efterföljande kapitlet handlar om lärdomar från tidigare kriser både vad gäller utmaningar och möjligheter. Avslutningsvis diskuteras vad som kommer att känneteckna handelns långsiktiga utveckling.



## Dagens och tidigare lågkonjunkturer – Några jämförelser

### Kriser kommer och går

Lågkonjunkturer kommer och går och är en naturlig del av den ekonomiska utvecklingen. Lågkonjunkturerna är ofta en utmaning när de inträffar. Arbetslösheten ökar och företag går i konkurs. Samtidigt är det också perioder då verksamheter som inte har varit konkurrenskraftiga slås ut och utrymme skapas för nya aktörer. Det ofta också perioder då det tas politiska initiativ dels för att på kort sikt häva en lågkonjunktur, men ofta tas det också beslut som får mer långsiktiga konsekvenser för den ekonomiska utvecklingen. Ibland har det varit beslut som har haft positiv effekt för ekonomin, ibland har det mindre bra beslut tagits. Sammantaget är dock lågkonjunkturer ofta "förändringens tid".

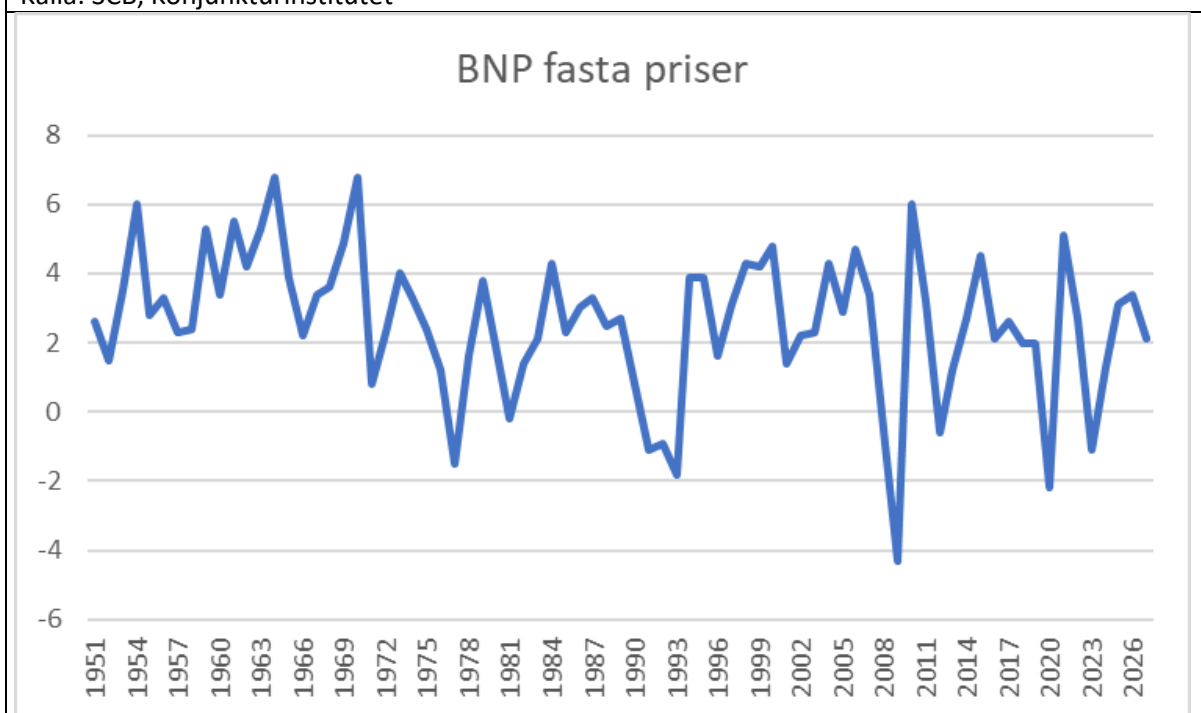
Figur 1 illustrerar BNP-utvecklingen sedan 50-talet. Under perioden fram till idag har svensk ekonomi genomgått ett antal lågkonjunkturer. Kortfattat kan de djupare kriserna karaktäriseras på följande sätt:

- 70-talskrisen: Stigande oljepriser, strukturproblem i ett antal branscher (t ex textil- och varvsindustrin), inflation och en övervärderad krona lede till en att andra halvan av 70-talet och första åren på 80-talet var ekonomiskt tuffa. 70-talskrisen kom att definieras som en period av stagflation, d v s svag tillväxt och inflation.
- 90-talskrisen: 80-talet kom att kännetecknas av inflationsekonomi och en ekonomi där skatter och offentlig sektor expanderade kraftigt. Sverige hade en fast växelkurs som man med jämna mellanrum tvingades devalvera. Globalt hände mycket i slutet på 80-talet (bl a muren föll, finansmarknader avreglerades) . Utfallet av 80-talet blev att svensk ekonomi tappade i konkurrenskraft. Inflation, fast växelkurs och svag ekonomi ledde till att Riksbanken tvingades höja räntan till 500% hösten 1992 för att försvara kronans värde. Detta fungerade inte utan Sverige fick gå över till rörlig växelkurs. Höga räntor och ökad osäkerhet satte igång en fastighetskris som fick spridningseffekter. 90-talskrisen blev både djup och långvarig, men samtidigt blev det också en kris som ledde till att svensk ekonomi reformerades. Skatterna började sänkas, marknader avreglerades mm. Dessa åtgärder bidrog till att konkurrenskraften förbättrades och svensk ekonomi kom att utvecklas väl under flera decennier.
- IT-bubblan Kring 2000: Denna kris kan knappast betraktas som en djup kris utan primärt en kris som drabbade IT-sektorn. En sektor som vuxit (för) snabbt i slutet av 90-talet och där det fanns en hel del felinvesteringar. Krisen blev snarare en bra omstart för fortsatt positiv utveckling av IT-sektorn.
- Finanskrisen 2008: Denna kris triggades av en lånekris i USA där överbelånade finansbolag gick i konkurs och detta fick i sin tur snabbt global spridning. När finansmarknaderna slutar fungera uppstår stor osäkerhet och såväl företag som hushåll drog i bromsen. Globalt blev denna kris mycket djup, men för Sverige blev den ganska kortvarig. Svensk ekonomi var relativt robust. För att hantera krisen drev många centralbanker en mycket expansiv penningpolitik som innebar att räntorna sjönk och i flera fall till noll ränta (eller t o m negativa). Detta ledde till bl a till att investeringar i allt från start-ups till fastigheter och aktier ökade dramatiskt och också innebar att det började byggas upp högbelånade "bubblor" i många marknader.



- Pandemin och post-pandemikriserna: Pandemin slog till 2020 och kom att innebära en stor utmaning för hela världen och i synnerhet för vissa branscher (t ex besöksintensiva branscher och transportbranscher). Stora offentliga satsningar och näringslivets förmåga att anpassa sig bidrog dock till denna kris trots allt blev hanterbar. Efter pandemin kom en stark rekyl och många marknader upplevde en kraftig konjunkturuppgång. Våren 2020 invaderade Ryssland Ukraina. Detta ledde till global osäkerhet, stigande energipriser, och stigande inflation. Många olika åtgärder har vidtagits och centralbankerna har haft fokus på inflationen och höjt räntorna i syfte att kyla av ekonomin. 2023 ser ut att bli "stagflationens år", d v s något som har en hel del likheter med 70-talskrisen

Figur 1: Svensk BNP-utveckling 1951-2021 samt prognos 2022-27, årlig förändring.  
Källa: SCB, Konjunkturinstitutet

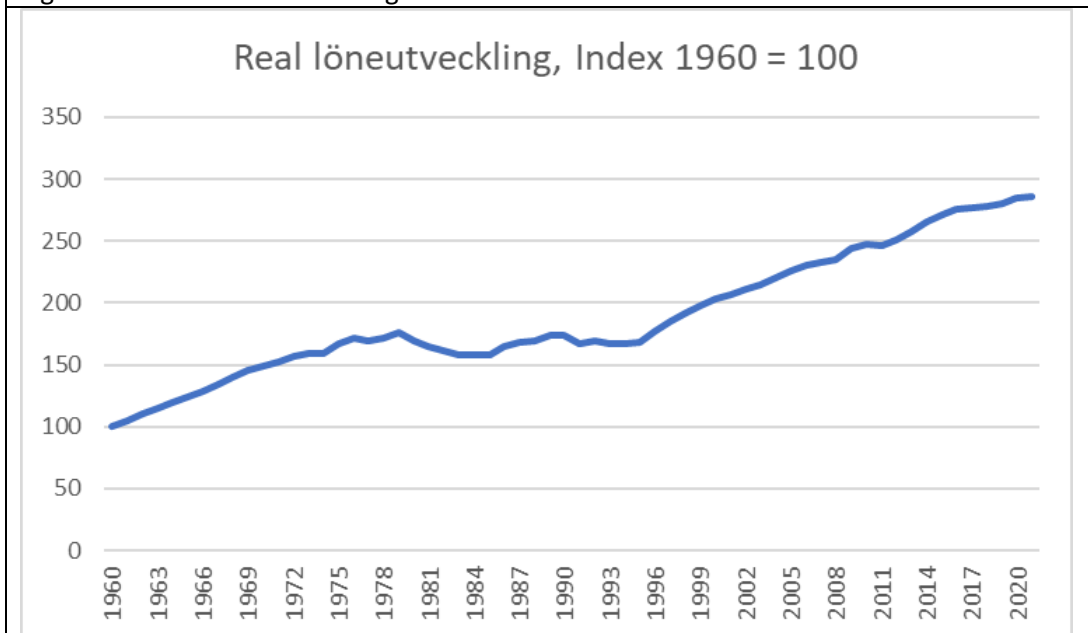


Lågkonjunkturer kommer och går och det är lätt att man fokuserar på det som går dåligt. Samtidigt händer det mycket "under ytan" och efter varje lågkonjunktur uppstår det nya företag och de företag som har tagit sig igenom en nedgång har ofta stärkt upp sin verksamhet. För hushållen kan en nedgång innebära att någon i hushållet har blivit arbetslös, men vederbörande får sedan jobb i något annat företag/bransch och kan ofta få bättre utväxling på sin kompetens. Politiskt kan en lågkonjunktur också skapa förutsättningar för svåra, men nödvändiga beslut, vilket bidrar till att ekonomin kommer att utvecklas bättre därefter. Detta är karakteriserade i synnerhet 90-talskrisen, men inte 70-talskrisen i samma utsträckning. Många av de politiska beslut som togs under och efter 70-talskrisen bidrog snarare till att den svenska ekonomin tappade i konkurrenskraft.

Att lågkonjunkturer kan bidra till en god utveckling på lång sikt är 90-talskrisen ett bra exempel på. En långsiktigt stark ekonomisk utveckling efter 90-talet bidrog t ex till att reallönerna nästan fördubblades, se figur 2.



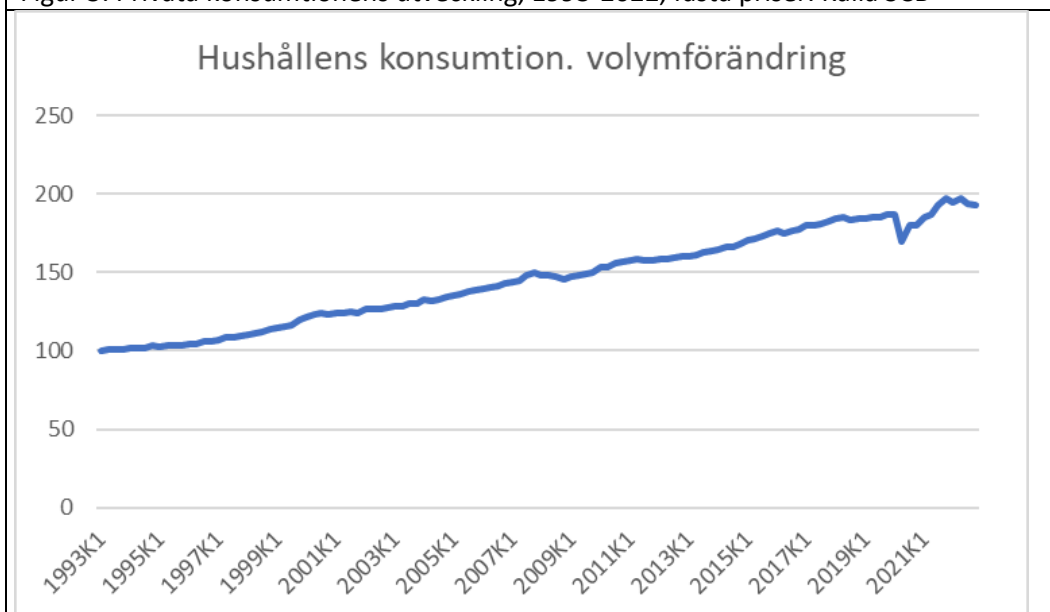
Figur 2: Reallönernas utvecklings sedan 1960. Källa SCB och Ekonomifakta



### Detaljhandelns lågkonjunkturer

Samhällets samlade ekonomiska aktivitet sammanställs i nationalräkenskaperna och kallas för bruttonationalprodukten (BNP). BNP kan användas av hushållen, näringslivet eller offentlig sektor vidare består BNP differensen mellan import och export. Den privata konsumtionen utgör drygt hälften av BNP. Som framgår av figur 3 nedan har den privata konsumtionen utvecklats relativt väl de senaste decennierna. Dock kan man ana vissa nedgångar, t ex kring 2008, i samband med pandemin och även under 2022.

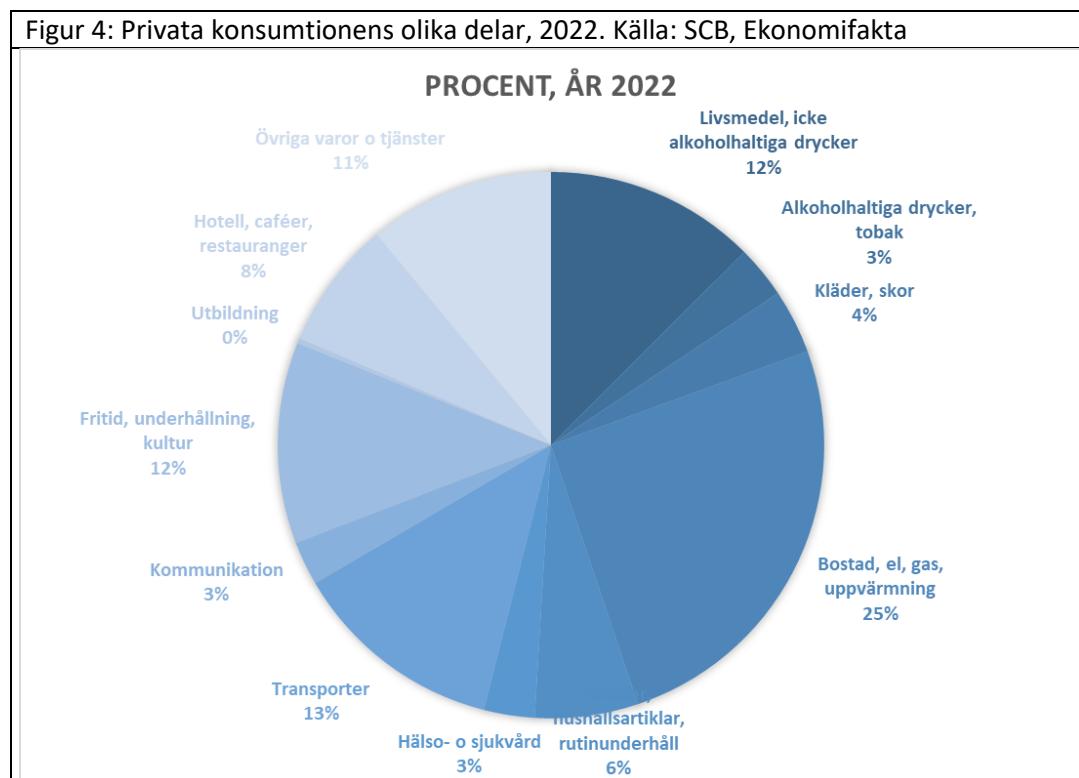
Figur 3: Privata konsumtionens utveckling, 1993-2022, fasta priser. Källa SCB







Den privata konsumtionen kan i sin tur delas upp i olika typer av konsumtion, vilket framgår av figur 4. Detaljhandelns varugrupper är primärt livsmedel, alkohol, kläder och skor, samt möbler mm som tillsammans utgör en fjärdedel av den totala privata konsumtionen.



När man beskriver detaljhandeln från hushållssidan kallas det för konsumtion. De detaljhandelsvaror som konsumeras köps från handelns företag. Från försäljningssidan är omsättningen ungefär 850 miljarder kronor. Precis som den privata konsumtionen har ökat under de senaste 20 åren har även detaljhandeln haft en långsiktigt positiv utveckling. I början på 00-talet omsatt detaljhandeln ungefär 400 miljarder kronor. Utvecklingen har dock inte varit spikrak utan detaljhandeln har som resten av ekonomin kännetecknats av upp och nedgångar, se figur 5 nedan.

90-talskrisen var en utmaning för detaljhandel och under flera år var utvecklingen negativ. Under dessa år var det tuffast för sällanköpsvaruhandeln, medan dagligvaruhandeln klarade sig bättre. Det är ett genomgående mönster. Mat är en nödvändighetsvara medan många av sällanköpsvaruhandelns varor kan man avstå ifrån helt eller delvis i sämre tider. Inte minst gäller detta för dyrare kapitalvaror. IT-krisen (kring 2000) blev en nedgång för detaljhandeln, men det var fortfarande tillväxt i branschen. Finanskrisen (2008-09) och även krisen några år senare (2012) innebar en nedgång. Efter 2016 upplevde handeln en avtagande utveckling och 2018 blev det sämsta året. Därefter gick det bättre. Pandemin kom att totalt sett bli ganska bra för detaljhandeln, men det finns mycket stora skillnader mellan branscher. T ex gick dagligvaruhandeln, e-handeln, byggvaruhandeln och hemelektronik mycket bra, medan t ex klädhandeln hade det betydligt tuffare.

Den kris vi har nu är kraftfull och påverkar de flesta av handelns branscher negativt. Man behöver gå tillbaka till 90-talskrisen för att hitta något liknande.



Figur 5: Detaljhandelns utveckling, jmf m föregående år, %. Källa: SCB



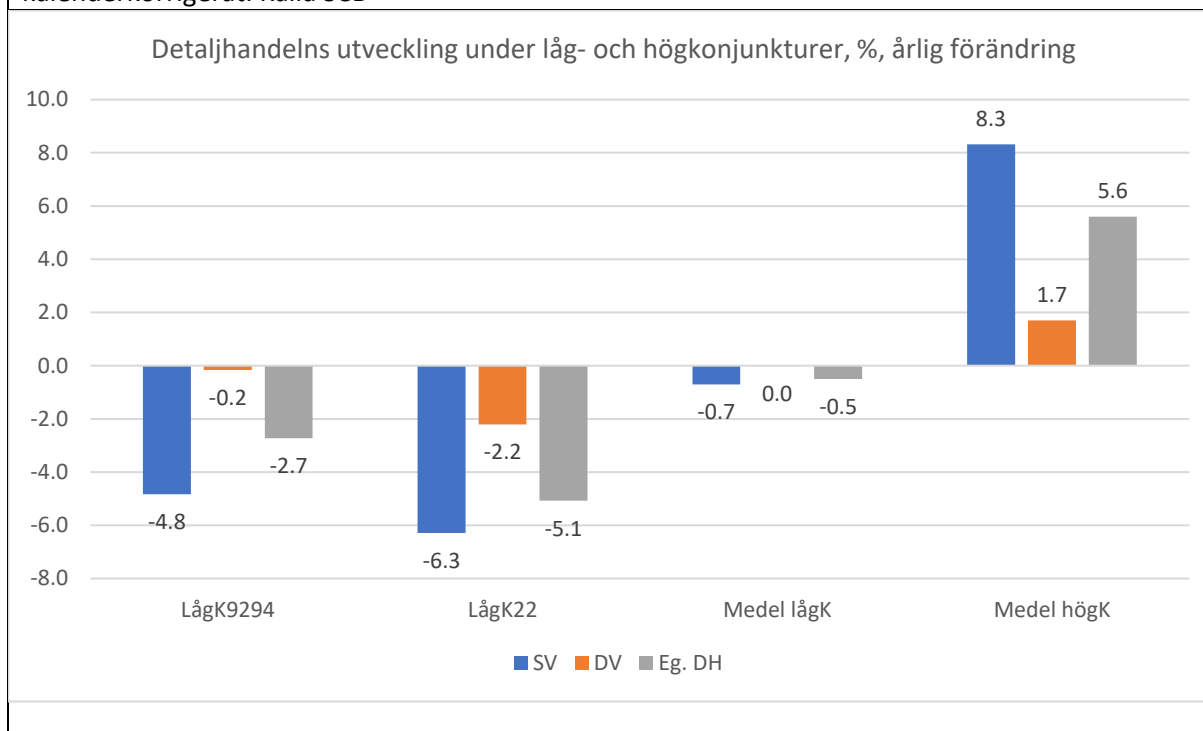
I figur 6 har utvecklingen för dagligvaruhandeln och sällanköpsvaruhandeln sedan 1990-talet sammanställts och delats upp i utvecklingen under i hög- respektive lågkonjunktur. På ett övergripande plan har sällanköpsvaruhandeln, jämfört med dagligvaruhandeln, haft en stark utveckling under högkonjunkturerna och en sämre under lågkonjunkturerna.

Av figuren framgår även att nedgången i handeln under 2022 är i paritet med nedgången under 90-talskrisen. Dock var den mer långvarig och det är fortfarande oklart hur lång den nuvarande lågkonjunkturen kommer att bli. En närmare analys av nedgången 2022 är att nästan alla branscher har minskat i volym. Sämst går det för möbelhandeln, heminredning, blommor och trädgård samt byggvaruhandeln. Även dagligvaruhandeln som brukar vara relativt stark har också problem. En utmaning under 2022 (och även 2023) är inflationen. I löpande priser ser utvecklingen bättre ut, men i volym är det för de flesta branscher negativ utveckling. Detta i kombination med stigande kostnader innebär att många detaljhandelsföretag upplever en pressad lönsamhet.

Under de senaste decenniernas lågkonjukturer finns det branschskillnader. Vissa segment har haft en bra grundtrend. T ex e-handeln där det har varit relativt höga ökningstal även under dåliga tider. Dock har e-handeln upplevt en tillbakagång under 2022, vilket delvis kan förklaras av en extremt stark utveckling under pandemin. Ett annat segment som haft en stark trend är hemelektronik som under slutet av 90-talet och under 00-talet gynnades av en omfattande "digitalisering" i våra hem (datorer, platt-TV mm). Sporthandeln är en annan bransch som under lång tid haft en bra grundtrend. Detta har delvis också drivits av branschglidning där sporthandeln har tagit marknadsandelar från sko- och beklädnadshandeln



Figur 6: Detaljhandelns utveckling under låg- och högkonjunkturer, %, årlig förändring, fasta priser, kalenderkorrigerat. Källa SCB



Karaktäristiskt för dåliga tider är också att det sprider sig en pessimism bland detaljhandelsföretagen. Så är även fallet under den innevarande krisen. Den pessimism som just nu råder gäller både det egna utfallet och förväntningar om den kommande utvecklingen (se Konjunkturinstitutets konfidensindikatorer, t ex 2023 februari ). Det framgår av sammanfattningsmättet (Konfidensindikatorn) men är också tydligt när man tittar på delindex som försäljningsvolym och behov av att anställa. Den pessimism som råder för tillfället är i paritet med finanskrisen och pandemin. Det som skiljer ut den nuvarande lågkonjunkturen är framför allt inflationen.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att stora delar av detaljhandeln har gått in i en lågkonjunktur där man både upplever fallande efterfrågan och stigande kostnader. För flera branscher inträffar denna nedgång dessutom nära inpå pandemikrisen. Många av handelns företag är således under ekonomisk press och den stora frågan är hur man ska navigera för att hantera utmaningar, men också fånga de möjligheter som kan uppstå i tider av förändring.



## Hur navigera i en lågkonjunktur?

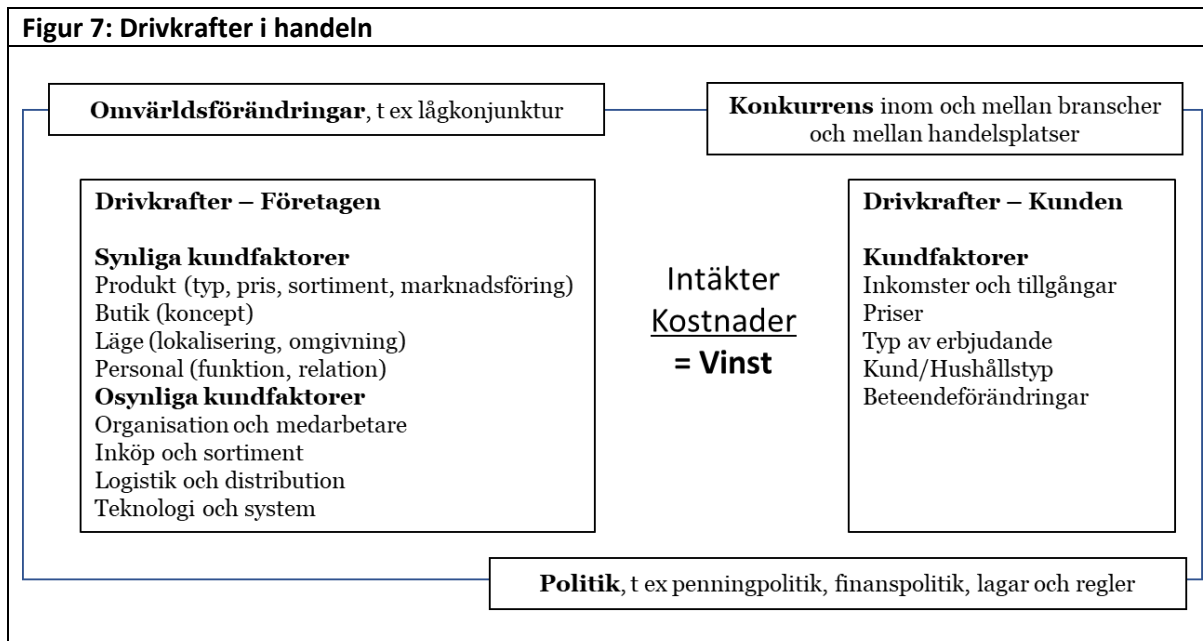
I detta kapitel är huvudfokus på hur man som företagare i detaljhandeln ska navigera i en lågkonjunktur för att hantera utmaningar, men också fånga möjligheter. De insikter som sammanfattas nedan bygger bl a på samtal med branschen och insikter från forskningen. För att strukturera tankarna inleds kapitlet med en övergripande beskrivning av detaljhandelns drivkrafter.

### Detaljhandelns drivkrafter

Att driva ett detaljhandelsföretag handlar ytterst om att intäkterna ska vara större än kostnaderna så att verksamheten går med vinst. Sämre tider kännetecknas ofta av att efterfrågan minskar, d v s intäkterna kommer att utvecklas svagare. Ibland kan dock sämre tider drivas av kostnadsökningar. Den kris detaljhandeln just nu upplever är en kombination av båda faktorerna. Efterfrågan har utvecklats svagt i de flesta branscher, detta har delvis kunnat hanteras genom att öka försäljningspriserna, men samtidigt har inflationen drivit upp inköpskostnaderna. Några andra kostnader som har ökat är hyreskostnader, energikostnader och även räntekostnaderna. Lönekostnaderna är en stor kostnadspost för vissa delar av handeln (i synnerhet inom sällanköpsvaruhandeln). Avtalsrörelsen 2023 blev relativt återhållsam, vilket är bra för detaljhandelsföretagen.

För att förstå hur man ska navigera behöver man utgå ifrån handelns drivkrafter. I figur 7 fångas flera av dessa. I centrum återfinns "vinstfunktionen", d v s målet för detaljhandelsföretag som vill utvecklas väl under lång tid är tillräckligt hög vinst. För att uppnå detta måste intäkterna över tiden vara större än kostnaderna.

I alla konsumentnära verksamheter är förståelse för kundernas efterfrågan det viktigaste fokusområdet. Inkomsterna och inkomsternas utveckling bestämmer den totala köpkraften men kan också drivas av att konsumenternas tillgångar. Det senare kan drivas av sparande och att kapitaltillgångar ökar i värde och som konsumenterna kan använda genom att t ex sälja av eller belåna. Priserna påverkar den totala försäljningen. Betalningsviljan hos kunderna bestäms av de varor och tjänster som säljs. Det finns skillnader mellan olika kund/hushållstyper som t ex kan drivas av skillnader mellan stad och land, ålder e.d. Över tiden kan det även ske beteendeförändringar (t ex mode och ökat intresse att e-handla).



För att lyckas sälja sina produkter behöver företagen arbeta med både de synliga och de osynliga kundfaktorerna.

Till de synliga hör de som kunderna möter. Vilken typ av produkter och priser erbjuds och hur marknadsförs erbjudandet. Vilken typ av koncept representerar butiken, var är butiken lokaliserad (där tillgänglighet är en viktig faktor) och vilket sammanhang (t ex stadskärna, köpcentrum) och slutligen vilken personal möter kunderna. Är det personal som fyller en funktion (ser till att det är fullt på hyllorna och ger viss service) eller är det personal som bygger en relation med kunderna och kan erbjuda en högre nivå vad gäller interaktionen med kunderna. De synliga kundfaktorerna är avgörande för företagets intäktssida.

Till de osynliga kundfaktorerna hör det man "inte ser" som kund. Är verksamheten effektivt organiserad, används personalen på ett effektivt sätt, har man effektiv inköpsprocess och aktivt arbete med sitt sortiment, fungerar logistiken effektivt och finns det t ex avancerade system för analys av kunddata mm? De osynliga kundfaktorerna är också viktiga för intäktssidan, men ofta berör det mer kostnadssidan. Att exempelvis lyckas med att köpa in rätt varor vid rätt tillfälle och distribuera dem effektivt bidrar till lägre kostnader och därmed en högre vinst.

Ett företag verkar på en marknad där man ständigt utmanas av andra aktörer. Att vara framgångsrik handlar om att prestera bättre än konkurrenterna. Pris är en konkurrensfaktor, men vad som gör en butik till ett bättre alternativ är en kombination av många faktorer. För att bli kundens val kan det både handla om att vara effektivare (vilket innebär att man t ex kan sälja liknande varor billigare) och/eller innovativare (vilket kan handla om förbättringar i många olika avseenden). Effektivitet handlar om att göra ungefär det man brukar göra, men bättre och bättre. Innovativare handlar om att arbeta på ett nytt och smartare sätt. Konkurrens är inte heller enbart kopplat till konkurrens inom delbranschen utan ytterst är det konkurrens om konsumenternas köpkraft. Om t ex restaurangerna blir ett intressantare val för kunderna kan detta gå ut över dagligvaruhandeln. En ökad efterfrågan på att resa utomlands kan leda till att hushållen minskar på sin detaljhandelsefterfrågan. Konkurrens i handeln är också konkurrens mellan handelsplatser. Att vara lokaliserad i en attraktiv stadskärna eller ett attraktivt köpcentrum skapar kundflöden som i sin tur bidrar till ökad försäljning. För



handeln innebär detta att man även måste samverka med andra aktörer på en handelsplats och de fastighetsägare som äger handelsplatserna.

Hur framgångsrik en verksamhet blir, dvs hur väl man lyckas växa och hur lönsam verksamheten är bestäms till stor del av kunderna och av hur väl ett företag arbetar med de synliga och osynliga kundfaktorerna relativt konkurrenterna. Dock utsätts både företag och kunder för ”externa förändringar” kontinuerligt. Dessa kan drivas omvärldsförändringar och av politiska beslut. Exempel på omvärldsförändringar kan t ex vara teknisk utveckling, pandemi men också en låg- eller högkonjunktur som skapar nya förutsättningar att förhålla sig till. Politiken kan i sin tur påverka företag och kunder både på ett makroplan (t ex högre räntor eller skatter), men också på ett mikroplan (t ex lagstiftning som påverkar lönekostnader eller möjligheten att etablera nya butiker).

För att navigera framgångsrikt i en lågkonjunktur behöver handelsföretagen förhålla sig till ovan drivkrafter. Olika företag har olika förutsättningar att jobba med de olika drivkrafterna. För vissa kan det handla om att försöka effektivisera inköp- och distribution för att t ex kunna sälja fler varor billigare och därmed upprätthålla lönsamheten. För ett annat företag kan det handla om att se över sitt sortiment för att plocka bort sådant som är mindre lönsamt/olönsamt. För en kedja kan det handla om att lägga ner olönsamma butiker och kraftsamla där det går bättre.

Ytterst måste varje detaljhandelsföretag göra en egen analys och därefter fokuserar på det som ger ”mest valuta för pengarna”.

Även om varje företag måste göra en egen analys utifrån sina förutsättningar för att navigera i en lågkonjunktur finns det lärdomar att hämta från forskningen och från erfarenheter från tidigare kriser. Detta är temat för nedan avsnitt.

### Lärdomar från forskningen

I Bergström (2009, ”Det är inte över förrän det är över”) gjordes en genomgång av forskningslitteraturen kring hur ekonomiska kriser påverkar konsumtionsbeteende. Med utgångspunkt från några av de övergripande slutsatserna görs nedan tolkningar utifrån en svensk kontext och utifrån dagens lågkonjunktur.

*Konsumentbeteendet påverkas olika beroende på typ av kris.* De kriser som Sverige har gått igenom har haft olika karaktär. 70-talskrisen var en energi- och strukturomvandlingskris. 90-talskrisen var en fastighetskris och Pandemin var en hälsokris. Samtliga kriser har påverkat konsumenterna och handeln, men på olika sätt. Gemensamt för kriserna är att ökad osäkerhet och stigande arbetslöshet leder till försiktighet och minskad efterfrågan. 90-talskrisen påverkade hela handeln, men ffa stora delar av sällanköpsvaruhandeln. Pandemin fick stora effekter på restaurangnäringen och på delar av handeln, medan andra delar fick ett uppsving som t ex e-handeln och dagligvaruhandeln. I den nuvarande krisen kan man också se en substitution från de varor som har haft höga prisökningar till billigare varor. Detta påverkar också på butiks nivå och olika lågprisaktörer klarar sig relativt bra. I detta sammanhang kan man även lyfta fram att om en lågkonjunktur är temporär eller mer permanent får det olika effekter. Om en kris upplevs som temporär kommer konsumenterna inte att ändra sitt beteende i någon större utsträckning. Då kan man exempelvis använda besparingar för att hålla uppe konsumtionen. Skulle en lågkonjunktur bli mer utdragen eller om t ex vissa varor/tjänster blir permanent mycket dyrare kommer det att få större effekter. Om t ex räntorna permanent lägger sig på en högre nivå kommer detta att tvinga många hushåll att permanent lägga en större andel av sina inkomster på att betala räntor och dra ner på annan konsumtion. Under nuvarande kris är detta



ett relativt troligt scenario under de kommande åren. Vad hushållen väljer att spara in på långsiktigt återstår att se.

*Hur krisen hanteras från politiskt håll påverkar också konsumentbeteendet.* Ett tydligt exempel på detta är under pandemin där konsumenterna uppmanades att inte besöka platser med mycket folk. För handeln innebar detta att många butiker fick problem. Istället blev det ett uppsving för e-handel av både sällanköps- och dagligvaror. Under den nuvarande krisen är det stigande energikostnader och räntor som bidrar till ändrat konsumentbeteende. Framförallt via en lägre total efterfrågan. En del förslag har kommit på temat prisstopp för att begränsa inflationen och där inspirationen kommer från bl a Frankrike. Prisstopp är dock ett tveksamt styrmedel som provades under 70-talskrisen. En konsekvens blir att varor som prisstoppas, om prisökningar drivs av stigande inköpskostnader, slutar att säljas då företagen inte tjänar tillräckligt på att sälja dem. För handeln och konsumenterna är troligtvis det bästa om en lågkonjunktur används för att ta beslut som underlättar handelsföretagen att driva sina verksamheter samtidigt som åtgärder som ökar konkurrensen införs.

*Konsumtion av kapitalvaror minskar mest.* Typiskt för de flesta kriser är att efterfrågan på kapitalvaror minskar. Orsaken är att detta ofta är dyrare varor och inte heller är nödvändiga att införskaffa. Det kan dock finnas motkrafter. T ex upplevde hemelektronikbranschen en stark grundefterfrågan under stora delar av 00- och 10-talet i o m kunderna övergick från analoga produkter till digitala produkter. Genomgående klarar sig nödvändighetsvaror bättre, t ex mat och läkemedel.

*Prisvärda varor föredras framför exklusiva varor.* I sämre tider blir många konsumenterna mer prismedvetna och också beredda att lägga ner mer tid på att söka efter prisvärda varor. Ett exempel de senaste åren är ett uppsving för second-hand. Olika lågprisaktörer har också haft en stark utveckling både före och under lågkonjunkturen. Samtidigt kan det finnas parallella trender. Efter pandemin har det funnits ett uppdämt behov av att t ex gå på restaurang och att resa. Detta i kombination med att stora grupper har sparat en hel del under pandemin och att stora grupper trots allt inte direkt påverkas så mycket av en lågkonjunktur har gjort att efterfrågan för resor och för att gå ut och äta har varit förvånansvärt god trots att ekonomin är på väg in i en lågkonjunktur. Skulle konjunkturen fortsätta att försämrans kom troligtvis även denna typ av konsumtion att uppleva en nedgång.

*Enklare livsstil bejakas och värderingar om vad som är motiverat att konsumera ändras.* I sämre tider behöver man bli sparsam vilket kan innebära att man istället för att gå på restaurang väljer att bjuda hem vänner. Istället för att köpa bröd så väljer man att baka. Istället för att köpa gymkort blir det populärare att jogga eller att gå på utegym. Second-hand blir populärare och mer accepterat.

*Medelklassens konsumtion minskar mest.* De som har mycket god ekonomi påverkas i mindre utsträckning av sämre tider och de som redan har det ekonomiskt svårt har redan dragit ner på sin konsumtion. Således är det ffa medelklassen som primärt kommer att bli mindre konsumtionsbenägna i samband med en lågkonjunktur. I Sverige är medelklassen en mycket stor grupp och det finns anledning att titta på skillnader mellan olika delar av medelklassen. I den nuvarande krisen är t ex stigande energipriser och räntor två utmaningar för hushåll som bor i egen villa och för högbelånade hushåll (t ex yngre hushåll i våra storstadsregioner).

*Beroende på krisens karaktär påverkas olika grupper olika.* I samband med en lågkonjunktur är det inte ovanligt att delar av näringslivet upplever en svag efterfrågan medan andra delar av näringslivet inte påverkas. Detta innebär att en lågkonjunktur kommer att påverka olika delar av



arbetsmarknaden och därmed hushållen olika. IT-krisen var t ex primärt en utmaning för IT-branschen och i synnerhet i Stockholmsregionen. Finanskrisen fick stora, men kortsiktiga, effekter på industrin vilket innebar att i regioner där många jobbar för industrin ökade arbetslösheten, t ex Göteborgsregionen. Den nuvarande krisen har än så länge inte tagit sig uttryck i nämnvärt stigande arbetslöshet. Branscher som ligger i farozonen är bl a kopplade till byggindustrin. Byggindustrin är dock utspridd över hela landet så en ökad arbetslöshet i denna sektor kan bidra till en något lägre efterfrågan totalt sett, men tydliga regionala effekter är mindre troliga.

## Insikter från branschen

De insikter från forskningen som redovisades ovan ger en del insikter kring vad som är viktigt att tänka på i sämre tider. För att få mer fördjupad kunskap har samtal med kunniga personer genomförts. Dels genomfördes samtal efter finanskrisen, dels har samtal genomförts i samband med nuvarande lågkonjunktur. Nedan presenteras en sammanfattning av samtalen.

Samtalen har haft utgångspunkt i modellen som beskrev handelns drivkrafter ovan. Vad krävs för att upprätthålla lönsamheten under en lågkonjunktur? Vilka omvärldstrender behöver man förhålla sig till, vilka kundbeteende kommer att påverka och vilka synliga och osynliga kundefaktorer behöver handlarna ha fokus på. Mer i detalj har samtalen strukturerats utifrån nedan områden:

1. Vinstfokus. Ledningen för ett företag behöver förhålla sig till många områden, men i denna kategori har vi ffa samlat sådant som rör den operativa verksamheten och lönsamheten
2. Beteende. I denna del återfinns insikter som berör kundbeteende
3. Innovation. Här har insikter som handlar om betydelsen av att testa nya initiativ samlats.
4. Kundanalys. Denna del består av insikter koppla till ökat fokus på kundanalys
5. Personal. Personalen utgör en central del av ett företags erbjudande och ett viktigt fokusområde
6. Handelsplats. Handelns utveckling är beroende av hur väl handelsplatserna fungerar i såväl goda som dåliga tider.

Vinstfokus. I samband med sämre tider behöver varje företagsledning ta fram en "profit-protection-plan" för att minska risken för fallande lönsamhet och förluster. På ett övergripande plan är en lågkonjunktur ofta ett bra tillfälle att ta tag i saker som inte har varit lika prioriterat under goda tider. Det kan även vara ett tillfälle att ifrågasätta hela eller delar av verksamheten.

En uppenbar åtgärd är att se över svaga delar. Vilka delar är svaga och har sämre framtidsutsikter? Det kan handla om såväl butiksenheter som varukategorier. Det kan också handla om övergripande OH-kostnader som har en tendens att ibland växa och bli mer omfattande än vad som är önskvärt. Dock är det av vikt att inte bli för kostnadsfokuserad. Handeln lever på att sälja sina produkter så det är viktigt att ha fokus på kommersiell kraft och inte bara kostnadsjakt. Finns det delar i verksamheten som är starka kan det finnas anledning att stärka dessa delar. Några områden att titta närmare på är:

- Fokusera på det butiken är bra på
- Aktivera marknadsföringen, men gör det på ett kostnadseffektivt sätt.
- Identifiera de viktigaste kunderna och vårda dessa kundrelationer
- Tydliggör erbjudandet och butikens koncept

Av vikt är även att upprätthålla goda kontakter med fastighetsägaren (för t ex hyresjusteringar) och bankerna (undvika likviditetsproblem). Goda bankkontakter kan också vara värdefullt om det uppstår





möjligheter att förvärva bolag som blir till salu i sämre tider och som kan komplettera och stärka verksamheten. I sämre tider kan de också ligga ett värde i att ha öka fokus på lönsamhet och minskat fokus på tillväxt. Ibland behövs det perioder av konsolidering.

Framgångsrika aktörer inom handeln är duktiga på de osynliga kundfaktorerna, dvs faktorer som exempelvis inköpsrutiner, hur man arbetar med att hitta rätt sortiment, effektiv logistik och distribution och hur man arbetar med stödjande teknologiska system. Funkar inte de osynliga kundfaktorerna då blir varorna dyra, fel varor finns i hyllorna mm. Ett område som är centralt under en lågkonjunktur är hur man hanterar varulagret. Att bli sittande med för stort varulager är bekymmersamt i sämre tider då risken ökar att mycket kapital binds i lagret och att dess värde kan vara svårt att realisera under en lågkonjunktur. Inom exempelvis e-handeln har SHEIN lyfts fram som en aktör som arbetar mycket effektivt med sitt varulager och i praktiken inte producerar varor förrän det finns tillräckligt stor efterfrågan.

För en företagsledning är det också av särskild vikt att följa marknadsutvecklingen. Ser det ut att bli en kortsiktig lågkonjunktur eller blir den mer långsiktig? Det är inte heller ovanligt att det kan bli bakslag och nya händelser kan påverka utvecklingen. Framtiden är på många sätt mer osäker än vanligt (geopolitisk osäkerhet, inflation, instabilt banksystem mm). Att systematiskt följa utvecklingen och kontinuerligt utvärdera olika scenarion bidrar till ökad beredskap. Av vikt är också att vara medveten om att det ofta finns fördröjningseffekter. Ett exempel är hur stigande räntor under 2022/23 först kommer att få fullt genomslag för hushållen efter 1-2 år då många har satt om sina tidigare "lågränte-lån". En metod som kan tillämpas är att bedöma möjliga scenarier utifrån hur sannolika de är och vilka konsekvenser de kan få. De scenarier som är sannolika och som får stora potentiella konsekvenser är de som ledningen bör ha fokus på.

Förändrade kundbeteenden. I sämre tider kan kundbeteende komma att ändras. För det enskilda hushållet är det rationellt att välja billigare alternativ framför dyrare alternativ. Det kan även vara rationellt att avvakta med viss dyrare konsumtion (t ex kapitalvaror). Ändrat beteende kan även ta sig andra former. T ex blir mer sparsamma livstilsval populära. Bjud på middag eller arbetslunch hemma istället för att gå på restaurang, se på film hemma istället för att gå bio, semestra i Sverige istället för att åka utomlands och laga kläder istället för att kasta. För att identifiera prisvärda produkter kommer konsumenterna även att vara mer benägna att skaffa sig information om hur prisvärda olika produkter är. Det blir således relativt viktigare att tydliggöra de fördelar som finns med en produkt. En annan viktig strategi är att bygga lojalitet, inte minst om kunderna börjar bli mer medvetna om sina konsumtionsval. Lojalitet är ofta viktigt för butiken, men inte nödvändigtvis lika viktigt för kunden. Det finns det således anledning att se över och utveckla lojalitetsarbetet.

En dimension som inte ska glömmas bort är att beteende snabbt kan ändras när konjunkturen vänder uppåt. Det var t ex tydligt efter pandemin. Det fanns ett uppdämt behov av att gå på restauranger och de aktörer som snabbt kunde skala upp verksamheten hade alla möjligheter att förbättra sin lönsamhet.

Innovation. Sämre tider är ofta perioder då innovationsgraden ökar. Det som har tappat i konkurrenskraft tenderar att slåss ut och därmed skapas utrymme för nya erbjudande och koncept. Det är inte ovanligt att underliggande positiva trender kan komma att förstärkas. Det var exempelvis mycket tydligt under 90-talskrisen då de som kom ut som vinnare ur denna kris var aktörer som satsade på tydliga kedjekoncept (t ex inom sport, hemelektronik, byggvaruhandeln mfl). En annan kategori som blev framgångsrika var köpcentrum och externa handelsplatser. Efter finanskrisen har t ex e-handeln och även fokuserad lågprishandel kommit att utvecklas starkt. Under innevarande kris



kan säkert de två senare koncepteten fortsätta att utvecklas positivt. Vad gäller e-handeln finns det fortfarande stor utvecklingspotential, inte minst för den fysiska handeln. Att försöka utveckla "omnichannel" ytterligare är en möjlighet. Lågprishandeln kan också fortsätta att utvecklas positivt. Efter finanskrisen kom lågprishandeln att växa snabbare i Europa än vad som var fallet i Sverige. Kanske kan denna trend nu få en extra skjuts i samband med denna lågkonjunktur

En innovativ "bubblare" är second-hand som håller på att professionaliseras allt mer. Dock har second-hand butikerna/kedjorna ännu inte riktigt hittat en modell som gör att de fullt ut kan "industrialisera" sina koncept på samma sätt som många av de aktörer som växte fram efter 90-talskrisen, men kanske kan möjligheten att hitta bättre lokaler i kombination med ökad efterfrågan bidra till att detta segment utvecklas än starkare.

En annan potentiell "bubblare" är företag som via ett medlemskap erbjuder bättre priser. Costco, som är ett av världens största detaljhandelsföretag och som bygger på att man är medlem, har nyligen etablerat sig i Sverige och har fler etableringar på gång. Huruvida detta blir en framgång eller inte är fortfarande oklart, men konceptet innebär att man via medlemskap och relativt bra priser bygger kundlojalitet.

En underliggande trend som skulle kunna ta fart under/efter den nuvarande lågkonjunkturen är en ökad "tjänstefiering" av handeln, dvs ett större inslag av service och tex möjligheter att tex hyra varor istället för att köpa. Att addera denna eller andra typer av mervärden för att få bättre betalt (alternativt slippa sänka priserna om konkurrensen intensifieras) kan vara en framgångsstrategi. En underliggande trend som stödjer denna utveckling är att över tiden har inkomsterna stigit och därmed också betalningsviljan för det "nischade erbjudandet" och/eller det "det lilla extra", dvs premiumsegmentet. Utöver stigande inkomster de senaste decennierna har också inkomstskillnaderna ökat, vilket innebär att det finns allt större grupper med osedvanligt god köpkraft, inte minst i våra större städer. En ytterligare drivkraft är att konsumenternas preferenser har blivit mer mångfacetterad. Impulser från omvärlden, via media och via Internet har bidragit till en ökad medvetenhet och intresse för nya typer av varor och tjänster. På kort sikt kan satsningar på att addera mervärden vara utmanande, men det är också viktigt att inte underskatta kraften i underliggande trender och att stå redo möta en stark efterfrågan när konjunkturen vänder.

En nisch som på kort sikt har potentialen att vara stark är shoppingturismen. Även om det är och finns tendenser till lågkonjunktur finns det två krafter som talar för ökad shoppingturism. Dels finns det ett uppdämt behov av att resa och besöka andra länder. Dels har den svenska kronan fallit rejält i värde i relation till många länder, det är med andra ord billigt att besöka Sverige. Att på olika sätt stärka shoppingturismen har troligen potential.

För att släppa loss de innovativa krafterna är det viktigt att bejaka experimenterande. Större kedjor kan ha finansiell kraft att våga prova nya koncept och fastighetsägarna kan/bör också överväga om de kan släppa fram nya aktörer och koncept i större utsträckning än vad har varit fallet de senaste åren.

Kundanalys. Ett område som alltid är viktigt, men kanske än mer så i sämre tider är kundanalys. Vilka är de lönsammaste respektive olönsammaste kunderna, vilka är de trogna kunder och vilka kunder kan det vara intressant att försöka nå fram till? Under en lågkonjunktur finns det även stora skillnader mellan olika kundgrupper. I den nuvarande lågkonjunkturen är det fortfarande många som har kvar sitt jobb, som har goda inkomster, som inte nödvändigtvis är högt belånade och därmed inte lika stor utsträckning påverkas av stigande räntor. Vissa kundgrupper är med andra ord mer



intressanta än andra och att utveckla och utnyttja kunddata smartare är centralt för att hantera sämre tider.

Analys av olika varor och tjänsters priskänslighet är också centralt. Att exempelvis sänka priserna för vissa varor kan ge en stor efterfrågeökning, medan effekten inte är lika stor för andra varor. Pris/efterfrågeanalys är således viktigt för att upprätthålla lönsamheten.

En viktig dimension är lokalisering av butiker och att vara lokaliserad i rätt region och på rätt handelsplatser. Centrala frågor i en kundanalys bör vara: Vilka är de ekonomiskt starkaste regionerna på sikt och vilken typ av handelsplatser fungerar bäst. Vad gäller regioner är en trend sedan länge att landets storstäder och våra centralorter har en starkare långsiktig utveckling än mindre orter och landsbygden. Det finns dock en intressant mottrend som drivs av ökat distansarbete. I o m att det har blivit enklare och mer accepterat att helt eller delvis jobba på distans kan efterfrågan öka i mer perifera lägen. Orter som t ex Nynäshamn, Ystad, Varberg mfl kan troligtvis förvänta sig en befolkningsutveckling som till viss del drivs av ökat distansarbete. Detta i sin tur innebär ökad lokal köpkraft och därmed bättre förutsättningar för handeln.

Personalen. I mötet med kunden har handelsföretagen en möjlighet att öka försäljningen och bygga kundnöjdhet och lojalitet, d v s säljare, kundtjänst mfl är viktiga för verksamhetens utveckling i såväl goda som sämre tider. I sämre tider finns det ibland anledning att dra ner på personalen, men det är viktigt att beakta att en lågkonjunktur snabbt kan vända uppåt och då kan det vara svårt att hitta bra personal. Denna problematik var tydlig inom flyget där en stor del av personalen slutade under pandemin. När det väl vände uppåt fanns det brist på kunnig personal vilket ledde till en hel del problem och missnöjda flygresenärer.

I vissa branscher finns utrymme att rationalisera och t ex öka graden av självservice. Det är ofta svårt att säga upp personal och ställa om en verksamhet, men är det någon gång det är lättare är det i samband med lågkonjunkturer.

Handelsplatsen. När många kunder ska handla tänker de mer i termer av handelsplatser än enskilda butiker – ”Ska vi åka till stan, eller ska vi åka till köpcentrumet” är en typisk beslutssituation. Handelsplatsens erbjudande i sin helhet är således av vikt även för den enskilda butiken. Handelsplatserna ägs av fastighetsägarna och därmed har de en viktig roll för att handeln ska utvecklas väl även i sämre tider. Kanske kan de bidra med att bejaka ett större inslag av ”lågprisupplevelser”, t ex fler vintagebutiker, loppisar mm. Kommer det kunder till handelsplatsen ökar sannolikheten att de även handlar i andra butiker. Fastighetsägarna kan även arbeta med nya kontraktsformer som gör det enklare för nya aktörer och koncept att etablera sig, som i sin tur kan bidra till att locka fler kunder. Event och upplevelser är andra aktiviteter som är viktigt. Centrumledare/föreningar har även viktig roll i att inspirera och se till att det finns en positiv anda trots lågkonjunktur.

På ett mer övergripande plan behöver t ex kommunerna underlätta för nya etableringar. Detta är inte minst viktigt i och i anslutning till stadskärnorna som har stora problem efter pandemin. Nya etableringar behöver inte nödvändigtvis vara ny handel utan det kan också vara nya bostäder, nya arbetsplatser och mer samhällsservice som bidrar till ökad lokal köpkraft.

För den enskilde butiksinnehavaren är en av lågkonjunkturers största möjligheter att man kan förhandla till sig bättre hyror och kanske även bättre butikslägen.



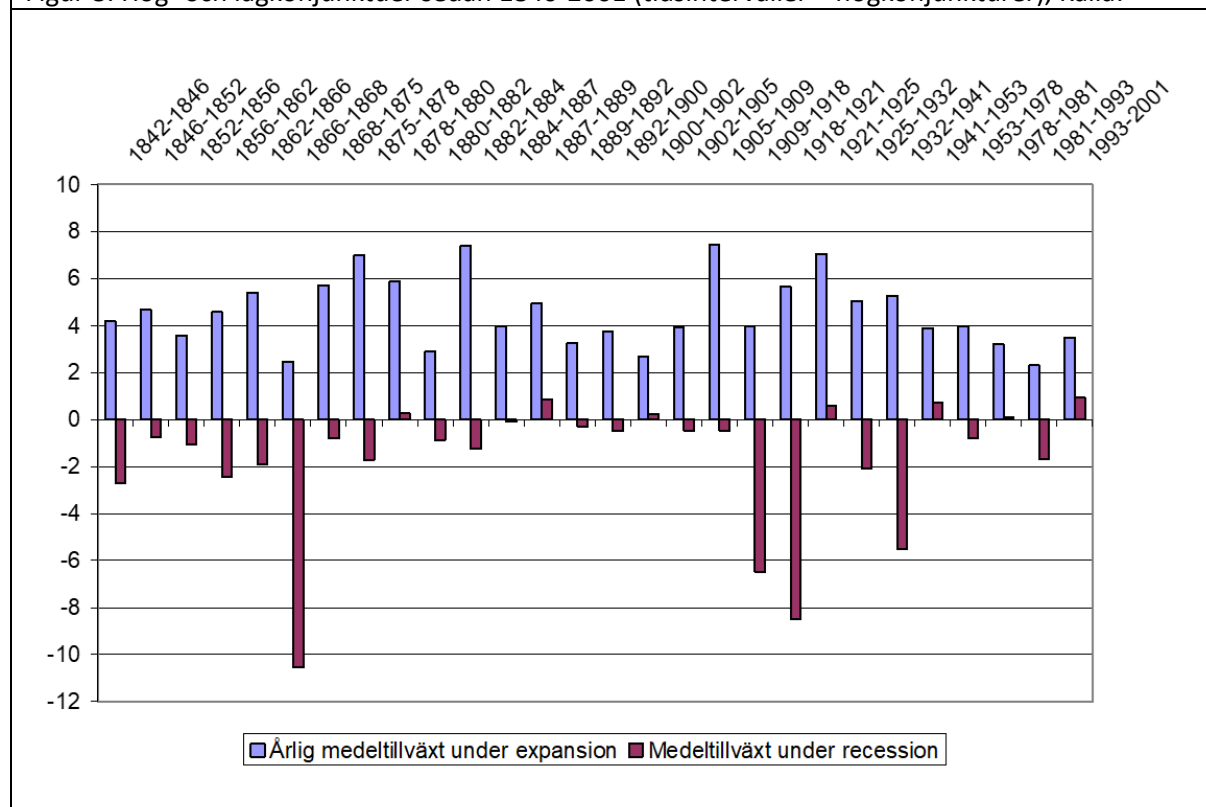
För handlare och andra aktörer i t ex en stadskärna eller i ett köpcentrum är det också viktigt att stötta och inspirera varandra. Sämre tider är en utmaning för alla och stöd från branschkollegor är betydelsefullt.



## Efter regn kommer sol

Efter lågkonjunkturer kommer högkonjunkturer. I figur 8 illustreras hög- och lågkonjunkturer för BNP mellan 1840 och 2001. Som framgår är tillväxten under högkonjunkturerna ofta högre än vad ekonomin krymper under en lågkonjunktur. Detta beror på att svensk ekonomi sedan industrialiseringen på 1800-talet har haft en långsiktig ekonomisk tillväxt på ca 2% per år. Ekonomisk tillväxt materialiserar sig bl a i stigande inkomster för hushållen och hushållen kan i sin tur öka sin konsumtion, vilket bl a gynnar detaljhandeln. I början på 1900-talet räckte inkomsterna till nödvändighetsvaror (t ex livsmedel), men i takt med stigande inkomster har konsumtionen utökats till allt fler varugrupper och idag konsumerar de flesta på ett sätt som inte ens de rikaste kunde drömma om på 1800-talet.

Figur 8: Hög- och lågkonjunkturer sedan 1840-2001 (tidsintervaller = högkonjunkturer), Källa:



Även detaljhandeln gynnas av den ekonomiska tillväxten. Exempelvis ökade detaljhandeln starkt efter 90-talskrisen då svensk ekonomi kom att utvecklas betydligt bättre än decennierna tidigare. Handeln var också innovativ och expansiv och mellan ca 1995 och 2008 la konsumenterna en växande andel på shopping. Detta ledde i sin tur till en stark långsiktig utveckling. Runt millennieskiftet omsatte detaljhandeln ca 400 miljarder kronor. 2022 är omsättningen ca 850 miljarder kronor i löpande priser. Med undantag för det senaste året har inflationen varit relativt låg så en stor del av denna tillväxt är också volymtillväxt.



## På lång sikt ökar köpkraften

Blicka man framåt 10 år eller mer är det mycket som tyder på att den totala köpkraften kommer att öka även om det finns osäkerhetsfaktorer.

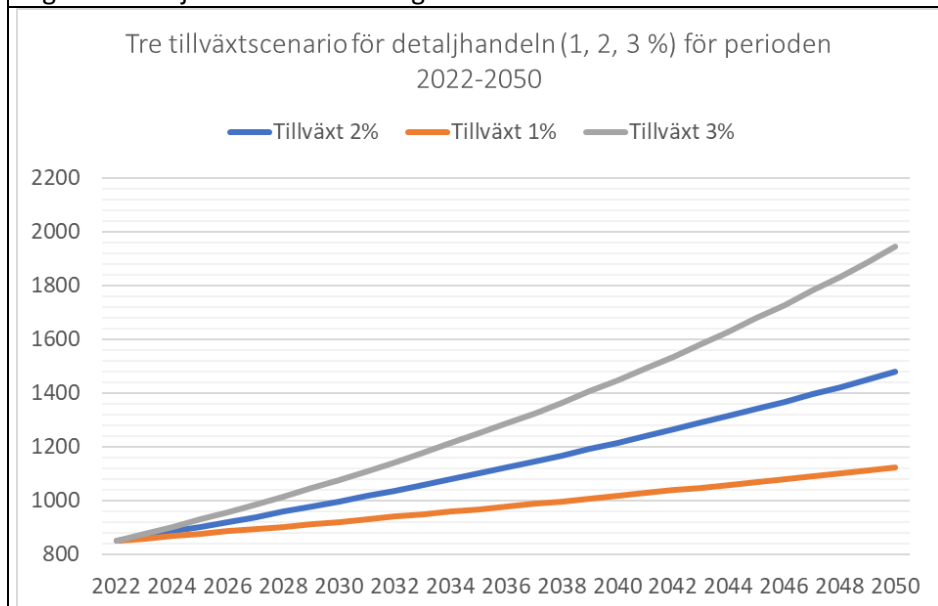
En anledning till att den totala köpkraften kommer att öka är att svensk ekonomi med all sannolikhet kommer växa och det i sin tur kommer att spilla över på hushållens inkomster. Ett skäl till att ekonomin i sin helhet kommer att utvecklas väl är för att den har gjort det (med viss variation) de senaste 200 åren. Den långsiktiga utvecklingen har framförallt drivits av att svenska företag har varit innovativa och svensk arbetskraft blivit allt mer kompetent. Detta i kombination med att svenska företag framgångsrikt har exporterat varor till världsmarknaderna och de inhemska branscherna också varit både innovativa och effektiva har skapat det välstånd vi har idag. Det mesta tyder på att svenska företag och svensk arbetskraft kommer att fortsätta att utvecklas och därmed kommer även den långsiktiga tillväxten att hålla i sig. På kort sikt kan säkert geopolitisk oro, inflation, risk för protektionism mm innebär något svagare utvecklingen, men bästa bedömning är dock att i ett längre perspektiv kommer ekonomin att utvecklas positivt.

Figur 9 illustrerar kraften i en långsiktig positiv utveckling på 1, 2, 3 %-tillväxt om året. Svensk BNP har haft en långsiktig tillväxt på ca 2% så om man blickar framåt kan detta vara ett rimligt långsiktigt scenario där försäljningen i detaljhandeln fram till 2050 kommer att öka från 850 miljarder till knappt 1500 miljarder kronor, d v s nästan en fördubbling i fasta priser (volym). Det kan låta mycket, men faktum är att något liknande har hänt de senaste 20-30 åren. I mitten på 1990-talet omsatte detaljhandeln ca 350 miljarder, i början på 00-talet 400-450 miljarder och 2008 knappt 600 miljarder.

På ett övergripande plan är det således viktigt för handeln att svensk ekonomi fungerar väl. Skulle tillväxten bli relativt lägre (som den t ex var från mitten av 70-talet till mitten av 90-talet) får det stora effekter på den reala köpkraften. Växer detaljhandelsförsäljningen endast med 1% per år ökar den "bara" med knappt 300 miljarder kronor. Skulle däremot svensk ekonomi och detaljhandeln uppleva en starkare utveckling, t ex 3%, då kommer handeln att omsätta drygt 1900 miljarder kronor, en ökning på över 1000 miljarder kronor.



Figur 9: Detaljhandelns utveckling 2000-2022 samt tre tillväxtscenario



### Handeln behöver strukturomvandling

Handeln behöver dock inte bara en god makroekonomisk utveckling utan behöver även förnya sig. Sedan finanskrisen har den traditionella butikshandelns tillväxt stannat av jämfört med utvecklingen efter 90-talskrisen fram till finanskrisen. Detta gäller inte minst inom sällanköpsvaruhandeln. I den traditionella butikshandeln har nya handelskoncept blivit färre, antalet nya och snabbväxande kedjor är relativt få och de flesta dominerande kedjorna har sina rötter i 90-talet eller tidigare. Lönsamheten är under press, köpcentrumutvecklingen har stannat av och många stadskärnor har det relativt svårt. Bilden är att detaljhandeln har stagnerat och kommit in i en konsolideringsfas. Givetvis finns det undantag, t ex har lågprishandeln haft en stark utveckling och även e-handeln, men den övergripande bilden är att detaljhandeln och i synnerhet butikshandeln har "tappat tempo".

Denna utveckling är inte helt ovanlig när det gäller branschutveckling. Under vissa perioder är innovationsgraden hög och nya koncept introduceras, därefter inträder en imitationsfas. I denna fas kopieras de framgångsrika koncepten och i takt med att allt fler har liknande erbjudande hårdnar konkurrensen (ofta med fokus på lägre priser och effektivisering) och lönsamheten pressas. Sen inträffar en kris som leder till utslagning av företag. I samband med krisen skapas nya förutsättningar och nya aktörer och innovationer börjar ta marknadsandelar. Denna branschdynamik satte ekonomen Joseph Schumpeter fokus på och har kommit att kallas för "kreativ förstörelse". Enligt Schumpeter bidrar utvecklingen till att utveckla näringslivet. Även om enskilda aktörer får det tufft är det ur ett större perspektiv centrala processer för att upprätthålla ett konkurrenskraftigt näringsliv.

Ovan teori är relevant för detaljhandeln. Med undantag för e-handeln ser stora delar av handeln ut som den gjorde för 20 år sedan och samtidigt är det många tecken på kris i branschen. Pandemikrisen och nu energi/inflations-krisen kommer att leda till en omvandling av gamla företag som måste utveckla sina koncept eller går i konkurs. Samtidigt kommer kriserna att öppna upp för nya aktörer och koncept ungefär på samma sätt som 90-talskrisen blev formativ för detaljhandeln.



Inte bara handelsföretagen har tappat i innovationsgrad utan det gäller även handelns marknadsplatser (köpcentrum, stadskärnor mfl) som har haft en central roll för handelns utveckling. 90-talskrisen innebar ett många småhandlare konkurrerades ut och handeln kom att industrialiseras genom att kedjekoncept blev vanligare. Dessa kedjors affärsmodell byggde på standardiserade butikskoncept med ett större inslag av standardiserat utbud, på effektiva inköp och logistik, på enhetlig marknadsföring och på en lokaliseringsstrategi som byggde på att etablera sig i A-lägen. A-lägena var både centralt i stadskärnorna, och på externa handelsplatser och köpcentrum. Parallellt med denna utveckling professionaliserades och specialiserades även fastighetsbranschen. Framväxten av fastighetsbolag som investerade i köpcentrum och gallerior blev allt vanligare. Dessa aktörer ville i sin tur ha trygga och framgångsrika hyresgäster och det blev naturligt att fokusera på kedjorna som blev allt fler. Sedan finanskrisen har denna utveckling stannat upp. Idag är det kris i många stadskärnor och antalet nya köpcentrum är få. Fokus är primärt på att trimma existerande handelsplatser och innovationsgraden när det gäller nya handelsplatskoncept är begränsad.

Vad behöver då göras? Det är en fråga som är svår att svara på i detalj. En bra grundförutsättning är att det finns stor och växande köpkraft hos konsumenterna. Det handelns aktörer behöver göra är att börja experimentera med nya erbjudanden och koncept i större utsträckning, d v s bli mer innovativa. Om innovationerna är intressanta för kunderna kommer de att ta marknadsandelar. Innovationer av olika slag har historiskt förändrat handeln. När dagligvaruhandeln satsade på stormarknader kom detta att förändra branschen, när tydliga kedjekoncept med tydliga erbjudande växte fram under 90- och 00-talet förändrade det marknaden och när e-handeln, efter en del initiala problem, började hitta sina former gick denna försäljningskanal från noll till 130 miljarder.

Den traditionella butikshandeln behöver således experimentera mera och det behöver vara prioriterat för ägare och ledning. Att våga satsa på nya koncept i en lågkonjunktur har tidigare visat sig vara framgångsrikt och kan troligtvis även vara det i innevarande lågkonjunktur.





## Sammanfattning – Tips för att hantera en lågkonjunktur

I nedan tabell har flera av de tips och insikter som har lyfts fram sammanställts. Totalt är det många idéer och det är viktigt att vara medveten om att varje företag har unika förutsättningar och behöver göra sin analys och sina prioriteringar. En övergripande rekommendation är också att det inte går att göra allt utan det är viktigt att fokusera på det som ger störst effekt.

Teori	Forskning	Erfarenheter
I en lågkonjunktur är det viktigt att ha fokus på:  <i>Omvärldsförändringar</i>  <i>Politiska beslut</i>  Förändrade kundbeteende och skillnader mellan olika kundtyper  <i>Företagets synliga och osynliga kundfaktorer</i>  <i>Konkurrens</i> inom branschen, mellan branscher och mellan handelsplatser	<i>Konsumentbeteendet</i> påverkas olika beroende på typ av kris  Hur krisen hanteras från <i>politiskt håll</i> påverkar konsumentbeteendet  Konsumtion av <i>kapitalvaror minskar</i> mest  <i>Prisvärda varor</i> föredras framför exklusiva varor  <i>Medelklassens</i> konsumtion minskar mest  Beroende på <i>krisens karaktär</i> påverkas olika grupper olika	<i>Vinstfokus</i> : Ta fram profit-protection-plan, se över kostnader och hantera svagheter. Glöm inte intäkts- och säljfokus. Säkerställ goda kontakter med banker och fastighetsägare. Jobba med de osynliga kundfaktorerna och trimma sortiment och varulager. Följ utvecklingen noga, lågkonjunkturer är perioder av stor osäkerhet.  <i>Ändrat kundbeteende</i> : prisvärda varor viktigare, kunder blir sparsammare och utvärderar olika alternativ mer. Bygg lojalitet. Efterfrågan kan snabbt förändras efter en lågkonjunktur  <i>Innovation</i> : Underliggande trender fortsätter, t ex e-handel, lågpris, second-hand. Ev blir ökat inslag av tjänster viktigare. Addera mervärden ökar betalningsviljan. Utveckla shoppingturismen  <i>Kundanalys</i> : Identifiera lönsamma, olönsamma kundgrupper. Skapa inte krisen själv genom att sänka fel priser för att öka efterfrågan. Identifiera och lokalisera i ekonomiskt starka regioner.  <i>Personal</i> : Viktigt behålla kompetens för att skapa kundnöjdhet och när konjunktur vänder, rationalisera om det behövs  <i>Handelsplats</i> : Hela handelsplatsen (stadskärnor, köpcentrum mfl) måste arbeta aktivt och koordinerat. Viktigt att handlare och andra stöttar och inspirerar varandra under en utmanande lågkonjunktur. Passa på att byta till bättre butikslägen om möjlighet uppstår.
<i>Framtiden ser ljus ut, men det kräver aktivt arbete och högre innovationsgrad.</i> Efter lågkonjunkturer kommer högkonjunkturer och dessa är ofta starkare än lågkonjunkturerna. Givet att svensk ekonomi utvecklas väl i sin helhet är det mycket som talar för att detaljhandeln kommer att uppleva en långsiktig stark tillväxt. Dock behöver handeln och handelns marknadsplatser förnya sig. Det behövs en högre innovationsgrad, inte minst i stora delar av den traditionella butikshandeln. Detaljhandeln har lyckats förnya sig i samband med tidigare lågkonjunkturer och det har varit gynnsamt för handeln i sin helhet och även uppskattats av konsumenterna.		



