

Partihandelns roll i värdekedjan- idag och imorgon

Förord

Det så kallade mellanledet, som utgörs av den del av värdekedjan som befinner sig mellan tillverkningsled och detaljistledet, befinner sig i förändring. Den klassiska partihandeln i form av en fristående aktör som köper av många tillverkare och säljer till många detaljister har fått konkurrens av alternativa lösningar. Flera affärskoncept har med framgång integrerat hela värdekedjan och gjort det irrelevant att tala om partihandel som ett fristående mellanled. Andra affärskoncept bygger på mer eller mindre fasta samarbeten när det gäller inköp och logistik och ytterligare andra affärskoncept bygger fortfarande på att vara ett fristående mellanled där beteckningen partihandel fortfarande lämpar sig väl. Förklaringen till den utveckling vi sett i mellanledet är mångdimensionell och bland annat kopplad till digitaliseringen av ekonomin, nya kundbeteenden och en fortsatt stark internationalisering.

Transporter och hantering av fysiska varor från tillverkare till konsument kommer att behövas även i framtiden, men var och hur konsumenten vill ha varorna levererade kan dramatiskt förändra de logistiska förutsättningarna för hela mellanledet. Hur kommer andelen hemleverans att förändras, hur kommer marknadsandelen för externhandeln att utvecklas och vilken kommer andelen importerade varor att vara om 10 år?

Teknologins utveckling kommer att fortsätta och skapa möjligheter till effektivisering men också möjligheter till helt nya sätt att addera tjänsteinnehåll till fysiska produkter och skapande av nya affärsmodeller. De som arbetar med logistik och lagring av varor i mellanledet kommer att få nya roller. Jobb kommer att försvinna och andra kommer att tillkomma. Nya och hårdnande miljö- och hållbarhetskrav kommer att påverka förutsättningarna för fysiska transporter och organiseringen av hela flödet från råvara till färdig produkt.

Intressenter i denna utveckling är till exempel den som är anställd i ett partihandelsföretag eller någon av de helintegrerade kedjorna, den som är konsument, den som är finansiär, den som är leverantör eller den som är akademiskt verksam. Det finns ett antal forskningsfrågor som står i centrum för en vidgad och fördjupad förståelse av vilken utveckling som är mest sannolik för mellanledet de närmaste åren.

I denna rapport analyserar HUI Research mellanledet som är den del av värdekedjan som finns mellan tillverkningen av de fysiska varorna och försäljningen av varorna till konsument. Vi har utifrån empiri i form av främst djupintervjuer analyserat mellanledet idag och i framtiden. Dessa intervjuer har genomförts med praktiskt verksamma personer i mellanledet, liksom andra personer med förutsättningar att ge relevanta perspektiv på mellanledet. Då fördjupning eller bakgrundsinformation ansetts vara nödvändig har även andra källor använts. Analysen har tagit sin utgångspunkt i perspektiven de anställda, konsumenterna och teknikutvecklingen. Ett centralt mål med rapporten och HUI:s uppdrag är att stärka kunskapsläget om mellanledet mellan tillverkning och försäljning till konsument samt sprida denna kunskap hos traditionella intressenter men även till en bredare allmänhet.

Rapporten är finansierad av Handels Utvecklingsråd och är författad av HUI Research under hösten 2014.

Sist men inte minst vill vi rikta ett stort tack till alla respondenter utan vilka denna rapport inte varit möjlig.

Sammanfattning

Syftet med rapporten har varit att analysera och beskriva dagens partihandel, samt att kartlägga de omvärldsförändringar som kan komma att påverka partihandelns utveckling i framtiden. Detta för att stärka kunskapsläget om den samtida partihandeln och sprida denna kunskap hos traditionella intressenter men även till en bredare allmänhet. Rapporten har framförallt baserats på ett antal djupintervjuer, där aktörer inom partihandeln gett sin syn på var partihandeln befinner sig idag och var den tros befinna sig imorgon.

Den klassiska partihandeln - aktören som traditionellt haft den tydliga positionen mellan tillverkare och detaljist - är utsatt för konkurrens. Den fristående partihandlaren har inom många branscher försvunnit i takt med att tillverkare och detaljister försökt gå runt partihandeln i värdekedjan. Detta har gjort att man idag, enligt en analys vi utvecklar i rapporten, istället bör tala om ett mellanled där vi identifierat tre övergripande affärskoncept:

- Grossister
- Inköpsgrupper
- Helintegrerade kedjor.

Av dessa tre motsvarar grossisten den klassiska bilden av en fristående partihandel, medan de andra två karakteriseras av olika grader av vertikal integrering av detaljist och mellanled. Bakom denna vertikala integrering har vi i denna rapport identifierat ett antal drivkrafter. Dels samhällsövergripande drivkrafter såsom teknisk utveckling och konsumenternas köpbeteende. Dels andra drivkrafter som är mer specifika för just mellanledets utveckling och som utgörs av trender och förändringar inom sortiment, varumärken och servicekrav.

Den tekniska utvecklingen har utgjort en grundläggande förutsättning för den vertikala integreringen. Förbättrad kommunikationsteknik har gjort det enklare och billigare att samordna olika delar av leveranskedjan, vilket gjort att allt fler detaljister centraliserat och inkorporerat lager- och logistikverksamheten. Samtidigt har tekniken drivit på konsolideringstrenden inom mellanledet, då förbättrade kommunikationsmöjligheter minskat de administrativa utmaningar som tidigare följt med större organisationer. Samma samordningsmöjligheter har också lett till en specialisering av mellanledet, där vissa aktörer specialiserat sig på fysisk distribution och andra på att erbjuda informations- och tjänstelösningar. Tekniken har på så sätt varit drivande bakom tre tydliga trender i mellanledet: vertikal integrering, konsolideringar och specialisering.

Konsumenternas påverkan på mellanledet har främst kommit genom två kanaler, e-handeln och ökad miljömedvetenhet. E-handeln har redan lett till förändringar i konsumenternas köpvanor och lett till högre krav på service och en högre prismedvetenhet än tidigare. Detta återspeglas i att detaljistledet ställer högre krav på flexibilitet och service från mellanledet. Miljömedvetenheten hos konsumenterna har också i många fall lett till en mer specialiserad efterfrågan, vilket öppnat upp för specialiserade grossister.

Denna rapport visar att detaljistens sortiment blivit en avgörande faktor för vilken nivå av vertikal integrering som dominerar en bransch. I branscher där de marknadsledande detaljisternas sortiment präglas av 20/80-regeln (80 procent av försäljningen på 20 procent av artiklarna) är helintegrerade kedjor vanligt förekommande. Detta då man kan centralisera sin logistikorganisation kring ett antal högsäljande varor och dra nytta av stordriftsfördelar. Är omsättningen istället mer jämnt fördelad över hela sortimentet talar detta istället för att grossisten tar större plats, då detaljisten får det svårare att centralisera och detaljstyra logistiklösningen.

En andra faktor med effekter på graden av vertikal integrering är förekomsten av starka konsumentmärkesvaror inom en bransch. Starka konsumentvarumärken som Adidas eller Apple har en så pass stark egen dragningskraft att "varorna bara behöver ställas ut på golvet" som en respondent uttryckte det. Trots överdriften i citatet så innebär förekomsten av starka varumärken att förutsättningarna för att integrera värdekedjan stärks eftersom fokus kan läggas på att effektivt leverera de förhållandevis standardiserade produkter konsumenterna efterfrågar istället för att behöva lägga fokus på att skapa skraddarsydda sortiment och omfattande tjänsteinnehåll för att lyckas övertyga konsumenten i butiken.

Respondenternas syn på framtidens mellanled varierar, men ett par övergripande trender går att urskilja. De flesta respondenterna ser en framtid där mellanledet domineras av allt större aktörer, och inom många branscher tror man också på en ökad vertikal integrering. Detta då mellanledet i stor utsträckning styrs av stordriftsfördelar, och i takt med att världsmarknaden internationaliseras kommer vikten av minskade transaktionskostnader öka. Detta talar också för en fortsatt hög grad av konsolidering av marknaden, då aktörer genom att köpa upp mindre konkurrenter kan nå ut till ett större antal kunder och öka sina volymer.

E-handeln och ökade servicekrav hos konsumenterna utgör en kraft som kan motverka eller moderera en ökad vertikal integrering. Vissa varor som idag lämpar sig för en integrerad kedja kan i framtiden behöva säljas med mer specialistkunskap och utökat serviceinnehåll vilket kan sätta press på de helintegrerade kedjornas volyminriktade affärsmodeller. Både större och mindre aktörer kan behöva specialisera sig och segmentera marknaden i allt högre utsträckning framöver. Dels för att undvika en ständigt ökande priskonkurrens från internationella aktörer med ännu större volymer och dels för att möta de ökande kraven på individanpassning av sortiment och service.

För de anställda inom mellanledet ser centraliseringen av lager- och logistikfunktioner som pågått under senare decennier ut att fortsätta. Större, och färre, lager ger företagen större möjlighet att effektivt utnyttja investeringar i ny teknik och förbättrade kommunikationsmöjligheter gör samtidigt att de koordineringssvårigheter som en centraliserad logistik innebär minskar. Även i branscher där mindre specialister kommer att finnas kvar ser denna utveckling ut att vara dominerande. Mindre specialister har mindre möjlighet att på egen hand utnyttja stordriftsfördelar i sin lagerverksamhet, varför 3PL (3:e partslogistik) kan komma att bli ett starkare alternativ till att ha egen lagerverksamhet. Samhängande med specialiseringen i mellanledet och användandet av 3PL märks de gränsdragningsproblem som finns mellan partihandels- och transportavtalet i sin nuvarande utformning där villkoren för personalen skiljer sig åt förhållandevis mycket. Här finns idag inte alltid den samsyn som skulle behövas.

De anställdas roll inom partihandeln beror även på om tekniken blir ännu billigare, om offentliga krav på arbetsmiljö skärps och om svårigheter att nå enighet mellan avtalsparterna om arbetstider mm består. I så fall kan den pågående automatiseringen av lagerverksamheten snabbas på ytterligare.

Innehåll

Partihandelns roll i värdekedjan – begreppsapparat.....	9
Mellanledet & transaktionskostnaderna.....	10
Affärskoncept.....	12
Grossist.....	12
Inköpsgrupper.....	13
Helintegrerade kedjor.....	14
Helintegrering framåt.....	16
Partihandelns roll i värdekedjan – igår.....	18
Historik och framväxt – Internationalisering, konsolidering och specialisering.....	18
Mellanledet i siffror.....	20
Antal företag.....	20
Omsättning.....	21
Sysselsättning i partihandeln.....	24
Utvecklingstal.....	25
Partihandelns roll i värdekedjan – idag.....	27
Specifika drivkrafter bakom mellanledets utveckling.....	27
Sortiment.....	27
Varumärken.....	30
Service.....	31
Allmänna drivkrafter bakom mellanledets utveckling.....	32
Teknikutvecklingens betydelse för mellanledets utveckling.....	32
Konsumenternas betydelse för mellanledets utveckling.....	34
E-handel.....	34
Miljökrav.....	35
De anställdas roll i mellanledet.....	36
Arbetsmiljö.....	36
Anställningsform – Fast anställning och bemanningsföretag.....	37
Arbetstid och ersättning.....	38
Partihandelns roll i värdekedjan – imorgon.....	40

Specifika drivkrafter för mellanledets framtid.....	40
Sortiment.....	40
Märkesvaror	41
Service	42
Allmänna drivkrafter för mellanledets framtid	43
Teknikutvecklingens betydelse för mellanledets framtid	43
Konsumenternas betydelse för mellanledets framtid.....	44
E-handel.....	44
Miljö.....	45
De anställdas roll i morgondagens mellanled.....	45
Ökade krav på flexibilitet och service.....	46
Teknikutveckling och automatisering.....	46
Arbetsmiljöfrågor	48
Slutsatser.....	49
Bilagor.....	51
Bilaga 1. Bruttonationalprodukten (BNP) 2007-2012	51
Bilaga 2. Intervjuguide.....	52
Respondenter	54
Referenser	55
Litteratur.....	55
Elektroniska källor	55

Partihandelns roll i värdekedjan – begreppsapparat

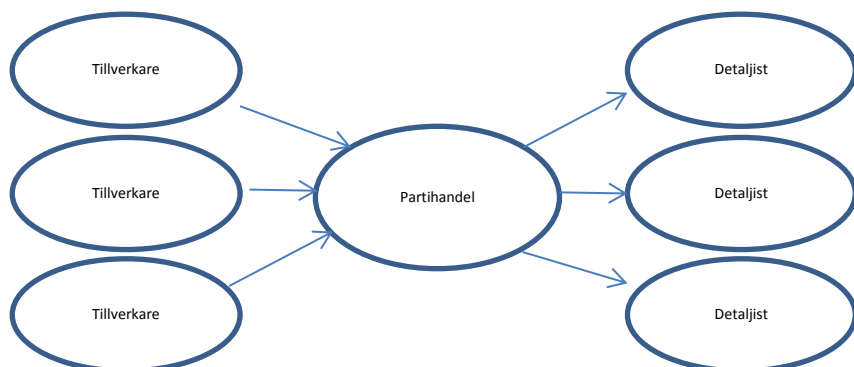
Begreppet partihandel är den klassiska beteckningen på mellanledet i värdekedjan och används av Statistiska Centralbyrån (SCB) som beteckning på en allt mer överlappande och svårdefinierad bransch. Denna rapport bygger till stora delar på intervjuer med nyckelpersoner inom mellanledet och väldigt få av dem känner igen sig i begreppet "partihandel" och ser sig snarare som grossister, inköpsorganisationer eller samordnare. Forskningslitteraturen har också länge använt sig av begreppet mellanhand för att karakterisera dessa företag och begreppet mellanled för att beskriva denna del av värdekedjan.

Begreppen är dock inte helt oproblematiska. Gadde & Hulthén (2011) påpekar att då allt fler företag specialiserat sig på olika delar av värdekedjan kan en mellanhand vara allt från en IT-leverantör till en transportör, vilket gör att mellanhanden som begrepp blir väldigt brett. Dessutom antyder begreppet mellanhand en passiv aktör, vilket rimmar dåligt med de företag som faller in under SCBs register av partihandelsföretag. Vi kommer i denna rapport att använda oss av mellanhand som samlingsbegrepp för de olika organisations- och affärsmodellerna i värdekedjan och begreppet mellanled representerar helt enkelt en del av värdekedjan oavsett hur de specifika mellanhänderna i mellanledet valt att organisera sig. Begreppet partihandel står i vår begreppsapparat för en av flera olika organisations- och affärsmodeller i mellanledet och vi använder även begreppet partihandel förhållandevis synonymt med begreppet grossist.

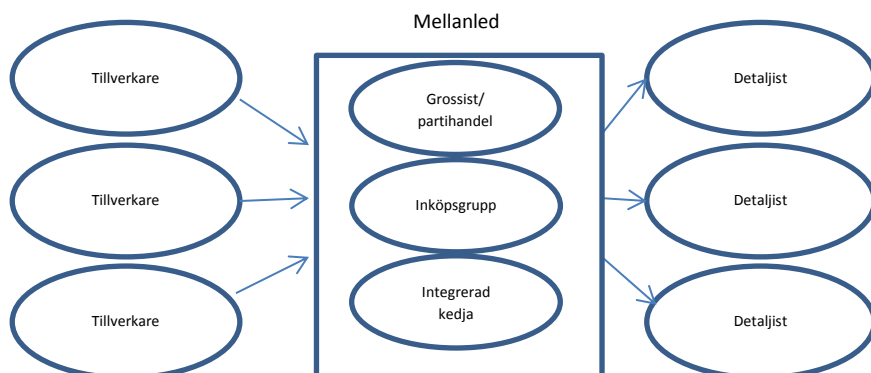
För att kunna beskriva mellanledet i siffror behöver vi utgå från den officiella statistikens definition av partihandel som alltså är synonym med det vi i denna rapport kallar mellanledet. Eftersom den officiella statistiken inte medger ytterligare uppdelning av statistiken kan alltså partihandel enligt vår definition inte identifieras kvantitativt. Det är alltså viktigt att komma ihåg att partihandel enligt vår definition är ett betydligt snävare begrepp än det begrepp den officiella statistiken använder. Följaktligen blir den ekonomiska omfattningen av partihandeln större enligt den officiella statistiken än enligt vår definition.

Nedan jämförs den officiella statistikens begreppsapparat med den begreppsapparat som utvecklas i denna rapport.

Figur 1:1a. Begreppsapparat officiell statistik



Figur 1:1b. Begreppsapparat denna rapport



I avsnittet nedan diskuterar vi de grundläggande ekonomiska sambanden och drivkrafterna bakom mellanledets roll och utveckling, samt hur grossisten gått från att vara det naturliga sättet att organisera sig i mellanledet till att bara vara en av flera alternativa organisationsformer.

Mellanledet & transaktionskostnaderna

Inom nationalekonomin beror mellanledets roll i värdekedjan på det faktum att alla ekonomiska transaktioner ger upphov till transaktionskostnader. Begreppet hänvisar till de specifika kostnader som uppkommer vid försäljning eller köp av en vara och ligger därför utanför traditionella produktionskostnader. Transaktionskostnader beskrevs på ett tydligt sätt av Ronald H Coase, som 1991 fick Sveriges Riksbanks pris i ekonomisk vetenskap till Alfred Nobels minne för sin forskning på transaktionskostnaders betydelse för företagens roll på marknaden (nobelprize.org, 2014):

“In order to carry out a market transaction it is necessary to discover who it is that one wishes to deal with, to inform people that one wishes to deal and on what terms, to conduct negotiations

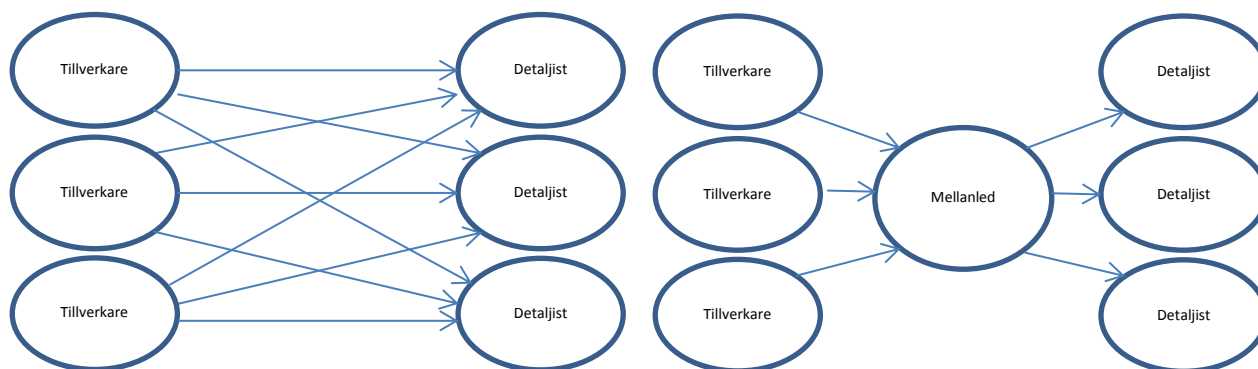
leading up to a bargain, to draw up the contract, to undertake the inspection needed to make sure that the terms of the contract are being observed, and so on." (Coase, 1960, p.15)

En detaljist måste i en inköpsprocess lägga tid och resurser på att undersöka marknaden, hitta rätt producent och sedan kontakta och förhandla med producenten. Utöver detta tillkommer att kontrakt ska formuleras, leveranser ska säkerställas och produktvaliten ska kontrolleras (Dahlman, 1979). Gemensamt för dessa kostnader är att de ofta har två fundamentala egenskaper:

- Stordriftsfördelar – majoriteten av transaktionskostnaderna är fasta engångskostnader som förbrukar en bestämd del av transaktionens värde för de inblandade aktörerna. Vid en liten transaktion är kostnaderna därför proportionellt sett större än vid en stor transaktion. Därmed är det mer lönsamt med stora transaktioner (Dahlman, 1979).
- Samdriftsfördelar – samtidigt som transaktionskostnaderna blir lägre genom att samordna inköpen blir de också lägre om man köper ett större antal produkter via en aktör. En detaljist som kan köpa en stor del av sitt sortiment via ett mellanled minskar därför sina transaktionskostnader då ett mellanled ersätter flera producenter (Panzar & Willig, 1981).

Dessa två egenskaper medför att en detaljist som sköter sina egna inköp drabbas av en ny uppsättning transaktionskostnader för varje transaktion. Köper de istället en stor del av sina varor via en mellanhand begränsas transaktionskostnaderna till en aktör. Oftast blir det därför billigare för detaljisten att organisera varudistribution via en mellanhand än att sköta den själv. Koncepten illustreras på ett förenklat sätt i Figur 1:2, i vilken varje pil motsvarar en transaktion. Förekomsten av en mellanhand i värdekedjan effektiviserar varudistributionen och drar på så sätt ned transaktionskostnaderna.

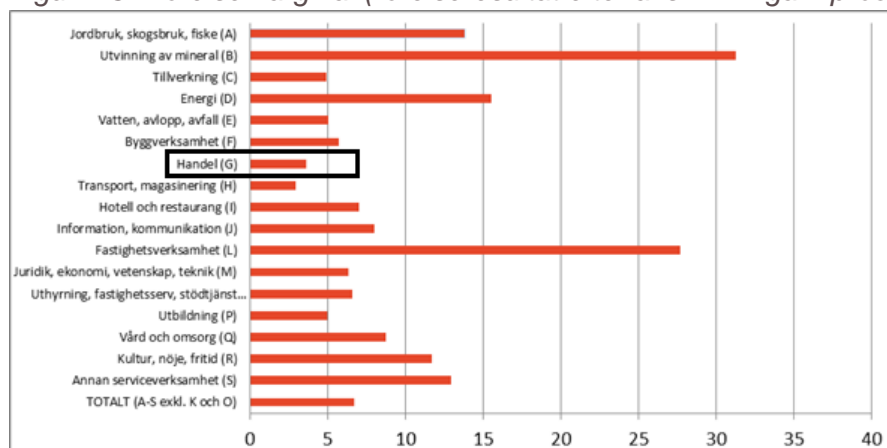
Figur 1:2. Mellanhandens roll i ekonomin



Bland våra respondenter finns bland annat logistikforskarna Abrahamsson, Rehme och Sandberg. De lyfter fram att en avgörande egenskap för mellanledet är att marginalerna är små och konkurrensen hård. Att de låga marginalerna är något som karakteriserar mellanledet är också

något flera respondenter återkommer till. Detta speglas i viss mån också i SCBs data, där handeln rent generellt visar lägre rörelsemarginaler än genomsnittet i svenskt näringsliv.

Figur 1:3. Rörelsemarginal (rörelseresultat efter avskrivningar i procent av omsättningen), 2012



Källa: SCB

Då rapportens respondenter ombads beskriva de mest betydelsefulla faktorerna bakom företagets lönsamhet svarade flera att höga varuflöden eller helt enkelt stora volymer var den enskilt viktigaste variabeln för att kompensera denna låga marginal. Detta återspeglar det faktum att mellanledet är beroende av jakt på låga transaktionskostnader.

Affärskoncept

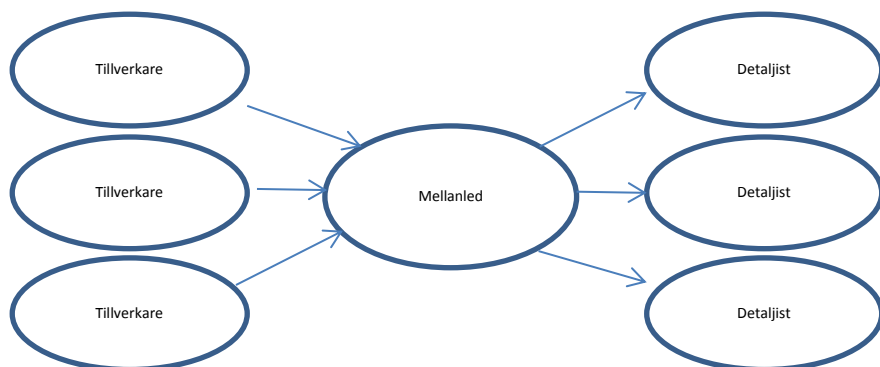
Med utgångspunkt i intervjuundersökningen samt i ett antal rapporter i ämnet, kan mellanledets aktörer i grova drag klustras under ett antal olika affärskoncept. I figur 1:4 organiseras mellanledet till exempel genom en grossist, vilket också är den klassiska organisationsformen i mellanledet. I de intervjuer som genomförts inom ramen för denna rapport har det emellertid blivit tydligt att grossisten bara är ett av flera möjliga sätt att organisera mellanledet. Utöver grossistformen framkommer det tydligt att det finns ytterligare tre övergripande affärskoncept inom mellanledet. Dessa koncept är i viss mån överlappande, och till exempel en helintegrerad kedja kan använda en grossist för vissa delar av sitt sortiment.

Grossist

En grundläggande skillnad mellan en grossist och andra organisationsformer i mellanledet är enligt de definitioner vi kommer att använda att en grossist är ett helt fristående företag som köper av fristående tillverkare och säljer till fristående detaljister. Detta innebär att grossisten har som utgångspunkt att sälja till alla detaljister som är intresserade av det sortiment som grossisten erbjuder.

Grossisten tydliggörs i figur 1:4. Genom att erbjuda detaljisten varor från flera olika tillverkare minskar den detaljistens transaktionskostnader. Detaljisten slipper att själv leta upp rätt tillverkare och kan fokusera på att möta kunderna.

Figur 1:4. Grossisten som mellanled

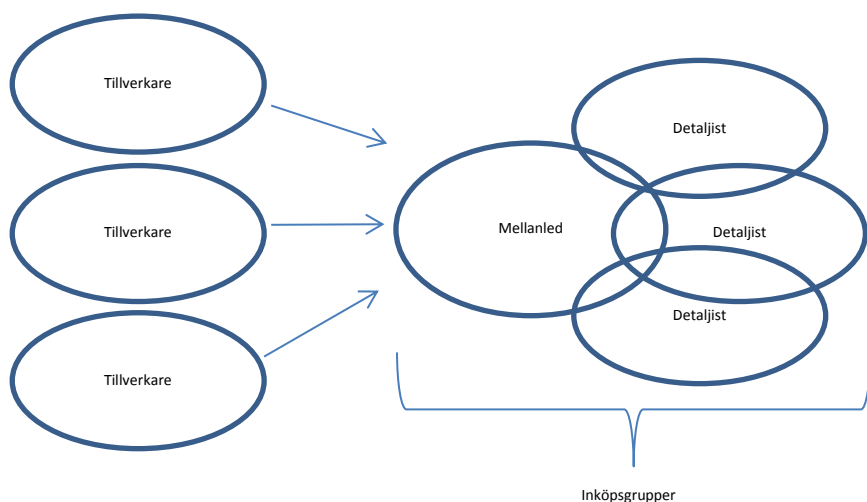


Empiriskt tenderar grossisterna att vara aktiva främst inom branscher och sortiment där en centraliserad inköps- och logistiklösning är suboptimal. Dessa branscher präglas ofta av enskilda, lokala eller specialiserade aktörer och det är där, och i andra branscher av liknande karaktär, som grossisten ofta har en stark ställning. En majoritet av de grossister vi intervjuat uppger också att det är mindre, fristående aktörer som utgör en stor del av deras kundkrets. För den här typen av aktörer kan grossisten på en och samma gång fungera som inköpsorganisation, logistiker och informations-hub. Som påpekas av Bergström, Rämme och Wengström i rapporten *Struktur och Strukturomvandling i partihandeln* (2002) är vissa grossister rena lagerhållare och transportörer, medan andra är mer administrativt inriktade till sin natur och erbjuder tjänster såsom sortimentssammansättning, kundsupport och marknadsföring.

Inköpsgrupper

Den stora skillnaden mellan inköpsgrupperna och grossisterna är relationen till detaljistledet och den ägar- och intressebaserade integrationen mellan dessa.

Figur 1:5. Inköpsgrupper som mellanled



Empiriskt bygger framväxten av inköpsgrupperna antingen på att detaljisterna i hög grad varit delaktiga att bygga upp grossistverksamheten eller så gäller det omvända, det vill säga grossistverksamheten har varit delaktig i att bygga upp, koordinera eller på annat sätt styra detaljisterna. Det finns ofta restriktioner i den meningen att detaljisterna ska köpa en viss andel av sitt sortiment från inköpsgruppen. Det kan även finnas restriktioner för andra än inköpsgruppens medlemmar att köpa från inköpsgruppen, exempelvis kanske detaljister som inte är medlemmar inte har möjlighet att köpa från Inköpsgruppens grossistverksamhet.

En respondent från en större svensk inköpsgrupp poängterade att den lokala anknytning hos den enskilda detaljisten, som enligt våra respondenter präglar många inköpsgrupper, kan vara både en styrka och en svaghet. Samma bild framkommer i rapporten *Logistik i svensk handel* (2011). Styrkan ligger i att detaljisten ofta är en traditionell handlare med mångårig kunskap om den lokala marknaden, vilket blir en styrka i branscher där en lokal marknadskännet är en konkurrensfördel. Till exempel kan en sport- eller modebutik i en skånsk småstad ställa andra krav på sortimentet än en butik i en norrländsk småstad. Svagheten i detaljistens oberoende ställning gentemot den centrala inköpsorganisationen är att det inom många branscher lever kvar en romantiserande bild av den oberoende handlaren, En effektiv inköpsorganisation kräver gemensamma investeringar och lönsamhetsmål, vilket blir svårt att genomdriva om detaljisternas perspektiv ligger lokalt istället för centralt.

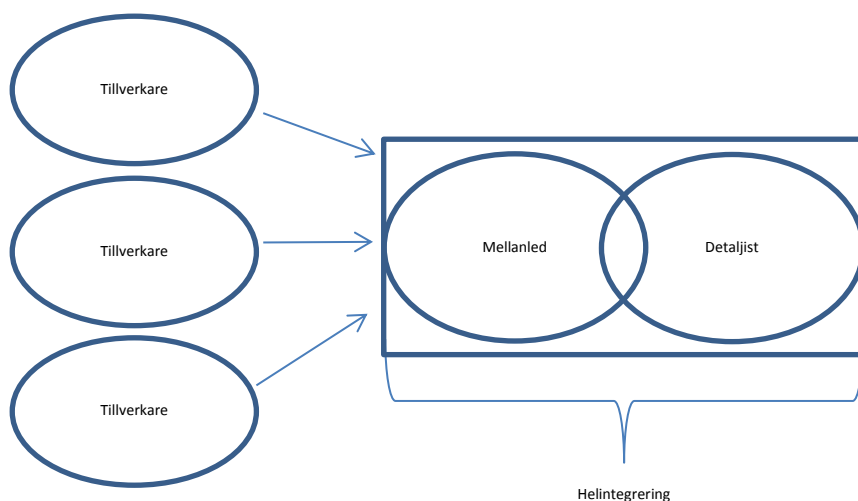
Då detaljisterna sällan är helt bundna till det sortiment som köps in via centralorganisationen blir det en större utmaning att nå upp i samma stor- och samdriftsfördelar som en mera integrerad kedja erhåller. Svårigheten för inköpsgrupperna blir därför att hitta en bra balans mellan centralstyrelse och lokal självständighet. Den utmaningen är vanligt återkommande bland våra respondenter, vilka i snitt uppskattar att de lokala detaljisterna köper 40 - 80 % av butikssortimentet via centralorganisationen.

Helintegrerade kedjor

I flera branscher har det blivit vanligt att grossistfunktionen helt integrerats med detaljistledet och bildat en helintegrerad verksamhet. Den stora skillnaden mellan dessa helintegrerade kedjor och

inköpsgrupperna är graden av centralstyrning när det gäller sortiment, butiksetablering, marknadsföring mm.

Figur 1:6. Helintegrering av mellan- och detaljistledet



Empiriskt karakteriseras helintegrerade kedjor, benämns för övrigt ibland Mega Retailers, av volymmässigt stora aktörer vars butiker, till utseende och sortiment, är profilerade och likartade oavsett butik (och i ökande grad oavsett kanal). Detta fyller två huvudsakliga funktioner. Till att börja med är det ett sätt att differentiera sig från konkurrenterna och därigenom erbjuda kunderna ett tydligt butikskoncept. Det ger också kedjan möjlighet att centralisera hela sin logistiklösning, leverera samma varor till alla butiker i ett samordnat distributionssystem samt inte minst handla upp stora volymer från sina tillverkare.

I rapporten *The role of logistics in retailers' corporate strategy – A driver for growth and customer value* (2010) menar logistikforskarna Mats Abrahamsson och Jakob Rehme att allt fler detaljister integrerar logistiken i sin affärsmodell. Bolagen har tagit en aktiv kontroll över leverantörskedjan och i många av dessa företag är logistiken en aktiv del av affärsidén. Begrepp som Supply Chain Management har kommit i centrum. Istället för att se på mellanledet som en kostnadsminimerande funktion ser man det som en tillväxtdrivande faktor och som ett sätt att bidra till ett ökat konsumentvärde.

En respondent menar att detaljisterna i många fall också sneglat på industrins "Just In Time"-lösningar, där man genom ett ständigt varuflöde effektiviserar bort en stor del av butikernas lokallager. Denna utveckling diskuteras också i litteraturen (Se Gadde & Hulthén, 2011). Grundkonceptet i denna strategi är att varje enskild försäljning i butiken registreras i systemet och läggs automatiskt som en order till centrallagret. Följande dag levereras sedan alla varor som såldes under dagen. På så sätt har butiken alltid precis så många varor på lager man behöver för att täcka dagens behov och svinn eller rea-försäljningar minimeras.

Ytterligare en fördel med detta system är att man kan närma sig konsumenterna lättare om man undviker att hålla enskilda lager för varje butik. Tack vare ett konstant varuflöde från centrallagret kan man etablera sig i mindre lokaler, vilket i sin tur gör det lättare att positionera sig centralt i städerna. Inom modebranschen där närheten till konsumenterna är extra viktigt kan detta innebära en stor konkurrensfördel.

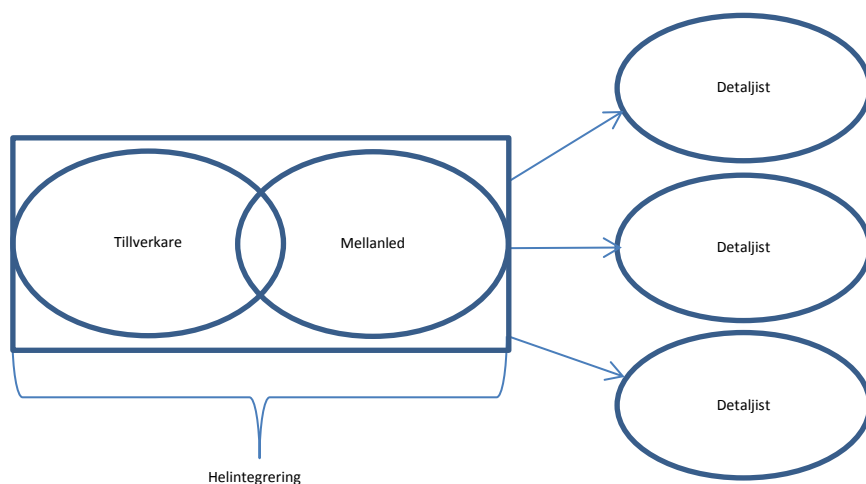
På frågan om varför man gått runt grossisten som mellanled menade ett flertal respondenter att grossister "blir ytterligare ett led i kedjan och gör det till viss del mer invecklat". Logistiken är ofta så komplex att det kan vara svårt för en grossist att behandla dessa stora detaljistkedjor som en kund bland alla andra. Abrahamsson och Rehme (2010) menar också att en komplex och integrerad logistiklösning blir en konkurrensfördel för de integrerade kedjorna. För en utomstående observatör kan det vara svårt att urskilja mellanledet från resten av organisationen, varpå unika koncept kan vara svåra att kopiera.

Helintegrering framåt

Delvis som en reaktion på många detaljist- och grossistverksamheters ökade integrering, med ökade volymer och inköpsmakt som följd, så har även vissa tillverkare integrerat framåt. Det vill säga, de har skaffat sig egna kanaler för att gå runt eller integrera mellanledet. Precis som för detaljistledet har denna integrering nått olika stadier beroende av vilket bransch och marknad tillverkaren riktar in sig på.

En respondent menar att dessa tillverkare ofta har en eller flera starka varumärken vilket gör att man kan leverera direkt till detaljisterna. På samma sätt som vissa detaljister integrerat hela värdekedjan, från tillverkare till butik, finns också tydliga exempel på hur vissa tillverkare gått hela vägen och etablerat egna butiker. Tydliga exempel på detta är Apple Store eller Adidas Store som genom tydlig marknadsföring och positionering utgör tillverkarens direktkontakt med konsumenterna.

Figur 1:7. Helintegrering av mellan- och tillverkarledet



Helintegrering framåt har inte varit i fokus i våra intervjuer då tyngdpunkten i rapporten främst har lagts på mellanledet och relationen till detaljistledet. Tillverkarledet med tillhörande leverantörer som integrerar framåt i mellanledet och ibland ända fram till detaljistledet är emellertid så pass vanligt förekommande att det kommer behandlas i den mån det kan tänkas påverka, och interagera med, de olika koncept i mellanledet som vi fokuserar på. Detta gäller främst diskussionen kring den inverkan starka varumärken kan komma att ha på mellanledet.

Partihandelns roll i värdekedjan – igår

Historik och framväxt – Internationalisering, konsolidering och specialisering

Mellanledets eller Partihandelns historia karakteriseras av kontinuerlig utveckling och anpassning; från de handelsmän som under århundraden skeppade varor mellan avlägsna marknader, till de allt mer organiserade organisationer som i takt med industrialiserings utveckling bundit samman tillverkare och detaljister. Redan i början av 1900-talet började skiljelinjerna mellan partihandel, tillverkare och detaljist luckras upp. Tillverkarna skaffade sig egna marknadsorganisationer, detaljhandeln etablerade egna grossistorganisationer och grossisterna skaffade egna detaljister. Det innebar kort sagt att man tidigt började röra sig mot de olika typer av affärskoncept vi diskuterar i det inledande kapitlet, med helt integrerade affärskedjor, inköpsorganisationer och fristående grossister. (Gadde, 2012)

Sedan dess har de tre leden i värdekedjan karakteriserats av en dynamisk utveckling mot fler konsolideringar och allt större aktörer. Detta är extra tydligt bland dagligvarubutikerna där man mellan 1950 och 2000 såg en minskning av antalet dagligvarubutiker med över 70 %. Grossistföretagen hade tidigare ett tydligt maktövertag i förhållandet till handelsbodarna, men denna makt fördelning ändrades allt mer i och med att flera handlare började organisera sig, alternativt köptes upp av större organisationer. Detta gjorde att handlarna istället själva kunde börja ställa krav på grossisterna och mellanleden. Grossisternas svar på detta var att själva organisera sig i större organisationer. (Gadde, 2012)

Den fysiska varudistributionen i mellanledet hamnade i mitten av 1900-talet i fokus, vilket kom att få stora konsekvenser för partihandelns vidare utveckling. Fram till 1950-talet hade ofta hela varudistributionen sköts av en och samma aktör, men nu kom två åtskilda funktioner att utkristalliseras; inköp- och förhandlingsfunktionen och den rent fysiska distributionen. Innan dess var den fysiska leveransen sällan i fokus, utan var en närmast sekundär funktion som hörde till partihandlaren grundfunktion. I och med ökade krav på kortare leveranstider och effektivare logistik ändrades dock denna inställning och fysisk logistik blev en specialisering i sig (Gadde, 2012). Som ett led i detta växte externa logistikföretag fram vars huvudsakliga funktion var att på ett effektivt sätt förflytta varor från punkt a till punkt b. Rollen som dessa företag spelade i distributionskedjan utvecklades sedan gradvis till att inkludera allt mer specialiserade logistiklösningar i form av transport, lagerhållning och ibland även varubehandling (Marasco, 2008). Dessa företag har under 2000-talet fått en allt viktigare roll och benämns idag ofta i litteratur och bland respondenter som tredjepartslogistik (3PL). I och med att logistikfunktionen i många fall lämnades över till 3PL utvecklades partihandlarna i allt högre grad till att bli detaljisternas inköps- och informationscentraler. Denna specialisering av olika funktioner i mellanledet har sedan fortsatt i takt med att IT-lösningar och informationsutbyte har utvecklats snabbt. Utöver skalfördelar och ökad kompetens innebar specialiseringen också att företagen i mellanledet själva lättare kunde ta till vara på tekniska framsteg. Specialiseringen medförde därmed en effektivisering för hela värdekedjan. (Gadde, 2012)

Även den ökande globaliseringen drev i slutet av 1900-talet på utvecklingen av ett allt mer specialiserat mellanled. Globaliseringen förde med sig fler internationella konkurrenter vilket resulterade i att marginalerna för svenska aktörer minskade. Dessa var därmed tvungna att bli mer effektiva för att överleva, vilket samtidigt blev svårare i takt med att marknaden blev allt mindre lättöverskådlig. Rudholm (2011) pekar på att detta kan ha gjort det attraktivt för mindre svenska företag att använda sig av en tredje part som var väl insatt i olika länders bestämmelser och som via internationella kontakter kunde genererara bättre inköspriser. Denna teori stöds av att antalet partihandelsföretag mer än fördubblades mellan 1972 och 2000. Internationaliseringen av marknader och företag som tog fart under senare delen av 1900-talet och början av 2000-talet medförde därmed att mellanledet utvecklades i två huvudsakliga riktningar. Dels tycks antalet mindre specialister ökat kraftigt. Samtidigt skaffade sig ett fåtal större aktörer allt större marknadsandelar genom konsolideringar och uppköp. (Rudholm, 2011).

Den senare trenden har också styrkts av framväxten av Mega Retailers. Dessa har vuxit fram ur trenden att handelsföretagen i allt större utsträckning har arbetat för att få kontroll över hela värdekedjan. Dels för att själva erhålla de stordriftsfördelar som grossisterna traditionellt dragit nytta av, dels för att man genom egna varumärken och central logistik sett möjligheterna i att själva kunna kontrollera varan från tillverkare till butik (Abrahamsson, Rehme & Sandberg, 2011).

Tabell 2:1. Andelen fristående och koncernanslutna partihandelsföretag år 1993 och 2000. Procent

Bransch	Fristående företag		Svensk koncernmoder		Utländsk koncernmoder	
	1993	2000	1993	2000	1993	2000
Dagligvaror	97	81	2	14	1	5
Hushållsvaror	87	83	12	12	1	4
Agenthandel mm	86	83	13	14	1	2
Insatsvaror/avfall	83	79	15	16	2	5
Maskiner/utrustning	84	75	15	19	2	7
Genomsnitt	86	80	13	15	2	5

Källa: SCB, koncernregistret i *Struktur och Strukturomvandling i Partihandeln (2002)*

Även statistiken från denna period stödjer bilden av en internationalisering och konsolidering av mellanledet¹. Jämförelsen mellan 1993 och 2000 i tabell 2:1 visar att samtliga delbranscher inom mellanledet gick mot fler koncernägda företag och fler internationella ägare. Förändringen är extra tydlig inom dagligvaruhandeln där antalet fristående partihandlare minskade från 97 procent till 81 procent. Antalet partihandlare som ägdes av en utländsk koncern ökade där från 1 procent till 5 procent. En respondent menade att intresset från utländska aktörer ökat ytterligare efter att finanskrisen i Europa bröt ut. Uppfattningen var att jakten på ökade marginaler låg bakom ökningen. Fallande siffror på etablerade marknader har gjort att bolagen letat efter "vita fläckar" på den europeiska kartan. Inom många branscher utgör Sverige och Skandinavien just en sådan vit fläck.

¹ Partihandeln enligt den officiella statistiken motsvarar det vi i denna rapport definierar som mellanled. Se resonemang på sidan 8, Mellanled och partihandel - begreppsapparat

Mellanledet i siffror

Partihandeln enligt den officiella statistikens definition inkluderar företag och arbetsställen i hela mellanledet, vilket alltså innebär att den officiella statistikens definition av partihandel är ett betydligt bredare begrepp än vår definition av partihandel som avser oberoende grossistverksamhet och därmed bara är en av organisationsformerna i mellanledet. Den officiella statistikens definition av partihandel sammanfaller alltså med samlingsbegreppet mellanled som vi använder i denna rapport. Den offentliga statistiken medger inte någon uppdelning av mellanledet i helintegrerade kedjor, inköpsgrupper eller grossister enligt våra definitioner, vilket innebär att vi inte kan kvantifiera storleken på grossistverksamhet enligt vår definition.

Den statistiska innebörden av Partihandeln definieras i stycket nedan utifrån Svensk Näringsgrensindelning (SNI 2007) som bygger på EU:s standardindelning av företag och arbetsställen efter aktivitet. Partihandel definieras som: *försäljning av varor till företag, juridiska enheter, organisationer, hantverkare och myndigheter* och delas in i 8 delbranscher vars funktioner och aktiviteter skiljer sig åt (se tabell 2:2).

Tabell 2:2. Definition av partihandelns delbranscher

SNI 2007-kod	Branschbeteckning
46	Parti- och provisionshandel utom med motorfordon
461	Provisionshandel utom med motorfordon
462	Partihandel med jordbruksråvaror och levande djur
463	Partihandel med livsmedel, drycker och tobak
464	Partihandel med hushållsvaror
465	Partihandel med informations- och kommunikationsutrustning
466	Partihandel med övriga maskiner och övrig utrustning
467	Annan specialiserad partihandel
469	Övrig partihandel

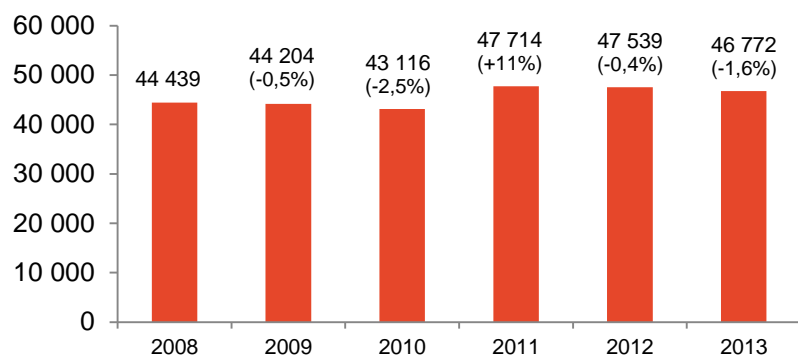
Källa: SCB

Av tabellen framgår att partihandeln säljer till fler än detaljhandeln. Det är främst partihandel med hushållsvaror och livsmedel som säljer till detaljhandeln. Övriga delbranscher inom partihandeln säljer till andra som i sin tur säljer till slutanvändare som kan vara tillverkning, hantverkare m fl.

Antal företag

Antalet partihandelsföretag varierar men har under de senaste sex åren legat mellan 44 000-48 000 i antal. Efter att ha minskat i antal under 2009 och 2010 ökade antalet under 2011 och har därefter stannat kvar på den högre nivån. En stor del av denna ökning ligger dock i administrativa förändringar i SCBs klassificeringssystem. Detta gör det svårt att avgöra exakt hur stor del av denna tillväxt som ligger i verklig tillväxt av antalet företag och hur stor del som ligger i ren omklassificering. De företag som tillkom i omklassificeringen var främst mindre partihandelsföretag som enligt SCB haft liten påverkan på branschens omsättning.

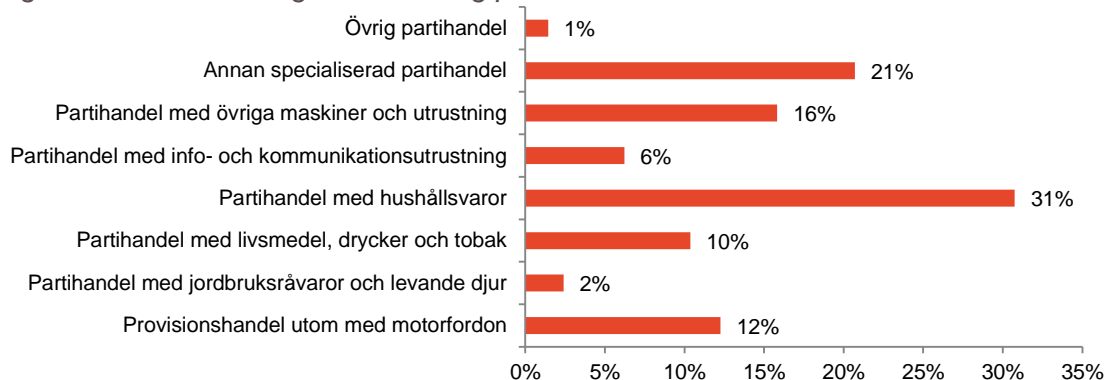
Figur 2:1. Antal partihandelsföretag, 2008-2013



Källa: SCB, FDB

Partihandel med hushållsvaror är den delbransch som står för den största genomsnittliga andelen partihandelsföretag under åren 2008-2013 och svarar för drygt 30 procent av det totala antalet partihandelsföretag. Delbranschen Annan specialiserad partihandel utgör 21 procent och är därmed den näst största delbranschen. De två minsta delbranscherna: Övrig partihandel och Partihandel med jordbruksråvaror och levande djur, svarar gemensamt för tre procent av det totala antalet partihandelsföretag under samma period.

Figur 2:2. Genomsnittlig andel företag per delbransch år 2008-2013.

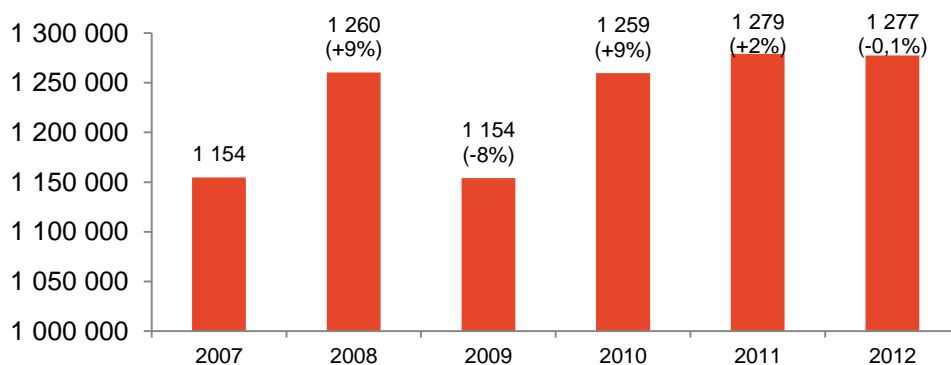


Källa: SCB, FDB

Omsättning

Partihandeln i Sverige omsätter i genomsnitt cirka 1 230 miljarder kronor per år, vilket i genomsnitt utgör 18 procent av det totala näringslivet under åren 2007-2012. Under 2009 sjönk omsättningen markant jämfört med 2008, för att därefter återhämta tidigare års högre siffror. Från år 2010 och framåt har omsättningen varit stabil på den högre nivån och partihandelns omsättning är förstås beroende av andra sektorer inom ekonomin. Detta är en av förklaringarna till nedgången under 2009, som sammanfaller med den konjunktur nedgång som drabbade samhällsekonomin detta år (se bilaga 1) och som tydligt syns på tillverkningsindustrins utveckling detta år (Se figur 2:5 nedan).

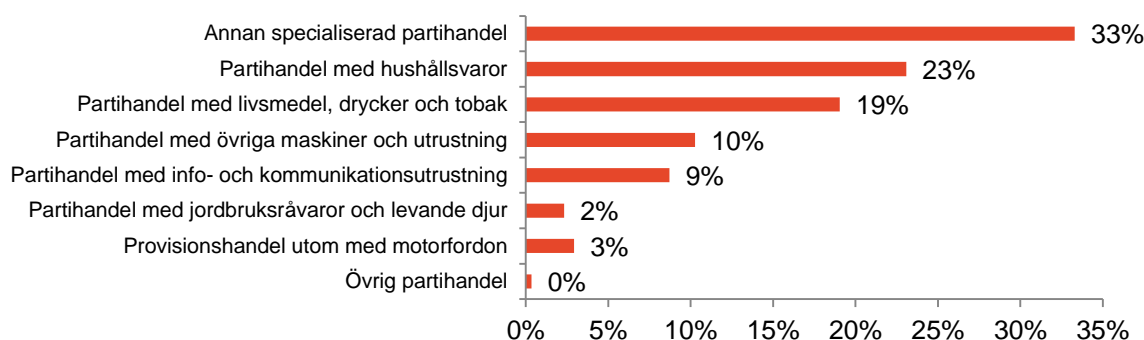
Figur 2:3. Nettoomsättning, mdkr, partihandeln 2007-2012 (årlig utveckling i parentes)².



Källa: SCB, Företagens Ekonomi

Omsättningen brutet på delbranscher visar att *Annan specialiserad partihandel* utgör, i genomsnitt, 32 procent av den totala omsättningen under 2008-2012. Delbranschen *Partihandel med hushållsvaror* är näst störst och utgör 23 procent. Minst andel utgörs delbranscherna *Övrig partihandel* och *Partihandel med jordbruksråvaror och levande djur* vilket följer samma mönster som andelen företag per delbransch (se figur 2:3).

Figur 2:3. Delbranschernas genomsnittliga andel av partihandelns omsättning, år 2008-2012.



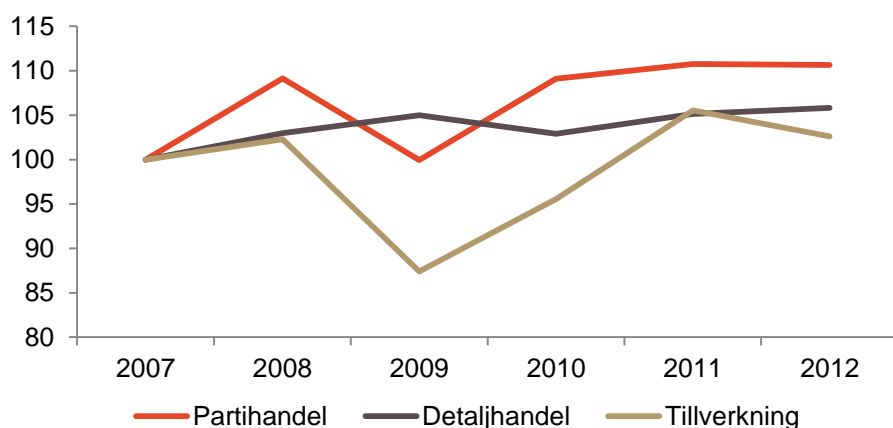
Källa: SCB, Företagens Ekonomi

Omsättningsutvecklingen i partihandeln har varierat mer än motsvarande utveckling för detaljhandeln. I figur 2:5 framgår det tydligt att partihandeln, enligt SCBs definition, innefattar både aktörer som levererar till tillverkningsindustrin och till detaljhandeln. Partihandeln samvarierar tydligt med tillverkningsindustrin och påverkades sannolikt av konjunkturedgången 2009 via

² Notera att statistiken är redovisad på något olika tidsperioder beroende på vilken källa som används. Skillnaden beror på att de databaser varifrån statistiken är tagen uppdateras med olika frekvens. Statistiken som redovisas i respektive diagram är för det maximala antal år som finns tillgängliga inom jämförbara branschklassificeringar.

tillverkningsindustrin men "räddades" sannolikt av detaljhandeln som uppvisar en lägre konjunkturkänslighet. Omsättningen per delbransch stödjer denna bild, där partihandel med jordbruksvaror och partihandel med livsmedel haft en starkare tillväxttakt än resterande branscher. Delbranschen Annan specialiserad partihandel, som främst omfattar insatsvaror för tillverkningsindustrin, är den största delbranschen i SCBs klassificering och som figur 2:6 visar låg denna bransch utveckling långt under de mer detaljhandelsorienterade delbranscherna.

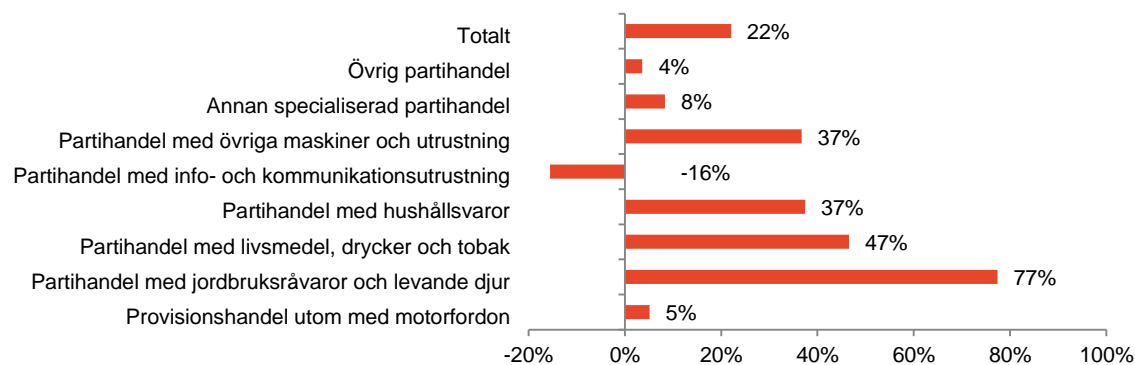
Figur 2:5. Nettoomsättning 2007-2012. Index 2007=100



Källa: SCB, Företagens Ekonomi

Totalt sett ökade omsättningen i partihandeln med 22 procent under perioden 2006-2012. Ökningen har varit starkast i delbranscherna *Partihandel med jordbruksråvaror och levande djur* samt *Partihandel med livsmedel, drycker och tobak*, som har ökat med 77 och 47 procent respektive. *Partihandel med jordbruksråvaror och levande djur* utgör enbart två procent av partihandelns totala omsättning (se figur 2:6) och växer därmed från en låg nivå. Under samma period har *Partihandel med info- och kommunikationsutrustning* haft en negativ utveckling.

Figur 2:6. Omsättningsutveckling i partihandeln 2006-2012

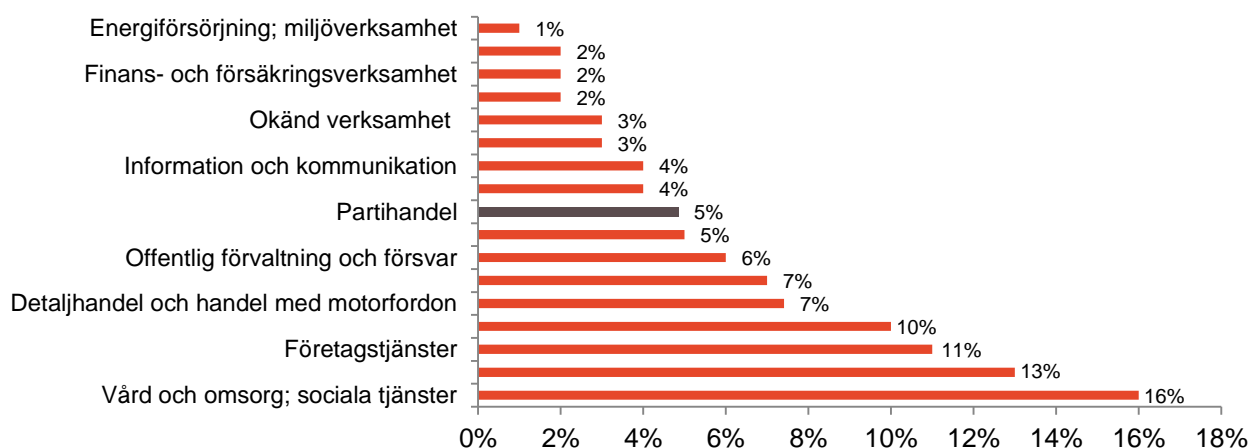


Källa: SCB, FDB

Sysselsättning i partihandeln

Samtidigt som partihandeln bidrar till 18 procent av totala näringslivets omsättning sysselsätter branschen endast fem procent av den totala arbetskraften år 2012. Det är en mindre andel än exempelvis detaljhandels och tillverkningsindustrins andelar.

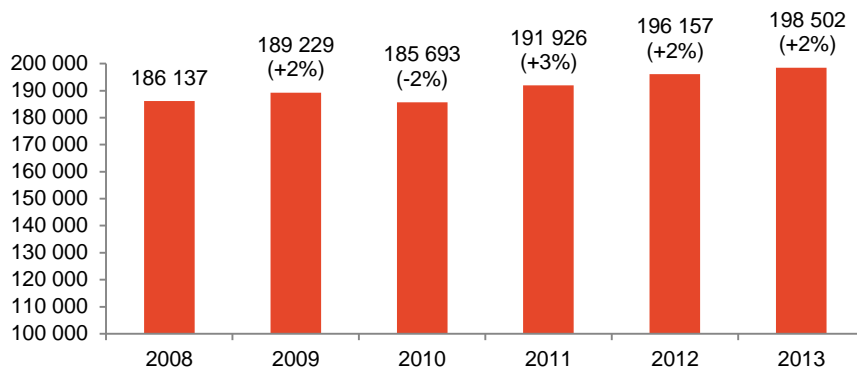
Figur 2:7. Andel av antalet sysselsatta per bransch år 2012.



Källa: SCB, RAMS

Under 2013 arbetade cirka 200 000 individer i partihandeln. Med undantag för 2010 har antalet anställda ökat varje år sedan 2008. Ökningen av antalet anställda har dock varit blygsam, med en genomsnittlig årlig ökning på en procent under perioden 2008-2013.

Figur 2:8. Anställda i partihandel år 2008-2013.

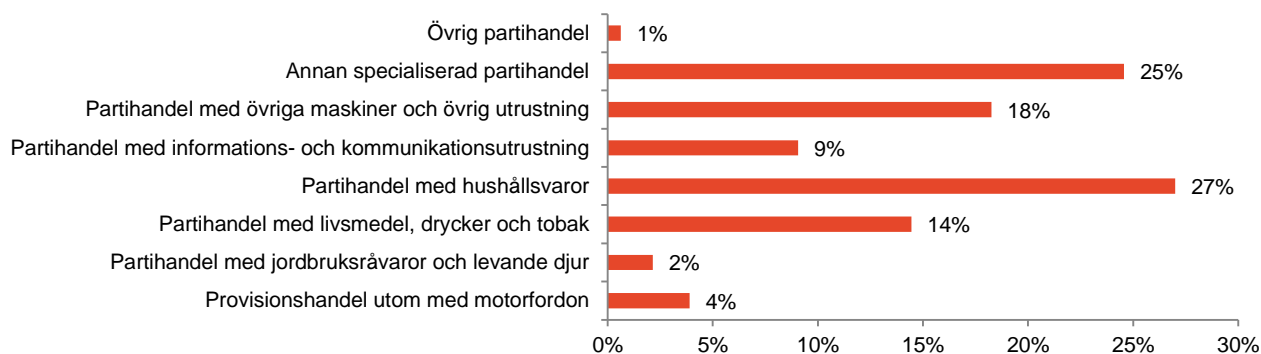


Källa: SCB, FDB

Högst andel anställda återfinns i delbranscherna *Partihandel med hushållsvaror* och *Annan specialiserad partihandel* med, i genomsnitt, 27 respektive 25 procent av de anställda under

perioden 2008-2013. Lägst andel anställer delbranscherna *Partihandel med jordbruksvaror och levande djur* samt *Övrig partihandel*.

Figur 2:9. Andel anställda efter delbransch, genomsnitt för år 2008-2013.

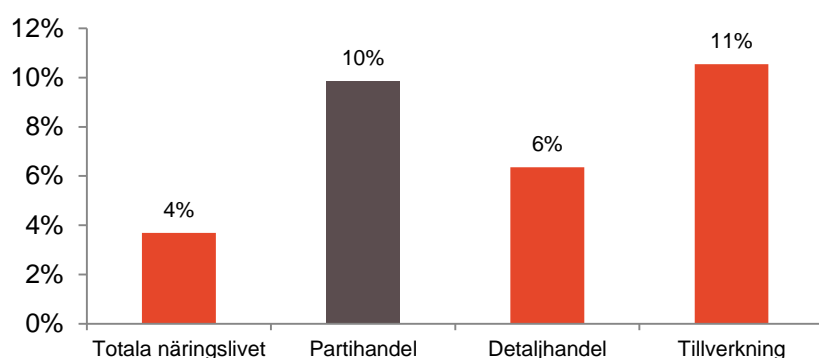


Källa: SCB, FDB

Utvecklingstal

Produktiviteten i partihandeln har ökat med 10 procent under 2007-2012. I jämförelse med detaljhandeln, tillverkningsindustrin och näringslivet totalt är det endast tillverkningsindustrin som haft en starkare produktivitetsutveckling under samma period.

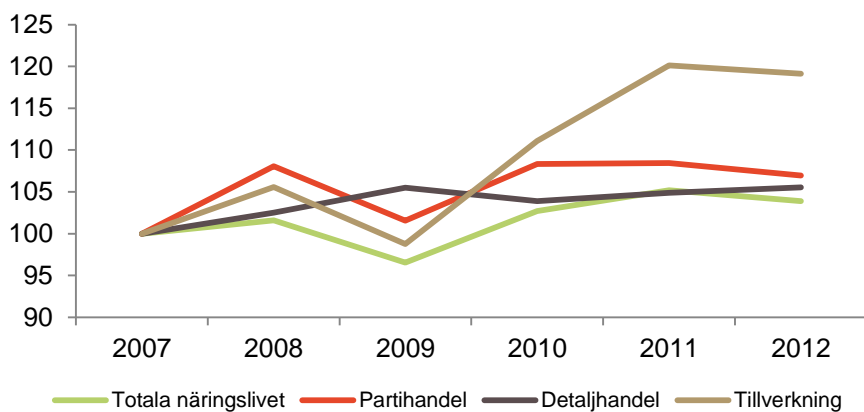
Figur 2:10. Förädlingsvärde per anställd 2007-2012.



Källa: SCB, Företagens Ekonomi, bearbetad av HUI.

I likhet med produktivitetstillväxten är det enbart tillverkningsindustrin som haft en starkare utveckling än partihandeln gällande omsättning per anställd. Dessa siffror pekar återigen på att partihandeln är kopplad till tillverkningsindustrins utveckling. Partihandelns produktivitetsutveckling blir därmed i viss mån ett genomsnitt av tillverkningsindustrins och detaljhandelns utveckling. Partihandeln påverkas av tillverkningsindustrins högre volatilitet, men dämpas samtidigt av detaljhandelns något jämnare och mer stabila utveckling.

Figur 2:11. Omsättning per anställd 2007-2012. Index 2007=100.



Källa: SCB, Företagens Ekonomi

Partihandelns roll i värdekedjan – idag

Specifika drivkrafter bakom mellanledets utveckling

I de intervjuer vi genomfört går det att identifiera tre specifika drivkrafter som återkommande lyfts fram som viktiga för hur affärskoncepten i mellanledets olika branscher/marknader organiserar sig. Dessa drivkrafter utvecklas nedan och hänger samman med sortimentet, styrkan i varumärken och serviceinnehållet. Utöver dessa mera specifika drivkrafter finns allmänna och redan välkända drivkrafter i teknikutveckling och förändrat konsumentbeteende som präglar utvecklingen för de flesta branscher i ekonomin. Dessa allmänna drivkrafters betydelse för mellanledet kommer att diskuteras längre fram i rapporten.

Sortiment

Det är tydligt att mellanledets utveckling i termer av vilka som är de dominerande affärskoncepten inte är enkelt kopplad till branschtillhörighet. I stället finns en klar koppling till vilken typ av sortiment som slutkunden efterfrågar. Detta har dels visat sig i våra intervjuer, men har också påpekats i litteraturen, se exempelvis *Logistik i Svensk handel* (2011).

De företag som helt integrerat mellanledet i organisationen präglas i stor utsträckning av att en stor del av deras omsättning ligger i en mindre del av det totala sortimentet. Detta sortiment består av förhållandevis homogena varor, där inköp av stora partier ger möjlighet att pressa priserna och samordna transporterna på ett effektivt sätt. En grundläggande förutsättning för att detta ska vara möjligt är att framtida omsättning är någorlunda förutsägbar och att varuflödet därför kan planeras på ett effektivt sätt. Detta sker ofta genom att försäljningen grundar sig i en mindre andel högfrequensvaror. Dagligvaruhandeln, klädbranschen och möbelbranschen är branscher där större kedjor är vanligt förekommande och där också 20/80-regeln är ett välkänt koncept. Enkelt uttryckt innebär detta att ca 20 procent av sortimentet ska stå för ca 80 procent av omsättningen. Om så är fallet innebär det att man kan få stordriftsfördelar i de delar av sortimentet där man har en stabil försäljning och använda marginalen från dessa varor för att täcka upp resterande sortiment. Arbetar man med varor där efterfrågan är jämförbar i olika delar av landet innebär det också att man kan lägga extra stor vikt vid koncept som effektiv logistik och volymfördelar.

Abrahamsson, Rehme och Sandberg (2011) listar fyra faktorer som de anser vara av stor betydelse för en effektiv logistikutveckling:

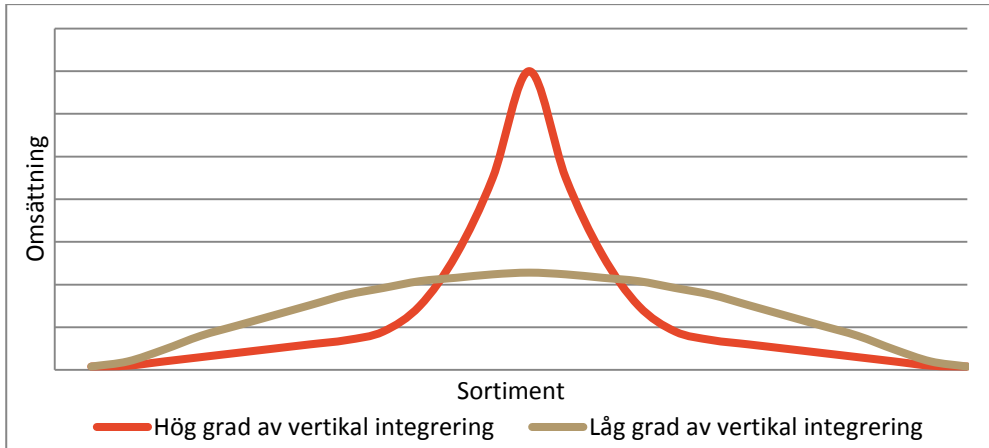
- Central handlarstyrning
- Likformiga butiker i termer av storlek, sortiment och styrning
- Högt fokus på tillväxt
- Etablerad logistikverksamhet direkt från tillverkare

Dessa faktorer stämmer också väl in på vad som karakteriserar helintegrerade kedjor. Ett sortiment som är väl anpassat för en effektiv logistikutveckling är därmed också väl anpassat för ett integrerat detaljist- och mellanled. Dessa faktorer ställer också krav på ett relativt homogent sortiment, med ett stabilt och förutsägbart varuflöde.

Inom dagligvaruhandeln, där stora kedjor är dominerande, finns det inom delar av sortimentet en sådan homogenitet. Just detta påpekas också av en respondent som menar att *"en stor del av det vi handlar idag som konsumenter är väldigt förutsägbart"*. Om en större del av detaljistens omsättning ligger i varor där försäljningen är stabil blir också den mest effektiva inköp- och logistiklösningen att mellanledet i så stor utsträckning som möjligt styrs av detaljisten själv. Om marknaden är homogen i olika delar av landet försvinner också fördelen med att ha lokala, oberoende handlare och butikerna kan konvergera mot ett organiserat sortiment för ytterligare stordriftsfördelar. Med profilerade butiker kan man också i högre grad fokusera på tillväxt då man kan etablera butiker utifrån ett färdigt koncept. Det faktum att man säljer etablerade produkter gör också att man kan knyta till sig tillverkare och ta ytterligare kontroll över värdekedjan. Flera respondenter vittnade också om betydelsen av egna varumärken för att öka marginalerna ytterligare inom dessa segment. Egna varumärken gör det också lättare för inköpsorganisationen att snabbare anpassa sortimentet efter efterfrågan.

I branscher där omsättningen är jämnare fördelad över en större del av sortimentet är förutsättningarna för en helintegrerad kedja inte lika gynnsamma. I dessa fall är grossisterna eller inköpsgrupperna betydligt oftare marknadsledande. Respondenterna menar att detta också är vanligt inom branscher där de lokala marknadsförutsättningarna styr butikens sortiment eller där detaljistens originalitet är viktigare för affärsidén än centralstyrning och effektiva logistiklösningar. I dessa fall är det oftast svårt för en grupp butiker att gå samman för att själv uppnå de stordriftsfördelar som de stora kedjorna uppnår. Grossisterna eller inköpsgrupperna står då för stordriftsfördelarna och volymerna genom att sälja till ett så stort antal detaljister som möjligt. En respondent betonade vikten av att ha många kunder, då ingen enskild kund köpte tillräckligt mycket av en enskild vara. Respondentens försäljning var därför relativt jämt fördelat över ett brett sortiment som man sålde till flera olika och heterogena kunder för att hålla uppe flödet. Flera respondenter i grossistföretag betonar vikten av att tillhandahålla ett så brett sortiment som möjligt för sina kunder. Dessa grossister har därmed funnit en större konkurrensfördel genom att fokusera på samdriftsfördelar snarare än de mer klassiska stordriftsfördelarna.

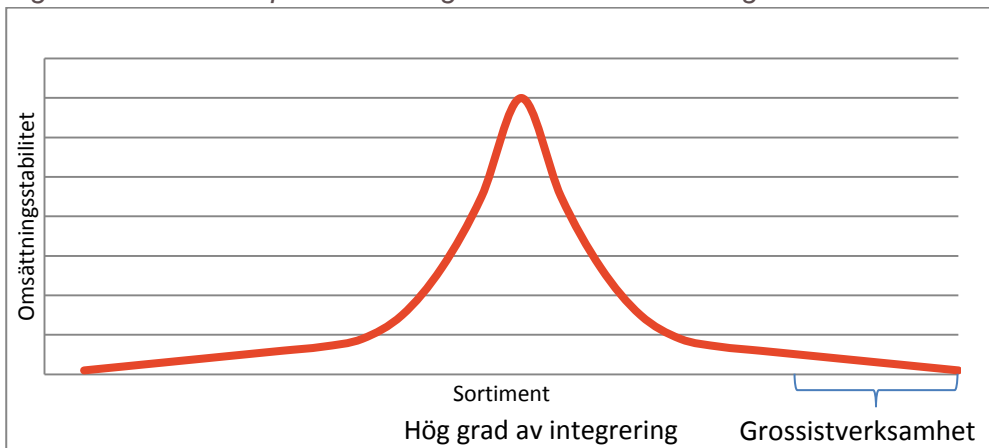
Figur 3:1. Omsättningsfördelning, sortiment och vertikal integrering



Figur 3:1 ger en enkel bild av sambandet mellan sortiment, omsättning och mellanledets utformning. Den spetsigare omsättningsfördelningen i figur 3:1 gynnar ett integrerat mellanled, medan den utjämnade fördelningen visar på en omsättning där grossister och inköpsorganisationer är vanligt förekommande.

Inom många branscher där inköpsgrupper och integrerade kedjor är marknadsledande finns det också ofta grossister i "sortimentsperiferin". Våra respondenter menar att detta beror på att de större inköps- och logistikorganisationerna ibland tenderar att vara stelbenta gällande sortiment och logistik. Detta öppnar upp för mindre grossister som genom flexibilitet och snabbhet kan sälja till detaljisten när den centrala organisationen inte kan leverera tillräckligt snabbt. Då grossisterna inte är bundna till en specifik butikskedja innebär det exempelvis att en grossist inom färskvarubranschen kan sälja till både enskilda småhandlare, torghandlare och detaljister i integrerade kedjor som snabbt behöver fylla upp sitt sortiment. Dessa grossister är ofta så pass små att de specialiserar sig på den del av sortimentsperiferin där den helintegrerade kedjan har lägre omsättning. Vad som i det här sammanhanget menas med sortimentsperiferi ser vi på ett förenklat sätt i figur 3:2, där grossistens verksamhet är begränsad till kurvans ytterkanter.

Figur 3:2. Sortimentsperiferin och grossistens förutsättning



Enligt våra respondenter handlar denna del av sortimentet främst om mindre specialistvarianter av varor som de större kedjorna behandlar i stora partier. Eko-produkter och närodlade varor är inom dagligvaruhandeln exempel på dessa varor, där den mindre grossisten erbjuder ett djup i produktsortimentet som de centrala inköpsorganisationerna saknar. Det innebär samtidigt att det finns en tydlig begränsning för hur stor en grossist inom dessa segment kan bli. Detta då en produkt vars flöde blir för stort och stabilt riskerar att tas upp i den stora aktörens centrala mellanled och grossisten blir utslagen.

Varumärken

Ytterligare en viktig egenskap i sortimentet som har stor betydelse för mellanledets utformning är förekomsten av starka varumärken. Sport- och fritidsbranschen är en bransch där sortimentet historiskt sett styrts av den lokala marknaden i sådan utsträckning att det passat grossister eller inköpsgrupper snarare än den integrerade kedjan. I takt med att starka varumärken som Adidas eller Nike blivit allt viktigare, har grossisterna dock förlorat sin tidigare starka ställning som alltså byggde på en lokal marknadskännedom som genom varumärkena blivit relativt mindre viktig.

Denna utveckling handlar till stor del om integrering framåt där tillverkare och leverantörer själva tagit över mellanledet. I det motsatta fallet gör starka varumärken också att det är lättare för detaljisterna att gå runt mellanledet och köpa produkten direkt från tillverkaren. Andra branscher där detta fenomen är tydligt är hemelektronik där olika tv-spels- eller smart-phone-producenter som Sony, Microsoft och Apple har så pass starka varumärken att detaljisterna helt enkelt känner sig tvungna att ta in dem i sitt sortiment.

En respondent menade också att den starka roll varumärken spelade för hans bransch gjort att man brutit av från trenden med mer och mer egna varumärken. Genom att använda sig av starka tillverkare av externa varumärken menade respondenten att man fick större möjlighet att anpassa sortimentet efter efterfrågan och därmed minska riske exponeringen. Då starka varumärken i många fall har en egen starkt utvecklad marknadsföringsfunktion slipper detaljisten eller den centrala organisation själv fokusera på marknadsföring. Respondenten menar att konsumenterna ofta redan på förhand riktat in sig på vilket märke de vill ha och att detaljisten (lätt överdrivet) bara har att ställa ut produkten i butiken.

Sammanfattningsvis är den bild intervjuerna ger att branscher med dominans för mycket starka varumärken gynnar de helintegrerade kedjorna eftersom starka varumärken riktade mot massförsäljning skapar en efterfrågan som man inte behöver lokal marknadskännedom för att tillfredsställa. Omvänt gäller att avsaknaden av dessa massförsäljningsinriktade varumärken, eller åtminstone en svagare ställning för dessa, missgynnar de helintegrerade kedjorna och talar för grossister och inköpsgrupper. Varumärken som riktar sig mot en smal del av marknaden, såsom premiummärken, eller varumärken med ett större tjänsteinnehåll blir helt enkelt svårare att inkorporera i en integrerad kedjas affärsmodell.

Service

*"Vi är inte billigast, men vi är bäst"*³

I takt med att helintegrerade kedjor visat sig bra på att skapa värde i mellanledets fundamentala värdeskapande roll, pris- och volymfördelar, vittnar många respondenter om att grossister och inköpsgrupper tvingats anpassa sig och hitta nya sätt att skapa värden för sina kunder, främst genom tjänster. Även om många olika tjänstevarianter framkommer i intervjuerna står tre inriktningar för dessa ut som extra viktiga:

- Kunskap och information
- Flexibilitet och anpassning
- Pålitlighet

Dessa aspekter på tjänsteinnehåll är viktiga i allt företagande, men det finns en skillnad i betoningen av dessa mellan respondenterna som beror på vilken typ av affärskoncept de representerar. Ju mer integrerat mellanledet är, desto mer betonar respondenterna betydelsen av effektivitet och låga priser. I mindre integrerade organisationer blir istället fokus på service allt mer tydligt, där mellanledet i allt större utsträckning försöker öka sina marginaler genom att öka serviceinnehållet och den vägen höja priserna. För att lyckas med detta poängterar flera respondenter vikten av att skapa ett mervärde för kunden, utöver effektiv logistik. De poängterar att kunskap och information om marknaden och sina produkter idag är en minst lika stark konkurrensfaktor som priset och är man inte pålitlig och flexibel i sina leveranser och sitt sortiment har man snabbt tappat marknadsandelar. *"Priset är en hygienfaktor, men det är inte absolut inte viktigast"* noterar en respondent. Detta noteras också av Gadde och Hulthén i rapporten *Nya Roller för mellanhänderna* från 2011, som menar att grossister i allt mindre utsträckning fokuserar på att effektivisera försäljningen av producerade varor och allt mer på att precisera och tillgodose sina kunders behov.

Trenden blir tydlig om man tittar på restaurangbranschen där många restauranger, med stor heterogenitet, ställer stora krav på grossistens flexibilitet och sortimentsdjup. Stora kedjor inom dagligvaruhandeln var tidigare aktiva på marknaden men drog sig efterhand ur då, enligt en respondent, branschen ställde för stora krav på leveranspunktighet och service. *"En butiksägare blir visserligen arg över en felleverans, men för en restaurang kan det vara förödande"* avslutar han. På samma sätt upplever en företrädare för en svensk inköpsgrupp att de fått det lättare att konkurrera med integrerade kedjor i takt med att tekniken blivit mer komplicerad. Många produkter som tidigare kunde köpas och användas direkt kräver idag mer kunskap, och ibland blir till och med installationservice nödvändigt. Integrerade kedjor som har sin främsta fördel i volym och priskonkurrens är inom dessa produktsegment inte längre lika kapabla att konkurrera effektivt om konsumenterna, menar respondenten.

³respondent inom partihandeln

Grossister inom branscher som domineras av integrerade kedjor poängterar speciellt flexibilitet, pålitlighet och sortimentskunskap som framgångsfaktorer. Detta då större butikskedjor generellt använder sig av grossister endast då centralorganisationen är för stelbent eller inte klarar av att leverera en viss vara med tillräckligt god kvalitet. Grossisten måste då vara redo att uppfylla kundens krav med snabbhet och kvalitet, annars kommer den inte tillbaka. En del grossister upplever dock detta som en konkurrensfördel. *”Konkurrensen har blivit mindre allteftersom att företagen har gått upp i varandra. I takt med att de går upp i varandra blir de också trötta.....branschen är inte lika hungrig som den var tidigare.”* En respondent påpekar i samband med ett likande argument att pålitligheten hos grossisten är oerhört viktigt. Det räcker inte med att leverera en gång, utan man måste återkommande leverera för att behålla kunderna.

Två grossister lägger också till betydelsen av personliga kontakter som en framgångsfaktor, vilket ytterligare förstärker vikten av service inom dessa sortiment. *”Det fanns tidigare en tendens till att tillverkarna använde partihandlaren som en ren distributionskanal vilket har förändrats tack vare kundernas ökade krav på service”,* berättar en respondent. *”Partihandeln idag är mer kundorienterad än tidigare och erbjuder en bredare tjänst i fråga om information och service. Detta leder till att man är mer av en aktiv länk mellan slutkund och tillverkare, än passiv lagerplats för tillverkarna”.*

Ur ett nationalekonomiskt perspektiv handlar detta fokus på service fortfarande om att minska transaktionskostnaderna för slutkunden. Att hitta rätt tillverkare och sortimentsinformation, säkerställa kvalitet och införskaffa sortimentsbredd är olika typer av transaktionskostnader som detaljisterna minskar genom att gå via en partihandlare.

Det som skiljer dagens partihandlare från en integrerad kedja är att partihandlaren i högre grad använder förekomsten av transaktionskostnader till att höja priset på *tjänsten* man erbjuder för att hantera dessa kostnader, medan den integrerade kedjan i högre grad använder förekomsten av transaktionskostnader för att pressa priset på *produkten* man säljer.

Allmänna drivkrafter bakom mellanledets utveckling

Sortimentet, styrkan i varumärken och serviceinnehållet i mellanhändernas erbjudanden visar sig i intervjuerna vara specifika drivkrafter med förklaringskraft på hur dagens mellanled är organiserat. Utöver dessa drivkrafter finns teknikutvecklingen och ett förändrat konsumentbeteende som präglar utvecklingen för de flesta branscher i ekonomin och därför naturligtvis även mellanledet.

Teknikutvecklingens betydelse för mellanledets utveckling

Samtliga respondenter i intervjuunderlaget pekar på den avgörande betydelse som tekniken spelar i de affärskoncept vi diskuterar ovan. Det handlar dels om enkla detaljer som en effektiv lagerverksamhet och smidiga transportlösningar, men framförallt om den effekt informationsutvecklingen haft på förmågan att samordna en effektiv logistikapparat.

Ett av de största hindren för detalj- och tillverkningsledens möjlighet att gå runt grossisterna var länge att partihandelsfunktionen var oerhört resurskrävande. Den typ av samordning som krävdes för att driva en stor logistisk organisation var mycket komplex och krävde dyra investeringar. Detta gjorde att bara de riktigt stora aktörerna hade råd att organisera sig på den nivå som krävdes för att driva en effektiv integrerad kedja eller större inköpsgrupp. Den snabba utvecklingen inom teknik och kommunikation har snabbt ändrat dessa förutsättningar, vilket många respondenter vittnar om.

De affärssystem som finns idag är så pass effektiva att det krävs mindre kunskap än tidigare för att på ett effektivt sätt sköta sina egna inköp. Samtidigt har specialiseringen av mellanledet gjort att logistiken kan köpas in från 3PL till ett allt lägre pris. Tekniken gör det möjligt för detaljisten att spåra sin leverans, och genom internetbaserade inköpssystem har man ofta möjligheten att köpa in varor direkt från tillverkaren. Tekniken har i dessa fall minskat transaktionskostnaderna för inköp och logistik till den nivån att detaljister och tillverkare går runt grossisten helt, vilket flera aktörer vittnar om. För inköpsgrupperna innebär tekniken att det blir allt lönsammare att gå mot mer centraliserande lösningar då de möjliga kostnadseffektiviseringar detta medför kan komma att överväga fördelarna med lokal kännedom och heterogena butikslösningar.

En del respondenter går så långt att de menar att tekniken är det som möjliggör konceptet med integrerade kedjor. Trenden mot att närma sig en just-in-time-lösning är helt beroende av att affärssystemet binder samman butik, lager och tillverkare på ett sätt som gör att försäljning och tillgången till sortimentet aldrig blir lidande. Detta innebär att centralorganisationen och detaljisten får allt mer lättöverskådliga flöden och bättre koll på leveranstider. Den positiva effekten av detta är lägre lagerkostnader och bindning av kapital i form av lagerplacerade varor (Gadde och Hulthén, 2011). I många branscher där efterfrågan fluktuerar kraftigt kan mindre varor i lager vara skillnaden mellan svarta och röda siffror. Att den tekniska utvecklingen gjort det billigare att samordna och centralisera sin varuförsörjning visar sig också tydligt i att allt fler aktörer väljer att använda sig av allt färre och större lagercentraler, från vilka man med hjälp av effektiva styrsystem kan serva detaljister i större delen av landet på mindre än 24 timmar.

En respondent påpekar dock att ett allt mer integrerat system också innebär att man blir beroende av att tekniken fungerar. Ju mer dynamisk varuleveransen blir desto större blir effekten ifall systemet ligger nere. Detta har ibland visat sig i just industrin, där sena eller uteblivna leveranser kan innebära ett totalt produktionsstopp. På samma sätt kan en detaljist inte sälja en vara som inte levererats i tid om man inte har ett baklager.

För grossisterna har teknikutvecklingen i många fall inneburit en kraftig omställning i takt med att detaljisterna allt mer tagit kontroll över sin egen partihandelsfunktion. *"När vem som helst kan sköta sin egen logistik måste vi kunna erbjuda något annat."*, menade en respondent. För grossisten har just tekniken därför varit högst drivande bakom det ökade fokus på service som genomsyrar konceptet.

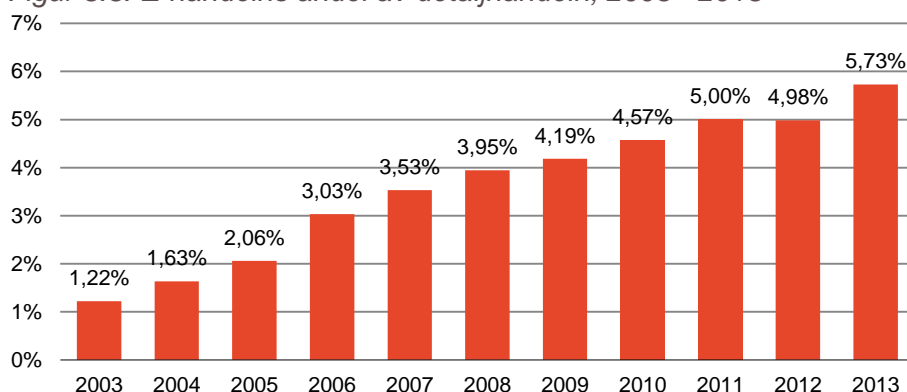
Konsumenternas betydelse för mellanledets utveckling

Även om mellanledet per definition präglas av business-to-business påverkas man starkt av konsumenternas beteende, då detta speglas i de krav som detaljisterna ställer på mellanledet. Bland respondenterna ser vi två återkommande teman: E-handel och miljö.

E-handel

Bland respondenterna är det tydligt att konsumenterna, via teknik-utvecklingen under det senaste decenniet, haft stor inverkan på mellanledet. E-handeln ökar kontinuerligt och allt fler konsumenter gör sin shopping direkt på internet, eller införskaffar sortiments- och prisinformation direkt via tillverkarnas hemsidor. Allt fler handlar också sina varor från utländska leverantörer. Siffrorna från HUI Researchs egen E-baremetern i figur 3:3 visar att e-handeln har en mycket stark tillväxttakt och väldigt lite tyder på att den skulle avta i framtiden.

Figur 3:3. E-handelns andel av detaljhandeln, 2003 - 2013



Källa: E-baremetern, HUI

Omfattningen varierar visserligen mellan olika branscher, men majoriteten av respondenterna anser att e-handeln och konsumenternas förändrade köpvanor förändrat sättet man arbetar på. I grund och botten handlar det om att konsumenterna ställer allt högre krav på service i takt med att deras inköpsalternativ och marknadsöversikt ökar. Flera respondenter vittnar också om att trender i köpvanor förändras allt snabbare i takt med att bloggar och sociala nätverk får större inflytande över konsumenternas smaker och behov.

Flera av de personer vi intervjuat menar att denna utveckling talar för de mer decentraliserade affärskoncept som inköpsgrupperna och grossisterna representerar. En mindre förutsägbar försäljning och ökade krav på flexibilitet och service är just de saker som talar för en ökad frekvens av denna typ av företag. Flera aktörer har också märkt av att konsumenterna är mer prismedvetna idag än tidigare, vilket gör att de integrerade kedjor som konkurrerar med pris genom stora volymköp och dessutom jobbat hårt på att bygga förväntningar om sjunkande pris får det allt tuffare att leverera ständigt fallande priser.

Miljökrav

En annan konsumenttrend som påverkar mellanledet generellt är de ökade miljökrav som vuxit fram under de senaste decennierna. Då dessa miljökrav ställer krav på produkten under hela leveranskedjan, från tillverkare till konsument, innebär det också att mellanledet måste leva upp till högre ställda krav. Utifrån våra intervjuer är det dock svårt att se att någon aktör skulle drabbas mer av detta än någon annan. Istället är det en realitet som de flesta aktörer i mellanledet måste förhålla sig till. Inom dagligvaruhandeln ser respondenterna dock en viss fördel för mindre grossister som på lokal nivå kan bistå den lokala dagligvaruhandeln med närodlade varor. De menar att den lokala prägeln på dessa varor gör att de per definition kan bli svåra att passa in i de större kedjornas centrala organisation.

De anställdas roll i mellanledet

De specifika och allmänna drivkrafterna som påverkat mellanledets organisation har även påverkat de anställda i mellanledet. Både anställda i typisk lagerverksamhet liksom andra yrkesgrupper som till exempel säljare har påverkats starkt. Många respondenter berättar att en av de största effekter teknikutvecklingen haft på deras respektive organisationer är inom säljområdet, där internetförsäljning i många fall ersatt de säljare man tidigare haft i organisationen. Samma effekt har man inte sett inom lagerverksamheten. Respondenternas beskrivning av lagerverksamheten är likartad i de olika affärskoncepten och de vittnar om liknande utmaningar och möjligheter för lagermedarbetarna.

En av de få skillnader som finns mellan de typiska affärskoncept vi identifierat ligger i hur man ser på lagerhållningen i organisationen. Bland våra respondenter innebär detta att inköpsgrupper och integrerade kedjor är mer benägna att anlita externa företag för att hantera lagerhållning medan grossisterna tenderar att hålla sig till egen personal.

För de som har egen lagerhållning finns det en tydlig tendens att man jobbar mot att centralisera lagerverksamheten i så stor utsträckning som möjligt. I dagligvarubranschen är det dock fortfarande vanligt med mindre lager runt om i landet för att hantera färskvaror. Det innebär att produktsortimentet även styr den grundläggande lagerverksamheten.

Arbetsmiljö

En generell reflektion bland respondenterna är att lagerarbetet i de flesta fall innebär tunga lyft och en tuff arbetsmiljö. Även här har dock den tekniska utvecklingen haft stor påverkan på företagets arbetssätt. Nya truckar gör att mer arbete kan utföras på mekanisk väg och genom intelligenta logistiklösningar effektiviserar man bärmoment och transportleder. De interna tekniklösningarna minskar också tidspressen på de anställda och minimerar de felleveranser som ibland uppstod när man jobbade med papper och penna. Även enklare teknologiska framsteg har gjort att arbetet blir enklare. Dessa typer av framsteg, som mattor för att förbättra arbetsunderlaget vid plockstationerna eller förbättrad paketeringstejp, gör mycket för att förbättra arbetsmiljön och minska sjukfrånvaro och förslitningsskador menar en fackligt aktiv respondent.

Flera respondenter menar också att ett sätt för företagen att förbättra arbetsmiljön och minska förslitningsskador har varit att minska den del av lönen som varit baserad på ackord. Detta var mycket vanligt tidigare och innebar att en del av den anställdas lön baserades på hur mycket individen plockade och packade under dagen. Stressen över att få högre lön ökade förslitningsskador bland personalen och då få orkade hålla ett lika högt tempo alla dagar i veckan skapade systemet också ett ojämnt och svårplanerat varuflöde. Även om många företag i vårt intervjuunderlag fortfarande använder sig av en fast lön med ett ackord på toppen, är det ackordet ofta annorlunda utformat idag. Antingen har man inkorporerat mjuka värden, som kvalitet, i ackordet eller så har man satt ett lönetak vilket gör att allt för högt tempo får en avtagande effekt. Ett fåtal respondenter uppgav att företaget helt tagit bort ackordsystemet då man ansåg att pressen på de anställda blev för stor. Man använder sig fortfarande av produktivitetmått och kvalitetsuppföljning, men det utgör inte ett underlag för den lön som betalas ut.

Trots framsteg vittnar många respondenter om att arbetsmiljön ofta är hård och stressig, vilket lett till att man på de flesta lager idag arbetar med arbetsrotation för att variera de anställdas arbetsbelastning. Flera arbetsgivare medger att man har återkommande kontakter med arbetsmiljöverket och att arbetsmiljön kräver ett återkommande förbättringsarbete. Ett sätt att komma tillrätta med dessa arbetsmiljöproblem har varit att automatisera delar av lagerarbetet. Inställningen till automatiseringar varierar, både bland arbetsgivare och bland arbetstagare. Medan vissa anställda ser det som ett hot mot deras anställning, upplever andra att vissa moment inom lagerverksamheten är alltför tunga och repetitiva för att utföras av människor.

Historiskt sett har den tuffa arbetsmiljön inneburit att mellanledet varit en mansdominerad bransch, men många upplever att detta håller på att förändras. Flera arbetsgivare menar att man aktivt arbetar för att skapa en mer diversifierad arbetsplats, dels för att olika personlighetstyper skapar en trevligare arbetsmiljö men också för att det kan göra lagerarbetet mer effektivt. En respondent jämförde arbetsplatsen med ett fotbollslag, där man behöver många olika karaktärer och roller för att vinna matcher.

Anställningsform – Fast anställning och bemanningsföretag

Flera respondenter vittnar om att en stor andel av medarbetarna stannar hos företagen i många år och att det generellt sett är låg omsättning på personalen. Flera respondenter spekulerar i orsaken till att personalen stannar länge, och en bidragande orsak är kombinationen av relativt låg utbildning bland lagerarbetarna och hög lön. En respondent beskriver det som en lönefälla, där många unga människor upplever att löneförlusten av att börja studera är så pass hög att man väljer att stanna kvar inom lagersektorn. En fackrepresentant poängterar dock vikten av den sociala sammansvetsningen på arbetsplatsen som en annan förklaringsfaktor. Även en arbetsgivare, som själv arbetar på lagret flera dagar i veckan, betonar vikten av den sociala sammansvetsningen bland de anställda.

Inom de företag som våra intervjuer representerar har man i de allra flesta fall fast anställda med tillsvidareanställning, medan man vid högsäsonger använder sig av visstidsanställda eller inhyrd personal. I en rapport från 2012 som publicerats av Svensk Handel och Handels gemensamt uppgav 17 av 21 intervjuade företag att man anlitar bemanningsföretag i olika utsträckning (Arbetsgrupp Partihandeln, 2011). Våra respondenter vittnar dock om att det finns en tydlig trend mot att man är mindre benägen att använda sig av bemanningsföretag idag än man var för ett par år sedan.

Enligt flera respondenter på både arbetsgivar- och arbetstagarsidan är en bidragande orsak till detta att det funnits fall där arbetsgivare använt sig av bemanningsföretagen på ett felaktigt sätt i fråga om arbetstider och framförhållning. Flera fackrepresentanter menar också att man på principiella grunder motsätter sig de osäkra arbetsförhållanden som de anser att anställda inom bemanningssektorn arbetar under. Utöver den principiella frågan kring anställningsformen finns det samtidigt en rent affärsmässig förklaring till att användandet av bemanningsföretag minskat. Då företagen i mellanledet arbetar under en kombination av höga effektivitets- och kvalitetskrav påpekar respondenterna att bemanningsföretagen inte alltid kunnat leverera utifrån de höga krav som ställs. Fast anställd personal har en helt annan sortimentskunskap än inhyrd personal och

förstår de höga krav som mellanledets kunder kräver. En arbetsgivare påpekade också att bemanningsföretag går emot en av de viktigaste grundidéerna inom mellanledet, nämligen att hålla ett så jämt varuflöde som möjligt. Ett jämt varuflöde innebär en jämn arbetsbelastning, vilket enligt honom också minskar behovet av bemanningsföretag.

Arbets tid och ersättning

Att mellanledet tvingats bli mer flexibelt i takt med att konsumenternas servicekrav ökat gör sig också påmint bland de anställda. Från att tidigare arbetat nästan uteslutande dagtid har de flesta mellanhänder idag ett antal skift under dagen och hos många är lagret aktivt dygnet runt. Detta visade sig också i Handels och Svensk Handels slutrapport från 2012, där man noterade att flera företag gick mot att lägga arbetstider på fler arbetstimmar. Intervjuerna vi genomfört visar att vilka som arbetar de olika skiften varierar mellan företagen. Generellt sätt finns ett visst mått av flexibilitet kring vilka som arbetar vilka tider, men en bred majoritet av företagen har anställda som jobbar natt i perioder och dag i perioder. Individuella lösningar för ensamstående föräldrar och människor i liknande situationer förekommer i samtliga organisationer. En intressant observation kom från en respondent inom dagligvaruhandeln. Respondentens bild av uppdelningen mellan dagtid och nattid var att man i storstadsregionerna arbetade antingen dagskift eller nattsift, medan man utanför storstadsregionerna i större utsträckning arbetar både natt- och dagskift. Varför det var så kunde han dock inte svara på, utan gissade på skillnader i tradition.

Det faktum att man i allt större utsträckning arbetar på nätter och helger har enligt respondenterna kommit att ha stor betydelse för diskussionen gällande partihandelsavtalet. Ordinarie arbetstid i partihandelsavtalet är i regel måndag-fredag mellan kl. 07.00 och kl. 18.00 samt lördag mellan kl. 07.00 och kl. 12.00. Arbete utanför dessa tider kräver att den lokala fackorganisationen och företaget lokalt förhandlar fram en överenskommelse.⁴ Exakt hur avtalet gällande arbetstid och ersättning ser ut varierar därför mellan arbetsplatser, men sammantaget gäller bland våra respondenter att avtalet av arbetsgivarna ses som dyrt och ofördelaktigt.

En vanligt förekommande jämförelse som respondenterna gör i samband med denna diskussion, är mellan partihandelsavtalet och transportavtalet. Denna jämförelse har enligt respondenterna främst sin grund i utvecklingen av 3PL. I takt med att dessa tagit över allt större andelar av mellanledets fysiska varudistribution har det också blivit vanligare att 3PL etablerat egen lagerverksamhet.⁵ Detta har enligt våra respondenter skapat en viss friktion mellan parterna då 3PL, i egenskap av speditörsföretag, traditionellt sett legat under transportavtalet. En mellanhand som går från att ha egen lagerverksamhet till att hyra in sig hos en 3PL kan därmed också byta från partihandelsavtalet till transportavtalet. Att det i vissa fall varit möjligt för arbetsgivare att styra vilket avtal som ska gälla för lagerarbetet kallas enligt respondenter på arbetstagsarsidan för "avtalsshopping", det vill säga att arbetsgivaren i viss mån väljer logistiklösning utifrån vilket avtal som blir billigast.

⁴ Paragraf 12 i partihandelsavtalet.

⁵ Se sidan 18, "Historik och framväxt – Internationalisering, konsolidering och specialisering" för en beskrivning av 3PL-leverantörers utveckling.

En stor skillnad mellan dessa två avtal ligger, enligt våra respondenter, i ersättning för arbetstid utanför regelbunden arbetstid som den definieras av grundavtalet. Respondenterna menar att det, ur arbetsgivarsynpunkt, är billigare med transportavtalet eftersom att ersättningen för arbete utanför regelbunden arbetstid är lägre i transportavtalet. Exakt hur mycket detta skiljer sig åt är dock olika mellan arbetsplatser i och med att tillämpningen av partihandelsavtalet kan variera beroende på lokala överenskommelser. En respondent menar att en sådan skillnad mellan transport- och handelsavtalet kan motivera allt fler mellanhänder som idag har eget lager att istället hyra in sig hos en 3PL. Förbättrad kommunikationsteknik kan också snabba på en sådan övergång, då en eventuell minskad kontroll över varuflödet kan vägas upp av kostnadseffektivitet hos 3PL.

Respondenterna från arbetstagarsidan menar dock att man från LOs sida blivit tydligare med att även 3PL som hyrs in av företag i partihandelssektorn ska falla under partihandelsavtalet.⁶ Det grundläggande argumentet från dessa respondenter är att priset för arbete ska vara konkurrensneutralt, där man också hänvisar till svensk arbetsrätt. Den avtalsshopping man anser att man varit utsatt för har enligt respondenterna grundat sig i att marknaden inte följt de regler som finns kring avtalen. Respondenterna menar också att man i grunden har varit tillmötesgående gällande de ökade kraven på flexibla arbetstider från arbetsgivarna, men att en anställd som jobbar lördagar eller nätter bör få betalt för den ändrade sociala situation han eller hon ställs inför.

Trots de motsättningarna som framkommit i intervjuerna gällande ersättning för övertid och ob-tillägg finns det en stor samsyn mellan arbetsgivarsidan och arbetstagarsidan gällande flera av de punkter vi diskuterat i detta kapitel. Arbetsgivarna påpekar betydelsen av de anställdas erfarenhet och bägge parter talar om vikten av att arbeta dynamiskt med de problem som finns kring arbetsmiljön. Bägge parter pratar också om viljan att skapa en mer dynamisk arbetsplats, med en mer heterogen sammansättning av anställda. Det finns därmed en tydlig villighet att bryta den stereotypa bild av det mansdominerade lagerarbetet som präglat partihandelns historia. Det är också värt att notera att båda sidor i diskussionen är väl inbegripna med behovet av mer flexibla arbetstider, trots att man skiljer i ersättningsfrågan.

⁶ Respondenten i fråga hänvisar till fallet Lagena i Jordbro, där LO efter en tvist mellan Handelsanställdas förbund och Transportarbetareförbundet beslutat att logistikföretaget DHLs lagerarbetare, som hyrts in av Lagena, ska tillhöra Handels avtal. Detta då lagret i fråga levererade varor till Systembolaget. Där styrde alltså Systembolagets branschtillhörighet vilket avtal som gällde, trots att DHL inte i normala fall faller under Handels.

Partihandelns roll i värdekedjan – imorgon

Mellanledets förmåga att anpassa sig och utvecklas, som länge varit en framgångsfaktor, gör det svårt att avgöra hur mellanledet ser ut imorgon. Flera respondenter har haft svårt att avgöra var de tror att mellanledet kommer befinna sig och har i flera fall målat upp ett antal möjliga framtida scenarier. Ingen av respondenterna i undersökningen tvekar dock på det faktum att alla led i värdekedjan – mellanled, detaljistled och tillverkarled – kommer att karakteriseras av allt större aktörer. Däremot finns skillnader i hur denna konsolidering kommer att påverka förhållandet mellan de affärskoncept vi diskuterat tidigare. Vilka scenarier som är mest sannolika att realiseras är svårt att avgöra, men är samtliga intressanta och utgör viktiga diskussionsunderlag.

Specifika drivkrafter för mellanledets framtid

Sortiment

Respondenternas svar visar att mellanledets utformning tydligt påverkats av det sortiment detaljisten säljer. Därmed är det sannolikt att sortimentet även i framtiden kommer att påverka hur mellanledet utformas. Som vi tydliggjort tidigare tar grossister ofta en starkare position i branscher där detaljisternas omsättning är fördelad över ett brett sortiment med mindre förutsägbar försäljning. Grossister i dessa branscher behöver många kunder för att hålla ett högt varuflöde och växer ofta genom att köpa upp mindre aktörer och sedan överta deras sortiment och deras kunder. Detta gör att respondenter som är aktiva i dessa branscher tror att mindre grossister kommer få det svårt att klara sig i framtiden. I branscher där ett brett sortiment är en konkurrensfördel kan en stor aktör fortsätta växa genom uppköp av mindre aktörer då uppköpen stärker deras konkurrenskraft. En respondent menar också att de administrativa svårigheter som i allmänhet följer med en allt större organisation minskar i takt med att tekniken utvecklas. Tidigare har denna faktor i viss mån begränsat storleken på företag.

En respondent menade att grossister i branscher med omsättningen fördelad på ett brett sortiment i grund och botten har två alternativ. Antingen måste man vara så pass liten att man inte är intressant för de stora aktörerna så att man därigenom kan behålla sin roll som kunskapsstark, flexibel specialist. Det andra alternativet är att göra sig så pass stor på marknaden att man kan växa genom uppköp av, eller konsolidering med, konkurrenter. Ett företag som befinner sig mitt emellan dessa två alternativ kommer ha svårt att klara sig, enligt denna respondent.

Branscher där en stor del av omsättningen istället är koncentrerad i en del av sortimentet med en stabil försäljning, verkar av allt att döma vara fortsatt dominerade av stora, helintegrerade affärskoncept. Inga av respondenterna inom dessa segment ser någon tendens till minskad centralstyrning, snarare tvärtom. Även de inköpsgrupper vi pratat med ser en framtid med mindre lokalt styrda detaljister och ett tydligare centralt grepp om sortiment och butiksförändring. En orsak till detta är en ökad branschglidning som flera respondenter noterar. Stora mega-retailers som Maxi Stormarknad, Coop Forum eller City Gross säljer alltifrån hemelektronik till böcker med samma stordriftfördelar som man gör med mat, och inköpsgrupperna känner av konkurrensen. Vissa respondenter menar därför att inköpsgrupperna måste centralisera sortimentet för att utgöra

ett tydligt alternativ till dessa multivaruhus. En respondent ville se en ökad centralisering av sortimentet, för att "minska spretigheten" i butikskonceptet. En annan respondent menade att centraliseringen av butikernas sortiment var viktigt för att minska inköpskostnaderna ytterligare.

Den bilden delas av Abrahamsson, Rehme och Sandberg (2011), som tror att inköpsorganisationernas detaljister kommer tvingas centralisera logistiken och sortimenten ytterligare framöver. Detta då det mesta pekar på att konkurrensen inom detaljhandeln kommer att fortsätta öka och i takt med det följer ett ökat behov av stordriftsfördelar. "Men det kommer att ske på bekostnad av den enskilda handlarens oinskränkta frihet och det kommer att kräva investeringar i den centrala organisationen så att man kan hänga med i den logistikutveckling som i framtiden kommer att krävas av handeln". (Abrahamsson, Rehme och Sandberg, 2011. Sid, 41)

Med en sådan ökad centralisering återkommer flera respondenter till den mindre grossistens möjlighet att vara det flexibla alternativet vid sidan av den centrala organisationens allt mer effektiva volyminköp. I takt med att de stora aktörerna blir större tror dessa respondenter att den sortimentsperiferi vi diskuterat tidigare kan komma att öka. Då större aktörer i många branscher blir mindre flexibla och tenderar ha mindre specialistkunskap över hela sortimentet kan mindre aktörer genom att specialisera sig på liten del av sortimentet därmed klara sig även i framtiden. (Svensk Handel, 2011)

Märkesvaror

Sammantaget finns det bland respondenterna två övergripande bilder av hur förekomsten av märkesvaror kan komma att påverka mellanledet i framtiden. I vår diskussion kring märkesvarors roll idag påpekade vi att förekomsten av märkesvaror, såsom Adidas eller Apple, gjort det lättare för integrerade kedjor att koncentrera sortimentet kring ett antal varor med hög säljvolym. Att detta skulle vara en avtagande trend finns det väldigt lite i respondenternas svar som pekar på. Tvärtom menar respondenterna att ett tydligt sortiment kan komma att bli allt viktigare. Inom vissa branscher innebär detta att man använder sig av externa varumärken, där tillverkarens marknadsföring profilerat sortimentet åt detaljisten, och i vissa branscher innebär det att man använder sig av ett eget varumärke, där detaljistens egen profil överförs på det egna sortimentet. Precis som för mellanledet idag tyder en sådan utveckling på att starka och tydliga varumärken riktade mot en massmarknad kan komma att gynna en integrerad kedja, eftersom att man så att säga leder konsumenten mot ett antal varor kring vilka man kan koncentrera försäljningen.

Flera respondenter menade samtidigt att märkesvaror även kan få stor betydelse för grossister och inköpsgrupper framöver. I takt med att konkurrensen blir tuffare, med färre och större företag och fler internationella aktörer, ökar behovet av att nischas in sig på ett område där man kan specialisera sig. Grossister som idag erbjuder ett brett sortiment över alla prisklasser kan därför istället bli tvungna att rikta in sig på en specifik pris- eller produktklass. Premievarumärken som appellerar till nischer i marknaden och specialsortiment med speciella krav och behov utgör därmed ett sätt att positionera sig gentemot sina konkurrenter. Om flera stora aktörer riktar in sig på specifika marknadssegment innebär det också att de kan bli djupare inom det sortimentet man erbjuder. Detta talar samtidigt för att mindre grossister i dessa branscher kan få det tuffare framöver då större aktörer övertar de mindre grossisternas konkurrensfördelar.

Övergripande innebär detta att förekomsten av märkesvaror har två effekter. Inom branscher där varumärket är väl cementerat hos en stor andel av konsumenterna fortsätter varumärken att tala för integrerade kedjor, medan smalare och mer nischade varumärken talar för grossister och inköpsgrupper.

Service

Ser man till respondenternas svar är kravet på service en av de absolut viktigaste faktorerna för mellanledets framtida utformning. Samtliga tycker sig se en framtid där kravet på service ökar, vilket till stor del är bundet till att konsumenternas krav på detaljisterna ökar. I vissa fall kan servicekraven inom specifika branscher till och med leda till att den ökade centralisering vi diskuterat tidigare kan komma på skam.

Vissa produkter som idag mer eller mindre kan ställas ut till försäljning kan i framtiden komma att kräva helt nya krav på service. Det innebär att vissa produkter som passar sig för volymförsäljning idag inte självklart gör det i morgon. Detaljisternas krav på partihandelsfunktionen kan därmed både förändras och öka i framtiden, då detaljisterna måste anpassa sig till konsumenternas förväntningar och kravbild. En respondent pekade på att man inom hemelektroniken märkt av ett allt högre behov att installationsservice än man gjort tidigare. Det, menar respondenten, medför att hemelektronikvaruhus med stora ytor och mindre personal kan komma få det svårt i framtiden. Respondenten hade också noterat att marginalerna i deras mindre, personaltäta butiker hade ökat under de senaste fem åren. Enligt respondenten vill de kunder som kommer till butikerna idag ha mer personlig service och är beredda att betala ett högre pris för den servicen. En respondent tror dessutom att de mest prismedvetna konsumenterna i all större utsträckning kommer att göra sina köp på internet framåt i tiden, vilket ytterligare ökar konkurrensen för de integrerade kedjor som fokuserar på att erbjuda konsumenterna låga priser.

Om kunderna i allt större utsträckning drar sig till detaljister där personlig service och produktkunskap är i fokus, kan detta tala för ett mer decentraliserat mellanled som genom sortimentsdjup och specialistkunskap kan hjälpa dessa detaljister att erbjuda konsumenterna den service de kräver. Inköpsgrupperna, som kombinerar service och lokalmarknadskännedom med en central inköps- och logistikorganisation, kan ha extra mycket att vinna på en sådan marknadsutveckling.

Respondenterna skiljer sig i uppfattningen om exakt vilken service som kommer att krävas, och en del är själva osäkra på hur det kommer styra utvecklingen i deras bransch. Det flera pekar på är att det inte alltid handlar om att tillgodose ett servicekrav som finns idag, utan snarare handlar om att erbjuda kunden ett mervärde som kunden inte alltid själv är medveten om. Genom att skapa och erbjuda ett sådant mervärde poängterar respondenterna att man har högre chans att undvika priskrig i framtiden. De flesta respondenter pekar på undvikande av priskonkurrens som en viktig utmaning inför framtiden. Flera respondenter tror sig se en framtid med allt fler utländska aktörer på den svenska marknaden. Dessa aktörer, menar man, kommer ofta in med starkt kapital i ryggen och en förmåga att pressa priser ner till nivåer där svenska aktörer får svårt att konkurrera. Utländska, multinationella kedjor har möjlighet att nå ännu större stordriftsfördelar än de svenska och då blir priskonkurrens ohållbart i längden menar man.

Det finns dock sätt för integrerade kedjor att anpassa sig efter denna utveckling. Inom dagligvaruhandeln menar respondenterna att kundens ökade krav på service och mervärde är anledningen till att man ser det som viktigt att ta ut rätt, inte lägst, pris för sina varor. Inom dagligvaruhandelns stora aktörer har man idag ofta utvecklat flera olika butikskoncept, vilka riktar in sig på olika delar av marknaden. Ser man på dagligvarukoncernen Axfood så har man både lågpriskedjan Willys och den mer serviceinriktade kedjan Hemköp. Där är det viktigt att priset passar den bild konsumenten har av konceptet, varpå ett högre pris i en Hemköps-butik blir ett mervärde i sig och återspeglar kundens känsla av service. På så sätt kan man nå fler konsumentmålgrupper inom samma integrerade kedja.

Synen på service och specialisering innebär att respondenterna stödjer teorin om att grossisterna kommer att specialiseras och diversifieras ytterligare i framtiden. Den klassiska grossisten, med lager och transportverksamhet, kommer bli allt mindre relevant i takt med att grossisterna riktar in sig på det de är bäst på och skalar bort de delar av verksamheten där de inte är tillräckligt effektiva. Gadde och Hulthen (2011) pekar på att detta leder till en situation där grossisten tar rollen som problemlösare, där olika grossister löser olika delar av detaljistens distributionslösning. I grunden handlar det om att skapa ett mervärde som kunden är beredd att betala för och inte kan skapa själv. Kan grossisten inte bidra med sådant mervärde tror respondenterna att de kommer tas över av integrerade kedjor.

I branscher som redan idag är flexibilitetskrävande tror respondenterna att mindre grossister får det svårt framöver. Detta eftersom de stora grossister som dominerar mellanledet i dessa branscher redan erbjuder den flexibilitet som mindre grossister använder som konkurrensfördel i andra branscher. De typer av tjänster respondenterna ser framöver kan vara saker som fysisk paketering med företagsloggor och produktprofilering eller administrativ hjälp med e-handel och IT-lösningar.

Allmänna drivkrafter för mellanledets framtid

Teknikutvecklingens betydels för mellanledets framtid

Teknikens betydelse för hur mellanledet ser ut idag går knappast att överskatta och hur den utvecklas under de närmsta åren kommer att ha en stor inverkan på mellanledets utveckling. Bland respondenterna återkommer tekniken ständigt och kommer framförallt att inverka via konsumenternas e-handel och via en ökad automatisering av lagerverksamheten vilket påverkar de anställdas framtida roller.

De flesta respondenterna ser att den generella utvecklingen inom kommunikationsteknik kommer att förbättra förutsättningarna för ett helintegrerat mellanled med allt större aktörer. Man ser också att förbättrade koordineringsmöjligheter kan öka nyttjandet av 3PL, då dessa får det lättare att anpassa sina affärs- och logistiksystem efter enskilda kunder. Även grossister bland våra respondenter ser en möjlighet i denna utveckling. En av de högsta kostnaderna för dessa grossister är lagerhållning och sortimentsbehandling. En respondent såg därför möjligheten att utnyttja samma positiva effekter som de större, centraliserade konkurrenterna. Genom förbättrad teknisk koordination kan grossisten korta leveranstiden mellan tillverkare och slutkund, i vissa fall

så mycket att varan levereras direkt utan att mellanlanda i grossistens lager. På så sätt kan grossisten i högsta möjliga mån utnyttja sin roll som informations- och service-hub och genom ytterligare specialisering bli mer lönsam.

Konsumenternas betydelse för mellanledets framtid

Precis som i dag ser respondenterna två huvudsakliga kanaler genom vilka konsumenterna kommer att påverka mellanledet i framtiden: e-handel och miljökrav.

E-handel

Majoriteten av respondenterna återkommer till konsumenternas inverkan på mellanledet via e-handeln och partihandelns möjlighet att anpassa sig till de nya krav som kommer med e-handeln. Som vi visat tidigare utgör e-handeln fortfarande en begränsad, om än växande, del av den totala handeln, men den har redan haft stor inverkan på mellanledets aktörer. Många respondenter påpekar att en framtida utmaning ligger i att vända e-handeln till en fördel och en möjlighet.

I vår intervju med forskarna Abrahamsson, Rehme och Sandberg menade de att e-handeln är en av grossisternas största tillväxtmöjligheter. De menar att e-handeln fortfarande i viss mån utgörs av relativt små aktörer där integreringen i värdekedjan ännu inte nått högre nivåer. Till viss del handlar denna möjlighet om att hitta effektiva lösningar för de aktörer som redan finns på marknaden. Men det är också enklare att starta upp e-handel på de marknader där det från början finns en grossist. Internet ger möjlighet för enskilda aktörer att själva starta upp mindre verksamheter där vanliga riskfaktorer, som lokal, är mindre viktiga än i traditionell handel. De grossister som inser detta och kan erbjuda en smidig lösning för nya e-handlare kan snabbt ta marknadsandelar. Dessa grossister behöver dock nå ut till ett stort antal slutkunder för att man ska komma upp i sådana volymer att marginalerna blir tillräckligt stora. En respondent menade att deras möjlighet att erbjuda detaljisterna en central e-handelslösning gett respondentens organisation möjligheten att kombinera den klassiska lagerverksamheten med att skapa ett mervärde för detaljisten. Via detaljistens egen hemsida kan konsumenten se grossistens hela sortiment. På så sätt handlar det till viss del om en integrering av detaljist- och grossistledet, trots att det inte finns någon gemensam ägarstruktur, vilket i sin tur minskar skillnaden mellan grossister och integrerade kedjor. Även inköpsgrupper har sett denna möjlighet och erbjuder i flera fall fristående e-handelsbolag att ta del av sortimentet.

För redan integrerade kedjor blir utmaningen att kombinera existerande butiks nätverk med möjligheten att köpa varor online. Dessutom måste kombinationen av dessa två kanaler passa grossistfunktionen i organisationen. I många fall kan detta handla om att ta ett ytterligare grepp om hela värdekedjan där man via koncept som "build-to-order" och "mass-customization" integrerar konsumenterna i hela produktledet (Gadde & Hulthén, 2011). En respondent pekar på att denna typ av försäljning i deras verksamhet kan komma att öka i takt med att varuflödet från tillverkare till butik ökar. Specialbeställningar kunderna gjort på internet kan då skeppas tillsammans med de vanliga leveranserna och man kombinerar ett ökat kundvärde med de vanliga stordriftsfördelarna. Inom dagligvaruhandeln förs denna diskussion kring konceptet med matkassar online. Genom att

erbjuda konsumenterna möjlighet att köpa en matkasse online integrerar man ett ökat krav på service med de vanliga inköpskanalerna.

Att trender i köpvanor tros förändras allt snabbare till följd av e-handeln och sociala mediars utveckling påverkar också mellanledets framtid enligt respondenterna. Generellt sett får det olika betydelse i olika branscher, vilket också går tillbaka till den sortimentsdiskussion vi förde i ett tidigare kapitel. För en trendkänslig aktör innebär detta att man måste vara ännu mer effektiv i sin logistik, eftersom att överblivna lager blir allt svårare att sälja när trender skiftar. Samma tendens ser respondenterna inom dagligvaruhandeln, där konsumenterna efterfrågan på olika specialvaror kan skifta kraftigt i olika perioder. En respondent använde sig av exemplet med mjölkprodukten Kvarg som snabbt blivit en storsäljare i aktörens butiker. Vad respondenten påpekade var att den stora efterfrågan på Kvarg snart kan vara riktad mot något nytt område, vilket kräver nya investeringar för att möta konsumenternas behov på detta område. En aktör, oavsett affärskoncept, som är bra på att se dessa trender och tidigt kan erbjuda det sortiment som konsumenterna efterfrågar blir givetvis vinnaren i en sådan utveckling.

Miljö

Konsumenterna kommer också ha en stor betydelse för mellanledet genom den effekt dessa har på politiker och beslutsfattare via miljökrav och regleringar. Flera respondenter har påpekat att transporter generellt sett är väldigt billiga. Detta möjliggör de centrallager som byggs i allt högre utsträckning och som respondenterna menar kommer bli allt vanligare. De påpekar dock att centrallager är effektiva så länge det är kostnadseffektivt att serva detaljister runt om i Sverige från en central plats, vilket det är med nuvarande kostnadsläge. Kommer miljökraven inom transport att öka framöver, vilket många respondenter är rädda för, kan utvecklingen av centraliserade lager och logistiklösningar påverkas.

Vissa respondenter menar att detta kan bli ett argument för att hyra in lager och logistik från tredje part i högre utsträckning än idag. Genom att låta specialister hantera transporterna och lager kan man låta dessa specialister stå för de investeringar som krävs för att miljöanpassa logistiken. Respondenterna menar då att man kan optimera effekten av dylika investeringar eftersom ett företags investering kan hjälpa flera aktörer att nå tuffare miljökrav. Att mellanledet som möter hårda miljökrav i framtiden kan ha en konkurrensfördel i takt med att konsumenterna blir mer miljömedvetna är också något som flera respondenter reflekterar över.

De anställdas roll i morgondagens mellanled

Diskussionen kring de anställda och hur deras roll kommer att se ut i framtiden förs av respondenterna kring ett par olika områden; ökade krav på flexibilitet och service från konsumenterna, teknikutveckling och automatisering och slutligen arbetsmiljöfrågor

Ökade krav på flexibilitet och service

Det ökade krav på flexibilitet i form av sortiment och öppettider som vi i diskuterat i tidigare kapitel återspeglas också i detaljisternas krav på partihandelsfunktionen. För de anställda kan detta innebära högre arbetstempo och mer arbetstid utöver ordinarie tid. Detta är något som kommenteras av respondenter från alla våra affärskoncept. Ett problem som flera arbetsgivare upplever i samband med detta är att partihandelsavtalet är för dyrt under de timmar som ligger utanför ordinarie arbetstid.

Detta kan framförallt komma att bli ett problem för mindre grossister. I takt med att dessa i allt högre utsträckning använder sig av flexibilitet som konkurrensfördel ökar också dyr arbetstid. Alltför dyra avtal kan i dessa fall därmed utgöra en restriktion på grossisternas lönsamhet. Kan de inte möta kundernas flexibilitetskrav kan de inte heller konkurrera om kunder på ett effektivt sätt. Grossister får därmed en konkurrensnackdel gentemot mer integrerade affärskoncept där detaljistledet är kontraktsmässigt bundet till mellanledet.

Samtidigt menar respondenter från arbetstagarsidan att man inte kan ställa vilka krav som helst på de anställdas flexibilitet utan att det kostar. Arbetstagarna upplever själva att de är flexibla i att tillmötesgå de krav som verksamheten kräver, men samtidigt offrar man fritid och bör bli ersatt för detta. Grundfrågan i framtiden blir vem som ska betala för de ökade krav på flexibilitet och service som finns i dagens samhälle. En respondent på arbetsgivarsidan menade i sin intervju att de priser konsumenterna betalar för varor och tjänster idag är för låga i förhållande till sortiment och flexibilitet. Respondenten ansåg därmed att en av de största och viktigaste utmaningarna framöver är att få konsumenterna att förstå kostnaden av deras ökade krav på flexibilitet, dels för miljön men också för producenterna och mellanledet.

Andra respondenter påpekar dock att en ökad internationalisering kan göra det svårt för detaljisterna att höja priset mot konsumenterna utan att dessa går till utländska lågprisaktörer, alternativt handlar online. I de lägen där man inte kan höja priserna utan att detta påverkar lönsamheten innebär en kombination av höga lönekostnader och tuff konkurrens att man kan behöva dra ner på personalkostnaderna genom att dra ner på antalet anställda. Detta är dock avhängigt att det finns tekniska möjligheter och billigare alternativ till dagens lagerverksamhet.

Teknikutveckling och automatisering

Många respondenter påpekar att lönekostnaderna utgör en stor post i resultaträkningen, och i mindre grossistverksamheter uppger vissa respondenter att det är den allra största posten. Detta gör att en automatisering av hela eller delar av lagerverksamheten kan innebära en stor kostnadsbesparing. Det är dock oklart när detta kan genomföras rent praktiskt, och flera respondenter är osäkra på om det kommer att ske inom en överskådlig framtid. Dessa påpekar att försök gjorts tidigare men utan bra resultat. Ett annat problem, som respondenterna pekar på, med en sådan automatisering är att den innebär en stor och kostsam investering. Utvecklas tekniken i hög fart innebär det att mellanledet istället kan fastna i ett teknik-race, där man hela tiden måste genomföra nya investeringar för att behålla konkurrenskraften. I ett sådant läge riskerar man att byta ut höga lönekostnader mot höga avskrivningar. Samtidigt innebär det att företag som stannar utanför ett sådant race kopplar sina utvecklingsmöjligheter till effektivare arbetsprocesser.

En respondent påpekade att det i många fall var de anställda själva som kom med effektiviseringsförslag och förbättrade processer. I respondentens ögon fanns risken att man med ett helautomatiserat system låste in sig i en typ av lösning som sedan var statisk. Den anställda lagerpersonalen som arbetat inom branschen i flera år har en erfarenhet som, om den tas tillvara på, kan bidra till företagets utveckling och effektivisering.

Ett sätt för företagen att komma runt investeringskostnader i automatiseringsprocessen kan vara att hyra in lagerverksamheten från en 3PL. Fördelen med en sådan affärlösning för arbetsgivaren kan vara att genom att låta en specialist sköta lagerverksamheten begränsar man också investeringskostnaden till en aktör, som sedan kan lägga ut den kostnaden på ett större antal kunder. På så sätt blir investeringskostnaden för ny teknik och automatiserade funktioner lägre för de inblandade aktörerna. En sådan utveckling är något flera respondenter menar att man tittar på, och det är också något som stämmer väl överens med bilden av att mellanledet går mot allt mer specialiserade aktörer.

En sådan utveckling kommer sannolikt att påverka de olika affärskoncepten olika. För integrerade kedjor, inköpsgrupper och större grossister har det enligt våra respondenter lett till att man investerat i allt större och färre lager där investeringar i lagerverksamheten centreras. Där tror också respondenterna att dessa kommer att följa samma geografiska utveckling som idag med fler centrallager placerade i logistiska knytpunkter såsom Helsingborg, Jönköping och Göteborg. En respondent tror också att mindre lager kommer att försvinna i allt större utsträckning i takt med att mindre grossister specialiserar sig på att vara en informationssamordnare och spindlar i nätet mellan tillverkare och detaljister. För de anställda innebär en sådan utveckling en centralisering av arbetsplatserna. Ur ett rent fackligt perspektiv kan en sådan utveckling också innebära en starkare lokal rörelse och en starkare förhandlingsposition vid framtida avtalsförhandlingar.

Flera respondenter är dock noga med att poängtera att utvecklingen av centrallager är högst avhängigt den framtida utvecklingen av transportkostnaderna. Ett framtida scenario med låga transportkostnader kan föra med sig en fortsatt ökning i antalet större centrallager då man därigenom kan leverera till stora delar av landet utifrån en centralpunkt. Med flera internationella aktörer på marknaden ser flera respondenter att centrallagren även kan komma att placeras utanför landet, där lönekostnaderna är lägre. Blir det istället dyrare med transporter kommer utveckling mot flera centrala lager med stor sannolikhet trappas av då de höga transportkostnaderna åter upp stordriftsfördelarna i ett stort lager.

Större lager för också med sig större utmaningar för arbetsgivarna i relationen till de anställda. Flera respondenter vittnar om att det i större lager finns en tendens till att den dagliga interaktionen mellan anställda och arbetsledningen minskar, jämfört med i ett mindre lager där man har mer direktkontakt. Detta, menar respondenterna, riskerar att föda ett missnöje hos de anställda där en respondent upplever att man inte längre ses som en individ eller en individuell tillgång. I ett arbete som är fysiskt och tungt kan detta sänka arbetsmoralen och därmed också effektiviteten. Respondenten upplevde det som att flera sjukskrivna också hade haft större chans att komma tillbaka tidigare om de känt att företaget i fråga hade ett större intresse av dem som individer och tillgångar för företaget.

Arbetsmiljöfrågor

Stycket ovanför tangerar också diskussionen kring arbetsmiljön, som kan komma att få en stor betydelse för lagerarbetet i Sverige framöver. Arbetsmiljön inom lagerverksamheten är tuff. Samtidigt har både arbetsgivare och arbetstagare påpekat att man arbetar kontinuerligt med att förbättra miljön och att stora framsteg görs. Att det sker arbetsrotation inom många verksamheter idag är också något som poängteras i intervjuerna. Vikten av en sådan dynamisk förbättring är enligt de personer vi intervjuat, både på arbetsgivar- och arbetstagarsidan, av stor vikt för att det fortsatt ska vara lönsamt och effektivt att bedriva lagerverksamhet.

Flera respondenter nämner dock att det från Arbetsmiljöverkets sida kommit nya, kraftigt restriktiva, krav på hur lagerverksamheten ska få bedrivas. För de anställda, menar respondenterna, medför en sådan kravbild att mellanledet kan förändras i grunden och företrädare för arbetstagarsidan är oroliga för att det kan leda till en snabbare övergång till automatiserade lagerverksamheter eller nedlagda lager. De poängterar att arbetsmiljön i många fall behöver förbättras men anser att detta ska ske kontinuerligt så att både arbetsgivare och arbetstagare kan anpassa sig efter de förbättringar som sker på området.

Slutsatser

I takt med att teknikutvecklingen gått framåt och konsumenternas köpvanor förändrats har mellanledet genomgått en strukturomvandling som inte återspeglas i den begreppsapparat som används till exempel inom den offentliga statistiken. En viktig slutsats i denna rapport är därför att det behövs utvecklade definitioner av mellanledets affärskoncept där skillnaderna mellan koncepten i hög grad handlar om graden av vertikal integrering av värdekedjan. Vi väljer att kalla affärskoncepten grossister, inköpsgrupper och helintegrerade kedjor. Att utveckla och precisera begreppsapparaten är nödvändigt för att kunna analysera mellanledet och för att kunna bedöma hur både specifika förändringar och allmänna trender som ökad internationalisering, e-handel eller förändrade miljö- och hållbarhetskrav kommer att påverka mellanledets förutsättningar.

Drivkrafterna bakom mellanledets förändring och de olika affärskonceptens relativa framgångar är starkt kopplade till sortimentets sammansättning, förekomsten av starka varumärken inom sortimentet samt till servicebehovet och kundanpassningen i den aktuella branschen. Allt annat lika gör förekomsten av varumärken som riktar sig till en stor del av marknaden (massvarumärken) och/eller ett sortiment med en stabil och förutsägbar omsättning det lättare för detaljisten att centralisera sina logistik- och inköpsfunktioner, medan ökade krav på service och kundanpassning gör det svårare. Samspelet mellan dessa faktorer tycks ha stark påverkan på den vertikala integrationen. Dessa faktorer är dock inte statiska utan utvecklas med tiden. Teknisk utveckling kan leda till att stordriftsfördelarna i ett visst sortiment ökar vilket i sin tur leder till bättre förutsättningar för en ökad integrering. Samtidigt gör nya krav på service och kundanpassning att sortiment som idag är väl anpassat för en helintegrerad affärslösning i framtiden kan passa en grossist eller inköpsgrupp bättre.

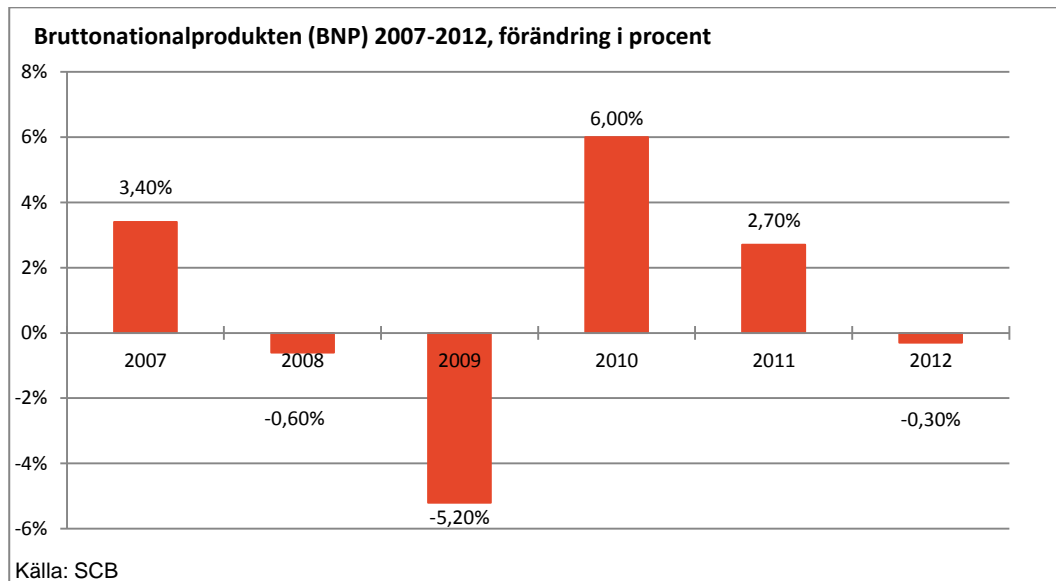
En av de viktigaste slutsatserna i denna rapport är att den konsolidering och specialisering som historiskt präglat mellanledet också ser ut att fortsätta framöver. Vad som främst talar för detta är den ökande konkurrens och internationalisering som respondenterna ser framåt i tiden. Ett sätt att möta en sådan konkurrens är att i så stor utsträckning som möjligt ta tillvara på de stordriftsfördelar som konsolideringar medför. Genom sammanslagningar och uppköp kan man öka kundkretsen och därigenom också sitt varuflöde. Att specialisera sig på en mindre del av marknaden är ett annat sätt att möta konkurrensen. Aktörer som utvecklar en specialkunskap och ett djup i sitt sortiment kommer ha större möjlighet att möta en tuffare konkurrens, och för mindre aktörer kommer det vara en nödvändighet för att klara sig. Bara genom att erbjuda sina kunder ett mervärde kommer dessa kunna hävda sig mot större konkurrenter framöver. En slutsats av detta är att mellanledet går mot två huvudsakliga typer av aktörer; växande storbolag där jakten på stordriftsfördelar spelar en avgörande roll och mindre specialister där behovet av service, kundanpassning och specialkompetens i viss mån utgör en restriktion på företagets storlek.

För de anställda inom mellanledet innebär detta att centraliseringen av lager- och logistikfunktioner som pågått under senare decennier ser ut att fortsätta. Större, och färre, lager ger företagen större möjlighet att effektivt utnyttja investeringar i ny teknik och förbättrade kommunikationsmöjligheter gör samtidigt att de koordineringssvårigheter som en centraliserad logistik innebär minskar. Även i branscher där mindre specialister kommer att finnas kvar ser denna utveckling ut att vara

dominerande. Mindre specialister har mindre möjlighet att på egen hand utnyttja stordriftsfördelar i sin lagerverksamhet, varför 3PL kan komma att bli ett starkare alternativ till att ha egen lagerverksamhet. En sådan centralisering av lagerverksamheten ställer samtidigt högre krav på kommunikationen mellan arbetsledning och personalen så att denna känner att den värderas och kan göra skillnad. Samhängande med specialiseringen i mellanledet och användandet av 3PL märks de gränsdragningsproblem som finns mellan partihandels- och transportavtalet i sin nuvarande utformning där villkoren för personalen skiljer sig åt förhållandevis mycket. Här finns idag inte alltid den samsyn som skulle behövas.

Bilagor

Bilaga 1. Bruttonationalprodukten (BNP) 2007-2012



Bilaga 2. Intervjuguide

Bakgrund intervjuguide

Intervjuerna syftar till att samla in information och kunskap om partihandeln utifrån ett antal centrala perspektiv som exemplifieras nedan:

- Affärsmodellerna i partihandeln
 - Hur tjänar företagen pengar och vilka faktorer är viktiga för att företagen ska vara lönsamma och livskraftiga? Identifiera de vanligaste affärsmodellerna
- Personalen i partihandeln
 - Hur är det att jobba i dagens partihandel? Vilken typ av personal behövs i partihandeln och hur hittar man personalen?
- Konsumenternas betydelse för partihandeln
 - Hur förändras konsumenternas preferenser och hur påverkar detta partihandeln?
- Teknikutvecklingens betydelse för partihandeln
 - Hur påverkar teknikutvecklingen arbetssättet i partihandeln? Hur påverkas partihandelns organisation?

När det gäller fokus i specifika intervjuer kan detta ligga på historien, nuläget eller framtiden, beroende på respondenten.

Intervjuns inledning

- Försök fånga respondentens definition och beskrivning av partihandeln, där några stödande exempel är
 - En mellanhand mellan producent och distributör?
 - En funktion i värdekedjan?
 - Någon annan definition...?
- **Sök respondentens syn på vilka som är de 3 viktigaste förändringarna som sker/skett inom partihandeln? Vilka är konsekvenserna av dessa förändringar?**
- **Sök respondentens syn på vilka som är de 3 största utmaningarna för partihandeln idag och i framtiden? Vilka konsekvenser kan följa av utmaningarna?**

Diskussion om affärsmodeller

- **Hur ser er affärsmodell ut? Hur tjänar ni pengar?**
- **Vad skiljer er modell från andras i branschen (eller vilka likheter finns)?**
- **Vilka är de viktigaste faktorerna för att företag (som ni) ska vara lönsamma och starka?**
- **Beskriv konkurrenssituationen i branschen, för er verksamhet?**
- **Har konkurrenssituationen förändrats, på vilket sätt?**

Diskussion om anställda inom partihandeln

- **Vilka jobbar i partihandeln idag? Olika utbildningsnivåer, olika roller? Heltid/visstid? Bemanningföretag?**
- **Hur är det att jobba i partihandeln idag? Vilka är personalens utmaningar? Finns uppenbara arbetsmiljöproblem?**

- Hur ser arbetstiderna ut? Jobbar samma personer både dag, kväll och helg eller är det separata personalkategorier? Hur fungerar partihandelsavtalet (eller det avtal som tillämpas) när det gäller arbetstidreglerna?
- Vilka egenskaper och kompetenser är särskilt viktiga hos anställda? Varför?
- Vilka personalkategorier är svårast att rekrytera/behålla? Varför?
- Vilka lönomodeller används? Månadslön, timlön, prestationsbaserad lön?

Diskussion om konsumenternas betydelse för partihandeln

- Vilka konsumenttrender är viktigast för partihandeln? (hälsa, hållbarhet, sharing mm)
- Vilka konsekvenser får dessa trender för ditt företag och partihandeln i stort?
- Vilka konsekvenser får konsumentförändringarna för den värdekedja partihandeln ingår i? Vem vinner/vem förlorar?

Diskussion om teknikutvecklingens betydelse för partihandeln

- Vilka tekniska förändringar har störst betydelse för partihandeln?
- Hur påverkar dessa förändringar arbetssättet i partihandeln? Hur påverkas partihandelns organisation? Hur påverkas partihandelns geografiska lokalisering ?
- Vilka affärsmässiga utmaningar och möjligheter skapar dessa tekniska förändringar?

Respondenter

Inför denna rapport genomfördes 18 intervjuer med respondenter från följande företag och organisationer:

Ahlsell Sverige AB

Axfood Närlivs AB

Bergendahl & Son Aktiefbolag

Coop Sverige AB

Electra Gruppen AB

Hebes Frukt och Grönt AB

ICA Sverige AB

Jofrab AB

Linköpings Universitet

Martin & Servera Aktiefbolag

Menigo Foodservice AB

Mio AB

MQ Retail AB

Team Sportia AB

Woody Bygghandel AB

Referenser

Litteratur

Abrahamsson, M., & Rehme, J. (2010). "The Role of Logistics in Retailers' Corporate Strategy-a Driver for Growth and Customer Value." *Supply Chain Forum: An International Journal* (Vol. 11, No. 4, pp. 14-22).

Abrahamsson, M., Rehme, J., Sandberg, E. (2011). "Logistik i svensk handel", Forskningsrapport, Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling

Bergström, F., Rämme, U., & Wengström, E. (2002). "Struktur och strukturomvandling i partihandeln". Forskningsrapport S69, Handelns utredningsinstitut (HUI), Stockholm, Sverige.

Coase, R. H. (1937). "The nature of the firm". *economica*, 4(16), 386-405.

Coase, R. H. (1960). "Problem of social cost, the". *Jl & econ.*, 3, 1.

Dahlman, C. J. (1979). "The problem of externality". *Journal of law and economics*, 141-162.

Gadde, L. E. (2011). "Dynamiken i handel och distribution–från varuförmedling till skapande av kundvärde". Rapport till Handelns Utvecklingsråd. Chalmers University of Technology.

Gadde, L. E., & Hulthén, K. (2011). "Nya roller för mellanhänderna. Värdeskapande i nätverk". Forskningsrapport 2011: 5. Handelns Utvecklingsråd. Stockholm.

Marasco, A. (2008). "Third-party logistics: a literature review". *International Journal of Production Economics*, 113(1), 127-147.

Panzar, J. C., & Willig, R. D. (1981). "Economies of scope". *The American Economic Review*, 268-272.

"Partihandeln – den osynliga värdeskaparen" (2011). HUI Research AB.

Rudholm, N. (2011). "Partihandelns utveckling: Nyetableringar, företagsmigration och företagstillväxt inom svensk partihandel". Forskningsrapport 2011, 4. HUI Research AB

Slutrapport Arbetsgrupp Partihandeln (2012), Svensk Handel och Handelsanställdas förbund.

Elektroniska källor

Nobelprize.org, 2014. "Ronald H. Coase - Facts". Nobel Media AB 2014. [Online] Available at: http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1991/coase-facts.html [Accessed 2014-12-19]