

# Nya roller för mellanhänderna

## *Värdeskapande i nätverk*

**Mellanhänderna i distributionen av varor har länge fört en undanskymd tillvaro i forskningen. I denna studie med långtgående teoretisk betydelse analyseras historien och nuläget gällande mellanhändernas situation och roll i distributionen. Slutsatserna visar att förutsättningarna för mellanhändernas värdeskapande förändrats påtagligt.**

### **Kort om studien**

I forskningsprojektet ”Rollförändringar i distributionssystem – med särskilt fokus på mellanhändernas funktion” som finansierats av Handelns Utvecklingsråd har forskare vid Chalmers tekniska högskola i Göteborg studerat hur kopplingen mellan produktion och konsumtion har förändrats över tiden.

Projektets syfte har varit att studera pågående förändringar i företags distributionsystem. Den tekniska utvecklingen har skapat förutsättningar för nya lösningar som leder till att tidigare väldefinierade strukturer baserade på producentled, mellanled och konsumentled är i upplösning. Dessa förändringar innebär också att de enskilda före-

tagens roller och funktioner påverkas. I projektet har särskilt fokus riktats mot att analysera konsekvenserna av denna dynamik för mellanleden i distributionen. Ett motiv för detta är att dessa företag varit styvmoderligt behandlade i den tidigare forskningen som framförallt har fokuserat på situationen för producenter och konsumenter.

### **Historisk exposé**

För att förstå och analysera möjliga utvecklingslinjer för mellanleden krävs en förståelse av hur nuläget har växt fram över tiden och hur mellanleden fungerar i dagsläget. Därför är en viktig del av rapporten en historisk exposé över utvecklingen av mellan-

ledens funktioner och situation. För dessa delprojekt har sekundärdata i form av såväl forskningsbaserade studier som mera praktiskt orienterade arbeten använts. Detta data-material har kompletterats med systematisk datainsamling gällande fyra branscher: persondatorer, läkemedel, mobiltelefoner och byggmaterial.

Dessa branschstudier visade att två centrala kännetecken i dagens distribution är (1) en *ökad mångfald* med avseende på vilka typer av distributionsvägar som köpande företag kan använda sig av och (2) en *ökad specialiseringsgrad* hos distributionsföretagen. Den tekniska utvecklingen inom logistik och informationssystem har inneburit att företag kunnat specialisera sig på antingen materialflödet eller informationsflödet i distributionen och på det sättet kommit att komplettera, och ibland ersätta, befintliga mångsysslande mellanhänder. Slutsatsen av detta är att förutsättningarna för den ”traditionella” mellanhanden har förändrats på ett drastiskt sätt.

### Den industriella nätverksansatsen

Sökandet efter en referensram för att analysera denna nya situation ledde till ”den industriella nätverksansatsen”. Denna modell belyser den industriella verkligheten ur tre olika perspektiv;

- de *aktiviteter* som utförs;
- de *resurser* som används för aktiviteterna; och
- de *aktörer* som kontrollerar resurserna och utför aktiviteterna.

Modellen har visat sig särskilt lämplig för att analysera den komplexa verklighet då företag i stor utsträckning använder varandras resurser och är involverade i aktiviteter vars koordinationsbehov sträcker sig över företagsgränserna (exempelvis just-in-time leveranser).

*Slutsatsen /.../ är att förutsättningarna för den ”traditionella” mellanhanden har förändrats på ett drastiskt sätt.*

Utgångspunkten för analysen av behovet av modifierade roller är att en mellanhand, i likhet med varje aktör, måste bidra till sina affärspartners

värdeskapande. Mellanhandsaktörerna kan i nätverksmodellen inta olika typer av värdeskapande roller inom ramen för de olika perspektiven. I aktivitetsstrukturen är *specialisering* den första. Denna kan avse antingen varuflödet eller informationsutbytet där en specialiserad aktör kan vara effektivare än en mångsysslare. Specialiserade aktiviteter behöver på något sätt samordnas för att skapa en för kunden fungerande helhet. Detta utgör förutsättningen för den andra rollen; *integrering*. Den tredje rollen i aktivitetsstrukturen är *funktionsövertagande* som exemplifieras av kundanpassad vidareförädling av olika slag där mellanhanden övertar aktiviteter från producent eller konsument. I resursdimensionen är *resurskombinering* en tänkbar värdeskapande roll till följd av enskilda företags fokusering på sina specifika resurser. En andra roll identifieras som *problemlösning* och innebär ett totalåtagande när det gäller användarens distributionsbehov. Denna roll leder i sin tur till ett krav på *differentiering* eftersom varje användare gör sin egen bedömning av vad som är en värdeskapande lösning. När det gäller aktörs-

dimensionen kommer dessa olika roller att få konsekvenser för mellanhandens *positionering* i förhållande till företag och för vilka former av *interaktion* med dessa som är nödvändig.

### **Det traditionella distributionssystemet i förändring**

Studien har resulterat i slutsatser och implikationer av såväl praktisk som teoretisk natur. Två centrala begrepp i distributionslitteraturen bör ifrågasättas. Det första är synen på distribution som *en "kanal" från tillverkare till användare*. Denna är inte längre relevant när det i många fall är kundens användningssituation som styr utformningen av distributionslösningen och att denna tillkommer via ett nätverk av aktörer. Det andra är den etablerade bilden av en mellanhand som en *förhållandevis passiv sammankopplare av producenter och användare*. Resultaten visar att mellanhänder av olika slag i dag är involverade i komplexa former av värdeskapande för sina affärspartners.

Från ett nätverksteoretiskt perspektiv är den centrala slutsatsen att alla företag är mellanhänder och att den sammankopplande funktionen som mellanhänder svarat för blivit alltmer central i dagens industristrukturer.

### **Aktörerna kopplas samman**

Utgångspunkten för dessa tankar är att alla aktörer på olika sätt är involverade i sammankopplingen av skapandet av varor och tjänster med konsumtionen av desamma. Denna sammankoppling bör analyseras inte bara i aktörsdimensionen, i termer av mellan vilka detta sker, som tidigare varit fallit. Förståelsen kan väsentligt förbättras om man



också studerar *vad* som sammankopplas (i aktivitetsstrukturen) och *hur* denna sammankoppling åstadkoms (i resursstrukturen).

Tidigare skarpa gränser mellan företag som kunde klassificeras som tillverkare, grossister, detaljister och så vidare har luckrats upp.

I det övergripande perspektiv där distributionsfrågorna sätts in i sitt större sammanhang i den industriella verkligheten behövs mera forskning om formerna för, och konsekvenserna av, olika principer för sammankoppling i aktivitets-, resurs- och aktörsstrukturerna. Ökad kunskap och förståelse för vad som kännetecknar denna sammankoppling i de tre dimensionerna kommer i sin tur att förbättra möjligheterna att utveckla potentiella roller för mellanhändernas praktiska värdeskapande.

#### FAKTARUTA

Rapporten *Nya roller för mellanhänderna – värdeskapande i nätverk* bygger på resultat från forskningsprojektet "Rollförändringar i distributionssystem – med särskilt fokus på mellanhändernas funktion", ett projekt finansierat av Handels Utvecklingsråd inom ramen för utlysningen "Distribution, logistik och partihandel".

*Projektledare:* Docent Kajsa Hulthén, Chalmers tekniska högskola.

*Projektmedlemmar:* Professor Lars Erik Gadde och doktorand Robert Olsson vid Chalmers tekniska högskola.

För mer information om detta eller andra projekt som finansieras av Handels Utvecklingsråd, kontakta

Andreas Hedlund  
Kanslichef Handels Utvecklingsråd  
010-471 85 46  
andreas.hedlund@hur.nu

*Tidigare skarpa gränser mellan företag som kunde klassificeras som tillverkare, grossister, detaljister och så vidare har luckrats upp.*

**HANDELNS  
UTVECKLINGSRÅD**

Handels Utvecklingsråd  
Regeringsgatan 60, 103 29 Stockholm  
Telefon 010-471 85 46  
www.hur.nu