SVENSK HANDEL

HANDELN – möjligheternas bransch

Svensk Handels kompetensbehovsrapport 2015

Innehåll

Förord 5
1. Handeln – en växande bransch som kan bli ännu större 6
2. Tio trender som driver utvecklingen 10
3. Handelns kompetensbehov 14
4. Slutsatser om handelns kompetensbehov 23
5. Källor 26

Förord

En framgångsrik handel är lika med ett framgångsrikt Sverige. Handeln svarar för 11 procent av BNP, 11 procent av sysselsättningen och 11 procent av statens skatteintäkter. Med hjälp av handeln genereras stora delar av de intäkter som krävs för att vi ska klara de stora samhällsförändringar vårt samhälle står inför och genom 120 000 människor vi nyanställer varje år finns också nyckeln till integration.

Handeln genomgår en kraftfull strukturomvandling driven av nya konsumentvanor, digitalisering och internationalisering. Konkurrensen är mördande hård och varje dag går tre handelsföretag i konkurs. Traditionellt har handelns företag klarat av att rekrytera personal men när förutsättningar nu snabbt förändras i grunden följer en kompetensbrist.

Handeln är en av näringslivets största arbetsgivare och utgör den enskilt viktigaste arbetsgivaren för unga men för att handeln ska kunna fortsätta vara den bransch som får in människor på arbetsmarknaden behöver vi hjälp. Hjälp att kunna rekrytera kompetent personal. Personal med kunskap inom bland annat service, it, e-handel och ledarskap. Denna rapport ger en lägesbeskrivning av handelns kompetensbehov. Klarar vi av att rekrytera denna kompetens kan handeln fortsätta att skapa jobb och välfärd.

Karin Johansson
VD, Svensk Handel

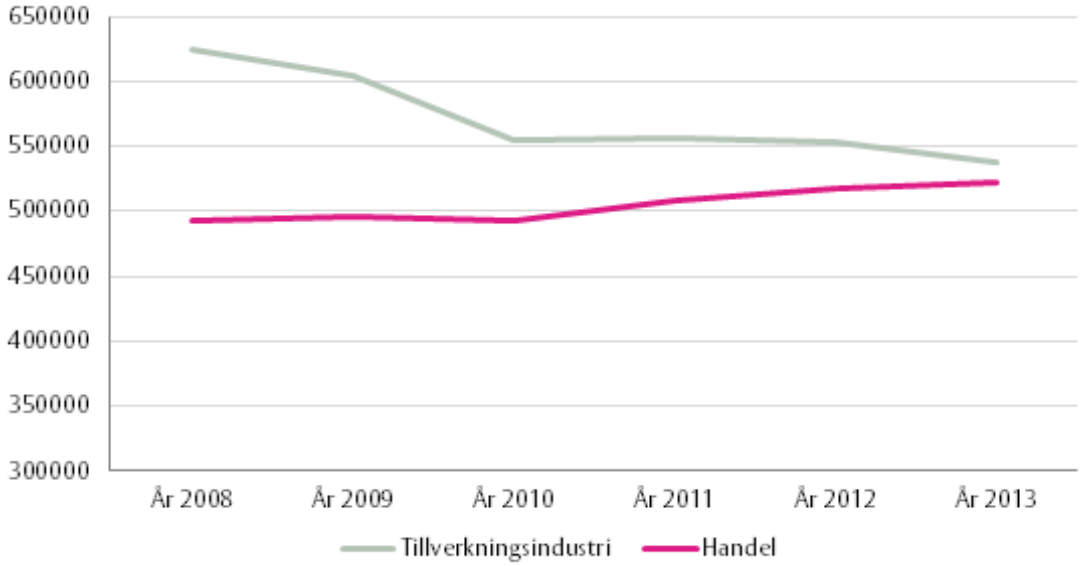
1. Handeln – en växande bransch som kan bli ännu större

Handeln spelar en nyckelroll för ekonomin och sysselsättningen. Det gäller inte bara i Sverige utan även i andra länder. För många unga och invandrare är handeln en språngbräda in på arbetsmarknaden. Att arbeta i ett handelsföretag ger värdefull arbetslivserfarenhet som även kommer till nytta inom andra arbeten. Handeln är kundinriktad och därför bra på att lära ut bland annat sälj- och servicekompetens. Alla har en relation till handeln, den är ett självklart inslag i vardagslivet – och en viktig pusselbit för att samhället ska fungera.

Över en halv miljon människor i Sverige arbetar inom handeln i olika roller, inklusive egenföretagare. Det är nästan lika många som arbetar inom tillverkningsindustrin och fler än vad som arbetar inom till exempel utbildningsväsendet eller byggbranschen. Medan antalet sysselsatta inom tillverkningsindustrin trendmässigt minskar, har antalet sysselsatta inom handeln ökat. Förklaringen är främst en hög tillväxttakt som en följd av ökad konsumtion. Nya handelsplatser har skapats för att möta konsumenternas önskemål, samtidigt som servicen och öppettiderna har förbättrats.

Inom dagligvaruhandeln har antalet sysselsatta legat kvar på ungefär samma nivå, trots att försäljningen ökat. Nya större butiker har möjliggjort ökad effektivitet och högre omsättning per anställd. Det är främst inom sällanköpsva-

Antal sysselsatta inom tillverkningsindustri och handel



Källa: SCB:s företagsdatabas. Både företagare och anställda är medräknade. Med handel avses både detaljhandel och partihandel. I kategorin ingår även serviceverkstäder för motorfordon och motorcyklar.

ruhandeln, det vill säga handeln med alla varor förutom livsmedel, som det har blivit fler företag och fler sysselsatta.

Det senaste året har handeln rekryterat i storleksordningen 120 000 personer, för att fylla vakanser och lösa nya arbetsuppgifter.[1] Möjligheten att kunna rekrytera personer med rätt kompetens är helt avgörande för branschens utveckling – och för sysselsättningen i Sverige.

Det finns en tendens att handeln underskattar hur många personer som i framtiden behöver rekryteras. När HUI Research under våren 2014 bad handelsföretag prognostisera hur många de skulle rekrytera under den närmaste tolvmånadersperioden blev uppskattningen att branschen skulle rekrytera ungefär 27 000 personer.[2] Ställt mot den höga personalomsättningen i branschen kan vi konstatera att denna uppskattning inte i närheten täcker det framtida behovet. Addera till det ett förändrat kompetensbehov i takt med digitaliseringen av samhället och dess konsekvenser för handeln så blir det tydligt att handeln står inför en gigantisk talangjakt både i termer av kvalité och kvantitet.

En mångfacetterad bransch

Handeln är en bred bransch med ett brett spektrum av olika arbetsuppgifter. Den omfattar stora välkända detaljhandelsföretag som ICA, H&M och IKEA, men också partihandelsföretag som Menigo och Ahlsell och mindre verksamheter. Många handelsföretag är förhållandevis små. Inom dagligvaruhandeln har en klar majoritet av företagen mellan 10 och 99 anställda. Inom sällanköpsvaruhandeln har hälften av företagen färre än tio anställda. Bara drygt 200 detaljhandelsföretag i Sverige har fler än 100 anställda.[3]

Detaljhandelsföretagen är spridda över landet, där kunderna finns. Nästan hälften av de anställda återfinns utanför de tre storstadsregionerna Stockholm, Västra Götaland och Skåne. Partihandeln är mer koncentrerad till storstäderna, men närmare en tredjedel av de anställda finns i andra delar av landet.[4]

Även åldersspridningen bland dem som arbetar inom handeln är stor. Tre av tio är under 25 år och mer än hälften är under 34 år, vilket gör handeln till den största arbetsgivaren bland unga.[5] En viktig förklaring är att handeln erbjuder olika typer av arbetsuppgifter och att det är möjligt att arbeta sig in. Många börjar med ett helgjobb eller feriejobb och får därmed chansen att visa vad de går för. Handeln står idag för 11 procent av sysselsättningen, men 23 procent har haft sitt första jobb i ett handelsföretag.[6]

Skapar arbete för alla

Handeln är också en mångkulturell bransch. För många utrikesfödda är det lättare att få arbete i ett handelsföretag

[1] *Antalet personer som rekryteras varje år har uppskattats utifrån två parametrar; andelen som anställs varje år och antal anställda i branschen. Andelen som anställs varje år kommer från Svenskt Näringsliv och antalet anställda i branschen kommer från SCB.*

[2] *HUI Research (2014), Rekryteringsbehov i handeln*

[3] *HUI Research, Branschfakta*

[4] *HUI Research, Handeln i Sverige*

[5] *SCB, Registrerad arbetsmarknadsstatistik (RAMS), 2013*

[6] *Ipsos (2015). Fråga: I vilken bransch hade du ditt första jobb, det gäller oavsett om det var ett extraarbete, heltidsarbete, sommarjobb eller feriearbete?*

än inom andra verksamheter. Andelen utrikes födda bland de handelsanställda är 12 procent.[7] Forskning visar att företagande ofta är ett sätt för invandrare att slå sig in på arbetsmarknaden, och handeln är en av de branscher där detta fenomen är vanligt. Nästan var femte företagare inom handeln är född utomlands, dubbelt så hög andel som inom tillverkningsindustrin.[8]

Mer jämställd än andra branscher

Drygt 55 procent av de som arbetar inom handeln är kvinnor. Könsfördelningen är mer jämn än inom andra branscher, till exempel tillverkningsindustrin (25 procent kvinnor), byggbranschen (10 procent kvinnor) samt vård och omsorg (83 procent kvinnor). Även när det gäller chefsbefattningar är handeln mer jämställd än andra branscher. Inom detaljhandeln är andelen kvinnliga chefer 49 procent, medan andelen inom partihandeln är 21 procent.[9] Detta är delvis en avspegling av att detaljhandeln är kvinnodominerad medan partihandeln är mansdominerad.

Outnyttjad potential inom handeln

Att antalet anställda inom handeln ökat betyder inte att branschen vuxit färdigt. Enligt en forskarrapport från HUI Research finns det en outnyttjad tillväxtpotential inom detaljhandeln.[10] Analysen visar att detaljhandeln har färre snabbväxande företag jämfört med andra branscher. Förklaringen är knappast att företagare inom handeln generellt skulle vara mindre intresserade av tillväxt, utan snarare att det finns ett antal tillväxtbarriärer. En sådan är brist på internt genererat kapital, en annan de höga arbetskraftskostnaderna i Sverige.

Näringspolitiken är nästan helt inriktad på FoU-intensiva branscher och försummar de möjligheter som finns att skapa nya jobb inom bland annat handelsföretag. Med bättre förståelse för handelns

[7] *Arbetskraftsundersökningarna (AKU), SCB, 2009*
[8] *SCB, Registrerad arbetsmarknadsstatistik (RAMS), 2013*
[9] *SCB, Kvinnor och män i näringslivet 2013*
[10] *Daunfeldt, Fergin & Bornhäll (2015), Vilka är förutsättningarna för fler och växande företag inom detaljhandeln?*

förutsättningar och behov skulle fler jobb kunna skapas, inte minst för ungdomar och utrikes födda som har svårt att komma in på arbetsmarknaden.

Handlare pekar på kompetensbrist

Syftet med denna rapport är att beskriva handelsföretagens kompetensbehov – både på kort och på längre sikt. Som underlag för rapporten har en enkätundersökning genomförts där 1 069 medlemsföretag i Svensk Handel medverkat. Svaren indikerar att kompetensbrist hindrar handeln från att växa och utvecklas. Vart tredje handelsföretag uppger att det under de senaste tre åren har blivit svårare att rekrytera personal med rätt kompetens. Tre av tio företag uppger att de vid något tillfälle under de senaste tre åren har avstått från att rekrytera för att de inte hittat någon sökande med rätt kompetens.

Ett annat underlag för rapporten är djupintervjuer som genomförts med HR-chefer på tolv större handelsföretag i Sverige. De medverkande företagen och intervjupersonerna finns listade i slutet av rapporten.

Mycket tyder på att vi än så länge bara sett början på en utveckling där kompetensbehoven inom handeln skruvas upp. Den strukturomvandling som påbörjats kommer att fortsätta. I det följande avsnittet, kapitel 2, beskrivs de trender som driver utvecklingen och några av de utmaningar som handeln står inför. Därefter, i kapitel 3, beskrivs handelns kompetensbehov och hur detta påverkas av samhällsförändringarna.

2. Tio trender som driver utvecklingen

Under senare år har konkurrensen inom handeln skruvats upp. Flera faktorer ligger bakom, bland annat har nya aktörer dykt upp som bidragit till att pressa priserna och företagens marginaler. Konsumenterna har blivit mer lättrörliga, de gör olika inköp i olika butiker – och därmed har det blivit svårare för handlare att få lönsamhet. Idag behöver företagen anstränga sig mer för att locka kunder.

Handeln genomgår en strukturomvandling som en följd av teknisk utveckling. Digitaliseringen öppnar upp marknaden för fördjupad global konkurrens, och detta innebär att spelplanen förändras. Det mesta talar för en fortsatt snabb förändringstakt, vilket skapar nya möjligheter men också sätter hårt tryck på företagen. I detta avsnitt beskrivs några av de trender som driver utvecklingen, och som kommer att ha betydelse för handelns framtida kompetensbehov.

TREND 1: Näthandelns tillväxt

Det har bara gått 20 år sedan internet slog igenom i Sverige. Jämfört med andra teknologiska genombrott, till exempel när bilen eller teven lanserades, har utvecklingen gått rasande fort. De allra flesta svenskar har idag en smartphone som de bär med sig och som gör att de är uppkopplade mot internet nästan hela tiden. Detta gör att vanorna förändras och att fysiska avstånd minskar i betydelse. Marknaden breddas och det blir lättare att jämföra produkter och priser, vilket ökar konkurrensen.

E-handeln står idag för drygt sju procent av handelns totala omsättning i Sverige, men trenden är starkt uppåtgående. Under perioden 2011–2014 växte näthandeln med 55 procent medan den traditionella detaljhandeln bara växte med sex procent.[11] Enligt den senaste e-barometern växte e-handeln med 21 procent under andra kvartalet 2015, jämfört med samma tidsperiod ett år tidigare.[12] Under de senaste tio åren har e-handeln vuxit med i genomsnitt 17 procent årligen. Om e-handeln fortsätter att växa i samma takt kommer den år 2025 att stå för en fjärdedel av den svenska detaljhandeln.

Formerna för hur e-handel kommer att fungera i framtiden är inte satta. Digitala marknadsplatser som Amazon och Alibaba bedriver omfattande tjänsteutveckling. I Sverige finns nya digitala marknadsplatser som Fyndiq och CDON Marketsplace, där säljare och köpare kan finna varandra. Det mesta talar för en fortsatt snabb utveckling under de närmaste åren, som innebär att nya affärsmodeller och distributionskanaler utvecklas.

För att klara konkurrensen från nätförsäljning kommer de fysiska butikerna behöva erbjuda mer av upplevelser och service. De butiker som kommer att stå starka är de som förmår dra nytta av teknikens möjligheter och som förstår vad konsumenterna vill ha. Försäljningen kommer allt mer att ske i parallella kanaler. Fysiska butiker och nätbutiker kommer att behöva integreras mer, så att de kompletterar varandra.

[11] *Data från Handeln i Sverige, Handelns Utredningsinstitut*

[12] *E-barometern, Q2 2015, Framtagen av PostNord i samarbete med Svensk Digital Handel och HUI Research*

TREND 2: Internet of things

En annan viktig trend är ”internet of things” (sakernas internet), att allt fler saker förses med små inbyggda datorer och sensorer som gör att de kan kommunicera med omgivningen. För handeln kommer detta att få stor betydelse. Kyldisken kan förses med sensorer som gör att den känner av vilka varor som behöver fyllas på. När bäst-före-datum går ut så går ett meddelande till lagret och aktiverar personal. Om kassakön blir för lång sänds ett meddelande om att fler kassor behöver öppnas. För att bara nämna några exempel på nya möjligheter.[13]

Framöver kommer allt fler fysiska objekt i vår omgivning att bli uppkopplade. Det kommer bli lättare att visa för kunderna i butiken hur olika produkter kan användas, och att skräddarsy informationen efter enskilda kunders önskemål. Internet of things har potential att förändra butiksmiljön och göra den mer interaktiv.

Det är svårt att idag föreställa sig alla de nya möjligheter som denna nya teknik kommer öppna. Företagen kommer behöva experimentera för att se vad som fungerar och vad kunderna efterfrågar.

TREND 3: Robotisering

Handeln berörs även av robotiseringen, att allt fler arbetsuppgifter kan utföras av maskiner. Många enklare jobb kommer i framtiden att försvinna. Det gäller exempelvis arbeten som går ut på att bokföra och förflytta varor. Inte minst partihandeln kommer att påverkas personalmässigt.

I butikerna kommer det sannolikt bli färre som jobbar på lagret eller med kassatjänst. I gengäld blir det troligen fler som arbetar med service, marknadsföring och kommunikation, för att förbättra butiksupplevelsen och stärka relationen till kunderna.

TREND 4: Globaliseringens nästa steg

Handeln är redan genomsyrad av internationell konkurrens och influenser utifrån. Många av de varor vi konsumerar i Sverige är importerade från andra länder. Men den tekniska utvecklingen gör att globaliseringen fördjupas ytterligare. Plötsligt går det som privatperson att köpa produkter som inte finns tillgängliga på den svenska marknaden.

Under 2014 köpte svenska konsumenter varor från utländska websidor till ett värde av 11,5 miljarder kronor. Detta kan jämföras med de 43 miljarder kronor som omsattes på svenska websidor.[14] Digitaliseringen medför en helt ny global konkurrenssituationen, där utländska aktörer får lättare att sälja direkt till svenska konsumenter. Konsekvensen blir ökad prispress men också krav på bredare produktsortiment.

TREND 5: Närproducerat

En trend som på sätt och vis drar i motsatt riktning är det ökade intresset för närproducerat, att fler vill köpa varor som är tillverkade i närheten av där de

[13] *Butiksinredning.se (20/5 2015), Internet of things revolutionerar handeln*

[14] *E-barometern, årsrapport 2014. Framtagen av PostNord i samarbete med Svensk Digital Handel och HUI Research.*

säljs – gärna av en producent som är välkänd. Detta ger produkten ett mervärde, eftersom känslan blir mer genuin.

Närproducerat väcker positiva associationer. Det ökar transparensen, eftersom producenterna är mindre anonyma. Det blir därför lättare att kontrollera så att tillverkningen har skett under ansvarsfulla former. Med närproducerade varor blir transportsträckorna kortare, vilket i någon utsträckning minskar energikonsumtionen och växthusgasutsläppen. Fyra av tio konsumenter nämner ”mer lokalproducerat” som en viktig form av miljöarbete de vill att handelsföretag ska ägnar sig åt.[15]

För handlarna innebär dock närproduktion sällan mindre arbete – snarare tvärtom. Kunskaperna om de produkter som säljs behöver höjas och i många fall krävs också en bättre presentation i butiken. Även i detta sammanhang handlar det delvis om att förbättra butiksupplevelsen, för att locka fler kunder och totalt sett öka marginalerna.

TREND 6: Hållbar konsumtion

Allt fler är medvetna om att konsumtionen påverkar samhället, och därför ställs krav på långsiktig hållbarhet. Kraven på ökat ansvarstagande ställs från olika håll och även företagen är pådrivande. Åtta av tio företag inom Svensk Handel uppger att de arbetar med frågor som rör ansvarsfullt företagande. Bland större företag uppger i princip samtliga att de gör detta.[16]

Det har skett ett trendbrott i konsumtionen av ”goda” varor. Sex av tio konsumenter uppgav 2014 att de lade mer pengar på etiskt, ekologiskt eller miljövänligt producerade varor jämfört med ett år tidigare.[17] Handlare vittnar om att försäljningen av ekologiska produkter har skjutit i höjden. Under 2014 ökade försäljningen av ekologiska livsmedel med 38 procent, enligt en studie av Ekoweb.[18]

För handelsföretag innebär trenden att det ställs ökade krav på kunskap i frågor som rör hållbarhet. Det krävs också ett mer aktivt hållbarhetsarbete, med mer omfattande redovisning och bättre information till konsumenterna.

TREND 7: Kunderna blir experter

Mönstret är att färre besöker butiker men av dem som faktiskt kommer till butikerna är det fler som genomför ett köp. En förklaring till detta kan vara att många kunder börjar med att söka information via nätet, vilket minskar flanerandet i butiker.

För handeln innebär detta nya utmaningar, eftersom kunderna är mer pålästa och insatta när de kommer till butiken. Tillgången till information och recensioner av produkter har också ökat. Det har blivit vanligare att det dyker upp kunder som har läst in sig på ett ämne och ställer avancerade detaljfrågor. Utöver att konsumenterna är väl pålästa och ställer krav, ställs högre krav på handeln i form av en ökad regelgivning från EU på konsumentområdet.

[15] *Svensk Handel (2014), Det ansvarsfulla företaget 2014*
[16] *Svensk Handel (2014), Det ansvarsfulla företaget 2014*
[17] *Svensk Handel (2014), Det ansvarsfulla företaget 2014*
[18] *Ekoweb.nu (29 januari 2015), Ekologisk livsmedelsmarknad. Rapport om den ekologiska branschen sammanställd av Ekoweb.nu*

För butikspersonalen kan det vara svårt att matcha enskilda kunders djupdykningar, men tydligt är att det behövs mer expertkunskaper om enskilda produkter och även rutiner för att hantera de frågor som kommer upp.

TREND 8: Urbanisering

Städernas befolkning ökar, vilket också medför ändrade levnadsvanor. Många storstadsbor har långa arbetsdagar och bor relativt trångt. De gör därför i stor utsträckning sina inköp dagligen, på väg hem från jobbet. Detta ökar behovet av färdigrätter och livsmedel som går snabbt att tillaga. Storpack efterfrågas i mindre utsträckning.

Många storstadsbor har ingen egen bil, vilket gör det komplicerat och relativt dyrt att ta sig till ett köpcenter längre bort. Butikens läge har avgörande betydelse, liksom tidsåtgången. Det måste vara smidigt och enkelt att handla, annars rusar de vidare till nästa närbutik – som ofta ligger alldeles intill.

TREND 9: Kedjor i stället för enskilda butiker

En tydlig trend under senare år är att det blir mer av butikskedjor och färre enskilda butiker. Denna trend kommer troligen att förstärkas ytterligare när e-handeln växer i omfattning, och det blir angeläget att kunna integrera fysiska butiker med närvaro på nätet.

Fördelen med kedjor är förstås stordriftsfördelar, vilket gör det lättare att hålla konkurrenskraftiga priser och samtidigt ha en hög kunskapsnivå. För att bli framgångsrika behöver dock kedjorna bli bättre på att bygga relationer till kunderna och erbjuda bra service. Skalfördelar behöver kombineras med engagemang, kunskap och personligt tilltal. Även detta innebär stora utmaningar.

Samtidigt blir det också lättare för små handelsföretag att nå kunder längre bort. Digitala marknadsplatser som Etsy och Tictail öppnar upp den globala marknaden för alla som har tillräckligt intressanta produkter.

TREND 10: Tjänstefiering

På en marknad där konkurrensen hårdnar och marginalerna på varuförsäljningen minskar kan försäljning av tjänster vara ett sätt att öka lönsamheten. Exemplen på att butiker tjänar pengar på tjänster är idag många. En golvbutik kan förbättra marginalerna genom att även erbjuda golvläggning. En dagligvarubutik kan laga mat som säljs för take away eller rentav öppna en restaurang eller ett kafé i anslutning till butiken.

Med ökad konkurrens kommer marginalerna på standardiserade varor att minska ytterligare. Lösningen blir att sälja annat som kunderna efterfrågar, och förbättrar den totala affären.

En av handelns tillgångar är intresserade och köpbenägna konsumenter. Tekniken gör det lättare att kombinera olika varor och tjänster. Hur detta kommer utveckla handeln långsiktigt återstår att se, ett omfattande experimenterande inom detta område pågår redan.

Som synes står branschen inför en fortsatt stor omställning. I det följande avsnittet, kapitel 3, analyseras vilka kompetensbehov som krävs för att klara förändringarna.

3. Handelns kompetensbehov

En faktor som har stor betydelse för handelns utveckling är tillgången på rätt kompetens. Som tidigare nämnts finns det en outnyttjad tillväxtpotential inom handeln. I den enkätundersökning som genomförts uppger drygt hälften av handelsföretagen att de skulle växa mer om de kunde nyrekrytera personal med högre kompetens.

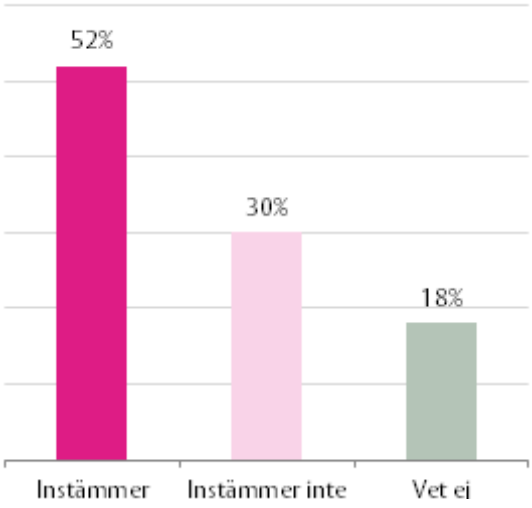
Vad är det då för kompetens som efterfrågas? Handeln är en bred bransch med många olika kompetensbehov. Det finns både generella behov som gäller för branschen som helhet och specifika behov som bara gäller för delar av branschen eller vissa företag. Vissa yrkesroller kräver specialistkompetens och har stor betydelse för många handelsföretag, även om det är ett begränsat antal personer som behövs. Ett exempel på detta är farmaceuter, en kvalificerad yrkeskategori som det krävs minst en av på varje apotek.

Det är tydligt att handeln står inför ett skifte där kompetenskraven allmänt skruvas upp. Även fortsättningsvis kommer det att finnas arbetsuppgifter som inte kräver kvalificerad utbildning, men de kommer att bli allt färre.

Säljandets professionalisering

När handelsföretagen får frågan inom vilka områden personalen i deras bransch behöver öka sin kompetens, är det vanligaste svaret att personalen behöver bli bättre på ”sälj”. Bland samtliga medverkande företag uppger 61 procent detta svar. Bland de renodlade detaljhandelsföretagen uppger 65 procent att personalen behöver bli bättre på ”sälj”, medan andelen bland partihandelsföretagen är 52 procent.

Nyrekryteringar av personal med högre kompetens skulle öka tillväxten



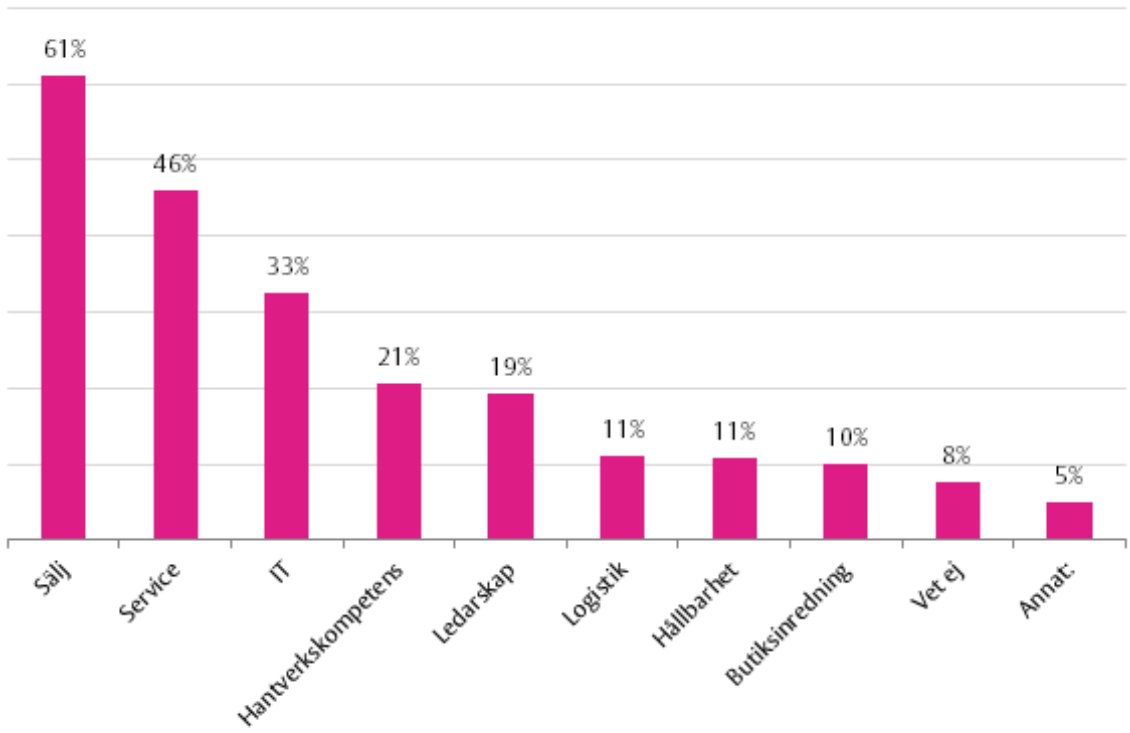
Bas: 1 069 medlemsföretag inom Svensk Handel (juni 2015)

Även inom partihandeln pågår en omställning som gör att det blir viktigare att personalen förmår möta kunderna och förklara fördelarna med olika produkter. De intervjuade HR-cheferna inom partihandeln förklarar att det behövs en kulturförändring – de anställda

– De som kommer till våra butiker för att handla är ofta byggare, som vet vad de vill ha. Men byggarna möter i sin tur slutkunder som blir allt mer krävande och frågvisa. Därför behöver vår butikspersonal bli bättre på att ge råd och vägleda.

Laila Fahlborg, HR-chef, Ahlsell

Inom vilka områden skulle du säga att personal i din bransch behöver öka sin kompetens?



Bas: 1 069 medlemsföretag inom Svensk Handel (juni 2015)

behöver gå från att betrakta sig själva som lagerarbetare till att mer betrakta sig som säljare och experter.

Det näst vanligaste svaret bland handelsföretagen är att personalen behöver bli bättre på ”service”. Nästan hälften av företagen uppger detta svarsalternativ. När konkurrensen hårdnar blir det viktigare att etablera starka relationer med kunderna. Nöjda kunder blir också lojala och kommer tillbaka till butiken.

”Sälj” och ”service” är två generella kompetenser som är relaterade till varandra. Men enligt HR-cheferna är det inte självklart att den som är bra på att erbjuda kunderna service också är bra på att sälja. En bra säljare behöver vara resultatinriktad och se till att kunderna verkligen handlar – tiden behöver läggas på rätt arbetsuppgifter.

För att bli bra på sälj och service krävs rätt attityd. Därför är de större handelsföretagen noga med att rekrytera personal med rätt personliga egenskaper och rätt värderingar. Av enkätundersökningen framgår att ungefär fyra av fem handelsföretag ser det som en utmaning att dels få tag i personal med rätt attityd och dels att få tag i serviceinriktad personal. Samtidigt betonar HR-cheferna att säljarbetet behöver professionaliseras. Det räcker inte att förlita sig på talang och självinlärning, det behövs utbildning och systematiska arbetsmetoder.

Fler kvalificerade butikssäljare sökes

Enligt handelsföretagen finns det generella behov av att öka personalens kompetens inom områden som sälj, service, IT och hållbarhet. Men det finns också specifika behov av kompetens för särskilda yrkesroller. Den roll som störst andel av handelsföretagen har svårt att rekrytera till är, enligt enkätundersökningen, ”kvalificerad butikssäljare”, alltså personer djup produktkunskap och som har försäljning som sin främsta arbetsuppgift. Bland detaljhandelsföretagen uppger vart tredje att det är svårt att hitta personal med rätt kompetens för denna roll. Bland partihandelsföretagen uppger fyra av tio att de har svårt att hitta personal med rätt kompetens för business to business-försäljning.

Behovet av kvalificerade butikssäljare är kopplat till ökad konkurrens, men också till att kunderna ställer större krav. Dagens kunder förväntar sig mer av expertkunskap och service. Företag som inte har tillräckligt kvalificerad personal riskerar att tappa sina kunder.

– Jag vet inte om vi egentligen behöver bli bättre på service, men vi behöver bli bättre på proaktivt säljarbete. Det handlar om att våga inleda samtal och vägleda kunden. Den kompetensen behöver vi bli bättre på.

Charlotte Malmqvist,
HR-chef, Indiska

– Vi brukar prata om den ”kunniga kunden”. Många gånger kan våra kunder mer om våra produkter än vad vi kan. De har surfat på prissajter eller läst på andra sajter på nätet, det är en utmaning för oss.

Linda Gudmundsson,
HR-chef, Clas Ohlsson

– Vi behöver bli bättre på att se varje enskild kund och förstå behoven. För att överleva konkurrensen måste vi ha personal som är bra på att lyssna. Det går inte med folk som gissar, och det gäller alla tjänster i butiken. Konkurrensen är för hård för det.

Hanna Holm, HR-chef, Siba

Butiksledare – en nyckelfunktion

En nyckelfunktion för alla butikskedjor med många butiker är att få tag i kvalificerade butiksledare eller butikschefer. Det är butiksledaren som ser till att butiken fungerar, att rätt kultur etableras och att personalen gör ett bra jobb. Det går att utveckla ett bra butikskoncept uppifrån, men i praktiken går det inte att fjärrstyra enskilda butiker. Ofta är det butiksledaren som bestämmer över allt från personalrekryteringar till butikens skyltning.

Särskilt på mindre orter kan det vara svårt att rekrytera bra butiksledare. På större orter finns vanligen ett större utbud av personer med rätt kompetens, men i gengäld kan konkurrensen om dessa personer vara hård. När HUI Research förra året lät handelsföretag prognostisera sina rekryteringsbehov under den närmaste tolvmånadersperioden, blev uppskattningen att närmare 1 900 butikschefer behövdes, utöver den regelbundna omsättningen av personal.[19]

– Vi behöver mycket folk eftersom vi expanderar snabbt. Vårt starka varumärke gör det förhållandevis lätt att rekrytera, men det är viktigt att det finns personer med goda ledaregenskaper.

Karin Bergman,
HR-chef, IKEA

– Butikschefer kan vara svårt att rekrytera, särskilt på mindre orter. Det är en strategiskt viktig roll och vi har ständigt stora behov.

Kajsa Räftegård, HR- och informationsdirektör, KappAhl

[19] *HUI Research (2014), Rekryteringsbehov i handeln*

Butikskommunikatörer – de som får butiken att leva upp

För att de fysiska butikerna ska öka sin attraktivitet krävs mer av service och upplevelser. Här fyller butiksinredningen och presentationen av produkterna en central roll. Flera av de intervjuade HR-cheferna identifierar kompetens inom *visual merchandising* som en trång sektor. Det råder idag stor brist på professionella och erfarna butikskommunikatörer.

Möjligheterna att profilera butiker genom design och skyltning har utvecklats. Det handlar om att fånga kundernas uppmärksamhet, och samtidigt göra detta på ett sätt som leder till ökad försäljning – helst av rätt produkter.

Enligt HR-cheferna blir butiksdesign och skyltning allt viktigare. Därför spår de att efterfrågan på kompetens inom *visual merchandising* kommer att öka ännu mer. Enligt HUI Research bedömde handelsföretagen 2014 att de skulle rekrytera 820 butikskommunikatörer under den närmaste tolvmånadersperioden, utöver den regelbundna omsättningen av personal.[20]

– Vi har svårt att rekrytera personal som är bra på visual merchandising. Detta är en viktig kompetens som har stor betydelse för butikernas lönsamhet.

Kajsa Räftegård, HR- och informationsdirektör, KappAhl

– Vi behöver se till att det är spännande att gå in i just vår butik, vi behöver utmärka oss på något sätt. Det visuella har stor betydelse för hur attraktiv en butik upplevs.

Jeanette Skilje, HR-chef, H & M

[20] *HUI Research (2014), Rekryteringsbehov i handeln*

Farmaceuter – många fler behövs

Antalet öppenvårdsapotek i Sverige har ökat kraftigt sedan omregleringen 2009, från 929 apotek till 1 327 apotek.[21] Tillgängligheten har förbättrats markant, men den skulle kunna vara ännu bättre om det inte rådde brist på farmaceuter. Särskilt svårt är det att rekrytera farmaceuter till glesbygdskommuner.

På ett apotek arbetar farmaceuter (apotekare och receptarier) samt apotekstekniker eller apoteksassistenter. Men det är bara farmaceuter som får ansvara för expedieringen av recept och godkänna att läkarens ordination är korrekt.

Det kommer att behövas många fler farmaceuter och apotekstekniker för att klara apotekens framtida kompetensförsörjning, särskilt med tanke på att personalens medelålder är hög och många av de apoteksanställda närmar sig pensionsåldern.

Hantverkskunnande lockar kunder till butiken

Ett sätt att göra butikerna mer attraktiva är att erbjuda mer av expertkunskap och hantverkskunnande. För dagligvaruhandeln är det välkänt att en manuell köttdisk eller ostdisk kan ha stor betydelse för trivselkänslan. Det blir mer lockande att besöka butiken om det till exempel finns en professionell styckmästare som småpratar med kunderna och delar med sig av sitt kunnande.

Doften av nybakat bröd gör en butik mer tilldragande. Bland annat därför satsar allt fler livsmedelsbutiker på att ha egna bagerier, med egna bagare. Motsvarande möjligheter finns även inom sällanköpshandeln, fast de där inte är lika utvecklade.

– För svenska ungdomar är apotekare inget statusyrke. Det är tyvärr inget större intresse för utbildningsplatserna. Bara 60 procent av dem som antas fullföljer utbildningen, och det är för få. Det räcker inte för att täcka behoven.

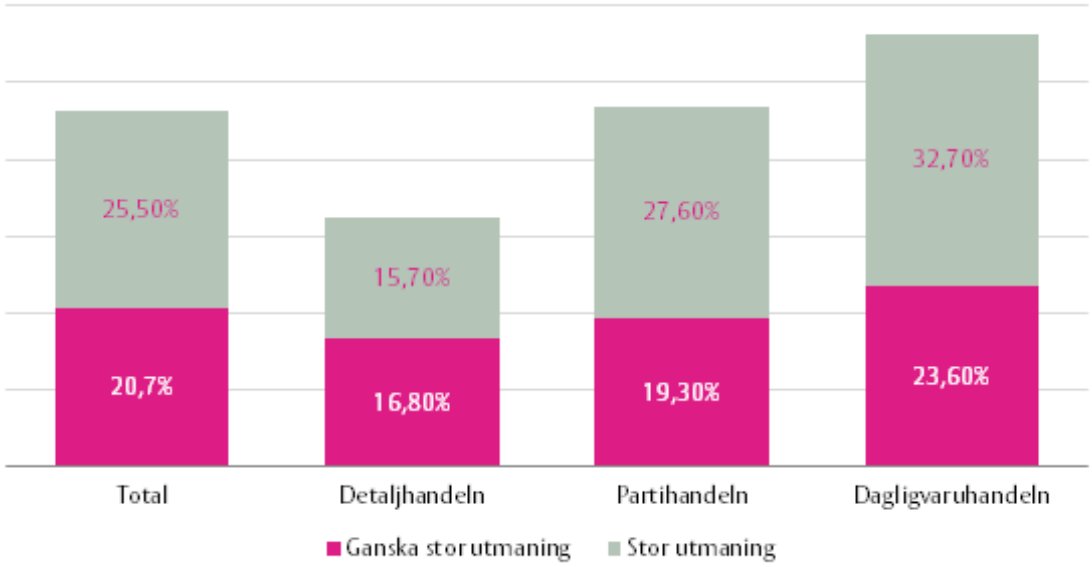
Kenneth Hagsten,
HR-direktör, Apoteket

Det finns skäl att tro att handelsföretag i allt större utsträckning kommer att använda sig av expertkompetens för att profilera sina butiker och skapa rätt atmosfär. Ett intressant exempel är Whole Foods Market i Brooklyn, där idén har tagits till en ny nivå. I anslutning till varuhuset erbjuds tjänster som bidrar till att stärka den egna profilen: cykelparkering, cykelreparation, knivslipning, juicebar och en vinylbutik. På taket, där det redan finns en restaurang, byggs ett kommersiellt växthus där företaget Gotham Greens ska odla grönsaker och frukt.

Långt ifrån alla handelsföretag har behov av att rekrytera personal med specifik hantverkskompetens. Men av enkätundersökningen framgår ändå att många handelsföretag uppfattar detta rekryteringsbehov som en utmaning. Bland dagligvaruföretagen uppger mer än hälften – 56 procent – att det är en utmaning att hitta personal med en specifik hantverkskompetens (t ex styckmästare, bagare, skräddare etc.).

[21] *Sveriges Apoteksförening (2015), Branschrapport 2015*

Hitta personal med en specifik hantverkskompetens (t ex styckmästare, bagare, skräddare etc.)



Bas: 1 069 medlemsföretag inom Svensk Handel (juni 2015)

Behovet av IT-kompetens

Handeln har traditionellt inte varit någon högteknologisk bransch, men IT-utvecklingen håller på att förändra detta. Företagen märker ett ökande behov av IT-kompetens, även om utvecklingen inte har kommit lika långt inom hela branschen.

Totalt uppger åtta av tio handelsföretag att deras kompetensbehov påverkas av den digitala utvecklingen. Två av tio företag uppger att deras kompetensbehov påverkas i stor utsträckning medan sex av tio uppger att det påverkas i någon utsträckning.

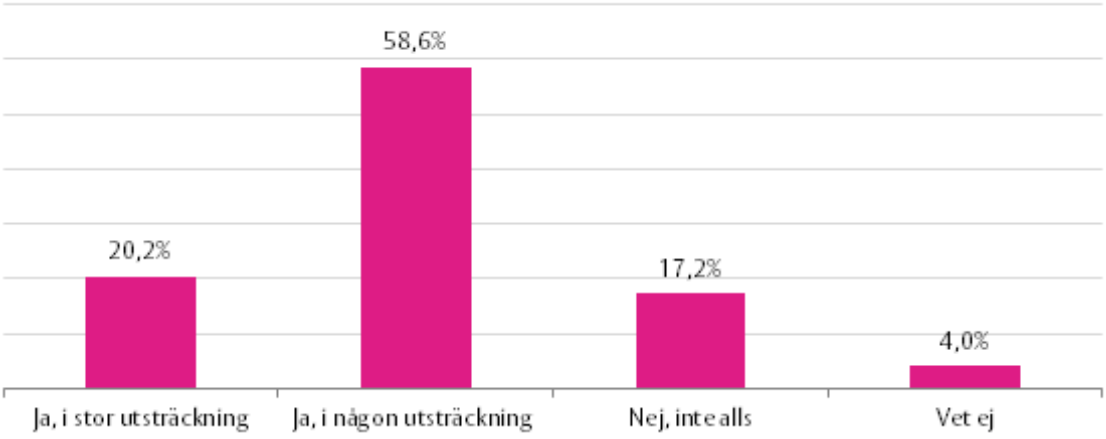
De HR-chefer som djupintervjuats anser samtliga att den digitala utvecklingen påverkar det egna företagets kompetensbehov. Men förutsättningarna är olika och alla ser inte samma behov. Flera av företagen anlitar IT-konsulter för att utveckla sin egen nätförsäljning, vilket gör att de själva inte behöver rekrytera IT-kompetens.

Detta är också den troliga förklaringen till att handelsföretagen 2014 bedömde

– IT-kompetens är det som vi har svårast att själva lära ut internt. Det är också färskvara. Vi behöver bli bättre på att sälja via olika kanaler, även över nätet. Därför köper vi in IT-tjänster och IT-konsulter.

Karin Bergman, HR-chef, IKEA

Påverkar den digitala utvecklingen (e-handel, användning av smartphones mm) vilken kompetens ni behöver?



Bas: 1 069 medlemsföretag inom Svensk Handel (juni 2015)

att de under den närmaste tolvmånadersperioden endast skulle rekrytera drygt 200 webb- och e-handelsutvecklare, enligt den undersökning som HUI Research gjorde.[22] Detta framstår som ett litet antal mot bakgrund av hur stor branschen är och hur snabbt e-handeln utvecklas.

På frågan inom vilka områden personalen i deras bransch behöver öka sin kompetens, svarar vart tredje handelsföretag att personalen behöver bli bättre på IT. Inom partihandeln svarar fyra av tio detta, medan andelen inom detaljhandeln är något mindre. Skillnaden kan bero på att partihandeln generellt ligger före detaljhandeln när det gäller IT-utveckling. Partihandelns försäljning sker i större utsträckning via e-handel, vilket gör att kraven på ökad IT-kompetens är mer påtagliga.

Det råder stor brist på e-handelskompetens. De handelsföretag som väljer att inte anlita konsulter utan i stället själva försöker rekrytera personal med kom-

– Vi blir successivt bättre på att samarbeta och utbyta kunskaper på digitala plattformar av typen Yammer. Det bästa sättet att lära sig ny funktionalitet är att testa själv och fråga sina kollegor. När det gäller standardiserade datautbildningar så är det vanligast att vi använder externa e-learningutbildningar exempelvis för Office.

Siri Wikander, chef för ledar- och medarbetarförsörjning, Axfood

– Hela vår organisation blir allt mer IT-baserad. Tidigare behövde butikspersonalen inte ha IT-kunskap, men nu krävs det för att kunna jobba i våra system.

Jeanette Skilje, HR-chef, H & M

[22] *HUI Research (2014), Rekryteringsbehov i handeln*

petens inom detta område, upptäcker att konkurrensen är mycket hård.[23]

I en nätbutik är försäljning och service minst lika viktigt som i en fysisk butik, men förutsättningarna är annorlunda. En framgångsfaktor är att det är lätt att handla, så att kunderna inte blir irriterade och påbörjade köp avbryts i onödan.

Genom att ge tips om produkter som passar för den enskilda kunden, går det att öka försäljningen. Den viktigaste manuella servicefunktionen är supporten, som främst brukar kontaktas när det uppstår tekniska fel. För att undvika missnöjda kunder är det dock viktigt att ha en bra supporttjänst.

Den personal som hanterar supportärenden behöver vara kunnig, tillmötesgående och ha känsla för service. En bra nätbutik kan bidra till att stärka relationerna med kunderna. Studier visar att nätkunder i allmänhet är mer lojala med sina handlare än kunder i en fysisk butik.

Det är uppenbart att handelns behov av IT-kompetens kommer att öka framöver, i takt med att e-handeln utvecklas och butiksmiljön blir mer interaktiv. Personalens allmänna IT-kompetens behöver höjas, eftersom i stort sätt alla kommer arbeta med datorer – i någon utsträckning. Men även behovet av expertkompetens inom IT kommer att öka, för att utveckla de nya lösningar som gör att det blir smidigare, säkrare och mer lustfyllt att handla.

– IT genomsyrar idag nästan allt vi gör. Det är absolut ett område där vi behöver öka vår kompetens.

Charlotte Malmqvist, HR-chef, Indiska

– Utvecklingen går idag så fort att det är svårt att hänga med. Samtidigt ska vi rannsaka oss själva, att vi inte varit tillräckligt aktiva, bland annat i våra kontakter med utbildningar.

Johnny Eriksson, HR-chef, Ellos Group

– Det är en utmaning att skapa utveckling i yrkesrollen att svara på kundsamtal. Kunder ringer ofta när de är missnöjda och det kan i längden bli påfrestande. Därför gäller det att hitta personal med rätt egenskaper och inställning.

Lena Borg, HR-chef, Mekonomen Grossist

– Att utveckla marknadsföring, försäljning och service via nätet är en stor utmaning. Förutsättningarna är helt annorlunda än i en fysisk butik. Men en tydlig trend är att sälj och service blir viktigare, oavsett vilken kanal som används.

Kajsa Räftegård, HR-och informationsdirektör, KappAhl

[23] *Göteborgs-Posten (12/3 2015), E-handeln skriker efter folk*

4. Slutsatser om handelns kompetensbehov

Handeln har ett stort och växande kompetensbehov. Det finns en outnyttjad tillväxtpotential som beror på att det är svårt att rekrytera personal med rätt kompetens. Dessutom står branschen inför en strukturomvandling på grund av digitaliseringen. Näthandeln växer, vilket innebär nya möjligheter men också ökad konkurrens. Den största förändringen är inte att det går att handla via en ny kanal, utan att kraven på tillgänglighet, service och konkurrenskraftiga priser skruvas upp. Därtill uppstår nya möjligheter att med hjälp av ny teknik erbjuda kunderna mer kunskap och bättre service i butiken. Kunderna får redskap för att handla smartare och mer kostnadseffektivt.

Det är vanskligt att försöka prognostisera handelns framtida rekryteringsbehov. Erfarenheten visar att företagen har en tendens att underskatta hur många de behöver rekrytera. Strukturomvandlingen gör att behoven förändras och nya kompetensbehov uppstår, som företagen har svårt att förutse.

Handelns bredd gör att olika former av kompetens efterfrågas. Tydligt är att branschen växer och att företag har svårt att rekrytera personer med rätt kompetens för yrkesroller som butiksledare och butikskommunikatörer. Detta är nyckelroller som har stor betydelse för den enskilda butikens lönsamhet. Apoteken har på motsvarande sätt svårt att rekrytera farmaceuter, som behövs minst en på varje apotek. Om inte fler utbildas för att klara dessa yrkesroller kommer handelns tillväxt att bromsas.

Handelns behov av IT-kompetens har ökat och kommer att öka ytterligare,

i takt med att digitaliseringen slår igenom. Många handelsföretag befinner sig i ett skede där de inser att de behöver utveckla sitt erbjudande på nätet. Vissa aktörer kommer att satsa enbart på e-handel. Butikskedjor kommer behöva sälja sina produkter i parallella kanaler för att hävda sig i konkurrensen.

För att stärka sin närvaro på nätet kommer handlare att behöva olika former av IT-kompetens, både kopplat till affärsutveckling och systemutveckling. Företagen vet i dag inte själva vad de kommer att efterfråga, eftersom marknaden förändras så snabbt. Men det är uppenbart att olika former av IT-kompetens kommer att efterfrågas.

Behovet av generell kompetenshöjning

För att möta de nya utmaningar som handeln står inför behövs en generell kompetenshöjning bland de verksamma inom branschen. De tre områden där det är mest uppenbart att den generella kompetensen behöver stärkas är, enligt företagen, sälj, service och IT. Men det krävs också ökade kunskaper om exempelvis hållbarhetsfrågor, hur olika produkter påverkar miljön och samhället.

Den utveckling som sker är successiv, alla arbetsuppgifter förändras inte över en natt. Men det mesta talar för att det i framtiden blir färre som arbetar på lag-

ret eller med kassatjänst. I stället kommer det bli fler som har arbetsuppgifter relaterade till service, marknadsföring och kommunikation.

Detta är en positiv utveckling som handlar om att utveckla butiksupplevelsen och förbättra servicen. För att bli framgångsrika behöver företagen stärka sina relationer till kunderna, vilket betyder att arbetsuppgifterna blir mer sociala och kommunikativa.

Internutbildning räcker inte

Det finns en tradition inom handeln att hantera den egna kompetensförsörjningen med hjälp av internutbildningar. I praktiken har företagen inte haft något alternativ, men det finns också fördelar med att utbilda den egna personalen – som att det blir en starkare företagskultur och att det går att skapa interna karriärvägar för talanger.

För butikspersonal är det mycket som bara går att lära sig genom att faktiskt arbeta i en butik. Men idag krävs en bredare kompetens som särskilt mindre handelsföretag har svårt att lära ut. Därför ökar behovet av formella utbildningar inom handelns område.

Många handelsföretag upplever ett ökat behov av att rekrytera kompetens utifrån. Även om det är bra med en stark företagskultur och interna karriärvägar, behövs det också idéer och inspiration från andra miljöer. Särskilt i en tid som präglas av hårt omvandlingstryck.

Internutbildning kan vara ett sätt att premiera duktiga medarbetare. Men om all utbildning sker internt blir det samtidigt svårare för talanger utifrån att ta sig in. Den som skaffar sig en formell utbildning får en kompetens som är användbar hos olika arbetsgivare, vilket ökar rörligheten och stärker den enskilde arbetstagarens ställning.

5. Källor

Aktiellt – om placeringar från Swedbank (27/3 2015), E-handel dramatiskt skifte för butikssverige, intervju med Christian Anderson Blink, aktieanalytiker

Butiksinredning.se (20/5 2015), Internet of things revolutionerar handeln

Center for Retail Research, Online Retail Shares of Home Market 2014 (estimate)

Daunfeldt, Fergin & Bornhäll (2015), Vilka är förutsättningarna för fler och växande företag inom detaljhandeln?

E-barometern, årsrapport 2014. Framtagen av PostNord i samarbete med Svensk Digital Handel och HUI Research.

E-barometern, Q2 2015, Framtagen av PostNord i samarbete med Svensk Digital Handel och HUI Research

Ekoweb.nu (29 januari 2015), Ekologisk livsmedelsmarknad. Rapport om den ekologiska branschen sammanställd av Ekoweb.nu

Göteborgs-Posten (12/3 2015), E-handeln skriker efter folk

HUI Research (2014), Rekryteringsbehov i handeln

HUI Research & Handelns Utvecklingsråd (2014), Snabbfakta 2014 – information om svensk detaljhandel

IDC (2013), Always connected. How smartphones and social keep us engaged, an IDC Research report, sponsored by Facebook

Internetworld (8/4 2014), Vart fjärde köp sker via mobilen

IT & Telekomföretagen (mars 2012), IT & Telekomsektorns kompetensbrist. En översikt över behovet av olika yrkesroller samt förslag på åtgärder, Rapport

IVA (2013), Internationell Agenda Internet of Things, Summering av projektet IoT Sverige

SCB (2013), Kvinnor och män i näringslivet

SCB (2013), Registrerad arbetsmarknadsstatistik, RAMS

SCB (2014), Privatpersoners användning av datorer och internet 2014, Levnadsförhållanden, IT bland individer

Sveriges Apoteksförening (2015), Branschrapport 2015

Djupintervjuer med HR-chefer inom handeln

Laila Fahlborg, Ahlsell (16/6 2015)

Charlotta Malmqvist, Indiska (29/5 2015)

Johnny Eriksson, Ellos Group (27/5 2015)

Kajsa Räftegård, KappAhl (4/6 2015)

Jeanette Skilje, H & M (26/5 2015)

Karin Bergman, IKEA (17/6 2015)

Hanna Holm, Siba (5/6 2015)

Siri Wikander, Axfood (8/6 2015)

Linda Gudmundsson, Clas Ohlsson (5/6 2015)

Lena Borg, Mekonomen Grossist (25/5 2015)

Torbjörn Ekdahl, Saba Frukt och Grönt (5/6 2015)

Kenneth Hagsten, Apoteket (17/6 2015)

Om enkätundersökningen

Svensk Handel genomförde under perioden 8–22 juni 2015 en enkätundersökning bland sina medlemmar. Totalt distribuerades 6 562 enkäter. 1 258 företag besvarade utskicket, och 1 069 företag tackade ja till att medverka i undersökningen.

Resultaten har viktats för att spegla den faktiska sammansättningen av Svensk Handels medlemmar med avseende på antal anställda och typ av företag (partihandel och detaljhandel).

svenskhandel.se