

# CHALMERS



## Dynamiken i handel och distribution - från varuförmedling till skapande av kundvärde

Lars-Erik Gadde

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation  
*Avdelningen för Industriell marknadsföring*  
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA  
Göteborg, Augusti 2012

## FÖRORD

Avdelningen för Industriell marknadsföring vid Chalmers tekniska högskola har under perioden 2009-2011 varit engagerad i forskningsprojektet 'Rollförändringar i distributions-system – med fokus på mellanhandens funktioner'. Projektet har finansierats av Handels Utvecklingsråd och avrapporterats i publikationen 'Nya roller för mellanhänderna – värdeskapande i nätverk', publicerad av Handels Utvecklingsråd som Forskningsrapport 2011:5.

I samband med genomförandet av projektet insamlades en stor mängd historisk information. På grund av syftet med projektet kom denna att användas endast i begränsad utsträckning. I denna rapport har vi utnyttjat detta material för en analys av dynamiken i handel och distribution i ett långsiktigt perspektiv. Den förra rapporten analyserade mellanhändernas situation idag och de strategiska förändringar som är påkallade. Denna skrift kompletterar den framställningen genom beskrivning och analys av hur detta nuläge växt fram över tiden.

Vi tackar Handels Utvecklingsråd för det finansiella stödet utan vilket studien inte kunnat genomföras.

Göteborg, augusti 2012

Lars-Erik Gadde  
Författare

Kajsa Hulthén  
Projektledare

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Inledning	3
2	Fas 1: Handeln dominerar scenen	5
3	Fas 2: Producenterna stärker sin makt	8
4	Fas 3: Handelns återtar initiativet	12
5	Sortimentet som sammankopplare av produktion och konsumtion	18
6	Utvecklingen av företagsstrukturen	22
7	Arbetsfördelningen och relationen mellan aktörerna	28
8	Styrning och kontroll	33
9	Mellanhänderna och distributionens dynamik	39
	Referenser	45

# DYNAMIKEN I HANDEL OCH DISTRIBUTION

- från varuförmedling till skapande av kundvärde

## 1. Introduktion

Handel och distribution utgör kopplingen mellan produktion och konsumtion och svarar på det sättet för överbryggningen mellan dessa grundläggande samhällsfunktioner. Karaktären av denna överbrygning har genomgått fundamentala förändringar över tiden. En del av denna dynamik har att göra med att de aktiviteter som utförs i handel och distribution har modifierats till följd av de möjligheter som skapats genom den tekniska utvecklingen. En annan dimension av dynamiken är att kännetecknen hos de företag som är verksamma i handel och distribution har förändrats i grunden. Historiskt har dessa företag klassificerats som mellanhänder, ibland sorterade på olika nivåer (mellanled) av handel och distribution. Denna klassificering var länge förhållandevis oproblematiserad eftersom vissa företag tenderade att ägna sig åt aktiviteter som mer eller mindre entydigt utgjorde produktion, medan andra lika tydligt fokuserade på handel och distribution.

Efterhand har dessa kännetecken förändrats. Företag som tidigare identifierats som producenter är idag djupt involverade i aktiviteter som räknats till distribution. På samma sätt är företag som klassats som mellanhänder numera engagerade i det som ansetts tillhöra produktion. Orsakerna till detta är att flera av de grundläggande förutsättningarna för handel och distribution förändrats påtagligt. Mot denna bakgrund är det viktigt att de företag som är engagerade i dessa verksamheter analyserar vad dessa förändringar innebär. I en av Handels Utvecklingsråd finansierad studie som nyligen avslutats har vi undersökt vad den pågående dynamiken betyder för mellanhändernas roll.<sup>1</sup> Den viktigaste slutsatsen är att de nya villkoren under vilka företagen idag arbetar gör det nödvändigt att ompröva och modifiera mellanhändernas traditionella roller.

Den ovan nämnda rapporten fokuserade på vad som i nuläget är strategiskt viktigt för företagen i handel och distribution. I samband med studiens genomförande samlades också in en stor mängd historiskt material som mot bakgrund av syftet med den studien utnyttjades endast delvis i den rapporten. Det är denna historiska information som är föremål för analys i föreliggande rapport. Det övergripande syftet är att beskriva och analysera den långsiktiga utvecklingen inom handel och distribution och dessa verksamheters funktion i det totala systemet för produktion och konsumtion. Intresset är primärt riktat mot de företag som återfinns mellan produktion och konsumtion och historiskt identifierats som mellanhänder. För att få variation i språkbruket kallas dessa aktörer i den följande framställningen ibland mellanhänder, ibland företag i handel och distribution, och ibland handelsaktörer. Tidvis finns anledning att urskilja olika kategorier av mellanhänder såsom grossister (eller

---

<sup>1</sup> Gadde & Hulthén, 2011

partihandlare) och detaljister. Även beteckningen distributör används i sammanhang där det finns bara ett mellanled, vilket företrädesvis förekommer i business-to-business.

En genomgång av litteraturen om distributionssystemens utveckling över tiden visar att det är möjligt att urskilja tre perioder efter 'nya tidens' inträde, under vilka villkoren för handel och distribution kännetecknats av betydande skillnader. Den första perioden tar sin början på 1600-talet och sträcker sig fram till mitten av 1800-talet. Det var i början av denna tid som den 'reguljära' handeln baserad på specialiserade handelsmän anses ha uppstått.<sup>2</sup> Under denna period (Fas 1 i den följande framställningen) var det handel och distribution som dominerade scenen. Producenterna var i allmänhet små och saknade möjligheter att nå ut till användarna, till vilka det geografiska avståndet kunde vara stort. Dessa förhållanden fortsatte även under den första tiden efter den industriella revolutionen. Efterhand ökade dock de tillverkande företagens storlek vilket gjorde att de kände behov av att i ökad utsträckning kontrollera avsättningen av sina produkter. För att uppnå detta syfte började producenterna etablera egna säljorganisationer för att komma i direkt kontakt med konsumenterna och användarna.<sup>3</sup> Denna Fas 2 kännetecknas följaktligen av att producenterna stärkte sin makt och handelns position blev beskuren. I många fall fungerade handeln nu som en förmedlare av färdiga varor från producentledet.

Från mitten av 1950-talet kan man urskilja början av Fas 3. I denna period utmanas producenternas starka ställning och det sker en ny maktförskjutning. Denna innebär att konsumenterna och användarna får en starkare ställning och i ökad utsträckning kan påverka sina köp när antalet produktvarianter och leverantörsalternativ växer. I denna fas stärks handelns ställning genom att den fungerar som skapare av kundnytta genom sitt bidrag till ökad mångfald för användarna.<sup>4</sup> Vidare tenderar förhållandet till konsumenterna att bli viktigare än förhållandet till producenterna.

Rapporten är disponerad så att dessa tre faser beskrivs i kapitlen 2-4. En bärande tanke för analysen är att utvecklingen med avseende på mellanhändernas och de övriga aktörernas positioner samspelar med andra samtidigt pågående utvecklingslinjer av betydelse för handel och distribution. I tur och ordning behandlas därför sortimentsutvecklingen (kapitel 5), strukturutvecklingen bland företagen (6), arbetsfördelningen mellan aktörerna (7), samt de former för styrning och kontroll som förekommit (8). I det avslutande kapitlet återvänder vi till mellanhändernas situation och diskuterar vad samspelet med de övriga faktorerna betytt för utvecklingen och vilka konsekvenser de kan innebära för mellanhändernas framtid.

---

<sup>2</sup> Handelns kännetecken och betydelse före 1600 behandlas i exempelvis Heilbroner, 1968 och Hicks, 1970.

<sup>3</sup> Bucklin, 1972

<sup>4</sup> Wilson & Daniel, 2007

## 2. Fas 1: Handeln dominerar scenen

Denna period med dominans för handeln inleddes givetvis långt före 1600-talet. Kringresande köpmän har alltid bidragit till samhällets försörjning och dess dynamik genom att föra hem sällsynta varor från ibland långt bort belägna ursprung. Denna typ av mellanhänder arbetade i högsta grad internationellt vilket illustreras av konklusionen att dessa företag "have for thousands of years been involved in what we refer to as global marketing".<sup>5</sup> En illustration till detta med koppling till vår del av världen är Hansan som under fem hundra år kontrollerade handeln i norra Europa. Box 1 illustrerar delar av Hansans verksamhet.

"I Kalmar, Lödöse, Söderköping m.fl. svenska städer satt tyska köpmän i stadens styrelse. I Lödöse tog de hand om Västergötlands och angränsande landskaps animalieprodukter, i Stockholm skötte de järnexporten. I sitt kontor i Bergen sålde de salt, spannmål och öl samt köpte och exporterade torkad lofotentorsk. År 1252 erhöll gotlandsfarare och andra tyska köpmän privilegier i yllevävarnas Flandern. I Brygge strålade köpmän från östersjö-, nordsjö- och atlantkusten samman med norditalienska köpmän. År 1266 resp. 1267 bildades Lübecks och Hamburgs köpmannahansor i London, och vid 1200-talets slut fanns i de flesta nordtyska städer köpmannahansor med gemensamma kontor i Brygge, London, Bergen och Novgorod."

Box 1: Hansans roll i handelns internationalisering.<sup>6</sup>

Den handel som ägde rum på det lokala planet försiggick i stort sett utan engagemang av det som senare kom att kallas handelsföretag eller handelsmän. En källa beskriver situationen i Sverige som att hantverkare av olika slag sålde direkt till konsument i en lokalt betingad marknad och samma förhållande kännetecknade jordbrukarnas avsättning. Före tiden för denna historiska studies startpunkt var det därför så att distributionsarbetet "i huvudsak sköttes av producenterna och konsumenterna som sökte direkt kontakt med varandra".<sup>7</sup> Detta förhållande var förhärskande även under första delen av Fas 1 i Sverige och andra länder. Exempelvis kännetecknades situationen i USA av att små familjeföretag dominerade med endast en "small amount of manufacturing carried on outside the home". När det gäller handeln beskrevs den som att "the core element of the town economy was the one-man shop".<sup>8</sup>

Uppkomsten av den reguljära handeln förändrade affärernas karaktär – från byteshandel till handelsutbyte, som involverade specialiserade aktörer i form av särskilda handelsföretag.<sup>9</sup> Den 'sporadiska' handel som bedrivits på marknadsplatser ersattes nu av mera kontinuerliga affärstransaktioner vilket också förändrade själva marknadsbegreppet i riktning mot en mera abstrakt innebörd. Den ökade regelbundenheten i affärerna byggde i sin tur på ökad

<sup>5</sup> Rosenbloom & Larsen-Andras, 2008:235

<sup>6</sup> Nationalencyklopedin, Hansan

<sup>7</sup> af Trolle, 1968: 10:9

<sup>8</sup> Chandler, 1977:17

<sup>9</sup> Heilbroner, 1968

kontinuitet i varuströmmarna och den nödvändiga skalekonomin uppnåddes genom utökning av sortimentet. Dessa faktorer tillsammans med kravet på finansiell stabilitet resulterade i en kraftig tillväxt av de i dessa aktiviteter verksamma företagen. Denna typ av aktör som växte fram under kolonialtiden och kom att dominera Fas 1 har kallats för 'The Grand Distributor'. Variationsvidden i dessa företags sortiment illustreras av att de 'köpte och sålde alla slags produkter'. Att de var utpräglade mångsysslare förstår man också av att de var involverade i en mängd kommersiella funktioner genom att samtidigt fungera som 'exporter, wholesaler, importer, retailer, shipowner, banker and insurer'.<sup>10</sup> Detta breda engagemang krävdes för att säkerställa försörjningen med varor från avlägsna geografiska marknader. I avsaknad av specialiserade aktörer för de olika distributionsfunktionerna var det nödvändigt för Grand Distributor att integrera alla dessa verksamheter i den egna organisationen.

I Sverige hade denna typ av företag med bred verksamhet en stark ställning i distributionen under hela första delen av 1800-talet. Dessa handelshus, såsom Hebbe i Stockholm och Ekman i Göteborg, "ombesörjde partihandelsfunktionen" vid försäljningen av "svenska järn-såg- och industriprodukter på världsmarknaden" samtidigt som de var engagerade i handel och sjöfart samt bidrog till finansieringen av bruk, sågverk och andra industrier.<sup>11</sup>

Mot slutet av 1700-talet hade också den lokala handelsverksamheten ökat i betydelse. Medan tillverkningsledet fortsatt kännetecknades av små enheter växte den lokala handelsmannens inflytande. Den breda verksamheten hos dessa 'general merchants' framgår av Box 2.

"The activities of the producing units were coordinated through the business transactions of the merchants who resided in the port and river towns. The resident merchant distributed and marketed the products of these small enterprises and supplied them with raw materials, tools and furnishings. For this reason, this all-purpose businessman dominated the economy. He exported, imported, and sold all types of products at retail and at wholesale. The resident general merchant acted as the community's financier and was responsible for transportation as well as for distribution of goods. He provided short-term loans to finance staple crops and manufactured goods when they were in transit, and he made long-term loans to planters, farmers and artisans to enable them to clear land or to improve their facilities. Usually in cooperation with other merchants, he arranged for the handling of ships needed to carry these goods."

Box 2: Beskrivning av den mångsysslande 'general merchant'.<sup>12</sup>

Den industriella revolutionen, med början i England i slutet av 1700-talet, fick stora konsekvenser även för handeln och dess aktörer. Den industrialiserade verksamheten ställde krav på finansiering vilket ledde till framväxten av ett specialiserat bankväsende. På samma

<sup>10</sup> The Grand Distributor beskrivs i Chandler, 1977.

<sup>11</sup> Bergström m.fl., 2002:21

<sup>12</sup> Chandler, 1977:17-18

sätt övertog nyetablerade försäkringsbolag en annan funktion från handelsledet. Dessa specialiserade aktörer arbetade i större skala än den tidigare mångsysslaren och kunde på så sätt uppnå såväl kostnadsfördelar som ökad kompetens genom att deras resurser koncentrerades till färre funktioner. Expansionen av handelsströmmar och varumängder skapade också förutsättningar för storskalighet i rederiverksamhet och andra transporttyper, som kunde utnyttjas av de handelsföretag som i ökad utsträckning fick möjlighet att fokusera på affärsprocesserna att köpa och sälja. Även inom dessa inträffade en specialisering. En sådan avsåg en specialisering på varuslag i form av exempelvis bomull och vete. En institutionell specialisering kunde också förmärkas, där vissa företag koncentrerade sig på partihandel, andra på detaljhandel, medan en del blev exportörer eller importörer.<sup>13</sup>

Under Fas 1 dominerade företagen i handel och distribution scenen. De tillverkande företagen var förhållandevis små och resurssvaga i jämförelse med mäktiga handelsaktörer av typen Grand Distributor och General Merchant. Dessa företag var viktiga som finansiärer av producenternas verksamhet genom frikostig kreditgivning även efter det att bankernas betydelse ökat. I denna period kan man säga att det i princip var handelsföretagen som valde ut vilka producenter man ville göra affärer med. Det sortiment som på det sättet byggdes upp var det som konsumenterna fick förhålla sig till och deras valfrihet var därför i detta avseende starkt begränsad. Allt eftersom perioden framskrider kan man dock skönja att förutsättningarna förändras, framför allt till följd av de producerande företagens expansion.

---

<sup>13</sup> Chandler, 1977:16



### 3. Fas 2: Producenterna stärker sin makt

Att sätta mitten av 1800-talet som gränsen mellan Fas 1 och Fas 2 motiveras av att den industriella revolutionen då fått ett genomslag som påverkade även handel och distribution. Sålunda har det konstaterats att ”by the 1840s much larger flows of a greater variety of goods were guided from the producers of raw-materials through processes of production and distribution to the ultimate consumer by hundreds and thousands of businesses”.<sup>14</sup> Dessa förändrade förutsättningar ledde till en förskjutning i såväl samspelet som styrkeförhållandet mellan producenter, mellanhänder och konsumenter.

Som nämndes i introduktionen började vid denna tid de tillverkande företagen att etablera egna säljorganisationer. En orsak till detta var att de befintliga handelsaktörerna inte hade kapacitet att avsätta de ökade produktionsvolymerna som följde av övergången till stordrift och massproduktion. Denna storskaliga produktion krävde massdistribution och en konsekvens av detta var att det i sådana branscher efterhand blev producentledet som tog över den koordinerande roll som handeln tidigare haft. Även de företag som arbetade i mindre skala såg betydande fördelar med direktkontakt med användarna. Producenter av tekniskt komplicerade utrustningar var i behov av sådan interaktion eftersom deras affärer byggde på demonstration, installation och service som befintliga handelsföretag hade varken kompetens eller intresse av att tillhandahålla.<sup>15</sup> Även mindre komplicerade produkter, riktade till konsument, blev föremål för direktförsäljning i de fall de krävde särskild kunskap eller tillsyn via resande representanter. Ett typiskt exempel på detta är ”Singers dörrknackande symaskinsagenter – sinnebilderna för dessa vägens riddare”.<sup>16</sup>

Dessa förändringar baserades dels på den organisatoriska dynamik mot specialiserade företag som diskuterats ovan, dels på teknologisk dynamik. Systemen för integrerad massproduktion och massdistribution under producenternas ökade kontroll kunde etableras till följd av vad som kallats för en ’revolution inom transporter och kommunikation’. Nya arrangemang för fysisk distribution kunde byggas upp genom förbättrade transportmöjligheter i form av järnvägar och ångbåtar. Framväxten av nya kommunikationsformer såsom telefon, telegraf och postväsende erbjöd nya möjligheter när det gäller informationsutbytet.<sup>17</sup> Denna utveckling kunde utnyttjas av producentledet till att på ett övergripande plan förstärka sin makt på handelsledets bekostnad. Men den tilltagande industrialiseringen skapade också möjligheter för mellanleden. Detta skedde delvis genom en tilltagande specialisering i förhållande till olika affärspartners. Sålunda konstateras i en amerikansk studie att vissa handelsföretag utvecklade sin verksamhet utifrån behovet i olika användarindustrier och försörjde exempelvis textilproducenter, gruvföretag och skeppsvarv med förnödenheter. Andra tog utgångspunkt i tillverkningsledets behov av avsättning och specialiserade sig på

---

<sup>14</sup> Chandler, 1977:15

<sup>15</sup> Chandler, 1977

<sup>16</sup> Sandgren & Jonsson, 2008:205

<sup>17</sup> Betydelsen av dessa tekniska förändringar diskuteras i Chandler, 1977

vissa produkttyper och etablerade sig som exempelvis stålgrossister eller distributörer av industrikemikalier.<sup>18</sup>

Även de renodlade detaljhandelsföretagen genomgick vid denna tid en specialisering. De dominerande företagen hade utgjorts av så kallade 'general stores' med ett mycket brett varusortiment. I Sverige försörjde den typiska handelsboden befolkningen med "allt från rågmjöl och salt sill till sulläder och plogbillar".<sup>19</sup> Från slutet av 1800-talet växte successivt nya detaljistverksamheter fram i form av varuhus (NK etablerades 1902) liksom andra typer exemplifierade av Woolworth (chain store) och postorderföretag såsom Sears, Roeback & Company.<sup>20</sup> De över hela Europa framväxande konsumentföreningarna, vars verksamhet efterhand centraliserades, ledde till skapandet av större företagsenheter bland detaljisterna. Detaljisterna i sin tur betjänades av partihandelsföretag. Särskilt mindre handlare var beroende av dessa företag som importerade varor från utländska företag och köpte direkt från svenska fabrikanter. Slutet av 1800-talet medförde en tilltagande specialisering av grosshandeln åtföljd av en breddning av sortimentet inom det specialiserade varuområdet. Partihandelsfunktionen utfördes förutom av grossister också av handelshus och större detaljister i städerna som levererade till mindre handlare på landsbygden.<sup>21</sup>

Handelns expansion med ökade varumängder, bredare sortiment och ökad tillgänglighet resulterade i stigande distributionskostnader. Dessa tenderade att svara för en allt större andel av de totala kostnaderna för en vara allt eftersom produktionskostnaderna till följd av masstillverkning och rationaliseringar efterhand minskade. Denna utveckling bedömdes som otillfredsställande ur samhällets synvinkel och blev under 1930-talet föremål för stark kritik. I Sverige beräknades kostnaderna för handel och distribution ha motsvarat 30 procent av nationalinkomsten och mellan 40 och 50 procent av de konsumerade varornas värde.<sup>22</sup> Även i USA ifrågasattes effektiviteten i handel och distribution och en federal undersökning besvarade frågan 'Does distribution cost too much?' med ett otvetydigt 'ja'.<sup>23</sup> Ett bärande tema för kritiken mot prestandan i handel och distribution var den rikliga förekomsten av mellanhänder, som i många fall ansågs leda till onödiga fördyringar.

Situationen för mellanleden påverkades också påtagligt av att de tillverkande företagens marknadsorganisationer växte sig allt starkare och att producenterna i ökad utsträckning etablerade märkesvaror. Det var grossisterna som upplevde de största problemen till följd av denna utveckling eftersom de attackerades från två håll. Det ena hotet utgjordes av producenternas förstärkta maktposition och det andra härstammade från tydliga tendenser till kedjebildningar och tillskapandet av gemensamma inköpsorganisationer hos detaljhandelsföretagen i USA.<sup>24</sup> Samma utveckling kännetecknade distributionen av dagligvaror i Sverige.

---

<sup>18</sup> Corey m. fl., 1989

<sup>19</sup> Sandgren & Jonsson, 2008: 204

<sup>20</sup> Jones, 1954

<sup>21</sup> Sandgren & Jonsson, 2008: 205

<sup>22</sup> Törnqvist, 1952: 106

<sup>23</sup> Stewart & Dewhurst, 1939

<sup>24</sup> Copeland, 1928

Fristående handlare hade upplevt sig vara i underläge gentemot mäktiga grossister som styrde tilldelningen av varor, kontrollerade prisbilden och dessutom var viktiga finansiärer, vilket framgår av Box 3.

”Kring sekelskiftet 1900 hade den egentliga grosshandeln en stark position. Särskilt mindre detaljhandelsföretag var beroende av grossisternas leveranser, men även av kapital för att starta eller överta butiker. Mindre butiker drabbades dessutom av att rabatter gavs utifrån storleken på de beställda partierna och det var ofta grosshandlarna som kunde diktera villkoren när en affär skulle göras upp. Minuthandlarna brottades med små marginaler. De var pressade mellan löptiden på de krediter deras leverantörer gav och de krediter de själva gav sina kunder. Den enskilda handeln mötte konkurrens från gårdfarihandel, realisering av konkurslager, konsumentföreningar och torghandel.”

Box 3 Detaljhandels problem vid sekelskiftet 1900.<sup>25</sup>

I syfte att påverka denna maktstruktur etablerades över landet ett antal detaljistkontrollerade organisationer för inköpsamverkan. I flera fall skedde detta genom övertagande av regionala grossistföretag, varav det mest kända var Hakon Swensson AB i Västerås. Till en början hade dessa inköpscentraler en informell samverkan men 1938 fick samarbetet en fastare form genom etableringen av den gemensamma verksamheten Inköpscentralernas AB (ICA) och sedermera ICA-förbundet.<sup>26</sup> Dessa detaljistföretag blev på detta sätt ägare till en egen grossistverksamhet som i den kommande Fas 3 utvecklas till den dominerande aktören i dagligvarudistributionen. Även konsumentkooperationen kännetecknades av integration mellan grossist- och detaljistverksamhet. Samarbetet mellan detaljisterna och integrationen mellan leden blev ett problem för det stora antalet fristående grossister. Därför skedde även här en samordning genom bildandet av gemensamma inköpsorganisationer för ett stort antal grossister. 1938 etablerades AB Svenska Kolonialvarugrossister (ASK) som representerade stora grossistföretag och ungefär samtidigt bildades för de mindre grossisterna SAKO. ASK-organisationen är ursprunget för den verksamhet som över tiden via uppköp och förvärv utvecklades till det så kallade tredje blocket som idag utgörs av Axfood-koncernen.<sup>27</sup>

När det gäller dagligvaror integrerades alltså grosshandel med detaljhandel. I andra branscher försvagades grossisternas position påtagligt till följd av det ömsesidiga intresset av direktkontakt mellan fabrikanter och användare. Detta tenderade att resultera i att parti-handelsfunktionen togs över “more and more by manufacturers and retailers and to some extent by consumers – either directly or through agencies they own or control”.<sup>28</sup> En ytterligare orsak till den negativa utvecklingen för grosshandeln var den upplevda bristen på

<sup>25</sup> Sandgren & Jonsson, 2008: 206

<sup>26</sup> af Trolle, 1968; 8:11

<sup>27</sup> Sandgren & Jonsson, 2008: 209

<sup>28</sup> Stewart & Dewhurst, 1939: 345

effektivitet i verksamheten. I England försökte myndigheterna på 1930-talet reducera mellanhändernas makt i distributionen av livsmedel genom att på producentsidan stimulera samarbete mellan jordbrukare och etablera organisationer för konsumentskydd.<sup>29</sup> Labourpartiet gjorde till och med försök att nationalisera delar av grosshandeln, något som dock aldrig genomfördes. Till följd av denna utveckling tvingades företagen i grosshandeln att försvara och motivera sin existens. Dessa förhållanden kännetecknade både USA och England och motsvarande tendenser förekom i länder som Japan, Korea, Polen, Spanien och Irland.<sup>30</sup> Även i Sverige restes krav på statliga interventioner för att förbättra distributionens effektivitet. Dessa hot om inblandning från myndigheterna gjorde att branschens egna företrädare intensifierade ansträngningarna att rationalisera och effektivisera verksamheten.<sup>31</sup>

Fas 2 resulterade alltså i påtagliga förändringar i maktstrukturen mellan aktörerna. Mellanhändernas tidigare starka position, manifesterad av Grand Distributor, försvagades successivt. Fabrikernas etablering av direktkontakt med användarna förändrade arbetsfördelningen och orsakade en maktförskjutning till deras fördel på mellanledens bekostnad. Från att tidigare ha varit de aktörer som införskaffade varor från tillverkarna kom mellanledens funktion i många fall att förändras till att bli distributörer av färdiga varor på producenternas villkor.<sup>32</sup> I ökad utsträckning ifrågasattes också mellanledens verksamhet eftersom de uppfattades som starkt bidragande till de upplevda problemen med distributionens effektivitet. Trots detta är mellanhändernas utgångsläge inför Fas 3 inte helt underminerat – inte ens för de hårt kritiserade grossisterna. Exempelvis konstaterade marknadsföringens mest betydande teoretiker att “the survival and continued vigour of the wholesaler is remarkable considering the persistent attempts to supplant him”.<sup>33</sup>

---

<sup>29</sup> Manton, 2007

<sup>30</sup> Dawson, 2007 respektive Quinn & Sparks, 2007

<sup>31</sup> Schön, 2000

<sup>32</sup> Copeland, 1928

<sup>33</sup> Alderson, 1949: 145

#### 4. Fas 3: Handeln återtar initiativet

Gränsdragningen mellan de olika faserna är naturligtvis ungefärlig. Att använda mitten av 1900-talet som en demarkationslinje mellan andra och tredje fasen kan motiveras av flera skäl. Det ena är att industri och handel vid denna tid började återhämta sig efter andra världskriget. Infrastrukturen för båda dessa aktiviteter hade blivit grundligt förstörd i Europa, vilket gjorde att man i vissa avseenden kunde bygga upp nya strukturer. Det andra är att det vid denna tid påbörjades en specialisering som i efterhand visat sig ha mycket stor betydelse för handeln. Denna specialisering har uttryckts på olika sätt men genomgående karaktäriserats som en tvådelning av den verksamhet som historiskt kallats för 'distribution'. En tidig teoretiker inom området hade identifierat tre grundläggande funktioner i distributionen: 'exchange functions, physical distribution functions och facilitating functions'.<sup>34</sup> Den tredje funktionskategorin, inkluderande exempelvis risktagande och finansiering, hade i betydande utsträckning övertagits av specialiserade organisationer redan under Fas 2. Det som nu hände var att det skedde en 'separation of the two halves of distribution'.<sup>35</sup> Denna separering av informations-utbyte och förhandlingar (exchange functions) från varuflödet (physical distribution) har på ett mycket påtagligt sätt påverkat förutsättningarna för såväl distributionsstrukturerna som helhet, som för arbetsfördelningen mellan de olika aktörerna.

Den fysiska distributionen hade fram till 1950-talet inte betraktats som särskilt strategiskt betydelsefull vilket illustreras av att före den tiden "firms had to carry out logistics just to be in business [and] all too often the activities were treated as cost absorbing".<sup>36</sup> Dessa uppfattningar förändrades när leveranstider började bli en allt viktigare faktor bland kundernas inköpskriterier och detta gjorde att logistik i mitten av 1900-talet etablerades som en egen organisatorisk funktion i många företag.<sup>37</sup> Vid samma tid förändrades också synen på den andra halvan av distributionen, som kom att fokusera på det nya ämnesområdet marketing management och särskilt då den så kallade marketing-mix-ansatsen.<sup>38</sup> Inom ramen för denna ansats reducerades det tidigare holistiska synsättet på distribution och marknadsföring till ett fokus på att optimera sammansättningen av de fyra P-element som utgör beståndsdelarna i företagets marketing-mix.<sup>39</sup> I sig är det inte förvånande att en sådan separering skedde eftersom förutsättningarna för de två funktionerna är klart åtskilda vilket uttryckts som att "the movement of goods and the movement of information are obviously quite different processes".<sup>40</sup> Men samme författare som skrev detta menar också i sin 'parallel systems theory' att effektiv distribution bygger på ett fungerande samspel mellan de två funktionerna. Specialiseringen leder följaktligen till vissa problem, exempelvis i form av ökat behov av koordinering. Konsekvensen på lång sikt blev att "marketing and logistics which were

---

<sup>34</sup> Clark, 1922

<sup>35</sup> Converse, 1958

<sup>36</sup> Ballou, 1992:10 i en historisk exposé

<sup>37</sup> Heskett m.fl., 1964

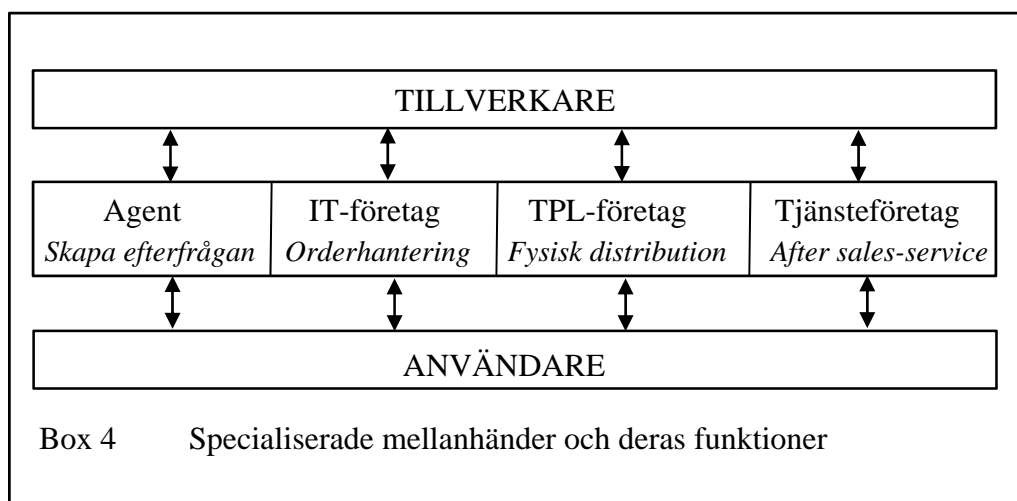
<sup>38</sup> Se till exempel McCarthy, 1960

<sup>39</sup> Gripsrud, 2004

<sup>40</sup> Aspinwall, 1956,b:1

initially close linked, drifted apart”, vilket medförde att samspelet mellan de två försvårades betydligt.<sup>41</sup>

Men samtidigt ledde separeringen också till påtagliga fördelar. Företag som specialiserade sig på en av dessa funktioner kunde arbeta effektivare än de aktörer som utförde båda, och ibland också andra, distributionsfunktioner. Specialiseringens fördelar framkommer inte bara i termer av skalfördelar och ökad kompetens inom specialiseringen. En annan viktig faktor är att den aktör som fokuserar på en av dessa funktioner har större möjlighet att investera i de effektiva utrustningar och system som den tekniska utvecklingen skapar. Mångsysslarna däremot kan ha svårt att mobilisera de tekniska och finansiella resurser som behövs för att fullt utnyttja teknikutvecklingens möjligheter inom sina verksamhetsområden. De nya aktörer som på detta sätt växt fram inom logistiken identifieras i allmänhet som 'third-party logistics providers' (TPL) och har under 2000-talet skaffat sig en stark position inom distributionen.<sup>42</sup> När det gäller specialiseringen inom informationsutbytet återfinns olika typer av aktörer alltifrån elektroniska portaler och 'information hubs' som bidrar till sammankoppling av olika företags informationssystem, till andra lösningar som kan utnyttjas för utvärdering av potentiella leverantörsalternativ eller för elektroniska auktioner.<sup>43</sup> I stället för att använda en mångsysslade distributör blir det alltså möjligt att etablera distributionslösningar baserat på ett antal effektiva specialister. Box 4 illustrerar hur specialiserade mellanhänder och deras funktioner kopplar samman tillverkare och användare. Sådana lösningar skapar nya möjligheter för såväl producenter som konsumenter och förändrar på ett påtagligt sätt villkoren för handel och distribution.



Inom ramen för en allmän specialisering har handeln under Fas 3 stärkt sin ställning påtagligt och förmått återta initiativet. När det gäller handeln med industrivaror innebar alltmer stigande kostnader för säljbesök och fysisk distribution att kunder som köpte små volymer blev olönsamma att hantera för företagen i producentledet. En industridistributör med många

<sup>41</sup> Juttner m.fl., 2007

<sup>42</sup> Marasco, 2008

<sup>43</sup> Shevchenko & Shevchenko, 2005; Garcia-Dastugue & Lambert, 2003

tillverkares produkter i sin portfölj är i ett bättre läge när det gäller att åstadkomma kostnadseffektiva lösningar än en säljare från ett tillverkande företag med ett smalt sortiment. Att distributörer på detta sätt stärkte sin position på den amerikanska marknaden visas i flera studier.<sup>44</sup> I Sverige ökade mellanledens andel av SKFs totalförsäljning mellan 1971 och 1989 från 21 till 36 procent. För Atlas Copco Tools förändrades distributörernas andel från 20 procent till 50 under tioårsperioden från 1980. Sandvik AB, som i mer än hundra år förlitat sig på direktförsäljning till slutkund, började i mitten av 1970-talet använda sig av distributörer för Coromantdivisionens försäljning av hårdmetallverktyg.<sup>45</sup>

De mellanled som i mitten av förra seklet var engagerade i industriell distribution var i allmänhet involverade i de flesta av distributionens funktioner. En typisk industridistributör kännetecknades av att denne “contacts customers and makes the product available by providing necessary supporting services such as delivery, credit, technical advice, repair service, assembly and promotion”.<sup>46</sup> Denna breda verksamhet hade positiva effekter när det gäller styrning och koordinering av distributionsarbetet. På den negativa sidan fanns att det var mycket resurskrävande att vara engagerad i alla dessa aktiviteter. Som framgått ovan har denna typ av mångsysslare fått svårigheter att göra sig gällande i den specialisering som inträffat.

Konsumentvarudistributionen kännetecknas av att de initiativ som togs av handeln under Fas 2 med avseende på så såväl horisontell koncentration (färre aktörer genom fusioner) som vertikal samordning mellan de olika leden nu får full effekt. Som komplement till ICAs och KFs partihandelsverksamheter växer Dagab-organisationen fram som en sammanslutning av ett antal av de tidigare nämnda ASK-grossisterna. Detaljistkedjorna VIVO och Favör ansluter sig efterhand liksom Åhlén & Holm. Från och med 1982 var Dagab rikstäckande och färdigbildat som det 'tredje blocket' i dagligvaruhandeln.<sup>47</sup> Ägarstrukturen bakom Dagab förändrades därefter ett flertal gånger. På 1990-talet trädde Axel Johnson-gruppen in som huvudägare och år 2000 bildades koncernen Axfood, inkluderande både parti- och detaljhandelsverksamhet. De tre partihandelsföretagen med närmare 90 procent av butiksledet som kunder blev en allt starkare förhandlingspartner gentemot producentledet. De företag som ville återfinna sina produkter på butikernas hyllor fann snart att de i detta avseende var i högsta grad beroende av partihandelsföretagens inköpsorganisationer.

Det var inte bara genom sin storlek som handelsledet i dagligvarudistributionen stärkte sina positioner. En annan faktor som bidragit till detta är den ökade användningen av egna varumärken. I Sverige har de tre blocken inom många varugrupper ett eget varumärke tillsammans med ett marknadsledande och ett lågprismärke; exempelvis finns följande ketchupmärken i Hemköps butiker: Felix, Hemköp och Eldorado. Dessa kännetecken är del av en internationell utveckling och i en studie av förhållandena i Schweiz, Tyskland och Storbritannien visade det sig att butikskedjornas egna märken svarade för mellan 28 och 45

---

<sup>44</sup> Webster, 1975; Hlavacek & McCuiston, 1983

<sup>45</sup> De svenska exemplen återfinns i Gadde, 1994

<sup>46</sup> Herbig & O'Hara, 1994: 119

<sup>47</sup> Axfood, 2011

procent av den totala marknaden.<sup>48</sup> Dessa förändringar leder till en försvagning av den maktposition som producentledets märkesledande aktörer tidigare haft.

En annan utveckling som verkar i samma riktning är den ökade betydelsen av 'category management'. En sådan produktkategori består av en grupp av produkter som konsumenten upplever som relaterade och/eller kan fungera som substitut för varandra. Category management innebär att butiken betraktar dessa kategorier som självständiga affärsenheter och fastställer lönsamhetskrav för dessa. Denna ansats förändrar sortimentspolitiken på butiksnivå på det sättet att "the retailer will no longer think in terms of brands, but rather of categories".<sup>49</sup> Den viktigaste uppgiften för märkesledande producenter blir alltså att säkerställa en plats inom dessa kategorier. Detta kräver ökat samarbete och en förstärkt (men knappast konfliktfri) relation mellan handelsföretaget och de tillverkare som lyckas etablera sig i dessa kategorier. Eftersom ett huvudsyfte med category management är att reducera antalet artiklar i sortimentet åtföljs ansatsen också av en konsolidering av leverantörsbasen vilket orsakar problem för de producenter som inte platsar inom ramen för butikskedjans kategorier.

Utvecklingen mot ett tänkande i kategorier av produkter är en illustration av att mellanleden orienterat sig mera mot konsument än mot producent, vilket ovan angetts som ett kännetecken för utvecklingen i Fas 3. För alla företag har det med tiden blivit allt väsentligare att skapa kundvärde genom att agera som kundernas problemlösare. Dessa strävanden har resulterat i att företagen har utökat sitt erbjudande genom att komplettera det som i litteraturen kallas för 'kärnprodukten' med serviceåtaganden av olika slag. 2002 uppgav 60 procent av de börsnoterade bolagen i USA att de var involverade i affärer baserade på totallösningar snarare än enskilda produkter och tjänster.<sup>50</sup> Exempel på detta från handel och distribution redovisas i vår studie av mellanledens förändrade roller i distributionsnätverken.<sup>51</sup> En av dessa illustrationer avser försäljning av byggmaterial där handeln historiskt (och ända fram till slutet av 1990-talet) fokuserat på de professionella kunderna. Flera omvärldsförändringar medförde att privatkonsumenten växte fram som en allt mera intressant målgrupp. Samtidigt etablerade sig flera utländska kedjeföretag med en utpräglad konsumentorientering på den svenska marknaden, vilket också påverkade de befintliga svenska aktörerna på ett påtagligt sätt. I rapporten visas exempelvis hur en återförsäljare av byggmaterial (Beijer Bygg) förändrats från 'brädgårdsrörelse' (företagets egen benämning) till problemlösare för gör-det-självaren. I företagets erbjudande till privatkonsument ingår bland annat byggrådgivning, rithjälp, färgbrytning, hemtransport, miljötips och finansiering. Ett annat exempel avser företaget Atea, som är leverantör av IT-infrastruktur, och deras erbjudande till företagskunderna. Ateas erbjudande täcker en dators hela livscykel och formuleras som 'Atea Value Chain' (se Box 5). Erbjudandet innefattar allt från behovsanalys och rådgivning om produkter och leveranser, till finansiering, installation och support, samt återtagande av använda datorer.

---

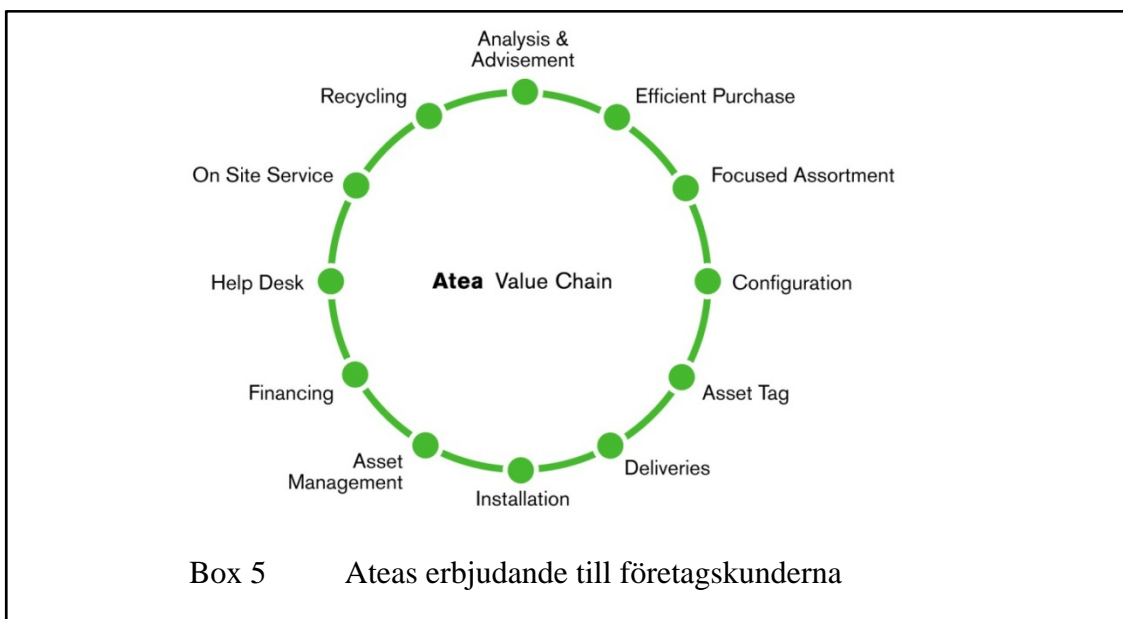
<sup>48</sup> Anselmsson & Johansson, 2009

<sup>49</sup> Dussart, 1998:56

<sup>50</sup> Sharma, m. fl., 2002

<sup>51</sup> Gadde & Hulthén, 2011





Eftersom användarna upplever olika behov är det viktigt att man också kan differentiera sitt erbjudande. Exempelvis kommer vissa datorköpare att vara intresserade av det totala erbjudandet medan andra föredrar en något enklare – men billigare – lösning. På samma sätt kännetecknas handelsföretagens erbjudanden allmänt av en ökad variation och mångfald som är anpassad till olika köparens specifika behov och problemsituationer.

Konsumenters och företagskunders krav på anpassade problemlösningar har gynnat handelsföretagen även i ett annat avseende. Dessa krav från slutförbrukarhålllet leds också tillbaka till producentledet. Kraven på anpassningar gäller såväl ett erbjudandes tekniska prestanda som hur detta erbjudande görs tillgängligt fysiskt. Detta har resulterat i att producerande företag i stor utsträckning anammat idén om 'multi-channel distribution'.<sup>52</sup> Dessa arrangemang kan vara av två slag. Den ena – och ursprungliga formen – innebär att ett producerande företag använder sig av skilda metoder för att nå ut till målgrupper av olika slag. Typiska exempel är att företaget har en egen säljorganisation kompletterad med försäljning via distributörer, som kan vara olika beroende på vilken typ av användargrupper man vill nå. Den andra – som blivit mer och mer väsentlig – har att göra med att en leverantör behöver flera metoder för att nå ut till en och samma slutförbrukare. I båda dessa fall kommer producentledets strävan efter multi-channels att gynna mellanleden som kan spela viktiga roller i dessa sammanhang.

Förutom att efterfråga erbjudanden och lösningar som är bättre anpassade till sina specifika situationer är en annan tendens att konsumenterna själva blivit mera aktiva och engagerade i affärstransaktionerna. Detta gäller inte bara företagskunder utan också privatkonsumenter. Exempelvis innebär Facebook och diverse andra fora för 'chat' att en viss konsuments uppfattning av en vara snabbt sprider sig inom en population, vilket medför att konsumentens funktion som förmedlare av marknadsföringsinformation kraftigt ökat i betydelse.<sup>53</sup> Denna

<sup>52</sup> Payne & Frow, 2004

<sup>53</sup> Nasco m. fl., 2011

funktion beskrevs tidigare som att 'word-of-mouth'-kommunikation mellan konsumenter ibland hade stor betydelse för försäljningsutvecklingen. Den formen av kommunikation hade en mycket begränsad räckvidd i jämförelse med vad som idag förekommer. För att analysera detta utvecklade författarna ovan en typologi av olika kontaktmönster när det gäller privatkonsumenters köp. 'Traditional commerce' avser det som försiggår i traditionella detaljhandelsformer och innebär kontakt via face-to-face eller över telefon. 'E-commerce' motsvarar den handel som äger rum via detaljistens hemsida. 'M-commerce' innebär att transaktionen genomförs över en web-ansluten mobiltelefon. 'V-commerce' (virtual commerce) slutligen, avser köp och försäljning i en virtuell värld. De fyra kategorierna av handel avspeglar inte bara olika kontaktmönster och principer för informationsutbyte. De skiljer sig också åt med avseende på de aktiviteter som konsumenten utför.

Fas 3 karaktäriseras alltså av en successiv förstärkning av handelsföretagens och mellanledens position. Från att i många fall ha fungerat som förmedlare av standardiserade varor från producentledet har rollen utvecklats mot en problemlösande funktion i förhållande till privatkonsumenter och slutförbrukare. Dagens distributionsstrukturer kännetecknas av variation och mångfald till följd av användarnas olikartade behovsstrukturer. Den dynamik som distributionen genomgått under denna period har av en japansk forskare beskrivits som grundläggande förändringar i tre centrala dimensioner: 'from scale to scope, from speculation to postponement, from push to pull'.<sup>54</sup> Dessa förändringar har ställt stora krav på anpassningar av mellanledens verksamhet och resulterat i en mångfald av aktörer med olika egenskaper. Det är alltså inte fråga om en återgång till den Grand Distributor som dominerade Fas 1. Dagens företag är höggradigt specialiserade där alla bidrar med sina särskilda kompetenser och resurser för att skapa kundanpassade distributionslösningar. De arrangemang som byggts upp för att åstadkomma detta har nätverksliknande strukturer och har beskrivits som "networks of value-adding partnerships like confederations of specialists".<sup>55</sup>

Efter redogörelsen för utvecklingen för handelsföretagen i de tre faser som kan urskiljas i den långsiktiga utvecklingen kommer vi nu att relatera denna till andra aspekter av dynamiken i distributionen. Den första av dessa har att göra med förändringar i sammansättningen av det sortiment som utväxlas mellan säljare och köpare. Sortimentförändringar påverkar förutsättningarna för handelsföretagen samtidigt som dessas agerande har stor betydelse för sammansättningen av sortimentet. Den andra aspekten har att göra med distributionens strukturutveckling i termer av antalet verksamma företag i de olika leden och vilka ägarmässiga samband som finns mellan aktörerna på olika nivåer. Den tredje utvecklingslinjen som belyses är förändringar i arbetsfördelningen mellan de aktörer som är involverade i distributionen. Detta avser förflyttningar av funktioner mellan de olika leden såväl som förändringar av funktionernas betydelse. Den fjärde aspekten slutligen, utgörs av de former för styrning och kontroll av den komplicerade distributionsverksamheten som kommit till användning. Även här föreligger betydande förändringar som fått konsekvenser för handelsföretagens utveckling.

---

<sup>54</sup> Maruyama, 2004

<sup>55</sup> Anderson m.fl., 1997:59

## 5. Sortimentet som sammankopplare av produktion och konsumtion

Begreppet 'distribution' har vanligen betecknats som de aktiviteter som är nödvändiga "to bridge the gap between production and consumption".<sup>56</sup> Ett sådant gap existerar på grund av vad som definierats som 'the discrepancy of assortments', till följd av att det som finns tillgängligt i produktionen inte är omedelbart användbart för konsumtion och att det föreligger betydande skillnader mellan 'the technology of production' och 'the technology of use'.<sup>57</sup> Detta gap reduceras genom utväxlingen av ett sortiment mellan de olika aktörerna i de distributionsarrangemang som etableras, och som historiskt definierats som 'distribution channels' eller 'marketing channels'. Dessa sortimentstransaktioner har uttalats vara de mest fundamentala av alla affärsmässiga processer eftersom de bidrar till att "bring together heterogeneous supply on the one hand and heterogeneous demand on the other".<sup>58</sup> Den sortimentssammansättning som är effektiv för produktionsledet anpassas genom aktiviteterna i distributionen till vad som är effektivt för konsumentledet via transaktioner mellan aktörerna i de olika mellanleden. Över tiden skapas nya möjligheter (och restriktioner) när det gäller de principer och metoder som styr logiken bakom dessa sortimentssammansättningar. En användbar metod för analys av distributionens dynamik är därför att spegla denna i sortimentets förändringar över tiden.<sup>59</sup>

Av rapporten har framgått att handelsföretagens sortiment kännetecknas av betydande dynamik, alltifrån det breda sortimentet hos Grand Distributor till de mera begränsade varugrupperingar som efterhand växte fram hos specialiserade grossister och detaljister. Det samspel som på detta sätt förekommer över tiden mellan handelsföretagens strategi med avseende på vilka funktioner de utför och sammansättningen av deras sortiment illustreras på ett utmärkt sätt av citatet i Box 6. Citatet är hämtat från en analys av handelsföretagens kontinuerliga anpassningar till nya förutsättningar.

"One swing is toward the specialization of the functions performed or of the merchandise handled by individual firms. The other is away from such specialization toward the integration of related activities under one management or the diversification of products handled by a single firm".

Box 6 Samspelet mellan sortiments- och funktionsstrategier.<sup>60</sup>

Denna typ av samspel mellan specialisering och sortimentsförändring är i hög grad aktuell även för dagens handelsföretag. Exempelvis har det konstaterats att större detaljister inom

<sup>56</sup> Kotler, 1967:391

<sup>57</sup> Alderson, 1954

<sup>58</sup> Alderson, 1965:200

<sup>59</sup> Engström m.fl., 2011

<sup>60</sup> Hower, 1943: 73

livsmedel har expanderat sitt sortiment till att inkludera också kläder, pappersvaror, läkemedel och diverse annat, medan andra aktörer i samma bransch förflyttar sig ”in the opposite direction with major range-rationalization programmes”.<sup>61</sup>

Sortimentets betydelse i business-to-business illustrerades i den tidigare diskussionen om industridistributörernas ökade andel av totalförsäljningen för SKF, Atlas Copco Tools och Sandvik. Distributörernas större sortiment gav möjlighet att fördela kostnaderna för säljbesök och fysiska transporter på fler produkter än vad de tillverkande företagen kunde göra. Denna effekt var särskilt betydelsefull i förhållande till små och medelstora kunder. En annan sortimentsförändring när det gäller industriell distribution är tendensen mot ’utökade produkter’ (extended offerings). Denna förändring har angetts som en av de viktigaste utvecklingslinjerna inom business-to-business och har beskrivits som ”the move away from the sale of individual products in favour of solutions, customized bundles of goods and services”.<sup>62</sup> Denna förändring redovisas i åtskilliga studier med praktiska exempel på företag som tagit detta steg: exempelvis Xerox, Cummins, ABB, IBM och Nokia.<sup>63</sup> Även detta öppnar möjligheter för företag i handel och distribution eftersom dessa serviceåtaganden måste utföras nära de slutliga användarna av produkterna. Ett intressant exempel avser hur Volvo Trucks förändrade sitt distributionsupplägg på USA-marknaden. Man konstaterade att den egna organisationen där hade svårigheter att tillgodose behovet av service när kundernas lastvagnar utsattes för oplanerade stopp som krävde försörjning med reservdelar. Oavsett hur stora lager återförsäljarna hade så verkade det som att de nödvändiga reservdelarna fanns på fel ställe till följd av problemen att prognosticera denna efterfrågan. För att lösa situationen stängde Volvo tre av sina lager och centraliserade all reservdelshantering till ett centrallager i Memphis som lagerhöll alla reservdelar. FedEx Logistics Services gavs ansvaret för den fysiska distributionen till återförsäljarna. När återförsäljaren beställt reservdelar för en oförutsedd reparation ser FedEx till att reservdelarna transporteras under natten (ofta med flyg) för att sedan antingen hämtas av återförsäljaren, eller levereras till dennes lokal, eller ”being dropped off at the roadside repair site”.<sup>64</sup> På motsvarande sätt har andra företag inom handel och distribution kunnat stärka sin position när tillverkande företag inom business-to-business aktivt arbetar för att utöka sina erbjudanden med ett större inslag av tjänster.

Inom konsumentvarusektorn finns en mycket tydlig koppling mellan företagsstrukturens dynamik och förändringar i sortimentet. Denna kan härledas tillbaka till den välkända klassificering av varusortiment i termer av ’goods’ som kan vara antingen ’red, orange, or yellow’.<sup>65</sup> Respektive färgklassning betingas av produkternas egenskaper med avseende på marginal, återköpsfrekvens och behov av anpassningar, vilket i sin tur får konsekvenser för vad som är lämplig utformning av distributionen. Historiskt visar det sig att ”new types of retailers usually enter the market as low-status, low-margin, low price operators” för att

---

<sup>61</sup> Hart, 1999:11

<sup>62</sup> Bonney & Williams, 2009:1032

<sup>63</sup> Foote m.fl., 2001

<sup>64</sup> Exemplet återfinns i Narus & Anderson, 1996:114

<sup>65</sup> Aspinwall, 1956,a

tillgodose kravet på de lågkostnadsarrangemang som många konsumenter efterfrågar.<sup>66</sup> Denna typ av företag har varit viktiga för utvecklingen av handel och distribution eftersom de för att ta sig in på marknaden tvingats att etablera nya kostnadseffektiva lösningar som kommit konsumenterna till godo.<sup>67</sup> Ibland är dessa förändringar isolerade till vad som sker i handel och distribution. I andra fall kan de också vara kopplade till nya arrangemang i produktionsledet och även avse hur erbjudanden designas och konstrueras. Ett exempel på en sådan omfattande strukturförändring som initierats via distributionsledet är IKEAs inträde i möbelhandeln med senare åtföljande kraftfull internationell expansion. De aktörer som etablerar sig via en lågprislinje välkomnas normalt av konsumenterna. Andra aktörer visar sig oftast mindre tilltalade av denna typ av etablering, eftersom förändringen för befintliga detaljister blir att de utsätts för kostnadspress. Responsen från dessa företag tenderar därför inte att vara positiv. Effekten av en lågprisaktörs inträde har därför ofta varit att "newcomers were at first, maligned, boycotted, accused for unfair trading practices and subject to attempts to stifle their success".<sup>68</sup> IKEA är ett typiskt exempel på ett företag som mött sådana motreaktioner som innebar att företaget till en början tvingades söka sig leverantörer i andra länder. Ett annat exempel är Kapp-Ahl som också utsattes för leveransvägran vid etableringen på 1940-talet.

Vad som sedan ofta sker är att dessa lågprisaktörer i distributionen förändrar sin strategi och sitt sortiment i en process som definierats som 'trading up' och som kännetecknas av ökade investeringar med åtföljande högre kostnadsstruktur.<sup>69</sup> Till följd av detta blir dessa aktörer i sin tur utmanade av nya lågprisaktörer vilket leder till ett utvecklingsmönster som definierats som 'the wheel of retailing'.<sup>70</sup> Denna modell av successiva sortimentsförändringar har använts för att förklara utvecklingen från 'variety stores' (såsom Woolworth), över 'department stores' (J C Penney och Sears) till dagens typ av avancerad detaljhandel såsom Wal-Mart. Det är dock inte bara via sortiment baserade på lågkostnadsstrategier som nya aktörer etablerar sig i distributionen. Andra nykomlingar kommer in via innovationer i sortimentet, som kännetecknas av högre prestanda och högre kostnader än de befintliga företagens.<sup>71</sup> I likhet med de som tagit sig in via ett lågt pris kommer dessa aktörer att sträva efter att utöka sitt sortiment för att skapa en bredare bas för sitt värdeskapande. Detta betyder att deras sortiment kompletteras med produkter som kännetecknas av lägre prestanda och lägre kostnad – de flyttar sig mot det som definierats som 'the Big Middle' (Se Box 7). Där kommer de då att möta inte bara de volymdominerande företagen i handeln utan också de som via 'trading up' är på förflyttning från lågprissegmentet. På sikt kommer de flesta aktörer att samlas här eftersom "there is where the the largest number of potential customers reside".<sup>72</sup>

---

<sup>66</sup> Hollander, 1960:37

<sup>67</sup> Se exempelvis Fullerton, 1987

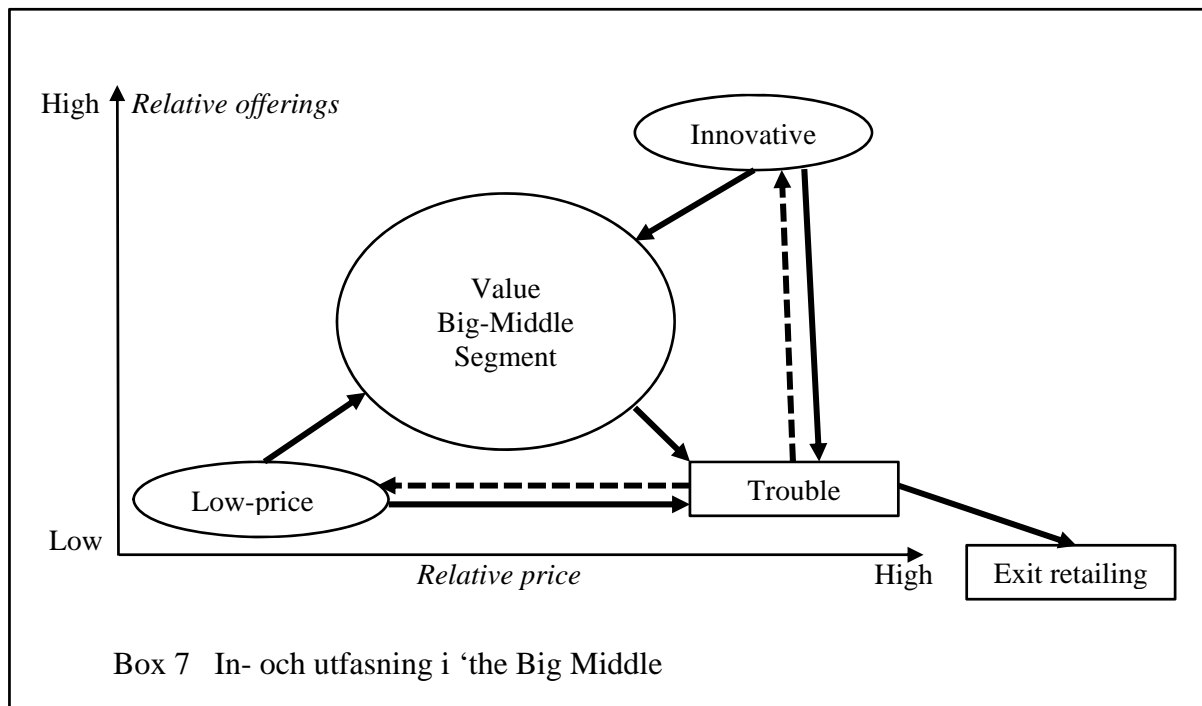
<sup>68</sup> Brown, 1987: 154

<sup>69</sup> Nieschlag, 1959

<sup>70</sup> McNair, 1958

<sup>71</sup> Levy m. fl., 2005

<sup>72</sup> Levy m. fl., 2005:85



Företag som en gång framgångsrikt etablerat sig i 'big middle' kan dock aldrig slå sig till ro med detta. De är utsatta för konstanta utmaningar dels av de som redan återfinns där och dels av de som försöker slå sig in. Ett problem är att de befintliga företagens verksamhet kännetecknas av stora investeringar i den befintliga teknologin, vilket kan göra det svårt att anpassa sig till de nya förutsättningar som teknikutvecklingen skapar. Exempelvis har det konstaterats att "the retail graveyard is full of formerly famous names that have been unable to adjust to environmental changes or have been done in by self-inflicted strategic blunders".<sup>73</sup> En intressant slutsats i samma studie är kopplad till den tidigare diskussionen om den fysiska distributionens betydelse. Författarna konstaterar härvidlag att de företag som framgångsrikt lyckats hålla sig kvar i 'big middle' var de som "mastered the supply chain technology of their times which enabled them to satisfy their customers' needs with the right merchandise, made available at the right time".

En annan viktig strategisk fråga i anslutning till detta har att göra med dynamiken i sortimentets sammansättning. Vi har ovan konstaterat att såväl de som etablerar sig via låg kostnad som de som tar sig in via avancerade lösningar ofta har anledning att utöka sina erbjudanden för att tilltala den stora kundgruppen i 'the big middle'. Utformningen av företagets sortiment illustrerar den tidigare påtalade mångfalden i distributionen på ytterligare ett sätt. Sålunda har det konstaterats att handelsföretagens sortimentsstrategier uppvisar stora skillnader, där vissa satsar på ett mycket brett sortiment, medan andra medvetet koncentrerar sig på varugrupper där de kan uppnå stora volymer genom en hög marknadsandel.<sup>74</sup> Samme författare påvisar också den dynamik i sammansättningen av företagets sortiment som är nödvändig för anpassning till förändrade förutsättningar och konkluderar därvid att "individual retail outlets widen and narrow their inventories with the passage of time".

<sup>73</sup> Brown m. fl., 2005:103

<sup>74</sup> Brown, 1987:153

## 6. Utvecklingen av företagsstrukturen

En viktig aspekt med avseende på dynamiken i handel och distribution är näringslivets strukturutveckling i termer av antalet företagsenheter och kopplingarna mellan dessa företag. Av den tidigare framställningen har framgått att den industriella revolutionen förändrade företagsstrukturen i det avseendet att tillverkande företag expanderade kraftigt för att kunna ta tillvara potentiella stordriftsfördelar. Denna expansion skedde ofta genom att mindre enheter sammanfördes i större konstellationer. Koncentrationen av tillverkningsledet till färre enheter resulterade i en förändring av styrkeförhållandet gentemot handelsledet. Den Grand Distributor som dominerat i Fas 1 utmanades, och delvis utmanövrades, av de resursstarka tillverkningsföretag som växte fram under Fas 2. På samma sätt blev de köpande aktörerna större och mäktigare, dels genom formella uppköp och fusioner, men också genom de samordnande inköpsaktiviteter som beskrivits tidigare.

I detta avsnitt skall vi framför allt uppehålla oss vid vad som hänt under Fas 3 och främst då vad gäller utvecklingen inom handel och distribution. Den allmänna tendensen för näringslivet under denna period är en fortsatt stark företagskoncentration och samma förhållanden kännetecknar också handelsledet. Utvecklingen av dagligvarudistributionens detaljistled är ett typiskt exempel på detta. 1950 fanns i Sverige cirka 30.000 dagligvarubutiker. 1980 hade antalet minskat till cirka 9.000, vilket motsvarar en reducering med 70 procent.<sup>75</sup> Den kontinuerliga nedgången fortsatte fram till 2002 då antalet butiker uppgick till 6.239.<sup>76</sup> Siffrorna är dock inte helt jämförbara eftersom en ökad andel dagligvaror med tiden kommit att säljas av företag som inte redovisas i den traditionella 'handelsstatistiken'. När Statistiska Centralbyrån från 2003 förändrade principerna för redovisningen ökade antalet dagligvarudetaljister till cirka 10.000 och har därefter varit förhållandevis konstant. Detta tyder på att den avgörande strukturförändringen i branschen med avseende på antalet försäljningsställen var genomförd 1980. Däremot har skett en stor förändring med avseende på dessa försäljningsställets fördelning på olika försäljningsformer.

Motsvarande strukturutveckling mot en kraftigt ökad horisontell integration kännetecknar dagligvarudistributionens partihandelsled. Som tidigare nämnts etablerades 1938 ASK som en samverkansorganisation för dåtidens större partihandlare. Vid bildandet bestod ASK av 110 medlemsföretag, som år 1950 hade reducerats till ett nittiotal. Även om ASK representerade de större grossistföretagen var deras omsättning blygsam och bara fem av företagen hade försäljning som översteg 0,5 procent av den svenska marknaden. Vid denna tid initierades en kraftfull struktumvandling av ASK, som genom sammanslagningar hade reducerats till 40 företag år 1962, varav ett litet antal dominerade. 1972 gick åtta ASK-företag samman och bildade gemensamt den organisation som blev Dagab.<sup>77</sup> Strukturförändringen inom partihandelsledet är följaktligen ännu mera dramatisk än i detaljistledet. 1938 hade ASK 110 medlemsföretag som 34 år senare hade reducerats till ett enda, som nu utgjorde en av tre dominerande aktörer i det svenska partihandelsledet.

---

<sup>75</sup> Wirsäll, 1982:20

<sup>76</sup> Statistisk Årsbok, 2011:221

<sup>77</sup> Avsnittet om ASK bygger på Mattsson & Kjellberg, 1992

Vi har i tidigare avsnitt berört den vertikala integrationen som innebär att företag i de olika leden har ägarintressen i varandra. Mellan partihandel och detaljhandel i dagligvarusektorn föreligger sådana ägarkopplingar i de tre större konstellationer som alltsedan 1970-talet identifierats som de tre blocken: ICA, KF och Axfood (ursprungligen Dagab). Ursprunget till den vertikala integrationen varierar. I ICA-fallet var det handlarnas inköpssamverkan som utvecklades till en stark partihandelsaktör. I nuvarande Axfood var det samverkande partihandlare som initierade denna ordning genom att aktivt knyta kopplingar till detaljistkedjor som så småningom också integrerats ägarmässigt. Inom KF-organisationen har det alltid funnits en stark integration mellan detalj- och partihandelsfunktionerna. Denna både horisontellt och vertikalt integrerade struktur har öppnat möjligheter för företag som står utanför de tre blocken. Exempelvis finns anledning för fristående handlare att gynna grossister som inte tillhör något av de tre blocken. På det sättet har grossisten Bergendahlgruppen över tiden systematiskt kunnat stärka sin position. Denna expansion har också varit förenad med etablering av egen detaljistverksamhet. I nuläget svarar Bergendahlgruppen för en försäljning som motsvarar drygt hälften av de tidigare mycket större KF- och Axfood-blocken.

Motsvarande strukturförändringar kännetecknar handelsledet även när det gäller business-to-business. Detta illustreras av Box 8 som redovisar antalet grossistföretag verksamma i distributionen av finpapper och handelsstål vid olika tidpunkter.<sup>78</sup>

	<i>Antal 1950</i>	<i>1967</i>	<i>1976</i>	<i>1980</i>	<i>1991</i>
Finpapper	17	6	4	2	3
Handelsstål	19	13	10	6	3

Box 8 Utvecklingen över tiden av antalet grossister i två branscher

Båda branscherna kännetecknas av en kraftig minskning av antalet grossister mellan 1950 och 1991. Mer än 80 procent av företagen försvann under dessa år genom uppköp och sammanslagningar. Samma horisontella koncentration har inträffat i tillverkningsledet i de båda branscherna. 1950 fanns 18 tillverkare av finpapper som hade reducerats till fyra ägargrupperingar 1991. Denna utveckling är en följd av en koncentration till större enheter som åstadkommit via fusioner, uppköp och åtföljande nedläggning av vissa anläggningar. Handelsstålindustrin har genomgått en liknande utveckling. Exempelvis fanns år 1962 tio producenter av armeringsjärn i landet. 1991 återstod bara en av dessa tillverkare och från 1999 finns inte längre någon produktion i Sverige.

<sup>78</sup> Gadde, 1992



Även de vertikala kopplingarna har varit starka i båda dessa branscher. I mitten av 1960-talet började de svenska pappersbruken att integrera framåt. En viktig orsak till detta var att en strukturomvandling mot större enheter initierats i grossistledet. Bruken såg det som viktigt att försäkra sig om kontroll över dessa marknadskanaler för att undvika att resursstarka grossister skulle vända sig till utländska leverantörer.<sup>79</sup> Efter det att bruken engagerat sig ägarmässigt i grossistledet genomfördes en mängd företagsfusioner i båda leden. Omkring 1990 var de två största grossistföretagen helägda av tillverkande bolag. Svenskt Papper ägdes gemensamt av två grupper av bruk, medan Pappersgruppen ägdes av den fusionerade enheten Stora-Papyrus. Som framgår av Box 7 hade en ny aktör tillkommit 1991 jämfört med 1980. Detta företag etablerades i slutet av åttiotalet och hade två finska pappersbruk som huvudintressenter. Dessa tillverkare ville inte vara beroende av försäljning enbart genom marknadskanaler som kontrollerades av deras svenska konkurrenter.

I handelsstålindustrin initierades den vertikala integrationen tio år senare än i finpappersbranschen. Fram till mitten av 1970-talet var ägarkopplingarna mellan tillverkare och grossister synnerligen marginella. 1978 fusionerades de tre största handelsstålverken (Domnarvet i Borlänge, Norrbottens Jernverk i Luleå och Oxelösunds Järnverk) till den nya konstellationen Svenskt Stål AB (SSAB), som härmed kom att bli helt dominant i producentledet. I handelsledet genomfördes ungefär samtidigt en fusion mellan de två största grossisterna; Söderberg & Haak och Odelberg & Olson. Huvudorsaken till denna horisontella integration var densamma som för tillkomsten av SSAB: den mycket kraftiga konjunkturbedgången i mitten av 1970-talet i samband med den första oljekrisen. Båda företagen hade etablerats på 1800-talet som agenter för svenska stålverk och efterhand utvidgat verksamheten till stålgrosshandel som till en inte obetydlig del baserades på import. En del av de återförsäljare som grossisterna använde sig av växte efterhand i storlek och vissa av dessa järnhandelsföretag levererade så stora mängder stål på sina lokala marknader att de kunde konkurrera med grossisterna även om de stora kunderna. I förlängningen kunde man också tänka sig att de skulle kunna söka sig andra leverantörer. I mitten av 1960-talet kände grossisterna därför ett behov av att säkra sin avsättning och började systematiskt köpa upp större järnhandlare.<sup>80</sup> I mitten av 1970-talet fanns alltså en integration mellan de båda handelsleden i ståldistributionen. 1976 fusionerades Odelberg & Olsons och Söderberg & Haaks verksamheter (inklusive ett systerföretag till S & H) till den nya aktören Tibnor AB.<sup>81</sup>

När SSAB bildades 1978 var en av de viktigaste strategiska frågorna att få kontroll över distributionsledet. Företagets tillträdande VD hade ställt som ett krav att även marknadskanalerna måste säkerställas. Tillskapandet av SSAB var den största industriella satsningen som gjorts i landet och ”att då inte ha kontroll över distributionsledet var orimligt” enligt VDs uttalande i en senare intervju.<sup>82</sup> SSAB förvärvade först två mindre grossistföretag vilket visade sig otillräckligt eftersom det var Tibnor som dominerade grossistmarknaden med en marknadsandel på närmare två tredjedelar och dessutom svarade för den största delen av

---

<sup>79</sup> Lindstedt, 1984

<sup>80</sup> Sveriges Järnhandlareförbund, 1997:268

<sup>81</sup> Avsnittet bygger på Gadde, 1982

<sup>82</sup> Sveriges Järnhandlareförbund, 1997:269

importen. SSAB fortsatte därför sina ansträngningar och 1980 blev man ägare till Tibnor. Efter ytterligare ett antal affärer i grossistledet kom Avestakoncernen i mitten av åttiotalet in som delägare med en andel av femton procent.<sup>83</sup>

Fram till 1991 hade de två distributionssystemen utvecklats relativt likartat under Fas 3. I båda fallen hade handelsledet genomgått en kraftig horisontell integration resulterande i färre företagsenheter. Samma utveckling kännetecknade också branschernas tillverkningsled. Dessutom var båda branscherna starkt vertikalt integrerade då de dominerande grossisterna i samtliga fall var ägda av producerande företag.

Efter 1991 har de båda distributionssystemen följt olika utvecklingslinjer. I handelsstålsindustrin har producentledets ägande i Tibnor bibehållits med SSABs och Outokompu's (f.d. Avesta) andelar som oförändrade fram till 2011. Då övertog SSAB Outokompu's andel och Tibnor är alltså numera ett helägt dotterbolag. Under perioden har ett antal produkt- och marknadsutbyten skett mellan Tibnor och andra företag i SSAB-gruppen. Tibnor påbörjade i slutet av 1990-talet en geografisk expansion och är nu verksamt i Finland, Norge, Danmark, Polen och Baltikum. Förutom Tibnor finns 2011 tre rikstäckande grossister i Sverige. Den största av de övriga är BE Group som har sina rötter i familjeföretaget Bröderna Edstrand. Detta företag har alltid varit fristående från ägarintressen i produktionsledet och uppfattats som huvudalternativet till verksägda Tibnor. BE Group är idag börsnoterat efter att ha ägts av Trelleborgskoncernen och ett riskkapitalbolag. Även denna grossist har internationaliserats och är idag verksam i de nordiska länderna, Baltikum, Polen, Tjeckien och Slovakien. Stena Stål är ett företag med ursprung i försäljning av armeringsstål. Över tiden har företaget breddat sin verksamhet och kunnat stärka sin ställning allteftersom konkurrenter uppslukats i SSAB-Tibnorsfären. Stena Stål är i dag en rikstäckande fullsortimentsgrossist på den svenska marknaden. Den fjärde grossisten är Ruukki AB som ägs av det finska stålverket Rautaruukki. Etableringen på den svenska marknaden kan betraktas som ett sätt att säkra en egenkontrollerad marknadskanal. Delvis baseras Ruukkis verksamhet på befintliga mindre grossister, delvis på etablering av nya säljkontor. I handelsstålindustrin föreligger följaktligen fortfarande starka kopplingar mellan verksledet och grossistledet. Två av de fyra grossisterna är dock fristående.<sup>84</sup>

En viktig förändring är den allt större andel av försäljningen som omfattar det som Tibnor marknadsför som 'Produktionsanpassningar'. Detta är en tydlig illustration till den tidigare tesen om handelsföretagens utveckling till att vara kundernas problemlösare i Fas 3. Här handlar det om att överta funktioner som köparna själva utfört tidigare. På det sättet svarar man för de första stegen i kundens tillverkningsprocess "så att du kan låta materialet gå direkt in i produktionen [vilket] bidrar till din lönsamhet i form av minskat spill och smidigare process".<sup>85</sup> Denna typ av förbehandling, som illustreras i Box 9, har blivit av allt större betydelse och förutom de fyra grossisterna på den svenska marknaden återfinns bland

---

<sup>83</sup> Jonsson, 2009

<sup>84</sup> Källorna för detta avsnitt är respektive företags hemsida

<sup>85</sup> Tibnor, 2011:13

medlemmarna i branschorganisationen Stål- och Metallföreningen ytterligare fem företag som specialiserat sig på denna verksamhet.

**Tunnplåt**

Spaltning och formatklippning från coils. Bockning, lagerskärning, gradsaxklippning och fogberedning

**Grovplåt**

Skärning till kundanpassade format. Figurskärning. Fogberedning, riktning, blästringstrumling

**Långa produkter**

Kapning, blästring, förmålning, trumling

**Metaller**

Kapning, klippning, spaltning, sågning, plastning

**Specialstål**

Kapning, ändbearbetning, chipstrumling av stång och ämnesrör

**Precisionsrör**

Kapning, lagerskärning, håltagning, stansning, flytborrning, avstickning, gradning, trumling och tvättning av tunnväggiga rör i stål, aluminium, rostfritt, koppar, mässing och titan.

**Armering**

Produktion av inläggningsfärdig armering och rullarmering

**Rostfritt**

Spaltning och formatklippning från coils. Kapning av stång och ämnesrör.

Box 9 Tibnors erbjudande inom tjänsten Produkthanpassning.<sup>86</sup>

I finpappersindustrin är läget något annorlunda. Pappersgruppen som var den störste aktören på den svenska marknaden 1991 är störst även nu, men har bytt namn till Papyrus och ägs av ett riskkapitalbolag. Fortfarande svarar de tidigare ägarbolagen för en stor andel av Papyrus' försäljning och Stora Enso är den enskilt största leverantören. Efter frikopplingen från verksägandet har man också i ökad utsträckning blivit intressant för andra pappersbruk. Företaget är en av de större spelarna på den europeiska marknaden och bedriver verksamhet i 27 länder. Den andra stora aktören 1991 var Svenskt Papper. Detta företagsnamn finns inte heller kvar och bolaget har via ett antal fusioner hamnat i Antalis-koncernen som har sitt huvudkontor i Frankrike. Antalis är den största finpappersgrossisten i Europa och den fjärde i världen. Företaget har inga ägarkopplingar till pappersbruk. En tredje aktör på den svenska marknaden är det europeiska kedjeföretaget Igepa Group. Organisationen startades av sex tyska grossister och består idag av ett femtiotal företag som täcker den europeiska marknaden. De företag som ingår är alla självständiga och har sin egen identitet. Samarbetet syftar till att kombinera den mellanstora verksamhetens dynamik med stordriftens alla fördelar. Samarbetet mellan företagen omfattar bland annat inköp och marknadsföring, logistik, IT och utbildning. I Sverige finns två Igepa-företag som täcker var sin del av landet. Inte heller här finns ägarkopplingar till bruksledet. Sådana finns dock i betydande utsträckning för den fjärde

<sup>86</sup> Tibnor, 2011:15

aktören Arctic Paper. Detta företag etablerades på 1980-talet som en försäljningsorganisation för en nybildad konstellation av tre svenska bruk (Trebruk AB) varav Munkedal var ett. Säljkontor etablerades över hela Europa och i mitten av 1990-talet förvärvades också ett polskt pappersbruk. Efterhand har bolaget expanderat ytterligare och förvärvat ett bruk i Tyskland och dessutom Grycksbo i Sverige. Två av de tre ursprungliga bruken är nedlagda och Munkedal utgör därför det fjärde bruket i Arctic Paper. Totalt finns företaget representerat i femton länder.

En betydande aktör på världsmarknaden, med stor verksamhet även i Europa, är det australiska företaget PaperlinX. Detta företag är ett intressant exempel på industriell dynamik. Företaget drev ursprungligen ett antal pappersbruk på hemmamarknaden. När man började intressera sig för export förvärvade man en inhemsk grossist för att komma närmare användarna. Detta företag utgjorde basen för den internationella expansionen som fortsatt med uppköp i olika länder. Denna verksamhet blev alltmer framgångsrik och efterhand avyttrades alla de australiensiska pappersbruken. PaperlinX förändrades alltså över tiden från en renodlad papperstillverkare till en renodlad grossist.<sup>87</sup>

De tendenser som iakttagits i de här redovisade distributionssystemen är representativa för en allmän utveckling. Således konstaterades i vår parallella studie, att handelsleden för såväl läkemedel som byggmaterial kännetecknas av ökad företagskoncentration och internationa-  
lisering.<sup>88</sup> I dessa utvecklingslinjer visade sig kedjebildningar på europeisk nivå vara väsentliga. Motsvarande utveckling när det gäller kedjeföretagens betydelse har konstaterats också för handel och distribution i allmänhet.<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> Uppgifter om finpappersindustrin är hämtade från respektive företags hemsida

<sup>88</sup> Gadde & Hulthén, 2011

<sup>89</sup> Hultén, 2007

## 7. Arbetsfördelningen och relationen mellan aktörerna

En central komponent i affärslandskapets dynamik är förändringar i arbetsfördelningen mellan de aktörer som är involverade. Dessa modifieringar kan avse förflyttning av aktiviteter mellan befintliga aktörer, exempelvis från producent till distributör, eller vice versa. En annan förändring är när nya aktörskategorier etableras. Detta senare kan exemplifieras med inträdet av TPL-företag och olika slag av 'information brokers' som diskuterats tidigare i rapporten. Såväl förflyttning av aktiviteter som inträde av nya företag påverkar relationerna mellan aktörerna och därmed utformningen och styrningen av deras gemensamma verksamheter.

I de tre faser som presenterats har arbetsfördelningen mellan de olika leden varit påtagligt olika. I den första var handelsledet dominerande inte bara genom att aktörerna var större, utan också för att de kontrollerade merparten av distributionens funktioner. The Grand Distributor var involverad i alla de aktiviteter som behövdes för att överbrygga gapet mellan de små, ofta familjebetonade, tillverkande företagen och konsumenterna. I den andra fasen upplevde de framväxande storföretagen i produktionsledet behov av att själva säkerställa tillgängligheten och kontrollera avsättningen av sina produkter. Som tidigare visats ansågs inte befintliga säljkanaler via distributörer tillräckliga i detta avseende, vilket ledde till etableringen av de producerande företagens egna säljorganisationer. Detta gjorde att producenterna själva fick tillgång till "direct technical interchange, direct price negotiations and market feedback".<sup>90</sup>

De egna säljorganisationerna innebar stora investeringar som i sin tur krävde avsättning av stora volymer för att rättfärdigas ekonomiskt. Som framgått ovan har industriella distributörer över tiden kommit att överta en allt större andel av de tillverkande företagens försäljning. Detta har framför allt berott på att deras organisation varit bättre lämpad för att nå ut till små förbrukare när det gäller säljbesök och fysisk distribution. Vidare gjorde den tilltagande produktstandardiseringen att distributörernas möjligheter att hantera de tekniska aspekterna ökade. Det som här inträffat är ett exempel på vad som i distributionslitteraturen kallas 'functional spin-off'.<sup>91</sup> Konsekvensen av denna förändring blev att producenterna själva behöll de stora och tekniskt krävande kunderna och använde distributörer för att "cluster items having relatively small dollar value in arrays that suit the purchasing behaviour of myriads of customers".<sup>92</sup> Denna förändring av arbetsfördelningen var ekonomiskt rationell, men ledde också till spänningar mellan producenterna och deras distributörer. Dessa spänningar orsakades av att tillverkarledet tappade kontakten med merparten av de slutförbrukare som var användare av deras produkter. Ett annat stort bekymmer för producenten var att denne förlorade "practically all control over the conditions under which his product was sold".<sup>93</sup> Distributörerna, å sin sida, var frustrerade över att de nekades sälja till företag som var deras kunder för andra produkter, eftersom producenten hade reserverat dessa köpare för sin egen räkning.

---

<sup>90</sup> Corey m. fl., 1989:223

<sup>91</sup> Mallen, 1973

<sup>92</sup> Corey m. fl., 1989:253

<sup>93</sup> Alexander m. fl., 1940:6

Dessa förhållanden innebar stora problem eftersom en effektiv distribution "cannot function without sustained cooperation in which each party knows what to expect from his opposite number".<sup>94</sup> Författaren hävdade att samarbete var en försummad ingrediens i de producent-distributörsrelationer som mera kännetecknades av konflikter till följd av de inneboende spänningarna. En följd av detta var att distributörerna kände stor osäkerhet med avseende på sin framtida position eftersom tillverkaren kunde tänkas hitta ett annat alternativ.<sup>95</sup> Detta gjorde i sin tur distributören tveksam till att dela med sig av informationen om kunder och marknader, vilket ledde till att problemen i förhållandet blev själveskalerande. Att svårigheterna att förändra dessa förhållanden var i det närmaste monumental framgång av en studie av producent-distributörsrelationer i USA där det kunde konstateras att "manufacturers view distributors as a necessary evil".<sup>96</sup> Idag är situationen påtagligt förändrad och vi återkommer om orsaker och konsekvenser.

Ett mera direkt exempel på 'functional spin-off' är när en enskild aktivitet flyttas från ett led till ett annat. Tibnors och andra stålgrossisters satsning på att överta de första stegen i kundens tillverkningsprocess genom att förbehandla stålet illustrerar den typen av förändring. Exemplet från Box 9 med de olika typer av tjänster som Tibnor tillhandahåller är intressant av två skäl. För det första illustrerar det utvecklingen av handelsföretagen som kundernas problemlösare. För det andra påvisas att gränserna mellan vad som görs av olika distributionsled har luckrats upp. Många av de aktiviteter som utförs av stålgrossisten vid tillhandahållandet av detta erbjudande har tidigare utförts av kunderna i verkstadsindustrin. De skulle också ha kunnat utföras av stålverken. Det centrala är att det som tidigare klassats som produktionsaktiviteter nu utförs av ett grossistföretag som traditionellt kategoriserats som ett handelsföretag. I dagens läge uppfattar både grossisten och användaren det som rationellt att dessa funktioner utförs i grossistens stålskrädderi. Så har dock inte alltid varit fallet. När dessa anläggningar började etableras i slutet av 1960-talet fanns ett visst motstånd från kundsidan. Företagen i verkstadsindustrin uppfattade först att stålgrossisterna gjorde intrång på deras domäner och övertog deras roll. Efterhand övertygades dock köparna av fördelarna med att köpa förbehandlat material som kunde gå direkt in i deras produktionsapparat. Förändringen ledde också till en bättre arbetsmiljö i verkstadsindustrin i och med att man slapp målning, blästring och andra uppgifter. Den viktigaste effekten var kanske ändå att man inte längre behövde investera i de många gånger kapitalkrävande anläggningar som erfordrades och som hade en låg utnyttjandegrad jämfört med stålskrädderierna. Detta innebar att förbehandlingen blev mycket populär och i mitten av 1970-talet fanns inte mindre än 25 anläggningar i drift i landet. Detta innebar en avsevärd överkapacitet i förhållande till efterfrågan och har angetts som en av orsakerna till de fusioner i grossistledet som genomfördes till följd av företagets svaga lönsamhet.<sup>97</sup>

---

<sup>94</sup> Alderson, 1965:239

<sup>95</sup> Webster, 1975

<sup>96</sup> Narus & Anderson, 1987:35

<sup>97</sup> SOU, 1977

I konsumentvarudistributionen är, som tidigare påpekats, en central förändring av arbetsfördelningen att aktörerna i handelsledet i ökad utsträckning engagerat sig i produktutvecklingsfunktionen. Viktiga faktorer bakom denna utveckling är att denna strategi förbättrar möjligheterna för handelsföretaget att skapa ett unikt produkterbudande som överensstämmer med kundernas behov. Vidare får mellanhänderna genom att utveckla egna märken möjlighet att 'balansera' sortimentet på det sättet att man kan undvika såväl alltför breda som alltför smala sortiment. Ett tredje argument som framförs i litteraturen är att man på detta sätt kan förbättra företagets lönsamhet.<sup>98</sup> Ökat engagemang i produktutveckling löper parallellt med handelsföretagens expansion av egna varumärken. Tidigare i rapporten redovisades att handelsföretagens egna märken svarar för cirka en tredjedel av omsättningen i tre europeiska länder. I Sverige är utvecklingen mot ökad andel egna varumärken tydlig för alla de tre stora handelsblocken. Hittills är dock andelen i Sverige lägre vilket framgår av siffrorna i Box 10.<sup>99</sup>

<i>Företag</i>	<i>Andel av omsättningen</i>		
	<i>2001</i>	<i>2006</i>	<i>2009</i>
ICA	7,8	15,0	18,1
Coop	15,2	16,0	17,8
Axfood	6,1	20,2	23,0
<b>Totalt</b>	<b>8,9</b>	<b>15,2</b>	<b>18,1</b>
Box 10	Egna varumärkens andel av omsättningen i de tre blocken		

Fördelarna för handelsföretaget är att egna märken har positiva lönsamhetseffekter genom att handlaren inte behöver betala någon varumärkespremie vilket resulterar i bättre marginaler. Detta förbättrar också handelsföretagets förhandlingsposition gentemot tillverkarledet och bidrar till kundernas ökade lojalitet till respektive distributionskedja.<sup>100</sup>

Om handelns förhandlingsposition stärks innebär detta per automatik att producenternas försvagas. I vissa situationer kan fallet vara att det är en producent med starkt eget varumärke som tillverkar de produkter som förses med en handlares varumärke.<sup>101</sup> Frågan är varför varumärkesfabrikanten involverar sig i en sådan underleverantörssituation? Orsaken är att handelsföretaget annars skulle vända sig till en annan leverantör för att få motsvarande uppgift genomförd. I det läget skulle märkesfabrikanten förlora en betydande volym i sin produktion – en volym som bidrar till lägre kostnader för den egna varumärkesproduktionen. Problematiken illustreras tydligt i den valsituation som målas upp för märkesledande brittiska

<sup>98</sup> Varley & Rafic, 2004

<sup>99</sup> GfK Consumer Scan, 2009

<sup>100</sup> Bjerhammar, 2011

<sup>101</sup> Morris & Nightingale, 1980

producenter där det hävdas att "Unilever, Kelloggs, Heinz, or Campbells find themselves either constrained to produce under UK supermarket own label or risk losing shelf-space to dedicated own-label manufacturers".<sup>102</sup> Dessa senare aktörer uppges ha separata anläggningar för produkter som levereras till detaljisterna "one factory producing under a Sainsbury label, another under Tesco, Marks and Spencer etc".

Så här långt har framställningen framför allt handlat om förändringar i arbetsfördelningen mellan de i distributionen redan aktiva företagen. En annan form av dynamik representeras av de tillfällen när helt nya aktörer kommer in. Erfarenheterna från forskningen är att mera betydande förändringar i arbetsfördelningen inte sällan genereras av företag utanför det tidigare etablerade distributionssystemet.<sup>103</sup> Särskilt gäller detta vad som betecknas som mera radikala innovationer. Exempelvis var det nykomlingen IKEA, och inte den traditionella möbelhandeln, som förändrade arbetsfördelningen i det distributionssystemet. IKEA övertog designfunktionen som tidigare hade utförts i tillverkarledet. Genom denna modifiering kunde man skapa kostnadseffektiva lösningar för såväl produktion som transporter, samtidigt som man fick möjlighet att designa ett eget sortiment. En annan förändring av arbetsfördelningen var att vissa funktioner överfördes till konsumenterna. Hemtransport och montering av möblerna var uppgifter som tidigare utförts i detaljistled och producentled. Konsumenterna var beredda att ta på sig denna del av arbetsfördelningen eftersom man på det sättet fick tillgång till möbler till en avsevärt lägre kostnad.

På motsvarande sätt var det inte företag som IBM och Compaq som förändrade distributionen av persondatorer, utan den nyetablerade aktören Dell. Detta företags affärsidé bröt mot den grundläggande logiken i det befintliga systemet som byggde på flera mellanled och baserades på 'push' snarare än 'pull'. Genom att etablera direktkontakt med slutkonsumenterna och ta vara på de möjligheter som erbjöds av teknikutvecklingen kunde man övergå till kundorderstyrd slutmontering av persondatorer. Genom att på detta sätt använda sig av 'postponement' i tillverkningen kunde de spekulativa lagren av färdiga datorer elimineras. Detta medförde i sin tur att man inte hade behov av de befintliga PC-återförsäljarnas tjänster. I stället byggde man upp ett system för fysisk distribution baserat på tjänster från olika logistikaktörer.<sup>104</sup>

Att det ofta är nya aktörer som svarar för radikala innovationer i distributionen förklaras inte i första hand av att de befintliga aktörerna är motståndare till förändringar i sig. En viktigare orsak är att dessa företag gjort stora investeringar i den befintliga strukturen, såväl i form av fysiska anläggningar och utrustningar, som i relationerna till andra företag. Dessa investeringar representerar betydande värden som skulle gå förlorade vid en övergång till en alternativ distributionsstruktur. På det sättet framstår det som logiskt och rationellt att befintliga aktörer är beredda att slå vakt om den 'traditionella' struktur inom vilken man verkar och arbeta med systematiska mindre förändringar inom ramen för dessa arrangemang. Genom att dessa strukturer etablerats och successivt modifierats över lång tid för att anpassas till de specifika förutsättningarna har de befintliga företagen till följd av sin starka position

---

<sup>102</sup> Harvey, 2000:16

<sup>103</sup> McCammon, 1967

<sup>104</sup> Hulthén & Mattsson, 2010

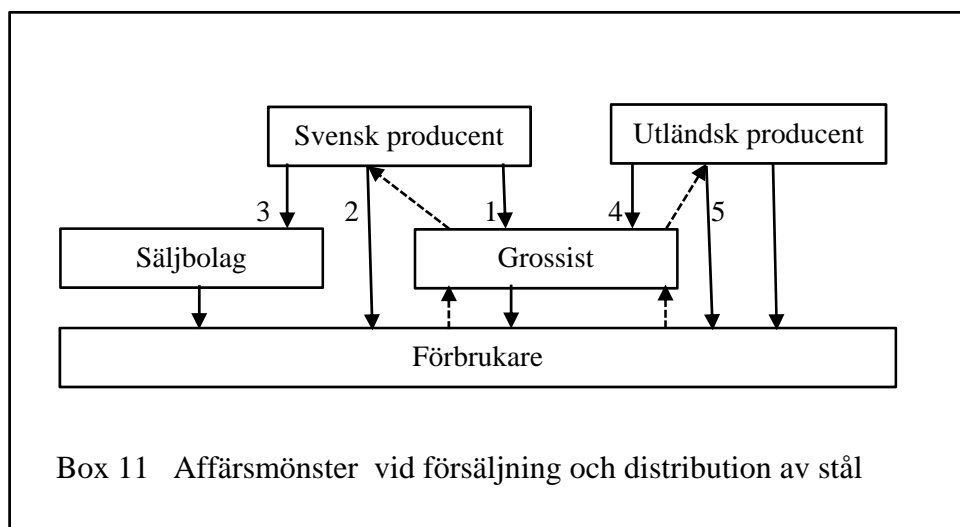


ofta möjlighet att försvara det etablerade systemet. Denna möjlighet kan dock övergå till att bli ett reellt hot i de fall den alternativa strukturen har betydande fördelar jämfört med den existerande. En stark aktör som alltför länge försvarat sin position kan då tvingas konstatera att man väntat för länge med anpassningen till de nya förutsättningarna och därför blivit omsprungna av mer förändringsbenägna konkurrenter. Avslutningsvis är det viktigt att konstatera att det inte alltid är så att de radikala innovationerna skapas utanför det etablerade systemet. Exempelvis introducerades självbetjäningssystemet i dagligvaruhandeln av de etablerade företagen.

## 8, Styrning och kontroll

Analysen av dynamiken i distributionen har tydliggjort att frågor relaterade till styrning och kontroll är centrala faktorer i den långsiktiga utvecklingen. I överbryggnings mellan 'technology of production' och 'technology of use' är ett stort antal distributionsfunktioner nödvändiga. För att säkerställa att dessa fungerar som en sammanhållen helhet behöver dessa funktioner samordnas och koordineras. Denna samordning uppstår inte spontant och automatiskt utan det är de i distributionen engagerade företagen som ombesörjer denna genom sina ansträngningar att styra och kontrollera verksamheten. Ett typiskt exempel på detta samarbetsbehov avser koordineringen av arbetsfördelningen mellan ett tillverkande företag och en fristående distributör. I ett sådant fall har de båda parterna det gemensamma intresset att uppnå så stor marknadsandel som möjligt. Men här finns också flera motstridiga intressen. Ett sådant är den ekonomiska avräkningen, där den enes kostnader är den andras intäkter. Ett annat är det tidigare påtalade problemet om vem som skall betjäna vilka kunder. Vidare utgör frågor om tillverkarens exklusivitet i distributörens sortiment respektive distributörens exklusivitet i ett visst geografiskt område kritiska ställningstaganden där parterna många gånger har olika intressen. En grundläggande problematik i sammanhanget är också att ett tillverkande företag tenderar att betrakta distributören som en 'förlängd arm' och en marknadskanal, medan distributören kan känna sin starkaste lojalitet mot sina kunder och betrakta sig som en inköpskanal för dessa.<sup>105</sup>

Sammantaget betyder detta att förhållandet mellan producenter och distributörer på industriella marknader är komplicerat vilket illustreras av Box 11 som visar på ett antal olika aspekter av förhållandet mellan en svensk producent och en distributör i stålindustrin.



För det första är grossisten kund hos producenten genom sina inköp till eget lager (1) som sedan levereras till förbrukare. För det andra fyller grossisten en roll som förmedlare av affärer genom (2). I detta fall har grossisten fått en så stor order att den fysiska leveransen går

<sup>105</sup> McVey, 1960

direkt från stålverk till förbrukare, medan det är grossisten som svarar för fakturering. Detta affärsmönster indikerar också en konkurrenssituation mellan de två eftersom producenten hade föredragit att denna affär gått via det egna säljbolaget utan inblandning av grossist (3). Denna konkurrenssituation förstärks ytterligare genom att grossisten från sitt eget lager säljer stål som levererats av utländska producenter (4) och även genomför motsvarande förmedlingsaffärer som för svenska stålverk (5).

Det är uppenbart att det inte är problemfritt att samtidigt hantera dessa tre aspekter av förhållandet. Om detta kombineras med de motstridiga intressen som nämndes ovan är det förståeligt att relationerna mellan producenter och deras distributörer inrymmer en betydande potential för konflikter. Denna potential utmynnar inte sällan i dåliga relationer mellan parterna och "sometimes the element of conflict is so pronounced that an effective channel can scarcely be said to exist".<sup>106</sup> Den styrning och kontroll som behövs för att hantera dessa situationer förutsätts i litteraturen om marketing management vara lokaliserad hos tillverkaren. Perspektivet på vad som sker i distributionen var länge helt orienterat mot det tillverkande företaget. Detta illustreras på ett bra sätt av framställningen i en känd lärobok som beskriver att distribution har betraktats "through the eyes of marketing management in production firms", och att det handlar om "the route taken by a product as it moves from the producer to the user".<sup>107</sup> Den grundläggande tanken här är alltså att producenten fungerar som en 'channel captain' som styr och kontrollerar vad som händer i distributionen.<sup>108</sup>

För denna styrning identifierade litteraturen vid den tiden tre olika mekanismer. Den första byggde på vertikal integration och ägarskap och har i denna rapport illustrerats med exemplen om ägarkopplingar mellan tillverkare och deras distributörer i branscherna för finpapper och handelsstål. Den andra mekanismen baserades på 'kontraktssystem' och innefattade styrning och kontroll via formella kontrakt, exempelvis olika typer av franchisesystem. Den tredje styrformen byggde på informella principer för samordning där aktörerna "can exist with disparate goals, but a mechanism exists for informal collaboration on inclusive goals".<sup>109</sup> Dessa tre former för koordinering och samordning skulle då kunna bidra till att hantera de problem som förelåg i det som kallades för 'conventional channels' där "loosely aligned and relatively autonomous manufacturers, wholesalers, and retailers have customarily bargained aggressively with each other".<sup>110</sup>

I 'conventional channels' baserades den förhärskande styrformen på maktförhållandet mellan företagen. När de massproducerande företagen växte fram fick dessa genom sin position möjlighet att styra och kontrollera de mellanhänder de använde sig av under Fas 2. I dagligvarubranschen hade märkesledande producenter under lång tid en maktposition som erbjöd möjligheter till styrning. Som vi visat tidigare har dessa förhållanden förändrats och mellanleden stärkt sin position avsevärt. Sålunda upplevde i början av 2000-talet en majoritet

---

<sup>106</sup> Alderson, 1965:253

<sup>107</sup> Rosenbloom, 1995:6

<sup>108</sup> Revzan, 1961

<sup>109</sup> Stern & El-Ansary, 1977:395

<sup>110</sup> Davidson, 1970:7

av leverantörerna att deras förhandlingsposition gentemot mäktiga handelskedjor avsevärt försämrats. I en studie uppgav en av tre leverantörer att de upplevde "sin förhandlingsposition som ganska eller mycket dålig".<sup>111</sup> Vi har sett flera andra exempel på att det kan vara mellanhanderna som är mäktiga. Detta illustreras dels av Grand Distributor under Fas 1, dels av handelsföretagens renässans i Fas 3. Även mellan handelsleden har skett betydande förskjutningar i maktstrukturen. Som redovisats i rapporten övergick partihandelns starka ställning i dagligvaruhandeln vid förra sekelskiftet via samordnade åtgärder av detaljisterna i en mera balanserad situation. Den samverkan som detaljisterna företog, och som efterhand ledde till kedjebildningar, är exempel på styrformen 'contractual systems' som diskuterades ovan. Utvecklingsförlopp som skapar förändringar i maktförhållandet mellan aktörerna är typiska inslag i distributionens dynamik. De har sitt ursprung i att den part som upplever en otillfredsställande maktsituation strävar efter att tillskapa konstellationer som genererar en 'motkraft' (countervailing power) som förändrar maktbalansen.<sup>112</sup>

Kedjebildningar har allmänt visat sig vara ett effektivt sätt att skapa motkrafter. Frivilliga kedjor förekommer därför såväl i partihandelsled som i detaljistled i många branscher. Den viktigaste fördelen med dessa är att de skapar stordriftsfördelar genom centraliserade inköp och koordinering av fysisk distribution.<sup>113</sup> På detta sätt har kedjorna stärkt sitt inflytande i de flesta distributionssystem vilket också innebär att merparten av företag idag tillhör någon form av kedjebildning. Exempelvis ingår 85 procent av Sveriges återförsäljare av byggmaterial i en kedja – vissa av dessa kedjor är ägda, andra är frivilliga.

Förändringarna av maktbalansen mellan aktörerna och styrningen i distributionen av dagligvaror har en tydlig koppling till sortimentsutvecklingen. Kontroll av sortimentet är en utpräglad källa till makt. Märkesledande producenter hade ett stort inflytande under den tid då det för partihandel och detaljhandel var viktigt att kunna inkludera dessa produkter i sortimentet. Med tiden ökade de tre allt mäktigare handelsblocken sitt inflytande över distributionsprocessen i allmänhet och sortimentsutvecklingen i synnerhet. Genom sina stora inköpsvolymmer och kraftfulla veckovisa annonseringsprogram växte kedjornas förhandlingsstyrka påtagligt.<sup>114</sup> Inom kedjorna var det framför allt den centraliserade inköpsverksamheten i partihandelsledet som övertog maktpositionen. För dessa var det viktigt att homogenisera sortimentet i butikerna för att på det sättet ta till vara de potentiella stordriftsfördelarna. Detta gjorde att detaljisternas och den enskilda butikens sortimentsval blev kraftigt beskuret.<sup>115</sup> På detta sätt kom ICA-handlarna att hamna i underläge i förhållande till den partihandelsorganisation som de i själva verket var ägare till.

Som visats ovan kännetecknades distributionen av industrivaror av att förhållandet mellan tillverknings- och handelsled var fullt av konflikter och maktutnyttjande långt in i Fas 3. Mot slutet av 1900-talet kan urskiljas en tydlig förändring i detta avseende. Vid denna tid

---

<sup>111</sup> Konkurrensverket, 2002:72

<sup>112</sup> Palamountain, 1955

<sup>113</sup> Betancourt & Gautschi, 1986

<sup>114</sup> Engström m.fl., 2010

<sup>115</sup> Kjellberg, 2001

framfördes starka argument för behovet av närmare samverkan mellan parterna både från ett producentperspektiv<sup>116</sup> och ett mellanhandsperspektiv<sup>117</sup>. Detta skedde samtidigt som distributionen i ökad utsträckning lyftes fram som ett viktigt strategiskt konkurrensmedel. Att dessa saker inträffade samtidigt är ingen slump. För att det skulle vara möjligt att ta tillvara de strategiska möjligheterna krävdes en förändring av de etablerade distributionsmönstren. I en amerikansk studie som belyste den strategiska potentialen konstaterades också att “a number of companies have outperformed their competition with imaginative strategies for getting products to their customers”.<sup>118</sup> En av de mest väsentliga aspekterna i en sådan omorientering avsåg relationen mellan tillverkarna och deras mellanhänder.

Tio år senare kunde konstateras att denna omorientering var i full gång. I flera artiklar konstaterades att det fanns otaliga exempel på hur detaljister, distributörer och tillverkare utvecklat närmare relationer för att förbättra sin gemensamma prestanda. En artikel talade om ”a shift in the nature of general marketplace transactions from discrete to relational exchange...exchanges between parties who have an exchange history and plans for future interaction”.<sup>119</sup> På liknande sätt uttrycktes i en annan artikel att “formerly adversarial relationships ...are giving way to cooperative partnerships in which both try to improve”.<sup>120</sup> De fördelar som ett tillverkande företag kan ha av denna typ av relationer med sina mellanhänder illustreras av ett exempel från Caterpillar. Företagets VD hävdade där att det var återförsäljarna som räddade företaget när man på 1990-talet utmanades av en japansk konkurrent. Om tillverkaren i ett sådant läge har utformat nära relationer med mellanhänderna kan dessa skapa betydande fördelar (Box 12).

”[to] tap the full potential of such dealers, a company must forge extremely close ties with them and integrate them into its critical business systems. When treated in this way, dealers can serve as sources of market information and intelligence, as proxies for customers, as consultants, and as problem solvers. Indeed our dealers play a vital role in almost every aspect of our business, including product design and delivery service and field support and the management of replacement-part inventories. Dealers can be much more than a channel to customers.”

Box 12 Fördelar för en tillverkare av nära relationer med återförsäljarna.<sup>121</sup>

Nu är det inte så att det är de nära relationerna i sig som är värdeskapande för de båda parterna – det är vad dessa relationer möjliggör som genererar värde. I diskussionen om vad

<sup>116</sup> Hardy & Magrath, 1988

<sup>117</sup> Narus & Anderson, 1987

<sup>118</sup> Stern & Sturdivant, 1987:34

<sup>119</sup> Weitz & Jaap, 1995:305

<sup>120</sup> Buzzel & Ortmeyer, 1996:85

<sup>121</sup> Fites, 1996:85

som kännetecknar distributionen i Fas 3 konkluderades att dagens strukturer närmast kan liknas vid nätverk av sammankopplade företag, var och en bidragande med sin egen specialitet. I vår rapport till HUR<sup>122</sup> använde vi en modell lämpad för analys av sådana strukturer – den industriella nätverksmodellen. I denna urskiljs tre olika dimensioner av den industriella verkligheten – de aktiviteter som utförs, de resurser som används för detta och de aktörer som utför aktiviteterna och kontrollerar resurser. De nära relationer som utvecklas utgör alltså en förändring i aktörsstrukturen.

Det centrala med denna förändring är att den möjliggör förändringar i de två andra dimensionerna. De nära relationerna är värdeskapande därför att de (i) möjliggör effektiv koordinering av aktivitetsstrukturen i distributionen och (ii) kan utnyttjas vid kombinerandet av de båda parternas resurser.<sup>123</sup> Aktivitetskoordinering har fått ökad betydelse när 'just-in-time' och 'build-to-order' har blivit viktigare. Detta leder till att beroendet mellan olika aktiviteter ökar eftersom buffertlager kan reduceras och även elimineras. Förmågan att kombinera resurser med andra är central när enskilda företag fokuserar på sin 'core competence' och i ökad utsträckning förlitar sig på andras resurser. Exempelvis konstaterades i en studie av innovativa distributionslösningar i USA att företag som delade resurser och använde andras kunskaper "can take advantage of profit-making opportunities that they could not exploit on their own".<sup>124</sup>

Konsekvenserna av dessa förändringar är att den grundläggande attityden i relationen förändrats från konflikt och konfrontation till samverkan och symbios. Detta betyder att aspekter relaterade till förtroende och tillit fått en allt större betydelse för förhållandet mellan parterna.<sup>125</sup> Men detta betyder inte att makt och konflikt har förlorat sin betydelse i dagens distributionsstrukturer. Tvärtom har potentialen för konflikt ökat avsevärt. Detta beror på att samverkande aktörer måste enas i många fler avseenden än vad som är fallet för företag som arbetar på armlängds avstånd från varandra. I en nära relation har båda företagen gjort investeringar som man har all anledning att fortsätta att utnyttja. Det är därför inte lika enkelt att avbryta en sådan relation som det är i fallet med ett ytligt förhållande. Det är viktigt därför att samverkande företag etablerar mekanismer för hantering av de konflikter som kommer att uppstå så att de blir konstruktiva och inte eskalerar till de destruktiva konflikter som ofta utmärkte traditionella kanalrelationer.

Intressant nog är potentialen för maktutövning också större i dagens än gårdagens distributionsstruktur. Makt för den ena parten härleds definitionsmässigt från motpartens upplevda beroende. Dagens strukturer karaktäriseras av ett ökat beroende mellan aktörerna till följd av att de använder varandras resurser och är involverade i synkronisering av sammanlänkade och sårbara aktivitetskedjor som också sträcker sig över företagsgränserna. Trots detta är utnyttjandet av makt mindre i dagens strukturer än i de traditionella systemen. Orsaken är att i de distributionsnätverk som nu byggts upp är företagen ömsesidigt beroende av varandra. Den

---

<sup>122</sup> Gadde & Hulthén, 2011

<sup>123</sup> Gadde, 2004

<sup>124</sup> Narus & Anderson, 1996:112

<sup>125</sup> Se exempelvis Kumar, 1996; Frazier, 1999

ena aktören är beroende av den andra i något specifikt avseende medan det motsatta förhållandet kan känneteckna relationen i en annan dimension.<sup>126</sup> På detta sätt kommer båda, till följd av det ömsesidiga beroendet, att vara tveksamma att exploatera den maktbas de har.

Framställningen i detta avsnitt har tydliggjort hur behovet av styrning och kontroll samspelar med förändringar av arbetsfördelningen, utvecklingen av företagsstrukturen och modifieringar av sortimentets sammansättning. Alla dessa utvecklingslinjer är i sin tur av avgörande betydelse för dynamiken i handel och distribution som den presenterades i avsnitten 2-4. Efter genomgången av utvecklingslinjerna i avsnitten 5-8 kommer vi nu att återvända till konsekvenserna för de i handel och distribution involverade aktörerna.

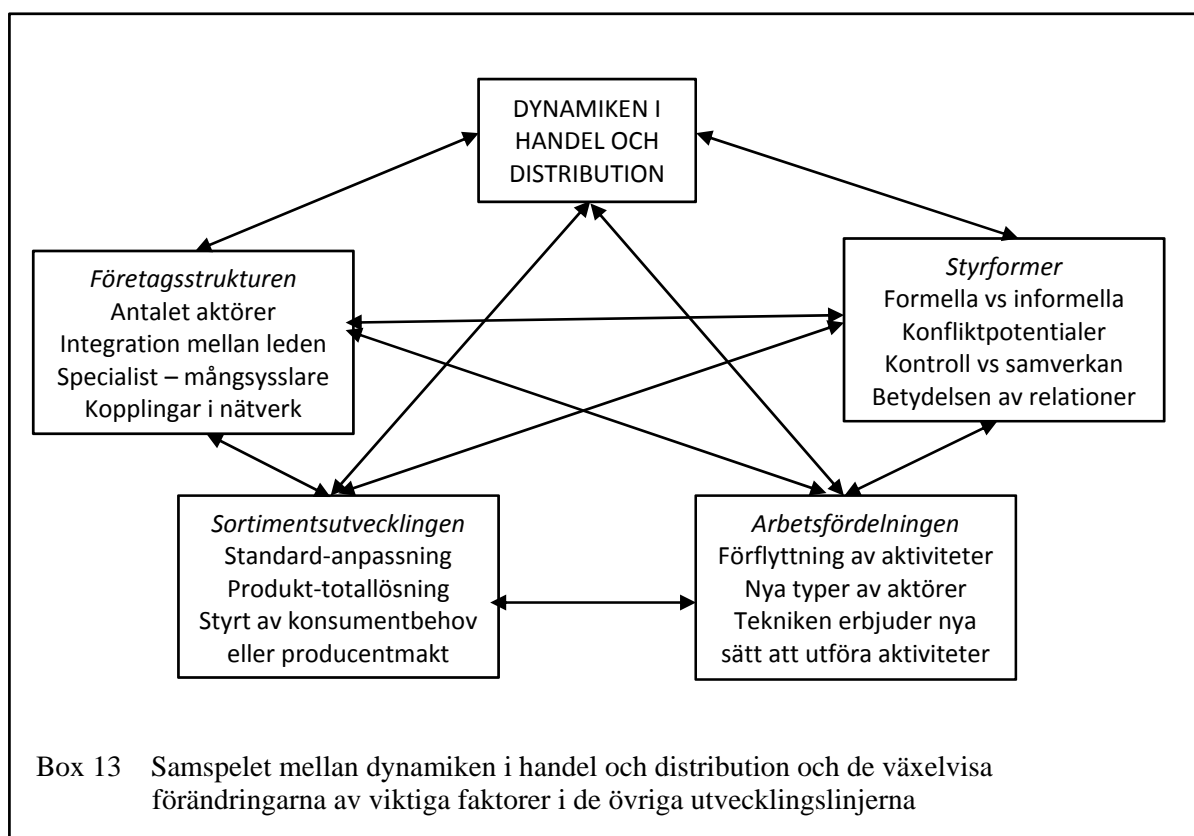
---

<sup>126</sup> Hingley, 2005

## 9. Mellanhänderna och distributionens dynamik

Analysen har visat att situationen för de företag som är involverade i sammankopplingen av 'technology of production' och 'technology of use' har förändrats påtagligt över tiden. Ett centralt resultat av studien är att de aktörer som identifierats som mellanhänder hade en mycket stark ställning i Fas 1. De utmanades i Fas 2 till följd av de producerande företagens tillväxt. Producenterna kände behov av att komma närmare användare och slutkonsumenter och etablerade därför egna säljorganisationer. Detta ledde till en försvagning av mellanhändernas position. I Fas 1 hade de fungerat som aktiva varuanskaffare, medan de nu i många fall övergick till att bli förmedlare av producenternas varor. I Fas 3 har mellanhänderna upplevt en renässans och återtagit förlorad terräng. Som framgått av framställningen i rapporten har mellanhänderna gynnats av konsumenternas ökade inflytande med åtföljande krav på kundspecifika arrangemang. I denna fas har mellanhänderna utvecklats från varuförmedlare till problemlösare, som bidrar till kundernas värdeskapande. Dock är det en mellanhand med helt andra kännetecken än den som regerade i Fas 1. Vi återkommer till detta.

Analysen visar också att den dynamik som karaktäriserar handel och distribution växt fram genom samspel med de fyra andra utvecklingslinjerna som beskrivits. Man kan konstatera att på samma sätt som handelsaktörernas positioner varierat över tiden förekommer det växelvisa förändringar i de andra dimensionerna av distributionens dynamik. Box 13 illustrerar detta samspel inklusive de väsentligaste faktorerna som varit utsatta för förändring över tiden.





Med avseende på företagsstrukturen har den vertikala integrationen mellan olika led varierat över tiden. De enskilda företagen har generellt blivit färre och större. Men samtidigt har deras verksamhet blivit smalare genom outsourcing och specialisering. Detta har resulterat i att kopplingarna till andra företag i det nätverk man ingår blivit centrala i nuläget. Sortimentet kännetecknas av växelvisa förändringar i termer av bredd och djup och med avseende på om enskilda produkter eller totallösningar betonas. Avvägningen mellan standardiserade erbjudanden och kundanpassningar är också en ständig balanseringsövning, liksom i vilken utsträckning konsumentledets eller tillverkningsledets behov prioriteras. Arbetsfördelningen karaktäriseras av omflyttning av aktiviteter mellan företagen på olika nivåer. Inte heller i detta avseende kommer någonsin ett stabilt tillstånd att uppnås eftersom bland annat utveckling av ny teknik skapar nya möjligheter. På det sättet kommer nya aktörer alltid att kunna generera alternativa lösningar som ger möjligheter till etablering. När det gäller styrformer föreligger alltid en viss konfliktpotential mellan olika aktörers intressen. Dessa kan hanteras via formella eller informella styrningsprinciper. Ökad specialisering av aktörerna har resulterat i att tidigare kontrollorienterade mekanismer ersatts av mera samarbetsorienterade relationer. Här kan dock historien lära oss att sådana konstellationer förekommit tidigare och övergått i strukturer där ett starkt integrerat företag tagit över. Detta har inträffat när någon aktör genomfört en strukturomvandling för att förändra en hel industri.<sup>127</sup>

Två viktiga slutsatser kan formuleras på basis av denna studie. Den första är att den fördelaktiga position som handelsföretag/mellanhänder har idag inte nödvändigtvis kommer att vara bestående för evigt. Som visats i rapporten förändras förutsättningarna för distributionens aktörer i ett dynamiskt samspel med andra faktorer. Den andra slutsatsen är därför att varje enskild aktör måste anpassa sin egen verksamhet till det större sammanhang, som man utgör en del av. Exempelvis var Ikeas framgångsrecept beroende av att konsumenterna aktivt tog del i arbetsfördelningen genom att de hade egna resurser för hemtransport och var beredda att själva svara för slutmonteringen. På samma sätt var framväxten av internet avgörande för Dells alternativa distributionsupplägg för persondatorer. Detta byggde dessutom på att konsumenternas kunskapsnivå gjorde det möjligt för dessa att på egen hand konfigurera sina datorer.

En spännande fråga i nuläget är naturligtvis vad som kommer att hända med distributionens utveckling i framtiden och särskilt då konsekvenserna för mellanhänderna. Som framgått av rapporten har dessa ständigt varit mer eller mindre ifrågasatta. Trots detta har de lyckats försvara – och tidvis förstärka – sina positioner över tiden. Som påpekats ovan är det dock viktigt att konstatera att dagens mellanhänder skiljer sig högst avsevärt från gårdagens. I själva verket är det dessa anpassningar till nya förutsättningar som är orsaken till mellanhändernas överlevnad. Ett uttryck för dessa förändringar är att en forskare konstaterat att det ofta kan vara ”difficult to distinguish whether they are wholesalers or retailers in the traditional sense”.<sup>128</sup>

---

<sup>127</sup> Håkansson m.fl., 2009, redovisar flera exempel, bland annat Ford Motor Companys etablering

<sup>128</sup> Dawson, 2007:317

Egentligen är skillnaderna betydligt mera omfattande än så. Som visats i rapporten är vissa mellanhänder idag specialiserade på enskilda funktioner såsom informationsförmedling eller fysisk distribution. Andra fungerar som kundernas problemlösare genom att svara för såväl utvecklingen av totallösningar som organiseringen av produktions- och distributionsstrukturen. Detta betyder som tidigare påpekats att det också blir svårt att urskilja vilka som är tillverkare/producenter och vilka som är mellanhänder. Detta förstärks av att företag som vi betraktat som producenter, idag är involverade i aktiviteter som tidigare ansetts som typiska för mellanhänder. Orsaken är att många kunder strävar efter att reducera antalet leverantörer. De kvarstående leverantörerna får då till uppgift att tillhandahålla produkter som man inte har i sitt eget sortiment. Ett exempel är att IBM när man tillverkade persondatorer även levererade skrivare från Hewlett Packard eftersom vissa kunder föredrog dessas skrivare framför IBMs. På samma sätt fick Atlas Copco som huvudleverantör till Ford i uppgift att tillhandahålla utrustning från sin störste konkurrent Ingersoll Rand vid leveranser till vissa av Fords bilfabriker.<sup>129</sup>

Exemplen ovan visar att dessa två tillverkande företag i detta avseende arbetar på samma sätt som sortimentsskapande mellanhänder. Kontentan av detta är att i dagens specialiserade företagsvärld bör alla se sig som mellanhänder eftersom enskilda aktörer fokuserar på en allt mindre del av den totala värdekedjan i vilken de ingår. Huvuduppgiften för varje sådan aktör är att bidra till sina affärspartners värdeskapande. I dessa strukturer har förutsättningarna för den 'traditionella' mellanhanden (om ens någon sådan någonsin existerat) förändrats på ett påtagligt sätt. Den etablerade synen på mellanhanden är att huvuduppgiften är att koppla samman ett stort antal producenter med ett stort antal konsumenter för att på så sätt nedbringa antalet kontaktvägar. Denna bild som förmedlar en tämligen passiv aktör vars huvuduppgift är att effektivisera andra företags affärstransaktioner är i behov av grundlig revidering.

Referensramen för en sådan omtolkning tar sin utgångspunkt i den tidigare nämnda nätverksmodellen med sina tre grundläggande dimensioner: aktiviteter, resurser och aktörer. Modellen har i andra studier visat sig relevant för analys av distributionssystem.<sup>130</sup> Sammankopplingen av producenter och konsumenter utgör en uppgift i aktörsstrukturen med avseende på *vilka* som involveras. I dagens strukturer är det nödvändigt att perspektivet vidgas till att omfatta värdeskapande i nätverkets aktivitetsdimension (*vad* som sammankopplas) och resursdimension (*hur* detta görs). I den tidigare nämnda rapporten från vårt HUR-projekt urskildes tre potentiella roller för värdeskapande i var och en av dessa dimensioner. Vi begränsar oss här till en roll i resursdimensionen och en i aktivitetsdimensionen.

I resursdimensionen identifierades 'problemlösning' som en viktig roll. Vi har flera gånger i denna rapport konstaterat att framgångsrika mellanhänder utvecklats från varuförmedlare till problemlösare. De flesta företag inom business-to-business karakteriserar sig idag själva som problemlösare i sin utåtriktade kommunikation. Box 5 med exemplet om Ateas erbjudande inom IT-infrastruktur är ett typiskt exempel på detta. Motsvarande typ av erbjudanden

---

<sup>129</sup> Ford, m. fl., 2011

<sup>130</sup> Gadde & Ford, 2008

används även i mera konsumentorienterade sammanhang. Box 14 illustrerar hur den tidigare nämnda återförsäljaren av byggmaterial åskådliggör sitt erbjudande till privatkonsumenter. Detta exempel illustrerar dels förändringen från varuförmedling till problemlösning, dels ett skifte från standardiserade erbjudanden till kund Anpassningar. Detta betyder inte att mellanleden tidigare alltid skulle ha levererat standardlösningar eller att de i nuläget inte erbjuder sådana – det handlar om en förändring i fördelningen av dessa två typer av erbjudanden.

**DET LÖNAR SIG ATT VARA KUND HOS OSS.**

	<p><b>LÅNA SLÄP</b> Ska du handla otympliga varor hos oss? Ring i förväg och boka ett släp kostnadsfritt upp till 3 timmar.</p>		<p><b>HEMTRANSPORT</b> Var snabb mot din rygg. Låt oss köra hem varorna till dig istället för en billig penning.</p>		<p><b>BYGGRÅDGIVNING</b> På alla våra 67 byggvaruhus över hela landet har vi Byggrådgivare. <a href="#">LÄS MER &gt;</a></p>
	<p><b>RTHJÄLP</b> Ska du bygga ett nytt kök? Vi har specialutbildad personal som hjälper dig att förverkliga dina tankar.</p>		<p><b>SÅCSERVICE</b> Hos Beijer får du hjälp med att kapa virke och slå skivor precis som du vill ha. Ibland direkt annars med ett par dagars varsel.</p>		<p><b>FÄRGBRYTNING</b> Djurgårdsgrönt, körsbärslila eller "rödare". Vi bryter till vilken färg du vill.</p>
	<p><b>GÖR DET MED HJÄLP</b> Behöver du anlita ett proffs? Vi ger dig tips på auktoriserade hantverkare av rätta virket.</p>		<p><b>FINANSIERING</b> Du vet väl att du kan handla räntefritt på avbetalning? Fråga oss om Beijerkortet. <a href="#">LÄS MER &gt;</a></p>		<p><b>LÅNA VERKTYG</b> Hos oss kan du låna eller hyra verktyg och utrustning. Fråga oss vad du behöver.</p>
	<p><b>NYHETSBRÄV</b> Vill du ta del av bra erbjudanden? Vårt nyhetsbrev är kostnadsfritt och öppet för alla. <a href="#">LÄS MER &gt;</a></p>		<p><b>ÖPPET KÖP 30 DAGAR</b> När du handlar på Beijer har du alltid 30 dagars öppet köp. Gäller endast varor i obruten förpackning. <a href="#">LÄS MER &gt;</a></p>		<p><b>PRESENTKORT</b> I våra butiker kan du köpa ett presentkort. Välj vilken värde och ge bort i present. <a href="#">LÄS MER &gt;</a></p>
					<p><b>MILJÖTIPS</b> Beijer är miljöcertifierat enligt ISO 14001. Fråga oss om du vill ha miljövänliga byggtips.</p>

Box 14 Byggmaterialåterförsäljaren Beijers erbjudande

I aktivitetsdimensionen lyftes i vår tidigare rapport 'specialisering' fram som en tänkbar roll med hänvisning till framväxten av TPL-företag och informationsspecialister. Specialister av dessa slag kan utföra aktiviteterna på ett effektivare sätt än traditionellt mångsysslade aktörer. Specialiseringen kan avse utförandet av enskilda aktiviteter men även omfatta sammanlänkningen av aktiviteter. Denna synkronisering har blivit allt viktigare med tiden allt eftersom aktivitetsstrukturerna kommit att kännetecknas av starkare beroenden. När det gäller förändrade distributionsmönster illustrerar detta förutom förändringen från mångsysslare till specialist även en utvecklingslinje för mellanhänderna från lagerhållare till materialstyrare.

*Första steget* i mellanhändernas omorientering är alltså att identifierat en lämplig roll för sin verksamhet. I det *andra steget* analyseras hur man bäst kan bidra till sina affärspartners värdeskapande. I vår tidigare rapport konstaterades att de två huvudprinciperna för detta värdeskapande är att medverka till antingen rationalisering och kostnadseffektivisering eller till innovation och förnyelse. Den första av dessa möjligheter tar sin utgångspunkt i

aktivitetsstrukturen och olika former för effektivisering av denna. Den andra relaterar till resursstrukturen och har att göra med hur nya sätt att kombinera resurser bidrar till att skapa nytta i form av innovation och utveckling. Oavsett vilken av dessa vägar som väljs kommer företaget att vara beroende av andra aktörer för att framgångsrikt fullgöra den valda rollen – det gäller att utnyttja möjligheterna i nätverket.

Detta leder till det *tredje steget* i omorienteringen. En central fråga i det sammanhanget är att fastställa vilka aktiviteter som företaget skall utföra i egen regi och i vilken utsträckning man skall förlita sig på andra aktörer. En annan, lika viktig fråga, är vilka resurser företaget själv behöver kontrollera direkt genom ägarskap och vilka man kan ha indirekt tillgång till genom sina relationer med andra. I dagens nätverksstrukturer är ett viktigt kännetecken att resurskombinering i stor utsträckning sker över företagsgränserna. På samma sätt sträcker sig 'supply chains' över åtskilliga företag vilket betyder att aktivitetskoordinering till betydande grad är en inter-organisatorisk fråga.

Dessa kännetecken har sina speciella konsekvenser för aktörsstrukturen. Till följd av att det som sker mellan företagen har fått så stor betydelse kommer interaktionen med andra företag att vara av avgörande betydelse för möjligheterna till värdegenerering. Att identifiera relevanta interaktionsmönster i förhållande till andra företag utgör det *fjärde steget* i strategiutvecklingen. Denna interaktion är väsentlig i förhållande till de andra aktörer som är involverade i leverantörens värdeskapande erbjudande. Av ännu större betydelse är interaktionen i förhållande till de som är användare av företagets erbjudanden. Här är det viktigt att interaktionsmönstret i respektive relation anpassas till mellanhandsföretagets roll. Sålunda kommer behovet av interaktion att vara väsentligt olika för den som fullgör en roll som 'problemlösare' jämfört med den som agerar som 'specialist'. För att fungera som problemlösare krävs en långsiktig och djup relation med användaren för att den nödvändiga kunskapen om affärspartner skall erhållas. En specialist däremot kan tänkas arbeta med storskaliga standardlösningar som inte kräver någon närmare samverkan.

Det *femte steget*, slutligen, utgörs av formuleringen av företagets affärsmodell. Teorier om sådana 'business models' har kommit till ökad användning eftersom alla företag står inför behovet att utforma sina framtida strategier i samband med att affärslandskapet är utsatt för stora förändringar. Företagets affärsmodell representerar "a view of the firm's logic for creating and commercializing value".<sup>131</sup> Vad som är centrala komponenter i en affärsmodell har uttryckts på olika sätt. Genomgående förekommer tre väsentliga faktorer i detta sammanhang.<sup>132</sup> Den första är *teknologi*, som innefattar bland annat utformningen av process- och produktteknologi och vidare vilka möjligheter som erbjuds av den befintliga infrastrukturen. Den andra komponenten är företagets *erbjudande*, med avseende på kombinationen av varor och tjänster och graden av kundanpassning. Den tredje faktorn av betydelse är utformningen av en 'network architecture' som omfattar den konstellation av

---

<sup>131</sup> Ostwalder, m.fl., 2005:7

<sup>132</sup> Mason & Spring, 2011

företag som tillsammans skapar erbjudandet. Detta betyder att i det femte steget integreras det som blivit föremål för analys i de tidigare.

En mellanhand som följer de fem stegen i analysen av den omprövning som krävs till följd av nya förutsättningar har alla möjligheter att hävda sig i en kommande Fas 4 av utvecklingen av handel och distribution. Eftersom den grundläggande tankegången är en anpassning till nya villkor kommer detta att vara en framgångsrik ansats oavsett vilka kännetecken denna fas i övrigt kan tänkas ha.

## Referenser

- af Trolle, U. (1968). *Distributionsekonomi. Del 1: Distributionens uppbyggnad*. Malmö: Hermods.
- Alderson, W. (1949) Scope and place of wholesaling in the United States. *Journal of Marketing*, 14, 2, 145-155.
- Alderson, W. (1954) Factors Governing the Development of Marketing Channels. In Clewett, R. (ed.) *Marketing Channels for Manufactured Products*. Homewood: Richard D. Irwin
- Alderson, W. (1965). *Dynamic Marketing Behaviour. A Functionalist Theory of Marketing*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Alexander, R., Surface, F. and Alderson, W. (1940). *Marketing*. Boston: Ginn and Company.
- Anselmsson, J. and Johansson, U. (2009). Third generation of retailer brands – retailer expectation and consumer response. *British Food Journal*, 111, 7, 717-734.
- Anderson, E., Day, G. and Rangan, K. (1997). Strategic channel design. *Sloan Management Review*, 38, 4, 59-69.
- Aspinwall, L. (1956a). The marketing characteristics of goods. *Cost and Profit Outlook*, 9, 9, 1-5.
- Aspinwall, L. (1956b). Parallel systems of promotion and distribution. *Cost and Profit Outlook*, 9, 10, 1-4.
- Axfood (2011). Axfoods historia. [www.axfood.se/Global/Axfood/Historik/Historik.pdf](http://www.axfood.se/Global/Axfood/Historik/Historik.pdf) 111205.
- Ballou, R. (1992). *Business Logistics Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Bergström, F., Rämme, U. and Wengström, E. (2002). Struktur och strukturovandling i partihandeln. Forskningsrapport S69. Stockholm: Handelns Utredningsinstitut.
- Betancourt, R. and Gautschi, D. (1986). The evolution of retailing. A suggested economic interpretation. *International Journal of Research in Marketing*, 3, 217-232.
- Bjerhammar, L. (2011). Produktutvecklingsamarbete mellan detaljhandelsföretag och deras leverantörer. Dissertation. Stockholm: Stockholm School of Economics.
- Bonney, L. and Williams, B. (2009). From products to solutions: the role of salesperson opportunity. *European Journal of Marketing*, 43, 7/8, 1032-1052.
- Brown, J., Dant, R., Ingene, C. and Kaufmann, P. (2005). Supply chain management and the evolution of the “Big Middle”. *Journal of Retailing*, 81, 2, 97-105.
- Brown, S. (1987). An integrated approach to retail change: The Multi-Polarisation Model. *The Service Industries Journal*, 7, 2, 153-164.
- Bucklin, L. (1972). *Competition and evolution in the distributive trades*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Buzzel, R. and Ortmeier, G. (1996). Channel partnerships streamline distribution. *Sloan Management Review*, 36, 3, 85-96
- Chandler, A. (1977). *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Harvard University Press.
- Clark, F. (1922). *Principles of Marketing*. McMillan, New York.
- Converse, P. (1958). The other half of marketing. In: Seyle, A. (ed.) *Marketing in Transition*. New York: Harper & Row.

- Copeland, M. (1928). The present status of wholesale trade. *Harvard Business Review*, 6, 3, 257-263.
- Corey, R., Cespedes, F. and Rangan, K. (1989). *Going to Market. Distribution Systems for Industrial Products*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davidson, W. (1970). Changes in distributive institutions. *Journal of Marketing*, 34, 1, 1-10
- Dawson, J. (2007). Wholesale distribution: The chimera in the channel. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17, 4, 313-326.
- Dussart, C. (1998). Category Management: Strengths, limits and developments. *European Management Journal*, 16, 1, 50-62.
- Engström, C-G, Mattsson, L-G and Gadde, L-E (2010). Assortment dynamics and the long-term evolution of distribution. Proceedings of the 2<sup>nd</sup> Nordic Retail and Wholesale Conference, Gothenburg School of Business, Economics and Law, 10-11 November.
- Fites, D. (1996). Making your dealers your partners. *Harvard Business Review*, 74, 2, 84-95.
- Foote, N., Galbraith, J., Hope, Q. and Miller, D. (2001). Making solutions the answer. *McKinsey Quarterly*, 3, 84-93.
- Ford, D., Gadde, L-E, Håkansson, H. and Snehota, I. (2011). *Managing business relationships*. Chichester: Wiley.
- Frazier, G. (1999). Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 2, 226-240.
- Fullerton, R (1986). Understanding institutional innovation and system evolution in distribution. *International Journal of Research in Marketing*, 3, 273-282.
- Gadde, L-E (1982). *Distributionsstrategier på producentvarumarknader*. MTC Skriftserie 13. Stockholm: Marknadstekniskt Centrum och Liber Läromedel
- Gadde, L-E (1992). Utvecklingstendenser i distributionssystem för producentvaror. I *Affärsutveckling inom handeln – Idébok*. Stockholm: Televerket och Bratt Publishing.
- Gadde, L-E (1994). Developments in distribution channels for industrial goods. In Baker, M. (ed.) *Perspectives on marketing management*, Volume 4, 225-250. Chichester: Wiley.
- Gadde, L-E. (2004). Activity coordination and resource combining - implications for relationship involvement and the relationship atmosphere. *Journal of Marketing Management*, 20, 1/2, 157-184.
- Gadde, L-E. and Ford, D. (2008). Distribution research and the industrial network approach. *IMP Journal*, 2, 3, 36-52.
- Gadde, L-E and Hulthén, K. (2011). *Nya roller för mellanhänderna – värdeskapande i nätverk*. Forskningsrapport 2011:5. Stockholm: Handelns Utvecklingsråd.
- Garcia-Dastugue, S. and Lambert, D. (2003) Internet-enabled coordination in the supply chain. *Industrial Marketing Management*, 32, 251-263.
- Gripsrud, G. (2004). The marketing discipline and distribution research: time to regain lost territory. In: Håkansson, H., Harrison, D. and Waluszewski, A. (eds.) *Rethinking Marketing. Developing a new understanding of markets*. Chichester: Wiley.
- Hardy, K. and Magrath, A. (1988). Ten ways for manufacturers to improve distributor management. *Business Horizons*, 31, 6, 65-69.
- Hart, C. (1999). The retail accordion and assortment strategies: an exploratory study. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 9, 2, 111-126.

- Harvey, M. (2000). Innovation and competition in UK supermarkets. *Supply Chain Management – An International Journal*, 5, 1, 15-21.
- Heilbroner, R. (1968). *Från byteshandel till handelsutbyte*. Stockholm: Wahlström och Widstrand.
- Herbig, P. and O'Hara, S. (1994). Industrial distributors in the twenty-first century. *Industrial Marketing Management*, 23, 3, 199-203.
- Heskett, J., Ivie, R. and Glaskowsky, N. (1964). *Business Logistics. Management of physical supply and distribution*. New York: The Ronald Press Company.
- Hicks, J. (1970). *Den ekonomiska historiens teori*. Stockholm: Aldus/Bonniers.
- Hingley, M. (2005). Power to all our friends? Living with imbalance in supplier-retailer relationships. *Industrial Marketing Management*, 34, 848-858.
- Hlavacek, J. and McCuiston, T. (1983). Industrial distributors – when, who and how? *Harvard Business Review*, 61, 2, 96-101.
- Hollander, S. (1960). The wheel of retailing. *Journal of Marketing*, 25, 1, 37-42.
- Hower, R. (1943). *History of Macy's of New York 1858-1919*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hultén, B. (2007). *Den professionella kedjan och den kundstyrda marknadsföringen - om tillgänglighet och värdeskapande i det binära samhället*. HUI Forskningsrapport S114. Stockholm: Handelns Utredningsinstitut.
- Hulthén, K. and Mattsson, L-G. (2010). Distribution network dynamics: Evolution in the PC industry. *IMP Journal*, 4, 3, 170-193.
- Håkansson, H.; Ford, D., Gadde, L-E, Snehota, I. and Waluszewski, A. (2009). *Business in networks*. Chichester: Wiley.
- Jones, F. (1954). The development of marketing channels in the United States to 1920. I Clewett R. (ed.) *Marketing Channels for Manufactured Products*, 35-64. Homewood: Richard, D. Irwin.
- Jonsson, S. (2009) *Skuta på stormigt hav, SSAB under tre decennier*. Jernkontorets Bergshistoriska Skriftserie 45. Stockholm: Jernkontoret.
- Juttner, U., Christopher, M. and Baker, S. (2007). Demand chain management – integrating marketing and supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 36, 3, 377-392.
- Sveriges Järnhandlareförbund (1997). *Järnhandeln i våra hjärten – Sveriges Järnhandlareförbund 1907-1997*. Stockholm: GIBA.
- Kjellberg, H. (2001). Organising distribution. Hakonbolaget and the efforts to rationalise food distribution 1940-1960. Dissertation. Stockholm: Stockholm School of Economics.
- Konkurrensverket (2002). *Dagligvaruhandeln. Struktur. Ägarform och relation till leverantörer*. Rapportserie 2002:6. Stockholm: Konkurrensverket.
- Kotler, P. (1967). *Marketing Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kumar, N. (1996). The power of trust in manufacturer-retailer relationships. *Harvard Business Review*, 74, 6, 85-96.
- Levy, M., Grewal, D., Petersen, R. and Connolly, B. (2005). The concept of the “Big Middle”. *Journal of Retailing*, 81, 2, 83-88.
- Lindstedt, A-M (1984). *Finpappersgrosshandeln utveckling sedan 1950*. Research paper 6278. Stockholm: EFI vid Handelshögskolan i Stockholm.



- Mallen, B. (1973). Functional Spin-Off: A key to anticipating change in distribution structures. *Journal of Marketing*, 37, 4, 18-25.
- Manton, K. (2007). Playing both sides against the middle: The labour party and the wholesaling industry 1919-1951. *20 Century British History*, 18, 3, 306-333.
- Marasco, A. (2008). Third-party logistics: A literature review. *International Journal of Production Economics*, 113, 1, 127-147.
- Maruyama, M. (2004). Japanese distribution channels. Structure and strategy. *The Japanese Economy*, 32, 3, 27-48.
- Mason, K. and Spring, M. (2011). The sites and practices of business models. *Industrial Marketing Management*, 40, 1032-1041.
- Mattsson, L-G and Kjellberg, H. (1992). Handelns omvandling 1950-1990 – en översikt. I *Affärsutveckling inom handeln – Idébok*. Stockholm: Televerket och Bratt Publishing.
- McCammon, B. (1967). Alternative explanations of institutional change and channel evolution. In Mallen, B. (ed.) *The marketing channel – a conceptual viewpoint*. New York: Wiley.
- McCarthy, E. (1960). *Basic Marketing - A Managerial Approach*. Homewood: Richard D. Irwin.
- McNair, M. (1958) Significant trends and development in the post-war period. In: Smith, A. (ed.) *Competitive distribution in a free high-level economy and its implications for the university*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- McVey, P. (1960) Are channels of distribution what the textbooks say. *Journal of Marketing*, 24, 3, 61-64.
- Morris, D. and Nightingale, J. (1980). Why should firms manufacture retail brands? *Managerial and Decision Economics*, 1, 3, 132-138.
- Narus, J. and Anderson, J. (1987). Distributor contributions to partnerships with manufacturers. *Business Horizons*, 30, 5, 34-42.
- Narus, J. and Anderson, J. (1996). Rethinking distribution – adaptive channels. *Harvard Business Review*, 74, 4, 112-120.
- Nasco, S., Boostrom, R. and Coker, K. (2011). The role of virtual and mobile commerce in commerce research. Proceedings of the 2011 Society for Marketing Advances Conference, Memphis, Tn, November 2-5.
- Nationalencyklopedin (2011). Hansan. [www.ne.se/lang/hansan](http://www.ne.se/lang/hansan) 111205.
- Nieschlag, R. (1959). *Binnenhandel und Binnenhandelspolitik*. Berlin: Duncker and Humblot.
- Ostwalder, A., Pigneur, Y. and Tucci, C. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1-26.
- Palamountain, J. (1955). *The politics of distribution*. Cambridge: Harvard University Press.
- Payne, A. and Frow, P. (2004). The role of multi-channel integration in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 33, 527-538.
- Quinn, J. and Sparks, L. (2007). The evolution of grocery wholesaling and grocery wholesalers in Ireland and Britain since the 1930s. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17, 4, 391-411.
- Revzan, D. (1961). *Wholesaling in Marketing Organisation*. New York: John Wiley.
- Rosenbloom, B. (1995). *Marketing Channels*. Fort Worth: The Dryden Press.

- Rosenbloom, B. and Larsen-Andras, T. (2008). Wholesalers as global marketers. *Journal of Marketing Channels*, 15, 4, 235-52.
- Sandgren, F. and Jonsson, P. (2008). Den svenska handeln, dess utveckling och organisationer under 125 år. I *Handelsbilder*. Stockholm: Svensk Handel och Centrum för Näringslivshistoria.
- Schön, L. (2000). *En modern svensk ekonomisk historia: tillväxt och omvandling under två sekel*. Stockholm: SNS Förlag.
- Sharma, D., Lucier, S. and Molloy, R. (2002). From solutions to symbiosis: blending with your customers. *Strategy and Business*, 27, 2, 38-43.
- Shevchenko, A. and Shevchenko, O. (2005). B2B E-hubs in emerging landscape of knowledge based economy. *Electronic Commerce Research & Applications*, 4, 113-123.
- SOU (1977). *Handelsstålindustrin inför åttiotalet*. Statens Offentliga utredningar 1977:16. Bilaga 9. Distribution av handelsstål. Stockholm: Statens Offentliga Utredningar.
- Statistisk Årsbok (2011). Stockholm: Statistiska Centralbyrån.
- Stern, L. and El-Ansary A. (1977). *Marketing Channels*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Stern, L. and Sturdivant, F. (1987). Customer driven distribution systems. *Harvard Business Review*, 65, 4, 34-41.
- Stewart, P. and Dewhurst, J. (1939). *Does distribution cost too much ?* New York: Twentieth Century Fund.
- Tibnor (2011). *En stark partner till industrin*. Stockholm: Tibnor
- Törnqvist, G. (1952). *Varudistributionens struktur och kostnader*. Stockholm: Affärsökonomi
- Varley, R. and Rafiq, M. (2004). *Principles of Retail Management*. London: Palgrave Macmillan.
- Webster, F. (1975). Perceptions of the industrial distributor. *Industrial Marketing Management*, 4, 275-284.
- Weitz, B. and Jaap, S. (1995). Relationship marketing and distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 305-20.
- Wilson, H. and Daniel, E. (2007). The multi-channel challenge: A dynamic capability approach. *Industrial Marketing Management*, 36, 1, 1-20.
- Wirsäll, N-E (1982). *Handelns förnyelse*. Västerås: ICA-förlaget.