



Svensk Handel

2022

Kompetensrapport

Förord

Handeln har alltid befunnit sig i förändring. Den förändring som vi sett de senaste 10-15 åren utmärker sig genom framförallt två nya dimensioner. Den ena är digitaliseringen där e-handelsutvecklingen förändrat handeln i grunden och där all handel har en ny köpkanal att förhålla sig till. Den andra dimensionen är den alltmer internationella konkurrensen där svenska handelsföretag idag konkurrerar med företag över hela världen.

Genom digitaliseringen och den internationella konkurrensen har handelsbranschen behövt förändras allt snabbare. E-handel har gått från att vara en egen nisch till att bli en köpkanal hos i stort sett varje handelsföretag. Konkurrensen är numera global och förväntningarna från konsumenterna ökar gällande konkurrenskraftiga priser, information, snabba och tillförlitliga leveranser och sömlös tillgänglighet.

De nya dimensionerna har tydliggjort skillnaderna i villkor för svenska företag i jämförelse med företag från andra länder gällande exempelvis arbetskraftskostnader, punktskatter, fraktkostnader och ansvar för de varor som sätts på marknaden. Villkor som i förlängningen avgör förutsättningarna att bedriva företagande i Sverige.

De nya dimensionerna i handelns förändring påverkar också kompetensbehovet. Handeln är med sina drygt 500 000 anställda en av näringslivets största branscher. Det är en bransch som genom sin bredd erbjuder möjligheter för många olika kompetenser och bakgrunder. Nya yrken har tillkommit och befintliga yrken har utvecklats för att möta kundernas krav och önskemål. Men att hitta rätt kompetens är inte lätt – framförallt inte när stora delar av näringslivet i stora delar av världen söker samma kompetens.

Denna rapport har som ambition att genom siffror, trender och statistik samt intervjuer och enkäter påvisa den utmaning som handeln står inför kompetensmässigt. Det tecknas en bild av en dubbel utmaning där såväl en bredd som spets måste kunna rekryteras för att handeln ska kvarstå som en attraktiv och växande bransch.

Sofia Larsen
Vd, Svensk Handel



Innehåll

| | |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| Förord | 3 |
| Innehåll | 4 |
| Vart tionde jobb finns i handeln | 6 |
| Handeln och ekonomin | 6 |
| Stora summor spenderas i handeln | 7 |
| Handeln i siffror | 7 |
| Handelns stora skifte | 8 |
| Digitalisering | 8 |
| Handelns urbanisering | 8 |
| E-handeln tar tillväxtandelar | 9 |
| Om kompetensbehovet | 10 |
| Första jobbet i handeln | 10 |
| <i>Handeln som arbetsplats förändras</i> | 10 |
| Specialisering skapar nya yrken | 11 |
| Statistiker och utvecklare efterfrågas när kundmötet individanpassas | 11 |
| Repetitiva arbetsuppgifter försvinner i automatiseringens spår | 11 |
| Fler men automatiserade lager | 11 |
| Kunderna tar över kassan | 13 |
| Behovet av dataanalytiker ökar och minskar | 13 |
| Nya konkurrensvillkor – konkurrens mellan branscher | 13 |
| Digital marknadsföring | 13 |
| Handelns framtida kompetensbehov | 14 |
| Personalomsättning en stor kompetensutmaning | 14 |
| Branschens tillväxt och struktur avgör totala antalet anställda | 14 |
| Partihandeln | 15 |
| Dagligvaruhandeln | 15 |
| Sällanköpsvaruhandeln | 16 |
| Sammantaget om personalprognoserna | 16 |
| Yrkesprognoser | 18 |
| Totalt rekryteringsbehov och krav på utbildningssystemet | 19 |

| | |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| Vad säger företagen? | 21 |
| Svensk Handels enkät kopplad till rapporten | 21 |
| Svensk Handels företag i Svenskt Näringslivs rekryteringsenkät | 21 |
| Djupintervjuer | 21 |
| Svensk Handels kommentarer och rekommendationer | 23 |
| Retail, tech eller mitt emellan? | 23 |
| Kan en bättre gymnasieskola bidra till fler med rätt mindset? | 23 |
| Konkurrensen om spetskompetensen hårdnar | 23 |
| Person och inställning viktigare än kompetens? | 23 |
| Att förstå, och leda, i förändring är en ny spetskompetens | 24 |
| Bilagor | 26 |
| Bilaga A - Personalomsättning | 26 |
| Bilaga B – Dagligvaruhandel och sällanköpsvaruhandel | 26 |
| Bilaga C - Partihandel | 27 |
| Bilaga D - Yrken | 27 |

Vart tionde jobb finns i handeln

Räknat i antal sysselsatta är handeln en av de allra största branscherna. Var tionde sysselsatt i Sverige arbetar inom handeln.

Handeln består av två övergripande branscher – detaljhandel och partihandel. Detaljhandeln, innefattande både försäljning i fysisk butik och e-handel, säljer direkt till slutkonsument och är därmed den del av handeln som konsumenterna kommer i kontakt med på regelbunden basis. I denna kategori återfinns exempelvis ICA, IKEA och Sportamore. Partihandeln kan beskrivas som leverantörerna till butiker, restauranger, hotell och annan verksamhet. Detta är en del av handeln som den vanliga konsumenten inte ser särskilt ofta i vardagen, och består mestadels av handel mellan grossister, tillverkningsindustri och leverantörer. Även partihandeln innehåller e-handel.

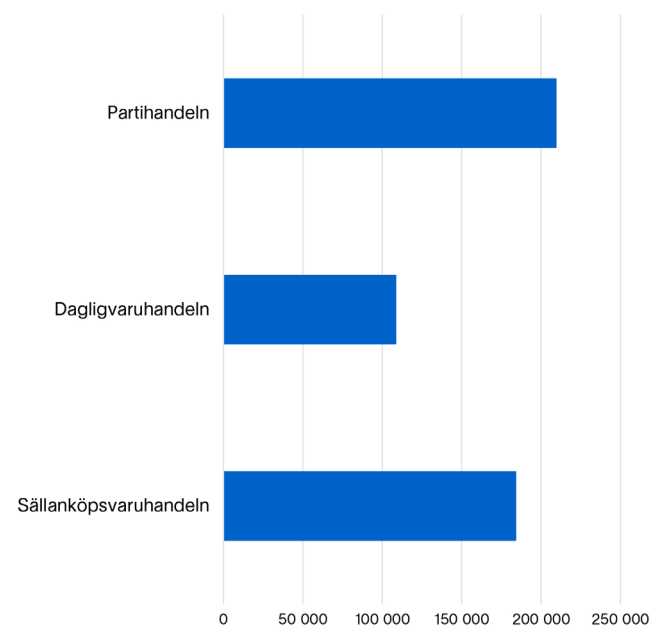
Handelns olika förgreningar har tillsammans en stor betydelse för den svenska ekonomin och näringslivet. Om man tittar på den sysselsättning och de skatteintäkter som handeln genererar är det lätt att se hur viktig handeln som näringsgren är för samhället.

Båda branscherna är stora räknat i antal anställda. År 2020 arbetade 293 181 personer inom detaljhandeln och 209 753 personer inom partihandeln. Det innebär att 11 procent av de sysselsatta i Sverige arbetar inom handeln.

Detaljhandeln består i sin tur av två generella delbranscher – dagligvaruhandel och sällanköpsvaruhandel. Dagligvaruhandeln är, något förenklat, matbutikerna och e-handel som säljer mat och dryck. Här återfinns aktörer som ICA, Coop, Lidl och Hemköp. Sällanköpsvaruhandeln är allt annat, det vill säga klädhandeln, elektronikhandeln, sporthandeln, heminredning, med flera.

År 2020 arbetade 108 810 personer inom dagligvaruhandeln och 184 371 personer inom sällanköpsvaruhandeln.¹

Diagram 1. Antal anställda i sällanköpsvaruhandeln, dagligvaruhandeln och partihandeln, 2020



Källa: SCB

Handeln och ekonomin

Genom sin storlek bidrar handeln med en betydande del av den svenska bruttonationalprodukten. Under 2020 var handelns bidrag till BNP 461 miljarder kronor, vilket motsvarar 11 procent av ekonomins totala storlek. Efter den offentliga sektorn och tillverkningsindustrin utgör handeln den tredje största intäktskällan till BNP (mätt i förädlingsvärde). Handeln genererar även stora intäkter till statskassan, motsvarande 300 miljarder kronor år 2020, genom moms, sociala avgifter och inkomstskatter. Totalt sett bidrar handeln med 14 procent av de totala skatteintäkterna.

¹ Statistiken gällande antal anställda är hämtad från SCBs Registerbaserade Arbetsmarknadsstatistik (RAMS). I RAMS finns inte "anställda" utan "förvärvsarbetande", vilket är en klassificering som innebär att en person antingen bedrivit näringsverksamhet eller uppburit ersättning från en arbetsgivare som överstiger ett skattat gränsvärde. För att underlätta rapportens läsbarhet används termer som "anställd", "arbetade", med flera.

Stora summor spenderas i handeln

Under 2020 omsatte handeln drygt 2 550 miljarder kronor, varav drygt 780 miljarder i detaljhandeln. Annorlunda räknat betyder det en konsumtion i detaljhandeln på drygt 75 000 kronor per invånare under året, varav 33 000 kronor i dagligvaruhandeln och 42 000 kronor i sällanköpsvaruhandeln. Detaljhandeln har haft en posi-

tiv försäljningsutveckling varje år sedan slutet av 1990-talet, medan partihandeln har haft en mer ojämn utveckling. 2020 backade partihandeln något och hade en negativ tillväxt om 3 procent. Senast tillväxten var negativ i partihandeln dessförinnan var 2013.

Handeln i siffror

11%

av alla sysselsatta

19%

av alla sysselsatta ungdomar

11%

av BNP

14%

av skatteintäkterna

Näringslivets största arbetsgivare

Mångas väg in på arbetsmarknaden

Total nettoomsättning 2020

Källa: SCB, egna beräkningar

1763

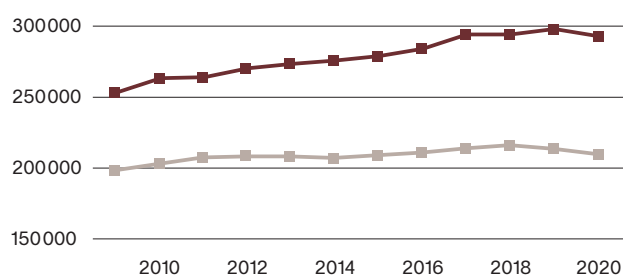
miljarder kronor – Partihandel

787

miljarder kronor – Detaljhandel

Antal förvärvsarbetande i handeln 2020

Källa: SCB, RAMS



Handelns stora skifte

Trycket på en förändrad handel kommer från flera håll. Ny teknik, befolkningens koncentration till storstadsregionerna och konsumenternas nya beteende leder till en snabb strukturomvandling inom handeln.

Digitalisering

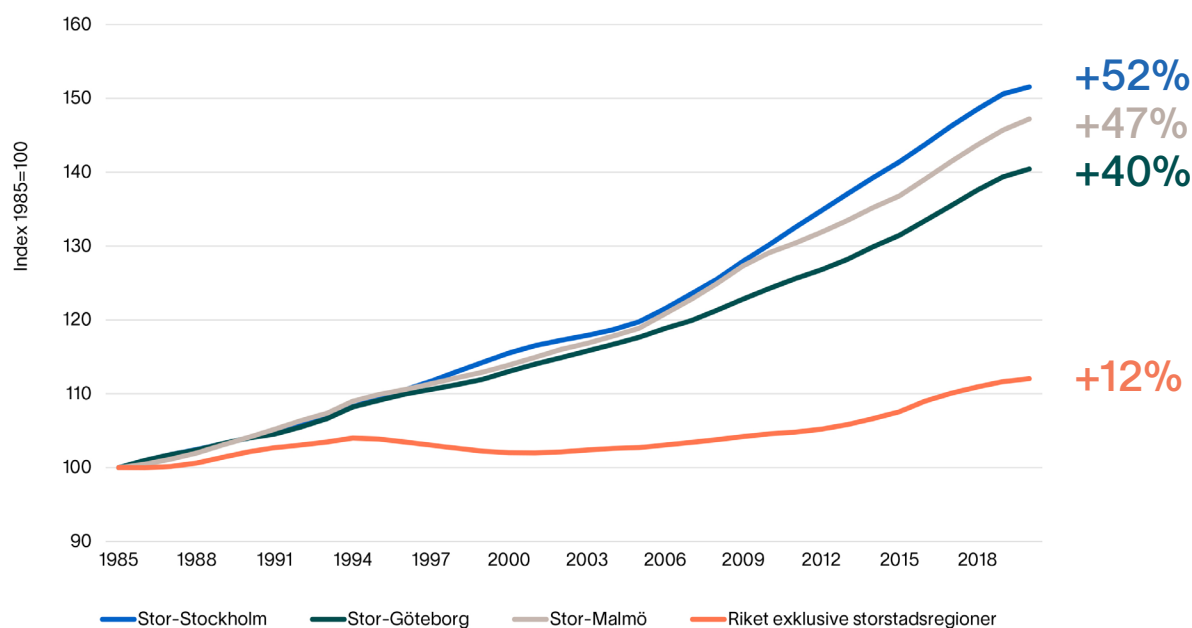
Den tekniska utvecklingen går fortare än någonsin tidigare och nya produkter och tekniska lösningar växer fram för att möta konsumenternas nya efterfrågan och beteenden. Handelns digitalisering ställer höga krav på affärssystem, teknik och IT. Digitaliseringens drivkrafter ligger i den tekniska utvecklingen, i konsumenternas nya digitala beteende samt hos företagen som anpassar sig efter önskemål hos konsumenterna och andra slutkunder, såsom offentlig verksamhet, restauranger och hotell. Digitaliseringens utveckling innebär att konsumenten har fått helt nya vanor och helt nya möjligheter att informera sig om varor och priser före köp. Det är en utveckling som ökar kraven på såväl handelsföretag som enskilda medarbetare att veta mer om produkterna och om prisläget. Den utvecklingen ökar konkurrensen och pressar priser och vinster. Samtidigt möjliggör digitaliseringen effektivare affärsmodeller, smartare analyser och ökade möjligheter till att ha rätt sak på rätt plats i rätt tid. För de aktörer som kan ta tillvara digitaliseringens möjligheter genom bland annat rätt kompetens finns en stor potential för tillväxt.

Handelns urbanisering

Handeln befinner sig i ständig förändring och antar nya former i takt med att samhället och förutsättningarna förändras. Denna ständiga omvandling leder till att nya affärsmodeller skapas och till att gamla slås ut. Handeln finns, och har alltid funnits, där kunderna finns. När bilen blev en naturlig del av de svenska hushållen flyttade handeln till trafiknära lägen men i och med den tilltagande urbaniseringen och att en allt större andel av befolkningen bor i storstäderna har handeln koncentrerats dit.

I Sverige bor det drygt 10 miljoner människor. Av dessa bor 40 procent i Sveriges tre storstadsregioner, Stor-Stockholm, Stor-Göteborg och Stor-Malmö. 1985 var motsvarande andel 34 procent. Att en allt större andel av befolkningen bor i städer och att storstadsregionerna växer i en väsentligt högre takt än det övriga landet gör att det även finns fler företag i dessa regioner. För handeln innebär det också att allt fler butiker etablerar sig i dessa städer och regioner medan butiker i mer glesbefolkade områden får det allt tuffare.

Diagram 2. Befolkningstillväxt i storstadsregionerna jämfört med i övriga Sverige, 1985–2020, index 1985=100



Källa: Detaljhandelsindex (DHI), SCB och E-barometern Svensk Handels E-handelsindikator 2020 och 2021.

Digitaliseringen skyndar på denna utveckling. Med en ökad e-handel förändras butikens roll som försäljningskanal då butikernas funktion även blir att vara en marknadsföringskanal där företagen kan visa upp sitt varumärke och sitt sortiment. När butikens roll skiftar får det konsekvenser för butiksbeståndet. Samtidigt som butiker stänger till följd av ökad e-handel blir valet av läge allt viktigare för de butiker som blir kvar. Företagen etablerar flaggskeppsbutiker där flödet av köpstarka konsumenter är som störst. Detta gör att butikerna, och därmed behovet av personal med rätt kompetens, koncentreras till de större städerna.

Genom att större företag kan investera i ny teknik för att förbättra sina konkurrensvillkor och bli effektivare som företag får mindre företag och enskilda butiker svårare att konkurrera och hålla jämn takt. Detta gör att marknaden koncentreras till färre och större aktörer. När e-handeln och globaliseringen tack vare tekniken ökar och även internationella aktörer når de svenska konsumenterna skärps konkurrensen ytterligare och många enskilda butiker försvinner. I större städer köps en del av dessa företag upp eller så tas butiksläget över av en kedja, men på mindre orter och på landsbygden kommer dessa butiker i många fall inte att ersättas och butiksbeståndet koncentreras ytterligare till städerna. För storstadsbon innebär koncentrationen i storstäderna förutom ett ökat utbud av handel och tjänster även en större valfrihet på arbetsmarknaden. Detta gör att det också är lättare att hitta nya jobb. Den hårdare konkurrensen om kompetens innebär att företagen måste vässa sina rekryteringsverktyg för att nå kompetent personal. För handeln innebär det en utmaning att hitta och behålla rätt kompetens på de marknader där arbetsmarknaden är som hetast.

E-handeln tar tillväxtandelar

Att handeln alltid funnits där kunderna befinner sig gäller också det som följer av den digitala utvecklingen. När människor flyttar ut på nätet följer handeln med. E-handeln har länge vuxit kraftigt och förefaller att fortsätta växa, även om pandemins uppgång följts av en viss avmattning. E-handeln hade inledningsvis en kraftig tillväxt i procent, men i omsättning var den marginell. Nu kan konstateras att e-handeln fortsätter att växa inte bara i procentuellt utan också tydligt som del av omsättningen. Under 2020 stod e-handeln för hela 100 procent av tillväxten inom sällanköpsvaruhandeln och åren innan har trenden varit att e-handeln ökat betydelse för tillväxten i delbranschen. Med undantag för 2021 har e-handeln stått för en klar majoritet av tillväxten inom sällanköpsvaruhandeln. Återhämtningen för fysiska butiker under 2021 kan förklaras av att handeln under 2020 var starkt påverkat av Corona. Under 2021 hittade kunderna tillbaka till butikerna och flödena återvände i någon mån till stadskärnor och köpcenter igen vilket skapade ett mer gynnsamt läge för tillväxten i den fysiska handeln.

Under perioden 2003–2021 har den svenska e-handeln vuxit med i genomsnitt 21 procent per år samtidigt som den totala handeln har vuxit med cirka 4 procent per år.² Under 2021 uppgick den svenska e-handelsförsäljningen till 125 miljarder kronor. Det innebär att e-handeln står för ungefär 16 procent av den totala detaljhandelns försäljning.

Svensk e-handel har historiskt i huvudsak vuxit inom sällanköpsvarusegmentet och har i dag en försäljningsandel om cirka 25 procent, medan e-handelns andel av dagligvaruhandeln landar på knappt 6 procent.

E-handeln kommer av allt att döma att fortsätta växa i snabb takt framöver och 2030 väntas detaljhandelns e-handelsandel uppgå till mellan 31 och 40 procent. Sällanköpsvaruhandeln väntas fortsätta stå för den största tillväxten på nätet mätt i kronor medan dagligvaruhandeln kommer att växa procentuellt. Dagligvaruhandeln har inte haft samma utveckling som sällanköpsvaruhandeln. Detta beror främst på att varorna och volymerna är svårare att hantera inom dagligvaruhandeln än inom andra delar av handeln. Dessutom är dagligvaruhandeln inte utsatt för internationell konkurrens, vilket sällanköpsvaruhandeln är. I stort sett alla som bor i Sverige har också tillgång till dagligvaruhandel i sin närhet varför behovet av e-handel av tillgänglighets-skäl inte finns på samma sätt som inom sällanköpsvaruhandel. Under de senaste åren har de stora aktörerna inom dagligvaruhandeln dock etablerat e-handel och livsmedelsförsäljningen på nätet väntas växa snabbt om än från låga nivåer.



² DHI och E-barometern

Om kompetensbehovet

Handeln är en viktig bransch för svensk ekonomi. Detta är lika sant sett till omsättning som till antal anställda. Det är också en bransch med hög personalomsättning, vilket innebär att anställda börjar och slutar varje år. Så många som en femtedel av de anställda i branschen anställs årligen. I personer räknat handlar det om cirka 130 000 individer ett normalt år. Att det ser ut så har ett flertal förklaringar:

1 Inkörspor

Av de som arbetar i handeln är 20 procent mellan 16 och 24 år, vilket innebär att handeln är den bransch som har absolut flest ungdomar anställda. För många utgör handeln den första kontakten med arbetslivet. Av de svenska arbetstagarerna har 23 procent haft sitt första jobb inom handeln. Det kan röra sig om ett sommarjobb eller ett extrajobb vid sidan av skolan. Många ungdomar arbetar i handeln, men alla har inte för avsikt att stanna. Att sluta behöver inte vara en stor sak utan ett naturligt nästa steg i livet.

2 Nya jobb

En lika vanlig som odramatisk orsak till personalomsättning är att en anställd får ett nytt jobb och därför slutar på sitt gamla. Många gånger går personer från ett företag i branschen till ett annat.

3 Sysselsättningsgrader

Inom delar av handeln, framförallt detaljhandeln, finns ett relativt stort behov av deltidstjänster. Det möjliggör för den som inte vill eller kan ha en heltidssysselsättning att arbeta inom handeln. Exempelvis söker sig många studenter som utbildar sig för andra yrken till arbeten inom handeln – och framförallt detaljhandeln – under studietiden. Den relativt vanliga förekomsten av deltidstjänster inom delar av handeln kan också ha den effekten att personer som vill arbeta heltid, men inte kan erbjudas en sådan anställning i närtid, väljer att söka anställning hos en annan arbetsgivare. De flesta anställda som arbetar deltid gör det dock inte för att det saknas heltidstjänster, utan för att de inte vill eller kan arbeta heltid.

4 Pensionsavgångar

Handeln har, precis som alla andra branscher, en personalomsättning som uppstår till följd av pensioner. Någon går i pension och någon annan kliver in och tar över arbetsuppgifterna.

Personalomsättningen skiljer sig mellan olika delar av handeln. Inom vissa delar av handeln är personalomsättningen hög, i andra delar är den låg. Exempelvis är personalomsättningen betydligt högre inom detaljhandeln än inom partihandeln. Personalomsättningen är också högre bland arbetare än bland tjänstemän.

Första jobbet i handeln

Handeln är en viktig väg in på arbetsmarknaden. För många är ett jobb i handeln det första i karriären. Antalet unga anställda i handeln har ökat under det senaste decenniet. Under 2020 var drygt 97 000 personer i åldrarna 16 till 24 år anställda i handeln, vilket motsvarar nästan en femtedel av det totala antalet anställda inom handeln.

Det är framför allt i detaljhandeln som antalet unga har ökat. Där har antalet unga anställda ökat i samma takt som det totala antalet anställda. Motsvarande trend finns inte i partihandeln. Antalet anställda har ökat totalt, men antalet unga anställda har minskat under det senaste decenniet.

Anledningarna till att det ser olika ut för detalj- och partihandeln kan vara många. Anställda i partihandeln stannar längre inom branschen samtidigt som ingångsströsklarna är något högre.

Att upplärningen inom detaljhandeln till stor del görs på arbetsplatsen och att många arbeten inte kräver yrkeslivserfarenhet eller specifik utbildning hos medarbetarna, bidrar till den höga andelen unga anställda.

Handeln som arbetsplats förändras

Strukturumvandlingen i handeln har medfört att handeln som arbetsplats har förändrats. Förändringen har drivits delvis av den ökade digitaliseringen som förändrat systemen kring kassahantering, koppling till e-handel, uppdatering av lager med mera. Men även det förändrade kundbeteendet har drivit på förändringen av handeln som arbetsplats.

Förutom att vi genom e-handeln har fått en helt ny försäljningskanal på nätet innebär det även att dagens konsumenter genom internet har tillgång till en enorm mängd information och kan ta del av den oavsett var de befinner sig. För handeln innebär detta att konsumenten

terna är mer pålästa än någonsin. När konsumenterna lätt kan hitta information om produkter och jämföra priser på nätet förväntar de sig att butikspersonalen är minst lika påläst och har en specialiserad kunskap. På så sätt kan butikerna erbjuda något som e-handeln inte kan.

Förutom att ha specifik produktkompetens blir även säljkunskap viktigare än någonsin. Att kunna få hjälp av en yrkesskicklig och kunnig säljare blir många gånger det som skiljer den fysiska butiken från den digitala. För företagen gäller det att hitta personer med en strävan efter att lära sig mer och med rätt kompetens. Detta gäller inte bara företag som har konsumenter som kunder, utan även företag som säljer till andra företag. Och i de fallen är kraven på produktkunskap ännu högre, då kundernas kompetens är högre. Den här typen av rekryteringar är resurskrävande.



Specialisering skapar nya yrken

Handeln möter konkurrensen genom att erbjuda nya tjänster, varor och service. Inom den fysiska handeln kan det vara ett sätt att erbjuda något som e-handeln inte kan erbjuda samtidigt som kundernas upplevelse breddas. Att företagen erbjuder nya tjänster innebär att ny kompetens behövs och att nya yrkeskategorier inom handeln skapas. Det kan exempelvis handla om hudterapeuter och frisörer inom skönhets- och kosmetikhandeln eller bagare och konditorer inom dagligvaruhandeln. När dagligvaruaktörerna började med e-handel och leverans av färdiga matkassar behövde handeln anställa kockar för att sätta ihop recept och chaufförer för att leverera varor till kunderna. Ett annat exempel är att skobutiker anställer naprapater som hjälper kunden att hitta skor med rätt egenskaper.

Statistiker och utvecklare efterfrågas när kundmötet individanpassas

Dagens teknik ger företagen möjligheter att samla information och data från konsumenterna för att på ett helt nytt sätt analysera kundbeteenden och anpassa kommunikationen därefter. Att kunna hantera och analysera stora datamängder blir en konkurrensfördel. Företag inom handeln behöver därmed anställa personal med kompetens inom IT-utveckling, matematik, statistik och analys. De behöver kunna underhålla denna teknik och omvandla den insamlade informationen till nyttiga insikter för företaget och konsumenten. Det kan exempelvis röra sig om specifika kunderbjudanden eller om hur butiken ska utformas på bästa sätt. Individanpassningen av kunderbjudanden, service och kringtjänster ställer även stora krav på logistiken då många företag erbjuder flera olika leveransmöjligheter, betalningslösningar och fria returer, vilket ytterligare ökar efterfrågan på duktiga IT-utvecklare.

Repetitiva arbetsuppgifter försvinner i automatiseringens spår

Liksom industrialiseringen medförde att manuella arbetsuppgifter försvann bidrar automatiseringen till att vissa arbetsuppgifter kommer att försvinna. Strategi och managementföretaget McKinsey skriver i en av sina rapporter att arbetsuppgifter som är förutsägbara och repetitiva kommer att ersättas i och med automatiseringen.³ Detta påverkar en mängd olika yrkesroller och handelns personalsammansättning som den ser ut i dag. Ett tydligt exempel är kassapersonal, en roll som redan i dag förändras i och med självscanning och egen utcheckning. Ytterligare en yrkeskategori som påverkas av automatisering är lagerarbetare. Sett till antal kommer dessa att öka. Visserligen medför digitaliseringen att varje arbetare kan hantera större mängder varor, vilket minskar behovet av antalet lagerarbetare, men samtidigt medför e-handelns tillväxt att allt fler varor behöver hanteras. Viktigt att ha med sig är att även mer kvalificerade arbetsuppgifter och yrken riskerar att automatiseras bort.

Fler men automatiserade lager

E-handelns tillväxt medför ett ökat behov av lagerytor och att företagen utvecklar och bygger nya lagerlokaler. Tillväxten har inneburit att företagen anställer fler personer som arbetar på lager. Lager behöver inte ha samma attraktiva lägen som butiker och kan placeras utifrån andra parametrar. Exempel på viktiga parametrar för lager är i stället det geografiska läget utifrån leveranstider och närheten till en så stor andel av befolkningen som möjligt. Till skillnad från butikerna kan det vara en fördel att ligga på mindre orter, där företagen oftast är den stora arbetsgivaren på orten vilket skapar

3 Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation



en ökad lojalitet bland anställda som i sin tur leder till att medarbetare stannar längre på arbetsplatsen.

Traditionellt har behovet av personal ökat med tillväxten i handeln. Den digitala utvecklingen med nya tekniska lösningar gör dock att många enklare arbetsuppgifter kan komma att automatiseras och ersättas av robotar. Vi ser redan exempel på lagerhubbar som till stora delar är automatiserade och inom de närmaste åren kommer allt fler att investera i och implementera en mer automatiserad teknik.

Företagens syn skiljer sig till viss del på detta område. Den ökade automatiseringen gör att behovet av lagerpersonal kommer att minska. Fram till år 2030 kommer dock antalet anställda inom partihandeln sannolikt att fortsätta öka i och med tillväxten av e-handeln och behovet av fler och större lager. Utifrån en längre tidshorisont kan stora skiften komma att ske när tekniken gör att arbetsplatser mer eller mindre helt automatiseras.

Fler lagerarbetsplatser kräver också andra typer av tjänster. Förutom lagerarbetare krävs det också tjänstemän, exempelvis logistikere och chefer på olika nivåer. En annan kompetens som krävs är IT-utvecklare som kan arbeta med att utveckla IT inom logistiken och underlätta materialhantering och produktflöden mellan butiker, lager och konsument i dagens omnikanalhandel. Bristen på IT-utvecklare utgör en flaskhals för många företag i dag. Eftersom IT-utvecklare utvecklar plattformen och arbetar med att utöka den kapacitet företaget har kan fler duktiga IT-utvecklare också innebära att fler kan anställas på lagret.

Kunderna tar över kassan

Ända sedan 1800-talet har kassayrket varit en central del av handeln, men under senare år har självbetjäningsskassor blivit ett allt vanligare inslag, framför allt i dagligvaruhandeln men även inom andra branscher. I takt med att denna teknik utvecklas ytterligare och konsumenterna anpassar sig efter de nya förutsättningarna kommer behovet av kassapersonal att minska. I stället utvecklas nya typer av roller som support som övervakar flera kunders köp samtidigt.

Behovet av dataanalytiker ökar och minskar

Automatiseringens effekt på dataanalytiker går åt två håll. Med olika digitala verktyg kan företagen samla information om konsumenterna på ett sätt som inte var möjligt tidigare. För att analysera den data som kommer in krävs dataanalytiker, vilket innebär att efterfrågan på denna kompetens ökar. Samtidigt utvecklas olika digitala programvaror som snabbt och automatiskt sammanställer data och information. Sedan länge finns exempelvis analysprogram för trafik på hemsidor som enkelt kan användas. Denna utveckling gör att analysbehovet kan automatiseras och ersättas av en programvara och att företagen behöver IT-kompetens snarare än analyskompetens.

Nya konkurrensvillkor – konkurrens mellan branscher

Handelns strukturomvandling leder till ett behov av nya typer av kompetenser när företagen och butikerna vidgar sina verksamhetsområden för att konkurrera med andra branscher och inom såväl den fysiska handeln som e-handeln. Förutom att handeln får nya yrkesroller innebär det också att handeln behöver konkurrera om personal med allt fler branscher. Detta gör att företagen behöver bredda sin rekryteringskompetens utanför det som traditionellt har varit handel. Detta gäller även framväxten av digitala yrken. På grund av digitaliseringen växer nya yrkesroller fram och denna arbetskraft slåss inte bara handeln om utan hela arbetsmarknaden – såväl i Sverige som internationellt. För handeln innebär det dels att konkurrera för att få ut sina produkter på en global marknad, dels konkurrens med en stor del av näringslivet för att attrahera den bästa kompetensen.

Digital marknadsföring

För att företagen ska kunna kommunicera med konsumenterna behöver de kunna nå dem. Konsumenternas digitala närvaro på internet och i sociala medier har skapat helt nya kanaler för företagen att synas i. Det innebär att företagen måste ha digital marknadsföringskompetens. Till skillnad från tidigare räcker det inte med att göra marknadsföringsinsatser vid enstaka tillfällen. Med en mängd olika kanaler som behöver uppdateras med ny information i allt snabbare takt måste företagen ta fram mer marknadsföringsinnehåll än tidigare. Tidigare outsourcade många företag marknadsföringen, men uppdateringstempot och mängden innehåll som nu måste produceras gör att allt fler behöver anställa digitala marknadsförare. Dessa måste kunna arbeta med allt från textinnehåll, bild och film, sociala medier och sökordsoptimering till mer traditionella former som nyhetsbrev och printannonser.

Framväxten av sociala medier gör det möjligt att nå fler människor jämfört med i traditionella medier. En del har framgångsrikt tagit vara på den möjligheten och fått en stor mängd följare, vilket lett till att det i dag finns allt fler så kallade influencers. Med influencers menas någon som har kraft och möjlighet att påverka många människor, till exempel genom sociala eller traditionella medier. Genom samarbeten med olika influencers kan företag nå ut till olika målgrupper på ett nytt sätt.

Handelns framtida kompetensbehov

Handelns kompetensbehov handlar om vilka specifika kompetenser som kommer att behövas i framtiden men det handlar också om hur många anställda som kommer att behövas totalt, det vill säga om det framtida personalbehovet. I det här avsnittet har Svensk Handel prognostiserat hur många personer som kommer att arbeta inom parti- och detaljhandeln sammantaget år 2030 samt hur behovet av vissa specifika kompetenser kommer att utvecklas.

Tre aspekter är avgörande för framtidens kompetensbehov inom handeln; personalomsättning, branschens tillväxt på övergripande nivå samt förändringar gällande specifika yrken. Det här kapitlet kommer att behandla var och en av dessa aspekter.

Personalomsättning en stor kompetensutmaning

Det är lätt att missförstå begreppet personalomsättning. Personalomsättning, det vill säga att en person slutar och ersätts av en ny som börjar, skapar inte ökad sysselsättning. Däremot ger den många människor nya möjligheter att få ett arbete varje år. Personalomsättningen i handeln har historiskt legat på en konstant och förhållandevis hög nivå och det finns få indikationer på att den, på ett övergripande plan, skulle komma att förändras. För närvarande uppstår ungefär 130 000 nya arbetstillfällen per år inom handeln till följd av personalomsättning. Alla dessa arbetstillfällen måste ersättas med personer som har rätt kompetens för uppgiften. Detaljhandeln har en högre personalomsättningstakt än partihandeln. Det medför att när detaljhandeln drar ner på antalet anställda samtidigt som partihandeln ökar antalet anställda kommer det att förändra omsättningstalen på övergripande nivå. Samtidigt finns det faktorer som verkar åt andra hållet. Primärt handlar det om att butiker ständigt försöker anpassa sina öppettider till kundflödena och därmed måste anpassa bemanningen så mycket som möjligt efter dessa.

Följande resonemang baseras på 2021 års "Läget i handeln".⁴ Fram till år 2030 är Svensk Handels bedömning att handeln som helhet kommer att minska en aning i antal anställda (sällanköpsvaruhandeln kommer att anställa färre, antalet anställda inom dagligvaruhandeln och partihandeln kommer att öka). Samtidigt kommer personalomsättningen i både dagligvaruhandeln och sällanköpsvaruhandeln att ligga kvar på samma nivåer, varför den årliga personalomsättningen räknat i antal

personer kommer att minska något jämfört med dagens nivåer.

Svensk Handels prognos är att det år 2030 kommer att anställas cirka 120 000 individer i handeln till följd av personalomsättningen.

För en mer utförlig beskrivning av antaganden i prognosen, se bilaga A i avsnitt 7.

Branschens tillväxt och struktur avgör totala antalet anställda

Personalomsättningen står för den största andelen av nyanställningarna, men den medför ingen ökad sysselsättning totalt sett. Den totala sysselsättningen, eller det totala antalet anställda, utvecklas i stället av att branschen som helhet växer eller krymper.

Den avgörande faktorn för framtidens totala årliga personalbehov inom handeln är därför hur handeln generellt kommer att utvecklas. Handeln blir alltmer digital, i olika bemärkelser. Vissa delar av sällanköpsvaruhandeln är redan så digitaliserade att hälften av handeln sker online, till exempel bokhandeln. Andra branscher har inte hunnit lika långt, men är på väg i den riktningen. En annan viktig effekt av digitaliseringen är att nationsgränserna suddas ut – det är lika enkelt att beställa en tröja från en e-handel i Sverige som från en i Tyskland.

Vad gäller dagligvaruhandeln är e-handelsförsäljningen än så länge, procentuellt sett, av begränsad omfattning men den befinner sig i en dramatisk tillväxttakt. Under 2021 växte försäljningen av dagligvaror online med cirka 35 procent.⁵ Till detta ska läggas att även den fysiska handeln digitaliseras. Självscanningskassor blir allt vanligare, datorsystem styr inköp och att varuplock sköts av robotar blir allt mindre science fiction. Allt detta bidrar till ett minskat behov av anställda inom handeln, även om den årliga förändringen är liten.

4 Svensk Handel. (2021). *Läget i handeln – 2021 års rapport om branschens ekonomiska utveckling*.

5 Svensk Digital Handel. (2022). *E-barometern Årsrapport 2021*.

Samtidigt som den här utvecklingen fortskrider pågår även den utveckling och förändring av handeln som följer av att befolkningens inkomster stiger och vi därför handlar mer. Dessutom blir vi allt fler. Bara fram till 2030 förväntas Sveriges befolkning överstiga 11 miljoner. Det innebär att den totala konsumtionen ökar, liksom försäljningen i detaljhandeln.⁶

När Svensk Handel har prognostiserat det framtida personalbehovet inom handeln har detta gjorts i handels tre delbranscher; partihandeln, dagligvaruhandeln och sällanköpsvaruhandeln.

Partihandeln

Partihandeln står inför stora förändringar baserade på digitaliseringen, vilket konstaterats tidigare i rapporten. Den stora förändringen är en mer avancerad automatisering där bland annat ytterligare arbetsmoment robotiseras, vilken på sikt kommer att ersätta många arbetstillfällen på lager runt om i landet. Detta medför att omsättningen inom partihandeln väntas växa med 35 procent fram till 2030 medan antal anställda förväntas växa med knappt 8 procent.

För en mer utförlig genomgång av metod för prognostisering av antal anställda inom partihandeln, se bilaga C i avsnitt 7.

Svensk Handels prognos för partihandeln är att det år 2030 kommer att arbeta cirka 230 200 personer i partihandeln, vilket motsvarar en ökning med 20 500 personer jämfört med år 2020.

För en mer utförlig beskrivning av antagandena i prognosen, se bilaga C i avsnitt 7.

Dagligvaruhandeln

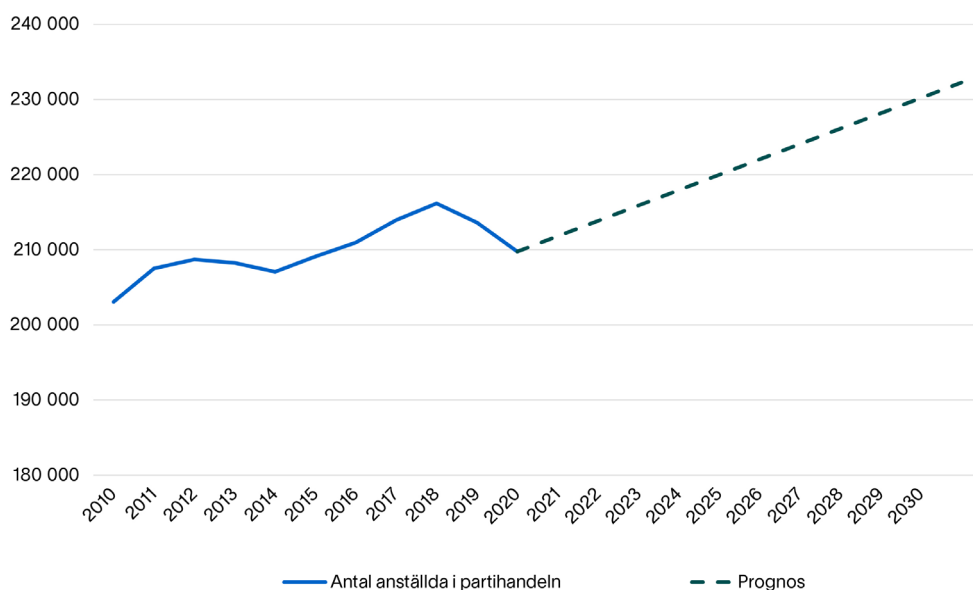
Det är framför allt två faktorer som kommer att påverka antalet anställda inom dagligvaruhandeln de kommande åren och det är också dessa två aspekter som tagits i beaktande i prognosen. Den ena är en allmän produktivitetstökning inom den fysiska handeln, den andra är att den digitala handeln kommer att ta allt större marknadsandelar.

Produktivitetshöjningen inom den fysiska handeln är en naturlig konsekvens av företags strävan efter att ständigt effektiviseras. Något förenklat: Två procents årlig produktivitetstökning medför att det arbete som det för ett år sedan krävdes femtio personer för att genomföra i år kräver endast fyrtionio. Effektiviseringen kommer sig av en uppsjö av olika anledningar – allt från självscanningskassor till nya system för att beställa varor.

Prognoserna för antalet anställda inom dagligvaruhandeln är desamma som är presenterat i rapporten "Läget i handeln 2021".⁷ I rapporten presenteras två scenarier varav det ena bygger på en något försiktigare tillväxt av e-handeln och det andra på en något snabbare tillväxt av e-handeln.

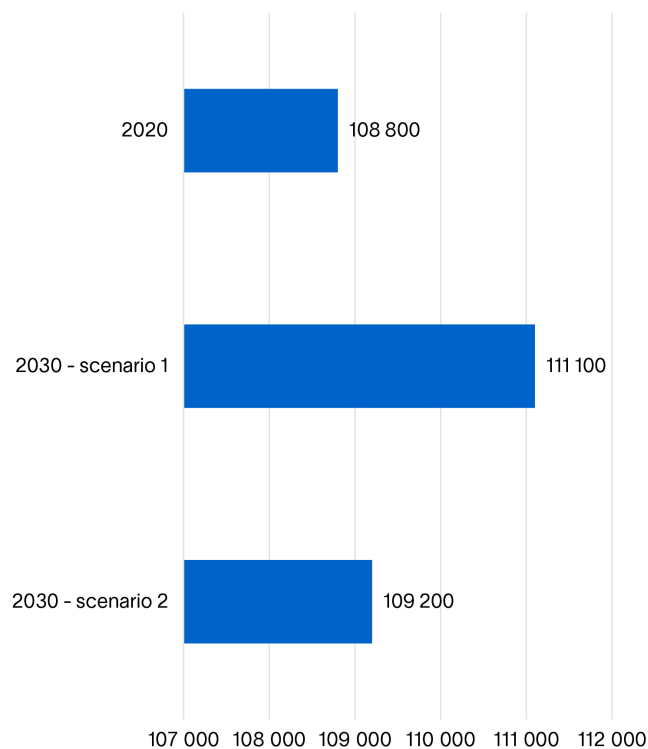
Bedömningen i de två scenarion som tecknas är att den digitala dagligvaruhandeln kommer att stå för mellan 12 och 18 procent av försäljningen år 2030. Detta kommer att medföra att det totala antalet anställda inom dagligvaruhandeln år 2030 kommer att uppgå till mellan 109 200 och 111 100 personer. Det innebär att det totalt sett kommer att arbeta mellan 400 och 2 300 fler personer i dagligvaruhandeln år 2030 jämfört med i dag.

Diagram 3. Historisk utveckling och prognos över antal anställda inom partihandeln, 2010–2030



Källa: SCB och Svensk Handel

Diagram 4. Antalet anställda inom dagligvaruhandeln 2020 och 2030



Källa: SCB och Svensk Handel: Läget i Handel 2021

Den förflyttning från fysisk till digital handel som sker inom dagligvaruhandeln medför inte en så stor personalförändring som det är lätt att intuitivt anta. Visserligen behöver aktörer som säljer livsmedel online inte ha kassor och dylikt, men det krävs å andra sidan fler människor för att plocka varor, ett jobb som annars sköts av kunderna själva.

För en mer utförlig beskrivning av prognosantaganden, se bilaga B i kapitel 7.

Sällanköpsvaruhandeln

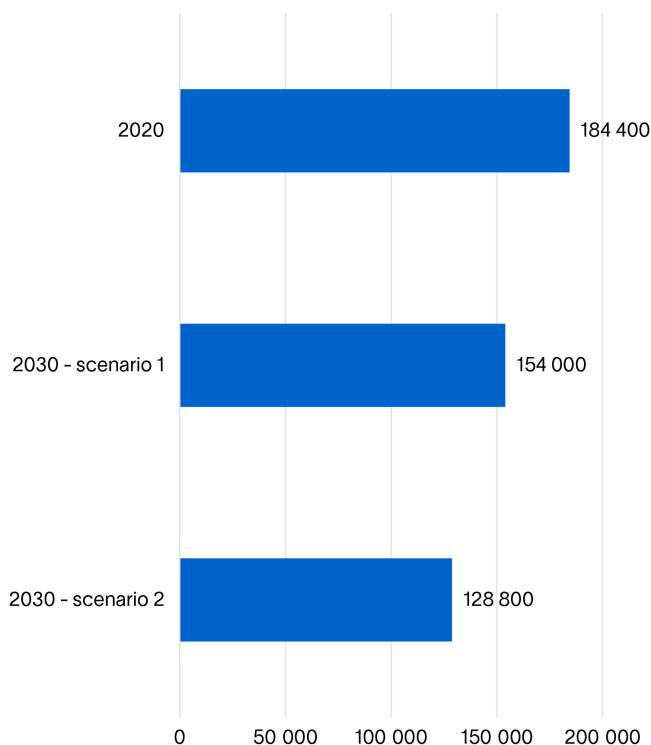
Förutsättningarna för sällanköpsvaruhandeln skiljer sig åt från dagligvaruhandeln främst genom att det finns ett ganska stort inslag av internationell konkurrens. Att handla mat från utlandet är ovanligt och lär förbli så under överskådlig framtid. Att däremot köpa ett par hörlurar från en tysk hemsida är redan i dag enkelt och lär inte bli svårare i framtiden. Det innebär att ju högre andel av försäljningen som sker online, desto högre andel av försäljningen kan gå till utländska aktörer.

Inom sällanköpsvaruhandeln har digitaliseringen kommit mycket längre än inom dagligvaruhandeln. En betydande del av försäljningen sker redan i dag online och andelen växer stadigt. Frågan är inte om utvecklingen kommer att fortsätta utan hur fort det kommer att gå. Den omställningen påverkar, som nämnts tidigare i rapporten, antalet anställda i branschen, då digitala aktörer normalt har betydligt färre anställda än aktörer med fysiska butiker.

Prognoserna för sällanköpsvaruhandeln är desamma som Svensk Handel presenterat i rapporten "Läget i handeln 2021".⁸ I den görs, precis som för dagligvaruhandeln, två scenarier varav det ena bygger på en mer försiktig tillväxt för e-handeln och det andra på en något snabbare tillväxt av e-handeln.

I det försiktigare av de två scenarierna förväntas antalet anställda gå från 184 400 i dag till 154 000 år 2030, det vill säga en minskning med cirka 30 400 personer. I det andra, inte lika försiktiga scenariot, antas digitaliseringen gå snabbare, vilket resulterar i att det år 2030 antas arbeta 128 800 personer inom sällanköpsvaruhandeln, en minskning med cirka 55 600 personer.

Diagram 5. Antalet anställda inom sällanköpsvaruhandeln 2020 och 2030



Källa: SCB och Svensk Handel: Läget i Handel 2021

För en mer utförlig beskrivning av antagandena i prognosen, se bilaga B i avsnitt 7.

Sammantaget om personalprognoserna

Den viktigaste slutsatsen att ta med sig är att det årliga rekryteringsbehovet inom handeln är väldigt stort till följd av en hög personalomsättning. Denna effekt dominerar när det gäller handelns kompetensbehov i förhållande till de årliga förändringar av den totala selsättningen som också sker. Så kommer det också att förbli. Prognosen är att det kommer att anställas 120 000 personer inom handeln år 2030 till följd av detta.

⁸ Svensk Handel. (2021). Läget i handeln – 2021 års rapport om branschens ekonomiska utveckling.

Personer som byter jobb behöver ersättas, liksom personer som går i pension. Alla dessa måste ha rätt kompetens för att handeln ska fungera väl.

Vad gäller det totala antalet anställda som kommer att arbeta inom handeln 2030 finns två scenarier, beroende på hur snabbt e-handeln utvecklas. I det lite försiktigare scenariot sker en marginell minskning av det totala antalet anställda, från 503 600 till 495 300 personer.

Minskningen sker inom sällanköpsvaruhandeln, medan dagligvaruhandeln och partihandeln ökar något. I det andra scenariot, där e-handeln växer snabbare, landar det totala antalet anställda inom handeln år 2030 på 468 200 personer, det vill säga en minskning med 35 400 personer jämfört med i dag. Även i detta scenario är det sällanköpsvaruhandeln som minskar, medan dagligvaruhandeln och partihandeln växer något.

| Antal anställda | | |
|---------------------------------|---------|---------|
| | 2020 | 2030 |
| Dagligvaruhandel Scenario 1 | 108 800 | 111 100 |
| Dagligvaruhandel Scenario 2 | 108 800 | 109 200 |
| Sällanköpsvaruhandel Scenario 1 | 184 400 | 154 000 |
| Sällanköpsvaruhandel Scenario 2 | 184 400 | 128 800 |
| Partihandel Scenario 1 | 209 800 | 230 200 |
| Partihandel Scenario 2 | 209 800 | 230 200 |
| Total Scenario 1 | 503 000 | 495 300 |
| Total Scenario 2 | 503 000 | 468 200 |



Yrkesprognoser

Baserat på de ovan presenterade prognoserna har även en prognos tagits fram över hur antalet anställda inom ett antal olika yrkesroller kan antas förändras fram till år 2030.

Dessa yrkesroller är visual merchandiser, butiksledare, butikssäljare, kassapersonal, inköpare, inköpsassistenter, logistikter, lagerarbetare, marknadsassistenter, företags säljare, kundtjänstmedarbetare, försäljnings- och marknadschef, IT-arkitekt, dataanalytiker samt online marknadsförare. Den absolut största yrkeskategorin är butikssäljare, av vilka det finns cirka 155 000 i dagsläget. Det kan jämföras med den minsta av yrkesrollerna, logistikter. I dag arbetar 850 logistikter inom handeln.

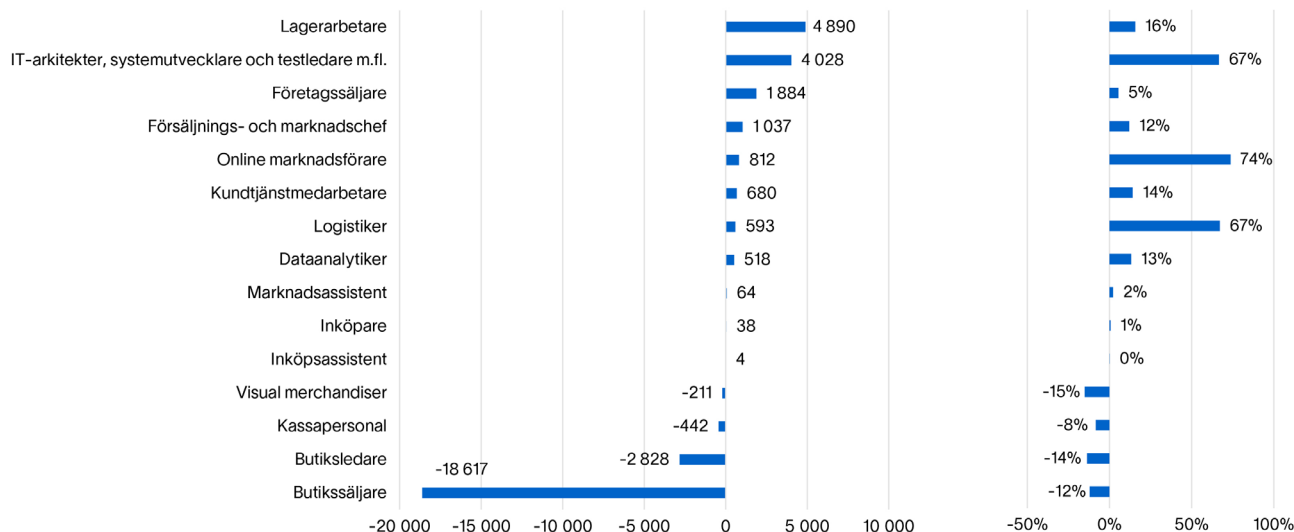
De yrkesspecifika prognoserna utgår från den historiska efterfrågan på respektive yrkeskategori samt hur de för varje yrkesroll aktuella delbranscherna kommer att utvecklas som helhet. Utifrån detta redovisas i diagram 6 hur stor nyrekryteringen kommer att vara på olika yrkesroller år 2030 jämfört med 2019. För lagerarbetare innebär exempelvis handelns prognostiserade utveck-

Den totala omfattningen av antalet anställda i en viss yrkesroll är därför i normalfallet en viktigare faktor för att bedöma det framtida kompetensbehovet av denna yrkesroll.

Diagram 6 visar förändringen i antal individer, men relaterar inte förändringen till hur många som i dag arbetar inom respektive yrke. Som tidigare nämnts finns det cirka 155 000 butikssäljare. En minskning med 18 600 är stor i absoluta tal men mer begränsad procentuellt sett. Från ett rekryterings- och utbildningsperspektiv är den dock alltså mycket stor. Inte minst gäller detta när man också tar hänsyn till den årliga återrekrytering som måste ske till följd av personalomsättning.

De yrkeskategorier som ökar mest i absoluta tal är lagerarbetare och IT-arkitekter, systemutvecklare och testledare m.fl. De yrkeskategorier som antas växa

Diagram 6. Prognostiserad förändring av antalet anställda samt procentuell tillväxt av antal anställda efter yrkesroll, 2019–2030



Källa: Svensk Handel

ling fram till år 2030 att efterfrågan ökar med drygt 4 900 personer netto jämfört med 2019. Detta innebär alltså att denna kategori anställda väntas växa från dagens cirka 31 000 anställda till nästan 36 000 anställda 2030. För några av de uppräknade yrkeskategorierna väntas en viss minskning av efterfrågan fram till 2030 jämför med 2019. Det är inte samma sak som att det inte finns något framtida kompetensbehov av denna yrkesroll. Som tidigare konstaterats innebär personalomsättningen ett årligt rekryteringsbehov som är omfattande.

mest procentuellt är logistikter, IT-arkitekter, systemutvecklare och testledare m.fl. samt online marknadsförare. Dessa tre yrkeskategorier gynnas av den ökade digitaliseringen inom handeln. Digitaliseringen ökar kraven på logistiken samtidigt som e-handel till naturen innebär mer logistik, givet att det inte längre är kunderna som ansvarar för transporten från butik till bostad utan det i stället är handlaren som ska ombesörja hela logistikkedjan. Detta leder naturligt till att logistikter blir mer efterfrågade. Vidare innebär ökad e-handel högre

krav på välutvecklade hemsidor och funktioner som ökar kundupplevelsen – detta kommer öka efterfrågan på individer med IT-kompetens. Den hårdnande konkurrensen på nätet lär även öka efterfrågan på individer med spetskompetens inom marknadsföring online.

Utöver dessa kategorier är det andra yrkesroller som efterfrågas i högre utsträckning till följd av den växande digitaliseringen, exempelvis dataanalytiker och försäljnings- och marknadschefer. Detta är helt naturligt när e-handeln växer med tvåsiffriga procenttal årligen. Dock kan det vara värt att säga något om varför de inte växer ännu mer. Detta beror på två saker. Dels rör det sig om yrken som är hett eftertraktade inom alla branscher, vilket gör konkurrensen stenhård inte bara inom handeln utan även mellan branscher. Dels rör det sig om yrken som i någon mån "faller offer" för digitaliseringen. Ta exempelvis yrkeskategorin dataanalytiker. Behovet av dessa ökar givetvis i takt med digitaliseringen och att mängden data som samlas in ökar. Samtidigt pågår en mottrend i och med att datorerna blir kraftfullare och programmen alltmer strömlinjeformade. Denna mottrend medför att det är enklare att göra analyser, varför färre analytiker behövs.

De yrkeskategorier som ingår i prognosen och som inte ökar i antal är butikssäljare, butiksledare, kassapersonal och visual merchandisers. Att butikssäljare är den kategori som minskar mest är rimligt utifrån prognosen i "Läget i Handeln 2021" att antal butiker inom detaljhandeln, och främst inom sällanköpshandeln, kommer att minska drastiskt fram till 2030. I det första scenariot väntas antalet butiker minska från 31 360 till 25 080 och 20 970 i scenario två. För sällanköpsvaruhandeln innebär scenario två en nära halvering av antalet butiker – från 22 800 år 2019 till 12 760 år 2030. Kassapersonal väntas också minska till antalet – inte minst beroende på tillväxten av självscanningskassor vilket vi ser dagligen i butikerna vi besöker. Att butiksledare och visual merchandisers på total nivå väntas minska något i antal

har också att göra med att antalet butiker kommer att minska till 2030, primärt i sällanköpsvaruhandeln. Som tidigare noterats innebär emellertid inte detta att rekryteringsbehovet av dessa yrken försvinner. För visual merchandisers finns också en arbetsmarknad i e-handelns utveckling av attraktiva presentationer av varor.

För en mer utförlig beskrivning av antagandena i prognosen, se bilaga D i avsnitt 7.

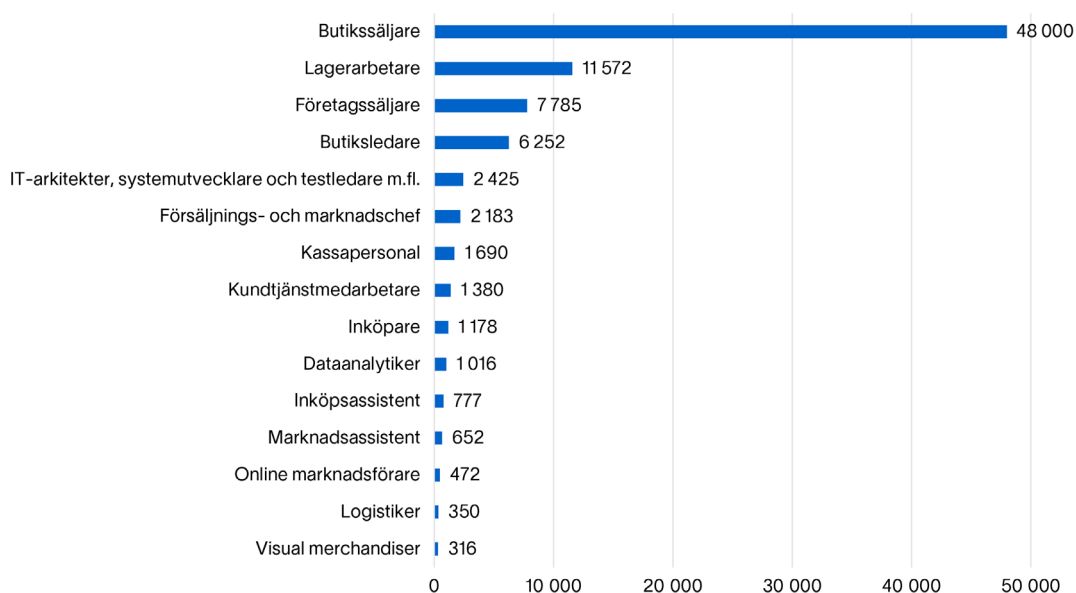
Totalt rekryteringsbehov

I avsnittet ovan studerades hur det totala antalet anställda inom ett antal olika yrkeskategorier i handeln kommer att förändras fram till år 2030. Ännu viktigare är att studera hur många nya personer som måste rekryteras totalt varje år när personalomsättningen också tas i beaktande. Utifrån denna information kan man sedan bilda sig en uppfattning om hur många personer som utbildningsväsendet bör tillhandahålla varje år för att tillgodose branschens behov.

Utgångspunkten för dessa beräkningar är antalet anställda inom respektive yrkeskategori år 2030. Hänsyn har tagits till hur många som är anställda inom parti- respektive detaljhandeln samt om det är ett arbetar- eller tjänstemannayrke. Tidigare i rapporten har konstaterats att personalomsättningen skiljer sig mellan tjänstemän och arbetare, samt mellan partihandeln och detaljhandeln. Någon större förändring i omsättningstakten prognostiseras inte varför dagens omsättningstal har använts i beräkningarna för framtidens omsättning.

Det totala rekryteringsbehovet år 2030 redovisas i diagram 7. Som framgår av diagrammet kommer exempelvis det totala rekryteringsbehovet av butikssäljare detta år att uppgå till 48 000 personer. Även för kassapersonal, där nettoefterfrågan kommer att vika enligt ovan (se diagram 6), uppkommer fortfarande ett årligt rekryteringsbehov om omkring 1 700 personer 2030.

Diagram 7. Totalt rekryteringsbehov år 2030 inom centrala yrkeskategorier inom handeln

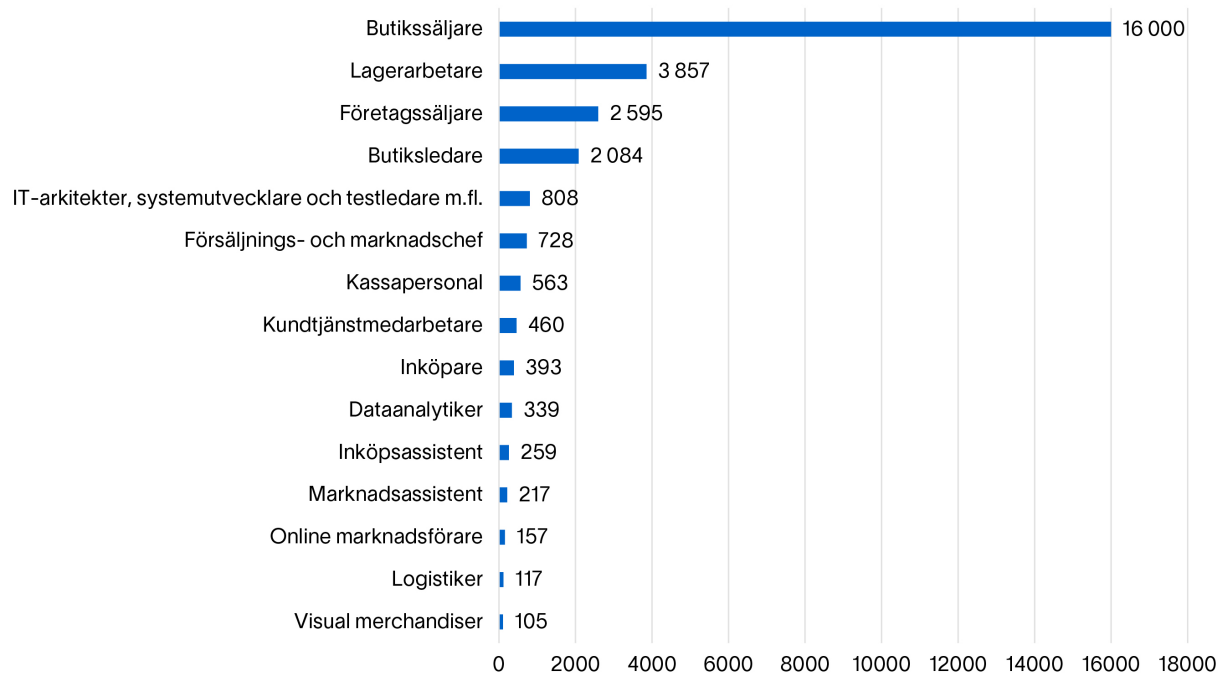


Källa:
Svensk Handel

Även om det finns ett behov inom handeln av att anställa 1 200 inköpare år 2030 måste inte samtliga komma direkt från skolan. En stor del av behovet kan tillgodoses av att rekrytera utbildade inköpare från andra branscher. På motsvarande sätt förhåller det sig ofta även för andra yrken. När utbildningsbehovet ska bedömas har därför försiktigtvis antagits att i vart fall en tredjedel av det totala rekryteringsbehovet måste tillgodoses genom vad utbildningsväsendet årligen kan leverera. Många av de som i dag anställs inom handeln har relevant erfarenhet av branschen eller sin yrkesroll och det finns därför anledning att anta att detta även kommer att kunna gälla framöver.

I diagram 8 illustreras hur många personer som åtminstone skulle behöva komma från utbildningssystemet år 2030 med relevant utbildning för att tillgodose handelns personalbehov. Detta är alltså under antagande att endast en tredjedel av rekryteringsbehovet tillgodoses via utbildningssystemet och att handeln därutöver lyckas rekrytera resterande två tredjedelar från andra branscher. Slutsatsen är att behovet är störst inom de stora yrkesgrupperna, främst butikssäljare, och minst bland de minsta, så som logistikere och online-marknadsförare.

Diagram 8. Antal personer som behöver komma från utbildningssystemet år 2030 med relevant utbildning för att tillgodose handelns kompetensbehov



Källa: Svensk Handel

Vad säger företagen?

Inom ramen för denna rapport har det genomförts såväl en enkätundersökning som en rad djupintervjuer.

Svensk Handels enkät kopplad till rapporten

Enkäten skickades ut under hösten 2021 och det motogs 74 svar från partihandelsföretag och 236 svar från detaljhandelsföretag. Svaren bör tolkas i ljuset av den situation med pågående pandemi som påverkade branschen vid tillfället.

Enkätsvaren visade att 33 procent av företagen inom detaljhandeln planerade att rekrytera personal de kommande 6 månaderna. Samma siffra för partihandeln var 46 procent.

37 procent av partihandelsföretagen som svarat på enkäten anger att de upplevt svårigheter att rekrytera vid enstaka tillfälle och 24 procent att de vid ett flertal tillfällen eller ofta har haft svårt att rekrytera. 24 procent har inte upplevt någon svårighet att rekrytera. De vanligaste orsakerna till svårigheterna att rekrytera är att hitta rätt kompetens.

Inom detaljhandeln anger 30 procent av de som svarat på enkäten att de upplevt svårigheter att rekrytera vid enstaka tillfälle och 29 procent att de vid ett flertal tillfällen eller ofta har haft svårt att rekrytera. 23 procent har inte upplevt någon svårighet att rekrytera. De vanligaste orsakerna till svårigheterna att rekrytera är även här att hitta rätt kompetens.

Svensk Handels företag i Svenskt Näringslivs rekryteringsenkät

I sammanhanget är också Svenskt Näringslivs rekryteringsenkät 2021, där 726 av Svensk Handels medlemsföretag svarade, intressant. Av dessa uppgav 59 procent att de hade försökt rekrytera medarbetare de senaste sex månaderna.

Ungefär lika stor andel (58 procent) uppgav att det är mycket eller ganska svårt att rekrytera. Med det så placerar sig Svensk Handels medlemsföretag lågt gällande svårighet att rekrytera. Snittet för hela näringslivet är 72 procent.

Svårigheten att rekrytera varierar dock med vilken utbildningsnivå som eftersöks och generellt ökar svårigheten att rekrytera med ökad utbildningsnivå (undantaget forskarutbildning, vilket dock bara eftersöktes i en (1) procent av fallen). Runt 50 procent av företagen som vill rekrytera personer med utbildning på högst gymnasienivå anger svårigheter medan 73 procent av företagen som vill rekrytera personer med högskoleutbildning anger svårigheter.

Ser man till orsaker till rekryteringssvårigheter så anger 67 procent att det är brist på personer med rätt yrkeserfarenhet och 64 procent att det är brist på personer med rätt attityd/engagemang (det var möjligt att ange fler än en orsak).

De viktigaste förmågorna, vid sidan av yrkeskunskap, vid rekrytering anses av Svensk Handels företag vara serviceinriktad (57 procent), rätt attityd/engagemang (56 procent) samt ansvarstagande (44 procent).

Djupintervjuer

Djupintervjuerna, tio till antalet, har genomförts under våren 2022 och de intervjuade är centrala HR-funktioner i bolagen. De utvalda bolagen representerar såväl partihandel, dagligvaruhandel, sällanköpsvaruhandel och såväl fysisk handel som e-handel med därtill hörande funktioner och anställda.

I intervjuerna framträder en tydlig bild av branschens förändring där digitaliseringen genomsyrar verksamheten och kompetenserna som följer av ökad e-handel blir all mer viktiga och att konkurrensen om desamma ökar. Det framträder också en bild där personliga egenskaper spelar en allt större roll.

Vid rekrytering till butik och lager, som till antal är de överlägset flesta rekryteringarna, framhålls att den som anställs ska ha rätt inställning, vilket inte sällan kännetecknas av en säljande och serviceinriktad personlighet. Såväl företagskultur som kunskaper kring arbetesutförande kan ofta "kläs på" i efterhand.

När det gäller butiksmedarbetare så är erfarenheter av och kunskaper kring sälj önskvärda. Utbildningsbakgrund varierar och förefaller inte vara det centrala. Det är i stället viktigare att förstå uppdraget och ha ett bra kundbemötande.

Det upplevs generellt sett inte som svårt att rekrytera till butik eller lager även om det finns önskemål om att fler ska ha sälj- och servicekunskap med sig från utbildning eller erfarenhet.

Samtidigt noteras det att det blir mindre vanligt att yngre personer tänker stanna länge eller ser en karriär inom handeln. Ett jobb inom handeln ses ofta som ett steg på vägen till något annat. En notering som görs är att det vid flera intervjuer diskuteras kring ledarskap och hur framför allt yngre anställda ser på ledarskap och chefsroller. Det är flera av de intervjuade som noterat att chefsrollen som karriärsteg inte längre är lika attraktiv. Det gäller även när de uppmuntras att bli led-

are då de har rätt egenskaper för att bli en bra ledare eller chef. Unga människor förefaller hellre röra sig i sidled och stärka sig i en expertroll snarare än uppåt i ansvarskedjan i de fall de ser en karriärväg inom handeln. Detta medför att ledare och chefer, speciellt på team- och butiksnivå, riskerar att bli bristyrken framöver. Här behöver det tydliggöras vad ledarskap och chefsroller innebär, kanske redan innan man får anställning i handeln.

Samma sak har noterats inom lager där det normalt sett inte är problem med att rekrytera, med undantag för chaufförer och logistikkompetens, men där medarbetare som är villiga att ta på sig ledarskap är svårare att hitta. Samtidigt har flera av lagerrollerna i takt med automatisering och digitalisering förändrats till att bli mer specialiserade och där det krävs såväl erfarenhet som kunskap.

På tjänstemannasidan visar sig en annan bild – framför allt när det gäller e-handelsförsäljning där det inom många yrken är brist. Det gäller såväl programmering och utveckling som marknadsföring och digital produktion. Med den stora konkurrensen om kompetens från techföretag såsom Spotify, Google och Meta/Facebook blir bristen på utbildade inom dessa områden mycket tydlig. För vissa utvecklartjänster letas det aktivt över hela Europa för att hitta rätt kompetens. E-handelsutvecklare. Content specialist och logistiker är andra exempel på roller som efterfrågas.

Generellt så framträder en bild av att branschens allt snabbare förändring samt digitalisering ställer högre krav och därmed ökar önskemålen om medarbetare som kan arbeta i förändring. Agila och snabbt föränderliga arbetssätt där det aktuella kundbehovet eller ett problem som måste lösas bestämmer arbetssituation och arbetsgruppens sammansättning blir vanligare. Det beskrivs att det blir allt svårare att fastställa yrkesroller och arbetsbeskrivningar då dessa ändå måste förändras ofta för att följa utvecklingen. Ibland kan en rekrytering som börjar med en eftersökt roll rendera i något helt annat. Det ställer höga krav på individen att vara sä-

ker i sin kunskap samtidigt som man förmår följa med i utvecklingen och hantera snabb förändring. Även här är ledarskap centralt och personer som förstår ledarskap och förändring blir attraktiva.

En viktig faktor som lyfts fram för att attrahera medarbetare är att ha ett starkt varumärke. Det gynnar situationen att vara den stora anställaren i ett geografiskt område eller att vara en välkänd aktör.

För att möta den allt större konkurrensen om kompetens på e-handelsområdet nämns två vägar. Den ena handlar om employer branding för att göra sig kända även inom tech-utbildade som kanske känner till handelsföretagen som just retailbolag men inte som techbolag. Den andra vägen handlar om strategiskt rekryteringsarbete som beskrivs som allt viktigare. Att ha en funktion som arbetar med att identifiera och locka kompetens och nyckelroller till företaget beskrivs som en väg framåt.

Flera av företagen har aktiva samarbeten med YH-utbildningar och i vissa fall även med universitet för att komma närmare potentiella medarbetare och för att bidra till att öka branschkopplingen i utbildningarna. Branschkopplingen kan handla om allt från praktik till att man som elev får möjlighet att skriva uppsatser på olika nivåer för företagen. Det anses viktigt att de som söker sig till branschen har en korrekt bild av vad arbete inom handel innebär och att den bilden inte är allt för teoretisk. Ofta är utbildningarna för generella såväl inom gymnasiet som högskola och universitet. Det skulle gynna såväl medarbetare som bransch om utbildningarna var mer specialiserade och branschnära.

När det gäller system för lärande på arbetsplatsen eller inom företaget så skiljer det sig åt. Flertalet företag har väl utvecklade akademier och lärverktyg för att se till att medarbetarna kontinuerligt får uppdaterad och förnyad kunskap. Det är också vanligt med ledarskapsprogram eller andra sätt att stärka ledarroller och potentiella ledare. Inom försäljning samarbetas det med leverantörer för att öka produktkunskap.



Svensk Handels kommentarer och rekommendationer

Utifrån analyserna av branschens förändring samt de genomförda intervjuerna kan det göras några spaningar kring kompetensbehovet i branschen. Förhoppningen med spaningarna är att väcka tankar och diskussioner kring handels kompetensbehov framåt och vad som påverkar branschens möjligheter att hitta rätt kompetens.

Retail, tech eller mitt emellan?

I underlaget och intervjuerna framträder en bild där kompetensbehovet starkt präglas av den förändring som handelsbranschen genomgår där allt fler företag befinner sig i gränslandet mellan retail och tech. I de fall där företagen själva väljer att bygga upp strukturer för att hantera onlineförsäljning blir det mer påtagligt men flertalet vittnar om svårigheterna att rekrytera kompetens inom de områden som är relativt nya för handelsbranschen.

Samtidigt framträder en bild där handelsföretag är stora, kända och attraktiva som just retailföretag men där de inte har samma dragningskraft när det gäller personer utbildade inom tech. Där är det i stället renodlade tech-företag som lockar för den efterfrågade kompetensen.

Det här lyfter frågan kring industry branding eller corporate branding. Är det branschen som tydligare behöver kommunicera sin utveckling och vilka möjligheter och utmaningar det skapar för att locka kompetens till branschen eller är det en utmaning som företagen vart och ett i stället vill och kan ta sig an?

Kan en bättre gymnasieskola bidra till fler med rätt mindset?

I såväl enkäterna som i intervjuerna framträder en bild där det som beskrivs som "mindset" (eller inställning) är något som värderas högre än formell kunskap när rekryteringar ska göras. I utbildning där man talar om kunskap, färdighet och förmåga skulle mindset kunna falla in under begreppet förmåga, det vill säga att kunna applicera den generella kompetensen på verksamheten. Förmåga kan också benämnas som ansvar och självständighet.

Handel- och administrationsprogrammet har under många år varit ett gymnasieprogram som präglats av otydlighet för såväl elever som potentiella arbetsgivare. Det har också varit ett alternativ för dem som inte visste vad de ville bli. Det försvårar naturligtvis möjligheterna att skapa ett mindset om eleverna inte vet vad de ska tillämpa sina studier på.

Med det nya sälj- och serviceprogrammet finns goda förutsättningar att skapa ett program som tydligt inriktas mot handeln och skapar förståelse för handels villkor, krav och utveckling. Med det öka också möjligheten att skapa rätt förväntningar hos eleverna och därmed förbättras chanserna till rätt mindset.

Det kräver dock att gymnasieprogrammet marknadsförs på ett korrekt sätt för att locka rätt elever, att utbildningen blir så branschnära som möjligt och att företagen inom handeln bidrar genom praktikplatser och deltagande i programråd.

Konkurrensen om spetskompetensen hårdnar

I den digitalisering och automatisering som driver handels förändring ökar behoven av kompetens som tidigare varit mer aktuell inom andra branscher. När e-handeln ökade markant under mitten av 2010-talet ökade också efterfrågan på personer med kunskap inom programmering, dataanalys och online marknadsföring.

I rapporten framgår med tydlighet att kampen om spetskompetensen ökar och att företag nu letar över hela Europa efter kompetens. För handels del så är det en extra utmaning, som nämnts ovan, att flertalet företag har gott rykte och anses attraktiva som arbetsgivare inom retail men är relativt långt ner i medvetandet hos dem som utbildar sig inom tech.

Person och inställning viktigare än formell utbildning

Enkätundersökningen som gjordes gav uttryck för att utmaningen för handelsföretagen är att hitta rätt kompetens. I de intervjuer som sedan gjordes för att följa upp enkätsvaren framträder en bild att det idag är viktigare med de personliga egenskaperna hos dem som anställs. Personer med servicekänsla, säljförståelse och ledarförmåga som klarar av att hantera en föränderlig miljö är attraktiva. Det anses enklare att "klä på" sakkunskaper och företagsvärderingar än att lära upp servicekänsla och kundfokus.

Den fråga som uppkommer med det resonemanget är om det är att anse som ett underbetyg för den gym-

nasieutbildning inom handel (Handel- och administrationsprogrammet) att de inte förmått göra eleverna mer attraktiva genom förvärvade kunskaper och om det därmed finns hopp om att det nya gymnasieprogrammet ska kunna stärka elevernas förmågor så pass mycket att de blir en naturlig rekryteringsbas för handelns företag.

Att förstå, och leda, i förändring är en ny spetskompetens

Handeln befinner sig i förändring. Såväl internationell konkurrens som den snabba e-handelsutvecklingen skyndar på denna förändring. Det ställer krav på företagen att följa med i och själva driva förändring för att ständigt vara relevanta för kunderna.

Det i sin tur ställer krav på att ha medarbetare som förstår och förmår hantera förändring. Arbetsroller förändras längs med vägen och i intervjuerna framträder en bild där det alltmer förväntas att man arbetar i projekt

och mer tillfälliga konstellationer för att lösa problem och hantera förändringar.

Med det så blir det en efterfrågad kompetens och förmåga i sig att förstå, möta och leda i förändring. Flexibilitet och agila arbetssätt efterfrågas allt mer.

Som rapporten visar leder handelns snabba omställning till förändrade kompetensbehov - både vad gäller kompetenser och yrken men också vad gäller volymer.

Handelns förändring får störst effekt inom de yrken som för bara 20 år sedan knappt fanns inom handeln. Det handlar exempelvis om online marknadsförare, programmerare, webbutvecklare och e-handelsexpertis. Gemensamt för dessa yrkesgrupper är utöver att de är nya för handelsbranschen också att det råder en mycket hård konkurrens kring dessa yrkesgrupper i en rad olika branscher. Ofta är det techjättar såsom Spotify och Facebook som attraherar de personer som har dessa kompetenser.



Större handelsföretag som inte sällan hamnar mycket högt upp på listor över attraktiva arbetsgivare överlag har svårare att hävda sig. Detta då handelsföretagen ofta har en stark profil gentemot allmänheten och potentiella medarbetare som just handelsföretag men en mindre känd profil som techföretag. Detta trots att handeln, inte minst via e-handeln, blir alltmer techdriven.

Den stora efterfrågan från allt fler branscher, i kombination med att det utbildas alldeles för få med den efterfrågade kompetensen, medför att medarbetare med techkompetens är en bristvara.

För att handeln framöver ska kunna hitta rätt kompetens till såväl butikssäljar- och lagerroller som till de mer techrelaterade yrkena behöver alla delar av utbildningssystemet fungera. Några av de faktorer som kommer att avgöra handelns möjligheter att hitta rätt kompetens framöver kan sammanfattas med nedanstående punkter som också får bli en rekommendation till utbildningssystemet.

▶ **Viktigt med branschnära utbildning**

Då handeln befinner sig i ett läge där utvecklingen går snabbt och kompetensbehovet med det så blir den branschnära utbildningen, exempelvis YH-utbildningar och APL, allt viktigare. Förmågan hos utbildningsanordnare på alla nivåer att ha örat mot marken och anpassa utbildningar till vad branschen behöver är de en viktig del av kompetensförsörjningen. Studenter på fler program inom högskola och universitet bör beredas möjlighet till verksamhetsförlagd utbildning för att stärka kopplingen mellan de teoretiska studierna och det praktiska arbetslivet. Det hjälper till att skapa kunskap om branschen och ge rätt förväntningar hos såväl företag som studenter.

▶ **Nya program på gymnasiet**

Svensk Handel är mycket positiva till att Handels- och administrationsprogrammet nu får göra plats för ett Sälj- och Serviceprogram. Det kommer att skapa bättre förutsättningar för såväl elever som arbetsgivare att ha rätt förväntningar på utbildningen inriktad mot handeln. Vi är också mycket nöjda med att det ska genomföras försöksverksamhet med handelsinriktning på ekonomiprogrammet. Det kommer dock krävas målinriktat arbete från såväl skolornas som branschens sida att marknadsföra utbildningarna på ett rätt sätt för att nå rätt målgrupp så att det inte bara blir en förlängning av Handel- och administrationsprogrammet.

▶ **Kvalitet i högre utbildning**

Genom digitaliseringen befinner sig handeln numera i ett läge där man söker samma spetskompetens som övriga branscher. Det gäller bland annat programmerare, marknadsförare, logistik och dataanalytiker. Med ökad efterfrågan behöver också kvaliteten på utbildningarna stärkas. Det gäller såväl de längre universitets- och högskoleutbildningarna som de kortare YH-utbildningarna. Alldeles för många företag riskerar att stå utan den kompetens som behövs för att kunna utvecklas vilket kommer att försvåra både handelsbranschens och hela näringslivets tillväxt. En högre kvalitet i utbildningarna stärker de svenska handelsföretagens konkurrenskraft.

▶ **Programmering i tidig ålder**

Digitaliseringen är här för att stanna i alla delar av samhället. Med det är det viktigt att dagens barn tidigt ges möjligheter att lära sig programmera och hantera den digitala omgivningen. Det behövs dels för att kunna programmera själva, dels för att förstå omgivningen på arbetsplatsen som inte sällan består av programmerare. En generellt högre nivå på programmeringskunskaper ökar förutsättningarna för en god framtid för såväl individ som näringsliv.

Bilagor

Bilaga A - Personalomsättning

Den partsgemensamma lönestatiken ligger till grund för skattningen av personalomsättningen i handeln. Den partsgemensamma lönestatistiken är uppgifter om lön och sysselsättning med mera som samlas in varje år av Svenskt Näringsliv. Statistiken är inte heltäckande men nästintill. Den medger att en kontroll görs om huruvida en individ som finns med i statistiken ett år finns med även efterföljande år. Omsättningen i den partsgemensamma lönestatistiken är bruten i linje med avtal och inte branscher. Statistiken har därför bearbetats för att kunna appliceras på branscher, vilket är den nivå all övrig statistik finns på och det sätt näringslivet normalt struktureras upp.

Ett antagande görs att den omsättning genomsnittliga omsättningen som gällt 2014/2015, 2015/2016 och 2018/2019 kommer att fortsätta gälla även framåt, då det, precis som påtalades ovan, finns få anledningar att tro att den kommer att förändras markant. Denna omsättning har applicerats på prognosen över det totalt antal anställda 2030. Då prognoserna för detaljhandelns utveckling är uppdelade i två scenarier har ett medelvärde av dessa två scenarier använts för antalet anställda 2030. På så sätt har antalet personer som handeln kommer att behöva anställa 2030 till följd av personalomsättningen tagits fram.

Bilaga B – Dagligvaruhandel och sällanköpsvaruhandeln

De svenska hushållens totala detaljhandel (inhemskt och e-handel från utlandet) bedöms växa i nivå med Konjunkturinstitutets långsiktiga prognos för hushållens konsumtion (i fasta priser) fram till år 2030. I enlighet med rapporten Läget i Handeln 2021 har denna totala detaljhandel bedömts växa med en årlig tillväxttakt om drygt 2 procent.⁹ Detta innebär att den totala detaljhandeln omsätter 1 079 miljarder kronor år 2030. Detta prognosantagande är marginellt lägre jämfört med prognosen i 2019 års utgåva av rapporten. Vad gäller e-handeln antas en högre tillväxttakt i både scenario 1 och scenario 2 än i 2019 års rapport. Detta beror primärt på att digitaliseringen i detaljhandeln har utvecklats snabbare än väntat.

Dagligvaruhandeln bedöms växa med 0,6 procent per år under prognoshorisonten mätt i fasta priser. Prognosantagandet för branschen baseras i huvudsak på den historiska utvecklingen under senare år. Prognosantagandet är också i linje med SCB:s befolkningsprognos. Under prognosperioden fram till 2030 antas e-handel från utlandet vara av försumbar omfattning inom dagligvaruhandeln.

⁹ Detta är något lägre än de 2,7 procent som den inhemska marknaden växt med i fasta priser de senaste tio åren.

Sällanköpsvaruhandeln bedöms växa med 3,5 procent under prognoshorisonten mätt i fasta priser. Prognosantagandet baseras även här i huvudsak på den historiska utvecklingen under senare år då hänsyn tagits till elektronikhandelns kraftiga prisminskningstakt.¹⁰ E-handeln från utlandet med sällanköpsvaror bedöms växa i ungefär samma takt under prognoshorisonten som i prognosen i 2019 års rapport.

Personalprognoserna beräknas utifrån handelns samsättningsförändring genom tillväxten av den digitala handeln, och baseras på den försäljning som tillfaller butikerna, e-handeln och utlandshandeln i respektive scenario. Sedan används historiska data från Statistiska Centralbyrån avseende omsättning per butik och omsättning per anställd för att uppskatta antalet anställda och butiker inom handeln efter den sättningsförskjutning som digitaliseringen medför. Det antas även förekomma effektiviseringseffekter.

Bilaga C - Partihandel

Statistiken är hämtad från SCB:s statistikdatabas och består i basfakta om företag enligt "Företagens ekonomi" efter näringsgren SNI 2007 (standard för svensk näringsgrensindelning) samt SCB:s RAMS-statistik.

Inom partihandeln har statistiken inhämtats på tresiffrig detaljnivå.

Inom partihandeln har utvecklingen av både omsättning och produktivitet beräknats år för år. Produktiviteten har mätts genom att dividera omsättningen med antalet anställda för varje år. Medelvärde för de senaste fem åren har sedan använts för att prognostisera produktivitet samt omsättning fram till och med 2030. Detta har sedan använts för att prognostisera antalet anställda fram till och med 2030.

Bilaga D - Yrken

De historiska siffrorna gällande hur många det arbetar inom handeln i respektive yrkeskategori kommer från SCBs RAMS. Denna har tagits fram brutet på SSYK-koder. SSYK står för "Standard för svensk yrkesklassificering" och är den yrkesklassificering SCB använder.

SSYK-klassificeringen gjordes om 2014. Det som gjorts är att förändringen i antalet anställda för varje yrke har räknats fram för varje år, dock ej för 13/14, vilket beror på att den nya SSYK-klassificeringen infördes då. Det i sin tur gör att nivåförändringar mellan 2013 och 2014 kan bero på faktiskt förändrade nivåer men också på att människor klassificerats om. Tidsseriebrottet innebär en instabilitet i siffrorna som är tydlig även mellan åren 2015 och 2016. Med hänsyn taget till detta är utgångspunkten utvecklingen mellan 2016-2019 i denna rapport.

Utifrån den årliga förändringen har sedan en årlig, genomsnittlig förändring tagits fram. Denna har extrapolerats och använts för att ta fram storlekssiffror för 2030. Därefter har dessa siffror justerats för att ta hänsyn till hur de olika delbranscherna på totalnivå prognostiseras att förändras fram till 2030.

¹⁰ Det kraftiga prisfallet på elektronikvaror beror bland annat på att Statistiska Centralbyrån tar hänsyn till kvalitetsförbättringarna såsom prestandaökningar, vilket gör statistiken svårtolkad och osäker vid framtidsbedömningar. Ytterligare osäkerhet kring statistiken uppkom när prisminskningstakten halverades under 2017 samt inledningen av 2018.

