

Nya roller för mellanhänderna

Värdeskapande i nätverk

*Lars Erik Gadde och Kajsa Hulthén
Chalmers tekniska högskola*



Forskningsrapport 2011:5,
Nya roller för mellanhänderna
ingår i Handels Utvecklingsråds rapportserie.
Rapporten är finansierad av Handels Utvecklingsråd,
men där forskarna själva är ansvariga
för rapportens innehåll.
Publiceringsår 2011.

Grafisk produktion: Handels Utvecklingsråd
Tryck: Typografiska Ateljén AB

www.hur.nu
ISBN: 978-91-86508-14-2

Förord

Den här skriften utgör en del av avrapporteringen av forskningsprojektet ”Rollförändringar i distributionssystem – med fokus på mellanledens funktion”. Projektet har finansierats av Handels Utvecklingsråd och genomförts vid avdelningen för Industriell marknadsföring vid Chalmers Tekniska Högskola under perioden 2009-2011. I projektet har docent Kajsa Hulthén (projektledare), professor Lars-Erik Gadde samt doktoranderna Viktoria Sundquist (som våren 2011 avlade licentiatexamen) och Robert Olsson medverkat.

Vidare har inom ramen för projektet bland annat följande vetenskapliga arbeten publicerats:

Engström, C-G., Mattsson, L-G. and Gadde, L-E. (2010): "Assortment dynamics and the long-term evolution of distribution". Paper presented at the *2nd Nordic Retail and Wholesale Conference*, Gothenburg University, November, 10-11

Ford, D., Gadde, L-E, Håkansson, H. and Snehota, I. (2011) *Managing Business Relationships*. Kapitel 6: "Intermediation among business relationships". Chichester: Wiley

Gadde, L-E and Hulthén, K. (2009) "Improving logistics outsourcing through increasing buyer-provider interaction". *Industrial Marketing Management*, 38, 633-640.

Gadde, L-E. (2010) "Distribution network evolution – challenges for practice and theory". *IMP Journal*, 4, 3, 160-169

Gadde, L-E (2011) "Dynamique de réseau de distribution – implications pour les intermédiaires." Inviterat bidrag till en special issue av den franska journalen *Management & Avenir*

Hulthén, K. and Gadde, L-E (2010) "Understanding the 'new' distribution reality through 'old' concepts: a renaissance for transvection and sorting". In Ellis, N., Tadjewski, M. and Pressey, A. (eds.) *Business-to-Business Marketing*, Vol. II. London: Sage Publications.

Hulthén, K. and Mattsson, L-G. (2010) "Distribution network dynamics: Evolution in the PC industry". *IMP Journal*, 4, 3, 170-193

Olsson, R. and Hulthén, K., (2010) "Changing Roles of an Intermediary Actor: an illustration from a distributor of mobile phones". Paper presented at the *2nd Nordic Retail and Wholesale Conference*, Gothenburg, November 10-11.

Olsson, R. and Hulthén, K. (2011) "The development of functions in distribution networks – the case of a mobile telephone middleman". Proceedings of the *27th IMP Conference*. Glasgow, UK.

Sundquist, V. (2011) *Intermediation in Business Networks: A Case Study in the Textile and Clothing Industry*. Licentiate thesis. Gothenburg: Chalmers University of Technology. (Denna avhandling har senare publicerats på ett internationellt förlag: Lambert Academic Publishing, Saarbrücken)

Sundquist, V., and Gadde, L-E. (2010). "The Changing Role of Intermediation". Proceedings of the *26th IMP Conference*, Budapest, Hungary.

Sundquist, V. and Gadde, L-E. (2010) "Intermediaries and Intermediation in Business Networks". Paper presented at the *2nd Nordic Retail and Wholesale Conference*, Gothenburg, November 10-11.

Sundqvist, V., Hulthén, K. and Gadde, L-E (2011) "Features of alternative forms of intermediation – a case from the construction industry". Proceedings of the *27th IMP Conference*. Glasgow, UK.

Vi tackar Handels Utvecklingsråd för det ekonomiska stödet utan vilket projektet inte hade kunnat genomföras.

Göteborg i oktober 2011

Kajsa Hulthén
Projektledare
Docent, Chalmers tekniska högskola

Sammanfattning

Projektets syfte har varit att studera pågående förändringar i företags distributionssystem. 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 företagens 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.

En bärande tanke i projektet har varit att analysen av möjliga utvecklingslinjer när det gäller mellanledens funktioner kräver förståelse av hur nuläget växt fram över tiden. Studier av den historiska utvecklingen av mellanledens situation har därför utgjort ett väsentligt inslag i projektet. För dessa delprojekt har sekundärdata i form av såväl forskningsbaserade studier som mera praktiskt orienterade arbeten använts. Detta datamaterial har kompletterats med egna fältstudier i 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 de i distributionen verksamma företagen. 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.

Sökandet efter en referensram för att analysera denna nya situation ledde oss till ”den industriella nätverksansatsen”. Denna modell belyser den industriella verkligheten ur tre olika perspektiv; de *aktiviteter* som utförs, de *resurser* som används för detta samt de *aktörer* som kontrollerar resurserna och utför aktiviteterna. Modellen har visat sig särskilt lämplig när företag i stor utsträckning använder varandras resurser och är involverade i aktiviteter vars koordinationsbehov sträcker sig över företagsgränserna (exempelvis just-in-time leveranser).

Utgångspunkten för framställningen är sedan att en mellanhand, i likhet med varje aktör, måste bidra till sina affärspartners värdeskapande. Analysen av mellanledens situation med nätverksmodellen resulterar i att tre potentiellt värdeskapande roller för mellanhandsaktören kan härledas utifrån var och en av de två andra dimensionerna. I aktivitetsstrukturen är den tidigare nämnda *specialiseringen* den första. Denna leder direkt till den andra rollen *integrering* eftersom specialiserade aktiviteter på något sätt behöver samordnas. Den tredje rollen *funktionsövertagande* exemplifieras med utförandet av kundangepassad vidareförädling av olika slag. 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 distributionslösning. Denna roll leder i sin tur till ett behov av *differentiering* eftersom olika användare gör var och en sin bedömning av vad som är en värdeskapande lösning. När det gäller aktörsdimensionen kommer dessa olika roller att få konsekvenser för mellanhandens *positionering* i förhållande till andra företag och för vilka former av *interaktion* med dessa som är nödvändiga.

Projektets slutsatser har långtgående teoretiska implikationer. Våra studier visar att 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 är styrande för distributionslösningen. Det andra begreppet är den etablerade bilden av en mellanhand som en förhållandevis passiv sammankopplare av producenter och användare. Som visas i våra studier är mellanhänder av olika slag i dag involverade i komplexa former av värdeskapande för sina affärspartners.

Innehållsförteckning

Inledning	8
1.1 Bakgrund och syfte	8
1.2 Studiens genomförande och rapportens disposition	9
Mellanledens uppkomst och utveckling	12
2.1 Historiska rollförändringar	12
2.2 Utmaningar för mellanleden	14
Fyra distributionssystem i förändring	16
3.1 Differentiering och dynamik i distributionen av persondatorer	16
3.2 Regleringars inverkan på strukturen i läkemedelsdistributionen	19
3.2.1 Läget i mitten av 1900-talet	20
3.2.2 Förstatligandet av apoteken	20
3.2.3 Grossisternas inträde i internationella koncerner	21
3.2.4 Apoteksmonopolet avvecklas	22
3.3 Utökade roller för en distributör av mobiltelefoner	24
3.4 Differentiering och konsumentinriktning i bygghandeln	26
Dynamik, specialisering och mångfald	33
4.1 Mellanledens ökade betydelse	33
4.2 Utvecklingen av informationsutbytet	35
4.3 Utvecklingen av den fysiska distributionen	38
4.4 Behovet av koordinering och samordning	42
Strategiska möjligheter för mellanleden	45
5.1 Dagens distributionsstrukturer	45
5.2 Distributionssystem från ett nätverksperspektiv	46
5.3 Mellanhanden i distributionsnätverken	49
Mellanhanden som värdeskapare	51
6.1 Vad en affärspartner värderar	51
6.2 Värdeskapande i nätverk	53
6.2.1 Värdegenerering i aktivitetsstrukturen	54
6.2.2 Värdegenerering i resursstrukturen	55
6.2.3 Värdegenerering i aktörsstrukturen	57
Slutsatser och implikationer	59
Referenser	62



Inledning

An advanced marketing economy is characterized by intermediary sellers who intervene between the original source of supply and the ultimate consumer. These middlemen include retailers and wholesalers and many specialized types of merchants, brokers and sales agents.

(Alderson, 1965:211)

Citatet ovan belyser den grundläggande frågeställningen i denna forskningsrapport, nämligen hur ”the sources of supply” kopplas samman med ”the ultimate consumer”. Denna sammankoppling analyseras vanligen i termer av funktioner i ett distributions-system. Olika mellanled (intermediaries) involveras i dessa system i sådana fall där de bidrar till förbättrad prestanda, jämfört med direkt sammankoppling av ”supply” och ”consumption”. Av citatet framgår också att dessa sammankopplande mellanled kännetecknas av variation med avseende på vilka företagskategorier de representerar.

Ett annat utmärkande drag, som inte nämns ovan, är sammankopplingens dynamik över tiden. Förutsättningarna för distributionen förändras kontinuerligt, vilket innebär att rollerna för de involverade företagen också måste anpassas. Det är dessa dynamiska förlopp i distributionssystemen som behandlas i denna rapport. Av titeln framgår att det är mellanhänderna och deras situation som är i fokus. Denna inriktning är motiverad av att den typen av företag varit tämligen försummad i tidigare forskning. Detta har påpekats av exempelvis Dawson och Moir (1985) som konkluderade att grosshandeln trots sin centrala roll för dynamiken i distributionen inte uppmärksammas tillräckligt av akademiker. På motsvarande sätt konstaterar Frazier (1999) avsaknaden av forskning som analyserar mellanleden i distributionen från deras eget perspektiv snarare än från producenters och konsumenters.

I.1 Bakgrund och syfte

Under det senaste decenniet har flera grundläggande förutsättningar för uppbyggnaden av distributionssystemen förändrats. I vår ansökan till Handelns Utvecklingsråd pekade vi på tre faktorer som särskilt väsentliga i detta avseende. Den första är de nya möjligheter som skapas genom den *tekniska utvecklingen*. Dagens produktionsteknologi medför såväl minskade krav på storskalighet som ökad flexibilitet genom kortare omställningstider. Detta ger förutsättningar för ökade kundanpassningar som nu kan åstadkommas till rimlig kostnad. Nya logistiska lösningar skapar effektivare materialflöden med avseende på kortare och säkrare leveranstider, vilket i sin tur minskar behovet av lagerhållning. Den enskilt viktigaste faktorn inom detta område är dock utvecklingen inom informationsteknologin. Denna bidrar till ett snabbare och mer tillförlitligt informationsutbyte som är en av de viktiga funktionerna i distributionssystemen. Vidare har informations-

flödet en avgörande betydelse för styrningen av de fysiska flödena. Av denna orsak bedömdes vid utgången av det föregående millenniet IT-utvecklingen ha potential att förändra distributionssystemen ”like no other environmental force since the industrial revolution” (Pitt m.fl., 1999:19).

Den andra större förändringen av betydelse är *internationaliseringen* av näringslivet. Företagens verksamhet spänner idag över allt större geografiska områden. Tillverkande företag internationaliseras såväl genom organisk tillväxt som genom förvärv. När produktionsstrukturen då rationaliseras på en global basis förändras också förutsättningarna för distributionsstrukturen som helhet och därmed också för mellanleden (Henderson m.fl., 2002). Ökad internationalisering kännetecknar också många slutanvändare vilket också får konsekvenser för mellanleden. Vidare är såväl partihandel som detaljhandel i sig föremål för globalisering (Andersson, 2002; Swoboda m.fl., 2008).

Den tredje viktiga förändringen är *specialiseringsgraden* i industrin. Såväl producenter som mellanled och slutanvändare tenderar att fokusera sin verksamhet på en allt mer begränsad del av den totala värdekedjan man är involverad i. Denna ökade outsourcing i näringslivet har en betydande påverkan på arbetsfördelningen och företagens roller. Specialisering bidrar till ökad effektivitet genom att stordriftsfördelar uppstår. Samtidigt medför specialiseringen också ett behov av koordinering eftersom dessa specialiserade aktörer i slutändan tillsammans skall skapa en fungerande helhet i form av exempelvis en bil, en persondator, eller en logistiklösning (Gadde, 2008; Ford m.fl., 2011). Denna utveckling påverkar i hög grad behovet av sammankoppling och därmed såväl existerande som potentiella mellanled.

Det övergripande syftet med projektet har varit att analysera förutsättningar för, och konsekvenser av, pågående förändringar i dagens distributionssystem. Det mer specifika syftet är att studera hur dessa faktorer påverkar arbetsfördelningen i distributionen och därmed de olika aktörernas roller. Som framgått ovan är det särskilt mellanledens situation som fokuseras och då i synnerhet med avseende på affärer mellan företag.

I.2 Studiens genomförande och rapportens disposition

Ovanstående avsnitt visar att dagens distributionssystem kännetecknas av starka förändringskrafter. Dessa påverkar alla typer av företag, tillverkare såväl som mellanled och användare. Analys av vilka konsekvenser detta innebär för mellanledens roller och vad som kan ske i framtiden kräver att situationen för dessa sätts in i två större sammanhang. Det ena är hur de förändrade förutsättningarna påverkar, och påverkas av, övriga befintliga företag och vilket utrymme som skapas för nya aktörer. Det andra är att förståelsen för dessa faktorer i nuläget kräver kunskap om hur distributionssystemen har utvecklats. För uppfyllandet av studiens syfte behövs därför analys av den historiska utvecklingen för såväl distributionssystemen som helhet; som rollerna för tillverkare, användare och mellanled.

Av dessa orsaker har studien genomförts som en kombination av litteraturstudier och insamling av eget empiriskt material. Litteraturstudierna har använts framför allt för beskrivning och analys av den historiska utvecklingen. De har också varit viktiga för att komplettera den bild som framkommit i den egna datainsamlingen i specifika distributionssystem. Vår egen empiri är koncentrerad till fyra branscher. *Pc-industrin* valdes för att den ger möjlighet att illustrera hur ett distributionssystem växer fram från den första etableringen av ett nytt produktområde. Vidare kan i denna utveckling urskiljas ett antal faser där de olika aktörerna tidvis arbetar efter likartade principer och sådana där deras arbetssätt skiljer sig helt. En annan delstudie fokuserar på en distributör av *mobilttelefoner*. Denna delstudie genomfördes därför att den aktuella distributören påvisar mångfalden i de funktioner som ett mellanled kan utföra i förhållande till olika motparter. Båda dessa delstudier representerar förhållandevis nya distributionssystem där experiment med olika lösningar förekommer i ett initialt skede av produktens livscykel. Som komplement till detta ingår också två produktområden som är mer väletablerade. Det ena är distributionen av *läkemedel*, som valdes därför att denna distributionsstruktur är starkt påverkad av lagstiftning och regleringar av olika slag. Över tiden har modifieringar i dessa avseenden resulterat i förändringar av distributionen. Läkemedelsdistributionen har också hög aktualitet till följd av den senaste omregleringen där apoteksmonopolet avskaffades. Den andra etablerade branschen är *byggsektorn*. Denna kännetecknas av en förhållandevis hög stabilitet när det gäller den grundläggande strukturen för byggplatsens försörjning med material. Inom ramen för denna har dock gjorts påtagliga försök till effektivisering. Vidare har privatkonsumenten under den senaste tioårsperioden blivit en allt viktigare målgrupp vilket påverkat hela distributionsstrukturen. Åtskilliga exempel från andra branscher och andra företag återfinns också i de publikationer som beskriver generella utvecklingslinjer inom distributionen som arbetats fram inom ramen för projektet och som redovisats i förordet.

Föreliggande rapport utgör en sammanfattning och integrering av det viktigaste innehållet i dessa vetenskapliga bidrag. Rapporten fortsätter närmast med kapitel 2 som innehåller en genomgång av tidigare forskning om mellanledens uppkomst, deras funktion i historiska distributionssystem och en diskussion av hur deras roller förändrats över tiden. En viktig slutsats här är att mellanleden i distributionen mer eller mindre kontinuerligt varit ifrågasatta, men att de hittills på ett framgångsrikt sätt lyckats försvara och förstärka sina positioner. Kapitel 3 utgörs av en komprimering av våra fyra branschstudier. Syftet med detta avsnitt är att identifiera utvecklingstendenser som på olika sätt påverkar förutsättningarna för rollfördelningen i dagens distributionssystem. Viktiga slutsatser av denna beskrivning är för det första att det pågår en tilltagande specialisering i distributionen där många företag fokuserar sin verksamhet på en begränsad del av de aktiviteter som är nödvändiga för att koppla samman ”source of supply” med ”consumption”. För det andra visas att distributionen kännetecknas av en ökad mångfald vad beträffar de lösningar som används för denna sammankoppling. När det gäller specialiseringen visar det sig vara särskilt betydelsefullt att specialiserade företag växt fram för hantering av materialflödet respektive informationsflödet. Av den orsaken följer i kapitel 4 en fördjupad analys av konsekvenserna för mellanleden av denna specialisering. En viktig

slutsats är att specialiseringen leder till ökat behov av koordinering. Kapitel 5 identifierar vilka övergripande strategiska möjligheter som står till buds för mellanleden i dagens distributionsstrukturer som bäst kan liknas vid konstellationer av samverkande företag sammankopplade i nätverksstrukturer. Efter detta presenteras en nätverksmodell som bildar utgångspunkten för den fortsatta framställningen. Det centrala i denna diskussion om mellanledens framtida funktioner och roller är att varje aktör i dessa nätverk på något sätt måste bidra till det gemensamma värdeskapandet. Utifrån nätverksmodellens dimensioner identifieras i kapitel 6 möjliga former för sådant värdeskapande i nätverk. Rapporten avslutas i kapitel 7 med slutsatser och implikationer för praktik och teori.

2 Mellanledens uppkomst och utveckling

Ursprunget till de mellanled som Alderson (1965) diskuterar i det inledande citatet kan härledas till slutet av medeltiden. Vad som då hände inom handeln har visat sig vara av största betydelse även i ett vidare och längre perspektiv; framväxten av den professionelle handelsmannen. Sålunda konstateras att ”det är specialiseringen på handeln som är början till den nya världen, inte de preliminära stadierna av handel utan specialiseringen” (Hicks, 1970:36). Samma tankar framförs av Heilbroner (1968) som menar att denna avgörande händelse kom att bli motorn för hela samhällets utveckling. Samtidigt framhåller båda att framtoningen hos denna centrala aktör inte är enbart positiv. Heilbroner skriver att handelsmännen uppfattades som ”månglare som yrkade på betalning i reda pengar” (s. 61). Hicks menar att det är oklart om den nye huvudrollsinnehavaren är hjälte eller skurk och att ”handelsmannen måste ha börjat som pirat eller stråtrövare” (s. 37). I vissa avseenden har attityder av detta slag fortsättningsvis karaktäriserat uppfattningen om handelsleden och manifesterats i uttryck som ”onödiga mellanhänder” och ”fördyring utan förädling”. I det sammanhanget är det värt att påpeka att dessa företag aldrig skulle kunnat etablera sig i distributionssystemen om det inte varit så att de vid detta tillfälle på något sätt skapat värde för andra aktörer. Däremot är det så att förutsättningarna för detta värdeskapande förändras över tiden vilket innebär att mellanleden måste anpassas till nya förhållanden. Om detta inte sker kan de komma att uppfattas som onödiga och fördyrande. I detta kapitel redovisas ett antal centrala historiska förändringar av distributionssystemen och vilka utmaningar dessa inneburit för mellanleden.

2.1 Historiska rollförändringar

Innan specialiseringen på handel hade den tidigare byteshushållningen i Sverige ersatts av att jordbrukare och hantverkare (som var 1500-talets industrialister) sålde direkt till konsumenter på en mycket lokalt betonad marknad. Det var därför framförallt i utrikes-handeln som behovet av mellanhänder uppstod eftersom producent och konsument vid dessa affärer oftast inte kunde stå i direktkontakt med varandra. Man kan dock konstatera att denna verksamhet inte var ”hänvisad till särskilda yrkesmän eller specialister” utan genomfördes av sådana som knappast skulle uppfattas som ”köpmän i våra dagars mening” och som ”köpte och sålde /.../ vad som kom i ens väg” (af Trolle, 1968: 10:9). Den mera professionella handelsman som härefter växte fram i samband med kolonialtiden var en sann mångsysslare som köpte och sålde alla slags produkter och utförde alla nödvändiga kommersiella funktioner. Denna ”grand distributor” var på samma gång ”exporter, wholesaler, importer, retailer, shipowner, banker and insurer” (Chandler, 1977:15). Denna företagstyp dominerade handeln fram till den industriella revolutionen då förutsättningarna drastiskt förändrades. Under 1800-talet etablerades i stor skala organisationer som specialiserade sig på vissa av dessa funktioner: banker, försäkringsbolag,

rederier och andra transportföretag. Även i övrigt skedde en specialisering i form av varuslag (exempelvis grossister för bomull och vete) och företagen tenderade att fokusera på "a single function: retailing, wholesaling, importing, or exporting" (ibid.).

Distributionssystemen för konsumentvaror kom i allmänhet att omfatta såväl ett grossistled som ett detaljistled. Detaljistledet kännetecknades under andra halvan av 1800-talet av en tilltagande specialisering där "general stores" med ett mycket omfattande varusortiment successivt kom att ersättas av nya typer av detaljistverksamheter såsom "department stores", "chain stores" (exempelvis Woolworth) och postorderföretag såsom Sears, Roeback & Company (Jones, 1954). Dessa förändringar påverkade i sin tur förutsättningarna för grossistledet både i termer av breddad struktur och förändrade maktpositioner. När det gäller läget för distributionssystem för producentvaror i början av 1900-talet kan konstateras att mellanleden i ökad utsträckning specialiserade sig på olika typer av affärspartners och skilda varuslag (Corey m.fl., 1989). Vissa hade då definierat sin verksamhet utifrån olika användarindustriers behov och försåg exempelvis skeppsvarv och textiltillverkare med det de behövde. Andra hade specialiserat sig på vissa produktslag och här känns huvuddragen hos de företag som sedermera kom att kallas industridistributörer igen, exempelvis stålgrossister och distributörer av industrikemikalier.

Förutsättningarna för mellanledens verksamhet betingades under denna historiska period till stor del av situationen i tillverkningsledet. De producerande företagen var under lång tid små och resurssvaga i jämförelse med mäktiga handelsaktörer av typen "the grand distributor" och dess ekonomiskt mäktiga efterföljare som ofta försörjde producenterna finansiellt. Med ökad industrialisering och krav på stordrift i produktionsledet förändrades dessa förutsättningar. Effekten blev därför att i vissa branscher; "the mass producer rather than the mass marketer took over the role of coordinating" (Chandler, 1977:239). Detta var ursprunget till framväxten av de tillverkande företagens egna säljorganisationer som började etableras i mitten av 1800-talet (Bucklin, 1972). En orsak till detta var att existerande mellanled inte hade kapacitet att avsätta de kraftigt ökande volymerna. Massproduktion krävde massdistribution i de framväxande "modern business enterprises" (MBE) som Chandler studerat i sin analys av den historiska utvecklingen av den amerikanska industrin. Den andra orsaken var att även småskaliga tillverkare kunde vara i behov av direktkontakt med användarna, exempelvis leverantörer av komplexa utrustningar som krävde demonstration, installation och service som existerande mellanled hade varken intresse eller kompetens att tillhandahålla (Chandler, 1977).

Syftet med denna historiska återblick har varit att påvisa att rollförändringar är ett ständigt pågående fenomen i distributionssystemen. Nya förutsättningar förändrar villkoren för arbetsfördelningen mellan de involverade företagen och därmed deras roller. Av särskild betydelse i detta avseende är den tekniska utvecklingen. I beskrivningen ovan påvisades hur den industriella revolutionen ändrade betingelserna för mellanledens funktion. Vidare konstaterade Chandler att det var en "revolution of transportation and communication" som beredde väg för de MBE som byggde på integreringen av massproduktion och massdistribution. Järnvägar och ångbåtar möjliggjorde helt nya arrangemang för

fysisk distribution medan framväxten av telegraf, telefon och postväsendet hade en likartad betydelse för utbytet av information mellan företagen. Dessa teknologiska förändringar har stor betydelse för rollfördelningen i och med att de påverkar förutsättningarna för *vilka* uppgifter som är nödvändiga och möjliga, *hur* dessa kan utföras samt *vem* som är bäst lämpad att utföra de olika åtgärderna. Av framställningen ovan framgår att i ett historiskt perspektiv har den tekniska utvecklingen haft två huvudsakliga konsekvenser. Den har bidragit till en effektivisering av distributionens funktioner och till en specialisering av de involverade aktörerna. Vi återkommer till båda dessa förändringar.

2.2 Utmaningar för mellanleden

Att befintliga mellanled är utsatta för stora utmaningar är ett ständigt återkommande tema i artiklar, både vetenskapliga och praktiskt orienterade. Ett exempel från nutid är den tidigare nämnda artikeln om radikala distributionsförändringar där slutsatsen är att ”many intermediaries will die out” (Pitt m.fl., 1999:19). Samtidigt konkluderar dock författarna att nya mellanled kan komma att uppstå. Exempelvis konstateras att den tidigare klara uppdelningen i skilda led såsom tillverkare, grossister och detaljister inte längre enkelt låter sig göras. Nya typer av aktörer växer fram och dessa kännetecknas av att; ”it is often difficult to distinguish whether they are wholesalers or retailers in the traditional sense” (Dawson, 2007:317). Särskilt anses ”traditionella grossister” vara utsatta för stark press eftersom grossistens funktioner i ökad utsträckning tenderar att övertas av tillverkare respektive detaljister. Denna utveckling är inte alls specifik för nuläget utan har pågått över lång tid och även historiskt utmanat framför allt den fristående grosshandelns verksamhet.

Redan på 1930-talet var grossistens position starkt ifrågasatt. En orsak till detta var att handelns effektivitet var föremål för kritik, vilket tydligt illustreras av titeln på två böcker. Den ena, *Does distribution cost too much?* av Stewart & Dewhurst, gavs ut i USA 1939. Den andra, *Distributionsvägarna i kritisk belysning* av Törnqvist (innehållande kapitlet ”Varför stiga distributionskostnaderna?”), publicerades i Sverige 1933. I England försökte regeringen vid samma tid minska mellanhandernas makt i livsmedelsdistributionen genom att etablera organisationer för konsumentskydd och stimulera samarbete mellan jordbrukare (Manton, 2007). Allt detta gjorde att grosshandeln tvingades motivera och rättfärdiga sin existens, framför allt under perioden mellan 1930 och 1960 (Dawson, 2007). Framväxten av de tillverkande företagens egna marknadsorganisationer och etableringen av märkesvaror påverkade förutsättningarna för mellanledens verksamhet. Copeland (1928:262) konstaterade att den tidiga grossistrollen (exemplifierad av den ovan nämnda ”the grand distributor”) innebar en funktion som ”trader” som; ”was seeking out supply of dependable goods at resonable prices”. I den nya arbetsfördelningen minskade utrymmet för trading och enligt Copeland blev många grossister istället ”distributors” av de tillverkande företagens sortiment.

Dessa förändrade förutsättningar försvagade grossistledets position. Copelands slutsats var att läget för dessa företag var ”unsettled” inte bara till följd av producenternas

ansträngningar att reducera deras makt, utan också på grund av kedjebildningar och framväxten av gemensamma inköpsorganisationer i detaljhandeln. Grossisterna attackades alltså från två håll: ”The intermediary function is being taken over more and more by manufacturers, retailers, and to some extent by consumers” (Stewart & Dewhurst, 1939:345). Denna utveckling har fortsatt och analyserats av exempelvis Carson (1967) och Lusch m.fl. (1993). Under 2000-talet har detaljhandeln fortsatt att stärka sin makt på grosshandelns bekostnad genom den kraftiga expansionen av kedjebildningar (Levy & Weitz, 2007; Hultén, 2007). En viktig strategi hos dessa organisationer har varit att förstärka kontrollen över produktsortimentet genom olika åtgärder inom vad som identifieras som ”category management” (Hingley, 1995). En annan central förändring är detaljisternas strävan efter konsolidering, det vill säga att reducera antalet leverantörer, vilket också innebär ett hot för aktörerna i grossistledet.

Mellanledens, och särskilt då grossisternas, fortsatta existens har alltså kontinuerligt varit mer eller mindre ifrågasatt. Trots det har dessa företag på något sätt lyckats överleva. Sålunda fastslog Alderson (1949:145) att; ”the survival and continued vigour of the wholesaler is remarkable considering the persistent attempts to supplant him”. Ett halvt sekel senare konstaterades att grosshandeln fortsatt att vara en högst signifikant faktor i distributionen trots att; ”business analysts have been anticipating the wholesaler’s demise for several decades” (Lusch m.fl., 1993:20). Denna betydelse illustreras av att grosshandeln under 1900-talet växte med 3,6 procent årligen i USA. Denna tillväxt var större än den som ägde rum i tillverkningsindustrin och detaljhandeln under samma tidsperiod (Moore, 2000). På motsvarande sätt har det konstaterats att grosshandeln, trots den kritik den varit utsatt för, fortsatt att vara en central sektor i den brittiska ekonomin (Dawson & Moir, 1985). En bidragande orsak till detta förhållande är den konsolidering som ägt rum av en tidigare fragmenterad verksamhet med jämförelsevis små aktörer. En sådan utveckling rapporteras exempelvis inom distribution av läkemedel (Fein, 1998), sprit och vin (Barns, 2002) och för grosshandeln i allmänhet i såväl Europa, som USA och Japan (Dawson, 2007; Fein & Jap, 1999; Maruyama, 2004). Mellanleden uppvisar alltså en förmåga till överlevnad genom att anpassa sig till nya förutsättningar och i samband med detta omdefiniera sina roller.

Som framgått ovan medför förändrade villkor att mellanleden nu återigen har anledning att ompröva sina funktioner och sina roller. För att få en utgångspunkt när det gäller härledningen av möjliga anpassningar till nya förutsättningar följer i kapitel 3 en komprimerad version av vad som framkommit i våra egna delstudier.

3 Fyra distributionssystem i förändring

Som nämnts ovan har vi genomfört egen systematisk datainsamling i fyra distributionssystem som utvalts i enlighet med de kriterier som där redovisades. Delstudierna omfattar persondatorer, läkemedel, mobiltelefoni och byggvaror.

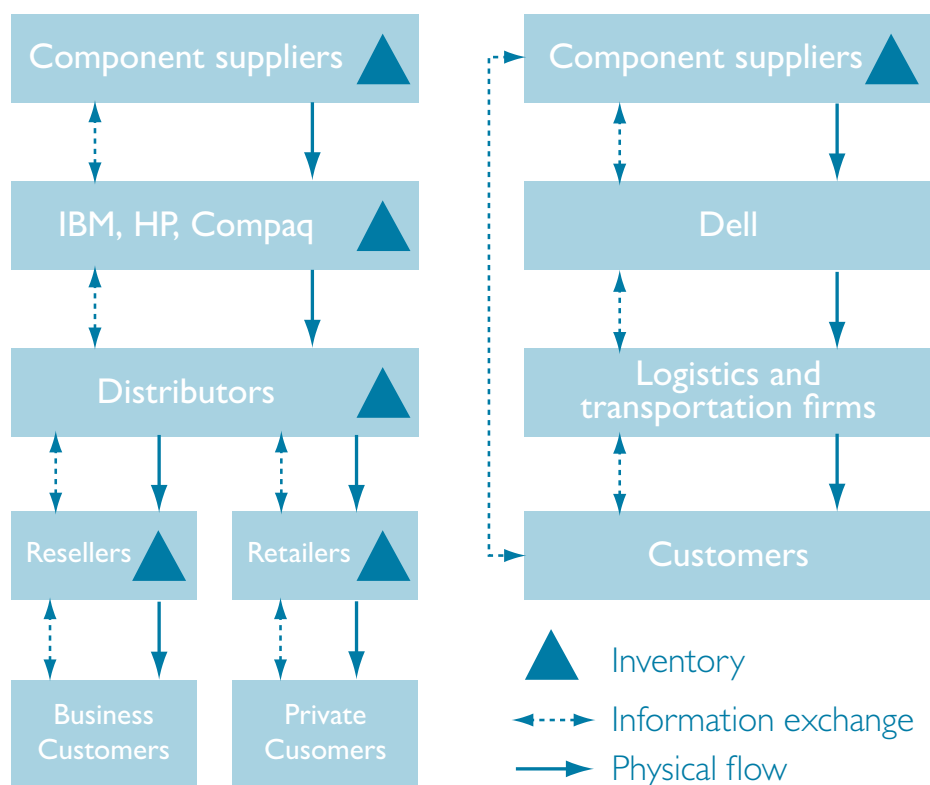
3.1 Differentiering och dynamik i distributionen av persondatorer

Denna delstudie behandlar etableringen och framväxten av distributionsnätverket för persondatorer och redovisas i sin helhet i Hulthén & Mattsson (2010). Vid lanseringen av dessa produkter i mitten av 1970-talet fanns inget etablerat distributionssystem. IBM sålde sina persondatorer genom att använda sitt organiserade system av dotterbolag för stordatorer. En stor aktör när det gäller något enklare datorer var i detta skede Commodore med tidigare verksamhet i skrivmaskiner och kalkylatorer. Deras pc riktade sig framför allt till företagssektorn och såldes via företagets etablerade distributionsnät för kalkylatorer. Privatsektorn var vid denna tid närmast att se som en hobbymarknad där tekniker införskaffade dator-kits via postorder som de sedan själva färdigställde. För den vidare exploateringen av konsumentmarknaden utnyttjades redan befintliga kanaler såsom radiohandlare och kontorsvarudetaljister, samtidigt som det började växa fram specialiserade återförsäljare. I mitten av 1980-talet konstaterade IBM att stordatorkanalen inte lämpade sig för distribution av persondatorer och inledde därför ett samarbete med varuhuskedjan Sears Roebuck och detaljistkedjan Computer-Land. Ett annat strategiskt beslut av IBM var att outsourca utveckling och produktion av komponenter till specialiserade leverantörer (såsom Microsoft och Intel). IBMs roll förändrades på detta sätt till att omfatta montering av komponenter producerade av andra företag. Vid denna tidpunkt etablerades två aktörer, Compaq och Hewlett-Packard (HP), vars datorer var helt IBM-kompatibla, vilket innebär att även dessa företag var monteringsfabriker snarare än tillverkare. Båda förlitade sig också helt och hållet på distribution via pc-specialister. Ungefär samtidigt grundades Dell Computer med den bärande idén att sälja datorer direkt till slutkonsument utan användning av återförsäljare. Vidare kontrasterade detta företags strategi med att låta konsumenten konfigurera en individualiserad dator jämfört med konkurrenternas försäljning av standardiserade datorer. Komponenttillverkare svarade för lagerhållning nära Dells monteringsfabriker och fristående transportföretag skötte den fysiska distributionen till slutkund (Hulthén, 2002).

I början av 1990-talet bestod distributionsnätverket av en mängd olika aktörer och omfattade hundratusentals återförsäljare med olika fokus och inriktade mot specifika kundbehov, exempelvis ”value adding resellers (VARs), system integrators, distributors, super stores, mail order firms, department stores” (Hulthén & Mattsson, 2010:177). För hantering av denna komplexa struktur hade IBM, Compaq och HP etablerat ett distributörsled mellan sig själva och detaljisterna för att hantera relationerna med dessa. Försäljning via distributörer innebar att ett extra led infördes i systemet och bidrog också till

att öka den totala lagerhållningen. Samtidigt började Dell få problem med sin direktförsäljningsstrategi. När antalet kunder drastiskt ökade blev det komplicerat och kostsamt att hantera dessa enbart via annonsering och telemarketing. Detta gjorde att Dell också började sälja via återförsäljare. Många av dessa var dock skeptiska till att göra affärer med Dell eftersom företaget var känt för sin strävan att undvika mellanhänder. I detta skede baserade sig alltså alla de fyra dominerande aktörerna på försäljning via återförsäljare.

Internets genombrott i mitten av 1990-talet gav Dell möjlighet att i full skala återlansera sin idé om direktkontakt och individualisering. Kunniga konsumenter fick nu möjlighet att själva beställa och konfigurera sin dator via Dells hemsida. Just-in-time-leveranser från komponenttillverkare och effektiva logistiklösningar för fysisk distribution till kund gav Dell möjlighet att åstadkomma en övergång från ”speculation” till ”postponement” och på detta sätt påtagligt reducera lagerhållningen i systemet. Vid samma tid genomförde IBM en rakt motsatt renodling av verksamheten. Företaget valde att fokusera enbart på indirekt försäljning via återförsäljare och beslutade om nedläggning av den egna pc-försäljningen via dotterbolagen. HP och Compaq vidtog samma åtgärder vilket medförde att det i mitten av 1990-talet fanns två diametralt skilda principer för distribution av persondatorer; Dells direktförsäljningsmetod och de tre andras försäljning via fristående återförsäljare (Figur 1).



Figur 1 Två olika distributionsvägar för persondatorer
(Källa: Hulthén & Mattsson, 2010:178)

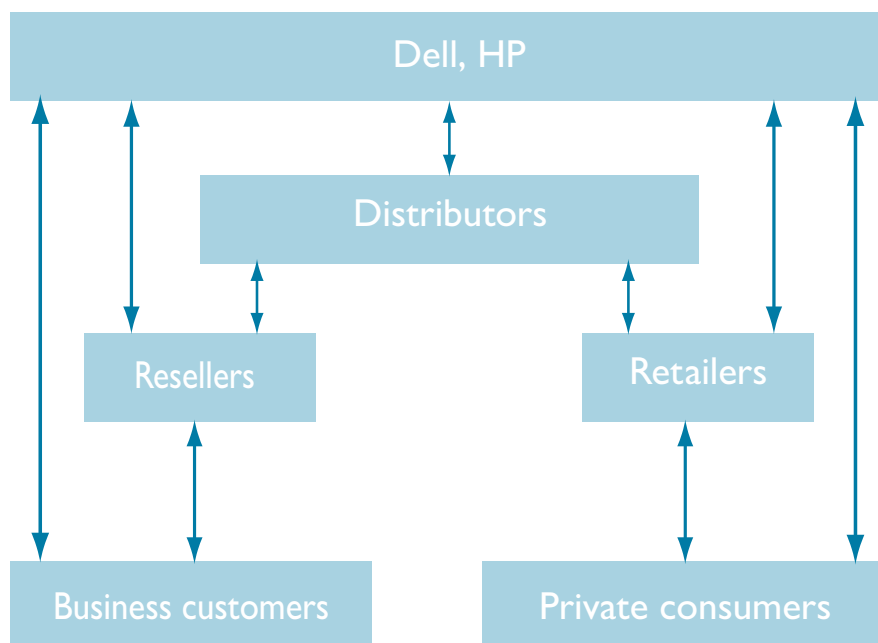
De distributionsvägar som kännetecknades av två mellanled tyngdes av betydande lagernivåer, som band mycket kapital. Dessutom innebar den snabba tekniska utvecklingen problem till följd av att i lager liggande datorer kunde vara svåra att avyttra när nya modeller lanserades. IBM, HP och Compaq strävade därför att inom ramen för sina distributionssystem närma sig Dells ”build-to-order”-filosofi. Vissa återförsäljare auktoriserades till att utföra slutmontering av moduler som levererades från respektive ”tillverkare” eller direkt från komponentleverantörerna. Genom dessa ”assembly programs” kunde även IBM, HP och Compaq erbjuda en viss form av individualisering, även om den var starkt begränsad i förhållande till vad Dell kunde åstadkomma. Omstruktureringen av distributionen omfattade också en reducering av antalet distributörer, vilket ytterligare bidrog till minskade lagernivåer. Med dessa kvarstående distributörer etablerades närmare relationer i vilket bland annat ingick visst övertagande av lagerstyrningen. I denna omstrukturering förändrades alltså mellanledens roller i flera avseenden; dels övertog man monteringsaktiviteter, dels fick man ökat ansvar för fysiska flöden och lagerstyrning.

Vid millennieskiftet återupptog IBM, HP och Compaq direktförsäljning till slutkunder. Exempelvis hävdade Compaq att det borde vara slutkunden snarare än Compaq som avgör vem man skall köpa av. Genom etableringen av direktförsäljningen erbjöds kunden möjlighet att själv välja lämpligaste inköpskanal. Inom var och en av dessa kanaler fanns dessutom valmöjligheter mellan många olika kommunikationsformer: telefon, e-post, fax, internet, eller personlig kommunikation med Compaq eller en återförsäljare. År 2002 köptes Compaq upp av HP och verksamheten integrerades i HP vars distributionsupplägg var uppbyggt på liknande sätt. På motsvarande vis inrättade IBM år 2000 direktförsäljning via internet och telefon som komplement till sitt tidigare system. Denna förändring mottogs inte entydigt positivt av återförsäljarkåren och orsakade konflikter mellan parterna. IBM beslutade därför att avveckla försäljningen till konsumentmarknaden och fokusera enbart på företagskunderna. När det gäller storkunderna hade IBM direktkontakt med köparna medan återförsäljarna var ansvariga för små och medelstora kunder. Några år senare avyttrade IBM hela sin verksamhet inom persondatorer till det kinesiska företaget Lenovo.

Även Dell anpassade successivt sitt distributionsupplägg till kundernas krav. Vissa stora företagskunder föredrog att köpa Dells persondatorer från återförsäljare. Kunderna hade en etablerad relation med dessa företag och såg möjligheten att konsolidera sina inköp genom att handla pc från samma leverantör som man använde för köp av andra IT-produkter. Dell reorganiserade därför sin distribution för att tillmötesgå dessa önskemål och inledde samarbete med värdeadderande återförsäljare. Efterhand introducerades också försäljning via traditionell detaljhandel, exempelvis kontrakterades Wal-Mart för denna uppgift. Dessa mellanhänder erbjöds delar av sortimentet och framför allt då de varianter som förmodades kunna säljas i stora volymer.

År 2008 hade de två diametralt motsatta systemen från tio år tidigare jämkats samman och de kvarvarande aktörerna – Dell och HP – byggde på distributionsupplägg som var i

princip identiska (Figur 2). Båda företagen använde sig av direktförsäljning till slutkund, försäljning till distributörer och försäljning till återförsäljare. Inom var och en av dessa kategorier förekommer ett stort antal företag med varierande förmågor, illustrerande behovet av att differentiera distributionslösningen i förhållande till olika slutkunders behovssituation.



Figur 2 Likartade distributionsvägar för Dell och HP (Källa: Hulthén & Mattsson, 2010:181)

Differentiering och mångfald är de allmänna utvecklingslinjer som exemplet från distributionen av persondatorer illustrerar. Över tiden har en pc-köpare fått ökade valmöjligheter när det gäller anskaffandet av en persondator; vilket belyser det fenomen som i litteraturen identifieras som ”multi-channel arrangements”, som kommer att behandlas senare i rapporten. En annan generell tendens som exemplifieras är dynamiken när det gäller anpassningen till förändrade förutsättningar. I detta fall är de möjligheter till interaktiv kommunikation som internet erbjöd exempel på en sådan förändring. Intressant är också att flera företag till följd av förändringar i omgivningen har tvingats överge sin grundläggande strategi. I flera fall har företagen senare kunnat återgå till denna ursprungsstrategi när nya förutsättningar uppstått.

3.2 Regleringars inverkan på strukturen i läkemedelsdistributionen

Delstudien om läkemedelsdistributionen som delvis genomförts som en mastersuppsats finns huvudsakligen redovisad i Huang (2010). De första apoteken i Sverige tillkom på 1500-talet. 1575 fick innehavaren av slottsapoteket, som enbart betjänade kungamakten, tillåtelse att flytta apoteket till staden och göra det tillgängligt för allmänheten. Det första apoteket utanför Stockholm etablerades 1628 i Uppsala, som ett av de 27 apotek som inrättades under 1600-talet. Under 1700-talet tillkom ytterligare 68 och i början av 1900-

talet fanns totalt 320 apoteksinrättningar av olika storlek i landet. Apoteken drevs av privata företagare på basis av särskilda privilegiebrev som kunde köpas och säljas (Nordisk Familjebok, 1904). 1913 förändrades förutsättningarna för verksamheten genom Kungl. Maj:ts apoteksvarustadga som lade grunden för en modifierad läkemedelsförsörjning (af Trolle, 1958). Tidigare hade all tillverkning och handel varit förbehållen apoteken och någon självständig tillverkningsindustri eller grosshandel hade inte förekommit. Vissa större apotek övergick nu till att bli renodlade grossister såsom Kronans Droghandel. En svensk läkemedelsindustri började växa fram men den huvudsakliga försörjningen kom från utlandet.

3.2.1 Läget i mitten av 1900-talet

1954 fanns i Sverige cirka 540 apotek (inklusive filialer) som tillsammans omsatte 240 miljoner kronor (all information om denna tid är hämtad från af Trolle, 1958). Apotekens sortiment bestod vid denna tidpunkt av cirka 25 000 artiklar, av vilket 40 procent utgjordes av apoteksvaror (som endast kunde säljas via apotek), medan återstoden omfattade så kallade fria handelsvaror som även såldes via annan handel. De svenska läkemedelstillverkarna hade under det gångna halvseklec uppnått en stark ställning och svarade nu för 80 procent av försörjningen med läkemedel. Av den inhemska produktionen svarade åtta företag för 90 procent. Dessa var: Astra, Ferrosan, Kabi, Leo, Pharmacia, Recip och Vitrum.

Tillverkarna sålde via grosshandeln med undantag för Leo som hade en egen försäljningsorganisation (enbart för sina produkter). Astra hade etablerat en egen säljkanal för direktdistribution i bolaget Distra, som över tiden utvecklades till en grossist även för andra tillverkare. Distra var den näst största av totalt fyra fullsortimentsgrossister (droghandelsföretag) på den svenska marknaden. Den största var ADA (Apotekarnes Droghandel AB) som ingick i samma koncern som läkemedelsfabriken Pharmacia i Uppsala. ADA och Distra sålde till samtliga Sveriges 540 apotek. Det tredje grossistföretaget i försäljningsvolym var Vitrum, som levererade till 480 apotek. Vitrum fanns representerat även bland tillverkarna ovan, men den egna produktionen omfattade bara ett femtiotal artiklar. Det fjärde företaget var Kronans Droghandel som övergått från apoteksrörelse till grossistverksamhet. Företaget representerade framför allt utländska tillverkare som sökte en fristående grossist; de övriga tre hade ju som framgår ovan någon form av koppling till svenska tillverkare. Den typiska arbetsfördelningen mellan aktörerna i distributionen var att företagen i fabrikantledet var huvudansvariga för säljfunktionen medan grossisterna framför allt svarade för den fysiska hanteringen i form av lager, transporter och förpackningsförändringar. När det gäller de enskilda apoteken var dessa fortfarande privatägda och underkastade ett modifierat privilegiesystem.

3.2.2 Förstatligandet av apoteken

1970 skedde en stor förändring av läkemedelsdistributionen när detaljistledet förstatligades. Detta skedde efter förhandlingar mellan staten och apotekarnas intresseorganisation Apotekarsocieteten. Ägaransvaret för de cirka 600 apoteken övertogs av det nybildade Apoteksbolaget som fick monopol på all detaljstförsäljning av läkemedel. Apoteks-

bolaget organiserades som ett mångfilialföretag med central och lokal styrning via sju regionkontor (allt enligt Formgren & Wahlbin, 1978, som är huvudkälla i detta avsnitt). En annan viktig reglering som infördes samtidigt var det så kallade ”enkanalsystemet”. Denna princip om exklusivitet innebar att en läkemedelstillverkare förband sig att distribuera hela sitt sortiment genom enbart ett partihandelsföretag. Systemet var inte lagstadgat men antogs efter förhandlingar mellan statsmakterna och berörda företag. Principen har sedermera modifierats och gäller numera samtliga leveranser av ett visst läkemedel, vilket innebär att en tillverkare kan anlita olika grossister för olika läkemedel.

I samband med förstatligandet övertog Apoteksbolaget Vitrums grossistverksamhet som sedan 1959 hade ägts av Apotekarsocieteten. Vitrums läkemedelsfabrik hade redan tidigare köpts av KABI. Apoteksbolaget förvärvade också den största grossisten ADA och uppnådde i och med det kontroll av cirka 40 procent av partihandeln samtidigt som man hade ensamrätt på all detaljhandel. Övriga leverantörer till apoteken fanns kvar från den tidigare perioden. Dock hade Distra omvandlats från dotterbolag till en avdelning inom företaget, Astra Distribution, medan distributionen av Leos produkter överfördes från moderbolaget till ett dotterbolag (LD = Läkemedels-Distribution). Kronans Droghandel ägdes fortsättningsvis framför allt av utländska tillverkare. Apoteksbolagets inflytande över distributionsapparaten förstärktes än mer år 1975 då Apoteksbolaget förvärvade såväl Astra Distribution som några mindre grossistföretag som införlivades i ADA. Efter detta kontrollerade Apoteksbolaget genom ADA två tredjedelar av grossistmarknaden, medan KD och LD delade på den återstående tredjedelen med KD som det något större företaget. I mitten av 1970-talet fanns totalt 680 apotek med en total omsättning av 1 450 miljoner kronor. Den svenska andelen av tillverkningsvolymen hade minskat och utländska företag svarade nu för halva marknaden.

Under perioden 1976-1983 var tre grossister representerade på den svenska marknaden. Deras andelar av den totala försäljningen var förvånansvärt stabila; ADA 68-69 procent, KD 17-18 procent och LD 12-14 procent (Wahlbin, 1985:19). Andelen apotek öppna för allmänheten uppgick 1983 till 762. 1984 förvärvades LD av ADA varefter den svenska partihandeln behärskades av två företag: ADA och Kronans Droghandel. Principen för grossisternas verksamhet var densamma som på 1950-talet vilket innebär att företagen i första hand var engagerade i den fysiska distributionen av varorna. Endast i undantagsfall uppträdde de som varuägare och flödet av kommersiell information kontrollerades fortfarande av de tillverkande företagen.

3.2.3 Grossisternas inträde i internationella koncerner

Nästa större förändring inträffade 1995 då den ledande finska läkemedelsgrossisten Tamro inträdde som huvudägare i ADA som då också bytte namn till Tamro. Staten behöll genom Apoteksbolaget AB (som sedermera ändrade namn till Apoteket AB) en ägarandel på 25 procent i företaget som sedan successivt reducerades till noll. Efterhand har styrkeförhållandet mellan Tamro och Kronans Droghandel utjämnats och i slutet av 1990-talet var deras marknadsandelar 57 respektive 43 procent (Konkurrensverket, 1999). En orsak till denna förändring var att utländska tillverkares andel av den svenska mark-

naden ökat betydligt över tiden. En kompletterande ägare i form av ett riskkapitalbolag hade övertagit en tredjedel av företaget som i övrigt kontrollerades av utländska leverantörer. De svenska företagens tillverkning motsvarade 1998 en tredjedel av totalmarknaden och antalet apotek uppgick vid denna tid till 885 (ibid.).

Under 2000-talet har ytterligare förändringar i grossisternas ägarskap inträffat. År 2000 förvärvade den stora tyska läkemedelsgrossisten Phoenix en tredjedel av Tamro för att fyra år senare bli ensam ägare. År 2002 köptes Kronans Droghandel av den finska grossisten Oriola. KD var vid detta tillfälle verksamt på den finska marknaden och i och med detta köp fusionerades nummer två och nummer tre i storlek på den finska grossistmarknaden där Tamro var störst. Namnet på den svenska verksamheten ändrades vid detta tillfälle till Oriola-KD. När företaget sedermera blev en av aktörerna på den svenska apoteksmarknaden ändrades namnet på grossistverksamheten till det nuvarande KD Pharma.

I och med detta ingår båda de svenska grossisterna i större, internationella konstellationer. Efter fusionen har det sammanslagna Oriola-KD expanderat påtagligt och bedriver idag grossistverksamhet i Finland, Sverige, Ryssland och de baltiska staterna, samt detaljistverksamhet i flera av dessa länder. Tamros ägare Phoenix är Europas största aktör med grossistverksamhet i 23 länder, där man själva betraktar sig som marknadsledande i tio. Vidare driver man 1 500 apotek i tolv länder. Denna form av storskalig internationalisering är typisk för dagens läkemedelsdistribution. Exempelvis är Phoenix en av tre dominerande grossister i såväl England som i Norge och en av två i Danmark. I Danmark är huvudkonkurrenten tyska Celesio som också är en av de tre stora i både Norge och England. Både Celesio och Phoenix driver också detaljistverksamhet i Norge och England som är starkt integrerade med de båda företagens grossiströrelser. Samma förhållande gäller för den tredje stora aktören i de två länderna; Alliance Boots. I Finland och Sverige är det Oriola-KD och Phoenix (via Tamro) som i princip delar på grossistmarknaden. I dessa länder har integration mellan grossist och detaljist inte varit möjlig eftersom detaljistkedjor inte förekommit. I Sverige beror detta på att alla apotek ägts av Apoteksbolaget och i Finland på att det inte har varit möjligt för en enskild ägare att ha mer än ett fåtal apotek.

3.2.4 Apoteksmonopolet avvecklas

Under en längre tid hade diskussioner och utredningar analyserat möjligheterna för andra aktörer än Apoteket AB att bedriva detaljhandel med läkemedel. Den första juli 2009 avvecklades det svenska apoteksmonopolet. Det beslut som fattades innebar att hälften av landets cirka 900 apotek skulle säljas. Dessa indelades i kluster där presumtiva ägare fick avge sina anbud. Beslutet innebar också att det från den första november 2009 blev tillåtet att sälja vissa receptfria läkemedel på andra ställen än apotek.

I november 2009 stod det klart att fyra nya aktörer etablerats genom uppköp av de utbudna klustren. Den största kedjan bildades av Apotek Hjärtat som ägdes av riskkapitalbolaget Altor. Näst störst var Kronan Droghandel Retail AB gemensamt ägt av Oriola-KD (80

procent) och KF (20 procent). I och med detta återgick alltså Kronans Droghandel till apoteksverksamhet som en gång var företagets ursprung. Kedjan Medstop Apotek var den tredje köparen. Detta företag ägdes av riskkapitalbolaget Segulah. Den fjärde kedjan, Vårdapoteket i Norden AB, införskaffade ett antal sjukhusapotek i södra delen av Sverige. Företagets huvudägare var Investor. Av de kvarstående apoteken överfördes 150 till ett nytt statligt småföretagsbolag, Apoteksgruppen AB, med enskilda företagare som delägare. I Apoteket AB återstod efter detta 330 apotek.

En bärande tanke med den omreglering som genomfördes var också att nya apotek skulle etableras. Tamro Group som i Norge bedriver apoteksverksamhet startade i början av 2010 tjugotre nya apotek. Redan under våren avyttrades dock dessa till Apotek Hjärtat. Ungefär samtidigt påbörjades apoteksverksamhet av Doc Morris Apotek. Det svenska ägarföretaget ingår i den tyska kedjan Celesio omnämnd i avsnittet om internationalisering ovan. Ica började våren 2010 sälja receptbelagda och receptfria läkemedel i avskilda delar av ett antal Ica Maxi-anläggningar under namnet Cura.

Tabell 1 visar antalet apotek i respektive kedja, dels vid övergången till det nya systemet och dels i slutet av 2010 (Konkurrensverket, 2010).

Företag	Ägare	Antal 2009	Slutet 2010
Apoteket AB	Staten	330	336
Apotek Hjärtat	Altor	208	258
Kronans Droghandel	Oriola-KD och KF	171	188
Medstop apotek	Segulah	62	63
Vårdapoteket i Norden	Investor, med flera	24	24
Apoteksgruppen	Staten + enskilda företagare	150	150
Doc Morris	Celesio	0	47
Cura	ICA	0	30
Övriga	Diverse konstellationer	0	18
Totalt		945	1114

Tabell 1 Apotekskedjornas ägare och antal apotek

Detta innebär en ökning av antalet apotek med närmare 20 procent under ett och ett halvt år. Våren 2011 påbörjade den brittiska kedjan Boots en etablering i Sverige där målet var att inom tre år öppna 100 nya apotek. I juli 2011 hade Boots startat sju apotek. Doc Morris har också annonserat att man har stora ambitioner när det gäller antalet försäljningsställen och hade vid samma tidpunkt nått upp till 64 apotek. En förändring som berör grossistledet har också inträffat. Apoteket AB har startat en egen grossistverksamhet; i första hand för handelsvaror. För den fysiska hanteringen har Schenker Logistics engagerats som sköter detta från sitt logistikcenter i Arlandastad.

Distributionssystemet för läkemedel och dess förändringar över tiden har använts för att illustrera hur lagstiftning och regleringar påverkar distributionens strukturer och funktionssätt. Exemplet belyser också ett antal generella utvecklingstendenser i distributionen. Den första av dessa är en kraftig minskning av antalet aktörer i såväl produktions- som grossistled. Ett fåtal företag dominerar den inhemska marknaden och särskilt påtagligt är detta faktum när det gäller grossistledet. Dessa lokalt dominerande aktörer ingår i ökad utsträckning i internationella företagskonstellationer och uppnår på detta sätt betydande skalfördelar i sina verksamheter. För det andra har det skett en ökad specialisering till antingen produktion eller distribution. Tillverkare som varit verksamma i distributionsledet har i allmänhet övergått till att distribuera via grossist. För det tredje kan konstateras en kraftig ökning av kedjebildningar i grossistledet. Dock har lagstiftningen i vissa länder förhindrat en sådan utveckling. För det fjärde kan noteras en stark integrering (även ägarmässig) mellan grossist- och detaljistverksamhet där sådan samverkan inte varit förbjuden.

3.3 Utökade roller för en distributör av mobiltelefoner

Denna delstudie fokuserar på en global distributör av mobiltelefoner och relaterade produkter såsom mobilt bredband och sim-kort. En mera omfattande beskrivning av detta exempel återfinns i Olsson & Hulthén (2010) som presenterats vid en vetenskaplig konferens. Företaget – nedan kallat Distributören – började sin verksamhet som en traditionell mellanhand som köpte stora kvantiteter telefoner från tillverkningsledet som sedan efter lagerhållning portionerades ut i mindre kvantiteter. Distributörens viktigaste affärspartners i detta skede var producenter av telefoner, operatörer som tillhandahöll abonnemang och detaljister som sålde utrustning och abonnemang. Denna roll motsvarar i mångt och mycket grossistens historiska uppgift som *sortimentsskapare involverad i ”breaking bulk”*. För de fysiska transporterna till operatörer och detaljister anlätades ett logistikföretag.

Allteftersom mobiltelefonindustrin expanderade med växande volymer ökade intresset hos producenter och operatörer för att göra affärer direkt med varandra. I grunden är det ju operatörerna som har kontrollen över slutkunderna vilket gjorde det centralt för tillverkarna att etablera direktkontakt. Denna förändring var en av de utmaningar som distributören i vår studie utsattes för. Den andra var att marknaden mättades eftersom marknadspenetrationen efterhand närmade sig 100 procent samtidigt som det skedde en strukturförändring i distributörsledet som resulterade i större företag. I kombination ledde detta till en betydligt hårdnad konkurrenssituation med åtföljande sjunkande marginaler vilket krävde en förändring av Distributörens grundläggande affärsidé. En av de operatörer som nu gjorde affärer direkt med tillverkande företag saknade egen logistisk kompetens. Distributören engagerades därför för att hantera operatörens samtliga fysiska flöden av telefoner och tillbehör i en uppgift som *tredjepartslogistiker*. Distributören organiserar den fysiska distributionen från tillverkarna till sitt eget lager och vidare till operatörens butiker. Den fysiska hanteringen kännetecknas av god skalekonomi eftersom dessa aktiviteter kan samordnas med Distributörens egna affärer med tillverkarna inom

ramen för rollen som sortimentsskapare. Distributionen från det egna lagret till operatörens butiker utförs även i detta fall av ett fristående transportföretag.

Rollen ovan innebar en förstärkt relation med en enskild operatör. En tredje roll uppstod via en fördjupad relation med en detaljistkedja. Denna kedja såg fördelar i en sådan ökad involvering för att på så sätt reducera antalet leverantörer. I utgångsläget svarade Distributören för 20 procent av detaljistens varuförsörjning, medan merparten av volymen köptes från många olika källor. I det nya affärsupplägget blev Distributören ansvarig för samtliga inköp från alla butiker i detaljistkedjan och kom på det sättet att få kontroll över hela affärsvolymen. För butikskedjan var fördelen att det egna koordineringsarbetet minskade drastiskt och att man kunde utnyttja de skalfördelar som Distributörens totalt sett mycket större inköpsvolym medförde. I denna roll fungerar Distributören närmast som en *inköpskoordinator* för butikskedjan. Ett viktigt element i denna koordinering var utvecklingen av en ny webbtjänst som gav butikerna möjlighet att vid sin elektroniska orderläggning ha full insyn i Distributörens lager för att överblicka vad som finns tillgängligt. Även i detta fall sker den fysiska distributionen ut från Distributörens lager genom det fristående transportföretaget. Webbtjänsten som utvecklades i denna relation kom att användas även i förhållande till andra, såväl detaljister som andra partners. Ett exempel är ett företag som säljer mobiltelefoner till konsumenter via sin webbshop. Företaget har vare sig butik eller lager och när köparna beställer är det Distributörens lager de interagerar med. Distributören svarar för all fysisk hantering, delvis via den fristående transportören, varför rollen närmast motsvarar den tidigare identifierade tredjepartslogistikern. Själva affären går via nätsäljaren som dessutom är ansvarig för marknadsföring och underhåll av sin webbsida.

För en av sina affärspartners har Distributören fungerat som *marknadsföringsorganisation*. En utländsk tillverkare ville etablera en position på den nordiska marknaden men ansåg sig sakna nödvändig kompetens för detta. Lösningen blev att engagera Distributören för en totallösning innehållande marknadskommunikation, lagerhållning, försäljning och fysisk distribution till detaljister. Med tiden har detta omfattande åtagande reducerats till ett mera ”normalt” engagemang efter det att den utländske tillverkaren startat ett eget försäljningskontor när volymerna efterhand har ökat.

Slutligen går det att i Distributörens verksamhet identifiera en roll som *produktutvecklare*. När kontantkortstelefoner lanserades i slutet av 1990-talet behövdes ett mera finmaskigt distributionsnät än det som användes för mobiltelefonerna. Detta gjorde dagligvaruhandel och kiosker till attraktiva försäljningsställen. Dessa kontantkort representerade stora ekonomiska belopp vilket gjorde hanteringen problematisk eftersom transporten och lagerhållningen av korten kunde likställas med annan värdetransport. Dock konstaterade Distributören att det egentligen var onödigt med fysisk transport och hantering av en kod som egentligen var en digital produkt. I samarbete med ett annat företag utvecklades därför ett ”kortlöst” system, där koden distribueras digitalt till försäljningsstället och sedan skrivs ut vid inköpstillfället.

Distributören i detta forskningsprojekt fullgör alltså ett antal väsentligt olika roller i förhållande till sina affärspartners: sortimentsskapare, tredjepartslogistiker, inköpskoordinator, marknadsföringsorganisatör och produktutvecklare. Distributören är därför en utmärkt illustration till den ökade mångfald av verksamheter som kännetecknar dagens mellanled. Studien påvisar också att framväxten av olika åtaganden tenderar att hänga samman. Behovet av att effektivisera en viss funktion kan leda till utvecklingen av en kompletterande funktion. Vidare kan det som utvecklats i relationen med en affärspartner återanvändas i en annan relation. Denna potentiella mångfald och variation skapar stora möjligheter för mellanleden eftersom deras tjänster kan komma att tas i anspråk för

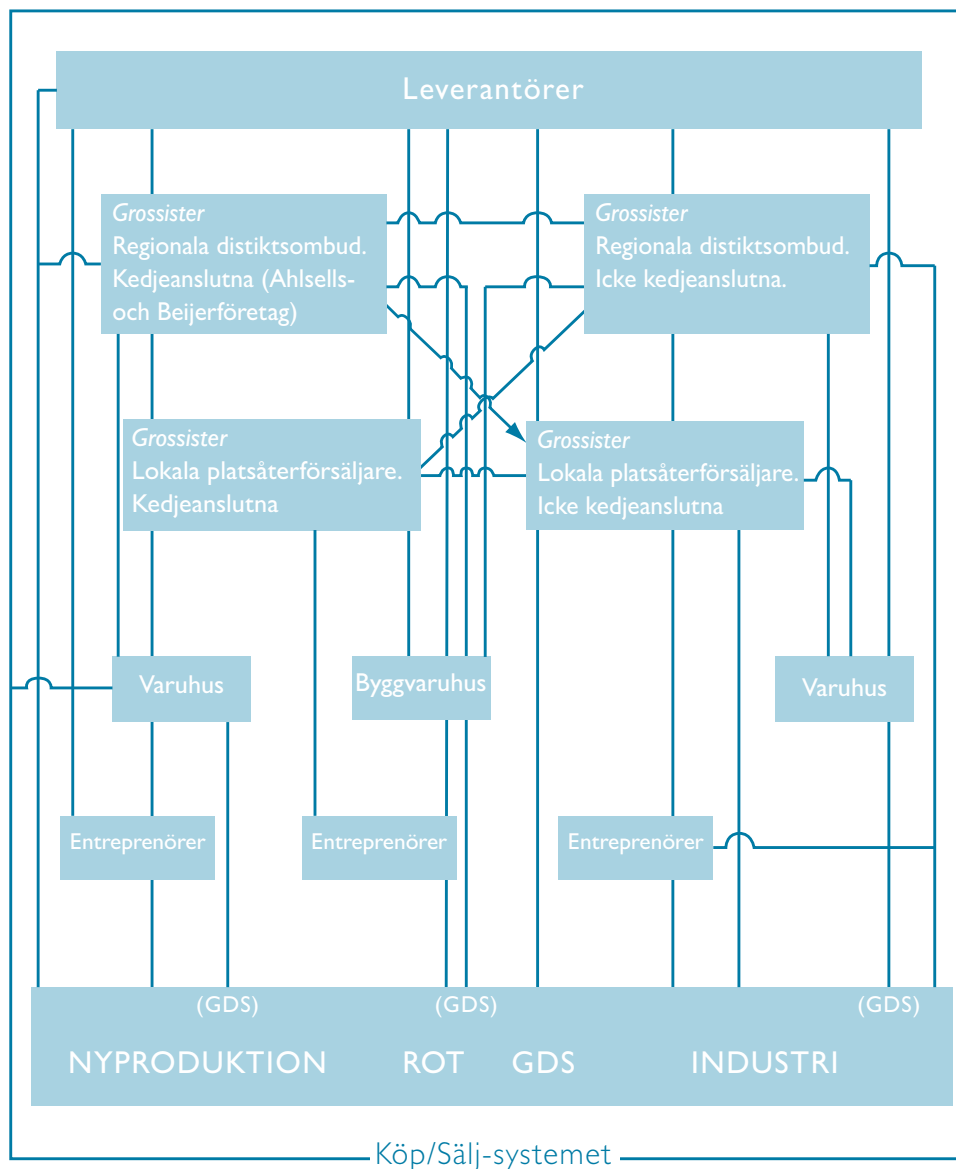
Denna potentiella mångfald och variation skapar stora möjligheter för mellanleden eftersom deras tjänster kan komma att tas i anspråk för många olika åtaganden.

många olika åtaganden. Samtidigt är mångfalden problematisk eftersom den kan vara splittrande. Olika åtaganden kräver sina specifika resurser för att den aktuella uppgiften skall kunna lösas på ett effektivt sätt.

Om mångfalden av uppgifter blir alltför stor kan det bli svårt för mellanhanden att anskaffa de nödvändiga resurserna. Vidare kommer vidlyftig diversifiering att göra det problematiskt att uppnå stordriftsfördelar. Detta betyder att omfattningen av mellanhandens åtagande är en mycket strategisk fråga vid utveckling av nya roller.

3.4 Differentiering och konsumentinriktning i bygghandeln

Distributionssystemet för byggmaterial kännetecknas av stor komplexitet som beskrivs i en klassisk studie från 1950-talet (Cox & Goodman, 1956:36). Författarna konstaterar där att ett färdigt hus utgörs av ”a pile of materials assembled from widely scattered resources”. Dessa material ”must arrive at reasonably acceptable time, in a tolerable sequence, and at bearable prices upon the particular small piece of ground where a builder and his contractor combine them into a house”. Att destinationen för dessa leveranser hela tiden förändras till följd av nya byggplatser gör det hela till en ”formidabel uppgift” som trots detta löses kontinuerligt. Komplexiteten i uppgiftens natur leder också till komplexitet i den struktur som försörjer byggplatsen med material. Figur 3 visar en principiell bild av strukturen på den svenska marknaden som den uppfattades 1980 i en rapport från Byggeforskningsrådet.



Figur 3 Distributionssystemet för byggnadsmaterial 1980 (Källa: Hultman, 1980: 22)

I rapporten kommenteras figuren med kritiska synpunkter på mängden av materialflöden och ordervägar mellan olika led och med åsikten att "grossist" i detta sammanhang är en missvisande beteckning. De i branschen som kallade sig grossister visade sig syssla med "partiförsäljning till entreprenörer, grossistfunktion till återförsäljare samt försäljning till konsument" (Hultman, 1980). En splittrad struktur av detta slag leder till flera problem. I förhållande till tillverkarledet hade grossisten flera svårförenliga funktioner. Grossisten var kund till tillverkaren genom inköpen till det egna lagret. Vidare förekom så kallade förmedlingsaffärer där orderns storlek gjorde att den fysiska leveransen gick direkt från tillverkare till användare. Affärstransaktionen, och därmed fakturering, gick dock via grossisten som förmedlat denna affär. Samtidigt var grossisten också konkurrent till enskilda tillverkare genom att man också sålde andra tillverkares produkter.

Det andra problemet med strukturen kan lokaliseras i förhållande till användarsidan. Grossisten arbetade här mot olika kategorier av köpare. I figuren görs en åtskillnad mellan nyproduktion av hus och reparation, om- och tillbyggnad (ROT). Vidare identifieras målgrupperna industri och gör-det-självt (GDS). Kundkategorier som är representerade på användarsidan utgjordes därför av byggtreprenörer, andra mellanhänder och privatkonsumenter. Till detta kommer att gruppen byggtreprenörer i sig utgör en mycket heterogen konstellation, innehållande allt från stora koncerner med internationell verksamhet till lokalt arbetande fåmansföretag. Dessa olika företagstyper skiljer sig avsevärt med avseende på efterfrågemönster, kunskap om vad man köper, betalningsvilja, materialkrav, behov av leveransservice med mera. Därför förelåg betydande svårigheter för ett enskilt företag att betjäna alla dessa kategorier på ett ändamålsenligt sätt.

I mitten av 1970-talet genomgick byggmarknaden stora förändringar. Under tio års tid hade då det så kallade ”miljonprogrammet” realiserats vilket betydde att det under en tioårsperiod färdigställdes 100 000 nya lägenheter per år för att lösa problemen med brist på bostäder. I samband med miljonprogrammets genomförande hade byggandet kännetecknats av en ökad industrialisering baserad på rationell serieproduktion. Materialproducenter, återförsäljare och andra aktörer i byggsystemet använde all sin kapacitet till att förse byggtreprenörerna med material varför konsumentmarknaden blev eftersatt (Hultén, 1989).

När miljonprogrammet var slutfört minskade den totala byggvolymen drastiskt och en förskjutning från bostadssektorn till andra typer av byggande skedde. Vidare minskade nyproduktionens andel av det totala byggandet till förmån för ROT-sektorn som kännetecknades av att det gick åt mindre byggmaterial än vid nybyggnation. I detta läge utgjorde privatkonsumenterna en intressant målgrupp för att reducera problemen med den minskade efterfrågan på byggmaterial från proffsmarknaden. Försäljning till konsumenter hade initierats i liten skala av lokala byggtreprenörer och hantverkare under 1960-talet. När nu fabrikanter och återförsäljare såg konsumenterna som en allt viktigare marknad sammanföll detta med ett ökat intresse hos dessa att själva svara för byggarbeten i egna småhus och fritidsfastigheter (Hultén, 1989). Detta gjorde att nya försäljningsställen började växa fram: ”Brädgården blev en byggvarubutik, VVS-firman blev en Comfortbutik och så vidare” (Gustafsson & Persson, 2007:32). Comfort är ett exempel på de många kedjeföretag som bildades i bygghandeln. Vissa av dessa var så kallade ”frivilliga” kedjor som samverkade i olika grad inom inköp och marknadsföring. Andra kedjor, exempelvis Beijer Byggmaterial, förenades av ett gemensamt ägarskap och kännetecknades följaktligen av starkare samverkan. Dessa kedjor av återförsäljare blev mycket centrala i fabrikanternas strävan att aktivera konsumentmarknaden. Förutom att svara för produkternas tillgänglighet var en viktig uppgift för återförsäljarna att ge fabrikanterna information om konsumenternas behov. I många fall var det inte tillräckligt att leverera enbart en byggvara eftersom privatkonsumenten också efterfrågade rådgivning och annan service (Gustafsson & Persson, 2007). Efterhand skedde också en ökad anpassning till konsumenternas behov när det gäller produktutformning och förpack-

ningar. Kedjor bildades inom alla delar av bygghandelns sortiment. Många av dessa hade en tydlig profilering gentemot konsument såsom VVS, färg, golv och järnhandelsvaror.

När det gäller vad som brukar kallas "egentliga" byggvaror (gipsskivor, mineralull, trävaror med mera) var situationen delvis annorlunda. I dessa anläggningar betjänades både den private konsumenten och proffskunden. Dessa återförsäljare betraktade vanligen byggtreprenörerna som den viktigaste kundgruppen varför privatkonsumenten hade svårt att få sina behov tillfredsställda, exempelvis med avseende på öppettider. Detta påtalades också av Hultman (1980) som konstaterade att handeln med de egentliga byggmaterialen saknade det detaljistled som kännetecknade färg och VVS. Detta ansågs utgöra ett hinder för expansionen av konsumentmarknaden eftersom såväl service och rådgivning som tillgänglighet och butiksexponering var eftersatt.

Ett detaljistled där även de egentliga byggvarorna ingår började etableras på 1990-talet. Det var dock inte de svenska bygghandlarna som inledde denna expansion. I stället initierades den av tre utländska koncerner: Bauhaus (Schweiz), Silvan (Danmark) och K-Rauta (Finland). Att dessa lyckades etablera sig på marknaden i ett besvärligt konjunkturelläge tyder på att fabrikanterna haft fog för sin uppfattning att den etablerade bygghandeln inte fullt ut tagit vara på de möjligheter som konsumentmarknaden erbjudit (Gadde & Laage-Hellman, 1999). Efterhand har också de inhemska företagen förstärkt sin bearbetning av konsumentmarknaden och anpassat sina erbjudanden gentemot den behovsstruktur som här föreligger. En företrädare för ett av dessa företag påpekar att de nya aktörerna med sina väl utvecklade koncept för handel med konsumenter på ett kraftfullt sätt förändrade den rådande "brädgårdsandan". Ett exempel på detta återfinns vi på hemsidan för en av de sedan länge etablerade aktörerna, Beijer Byggmaterial.:

DET LÖNAR SIG ATT VARA KUND HOS OSS:

- **LÅNA SLÄP**
Ta hem otympliga varor kostnadsfritt. Boka släp hos oss och låna i upp till tre timmar.
- **RITHJÄLP**
Vi hjälper dig att planera och rita ditt nya kök eller badrum.
- **HELHET**
Hos oss hittar du allt du behöver för att genomföra ditt bygge.
- **NYHETSREVY**
Prenumerera på erbjudanden och nyheter. Anmäl dig nu.
- **TRANSPORT**
Självklart levererar vi dina byggvaror dit du vill ha dem.
- **SÅGSERVICE**
Vi hjälper dig att kapa virke och såga skivor. Ibland direkt, annars inom ett par dagar.
- **FINANSIERING**
Handla räntefritt på avbetalning med Beijerkortet.
- **ÖPPET KÖP I 30 DAGAR**
Lagervaror i obrutna förpackningar har du 30 dagars öppet köp på.
- **BYGGRÅDGIVNING**
Våra skickliga byggrådgivare ger råd och tips för alla dina projekt.
- **FÄRGBRYTNING**
Vi hjälper dig att välja rätt kvalitet och hitta rätt kulör.
- **MEDVETNA TRÄVAL**
Vi erbjuder bara träslag med tydliga och godkända ursprungsmärkningar, allt för att inte bidra till skövling av tropiska regnskogar.
- **PRESENTKORT**
Ge bort ett väldigt populärt presentkort.
- **MILJÖTIPS**
Beijer är miljöcertifierad enligt ISO 14001. Vi kan ge miljövänliga byggtips.

www.beijerbygg.se/tjanster (111031)

Figur 4 Byggåterförsäljaren Beijers erbjudande

Det är uppenbart att kundorienterat koncept som utökad produkt, tjänster och funktionsförsäljning fått fullt genomslag, vilket tydligt kontrasterar mot situationen på 1990-talet.

Dagens bygghandel domineras totalt av kedjebildningar. Störst av dessa är den frivilliga kedjan Interpares som bildades redan på 1940-talet. Efter diverse fusioner (bland annat med Byggma-kedjan) uppgår försäljningen i nuläget till dryga åtta miljarder fördelat på cirka 135 butiker (källor i detta avsnitt är Bygg- och Järnhandelsförbundet och företagens hemsidor). Interpares har etablerat varumärket Woody. Två andra frivilliga kedjor av betydelse är ByggTrygg/XLBygg och BoList (f.d. Alljärn) som båda omsätter cirka fem

miljarder. ByggTrygg har cirka 100 försäljningsställen medan BoList finns representerat på närmare 200 platser.

Beijer, som nämndes ovan, är den största av de ägda kedjorna. Företaget ingår i den danska koncernen DT-Group som omsätter drygt 20 miljarder i Skandinavien. DT äger också Silvan som var ett av de tre byggvaruhusföretag som etablerades i mitten av 1990-talet. 2008 drog sig dock Silvan tillbaka från den svenska marknaden och ersattes av likaså DT-ägda lågprisföretaget Cheapy. Tillsammans omsätter DT:s svenska verksamhet cirka sex miljarder. DT ingår i sin tur i den engelska koncernen Wolseley som har en omsättning på mer än 200 miljarder i 27 länder.

De två andra stora ägda återförsäljarkedjorna omsätter mellan två och tre miljarder. Optimera, med drygt trettioåttio försäljningsställen, har expanderat kraftigt under 2000-talet genom förvärv. Optimera bedriver även verksamhet i Danmark, Norge, Estland och Lettland med totalt 160 byggvaruhus. Verksamheten är framför allt inriktad mot proffsmarknaden vilket framgår av företagets hemsida där man skriver att målgruppen är ”yrkesarbetande hantverkare samt konsumenter som värderar service och kunskap”. Optimera ägs av det franska konglomeratet Saint Gobain, som också har betydande ägarintressen i andra byggrelaterade företag i Sverige. Företaget äger bland annat VVS-aktören Dahls och Dahls International, samt de tillverkande företagen Gyproc och Isevor (f.d. Gullfiber AB). Totalt omsätter Saint Gobains byggverksamhet 150 miljarder. Den andra kedjan, Byggmax, har en delvis annorlunda inriktning och presenterar sig på sin hemsida som en ”offensiv lågprisaktör inom byggvaruhandeln i Norden”. Företaget etablerades 1993 och driver idag ett åttiotal anläggningar i Norden varav ungefär tre av fyra finns i Sverige. Företagets huvudägare är riskkapitalbolaget Altor.

Av de tre företagen som etablerade konsumentförsäljningen i Sverige har Bauhaus växt mest. Idag har man 15 varuhus som tillsammans omsätter cirka tre miljarder årligen. Bauhaus ingår i en schweizisk koncern som sammanlagt driver 200 varuhus i 20 länder. K-Rauta har i sina 20 varuhus en omsättning på knappt två miljarder. Företaget ägs i Finland och den verksamheten ingår i den största finländska handelskoncernen Kesko. Som tidigare nämnts har den tredje pionjären Silvan dragits tillbaka till Danmark och ersatts av Cheapy. Ytterligare en ny aktör är Hornbach som hittills etablerat tre varuhus i Sverige. Företaget ägs i Tyskland och driver sammanlagt 130 varuhus i Europa. En stor ägare i Hornbach är den engelska koncernen Kingfisher som är en av de stora i Europa på byggvaror.

Avsnittet om byggmaterialhandeln har syftat till att illustrera en ökad differentiering i distributionen. Ända fram till 1990-talet kännetecknades återförsäljarnas verksamhet av att de arbetade gentemot målgrupper med olika behovsstrukturer med ett och samma koncept. Den ökade konsumentorientering som då inleddes har resulterat i en differentiering i olika typer av återförsäljare gentemot proffsmarknaden och konsumentmarknaden. För båda dessa kategorier av användare finns också variation med avseende på kostnadsnivåer och serviceerbjudanden.

Beskrivningen av byggmaterialhandeln exemplifierar två tendenser som är generella för distributionsutvecklingen. Den ena är betydelsen av kedjebildningar. Kedjeföretag i allmänhet har tillkommit framför allt för att fungera som en inköpsorganisation för enskilda handlare som velat uppnå bättre ekonomiska villkor gentemot sina leverantörer. Efterhand har dessa utvecklats också till serviceorganisationer för sina ägande medlemsföretag exempelvis med avseende på administrativa tjänster. Ett tredje steg i kedjeföretagens utveckling är att man också samordnar sin verksamhet på marknadsföringssidan med gemensamma affärskoncept och butikslayouter, samt etableringen av egna varumärken.

Den andra generella utvecklingstendensen gäller kedjornas internationella kopplingar. Både Optimera och Beijer Bygg ingår i mycket stora internationella koncerner med verksamhet över hela Europa. I båda fallen sker en viss samverkan mellan de enheter som finns representerade i Skandinavien. ByggMax har en tydlig nordisk profilering och även XLBygg har verksamhet i Norge och Danmark. Vidare ingår alla de konsumentinriktade varuhusen i europeiska konstellationer.

Dynamik, specialisering och mångfald

4

Det föregående avsnittet påvisade ett antal förändringsmönster i de empiriska områden som ingått i studien. Två centrala aspekter av denna dynamik är ökad mångfald och ökad specialisering. För den fortsatta analysen av mellanledens situation är det nödvändigt att dessa förändringar sätts in i sitt större sammanhang som handlar om distributionssystemens funktioner och hur dessa bidrar till att skapa värde.

Enligt Alderson (1954) är distributionens huvuduppgift att koppla samman ”the technology of production” med ”the technology of use”. Aktiviteterna i distributionssystemet skall alltså länka samman de två grundläggande processerna i samhället: produktion och konsumtion. Denna sammankoppling är av fundamental betydelse eftersom produktion och konsumtion försiggår i kontexter som är väsensskilda med avseende på verksamheternas funktionssätt, skalekonomiska förutsättningar och synen på effektivitet. De i distributionsarbetet involverade aktörerna skapar värde genom att tillföra tre typer av ”nyttor” (utilities): platsnytta, tidsnytta och formnytta.

Platsnytta uppstår via sammankoppling i rumsdimensionen när produktion och konsumtion är geografiskt åtskilda. Tidsnytta skapas exempelvis genom lagerhållning som länkar samman produktion och distribution som är skilda åt tidsmässigt. Formnytta uppstår när distributionen kan bidra till att balansera kraven på storskalighet i ”technology of production” och den mer individualiserade verksamhet som försiggår inom ramen för ”technology of use”. Detta kan avse såväl produkters och förpackningars utformning som deras fysiska hantering. Distributionen, och de där verksamma mellanleden, bidrar till detta nyttoskapande genom sin involvering i de två grundläggande flöden som kopplar samman produktion och distribution: dels ett flöde av varor och dels ett flöde av information. Vår fortsatta analys av dynamik, specialisering och mångfald tar därför sin utgångspunkt i fördjupad undersökning av mellanledens engagemang i dessa två flöden och hur detta har förändrats över tiden. Innan analysen av dessa förhållanden och förändringar beskriver vi först mellanledens situation i mitten av 1900-talet.

4.1 Mellanledens ökade betydelse

I framställningen av den historiska utvecklingen konstaterades att mellanledens situation förändrades till det sämre när de tillverkande företagen började etablera egna säljorganisationer. Dessa tog hand om framför allt de företag som köpte stora volymer och de som var tekniskt krävande, medan industridistributörerna fortsatte att betjäna mindre och medelstora köpare. Under andra hälften av 1900-talet förändrades mellanledens situation återigen. Stigande kostnader för säljbesök och fysisk distribution medförde att distributörskanalens betydelse ökade. En distributör med många produkter i sin portfölj har större möjligheter att åstadkomma kostnadseffektiva lösningar i båda dessa avseenden än en säljare från en tillverkare som baserar verksamheten på en eller ett fåtal produkter.

Dessa förändringar diskuteras och analyseras exempelvis av Webster (1975) och Hlavacek & McCuiston (1983). För svenska förhållanden kan noteras att SKF ökade andelen av sin försäljning via distributörer från 21 procent 1971 till 36 procent 1989. Motsvarande förändring för Atlas Copco Tools mellan 1980 och 1990 var från 20 procent till 50 procent. (Gadde, 1994).

Vissa företag som tidigare enbart ägnat sig åt direktförsäljning inledde av samma orsaker som ovan samarbete med fristående distributörer. Ett exempel är den i beskrivningen av utvecklingen av distributionssystemet i pc-branschen nämnda omorienteringen av IBM:s försäljning. 1980 ägnade sig IBM i princip uteslutande åt direktförsäljning medan företaget i mitten av 1980-talet använde sig av ett stort antal mellanled såsom "distributors, retail computer dealers, value-added dealers and complementray marketing organizations" (Cespedes, 1988:102). Ett svenskt exempel är att Sandvik, som i mer än hundra år förlitat sig på direktförsäljning, på 1970-talet började använda sig av fristående distributörer för sin försäljning av hårdmetallverktyg i Coromantdivisionen (Gadde, 1994).

De distributörer som var verksamma i dessa distributionssystem var mångsysslare och involverade i de flesta av distributionens funktioner. En typisk industridistributör kännetecknades av att denne "contacts customers and makes the product available by providing necessary supporting services such as delivery, credit, technical advice, repair service, assembly, and promotion" (Herbig and O'Hara, 1994:199). Dessa mellanhänder var följdaktligen engagerade såväl i den fysiska distributionen som i informationsutbytet förutom de övriga nämnda aktiviteterna. Detta betyder att mellanleden fortsatt att agera utifrån den "parallel system theory" som lanserats av Aspinwall (1956). Enligt denna är effektiviteten i en distributionsstrategi helt beroende av ett väl fungerande samspel mellan fysisk distribution och informationsutbyte.

Förutsättningarna för detta samspel förändrades mot slutet av 1900-talet när den tekniska utvecklingen ledde till en separering av den fysiska distributionen och informationsutbytet. Den fysiska distributionen kunde effektiviseras genom nya och sofistikerade lösningar inom logistiken. Informationstekniken erbjöd förbättrade möjligheter med avseende på snabbhet och säkerhet i informationsutbytet, vilket i sin tur också bidrog till effektivare styrning av materialflödet. Att utnyttja dessa nya möjligheter krävde betydande investeringar i båda dessa flöden, vilket gjorde det svårt för befintliga aktörer att exploatera de tekniska landvinningarna. På det sättet uppstod möjligheter för nya aktörer som specialiserade sig inom antingen fysisk distribution eller informationsutbyte. De nya förutsättningarna kom därför att förändra villkoren för samspelet i Aspinwalls "parallel systems theory". I ökad utsträckning kom nu de två flödena att hanteras av olika aktörer. Egentligen är detta inte förvånande eftersom de två processerna är svåra att förena inom ett och samma företag till följd av att "the movement of goods and the movement of information are obviously quite different processes" (Aspinwall, 1956:1). I det följande analyserar vi nu utvecklingen för dessa två processer i var sitt avsnitt.

4.2 Utvecklingen av informationsutbytet

Den informationsteknik som varit tillgänglig har alltid haft en avgörande betydelse för distributionssystemens funktioner och prestanda. Exempelvis konstaterade Chandler (1977) att tillkomsten av ”the modern business enterprise” (MBE) som förenade massproduktion med massdistribution möjliggjordes av en revolution när det gäller formerna för kommunikation och informationsutbyte. När den moderna datorbaserade informationsteknologin började implementeras på 1980-talet väckte den stora förväntningar om framtida effektiviseringar. Dessa förväntningar kunde grupperas i två tänkbara utvecklingslinjer.

Den första av dessa kännetecknades av förhoppningar om genomslag för fungerande ”elektroniska marknader”. Exempel på tänkbara effekter av detta slag återfanns i artiklar med följande rubriker: ”Automation to boost sales and marketing” (Moriarty & Swartz, 1989), ”IT increases the power of buyers” (Porter & Millar, 1985) och ”The logic of electronic markets” (Malone m.fl., 1989).

Den tredje rubriken ovan reflekterar den grundläggande tankegången bakom denna utvecklingslinje. Genom IT skulle det bli möjligt att eliminera de negativa konsekvenserna i befintliga marknadssystem till följd av bristande tillgång på information. IT skulle alltså bidra till att ta bort de blockeringar som begränsat marknadskrafternas spelrum. Säljande företag förväntades kunna effektivisera sin marknadsföring och försäljning genom att på ett bättre sätt identifiera tänkbara köpare. Vidare skulle den nya tekniken ge ökade möjligheter till direktmarknadsföring och kundanpassade budskap. För köpande företag förväntades den nya tekniken medföra att de nu skulle kunna bedriva sin verksamhet på ett mera rationellt sätt. Informationstekniken förväntades bidra med dels fullständig information om vilka leverantörsalternativ som fanns tillgängliga, dels rationell utvärdering av deras affärsvillkor i en speciell inköpsituation. Enligt förespråkarna för denna utvecklingslinje är det effektiviteten i den enskilda affärstransaktionen som är avgörande. Genom att välja den ”optimala” affärspartneren i varje situation kommer den totala effektiviteten att maximeras.

Den andra utvecklingslinjen företrädades av representanter med en alternativ syn på effektivitet. Enligt dessa företrädare måste en enskild affärstransaktion ses i sitt större sammanhang. Ett specifikt köp – och därmed en specifik försäljning – ingår i en serie av affärstransaktioner över tiden. Därför bör fokus när det gäller prestanda i stället vara att utföra den totala mängden av affärstransaktioner på ett så väl fungerande sätt som möjligt. Forskningen om köparbeteende på industriella marknader påvisade entydigt förekomsten och betydelsen av långsiktiga affärsrelationer där kund och leverantör över tiden anpassar sina verksamheter till varandra (Håkansson, 1982; Gadde och Mattsson, 1987). Ett alternativ till att använda IT för att etablera nya affärsrelationer som i den första utvecklingslinjen skulle därför kunna vara att utnyttja IT för effektivisering inom ramen för befintliga relationer. Sådana idéer diskuterades redan på 1960-talet i form av ”boundary-crossing data system” som skulle koppla kund och leverantör närmare varandra

(Kaufman, 1966). I detta fall fokuserades då intresset på det administrativa informationsflödet mellan företagen och uttrycktes på följande sätt:

[Such systems] eliminate much of the paper handling and clerical work associated with making a purchase. Processing the order, billing the customer, tracking the delivery and accounting for the sale require many people and take a long time /.../. All this translates either directly or indirectly into savings for the customer.

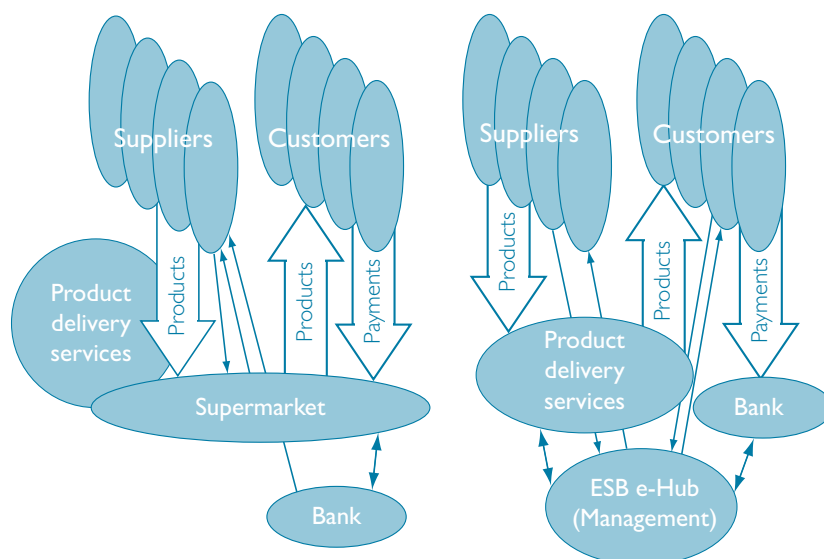
(Scott-Morton, 1991)

Datasystem som effektiviserar informationsutbytet över företagsgränserna etablerades vid denna tid av företag på skilda nivåer i distributionssystemet. Mellanleden i form av grossistföretag var ofta föregångare i detta avseende. Genom att ansluta återförsäljarna till grossistens system så kunde ovanstående effekter uppnås. Exempel på pionjärer var i USA läkemedelsgrossisten McKesson Drugs (Corey, 1985) och i Sverige Pappersgruppen (finpapper) och Luna (verktyg och maskiner). Att dessa företag kunde vara föregångare berodde sannolikt på att de för sina återförsäljare var den helt dominerande leverantören varför återförsäljarna kunde göra stora effektivitetsvinster genom en datainvestering av detta slag. Exempel på ett informationssystem etablerat av stora och mäktiga köpare var det så kallade Odette-systemet. Detta skapades gemensamt av europeiska biltillverkare för att synkronisera orderläggning och leveransinformation från samtliga leverantörer vid införandet av just-in-time leveranser. Också tillverkande företag såsom Atlas Copco Tools och SKF byggde upp liknande system för att rationalisera informationsutbytet med distributörer och slutförbrukare (alla dessa exempel är hämtade från Gadde, 1992). Vid denna tidpunkt var det alltså de etablerade aktörerna i distributionen som utnyttjade den nya tekniken för att effektivisera verksamheten och förstärka sina positioner.

Det som hänt under de två följande decennierna är att nya aktörer kunnat etablera sig på basis av de tekniska landvinningarna inom IT-området. Potentiella möjligheter för denna typ av specialiserade företag diskuterades exempelvis av Konsynsky och McFarlan (1990) i termer av "information brokers". Dubois och Gadde (1997) identifierade två typer av sådana informationsspecialister. Den ena kategorin utgjordes av aktörer som bidrog till effektivisering av det administrativa informationsutbytet (utvecklingslinje två ovan). Dessa exemplifierades med dataföretag som IBM som kunde fungera som "växel" mellan företag med sinsemellan olika datorlösningar. Även företag mera fokuserade på mjukvara visade sig kunna bidra på ett motsvarande sätt i detta avseende. Den andra typen av specialiserade informationsgrossister representerade utvecklingslinje ett ovan och förmedlade information om potentiella leverantörer inom olika produktområden. Genom att etablera stora databaser kunde sådana företag förse köpande företag med översikter dels över befintliga leverantörsalternativ, dels vilka villkor som gällde för affärsutbytet med dessa. För uppbyggandet av dessa databaser hade etablerandet av internet en avgörande betydelse (Sparr & Busgang, 1996; Armstrong & Hagel, 1996).

Under 2000-talet har forskningen om IT:s inverkan på distributionssystemens struktur och prestanda varit mycket omfattande, varav enbart några exempel lyfts fram här. Garcia-Dastugue & Lambert (2003) analyserar hur IT kan användas för två former av koordinering och styrning i distributionssystem. Den ena identifieras som ”market mechanism” och överensstämmer i allt väsentligt med det som ovan kallades utvecklingslinje ett och omfattar exempelvis elektroniska verktyg för hantering av inköpsverksamheten (inklusive leverantörsdatabaser) och olika former av elektroniska auktionssystem som syftar till minimering av inköpspris. Den andra styrningsformen identifieras som ”coordination flows” och överensstämmer med utvecklingslinje två. Här handlar det om förbättrad koordinering i etablerade leverantörsförhållanden där ”business is not considered on a transaction-by-transaction basis” (ibid: 258). Syftet är alltså att effektivisera materialflöden genom systematiskt informationsutbyte mellan företagen för att uppnå också andra effekter.

Tidigare hade olika varianter av EDI-system (electronic data interchange) använts för samma ändamål (Sheombar, 1992). Sådana lösningar krävde stora investeringar vilket begränsade deras användning i små och medelstora företag. Internet bidrog här till att kraftfullt reducera dessa kostnader. Walters (2008) bygger i princip på samma faktorer i sin diskussion om hur internet kan bidra till värdeskapande i supply chains och på det sättet stärka företags konkurrensförmåga. Framgångsrikt utnyttjande av IT-lösningar är starkt beroende av den tillgängliga infrastrukturen för informationsutbyte. I detta avseende illustreras i en studie hur så kallade ”e-hubs” (se Figur 5) kan underlätta företagens utbyte av information (Shevchenko & Shevchenko, 2002). För att detta skall vara möjligt krävs någon form av standardisering av informationsutbytet, vilket diskuteras av Albrecht m.fl. (2005) på basis av en typologisering med avseende på olika former av ”e-business architectures”.



Figur 5 Distribution via e-hubs som alternativ till traditionell supermarket.
(Källa: Shevchenko & Shevchenko, 2005:115)

Tamilia m.fl. (2002) diskuterar centrala kännetecken hos informationsspecialister. De analyserar hur de ”cybermediaries” som de studerat skiljer sig med avseende på utförandet av sina marknadsaktiviteter i förhållande till vad de definierar som konventionella kanalmedlemmar. Bello m.fl. (2002) utvecklar en typologi för innovativa lösningar inom e-business och analyserar dessas inverkan på distributionens prestanda. Med tiden har det visat sig att den viktigaste funktionen för specialiserade informationslösningar inte är att ersätta ”traditionella” system, utan istället att komplettera dessa. Detta påvisas tydligt i den omfattande litteraturen om ”multi-channel marketing”. Denna företeelse innebär att producenter och konsumenterna använder ett stort antal kommunikationssätt för att upprätthålla sitt informationsutbyte. Payne & Frow (2004) gör en uppdelning i fysiska kontakter, såsom försäljare och butiker, och virtuella (olika former av e-business). De diskuterar också det säljande företags behov av att integrera dessa olika kontaktformer för att skapa ett sammanhållet kontaktmönster i förhållande till kunderna.

Agatz m.fl. (2008) påvisar hur ”multi-channel distribution” kan användas systematiskt i hela processen för ”fulfillment” involverande huvudfunktionerna ”supply management” och ”sales and delivery planning”. Den centrala frågan i denna multi-channel approach är hur de olika elementen kan kombineras på bästa sätt. Detta behandlas av Wilson & Daniel (2007) i en studie av fyra brittiska företags sätt att hantera denna frågeställning. Den viktigaste slutsatsen är att användningen av multi-channel system leder till organisatoriska spänningar. Dels måste de individuella elementen i en multi-channel strategi få utvecklas efter de förutsättningar som gynnar deras specifika förhållanden, dels måste de tillsammans fungera som en sammanhållen enhet som levererar service på ett konsistent sätt. Studien påvisar också behovet av variation med avseende på kombinationen av element i förhållande till olika kunder, och behovet av förändringar av dessa kombinationer över tiden. Studien är därför en bra illustration till två av de centrala företeelserna i dagens distributionslösningar: mångfald och dynamik.

4.3 Utvecklingen av den fysiska distributionen

Den fysiska distributionen, innefattande bland annat transporter, lagerhållning och materialhantering, har med tiden fått ökad betydelse för leveransförmåga till följd av ökade krav på snabbhet och säkerhet i kundanpassade lösningar. Detta kontrasterar mot situationen för ett halvsekel sedan då en ledande forskare efter åratals ihärdigt läsande i affärstidskrifter konkluderade att dessa; ”have devoted relatively little space to physical distribution” (Converse, 1958:22). Denna syn förändrades under 1960-talet då ”material-administration” och ”kapitalrationalisering” började tilldra sig stort intresse i företagen (se exempelvis Ericsson & Persson, 1982). Orsaken till detta var att det som låg i lager inte längre betraktades enbart som en tillgång som säkrade att det tillverkande företaget kunde leverera när efterfrågan uppstod. Detta sätt att åstadkomma tillgänglighet visade sig vara mycket kostsamt när företagen i ökad utsträckning började kräva avkastning även på det kapital som fanns bundet i lager och materialflöden. Lösningen på detta problem blev att effektivisera processerna i materialflödet för att på det sättet reducera

systemens ledtider, samtidigt som detta möjliggjorde en minskning av lagerhållningen (se exempelvis Christopher & Towill, 2001).

En drivande faktor i denna utveckling var de influenser som västvärldens biltillverkare under 1980-talet fick från japanska företags produktionssystem, och främst då Toyota. I dessa försörjningskedjor hade lagerhållning av komponenter hos både leverantör och kund ersatts av leveranser just-in-time (JIT). Denna leveransform ställde ökade krav på koordinering över företagsgränserna eftersom de lager som tidigare fungerat som buffertar försvann (White & Pearson, 2001; Kaynak, 2002). De fördelar som JIT-systemen skapade i tillverkande företags försörjning med komponenter och delar spred sig också till andra företag och andra branscher (Kaneko & Nojiri, 2007). Motsvarande principer har också kommit till användning för att effektivisera detaljhandelns varuförsörjning. I dessa sammanhang identifieras dessa processer som ECR – efficient consumer response – (till exempel Kotzab, 1999; Kurnia & Jonston, 2001) respektive QR – quick response (Perry & Sohal, 2000).

Dessa förbättringar av processerna i materialflödet har inte bara resulterat i minskade lagernivåer och kostnadsreduceringar. De har varit minst lika viktiga för att åstadkomma ökad kundorientering såväl i produktions- som i distributionsprocesser, eftersom de möjliggjort en övergång från ”speculation” i tillverkning av standardiserade produkter till ”postponement” och skräddarsydda lösningar i förhållande till enskilda kunders krav och önskemål (Bucklin, 1965; van Hoek, 2001). ”Build-to-order” och ”mass-customization” är företeelser som fått en mycket viktig roll när det gäller att engagera köparen i utformningen av erbjudandet (Feitzinger & Lee, 1997; Holweg & Pil, 2001). De möjligheter till mångfald som detta medger med avseende på leverantörens sortiment har empiriskt illustrerats bland annat för persondatorer i Hulthén & Gadde (2010) och för bilar i Fredriksson & Gadde (2005).

Den fysiska distributionens strategiska betydelse har följaktligen ökat påtagligt jämfört med den situation som beskrevs av Converse (1958). Vid denna tid betraktades dessa frågor inte som särskilt viktiga och den fysiska distributionen var ofta integrerad i det tillverkande företags verksamhet. Visserligen var det inte ovanligt att själva transportarbetet var utlokaliserat till ett åkeriföretag, särskilt vid tillfällen när det var brist på egen kapacitet och när fristående åkare kunde erbjuda bättre priser. Dock var det så att styrningen och kontrollen av aktiviteterna oftast; ”stayed in the hands of the producing company” (Papadopoulou & MacBeth, 1998:2). En funktion som tidigt utfördes av fristående aktörer var ”public warehousing” där specialiserade företag kunde erbjuda kostnadseffektiva lösningar till små och medelstora företag (Razzaque & Sheng, 1998). När nu flera av distributionens funktioner utlokaliserats uppstod förutsättningar för det som kom att kallas tredjepartslogistik (TPL). De första företagen inom området utförde både transport och lagerhållning. Ofta sköttes dock dessa helt fristående från varandra eftersom kontrollen fortfarande låg hos den tillverkare som utlokaliserat aktiviteterna (Papadopoulou & MacBeth, 1998). Dessa författare konstaterade också att det stora

genombrottet för mer ”kompleta” TPL-företag kom i samband med omstrukturering och effektivisering av detaljhandeln i Storbritannien i början av 1980-talet.

I Sverige breddade de stora transportföretagen ASG (numera DHL) och Bilspedition (numera Schenker) sina åtaganden i distributionssystemen. Storskaliga transportlösningar över hela landet via utnyttjandet av egna terminaler kompletterades med mera kundnära lokalservice i form av transporter enligt ett turbilssystem med fasta leveranstider. Verksamheten omfattade också lagringstjänster som kombinerades med olika slag av vidareförädling. I dessa så kallade lagerhotell erbjöds färdigställande och kundanpassningar av produkter i enlighet med slutanvändarnas önskemål. Bland sådana tjänster återfanns exempelvis ”tillklippning av mattor, dubbnig av däck, och slutmontering av skrymmande maskiner som kan transporteras till lagerhotellet i komponentform, varefter montering sker när en order erhålls” (Gadde, 1992:151).

Outsourcing till TPL-företag har på samma sätt som andra former av outsourcing ökat dramatiskt efter 1990. I USA ökade andelen företag som implementerat TPL-lösningar med fem till åtta procent årligen (Ashenbaum m.fl., 2005). Vid samma tidpunkt uppgav 80 procent av företagen på Fortunes 500-lista att de förlitade sig på TPL (Lieb & Bentz, 2005). En viktig orsak till denna expansion var att nya, och mer specialiserade, aktörer inträdde på arenan i början av 1990-talet. Vissa av dessa hade sitt ursprung i ”traditionella” funktioner såsom lagerhållning (se Faber m.fl., 2002) respektive transporter (Carbone & Stone, 2005). Av ännu större betydelse var förmodligen när företag som tidigare sysslat med expressdistribution av så kallad kurirpost engagerade sig på ett bredare sätt i distributionsarbetet. Bland dessa företag märks exempelvis DHL, UPS, TNT och FedEx. Dessa åtföljdes av företag med ursprung i finansiella tjänster, IT-service och konsultverksamhet i management (Selviaridis & Spring, 2007). Tillammans kunde dessa aktörer skapa nya typer av helhetslösningar och förekomsten av logistiska allianser påvisades av Bowersox (1990). Den typiska formen för dessa arrangemang bestod av en leverantör av kundanpassad logistik och en varutillverkare som tillsammans erbjöd effektiva leveranssystem i förhållande till en specifik användare, därav begreppet tredjepartslogistik. Logistiska allianser innehållande kompetenser av varierande slag gjorde det möjligt att utlokalisera hela den logistiska processen bestående av ett stort antal tjänster (Murphy & Poist, 2000; Persson & Virum, 2001).

Specialiseringen på olika aktiviteter i distributionen gör det möjligt att urskilja olika typer av TPL-företag med avseende på vad som är deras huvudsakliga resurs (se Tabell 2). Av tabellen framgår att även tredjepartslogistik kännetecknas av en betydande mångfald.

<i>Asset-based vendors:</i>	companies offering dedicated physical logistics services through using their own assets
<i>Management-based vendors:</i>	who offer logistics management services through system databases and consulting services, without owning any transportation or warehouse assets
<i>Integrated vendors:</i>	own assets (trucks, warehouses) but may also contract out to other vendors on an as-needed basis
<i>Administration-based vendors:</i>	firms which mainly provide administrative management services such as freight payment.

Tabell 2 Olika typer av TPL-företag och deras centrala resurser (Källa: Manzini m.fl., 2007)

Över tiden kan man alltså konstatera en ökad mångfald i det som utförs av externa utförare av den fysiska distributionen. Fortfarande spelar naturligtvis enskilda åkerier som bara fraktar varor en betydande roll. Efterhand har dock den breddade kompetensen hos företag som vi kan identifiera som logistikföretag medfört att omfattningen av det som utlokaliseras också har utökats påtagligt. Första steget i detta var att komplettera den renodlade transporten med åtaganden i form av enklare tilläggstjänster. Vissa företag utökade sin lösning ytterligare så att det kom att omfatta en allt större andel av "the transport chain up to a total responsibility for the entire transportation, from production to consumption" (Vasiliauskas & Jakubauskas, 2007:68). Motsvarande konstaterande om erbjudandets utökning har också gjorts av andra författare. Exempelvis pekas på en breddning från outsourcing av isolerade aktiviteter till inte bara enskilda logistiska delsystem utan också "bundles of such subsystems to a single TPL-provider" (de Boer m.fl., 2006:447). Helhetslösningar av detta slag försågs med olika etiketter såsom "value-added logistics" (Berglund m.fl., 1999), "customized TPL-services" (Bask, 2001) och "advanced general problem-solving ability" (Hertz & Alfredsson, 2003).

Avsnittet om den fysiska distributionen har illustrerat den dynamik som kännetecknat denna funktion över tiden. Dynamiken avser dels den ökade specialiseringen med åtföljande outsourcing av logistiska aktiviteter, dels det faktum att nya aktörskategorier engagerat sig i denna typ av verksamhet. Detta har i sin tur resulterat i en ökad mångfald där det logistiska erbjudandet varierar alltifrån enskilda aktiviteter till funktionsorienterade totallösningar. Avslutningsvis är det viktigt att konstatera att den tekniska utvecklingen inte nödvändigtvis leder till outsourcing till specialiserade företag. De etablerade företagen har goda möjligheter att ta tillvara de nya förutsättningarna och anpassa sin verksamhet. Exempelvis analyserar Aldin & Stahre (2003) hur grossistföretag kan skapa konkurrenskraftiga lösningar genom samspelet mellan nya logistiska lösningar och utnyttjande av "electronic commerce".

4.4 Behovet av koordinering och samordning

De två avsnitten ovan påvisar de möjligheter som kan åstadkommas via specialisering på olika distributionsfunktioner. Fokuseringen på en begränsad mängd aktiviteter innebär fördelar med avseende på de investeringar som är nödvändiga för såväl fysiska resurser som mänsklig kompetens. Vidare kommer inlärningseffekter och erfarenhetskurvor att utvecklas bättre i en sådan verksamhet än vad som är möjligt för ett mångsysslade företag i form av exempelvis ”the grand distributor” eller ”the full-service industrial distributor”. Specialisering innebär därför alltid en effektivisering med avseende på utförandet av enskilda aktiviteter. I det avseendet skulle en alltmer ökad specialisering av sammankopplingen mellan produktion och användning främja effektiviteten i dessa arrangemang. Men för användaren av vad som åstadkoms i detta sammankopplande system är det inte de enskilda aktiviteternas effektivitet som är central. Slut användaren efterfrågar ett erbjudande som skall fylla en funktion genom att lösa ett problem i dennes verksamhet (Ford m.fl., 2011). Exempelvis är användaren mindre intresserad av kostnads-effektivitet i framställning och distribution av komponenterna i en pc än i datorns funktionalitet. Det är därför nödvändigt att dessa specialiserade aktiviteter kopplas samman på ett sätt och i ett sammanhang ”where they have economic meaning” (Piore, 1992:442). På motsvarande sätt är det den totala logistiska lösningen som har betydelse för köpare av dessa tjänster – inte låg kostnad i en enskild transport. Det är erbjudandets helhet som avgör mottagarens bedömning av sammankopplingens prestanda. Detta betyder att koordineringen av de specialiserade aktiviteterna är minst lika viktig för bedömningen av distributionens effektivitet som förmågan att utföra de enskilda aktiviteterna till låg kostnad.

Innebörden av detta är att vi är tillbaka i behovet av ett fungerande samspel mellan gods- och informationsflöde som påvisades i teorin om de parallella systemen (Aspinwall, 1956). Fördelarna med ökad specialisering kommer att minska om inte koordineringen av de enskilda aktiviteterna också ökar. Sambandet mellan specialisering och koordinering är förhållandevis enkelt; ju högre grad av specialisering, desto större behov av koordinering. Över tiden går det därför att urskilja ett intressant växelspel mellan dessa två företeelser i enskilda företags strategier. Hower (1943:73) analyserade utvecklingen i detaljhandeln med avseende på dels sortimentets förändringar, dels företagets grad av specialisering och identifierade följande dynamiska förlopp:

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

Av framställningen i detta kapitel har framgått att utvecklingen idag kännetecknas av ökad specialisering vilket följaktligen ställer krav på högre grad av koordinering. Detta gäller inte bara förhållandet mellan varuflöde och informationsflöde, respektive behovet av integration och samverkan mellan de företag som är involverade. Även inom det enskilda företaget har det över tiden skett en specialisering som leder till ökat behov av

koordinering. Den separering som det här handlar om är direkt kopplad till de skilda förutsättningarna för informationsutbytet och den fysiska distributionen och avser förhållandet mellan två funktionella områden i ett företag: marknad och logistik.

Vi beskrev i avsnittet om den fysiska hanteringen att denna på 1950-talet inte bedömdes vara av central strategisk betydelse. Ytterligare argument för denna ståndpunkt beträffande läget för ett halvsekel sedan kan hämtas från historiska analyser av logistikens utveckling. Drucker (1962:103) hävdade att fysisk distribution på den tiden var att betrakta som "a cost area and purely a cost area". På samma sätt argumenterade Ballou (1978) att logistiken inte hade setts som en strategisk funktion utan mera som ett nödvändigt ont. En sammanfattande bedömning av läget på 1950-talet var därför att den fysiska hanteringen; "seems to be pretty much overlooked by executives" (Schary & Becker, 1973:247). Som tidigare påtalats förändrades denna situation högst påtagligt när kapital-rationalisering och materialadministration, och därmed leveranseffektivitet, kom att få ökad betydelse. I mitten av 1980-talet konstaterades därför att; "mastery of logistics has become an essential ingredient of competitive success" (Sharman, 1984:71). Ett problem i det läget var den tilltagande specialiseringen av företagets funktioner som påtalats redan av Converse (1958) när han diskuterade distributionens "two halves"; separeringen av "marketing" och "logistics". Konsekvensen av den ökade strategiska betydelsen för vad som händer i den fysiska distributionen var att; "marketing and logistics which were initially closely linked drifted apart" (Juttner m.fl., 2007:379). Denna separering orsakade problem eftersom otillräcklig koordinering mellan de två funktionerna minskar förmågan att upprätthålla tillräcklig leveransservice gentemot kunderna (Rinehart m.fl., 1989). Marknadsfunktionen tenderar att negligera villkoren för den fysiska distributionen både med avseende på prestanda och på kostnader (Bartels, 1976). Logistikfunktionen å andra sidan tenderar att förbise viktiga marknadsstrategiska frågeställningar (Schary & Becker, 1973). Effekterna av dessa olika perspektiv blir därför inte sällan att relationen mellan funktionerna inte blir tillräckligt samarbetsorienterade. Flera studier indikerar att spelet mellan de två funktionerna tenderar att kännetecknas av "conflict and disagreement" (Murphy & Poist, 1992:21).

Över tiden har en ökad specialisering följaktligen initierat två typer av separering av betydelse för distributionssystemens uppbyggnad. Den ena avser separeringen av informationsflöde och godsflöde, den andra avser separeringen mellan marknads- och logistikfunktionerna i ett företag. Som argumenterats ovan kräver ökad specialisering ökad samordning för att en fungerande helhet skall kunna åstadkommas. Mot denna bakgrund är det inte förvånande att det växt fram aktörer som i första hand är inriktade på koordinering och integrering. Man skulle till och med kunna säga att de har specialiserat sig på koordinering. De storskaliga TPL-företagen med totala erbjudanden är typiska exempel på denna utveckling. I många fall utgör deras erbjudande en lösning som består av många enskilda logistikaktörers samlade bidrag (Marasco, 2008). På samma sätt fungerar företag som Flextronics som koordinator av gemensamma aktiviteter av ett stort antal specialiserade kontraktstillverkare (Bitran m.fl., 2007). Ett annat exempel är Li & Fung Group som förändrat sin roll från att vara en agent i textilindustrin till att bli en

koordinator av hela nätverk för konfektionsföretag i Europa och Nordamerika. Li & Fung integrerar processerna i hela värdekedjor, inkluderande anskaffning av råmaterial, utläggning av produktion på kontraktstillverkare, kontroll av tillverkningen, konsolidering av transporter, tullhantering och lokal logistik (Bitran m.fl., 2007).

Kapitlet om specialisering och mångfald har visat att pågående utvecklingstendenser öppnar för alternativa roller för mellanleden. Den ena möjligheten kan härledas från den pågående specialiseringstrenden där såväl tillverkarsidan som användarsidan söker partners till vilka man kan outsourca aktiviteter så att man själva kan fokusera på det som bedöms vara kärnverksamhet. Den andra möjligheten uppstår via behovet av koordinering av dessa specialiserade aktiviteter för att helhetslösningar skall kunna åstadkommas. Det är viktigt att tillägga att oavsett om etablerade företag agerar för att realisera dessa möjligheter eller inte så kommer deras verksamhet att påverkas. I nästkommande avsnitt analyserar vi de strategiska konsekvenserna för mellanleden till följd av de pågående förändringarna.

Strategiska möjligheter för mellanleden

Analysen av mellanledens strategiska möjligheter kräver att dessa företag sätts in i sina överordande sammanhang. Detta avsnitt inleds därför med en karaktäristik av dagens distributionsstrukturer. Det mest centrala kännetecknet är att de involverade företagen är sammanknutna i nätverkskonstellationer där var och en bidrar med sina speciella resurser. Mot bakgrund av detta presenteras sedan en modell för analys av sådana nätverk varpå mellanledens situation sätts in i detta större sammanhang.

5.1 Dagens distributionsstrukturer

Det som sker i ”distributionen” har av marknadsföringens främste teoretiker karaktäriserats som aktiviteter vars syfte är; ”to bring together heterogeneous supply on the one hand and heterogeneous demand on the other” (Alderson, 1965:20). Denna uppgift kräver enligt Alderson ett holistiskt perspektiv och han var själv starkt påverkad av den vid den tiden framväxande systemteorin. Efterhand kom emellertid Aldersons helhetssyn att ersättas av ett betydligt snävare perspektiv baserat på nya skolor inom ”marketing management” och framför allt då den så kallade ”marketing-mix” modellen (McCarthy, 1960). I denna reducerades komplexa frågeställningar om sammankopplingen mellan ”heterogeneous supply” och ”heterogeneous demand” till att handla om utformningen av ett av fyra P-element i marketing-mix modellen (plats). Frågor kring effektivitet i distributionen kom därför att kretsa kring; ”the route taken by a product as it moves from the producer to the user” där allt betraktades; ”through the eyes of marketing management in production firms” (Rosenbloom 1996:5). Den förhärskande synen på distribution blev därför att det handlar om att etablera en ”kanal” från producent till konsument där de medverkande mellanleden förväntas agera utifrån direktiv från sin ”channel captain”. Med tiden har detta perspektiv på vad som faktiskt sker i distributionen blivit allt mer verklighetsfrämmande.

Från att som tidigare ha fokuserat på att optimera flödet av output från tillverkarens fabrik ägnas idag ett ökat intresse åt att effektivisera flödet av input till användaren (Gadde & Ford, 2008). Den tidigare påtalade inriktningen mot leveranser just-in-time och kundorderstyrd produktion har varit drivande i denna förändring. Ett viktigt kännetecken när det gäller användarnas behov av distributionslösningar är att dessa är i hög grad individuella vilket ställer krav på differentierade erbjudanden från utbudssidan. Vissa användare är främst intresserade av lågkostnadsarrangemang, medan andra ser fördelar i mera avancerade lösningar som ger möjligheter till ökad prestanda och/eller sänkta kostnader i andra avseenden. Dessa faktorer tillsammans bidrar till att synen på en ”channel captain” som mer eller mindre enväldigt styr en kanal behöver revideras. Ett tillverkande företag behöver många differentierade distributionsformer för att kunna svara upp mot behoven

hos olika användare. Det är svårt att förena dessa alternativa distributionsformer inom en och samma organisation eftersom de ställer krav på olika typer av resurser. En mera realistisk karaktäristik av dagens distributionsarrangemang är därför att de kan liknas vid nätverkskonstellationer där olika företags resurser kombineras. Sålunda diskuteras dagens strukturer i termer av; ”networks of value-adding partnerships like confederations of specialists” (Anderson m.fl., 1997:59) respektive; ”webs of capabilities embedded in an extended enterprise” (Narus & Anderson, 1996:112). Det mest utmärkande draget hos dessa konstellationer är att de ger möjlighet till nya sätt att kombinera existerande och nya resurser (Wilson & Daniel, 2007). En tidig variant av dagens rådande strukturer illustreras i följande exempel som beskriver hur en tillverkare av livsmedel organiserat försörjningen till butikshyllorna (Stern & Sturdivant, 1987:41):

It was using an array of third-party players, including food brokers, grocery wholesalers, and health food distributors, some of whom carried out a remarkable range of functions between the manufacturer and the retail level of the distribution chain. When the company drew a structured diagram it looked like a bowl of spaghetti.

För den fortsatta analysen väljer vi att analysera denna komplexa verklighet med hjälp av en modell av ”business networks” som urskiljer tre centrala dimensioner i den industriella verkligheten; aktiviteter, resurser och aktörer (Håkansson & Snehota, 1995; Håkansson m.fl., 2009). Denna modell har visats vara en relevant referensram för analys av dagens distributionsverklighet (Gadde & Ford, 2008). Aktivitetsdimensionen i nätverket har att göra med vad som görs, resursdimensionen med vad som används vid utförandet av aktiviteterna medan aktörsdimensionen behandlar de som kontrollerar resurserna och genomför aktiviteterna. I verkligheten är naturligtvis dessa tre dimensioner intimt sammanflätade. Men från ett analytiskt perspektiv bidrar separering i de tre dimensionerna till ökad klarhet och förståelse eftersom var och en frilägger olika delar av strukturen och därför tillsammans skapar det eftersträvansvärda holistiska perspektivet. Avsnittet nedan lyfter fram de centrala konsekvenserna av en nätverkssyn på distribution.

5.2 Distributionssystem från ett nätverksperspektiv

När det gäller *aktivitetsdimensionen* är den mest grundläggande konsekvensen av ett nätverksperspektiv det beroende som kännetecknar förhållandet mellan de aktiviteter som utförs. Detta illustreras av formuleringen att; ”the execution of any activity is dependent on other activities” (Håkansson m.fl., 2009:96). Citatet belyser den tes som tidigare framförts om att inte bedöma effektiviteten i genomförandet av en enskild aktivitet isolerat. Denna aktivitet måste sättas in i sitt större sammanhang och för detta ändamål förmedlar nätverksansatsen lämpliga analysverktyg. Dessa verktyg ger möjligheter att analysera en aktivitets utförande med avseende dels på hur den bidrar till hela aktivitetsstrukturens skalekonomi, dels vilka konsekvenser som uppstår med avseende på behovet av koordinering.

Dagens utvecklingstendenser i distributionen leder till ett ökat beroende mellan aktiviteter. Tidigare strukturer byggde på den kostnadseffektiva kombinationen av massproduktion och massdistribution (Chandler, 1977). I dessa arrangemang fungerade stora lager av standardiserade produkter hos olika led i distributionen som buffertar och frikopplade produktions- och distributionsaktiviteter från varandra. Som visats ovan har dessa strukturer kompletterats och ersatts av differentierade erbjudanden som ofta tillverkas mot kundorder och levereras just-in-time. Detta betyder att lagerhållning av färdiga produkter till stor del har kunnat elimineras genom en övergång från ”speculation” till ”postponement”. Dessa arrangemang skapar starka beroenden mellan aktiviteterna eftersom de buffertar som lagren erbjöd har ersatts av mer eller mindre kontinuerliga flöden. Denna typ av flöden kräver att de olika aktiviteterna i ökad utsträckning anpassas till varandra för att säkerställa tillgängligheten i leveranssystemen. Uppenbart är att dessa förändringar också påverkar förutsättningarna för mellanledens verksamhet. Traditionellt har lagerhållning varit en av de mest betydelsefulla funktionerna för mellanleden. När behovet av denna funktion förändras behöver mellanleden därför ompröva sin roll. En ytterligare orsak till sådan omprövning med koppling till aktivitetsstrukturen är den tidigare påtalade funktionsspecialiseringen i förhållande till informationsutbyte och fysisk distribution som i sin tur leder till ökat behov av koordinering och därmed mera anpassningar.

När det gäller *resursstrukturen* är en central fråga i vilken utsträckning ett företag skall förlita sig på sina egna resurser eller sträva efter att utnyttja andras resurser. Valen i detta avseende får betydande konsekvenser för den resurskombinering som är en av de mest fundamentala aspekterna när det gäller nätverkens dynamik och innovationsförmåga. Orsaken till detta är att det mest grundläggande kännetecknet när det gäller resursdimensionen är att; ”the value of a resource is dependent on its connection to other resources” (Håkansson m.fl., 2009:71). Detta betyder att en enskild resurs aldrig har ett fixt och fastställt värde. Genom att den kombineras på nya sätt kommer värdet av den att förändras. En svårighet i detta avseende är att det alltid är svårt att förutsäga denna värdeförändring eftersom resursens alla inneboende egenskaper inte framgår förrän den ingår i en ny kombination.

Även för resursstrukturen har övergången från ”speculation” till ”postponement” betydande konsekvenser. I tidigare strukturer var lagerbyggnader och de där inneliggande varulagren mycket betydelsefulla resurser eftersom det var dessa som gjorde det möjligt att svara upp mot kundernas efterfrågan – det var lagren som skapade tillgänglighet. I de strukturer som växt fram har vi redan konstaterat att lagrens funktion i detta avseende har reducerats högst påtagligt. I dagens distribution är det därför de resurser som ger möjlighet till säkra och snabba leveranser när efterfrågan uppstår som skapar tillgänglighet. Detta handlar dels om sofistikerade logistiska utrustningar för transport och materialhantering, dels om informationsteknologiska lösningar. Av ökad betydelse på resurs-sidan är också kompetensen att designa dessa logistiska system. En ytterligare förändring som pågår i dagens nätverk är ett ökat behov av kompetens i att kunna utnyttja andras resurser. Outsourcing och fokusering på kärnverksamhet innebär att det enskilda företags kontroll över de resurser som är väsentliga för dess verksamhet minskar. Det är

uppenbart att dessa förändringar i resursstrukturen har betydande konsekvenser för mellanledens roller – de skapar såväl möjligheter som hot.

Med avseende på nätverkets *aktörsstruktur* är frågan om ett företags positionering av central betydelse – det vill säga på vilket sätt det relaterar till andra företag. Traditionellt har mellanledens positionering i första hand betraktats från ett aktörsperspektiv och tolkats som deras bidrag till att förbättra effektiviteten i transaktionerna mellan ett stort antal producenter och en mängd konsumenter. Mot bakgrund av framställningen ovan är det i dagens industriella verklighet också angeläget att analysera den enskilda aktörens positionering i aktivitets- och resursstrukturerna. Den viktigaste orsaken är att aktivitetsberoenden och resurskombinering till följd av specialiseringen i ökad utsträckning måste hanteras över företagsgränserna. Den ena centrala frågan i det sammanhanget blir då i vilka aktiviteter ett företag skall engagera sig. Den andra är att göra med vilka resurser man själv behöver kontrollera och i vilken utsträckning man kan förlita sig på sina affärspartners resurser.

Från sin position samverkar aktören med andra via olika former av interaktion. I tidigare strukturer där mellanleden i första hand var engagerade i masstransaktioner med många aktörer kännetecknades denna interaktion av vad som i litteraturen kallas ”arm’s-length conditions” (Hoyt & Huq, 2000). Detta förhållande med en interaktion utan särskild närhet var påkallat dels av företagets strävan att undvika beroende till enskilda motparter, dels av att den typen av arrangemang inte krävde anpassningar mellan företagen. I dagens industriella verklighet har dessa förutsättningar förändrats vilket också ställer krav på andra typer av interaktionsmönster. När resurskombinationer och aktivitetsberoenden korsar gränserna mellan företagen blir mera samarbetsorienterade relationer en nödvändighet eftersom dessa ger möjligheter till partnerspecifika anpassningar. Etablering av dessa anpassningar kräver i sin tur att den ”relationsatmosfär” i vilken interaktionen försiggår förändras. Tidigare arrangemang kännetecknades många gånger av att makt, kontroll och åtföljande konflikter dominerade atmosfären i relationen. Dagens strukturer nödvändiggör ökade inslag av förtroende och tillit (Kumar 1996). Detta betyder dock inte att frågor kring makt och konflikter är mindre väsentliga än tidigare, men de måste hanteras på ett konstruktivt sätt, snarare än det destruktiva som tidigare ofta varit fallet (Gadde, 2004).

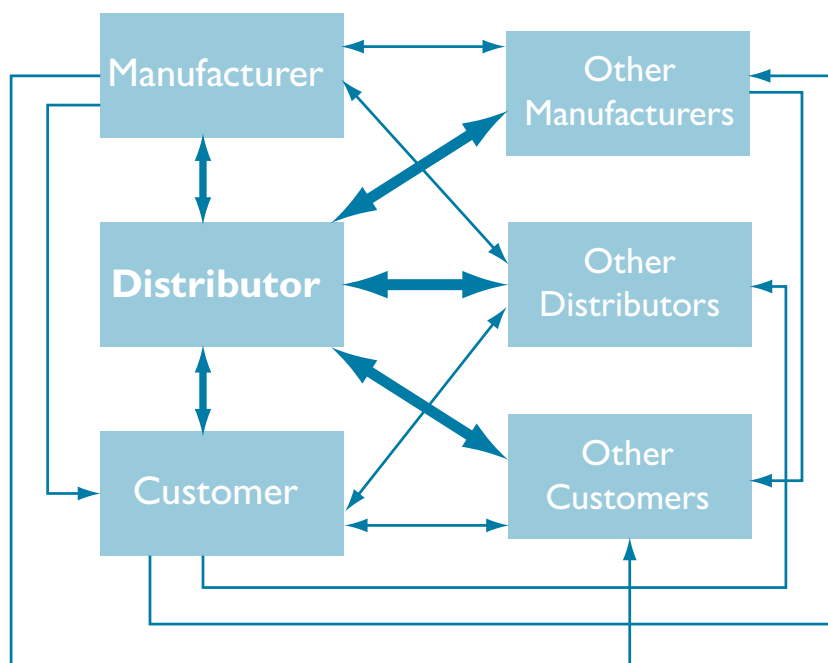
Den traditionella synen på distributionsfrågorna som i första hand en kanal mellan produktion och användning etablerades i en industriell verklighet för ett halvt sekel sedan. Vid den tiden var detta perspektiv rimligt i det avseende att storskalighet i produktionen var av avgörande betydelse för kostnadseffektiviteten i hela det industriella systemet. Denna storskalighet fick i sin tur konsekvenser för distributionsapparatusens uppbyggnad. Som visats i denna rapport har dessa faktorer förändrats i grunden, varför ett alternativt synsätt är påkallat. Det nätverksperspektiv som beskrivs ovan bidrar till att hantera de tre faktorer som på ett dramatiskt sätt påverkat förutsättningarna för distributionen (Maruyama, 2004). Dessa är övergången från (1) ”speculation” till ”postponement”; (2) från ”scale” till ”scope” och (3) från ”push” till ”pull”.

Ett nätverksperspektiv bidrar också till att hantera ett annat problem i dagens distributionssystem. När strukturer är i förändring påverkas också aktörernas roller. Sålunda konstaterar Dawson (2007:317), som tidigare nämnts, att beträffande de aktörer i mellanleden som är involverade i innovativa lösningar är det; ”often difficult to distinguish whether they are wholesalers or retailers in the traditional sense”. Detta beror på att de funktioner som de utför inte passar in i den traditionella kanallitteraturens system med väl specificerade nivåer och företagstyper. Följaktligen är det heller inte lämpligt att behandla de involverade aktörerna som ett kollektiv i ett aggregat som benämns mellanled. Differentiering och anpassningar gör att analysen måste ske utifrån den enskilde aktören och dennes förhållande till den vidare nätverksstruktur i vilken denne ingår. I fortsättningen kommer vi därför att tala om mellanhandens roll i stället för mellanledens roll.

5.3 Mellanhanden i distributionsnätverken

Ovanstående diskussion visar på behovet att betrakta mellanhandens roll från ett nätverksperspektiv. Den etablerade synen på en mellanhand som ingående i en kanal från en tillverkares fabrik till användarna är inte relevant i dagens distributionsverklighet. I ökad utsträckning är det användningssituationen som är utgångspunkten för vad som framstår som en effektiv distributionsstruktur. Detta är i sig ingen ny tankegång eftersom den framfördes redan av McVey (1960) som menade att mellanhanden inte är en ”hired link” i en tillverkarstyrd kanal. Han menade att mellanhanden i många fall snarare uppfattade sig som en inköpskanal för sina kunder än som försäljningskanal för sina leverantörer. Detta synsätt hade dock svårt att göra sig gällande till följd av det dominerande marketing-mix paradigmet. I själva verket har dock mellanhandens roll som ”provider” för användarna varit minst lika central som dess roll som ”distributor” för tillverkarna (Gadde & Snehota, 2000). Det viktigaste enligt den artikeln är dock att den etablerade litteraturen i alltför stor utsträckning tenderat att definiera och analysera mellanhandens situation utifrån andra aktörer (tillverkare och användare). Det föreligger därför ett behov; ”to consider the business of a middleman from its own perspective rather than from the perspective of others” (ibid:2).

Det perspektiv som mellanhanden bör anlägga är som framgått ovan ett nätverksperspektiv där den egna verksamheten placeras in i sitt större sammanhang. Ett steg i denna riktning indikeras i Figur 6 som illustrerar hur en distributörs verksamhet inte är isolerad till en specifik tillverkares kanal utan också påverkas av andra tillverkare, andra kunder och andra distributörer.



Figur 6 En distributör med sina affärspartners, (Källa: Mudambi & Aggarwal, 2003:318)

Enligt vår uppfattning är dock en sådan nätverkssyn alltför begränsad och alltför självcentrerad. Det viktigaste med ett nätverksperspektiv för att förstå den egna strategiska situationen är inte framställningen av den konstellation som andra företag bildar runt distributören. Orsaken till detta är att ingen av de andra aktörerna skulle placera distributören i Figur 6 i centrum av de nätverksbilder som är styrande för deras verksamhet (Ford m.fl., 2011). Den helt grundläggande frågan är istället att förstå hur det egna företaget passar in i de större nätverkskonstellationer i vilka de egna kunderna och leverantörerna ingår. Detta menar vi är den avgörande förutsättningen för att lyckas med det som Mudambi & Aggarwal (2003) påpekar som det mest fundamentala för en mellanhand; att skapa värde för såväl kunder som leverantörer. Det som av dessa uppfattas som värdefullt är mellanhandens bidrag till deras eget värdeskapande i förhållande till sina affärspartners. Den fortsatta diskussionen om mellanhandens roll fokuseras därför dels på vilka möjligheter till värdeskapande som föreligger och dels på hur detta kan åstadkommas.

Mellanhanden som värdeskapare

6

Den första frågan att ställa i anslutning till värdeskapande är: ”Värde för vem?”. Som påpekades ovan har ett tidigare fokus för mellanleden på att effektivisera försäljning av det som producerats förändrats till att mera handla om att identifiera; ”customer needs and then sourcing solutions” (Dawson, 2007:315). Exempelvis har det konstaterats att grosshandeln i Japan numera följer nya affärsmodeller som gör att dessa aktörer utvecklas till att bli; ”a more integral part of their customers’ operations” (Rawwas m.fl., 2008:105). Mudambi & Aggarwal (2003) argumenterar för behovet att skapa värde för både kunder och leverantörer, men konstaterar också att detta kan vara svårt att uppnå samtidigt. De två potentiella motparternas krav och önskemål kan ibland vara motstridiga och det blir då problematiskt att tillgodose båda på ett likvärdigt sätt. Lusch m.fl. (1993) varnar för en sådan situation där en mellanhand kan uppfattas som en ”förlängd arm” antingen för leverantören eller för kunden. Vårt eget exempel om distributören av mobiltelefoner visade också att värde kan skapas för en mångfald av aktörer: tillverkare, användare, detaljister och andra affärspartners. De möjligheter som står till buds är därför situationsbetingade.

6.1 Vad en affärspartner värderar

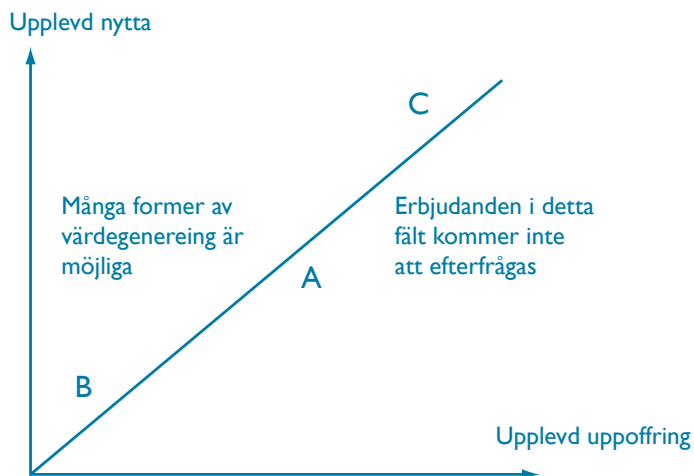
Den andra frågan av betydelse för värdeskapande är vilka former av värde som en mellanhand kan tillhandahålla. Ett företag kan bidra till värde för andra aktörer på två principiellt olika sätt. Det ena är genom rationalisering och kostnadseffektivisering, det andra är att bidra till utveckling och förnyelse (Gadde m.fl., 2010). Samma faktorer är centrala för mellanhänders värdeskapande och en distributörs ”added value” har uttryckts i de två dimensionerna ”cost reduction” och ”business growth” (Mudambi & Aggarwal, 2003:323).

Mellanhandens bidrag till rationalisering av affärspartnerns verksamhet kan avse många olika aspekter. Typiska exempel är de förbättringar av den fysiska distributionen som ett TPL-företag kan åstadkomma genom sin specialisering. På samma sätt har det visats hur informationsutbytet kan effektiviseras genom sofistikerad utrustning som ställs till förfogande av en tredje part. I detta avseende är det utbytet av ”administrativ” information i samband med en affärstransaktion som utgör den största potentialen (Gadde m.fl., 2010). Denna information är mycket omfattande och innehåller allt från förfrågningar, via orderläggning, leveransplanering och leveransbesked, till fakturering. Särskilt när det gäller frekventa köp av lågvärdiga produkter tenderar dessa indirekta kostnader att uppgå till mycket stora belopp i förhållande till varuvärdet. För ett företag som gör många sådana köp från ett flertal leverantörer kan en mellanhand bidra med substantiellt värde. Dubois (2003) påvisar den effektivisering som konsolidering via en distributör kan bidra till när det gäller ett företags inköp av produkter och tjänster för reparationer och underhåll (”Maintenance, Repair and Operations”; MRO-gods). Även för leverantörerna inne-

bär distributörens engagemang i dessa processer en rationalisering eftersom deras frigjorda resurser kan användas för andra ändamål. Den effektivisering av varuflödet som sådana åtgärder innebär leder till ökat värde för mellanhandens kund och leverantör med avseende på ledtider och bundet kapital (Mudambi & Aggarwal, 2003).

När det gäller värdeskapande i form av innovation och förnyelse har detta traditionellt uppfattats som bidrag till affärspartnerns produktutveckling och produktutformning. Här kan många gånger detaljister, distributörer och andra mellanhänder förmedla den allt mera väsentliga informationen om slutanvändarnas uppfattning om, och bedömning av, ett visst erbjudande. I ökad utsträckning är också utveckling och förnyelse fokuserat på logistik och fysisk distribution för att säkerställa att erbjudandet görs tillgängligt för användarna på ett kundanpassat sätt. Detta kräver etablering av leveranssystem som omfattar design av såväl avancerad utrustning som aktiviteter av hög prestanda. Ett uppmärksammat exempel av detta slag är hur TPL-företaget TNT Logistics byggde upp den supply-chain som förser BMWs nordamerikanska fabrik i Spartanburg med komponenter och system från leverantörerna (Financial Times, 2004). TNT styr denna leveranskedja från det att en order läggs hos komponenttillverkaren tills denna komponent skall installeras i en bil på monteringsbandet i fabriken. Detta innebär bland annat att truckförarna i monteringsfabriken är anställda av TNT Logistics.

En logistiklösning av det slag som försörjer BMW:s fabrik ovan är kostsam. Avancerade erbjudanden, vare sig de avser erbjudandets funktionella egenskaper eller dess fysiska leverans, är i sig inte problematiska att åstadkomma. Det svåra är att göra det till en för användaren rimlig kostnad. För BMW ovan innebär den sofistikerade distributionslösningen att man kan reducera andra kostnader och förbättra sina intäktsmöjligheter genom en högre prestanda. Varje potentiell affärspartner gör på samma sätt en bedömning av ett erbjudande i två dimensioner. Den ena är vilken nytta man kan ha av erbjudandet. Den andra är vilken uppoffring det innebär. En aspekt av uppoffringen är erbjudandets pris och övriga kostnader, men här kommer också in andra icke-monetära faktorer såsom tillgänglighet, nödvändiga anpassningar och annat. Figur 7 utgör en enkel schematisering av det förhållande att nyttan av ett erbjudande måste upplevas som större än uppoffringen för att en affärspartner skall vara intresserad. Erbjudande A kommer därför inte att efterfrågas i sin nuvarande utformning. Antingen måste nyttan ökas eller uppoffringen minska (eller både och).



Figur 7 Värdering av olika erbjudanden

Figuren visar också att i det fält som kännetecknas av att nyttan är större än uppföringen ryms erbjudanden av mycket olika slag såsom B och C. B tillfredsställer användare som i första hand prioriterar låg kostnad och inte efterfrågar så mycket prestanda. C är å andra sidan attraktiv för de som efterfrågar hög prestanda och är beredda att betala för denna. Överhuvudtaget finns här en mängd positioner där nyttan är större än uppföringen och alltså innebär strategiska möjligheter för en aktör. Det är denna variation i bedömningen av det upplevda värdet som ger upphov till behovet av differentiering och mångfald i distributionen som vi varit inne på vid flera tillfällen. Enligt vår tidigare argumentation använder vi nätverksansatsen för att få ökad insikt i de möjligheter som denna mångfald skapar och diskuterar därför mellanhandens strategiska situation i termer av värdeskapande i nätverk.

6.2 Värdeskapande i nätverk

De ovanstående avsnitten har diskuterat *vad* som är värde för affärspartnern och gentemot *vem* detta kan skapas. I denna del fokuserar vi på *hur* detta kan åstadkommas. Diskussionen struktureras här efter de tre nätverksdimensionerna. Vi börjar med vilka möjligheter som kan identifieras via aktivitets- och resursstrukturerna och analyserar sedan vilka konsekvenser detta får för förhållandena i aktörsstrukturen.

En aktör strävar efter att skapa värde för andra aktörer. Som vi försökt visa genom denna rapport är det genom sin positionering i aktivitets- och resursstrukturerna som en mellanhand kan generera detta värde. Vi använder här avsiktligt ordet ”generera” i stället för ”skapa”. Ordet skapa antyder att det skulle vara en aktör isolerat som åstadkommer detta värde. I själva verket krävs insatser av åtskilliga andra aktörer för att bibringa en affärspartner något som uppfattas som värdefullt. Även affärspartnerns egen aktiva medverkan är en förutsättning för att detta tillstånd skall kunna uppnås vilket innebär att värdegenerering är ett bättre uttryck för vad som egentligen sker (Skarp & Gadde, 2008).

6.2.1 Värdegenerering i aktivitetsstrukturen

När det gäller värdegenerering i aktivitetsstrukturen har vi illustrerat denna företeelse med de fördelar som aktivitetspecialisering medför i termer av skalekonomi, som i sin tur bidrar till kostnadseffektivisering för potentiella affärspartners. Vi har visat hur mellanhänder specialiserade på informationsutbyte respektive fysisk distribution påtagligt kunnat generera värde för de företag som outsourcat sina aktiviteter till dessa. Denna fokusering bidrar också till innovation och förnyelse genom de successiva inlärnings-effekter som koncentration till en begränsad del av aktivitetsstrukturen innebär. Denna förnyelse kan i sin tur förmedlas till företagets affärspartners. *Specialisering* baserad på effektivitet i informationshantering och fysisk distribution är alltså en form av värdegenerering i aktivitetsstrukturen som står till buds för en mellanhänd. Tidigare avsnitt i rapporten visar på flera exempel i detta avseende.

Den andra rollen i aktivitetsstrukturen är delvis en konsekvens av den första. Som vi diskuterat tidigare är specialiserade aktiviteter i behov av att koordineras för att tillsammans skapa en fungerande helhet. Detta betyder att även *integrering* är en gångbar form av värdegenerering i förhållande till andra företag. Ett typiskt exempel utgörs här av de TPL-företag som startat som effektiva utförare av transport- och lagringstjänster och sedermera utvecklats till koordinatörer av hela logistiknätverk, där merparten av aktiviteterna utförs av fristående företag. Exempelen rörande Flextronics och Li & Fung som redovisats tidigare är också illustrationer av denna typ av värdegenerering. Även typiska distributörsföretag har valt denna väg enligt Dawson (2007:318) som konstaterar att; ”some wholesalers have transformed their organizations to become coordinators of the total supply chain”. I detta avseende föreligger betydande möjligheter för en samordnande aktör. Separeringen av varuflöde och informationsutbyte ställer krav på integration av marknads- och logistikaktiviteter vilket påpekats av åtskilliga författare över tiden. Dessa analyser redovisar också förslag på hur denna samordning kan åstadkommas; se exempelvis Ellinger (2000), Alvarado & Kotzab (2001), Juttner m.fl. (2007) och Mentzer & Gundlach (2010).

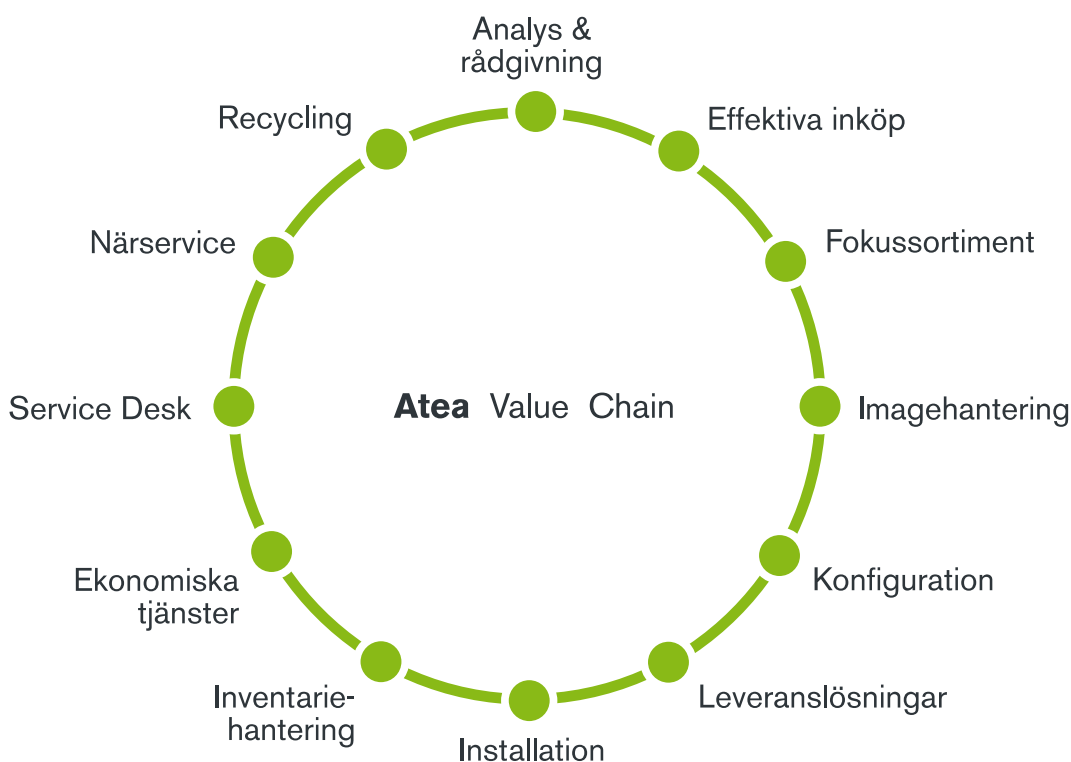
Det är viktigt att observera att mellanhänders värdegenerering inte behöver vara begränsad till informationsutbytet eller den fysiska distributionen. I ökad utsträckning är också mellanhänder involverade i vad som traditionellt identifierats som produktionsaktiviteter. Exempel på detta är mellanhänderna i pc-distributionen som engageras för montering och sammansättning av komponenter och delsystem till färdiga datorer. Detta illustrerar en generell utvecklingslinje där den som befinner sig närmare slutförbrukaren har bättre möjligheter att utföra den kundanpassade vidareförädling som är förenad med den alltmer ökade tillämpningen av ”build-to-order”. Sådana förändringar i arbetsfördelningen mellan aktörerna som kan benämnas *funktionsövertagande* har dock betydligt äldre anor än så. Redan på 1960-talet etablerade stålgrossister i Sverige och andra länder sådan verksamhet genom uppbyggnaden av så kallade ”steel service centres”. I dessa anläggningar utförs kundanpassad vidareförädling i form av kapning, blästring och målning med mera av stålprodukter för att dessa skall vara färdiga för direkt användning i kundens verksamhet. Tidigare utfördes dessa aktiviteter av varje användande företag i

egen regi. Effektiviteten i dessa enskilda aktörers verksamhet var lägre än vad som kan åstadkommas av stålgrossisten som arbetar i större skala och därför har möjlighet att anskaffa effektivare utrustning. Ett funktionsövertagande av detta slag visar sig också kunna leda till en form av specialisering. Vissa stålgrossister avvecklade sin ”normala” distributionsverksamhet och övergick till att bli renodlade stålskrädderier. Men många aktörer som driver steel service centres är också fortsättningsvis engagerade i mera traditionell distributörsverksamhet.

6.2.2 Värdegenerering i resursstrukturen

Även i resursstrukturen har vi identifierat tre potentiella roller. Den traditionella mellanhandsrollen har alltid baserats på någon form av *resurskombinering* i sammankopplingen av produktion och konsumtion. Som framgått av framställningen har förutsättningarna för denna kombinerings förändrats, men fortfarande är denna roll central för en mellanhands värdegenerering. Den relativa betydelsen av olika resursers värde har förändrats genom den tekniska utvecklingen och exempelvis medfört att utrustning för hantering av materialflöden blivit mera väsentlig än lager och lagerhållning. Fortfarande spelar dock lager i vissa fall en viktig roll för skapandet av tillgänglighet och här kan en storskalig aktör generera värde för mindre och medelstora företag med avseende på resursanvändning i samband med lagerhållning. Exempelvis påvisar Cantú m.fl. (2010) hur en ny mellanhand kan bidra till effektivisering för såväl grossister som återförsäljare genom etableringen av ett centrallager. Det intressanta med detta exempel är att den nya aktören innebär tillkomsten av ett extra mellanled i distributionssystemet. Strukturförändringar av detta slag är inte vad som normalt rekommenderas i dagens managementlitteratur där argumenten går mot en reducering av antalet mellanled. Uppenbart av detta exempel är att formerna för värdegenerering kännetecknas av mångfald. När den nya mellanhanden lyckats etablera sig i nätverket via sin effektivitet i fysisk distribution kompletterades denna roll med rådgivning och andra former av tjänster.

Detta exempel leder till ytterligare en typ av värdegenerering i resursdimensionen som vi identifierar som *problemlösning*. Den till detta kopplade rollen är baserad på tidigare tankegångar om totallösningar och effektivisering av serier av transaktioner snarare än optimering av enskilda affärer. Leverantören av IT-infrastruktur Atea har analyserat kundernas användning av sina datorer. På basis av denna analys har man identifierat ett antal situationer där man kan agera som kundens problemlösare. Utifrån detta har företaget definierat sitt erbjudande i förhållande till de problem som kunden kan uppleva alltifrån behovsanalys, via anskaffning och användning till återvinning. Denna totallösning marknadsförs som ”Atea value chain” (Figur 8).



Figur 8 Ateas erbjudande
 (Källa: www.atea.se/erbjudande/it-produkter-och-licenser/it-produkter/produktaera-tjaenster, I11114)

Ett totalerbjudande av detta slag kommer att uppfattas som attraktivt av vissa användare eftersom det ger kunden en betydande nytta. Samtidigt är detta åtagande resurskrävande för leverantören vilket innebär att det kännetecknas av en hög kostnad och därmed en avsevärd uppoffring för köparen. Vissa potentiella användare kommer att bedöma uppoffringen som större än nyttan och avstå från erbjudandet. För att undvika denna situation kan leverantören använda sig av den tredje formen av värdegenerering i resursdimensionen som vi identifierar som differentiering. Denna *differentiering* innebär att leverantören förutom totallösningen även erbjuder de enskilda element som tillsammans utgör totallösningen. Exempelvis kan vissa användare anse sig själva kompetenta att analysera sitt behov, svara för finansieringen eller ta hand om servicefunktionen i egen regi. En differentiering av det totala erbjudandet är nödvändig om man vill appellera till kundgrupper med olikartade behov.

Ett sätt att hantera detta är via moduluppbyggda erbjudanden där vissa element är standardiserade, andra kan väljas som tillval (options), medan ytterligare andra kan vara helt kundspecifika. På detta sätt kommer ett företags erbjudande att kännetecknas av variation i förhållande till olika kunder. Ett intressant exempel på detta återfinns i Jensen (2010) som påvisar hur en norsk TPL-firma engageras på helt olika sätt av ett antal importörer av bilar.

6.2.3 Värdegenerering i aktörsstrukturen

I den allmänna diskussionen om aktörsdimensionen lyftes två centrala aspekter fram: positionering och interaktion. När det gäller ett företags positionering i förhållande till andra konstaterades att denna bestäms av företagets roll i aktivitets- och resursdimensionerna. I aktivitetsdimensionen kommer en aktörs verksamhet i termer av specialisering, integrering och funktionsövertagande att resultera i olika förhållningssätt gentemot andra aktörer och på det sättet bestämma företagets positionering. På motsvarande vis kommer företagets situation i resursdimensionen med avseende på resurskombinering, problemlösning och differentiering att leda till sina särskilda konsekvenser med avseende på positioneringen. Avgörande frågeställningar i sammanhanget är vilka aktiviteter som det egna företaget skall vara involverat i och vilka resurser som behöver kontrolleras via ägarskap samt hur dessa interna aktiviteter och resurser samordnas med andra företags. Positioneringen skapar på detta sätt basen för ett företags långsiktiga värdegenerering.

Det specifika värdet i förhållande till en enskild motpart genereras genom interaktionen med denne. På samma sätt som för positionering kommer typen av värdegenerering i form av de olika rollerna i aktivitets- och resursdimensionerna att vara bestämmande för vilka interaktionsmönster som utvecklas. En ”problemlösare” kommer att vara involverad i djup och långsiktig interaktion med sina affärspartners medan ett företag inriktat på ”specialisering” kan tänkas arbeta med storskaliga standardlösningar som inte kräver närmare involvering med motparterna.

För den enskilda aktören är valet med avseende på åtagandets omfattning av stor betydelse för såväl positionering som interaktion. Exempelvis förekommer i byggnadsindustrin mellanhänder med ett smalt sortiment som kan karaktäriseras som grossister i skivmaterial respektive innertak. Dessa företag erbjuder sina affärspartners mycket hög kompetens inom sina varuområden i förhållande till de företag som tillhandahåller ett brett sortiment av byggmaterial. Å andra sidan är användandet av sådana varuspecialister mycket resurskrävande för en användare eftersom denne då måste interagera med ett stort antal sådana specialister för att försörja byggplatsen med material. Många köpare kommer därför att prioritera en leverantör som kan förse dem med en större andel av byggplatsens totala behov (en företeelse som vi tidigare identifierat som konsolidering).

Av diskussionen om allmänna tendenser i den industriella verkligheten har framgått att dagens strukturer kännetecknas av att resurskombinering och aktivitetskoordinering i ökad utsträckning sker över företagsgränserna. Detta har i sin tur resulterat i en utveckling mot mera samarbetsorienterade relationer mellan de i distributionen involverade företagen än vad som tidigare varit fallet (Weitz & Jap, 1995; Ford m.fl., 2011). Exempelvis menar Wagner m.fl. (2002:254) att fördjupad samverkan är nödvändig för att kunna hantera; ”the never-ending battle to reduce costs while maintaining and improving quality and service”. I en studie av den allmänna expansionen för TPL-företag konstateras att relationen mellan den som outsourcar logistiken och TPL-företaget visat sig vara huvudförklaringen till såväl lyckad som misslyckad outsourcing av logistikfunktioner (Gadde & Hulthén, 2009). I artikeln konstateras att fördjupad interaktion mellan parterna i flera

avseenden ökar förutsättningarna för att sådan outsourcing skall bli framgångsrik. För det första förbättrar ökad interaktion möjligheterna att i samverkan fastställa vad som är lämplig omfattning på TPL-företagets åtagande, som kan avse allt från enskilda aktiviteter till totallösningar. För det andra medför ökad interaktion under processen att parterna successivt lär sig om varandras verksamheter och integrerar sina aktiviteter över tiden. För det tredje ger en mera omfattande interaktion möjlighet att gemensamt utvärdera effekterna av det pågående samarbetet. Alla samarbeten fungerar inte enligt planerna, vilket kan innebära att den ena parten, eller båda, blir missnöjda med arrangemanget. Om bedömningen görs av parterna enskilt kan utfallet bli att man försöker lösa problemen genom att byta affärspartner, vilket gör att de gemensamma investeringar som gjorts förlorar sitt värde. Om utvärderingen istället är interaktiv kan det vara möjligt att lösa problemen inom affärsrelationen, exempelvis genom att förändra åtagandets omfattning eller modifiera graden av involvering mellan parterna.

Slutsatser och implikationer

7

Syftet med studien har varit att analysera hur pågående förändringar i den industriella verkligheten påverkar förutsättningarna för arbetsfördelningen mellan företagen i distributionssystemen och därmed deras roller. Särskilt fokus har riktats mot de företag som traditionellt har identifierats som mellanhänder och som betraktats som försummade av tidigare forskning (Dawson & Moir, 1985; Frazier, 1999). Studien har resulterat i slutsatser och implikationer av såväl praktisk som teoretisk natur, som sammanfattas i detta avsnitt tillsammans med några tankar om fortsatt forskning.

Tekniska landvinningar inom produktion, logistik och informationsöverföring har radikalt förändrat förutsättningarna för distributionssystemens uppbyggnad. Som påpekats i rapporten kan tre fundamentala skiften i för distributionen centrala dimensioner observeras; ”from scale to scope, from speculation to postponement, from push to pull” (Maruyama, 2004).

Dessa förändringar innebär att den etablerade synen på distribution som en kanal mellan en tillverkande fabrik och användare, där lagerhållning av färdiga, standardiserade produkter är en av huvuduppgifterna, är mindre relevant än tidigare. I sin tur betyder detta att synen på en mellanhand som sammankopplare av ett stort antal mer eller mindre anonyma producenter och konsumenter också behöver modifieras. Tidigare skarpa gränser mellan företag som kunde klassificeras som tillverkare, grossister, detaljister och så vidare har luckrats upp. Som visats i rapporten kan dagens strukturer snarare liknas vid konstellationer av företag sammanknutna i nätverk där de olika aktörerna i ökad utsträckning är beroende av sina affärspartners aktiviteter och resurser. I denna praktiska verklighet är det därför mer relevant att se en mellanhand som en aktör i ett nätverk där mellanhanden samverkar med andra aktörer och på olika sätt bidrar till gemensam värdegenerering.

En sådan omorientering av synen på mellanhanden är motiverad också av andra orsaker. Som framgått av rapporten har denna typ av företag tidvis varit hotat och tidvis även utdömt. Trots detta har företeelsen överlevt och i dagens industriella system står sig företag som finns ”mellan” andra företag starkare än någonsin till följd av utvecklingen mot outsourcing och fokusering på ”core competence”. Dessa företag skiljer sig dock påtagligt från den mellanhand som fungerade som en sammankopplare av transaktioner mellan producenter och konsumenter. Analysen har visat att mellanhänder av olika slag kan fungera i varierande roller härledda från grundläggande karaktäristika i nätverkens aktivitets- och resursstrukturer.

Denna flora av roller illustrerar på ett påtagligt sätt vårt argument att mångfald är ett centralt kännetecken i dagens distributionssystem. Förekomsten av denna mångfald innebär också att etiketten ”mellanhand” framstår som problematisk eftersom bakom

denna då döljer sig företag med väsensskilda verksamheter. Den tidigare klara avgränsningen mellan tillverkning, distribution och användning gäller inte längre. Företag som klassats som tillverkare är i hög grad engagerade i aktiviteter som tidigare identifierats som distribution och därför hemmahörande hos mellanhänder. Aktiviteter som tidigare betecknats som tillverkning utförs i ökad utsträckning av företag som klassats som mellanhänder. Vidare är det ju så att med ett nätverksperspektiv kommer alla aktörer principiellt att vara mellanhänder (Ford m.fl., 2011). Varje företag befinner sig mellan andra, som man säljer till och köper av. Till följd av detta har varje företag anledning att se sig själv som en mellanhand och analysera hur man bäst kan bidra till sina affärspartners värdegenerering – med egna insatser och med hjälp av andra.

Utgående från nätverksperspektivet har studien identifierat ett antal tänkbara roller för en aktör – vare sig det gäller en mellanhand eller någon annan. Dessa roller tar sin utgångspunkt i att aktören kan bidra till värdegenerering för sina affärspartners i form av kostnadseffektivisering och/eller utveckling och förnyelse. De konkreta rollerna härleds ur nätverkets två andra dimensioner. I aktivitetsstrukturen urskildes specialisering, integrering och funktionsövertagande som möjliga utgångspunkter för aktörens roller. Motsvarande potential i resursstrukturen avsåg resurskombinering, problemlösning och differentiering. Var och en av dessa får sina särskilda konsekvenser i aktörsdimensionen med avseende på företagets positionering och för interaktionen med enskilda affärspartners.

Studiens resultat har vittgående teoretiska implikationer eftersom de ifrågasätter två centrala begrepp inom den etablerade distributionslitteraturen. Det ena är *kanal* och det andra är *mellanhand*. Alla teorier tar sin utgångspunkt i observationer och analyser av den praktiska verkligheten som beskrivs med olika modeller. De etablerade modellerna av distribution har sitt ursprung i den praktiska verklighet som var rådande för ett halvsekel sedan – den kännetecknades av ”speculation” snarare än ”postponement”, av ”scale” snarare än ”scope” och av ”push” snarare än ”pull”. När nu verkligheten förändrats med avseende på dessa basala förutsättningar behöver också modellerna omprövas. Att betrakta distributionen från ett kanalperspektiv var som konstaterats ovan i högsta grad relevant vid den tiden. När nu användarens situation, och de företag som är involverade i dennes försörjning, kommit att bli mera väsentlig än fabriken villkor behöver utgångspunkten för modelleringen av distribution anpassas till denna förändrade verklighet. Som vår studie visat erbjuder det industriella nätverkssynsättet en alternativ utgångspunkt väl lämpad för teorier och modeller av dagens distributionslösningar. Detta holistiska perspektiv bidrar till att hantera de olägenheter som påpekats med avseende på att distribution i första hand har betraktats ur en tillverkares synvinkel och som ett kanalproblem (Gripsrud, 2004).

Även synen på ett annat centralt begrepp i den etablerade litteraturen behöver omprövas. En mellanhand är inte längre en mer eller mindre passiv sammankopplare som effektiviserar transaktionerna mellan producent och konsument. Som visats har den ”traditionella” mellanhanden utvecklats mot en mångfald av funktioner som inte enkelt låter sig sam-

manföras under en och samma hatt. Behovet av en ny syn på mellanhanden har därför diskuterats av åtskilliga författare och förslag på alternativa tolkningar av deras funktion har framförts av exempelvis Anderson & Anderson (2002), Giaglis m.fl. (2002) och Barnes & Hinton (2007). Alla tre tar sin utgångspunkt i de förändringar som inträffat med avseende på informationsteknologins utveckling och anpassar funktionerna för en mellanhand till detta. Resultatet blir därför enbart en marginell modifiering som inte tar hänsyn till övriga utvecklingslinjer i distributionen som vi visat på ett påtagligt sätt förändrar situationen för mellanleden.

Ur ett nätverksteoretiskt perspektiv är den centrala slutsatsen att alla företag är mellanhänder. En etikett som på detta sätt skulle innesluta alla typer av aktörer har förlorat sitt värde som teoretiskt begrepp. Däremot har funktionen sammankoppling som mellanhänder svarat för blivit alltmer central i dagens industristrukturer. I två av våra arbeten inriktade mot utveckling av teori har vi analyserat detta viktiga fenomen och dess roll under den gemensamma beteckningen ”intermediation” (Sundquist & Gadde, 2010; Sundquist 2011). Begreppet intermediation lanserades av Alderson (1965) och handlar om behovet av integrering mellan ”sources of supply” och ”consumption”. Utgångspunkten för våra tankar i dessa avseenden är att alla aktörer är involverade i intermediation och att företelsen bör analyseras inte bara i aktörsdimensionen, som tidigare gjorts, i termer av mellan vilka denna sammankoppling sker. Förståelsen för detta kan väsentligt förbättras om man också studerar *vad* som sammankopplas (i aktivitetsstrukturen) och *hur* denna sammankoppling åstadkoms (i resursstrukturen). Tesen om att alla aktörer egentligen är mellanhänder illustreras av ett exempel som visar hur en tillverkare av skjortor genom sina aktiviteter och resurser kopplar samman tygproducenter med de handelsföretag som levererar färdiga skjortor till konsument.

Avslutningsvis bör betonas att vår studie om rollförändringar har varit av explorativ karaktär. Detta innebär att fortsatt forskning är nödvändig för att fördjupa förståelsen av det som behandlas i denna rapport. Det behövs mer forskning om vad som kännetecknar de roller för aktörerna som vi identifierat utifrån nätverkens aktivitets- och resursdimensioner. Exempel på detta är kunskap om vilka krav och konsekvenser de olika rollerna medför för de aktörer som söker uppfylla dem och vad rollerna mera konkret innebär med avseende på värdegenerering, positionering och interaktion i förhållande till olika affärspartners. Dessutom kommer framtida studier att kunna identifiera andra potentiella roller i de två nätverksdimensionerna än de som föreslagits på basis av vår studie.

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 intermediation 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 identifiera potentiella roller för aktörernas värdegenerering.

Referenser

- af Trolle, U. (1958) *Om centralisering av läkemedelsgrosshandeln*. Meddelande nr 13. Göteborg: IDAF vid Handelshögskolan i Göteborg.
- af Trolle, U. (1968) *Distributionsekonomi. Del I: Distributionens uppbyggnad*. Malmö: Hermods
- Agatz, N., Fleischmann, M. and van Nunen, J. (2008) "E-fulfillment and multi-channel distribution – a review". *European Journal of Operational Research*, 187, 339-356
- Albrecht, C., Dean, D. and Hansen, J. (2005) "Marketplace and technology standards for B2B e-commerce: progress, challenges, and the state of the art.", *Information & Management*, 42, 865-875
- Alderson, W. (1949) "Scope and place of wholesaling in the United States." *Journal of Marketing*, 14, 2, 145-155.
- Alderson, W. (1954) "Factors Governing the Development of Marketing Channels." In Clewett, R. (ed.) *Marketing Channels for Manufactured Products*. Homewood: Richard D. Irwin
- Alderson, W. (1965). *Dynamic Marketing Behaviour. A Functionalist Theory of Marketing*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.
- Aldin, N. and Stahre, F. (2003) "Electronic commerce, marketing channels and logistics platforms – a wholesaler perspective". *European Journal of Operational Research*, 144, 270-279.
- Alvarado, U. and Kotzab, H. (2001). "Supply chain management. The integration of logistics in marketing." *Industrial Marketing Management*, 30, 2, 183-198.
- Anderson, E., Day, G. and Rangan, K. (1997). "Strategic channel design". *Sloan Management Review*, 38, 4, 59-69.
- Anderson, P. and Anderson, E. (2002) "The New E-Commerce Intermediaries." *MIT Sloan Management Review*, 43, 4, 53-62.
- Andersson, P. (2002) "Connected internationalisation processes: the case of internationalising channel intermediaries ". *International Business Review*, 11, 3, 365-383.

Armstrong, A. and Hagel, J. ((1996) "The real value of on-line communication ". *Harvard Business Review*, 74, 3, 134-141

Ashenbaum, B., Maltz, A. and Rabinovich, E. (2005) "Studies of Trends in Third-Party Logistics Usage: What Can We Conclude?" *Transportation Journal*, 44, 3, 39-50.

Aspinwall, L. (1956). "Parallel systems of promotion and distribution." *Cost and Profit Outlook*, 9, 10, 1-4.

Ballou, R. (1978). *Basic Business Logistics*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Barnes, D. and Hinton, M. (2007) "Developing a framework to analyse the roles and relationships of on-line intermediaries." *International Journal of Information Management*, 27, 63-74

Barns, N. (2002) "Mergers and acquisitions as the new growth strategy: A case study of the wholesale alcohol industry." *American Business Review*, 20, 2, 126-131

Bartels, R. (1976). "Marketing and distribution are not separate." *International Journal of Physical Distribution*, 7, 1, 22-29.

Bask, A. (2001) "Relationships among TPL providers and members of supply chains – a strategic perspective." *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16, 6, 470-486.

Bello, D., Osmonbekov, T., Xie, F. and Gilliland, D. (2002) "E-business technological innovations impact on channel processes and structure." *Journal of Marketing Channels*, 9, 3/4, 3-25.

Berglund, M., van Laarhoven, P., Sharman, G. and Wandel, S. (1999) "Third-party Logistics: Is there a future?" *International Journal of Logistics Management*, 10, 1, 59-70

Bitran, G., Gurusurthi, S. and Sam, S. (2007). "The need for third-party coordination in supply chain governance." *MIT Sloan Management Review*, 48, 3, 30-37.

Bowersox, D. (1990) "The strategic benefits of logistics alliances." *Harvard Business Review*, 68, 4, 36-45.

Bucklin, L. (1965). "Postponement, speculation and the structure of distribution channels." *Journal of Marketing Research*, 2, 1, 26-31

Bucklin, L. (1972). *Competition and evolution in the distributive trades*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Cantú, C., Montagnini, F. and Sebastiani, R. (2010) "Organizing a network within the network: The case of MC Elettrici." *IMP Journal*, 4, 3, 220-243
- Carbone, V. and Stone, M. (2005). "Growth and relational strategies used by the European logistics providers: Rationales and outcomes." *Transportation Research E*, 41, 6, 495-510.
- Carson, D. (1967) *International marketing*. New York: Wiley
- Cespedes, F. (1988) "Channel management is general management". *California Management Review*, 31, 1, 98-120.
- Chandler, A. (1977). *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Harvard University Press.
- Christopher, M. and Towill, D. (2001) "An Integrated Model for the Design of Agile Supply Chains." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31, 4, 235-246.
- Converse, P. (1958). "The other half of marketing". In: Seyle, A. (ed.) *Marketing in Transition*. New York: Harper & Row.
- Copeland, M. (1928) *The present status of wholesale trade*. Harvard Business Review, 6, 3, 257-263.
- Corey, R. (1985) "The role of information and communication technology in industrial distribution." In Buzzel, R. (ed.) *Marketing in an electronic age*. Boston: Harvard Business School Press.
- Corey, R., Cespedes, F. and Rangan, K. (1989). *Going to Market. Distribution Systems for Industrial Products*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cox, R. and Goodman, C. (1956) "Marketing of house-building materials." *Journal of Marketing*, 21, 1, 36-61
- Dawson, J. (2007) "Wholesale distribution: The chimera in the channel". *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17, 4, 313-326.
- Dawson, J. and Moir, C. (1985) "Wholesaling in Great Britain". Report prepared for The Distribution Policy Research Institute. Tokyo: Institute for Retail Studies, University of Stirling
- de Boer, L., Gaytan, J. and Arroyo, P. (2006) "A satisficing model of outsourcing." *Supply Chain Management: An International Journal*, 11, 5, 444-455.

- Drucker, P. (1962). *The economy's dark continent*. Fortune, 72, 4, 103-104.
- Dubois, A. (2003) "Strategic cost management across boundaries of firms." *Industrial Marketing Management*, 32, 5, 363-374
- Dubois, A. and Gadde, L-E (1997) "Information technology and distribution strategy". In Tilanus, B. (ed.) *Information systems in logistics and transportation*, 33-55. Oxford: Pergamon Press.
- Ellinger, A. (2000). "Improving marketing/logistics cross-functional collaboration in the supply chain." *Industrial Marketing Management*, 29, 1, 85-96.
- Ericsson, D. and Persson, G. (1982) *Materialadministration i praktiken*. Malmö: Liber.
- Faber, N., de Koster, R. and van de Welde, S. (2002) "Linking warehouse complexity to warehouse planning and control structure." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32, 5, 381-395
- Fein, A. (1998) "Understanding evolutionary processes in non-manufacturing industries: Empirical insights from the shakeout in pharmaceutical wholesaling." *Journal of Evolutionary Economics*, 8, 231-270
- Fein, A. and Jap, S. (1999) "Manage consolidation in the distribution channel." *Sloan Management Review*, 40, 1, 61-72
- Feitzinger, E. & Lee, H. (1997) "Mass Customization at Hewlett Packard: The Power of Postponement." *Harvard Business Review*, 75, 1, 116-121
- Financial Times (2004) "Outsiders tighten supply chain". *Financial Times*, December 7
- Ford, D., Gadde, L-E., Håkansson, H. and Snehota, I. (2011). *Managing Business Relationships*. Chichester: Wiley.
- Formgren, H. and Wahlbin, C. (1978) "Distributionen av läkemedel. En studie av utvecklingen 1960-1975." Göteborg: Institutet för Högre Marknadsföringsutbildning.
- Frazier, G. (1999) "Organizing and managing channels of distribution." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 2, 226-240.
- Fredriksson, P. and Gadde, L-E (2005) "Flexibility and rigidity in customization and build-to-order production." *Industrial Marketing Management*, 34, 7, 695-705
- Gadde, L-E (1992) "Utvecklingstendenser i distributionssystem för producentvaror." I *Affärsutveckling inom handeln – Idébok*. Stockholm: Televerket och Bratt Publishing

Gadde, L-E (1994) "Developments in distribution channels for industrial goods." In Baker, M. (ed.) *Perspectives on marketing management*, Volume 4, 225-250. Chichester: Wiley

Gadde, L-E. (2004). "Activity coordination and resource combining - implications for relationship involvement and the relationship atmosphere." *Journal of Marketing Management*, 20, 1/2, 157-184.

Gadde, L-E (2008) "Outsourcing – ett hot mot fungerande nätverk?" I Mattsson, L-G (ed.) *Marknadsorientering. Myter och Möjligheter*. Kapitel 5. Malmö: Liber.

Gadde, L-E. and Ford, D. (2008). "Distribution research and the industrial network approach". *IMP Journal*, 2, 3, 36-52.

Gadde, L-E and Hulthén, K. (2009) "Improving logistics outsourcing through increasing buyer-provider interaction." *Industrial Marketing Management*, 38, 633-640.

Gadde, L-E and Laage-Hellman, J. (1999) "Utvecklingslinjer i byggsektorns distributionssystem." I Bröchner, J. and Josephson, P-E (eds.) *Byggandets ekonomi och organisation*, 171-178. Göteborg: Chalmers University of Technology.

Gadde, L-E and Mattsson, L-G (1987) "Stability and change in network relationships." *International Journal of Research in Marketing*, 4, 1, 228-41

Gadde, L-E and Snehota, I. (2001) "Rethinking the role of middlemen." Proceedings of the 17th IMP-Conference. Oslo, Norwegian School of Management BI.

Gadde, L-E, Håkansson, H. and Persson, G. (2010) *Supply Network Strategies*, Chichester: Wiley.

Garcia-Dastugue, S. and Lambert, D. (2003) "Internet-enabled coordination in the supply chain." *Industrial Marketing Management*, 32, 251-263.

Giaglis, G., Klein, S. and O'Keefe, R. (2002) "The role of intermediaries in electronic marketplaces. Developing a contingency model." *Information Systems Journal*, 12, 231-246.

Gripsrud, G. (2004). "The marketing discipline and distribution research: time to regain lost territory." In: Håkansson, H., Harrison, D. and Waluszewski, A. (eds.) *Rethinking Marketing. Developing a new understanding of markets*. Chichester: Wiley.

Gustafsson, M. and Persson, J. (2007) "Byggvarubranschen. Igår! I dag! I morgon!" Magisteruppsats i Service Management. Lund: Lunds universitet

- Håkansson, H. (ed.) (1982) *International marketing and purchasing of industrial goods*. Chichester: Wiley.
- Håkansson, H. and Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
- Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L-E., Snehota, I. and Waluszewski, A. (2009). *Business in Networks*. Chichester: Wiley.
- Heilbroner, R. (1968) *Från byteshandel till handelsutbyte*. Stockholm: Wahlström och Widstrand
- Henderson, J., Dicken, P., Hess, M. Coe, N. and Yeung, W. (2002) "Global Production Networks." *Review of International Political Economy*, 9, 3, 436-64
- Herbig, P. and O'Hara, S. (1994). "Industrial distributors in the twenty-first century." *Industrial Marketing Management*, 23, 3, 199-203.
- Hertz, S. and Alfredsson, M. (2003) "Strategic development of third-party logistics providers." *Industrial Marketing Management*, 32, 2, 139-149.
- Hicks, J. (1970) *Den ekonomiska historiens teori*. Stockholm: Aldus/Bonniers
- Hingley, M. (2005) "Power to all our friends? Living with imbalance in supplier-retailer relationships." *Industrial Marketing Management*, 34, 848-858
- Hlavacek, J. and McCuiston, T. (1983) "Industrial distributors . when, who and how?" *Harvard Business Review*, 61, 2, 96-101
- Holweg, M. and Pil, K. (2001). "Successful build-to-order strategies start with the customer." *MIT Sloan Management Review*, 43, 1, 74-83.
- Hower, R. (1943) *History of Macy's of New York 1858-1919*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hoyt, J. and Huq, F. (2000). "From arm's length to collaborative relationships in the supply chain." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30, 9, 750-764.
- Huang, L. (2010) "Scenarios of pharmaceutical distribution in Sweden after deregulation". Report E 2010:076. Gothenburg: Chalmers University of Technology
- Hultén, B. (1989) *Från distributionskanaler till orkestrerade nätverk*. Lund: Lund University Press.

Hultén, B. (2007) "Den professionella kedjan och den kundstyrda marknadsföringen - om tillgänglighet och värdeskapande i det binära samhället". HUI Forskningsrapport S114. Stockholm: Handelns Utredningsinstitut.

Hulthén, K. and Gadde, L-E (2010) "Understanding the "new" distribution reality through "old" concepts: a renaissance for transvection and sorting." In Ellis, N., Tadjewski, M. and Pressey, A. (eds.) *Business-to-Business Marketing*, Vol. II. London: Sage Publications.

Hulthén, K. (2002) "Variety in Distribution Networks: A Transvection Analysis." Dissertation. Gothenburg: Department of Industrial Marketing, Chalmers University of Technology

Hulthén, K. and Mattsson, L-G. (2010) "Distribution network dynamics: Evolution in the PC industry." *IMP Journal*, 4, 3, 170-193

Hultman, C. (1980) "Distribution av byggnadsmaterial". BFR Rapport R115. Stockholm: Byggnadsforskningrådet

Jensen, L-M (2010) "Opportunities and constraints for intermediaries in distribution: The challenge of variety." *IMP Journal*, 4, 3, 194-219

Jones, F. (1954) "The development of marketing channels in the United States to 1920". I Clewett R. (ed.) *Marketing Channels for Manufactured Products*, 35-64. Homewood: Richard, D. Irwin

Juttner, U., Christopher, M. and Baker, S. (2007). "Demand chain management – integrating marketing and supply chain management." *Industrial Marketing Management*, 36, 3, 377-392.

Kaneko, J. and Nojiri, W. (2008). "The logistics of just-in-time between parts suppliers and car assemblers in Japan." *Journal of Transport Geography*, 16, 3, 155-173.

Kaufman, F. (1966) "Data systems that cross organizational borders." *Harvard Business Review*, 44, 1, 141-155

Kaynak, H. (2002) "The Relationship Between Just-in-time Purchasing Techniques and Firm Performance." *Engineering Management*, 49, 3, 205-217.

Konkurrensverket (1999) "Konkurrens vid försäljning av läkemedel." Konkurrensverkets Rapportserie 1999:4. Stockholm: Konkurrensverket.

Konkurrensverket (2010) "Omregleringen av apoteksmarknaden." Konkurrensverkets Rapportserie 2010:4. Stockholm: Konkurrensverket

Konsynsky, B. and McFarland, W. (1990) "Information partnerships – shared data, shared scale." *Harvard Business Review*, 68, 5, 114-120

Kotzab, H. (1999) "Improving supply chain performance by efficient consumer response." *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14, 5/6, 364-377

Kumar, N. (1996). "The power of trust in manufacturer-retailer relationships." *Harvard Business Review*, 74, 6, 85-96.

Kurnia, S. and Johnston, R. (2001) "Adoption of efficient consumer response: the issue of mutuality." *Supply Chain Management: An International Journal*, 6, 5, 230-241.

Levy, M. and Weitz, B. (2007). *Retailing Management*. New York: McGraw-Hill Irwin

Lieb, R. and Bentz, B. (2005) "The Use of Third-Part Logistics Services by Large American Manufacturers: The 2004 Survey". *Transportation Journal*, 44, 2, 5-15.

Lusch, R., Zizzo, D. and Kenderdine, J. (1993) "Strategic renewal in distribution." *Marketing Management*, 2, 2, 20-29.

Malone, T., Yates, J. and Benjamin, R. (1989) "The logics of electronic markets." *Harvard Business Review*, 67, 3, 98-103

Manton, K. (2007) "Playing both sides against the middle: The labour party and the wholesaling industry 1919-1951". *20 Century British History*, 18, 3, 306-333.

Manzini, R., Pareschi, A. and Persona, A. (2007) "Logistics outsourcing: an examination of third-party providers." *International Journal of Logistics Systems and Management*, 3, 2, 135-157

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

Maruyama, M. (2004) "Japanese distribution channels. Structure and strategy". *The Japanese Economy*, 32, 3, 27-48

McCarthy, E. (1960). *Basic Marketing - A Managerial Approach*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.

McVey, P. (1960) "Are channels of distribution what the textbooks say." *Journal of Marketing*, 24, 3, 61-64.

- Mentzer, J. and Gundlach, G. (2010). "Exploring the relationship between marketing and supply chain management: introduction to the special issue." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 1, 1-4.
- Moore, M. (2000) "New challenges for distribution." *Industrial Distribution*, 89, 5, 158
- Moriarty, R. and Swarts, G. (1989) "Automation to boost sales and marketing." *Harvard Business Review*, 67, 1, 100-108
- Mudambi, S. and Aggarwal, R. (2003) "Industrial distributors. Can they survive in the new economy?" *Industrial Marketing Management*, 32, 317-325.
- Murphy, P. and Poist, F. (2000) "Third-party logistics: Some user versus provider perspectives." *Journal of Business Logistics*, 21, 1, 121-133.
- Narus, J. and Anderson, J. (1996). "Rethinking distribution – adaptive channels." *Harvard Business Review*, 74, 4, 112-120.
- Nordisk Familjebok* (1904) "Apotek", 1234-1236. Stockholm: Nordisk Familjeboks Förlag
- Olsson, R. and Hulthén, K. (2010) "Changing Roles of an Intermediary Actor: an illustration from a distributor of mobile phones." Paper presented at the 2nd Nordic Retail and Wholesale Conference, Gothenburg, November 10-11.
- Papadopoulou, C. and MacBeth, D. (1998) "Third party logistics evolution: Lessons from the past." 1998 Logistics and Supply Chain Management Conference.
- Payne, A. and Frow, P. (2004) "The Role of Multi Channel Integration in Customer Relationship Management." *Industrial Marketing Management*, 33, 527-538
- Perry, M. and Sohal, A. (2000) "Quick response practices and technologies in developing supply chains." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30, 7, 627-639.
- Persson, G. and Virum, H. (2001) "Growth strategies for logistics service providers: A case study." *The International Journal of Logistics Management*, 12, 1, 53-64
- Piore, M. (1992). "Fragments of a cognitive theory of technological change and organisational structure." In Nohria, N. and Eccles, R. (eds.) *Networks and Organisations. Structure, form and action*. Boston: Harvard Business School.
- Pitt, L., Berthon, P. and Berthon, J-P (1999) "Changing Channels. The Impact of the Internet on Distribution Strategy." *Business Horizons*, 42, 2, 19-27.

- Porter, M. and Millar, V. (1985) "How information gives you competitive advantage." *Harvard Business Review*, 63, 4, 149-160
- Rawwas, M., Konishi, K., Kamise, S. and Al-Khatib, J. (2008) "Japanese distribution system: The impact of newly designed collaborations on wholesalers' performance." *Industrial Marketing Management*, 37, 104-115.
- Razzaque, M. and Sheng, C. (1998) "Outsourcing of logistics functions: a literature survey." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28, 2, 89-107.
- Rinehart, L., Cooper, B. and Wagenheim, G. (1989). "Furthering the integration of marketing and logistics through customer service in the channel." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17, 1, 63-71.
- Rosenbloom, B. (1995). *Marketing Channels*. Fort Worth: The Dryden Press.
- Schary, P. and Becker, B. (1973). "The marketing-logistics interface." *International Journal of Physical Distribution*, Monograph Series, 3, 4, 246-288.
- Scott-Morton, M. (ed.) (1991) *The corporation of the 1990s – information technology and organizational transformation*. London: Oxford University Press.
- Selviaridis, K. and Spring, M. (2007) "Third party logistics: a literature review and research agenda." *International Journal of Logistics Management*, 18, 1, 125-150.
- Sharman, G. (1984). "The rediscovery of logistics." *Harvard Business Review*, 62, 5, 71-79.
- Sheombar, H. (1992) "EDI-induced redesign of coordination in logistics." *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 22, 8, 4-14
- Shevchenko, A. and Shevchenko, O. (2005) "B2B E-hubs in emerging landscape of knowledge based economy." *Electronic Commerce Research & Applications*, 4, 113-123
- Skarp, F. and Gadde, L-E (2008) "Problem solving in the upgrading of product offerings – a case study from the steel industry." *Industrial Marketing Management*, 37, 725-737
- Sparr, D. and Bussgang, J. (1996) "Ruling the net." *Harvard Business Review*, 74, 125-133.
- Stern, L. and Sturdivant, F. (1987). "Customer driven distribution systems." *Harvard Business Review*, 65, 4, 34-41.

- Stewart, P. and Dewhurst, J. (1939) *Does distribution cost too much?* New York: Twentieth Century Fund
- Sundquist, V. (2011) "Intermediation in Business Networks: A Case Study in the Textile and Clothing Industry." Licentiate thesis. Gothenburg: Chalmers University of Technology
- Sundquist, V. and Gadde, L-E. (2010). "The Changing Role of Intermediation." Proceedings of the 26th IMP Conference, Budapest, Hungary.
- Swoboda, B., Foscht, T. and Cliquet, G. (2008) "International value chain processes by retailers and wholesalers – A general approach." *Journal of Retailing and Consumer Service*, 15, 63-77
- Tamilia, R., Senecal, S. and Corrivecu, G. (2002). "Conventional channels of distribution and electronic intermediaries: A functional analysis." *Journal of Marketing Channels*, 9, 3/4, 27-48.
- Törnqvist, G. (1933) *Distributionsvägarna i kritisk belysning. En framställning av den distribuerande handelns funktioner.* Stockholm: P.A. Norstedt & Söners Förlag
- van Hoek, R. (2001). "The rediscovery of postponement – a literature review and directions for research." *Journal of Operations Management*, 19, 2, 161-184.
- Vasilianskas, A. and Jakubanskas, G. (2007) "Principle and benefits of third party logistics approach when managing logistics supply chain." *Transport*, 22, 2, 68-72
- Wagner, B., Macbeth, D. and Boddy, D. (2002). "Improving supply chains relations: an empirical case study." *Supply Chain Management: An International Journal*, 7, 4, 253-264.
- Wahlbin, C. (1985) "Läkemedelsdistributionen i Sverige 1976-83. En studie av distributörsledet." EKI: Forskningsrapport 144. Linköping: Linköpings Universitet.
- Walters, P. (2008) "Adding value in global B2B supply chains: Strategic directions and the role of the Internet as a driver of competitive advantage." *Industrial Marketing Management*, 37, 59-68
- Webster, F. (1975) "Perceptions of the industrial distributor." *Industrial Marketing Management*, 4, 275-284.
- Weitz, B. and Jaap, S. (1995) "Relationship Marketing and Distribution Channels." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 305-20.

White, R. and Pearson, J. (2001) "JIT, system integration and customer service."
International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 31, 5, 313-333.

Wilson, H. and Daniel, E. (2007). "The multi-channel challenge: A dynamic capability approach." *Industrial Marketing Management*, 36, 1, 1-20.



HANDELNS UTVECKLINGSRÅD

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