

Logistik i svensk handel

Ett projekt finansierat av Handels Utvecklingsråd



Linköpings universitet

Mats Abrahamsson

Jakob Rehme

Erik Sandberg

Förord

Den här rapporten sammanfattar ett forskningsprojekt, Logistik i svensk handel, som har pågått under perioden juli 2009 t.o.m. februari 2011 och som är finansierat av Handelns Utvecklingsråd.

En utgångspunkt och hypotes för projektet var att det finns avgörande branschmässiga skillnader i sättet att arbeta med logistikfrågor. En hypotes som har testats mot empirin, vilket har lett till slutsatsen att logistiken endast i begränsad omfattning är branschspecifik och att branschtillhörighet inte är den avgörande faktorn för hur logistiken utformas för handelsföretag. En viktigare faktor, är hur butikerna drivs visavi centrala enheter, hur integrationen ser ut mellan logistikstrategi och inköps- respektive marknadsstrategi, samt hur systemgränserna för logistiken definieras.

Genom hela arbetet har vi jämfört den logistikbild vi har sett med en "ideal bild", i form av logistiken i internationell "mega-retailing", vilket idag representerar "best practice" inom logistik och där logistiken är en integrerad del av företagets affärsmodell och ett direkt stöd för företagets lönsamhet och tillväxt. Den jämförelsen visar att det är mycket stora skillnader i logistikkompetens och mognad mellan olika företag och att logistik inom många handelsföretag fortfarande är ett område med stor förbättringspotential.

Förutom den här rapporten har projektet genererat en lång rad akademiska artiklar som är publicerade i journaler och/eller har presenterats på konferenser och seminarier. Vi har varit i kontakt med ett stort antal, kollegor, företag och forskare i Sverige och andra länder för att samla material. Ett stort tack till alla de som har bidragit med material till projektet.

Ett speciellt tack till Andreas Hedlund på Handelns Utvecklingsråd, som förutom finansiellt stöd har backat upp projektet med seminarier arrangerade av Handelns utvecklingsråd.

Linköping i Maj 2011

Mats Abrahamsson

Jakob Rehme

Erik Sandberg

Innehållsförteckning

Inledning	4
<i>Syfte och avgränsningar</i>	6
Metod	7
<i>Trender inom handeln i Västeuropa</i>	7
<i>Studie av den svenska byggvaruhandeln</i>	8
<i>Studie av inköpsgrupper</i>	9
Trender i handeln som är viktiga för logistiken	10
<i>Geografisk expansion</i>	12
<i>Egna märkesvaror</i>	14
<i>Specialisering av butikskoncept</i>	16
<i>Konsolidering</i>	17
Trendernas påverkan på logistiken	20
<i>Kontroll av försörjningskedjan</i>	20
<i>Behov av logistikkompetens</i>	22
<i>Användning av IT</i>	22
<i>Stöd för geografisk expansion</i>	23
Kort introduktion till de aktuella branscherna	25
Byggvaruhandeln – en bransch med många dimensioner	29
<i>Sortiment och erbjudande</i>	30
<i>Inköp och leverantörsrelationer</i>	31
<i>Distribution</i>	33
<i>Kompetens</i>	34
Exemplet inköpsgrupper och central styrning	36
<i>Inköpsgruppers logistikverksamhet</i>	39
Viktiga faktorer som påverkar logistikens utformning	42
<i>Internationella inköp och en utvecklad försörjningsstrategi</i>	44
<i>Logistikutveckling och butikens roll</i>	45
<i>Den fria handlaren och internationella kedjor</i>	46
Logistikkostnaden beror på hur man definiera sina systemgränser för logistiken	47
<i>En modell för logistikutveckling</i>	50
Logistikutvecklingen står inte still	55
<i>Att vara snabbfotad är ofta viktigare än att vara "Lean"</i>	56
Referenser	59

Inledning

Detaljhandeln har genomgått en stor utveckling. Från en traditionell roll som en sälj- och distributionskanal för varuproducenter, har handeln axlat en betydligt mer aktiv roll i försörjningskedjan. Varuproducenters konsolidering och omstrukturering har i många fall föregått denna utveckling. Handeln har utvecklats från att framförallt agerat lokalt med att förse konsumenter med varor till att ha konsoliderats i kedjebildningar och stora internationella företag. Drivkrafter i termer av ökad internationalisering och konsolidering gör att handelsföretag tar nya roller i försörjningskedjan och behöver skaffa sig nya förmågor och kompetenser.

I internationaliseringens fotspår ingår att konkurrensen hårdnar på alla områden, även inom segment som tidigare inte var konkurrensutsatta. Det innebär i sin tur att marginalerna genom hela marknadskanalen pressas betydligt mer än förut, och kravet på kostnadseffektivitet ökar i alla verksamheter. De branscher eller områden som tidigare kunde drivas på traditionsenligt sätt ifrågasätts och utmanas.

Utifrån ett logistikperspektiv innebär förändringarna ofta att logistiken får en ökad betydelse för företagen. Från att ha sett logistik som enbart en transportfråga, blir logistiken en viktig källa för företagets lönsamhet och tillväxt. Logistiken är ett sätt att leverera högre kundvärde genom hög leveransservice och produkttillgänglighet, men den har även rollen som motor för tillväxt genom att hämta hem synergier i företagsförvärv och på så sätt leverera ett högt aktieägarvärde. Ett vanligt exempel på den ökade betydelsen av logistik är den europeiska dagligvarubranschen. Lågpriskedjor som Lidl och Aldi expanderar sin verksamhet i flera länder, med bl. a. en kostnadseffektiv logistik som grund. Samtidigt imponerar stora kedjeföretag som Tesco på marknaden med en mycket hög konkurrenskraft baserat på logistiken. Detta möjliggörs med en affärsmodell som är uppbyggd kring att skapa effektivitet genom hela försörjningskedjan, s.k. Supply Chain Management (SCM).

Trots att det är uppenbart att handelsföretag är en ytterst heterogen grupp av företag fullt med skillnader, betraktas svensk handel logistikmässigt och affärsmodellmässigt ofta som likformig oavsett bransch. Olika branscher har olika affärsmässiga och logistiska förutsättningar avseende distribution och partihandel och de har kommit olika långt i sin logistikutveckling. Det är också stor skillnad i hur internationell branschen är och därmed hur stor konkurrensen är. Utformningen av ett modernt

logistiksystem påverkas av en rad olika faktorer som är olika beroende på typ av produkt och bransch. På konsumentvarusidan påverkar exempelvis följande faktorer hur man utformar sin logistik och sin affärsmodell:

- Modebranschens skifte från 3-4 säsonger och lika många kollektioner på ett år till "Fast Fashion", där sortimentet byts kontinuerligt under hela året. Detta ställer helt andra krav på logistiksystemets förmåga att frekvent försörja butiksledet med nya varor, och det går inte längre att bara trycka ut samtliga volymer i butikerna och REA ut det som blir över.
- E-handel som konkurrerande, men också kompletterande marknadskanal till butiksförsäljning, vilket ställer nya krav på partihandelns utformning. I bokbranschen konkurrerar t ex renodlade e-handelsföretag som AdLibris med renodlade butikskedjor som Akademibokhandeln som försörjs av en traditionell partihandel, t ex Förlagssystem AB.
- Inom många branscher har egna märkesvaror (EMV) blivit ett komplement till traditionella, leverantörsstyrda varumärken, där EMV importeras i stora volymer från Asien containervis till samma partihandelsfunktion som normalt hanterar mer Just In Time-liknande leveranser från leverantörer i Europa. Det är två helt olika upplägg inom ramen för samma partihandel, där de stora volymerna med EMV har en tendens att kraftigt störa inarbetade flöden och processer.
- På konsumentvarumarknaden finns det dessutom ofta substitut tillgängliga om inte logistiken fungerar, antingen i form av samma vara från annan leverantör, eller en likvärdig vara med samma egenskaper, vilket sätter fokus på en väl fungerande logistik.
- Försäljning vad gäller val av sortiment, målpris etc. är ofta tätt knutet till inköp och logistik, där vissa aktörer som IKEA, och Tesco målmedvetet arbetar med flödestänkande för individuella sortiment med specialister inom olika kategorier (s.k. Category Management).

För producentvaror ser det ofta lite annorlunda ut, vilket också ställer andra krav på logistiken:

- Kunden köper varor som ska användas i en egen produktion, vilket innebär att kundens produktionsprocess och dess styrning ofta är avgörande för hur logistiken och distributionen behöver utformas.
- Det innebär att kraven på tillgänglighet och precision i leveranser är mycket höga, i synnerhet som tillgängligheten på substitut ofta är begränsad eftersom produkterna köps utifrån en teknisk specifikation

- Integration med kunderna blir allt viktigare, enligt principerna för Supply Chain Management, vilket kan leda till en annorlunda rollfördelning där leverantören/partihandlaren får ett större ansvar för tillgänglighet och påfyllnad av kundens lager.
- För producentvaror blir det dessutom allt vanligare med att produkterna skall förädlas hos partihandlaren, i distributionen, innan leverans.

Sådana skillnader i förutsättningarna för logistiken och dess utformning indikerar ett behov av att analysera olika typer av företag i olika branscher, där såväl förutsättningar som villkor för effektiv logistik kartläggs och analyseras. Det indikerar också behovet av en kvalitativ värdering av hur svenska företag står sig i en internationell jämförelse avseende logistikutveckling.

Syfte och avgränsningar

Projektet syftar till att öka kunskapen om logistik inom handeln och bidra till att svenska handelsföretag bättre ska kunna integrera logistiken i sina affärsmodeller för att framgångsrikt kunna möta den ökade internationella konkurrensen och själva kunna agera på en internationell marknad.

Viktiga frågor/områden som har behandlats inom ramen för projektet (och ovanstående syfte) är

1. Hur kan logistiken utformas för att på bästa sätt stödja de krav som finns i respektive bransch eller strategisk grupp, för att bidra till högre effektivitet för enskilda företag och för försörjningskedjan som helhet?
2. Hur kan rollfördelningen för logistiken mellan de olika företagen se ut i en sådan försörjningskedja?
3. Vad krävs av logistiken för att svenska handelsföretag ska kunna konkurrera på den internationella marknaden?
4. Hur kan logistiken bli en integrerad del av företagets affärsmodell idag och i framtiden?

Metod

Denna rapport bygger på ett antal studier som genomförts inom ramen för forskningsprojektet "Handelns logistik – En branschstudie". Projektet, som pågick under tiden 2009-04-01 till 2011-03-31, har främst bemannats med de tre författarna av denna rapport. Projektet är ett i en rad av handelsrelaterade forskningsprojekt som genomförts på avdelningen Logistik på Linköpings universitet. Som gemensam, underliggande teoretisk nämnare för den handelsforskning som vi bedriver finns följande teoriområden; Logistik och Supply Chain Management, Marketing Channel litteraturen, Affärsstrategier samt affärsmodellteori. I denna rapport presenteras dock inte dessa teorier explicit – läsaren hänvisas till andra publikationer av författarna, se tex Fransson & Rehme (2004) för en genomgång av marketing channel litteraturen, samt Sandberg (2007) för vidare läsning om Supply Chain Management.

Inom ramen för innevarande projekt har främst tre delprojekt genomförts;

1. En studie kring trender inom handel på den västeuropeiska marknaden
2. En studie av den svenska byggvaruhandeln
3. En studie av svenska inköpsgrupper

Dessa tre projekt presenteras kortfattat härunder. Även om en del resultat kan sägas hänga samman diskuteras också resultat från tre delprojekten i tre separata kapitel i denna rapport.

Utöver dessa tre projekt har även ett antal mindre datainsamlingar gjorts inom ramen för projektet för att fånga olika logistikaspekter i olika sektorer. Detta utgörs av dagligvarubranschen, mode, förnödenheter till industrin (MRO - Maintenance, Repair, Operations), och möbler.

Trender inom handeln i Västeuropa

För att få en bättre överblick över existerande forskning inom handeln, samt förstå svensk handel ur ett internationellt perspektiv, genomfördes under hösten 2009 en litteraturstudie på Technische Universität Darmstadt, Tyskland. Syftet med studien var att identifiera trender inom handeln i Västeuropa, samt diskutera hur dessa påverkar logistikens betydelse i handelsföretag.

Litteraturen har framförallt inhämtats från tre olika källor:

1. Akademiska forskningsjournaler, främst från de sista fem åren (2004-2009)
2. Google Scholar och Internet har använts för att få access till rapporter och annat material från bl a konsultfirmor. Dessa rapporter ger ofta en bra överblick över trender samt siffror såsom tex omsättning.
3. Universitetsbiblioteket på Technische Universität Darmstadt som är relativt välsorterat vad gäller tysk retail-litteratur, samt information och texter från tyska kollegor.

Givet platsen där studien genomfördes finns ett naturligt fokus på Tyskland i studien, något som är ett medvetet val. Tyskland är en av Europas största ekonomier och handelsforskning anses vara väl utvecklad där. Dessutom är Tyskland, pga. sin geografiska närhet till Sverige, ofta en betydelsefull spelare för svenska handelsföretag vad gäller konkurrens.

Studie av den svenska byggvaruhandeln

Denna studie ingår i en större, longitudinell studie där den svenska byggvaruhandeln har följts kontinuerligt sedan 2004. Samtliga av de större svenska aktörerna, som tillsammans representerar ca 75-80% av den svenska marknaden, ingår i studien. Eftersom gränsen mellan Gör-Det-Självs- (GDS) och professionella kunder är mycket svår att dra beaktas båda dessa segment i studien, trots att uppenbara skillnader finns.

Datainsamlingen inför denna rapport består i totalt sex intervjuer med VD/inköpsansvariga eller motsvarande på fyra av företagen (Beijer, Bauhaus, XL Bygg, Byggmax). Företagen har valts ut främst på grund av att logistiken har olika betydelse i respektive företag. Medan Beijer och Bauhaus är kapitalägda kedjor och därmed andra logistiska förutsättningar representerar XL Bygg en inköpsgrupp med lokala handlare. Utöver dessa intervjuer har också sekundär data samlats in och analyserats. Vidare har också en intervju med Bygg- och Järnhandlarförbundet genomförts för att förbättra helhetsbilden över "branschen".

Studie av inköpsgrupper

En enkätstudie har genomförts av inköpsgrupper inom handeln, där flera fristående handlare är medlemmar i en gemensam inköpsgrupp. Syftet med den delstudien var att förstå vilken roll sådana inköpsgrupper har för handelns logistikutveckling.

Studien inleddes med föredrag för och diskussioner med ett 20-tal inköpsgrupper, på ett seminarium inom ramen för organisationen Fack 2000, under ledning av Per Brodén. Det följdes upp av en enkätstudie till medlemmarna i Fack 2000. Totalt fick vi 12 svar av 24 utskickade enkäter, dessa svar kompletterades med sekundärinformation, främst web-material från samtliga 24 inköpsgrupper.

I studien fokuserade vi på logistiska byggstenar i form av skalfördelar, resursfördelar och integrationsfördelar för att kunna beskriva inköpsgruppens roll i logistikutvecklingen. Genom att vi beaktar samma byggstenar i samtliga våra studier, så kan vi jämföra utvecklingen för inköpsgrupperna med de andra studierna som ingår i det här projektet.

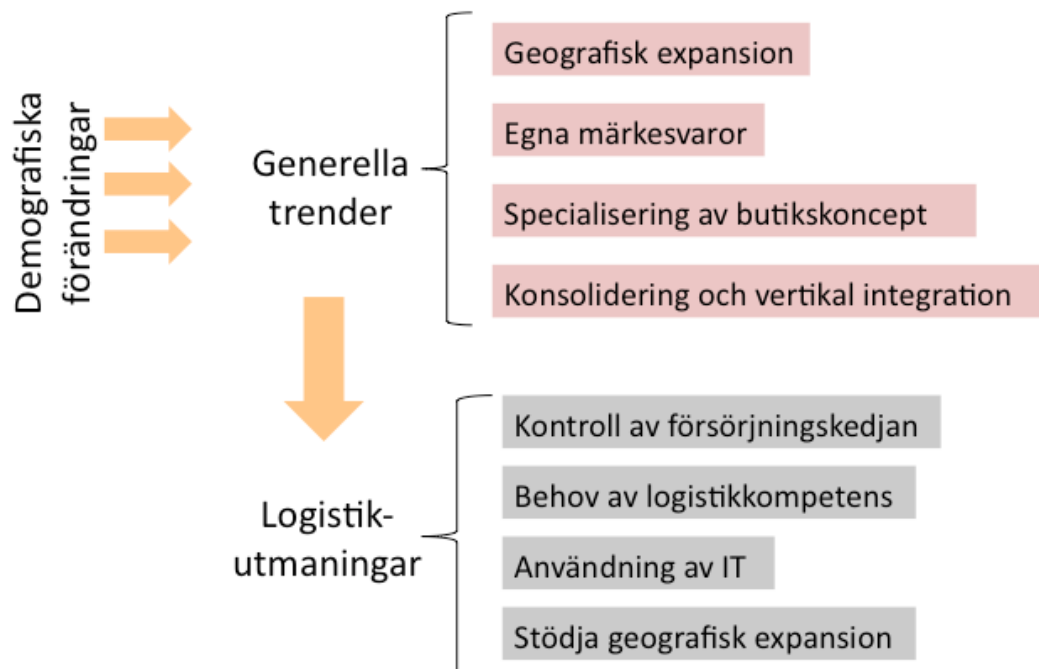
Trender i handeln som är viktiga för logistiken

Som nämndes i inledningen av denna rapport präglas handeln idag av en ökad internationalisering och konsolidering i många sektorer. Detta är definitivt ingen unik företeelse för Sverige, utan följer ett internationellt mönster. Tvärtom är den svenska marknaden fortfarande relativt skyddad genom sin litenhet, dvs. många stora företag har än så länge valt att inte gå in och investera i någon verksamhet på den svenska marknaden. En utgångspunkt i vårt forskningsprojekt har alltså varit att de nya roller som handelsföretagen alltmer får är generellt tydligare på andra, större marknader. Ett exempel på detta är den svenska dagligvarumarknaden, där svenska producenter och dagligvarukedjor utvecklas mer eller mindre oberoende av den internationalisering och konkurrens som finns i t ex Centraleuropa. De strukturer som har utvecklats under decennier präglar fortfarande branschen i stort, samtidigt som de arbetssätt som de multinationella butikskedjorna ute i Europa har utvecklat under hård konkurrens bara tillämpas i begränsad utsträckning.

Det är således naturligt att innan vi går in på utvecklingen och förutsättningar för svenska handelsföretag, kartlägga de internationella trender som finns inom handeln i Centraleuropa. Detta har vi gjort genom en litteraturstudie av framförallt tysk retail-litteratur. Tyskland som utgångspunkt har valts baserat på dess stora, mycket konkurrensutsatta marknad och dess relativa närhet och betydelse för den svenska marknaden. Redan idag har vi sett att tyska handelsföretag inom en rad branscher har påverkat den svenska, exempelvis Lidl i dagligvaruhandeln samt Hornbach och Bauhaus i GDS-sektorn.

Utöver de allmänna trender som diskuterats i litteraturen de senaste åren kommer vi också identifiera de logistikutmaningar som kan kopplas till trenderna. Figur 1 nedan visar en översikt över de trender och logistikutmaningar som tas upp. En vanligt förekommande förklaring till varför trenderna överhuvudtaget uppstår, som också tas upp av figuren, är demografiska förändringar (e.g. Kumar, 2008; Pfohl & Röth, 2008; Payton, 2008; Otto & Mensing, 2008; KPMG, 2006; Kaapke, 2008). Exempel på vanliga sådana "yttre" förändringar på den tyska marknaden, men som oftast är relevanta för Västeuropa i stort, är:

- En äldre befolkningsstruktur, vilket leder till ett ökat behov av bl a mer hälsosam mat och hemleveranser av olika slag (Pietersen, 2004; KPMG, 2006; Kaapke, 2008)
- Det totala antalet invånare förväntas minska (i Tyskland från 83,1 miljoner 2010 till 75,1 2050) vilket ökar konkurrensen om kunderna. (KPMG, 2006; Kaapke, 2008)
- Ett ökad andel av 1-och 2-personershushåll med fler ensamstående föräldrar förväntas ställa nya krav på en mer bekväm shopping i närområdet där man bor (convenience shopping) (KPMG, 2006; Kaapke, 2008; Kreimer & Gerling, 2006).
- En närliggande, framförallt tysk trend, är en ökad andel kvinnor som förvärvsarbetar, vilket också leder till ökat behov av bekväm, snabb shopping (KPMG, 2006).
- Ett mer mångkulturellt samhälle gör att kundernas efterfrågeprofiler blir mer diversifierad, exempelvis vad gäller mat men också hus och hem (Kaapke, 2008)
- Gapet mellan fattiga och rika ökar vilket talar för en ökad segmentering av marknaden (KPMG, 2008).



Figur 1: Översikt över resultaten från trendstudien

Geografisk expansion

Handelsföretag har historiskt sett agerat på en lokal marknad där olika unika marknadsförutsättningar har gjort det svårt eller omöjligt att expandera verksamheten i någon större utsträckning. Jämfört med exempelvis läkemedelsindustrin där de 15 största företagen står för 70% av den totala försäljningen i världen (KPMG, 2006), har några av de största handelsföretagen idag som mest lyckats komma till att ha 50% av sin omsättning i utlandet. Men under senare år har internationaliseringen sakta börjat ta fart bland västeuropeiska handelsföretag (Lademann, 2004; Payton, 2008). Mogna hemmamarknader med relativt låg BNP-tillväxt har gett hård priskonkurrens, vilket i sin tur ger låga vinstmarginaler och ett behov för tillväxt för att öka vinsten. I skenet av detta kan en geografisk expansion ofta vara en lukrativ tillväxtstrategi, till exempel i Östeuropa, som har relativt hög BNP-tillväxt och erbjuder mindre konkurrens i förhållande till hemmarknaderna.

En annan förklaring till internationaliseringen av många handelsföretag är också en alltmer dynamisk marknad som segmenteras betydligt hårdare än tidigare - även smala segment kan bli lönsamma om man finns på tillräckligt många marknader. En sådan internationalisering bygger på logiken att en 10-procentig marknadsandel på 10 marknader bedöms vara bättre än 100 procent marknadsandel på en marknad. Ett exempel på detta är Lidl som växer med en tydlig lågprisprofil på marknaden, vilket präglar allt från sortimentets storlek, butikernas utformning och standardisering av parthandelns logistik för att uppnå skalfördelar i försörjningskedjan. Ett annat exempel är Clas Ohlson, som också har hittat sin nisch på marknaden och som nu med en stark logistikplattform i ryggen expanderar internationellt.

En geografisk expansion kan förstås ske på en rad olika sätt och inget entydigt tillvägagångssätt verkar dominera eller vara mer lyckosamt. Åtminstone fyra olika typer av expansionsstrategier kan identifieras (exemplifierade företag kan ha valt en kombination av dessa strategier för olika marknader)

1. Etablering av egna butiker och dotterbolag under eget namn (tex. Aldi, H&M, Hornbach)
2. Etablering av egna butiker och dotterbolag under annat namn (tex Tesco)
3. Uppköp av lokala aktörer som införlivas i den egna verksamheten (tex Wal-Mart)
4. Implementering av franchising-system eller joining ventures med lokala aktörer (tex Metro, Obi)

Oavsett hur expansionen ser ut är den förknippad med stora risker och problem, detta visar flera europeiska studier på området (som diskuteras längre fram i detta kapitel är exempelvis en väl fungerande logistisk plattform en avgörande grundförutsättning för en lyckad expansion). Faktum är att många företag som planerar att ta sig in på nya marknader är relativt dåligt förberedda – enligt en studie av KPMG (KPMG, 2006) är ofta ett tungt vägande skäl till expansionen att företaget i fråga har sett konkurrenter som lyckats. Utan en noggrann och självkritisk genomgång av det egna företagets förutsättningar och begränsningar kan en sådan imitation bli problematisk och mycket kostsam. Det är också grundläggande att ha en god kunskap och förståelse för den lokala marknaden och dess kunder, liksom kunskap om lokala regler och praxis. Bland framgångsrika företag med en stor marknadsandel på sin hemmamarknad har man många gånger haft en något för hög tilltro till den egna affärsmodellen och en ovilja att anpassa sig till lokala förhållanden. Så har till exempel Marks & Spencer, som har en stark ställning på den brittiska marknaden, haft svårigheter med lokala anpassningar och efter flera utlandsäventyr opererar man sedan 2004 enbart på den brittiska marknaden (KPMG, 2006).

Wal-Marts återtåg ut ur Tyskland är kanske det mest omtalade exemplet på en misslyckad geografisk expansion. Från starten 1997 till uttåget 2006, med en årlig förlust på 200 miljoner dollar, försökte Wal-Mart att vara lönsamma på den tyska marknaden (Gereffi & Christian, 2009, Christopherson, 2007). Wal-Mart var dock inte beredd på den starka lokala konkurrensen av de tyska discount-kedjorna, där framförallt Aldi var en svår konkurrent. Misslyckandet förklaras med Wal-Mart's oförmåga att förändra sin affärsmodell och ta användning av sina resurser på ett effektivt sätt, dvs. anpassa sig till lokala regelverk och sociala normer (Christopherson, 2007).

Den generella lärdomen från empiriska studier om geografisk expansion är således att en lyckosam expansion kräver lokal kännedom och förståelse. Ofta behöver företagets affärsmodell och erbjudande i termer av produkter, öppettider, servicenivå och serviceutbud, etc., differentieras på de olika marknaderna (Payton, 2008; Kumar, 2008; KPMG, 2006). Till exempel diskuterar Payton (2008) skillnaden mellan hur det brittiska GDS-företaget B&Q:s butikskoncept i Storbritannien jämfört med i Kina. Medan brittiska butiker är typiska big-box-butiker där pallar ställs in direkt i butikerna med målarfärg, bormaskiner och skruvmejslar är de kinesiska väl designade och inredda som möblerade showrooms. Anledningen till detta är, enligt moderbolaget Kingfisher, att det i Kina inte finns en "do-it-yourself" kultur, utan snarare en "do-it-for-me" kultur (Payton, 2008).

Det finns förstås också undantag från regeln om kundanpassning till den lokala marknaden. I en rapport från KPMG (KPMG, 2006) lyfter man fram att en tydlig, och för marknaden "ny" affärsmodell, som är driven av en uthållig ägare med stort kapital, kan förändra kunders behov. På så sätt kan etableringen bli lyckosam genom att en total ökad försäljning uppnås. Ett exempel på detta från den svenska marknaden är bygghandeln som drivet av TV-program och andra trender drastiskt har ökat sin försäljning. Den ökade försäljningen har inneburit att spelare som Bauhaus och Hornbach har etablerat sig på marknaden med delvis andra butikskoncept jämfört med konkurrenterna. Samtidigt har även etableringarna av de internationella kedjorna ökat totalmarknaden för byggrelaterade varor.

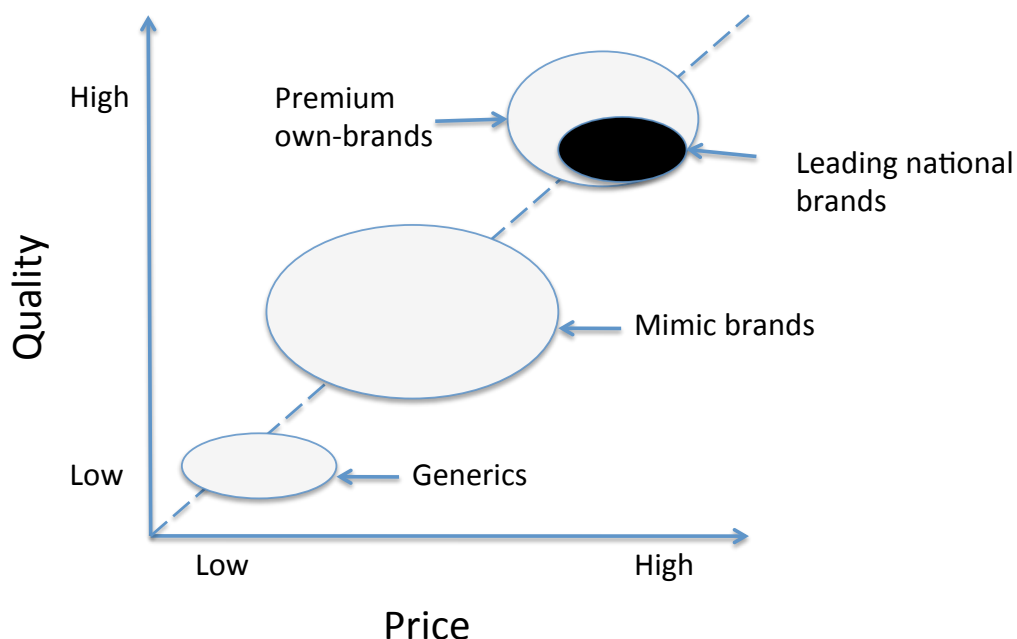
Idag har flera västeuropeiska handelsföretag verksamhet över hela världen (Kumar, 2008; Payton, 2008). Fokus för många handelsföretag har dock legat på de östeuropeiska marknaderna (Pfohl & Röth, 2008; KPMG, 2006). Bland annat förväntas dessa marknader kulturellt vara relativt lika hemmamarknaderna i väst (jämfört med t.ex. Kina och Indien). Dessutom möjliggör den geografiska närheten till hemmamarknaderna att logistiken underlättas – det är inte nödvändigt att etablera och bygga upp logistiknätet på samma sätt. Självklart lockar också högre BNP tillväxt och en stigande välfärd. På senare år har dessutom EU-medlemskap och en serie avregleringar och förenklingar i tull- och investeringsregler underlättat nyetableringar i dessa länder (Lademann, 2004).

Egna märkesvaror

I många branscher finns idag en tydlig trend av ökad andel egna märkesvaror, EMV (Huang & Huddleston, 2009; Otto & Mensing, 2008) och idag utgör EMV ofta ett direkt hot mot de traditionella leverantörsmärkena. I Europa stod försäljningen av EMV för 25% av den totala försäljningen 2005. Räknat i hela världen förväntas försäljningsandelen av EMV öka med 5% årligen. I utvecklingsländerna är motsvarande siffra beräknad till 11% (Otto & Mensing, 2008). Skillnaden mellan olika marknader och handelssektorer är förstås stor. Om man ser på dagligvaruhandeln står exempelvis EMV för 20 respektive 49% av försäljningen i USA och Storbritannien.

Den traditionella synen på EMV som enbart ett medel för kostnadsminimering (Huang & Huddleston, 2009) har förändrats i takt med att många handelsföretag, speciellt i dagligvaruhandeln (Kumar, 2008), har lanserat nya märken med mycket hög kvalitet. I deras artikel identifierar Huang & Huddleston (2009) tre olika typer av

EMV, som delvis uppfyller olika kundkrav och har olika syften; generic brands, mimic brands, och premium own-brands, se figur 2.



Figur 2: Olika typer av EMV (Källa: Huang & Huddleston, 2009, sid 977)

Den första typen av EMV, generics, representerar den traditionella synen på EMV, där syftet är att förse kunderna med produkter med lägre pris än leverantörsmärken. Dessa produkter har ofta en simpel förpackning och marknadsförs ytterst lite. Produkten har också relativt dålig kvalitet. EMV som hör till den andra gruppen, kallad mimic brands, konkurrerar ofta direkt med leverantörsmärkena och är ofta imitationer av dessa. Dessa produkter anses typiskt maximera kundernas "value-for-money", där en liknande kvalitet och bättre pris kombineras. Slutligen finns det idag på marknaden en tredje typ av EMV som kallas premium own-brands, som ofta är innovativa produkter med lika hög, eller högre, kvalitet som de bästa leverantörsmärkena. Utöver kostnadsfördelar, som förstås fortfarande är en viktig drivkraft, anses idag denna typ av EMV vara ett viktigt medel för att behålla och öka kundlojaliteten som blir en allt viktigare aspekt för många handelsföretag.

Som en konsekvens av bland annat ökad andel EMV tar många handelsföretag idag en helt annan, mer dominant, roll i sina försörjningskedjor (Otto & Mensing, 2008; Schäfer, 2008). Många områden som traditionellt hanterats av leverantörerna som produktutveckling, sourcing-frågor, förpackningslösningar, etc hanteras numera av handelsföretagen själva. Denna utveckling har lett till ökad konkurrens mellan leverantörerna och handelsföretagen – deras produkter ligger ofta sida vid sida i

butikerna – och handelsföretag måste kunna balansera ett kombinerat utbud av EMV och traditionella leverantörmärken (Schäfer, 2008).

Specialisering av butikskoncept

För att tydligare differentiera sig och erbjuda kunderna ett unikt erbjudande har många handelsföretag de senaste åren utvecklat mer specifika butikskoncept (Lademann, 2004; Pietersen, 2004; Prumper et al., 2007; Sampson, 2008; KPMG, 2006). Framförallt är det företag med antingen en "discount"- eller en "category-killer"-strategi som har varit framgångsrika de senaste åren och tagit marknadsandelar på bekostnad av företag med mer otydliga butikskoncept. (Pietersen, 2004)

Discount-konceptet karaktäriseras av låga priser och begränsat antal artiklar, men med hög kvalitet, som riktar sig till specifika kundsegment (Pfohl & Röth, 2008; Pietersen, 2004; Prumper et al., 2007, Lademann, 2004; Turban & Wolf, 2008). Logiken bakom konceptet bygger på att butiken ifråga "väljer ut" åt kunden de bästa produkterna så att färre produkter kan erbjudas i butikerna. Kunden ska helt enkelt själv slippa välja, utan kunna lita på att butiken gjort ett bra urval bland leverantörerna och hittat högkvalitativa varor till lågt pris. Det låga priset skapas, förutom att det krävs mindre butiker, också av det faktum att färre artiklar behöver hanteras vilket skapar logistiska stordriftsfördelar, mindre svinn och bättre kontroll i försörjningskedjan.

Discount-konceptet, som varit framgångsrikt i Tyskland men även en lång rad andra Europiska länder såsom Frankrike och Spanien, kan idag ses i flera olika sektorer såsom t.ex. hemelektronik, möbler, skor, GDS, och kläder. Mest utpräglad finns dock discount-konceptet i den tyska dagligvaruhandeln (Prumper et al., 2007; Pietersen, 2004; Kreimer & Gerling, 2006), där företag som Aldi och Lidl varit mycket framgångsrika. Denna grupp av företag, som ibland kallas "hard-discounters" pga den utpräglade strategin med få produkter, har i Tyskland gått från att ha 25,7% av totala försäljningen 1992, till 36% 2002, till 40% 2005 (Prumper et al., 2007). Under samma tid har antalet discount-butiker i den tyska dagligvaruhandeln ökat från 2700 till 9700 (Prumper et al., 2007).

Ett annat butikskoncept som varit framgångsrikt i Tyskland, men också på andra marknader, är category-killer konceptet, även kallat big-box retailers (Sampson, 2008). Detta koncept grundar sig i ett mycket djupt sortiment av en produktkategori som erbjuds tillsammans med en bra expertis och service till kunderna. Ofta är

butikerna, pga det djupa sortimentet, relativt stora. Exempel från den amerikanska marknaden är Toys R US, och Home Depot (Sampson, 2008; Arnold & Luthra, 2000). Numera finns category-killer konceptet representerat inom en lång rad olika sektorer, och flera nya nisch-butiker har öppnats, såsom tex baby-, biltillbehör-, samt trädgårdsaffärer (Lademann, 2004). Konkurrenssituationen har många gånger påverkats kraftigt. Arnold & Luthra (2000) summerar effekterna av introduktionen av "category killers" till följande: bättre utbud och priser för konsumenter, snabbare marknadspenetrering av nya produkter, minskad försäljning för lokala konkurrenter, ekonomisk tillväxt i regionen, skapande av nya jobb såväl som förlust av befintliga, förändringar i marknadsstrukturen, samt ekonomisk stagnation i närliggande regioner.

Ett tredje butikskoncept som är på stark frammarsch inom många sektorer är små sk "convenience-stores", vars konkurrensfördel ligger i butiker som ligger nära kundernas boende och har mycket generösa öppettider (Pietersen, 2004; KPMG, 2006; Otto, 2009; Kreimer & Gerling, 2006). Detta koncept stöds också av demografiska förändringar där fler äldre människor och fler ensamstående, heltidsarbetande föräldrar alltmer efterfrågar bekvämare shopping i lättillgängliga butiker.

Framgången och ökade marknadsandelar för företag med antingen en discount- eller en category killer strategi har många gånger skett på bekostnad av mer traditionella varuhus där ett stort (brett) sortiment av en lång rad olika typer av produkter erbjuds (Pietersen, 2004). En ökad variantflora och mer specifika produkter, krav på säljarkompetens av dessa, har gjort det svårt för varuhusen att hålla sitt sortiment och kunskap tillräckligt uppdaterad (Lademann, 2004).

Konsolidering

De konkurrensutsatta, mogna marknaderna i Västeuropa med stark prispress som följd har de senaste åren inneburit större fokus på att skapa omsättningsökningar och skalfördelar i många handelsföretag. Detta uppnås dels genom konsolidering, dvs uppköp och sammanslagningar av företag (tex Otto & Mensing, 2008), och dels genom förbättringar (effektiviseringar) och nya ägarförhållanden i försörjningskedjan, här kallat vertikal integration (Kempcke, 2006; Pfohl & Röth, 2008; Pietersen, 2004; Zentes, 2008).

Vad gäller konsolidering finns en lång rad exempel på sammanslagningar och uppköp, och trenden är tydlig i många olika sektorer (Hernandez, 2003; Lademann, 2004). Internationella exempel är sammanslagningen av de tyska GDS-kedjorna

Praktiker och Max Bahr, samt GDS-företaget Kingfisher's ägarandel (21%) av tyska Hornbach. Kanske är konsolideringen allra mest påtaglig i dagligvaruhandeln. I den tyska dagligvaruhandeln står idag de tio största bolagen för mer än 90% av den totala omsättningen, och de fem största förväntas ta ytterligare marknadsandelar de närmaste åren. I Schweiz representerar de fem största bolagen hela 92% av omsättningen (Otto & Mensing, 2008) och i Sverige står ICA, Axfood och Coop för över 90%. ICA står ensamt för mer än 50% av omsättningen (Abrahamsson, 2008).

Trenden mot konsolidering som ett sätt att uppnå tillväxt och med större volymer även kostnadsbesparingar, har drivits bland annat av ett ökat fokus på logistik och olika management-koncept baserat på supply chain management (SCM), tex Efficient Consumer Response, Vendor Managed Inventory, och Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment. En bättre integration av leverantörs- och handelsledet har lett till bättre styrning och kontroll av flödet och sortimentet, samt en tydligare kundsegmentering (Schäfer, 2008). Utöver kostnadseffektivitet, dvs skapande av stordriftsfördelar i inköp, möjliggör SCM-initiativ i försörjningskedjan att stordriftsfördelar även kan skapas i logistikaktiviteter såsom transporter, lagring och hantering (Prumper et al., 2007; Otto and Mensing, 2008; Otto, 2009; Ganesan et al., 2009; Brown et al., 2005).

Andra exempel på bolag som med logistikkompetenser som grund konsoliderar marknaden genom uppköp är de två bolagen B&B Tools (Bergman & Beving) och Ahlsell, som båda försörjer industrin med helhetslösningar inom MRO, det vill säga Maintenance, Repair och Operations. Strategin att konsolidera marknaden och på så sätt bli en stark aktör i Sverige, Norden och Baltikum ställer speciella krav på logistiken. Skalfördelar (Economies of Scale) åstadkoms genom att de förvärvade företagens flöden och expansion sker från centralt styrda logistikplattformar som fungerar som konsolideringspunkt i verksamheten. Resursfördelarna (Economies of Scope) består i att samtliga marknadskanaler – egna butiks-/produktkoncept respektive e-handel – försörjs från samma logistikplattform. Logistiken utvecklas ständigt för att vara ett stöd för ett internationellt inköpsarbete med konsoliderade inleveranser till centrala lagerenheter. Logistikutvecklingen fokuserar även på att vara ett stöd för produktbolagens försäljning genom att utveckla av nya leveranskoncept och tjänster i syfte att kunna integrera sig hårdare med nyckelkunder (Economies of Integration) där målet är att kunna svara upp mot industriella kunders varierande behov av produkter för underhåll, reparation och tillverkning (Kihlén, 2005).

Genom att inte bara utöka sitt samarbete utan även utöka sitt ägarskap till andra led i försörjningskedjan leder till att vinstmarginalerna kan pressas ihop till en enda, vilket i många fall lett till mycket bra resultat (Pietersen, 2004; Schäfer, 2008). Pietersen (2004) refererar till en studie inom modesektorn där kostnadsreduceringar kring 10-15% kan realiseras inom 3-5 år. Förutom kostnadsbesparingarna diskuteras också förbättrad service, högre tillgänglighet och kortare ledtider (time-to-market) som ett resultat av denna typ av vertikal integration.

Trendernas påverkan på logistiken

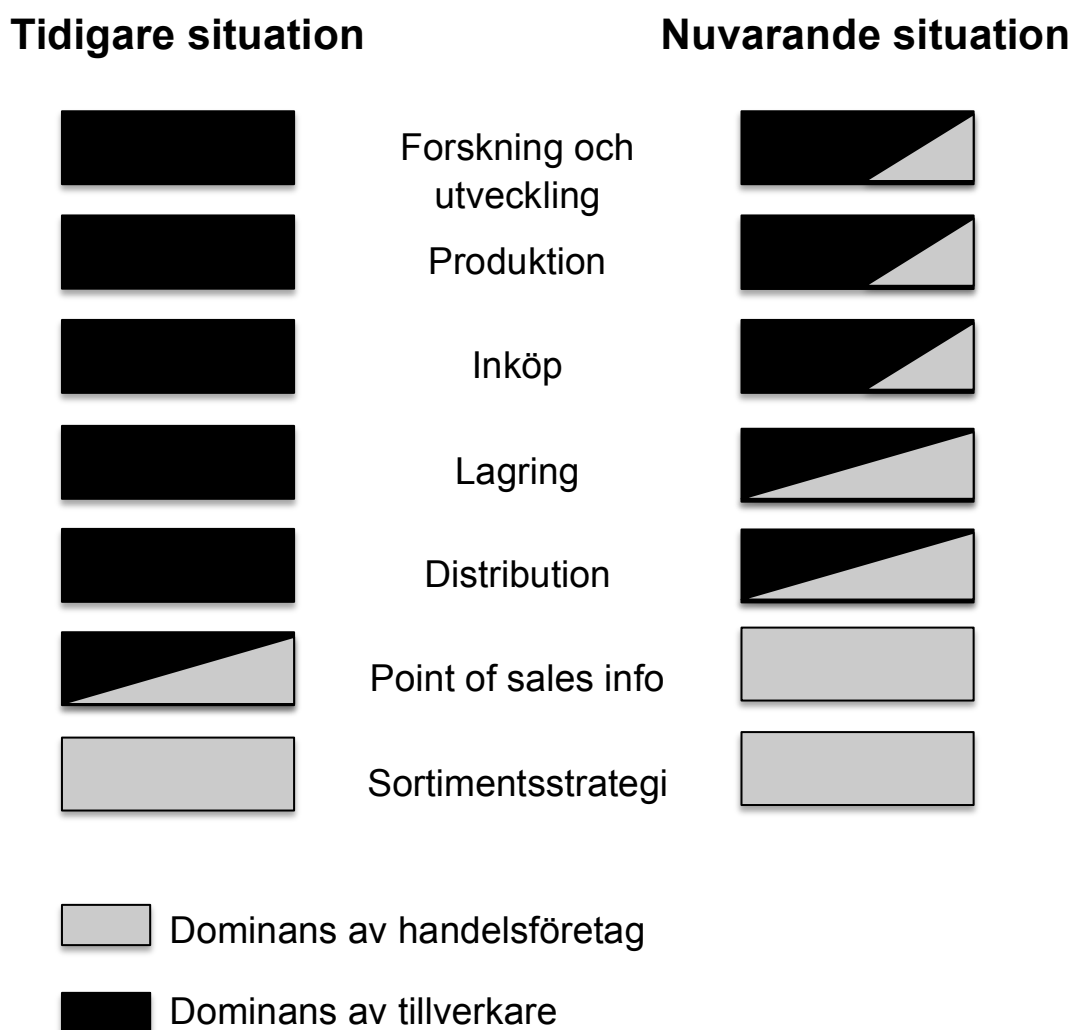
De ovan beskrivna trenderna har alla ett stort inflytande på logistiken och dess betydelse i handelsledet. Generellt innebär trenderna att logistiken får en allt viktigare roll i många handelsföretag och att den kan vara avgörande för företagets konkurrensförmåga. Trenderna innebär också att logistiken blir i en allt högre utsträckning integrerad med andra viktiga frågor i handelsföretag såsom tex sortiments- och marknadsfrågor. Ofta är idag gränserna mellan olika funktioner svåra att identifiera och mer övergripande begrepp och samlingsnamn som tex supply chain management används idag i litteraturen.

Kontroll av försörjningskedjan

Som en direkt konsekvens av ökat fokus på integration i försörjningskedjan, tillsammans med ökad andel EMV, har idag många handelsföretag tagit initiativet till utveckling och styrning av sina respektive försörjningskedjor (Ganesan et al., 2009). Den traditionella synen där tillverkande företag har använt handelsledet som en förlängd arm till sin egen verksamhet blir alltmer sällsynt. Figur 3 nedan visar att handelsföretag har tagit en mer aktiv roll inom en lång rad logistikrelaterade områden såsom tex distribution, lagring, inköp, m.fl.

Renko och Ficko (2010) sammanfattar det på följande sätt; *“For retailers it is no longer a question of buying from companies or placing orders with shippers, it is rather a question of managing a process which covers everything from the sources to the delivery to the stores.”* (Renko & Ficko, 2010, p. 216)

Att handelsföretagen tar över initiativet i försörjningskedjan innebär stora förbättringsmöjligheter vad gäller logistikverksamheten (Zentes, 2008; Prumper et al., 2007; Ganesan et al., 2009). Många gånger har handelsföretaget en bättre bild av kundens verkliga behov och bättre inblick i exempelvis hur förpackningar och transporter bör ske på ett kostnadseffektivt sätt.



Figur 3: Tillverkarledets respektive handelsledets dominans i olika logistikrelaterade funktioner (Baserat på: Zentes och Schramm-Klein, 2004, sid. 1701)

I takt med ökat inflytande och initiativ från handelsledet kan ett mönster skönjas i hur kostnadseffektiviteten har kunnat ökas. Ofta har handelsföretaget först identifierat besparingspotential i samlastning av transporter (bundling). Då samlastningen har börjat koordineras av handelsföretagen har sedan vidare effektiviseringsmöjligheter blivit synliga i form av totalansvar och upphandling av transporter mellan leverantörer och butik. Istället för att köpa in gods med DDP (duty delivery paid) blir det allt vanligare att transport av godset arrangeras av handelsföretaget självt. När sedan hela transportansvaret är samlat hos handelsföretaget har nästa steg ofta blivit att ta över distributionen som helhet, med ägande (eller kontroll) och drift av lagerlokaler och distributionscenter (Zentes, 2008). Detta möjliggör ytterligare effektiviseringar vad gäller samlastning, planering och koordinering av varor från olika leverantörer till olika butiker (Prumper et al., 2007). Avancerade cross-docking system, tillsammans

med centrallager-lösningar, blir allt vanligare bland handelsföretag (Otto and Mensing, 2008; Otto, 2009).

Behov av logistikkompetens

Handelsledets ökade inflytande, kontroll och styrning av försörjningskedjan har alltså inneburit ett uppsving för logistikens betydelse som konkurrensmedel i många försörjningskedjor. I takt med att andelen logistikrelaterade kostnader såsom lagerföringskostnader och kostnader för transport och IT ökar i relation till den totala kostnaden hos företag, blir det viktigare med att rätt logistikkompetens finns tillgänglig i handelsföretagen (Prumper et al., 2007; Otto & Mensing, 2008; Schommer et al., 2005). Förutom företag som helt själva driver hela eller delar av sin logistikverksamhet gäller det även för företag som anlitar logistikserviceföretag. Utan ett professionellt inköp av dessa tjänster kan det bli svårt att hålla logistikkostnaderna nere (Otto & Mensing, 2008).

En annan drivkraft för behovet av logistikkompetens är den ökade globaliseringen (Ganesan et al., 2009) och geografiska expansionen som kräver alltmer komplexa logistiklösningar. I många länder är det idag svårt att hitta rätt kompetens, detta har bland annat visat sig vara ett problem i många länder i Östeuropa (Pfohl & Röth, 2008).

Frågan *hur* logistikkompetens erhålls har också uppmärksammats i litteraturen. Ju mer integrerad försörjningskedjan blir, desto mer beroende blir dess aktörer av varandra när det gäller kunskapsförsörjning, innovationsförmåga, etc. En viktig katalysator för innovationer i försörjningskedjan är exempelvis samarbete och dialog med kunder och leverantörer. Områden som pekas ut som viktiga för lärande, kunskapsöverföring och innovationer är miljöområdet, category management och olika typer av leverantörsstyrda lager (Ganesan et al., 2009). Dessa områden är typiskt gränsöverskridande och kräver därför en hög grad av kommunikation och samarbete.

Användning av IT

Användning av IT är nära sammankopplat med logistiken i många försörjningskedjor och spelar tveklöst en central roll i många av managementkoncepten i handelsföretag, såsom tex ECR, CPFR, och VMI (Kumar, 2008). I många företag är logistikverksamheten och IT-utvecklingen organisatoriskt mycket nära varandra (tex Sandberg & Abrahamsson, 2011). IT-verktygen spelar en viktig roll för att

kostnadseffektivisera och snabba på olika flöden, men också som en möjliggörare till nya marknadskanaler, nya kunder och ökad kundlojalitet (Otto & Mensing, 2008).

Traditionellt har IT-utvecklingen ansetts vara en begränsande faktor för logistikutvecklingen i många företag. Detta har dock förändrats de senaste åren och numera är utbudet av system och tekniska lösningar långt mer avancerat än vad många företag efterfrågar (Otto & Mensing, 2008; Kempcke, 2006). Detta gap mellan teknikutbud och efterfrågan är kanske särskilt tydligt i samband med att man diskuterar utvecklingen av det mycket tekniktunga konceptet Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment, CPFR. Grunden till CPFR skapades redan 1995 av Wal-Mart tillsammans med deras leverantör Warner-Lambert (numera en del av Pfizer) och IT-konsulterna SAP och Manugistics (Småros, 2003), och har sedan dess utvecklats och marknadsförts av intresse-organisationen VICS (Voluntary Interindustry Commerce Standards association). Trots massiv utbildning, intresse hos konsulter och – enligt forskare såväl som praktiker – lysande potential har CPFR bara implementerats till en mycket begränsat antal företag och nästan aldrig fullt ut såsom det är tänkt i teorin (Skjoett-Larsen et al., 2003). Kempcke (2006) anser att det finns en skepticism och avsaknad för engagemang för många av de mer avancerade IT-lösningarna och att nyttan av dem ifrågasätts. Alltför rigida IT-lösningar, menar man, såsom automatiserade lager, förhindrar och försvårar flexibilitet i form av tex förändrade orderstrukturer eller förändringar av butikslayouter (Kempcke, 2006).

Användningen av RFID (Radio Frequency Identification) är också mycket omdebatterad i logistiksammanhang. Från att ha varit ett exceptionellt lovordat initiativ, där bla Wal-Mart gått i bräschen, har man idag en mer balanserad syn på effekterna av RFID. En anledning till detta är att ju mer RFID har testats ute bland företag, desto mer förståelse för dess brister och problem får man (KPMG, 2006). Trots detta är den allmänna uppfattningen i litteraturen att RFID kommer få en allt större betydelse för många företag kommande år (Kumar, 2008; Otto & Mensing, 2008), framförallt i sektorer med högvärdiga produkter (Kreimer & Gerling, 2006). Dessa sektorer, tex industrivaror, är mindre priskänsliga för den nya teknologin, eftersom taggarna som används fortfarande är relativt dyra.

Stöd för geografisk expansion

Ökad geografisk expansion är en annan trend som representerar nya logistiska utmaningar. Expansionen innebär att logistiksystemets komplexitet ökar i termer av hubbar, transporter, tekniska system, etc., och behovet av effektiv koordination är

uppenbart. En välfungerande, centraliserad logistikplattform (Abrahamsson et al., 2003) där frågor som tex cross-docking system, lagerlösningar, och samarbeten med tredjepartslogistikföretag ingår, är en viktig förutsättning för att expansionen ska lyckas. Ett bra svenskt exempel på detta är Clas Ohlsons etablering på den brittiska marknaden. Utan ett välfungerande logistiksystem på hemmamarknaderna vore en sådan expansion dömd att misslyckas.

Som tidigare nämnts har en expansion in på de Östeuropeiska marknaderna varit i speciellt fokus för många Västeuropeiska handelsföretag de senaste åren. Trots att det är över 20 år sen Berlinmuren föll är det fortfarande en relativt ny marknad för många handelssektorer, med högre tillväxt och mindre konkurrens jämfört med västländerna. Dock är de logistiska problemen och utmaningarna fortfarande stora i Östeuropa och det finns en risk att de underskattas (Pfohl & Röth, 2008). Förutom en låg utbildnings- och kompetensnivå på personal vad gäller logistik, finns stora kulturella skillnader mellan öst och väst. Pfohl & Röth (2008) menar att näringslivet i dessa länder fortfarande är influerat av ett planekonomiskt tänkande som gör det viktigt att samarbeta nära ihop med myndigheter och potentiella kunder. En annan utmaning är den begränsade infrastrukturen i Östeuropa, vilket gör det svårt att bygga upp effektiva distributionssystem. Det är vanligt förekommande att tyska handelsföretag, trots mångårig närvaro på de Östeuropeiska marknaderna, fortfarande väljer att utföra cross-docking aktiviteter i Tyskland för att därefter utföra direkttransporter till de olika butikerna i Östeuropa.

Kort introduktion till de aktuella branscherna

De branscher som omfattas av vår studie är:

Dagligvaror

Dagligvaror är som bransch betraktat den mest homogena av de som vi har undersökt, både generellt och ur logistiksynpunkt. Anledningen är förstås det begränsade antalet aktörer och en oligopol-liknande marknad, där samtliga stora aktörer har liknande logistikupplägg, som bygger på hög grad av konsolidering och centralisering av grossistfunktionen. I den här studien har vi primärt uppdaterat det material som vi tog fram i samband med ett Formas-projekt för några år sedan.

Då, 2007, fanns det ett tydligt mönster att fokus var på den interna verksamheten, dvs att effektivisera grossistfunktionen ytterligare och att med det som grund integrera sig hårdare mot de egna butikerna. Mot leverantörerna däremot var det ett tydligt transaktionsbaserat beteende, med leverantörerna på armslängds avstånd, utan någon vilja från butikskedjorna att koordinera sig ytterligare uppströms i kedjan enligt principerna för SCM. Anledningen till detta var att det vid den tiden fanns en tydlig ambition från kedjorna att ta "makten" i sin försörjningskedja och att ändra den tidigare logiken där leverantörerna hade en relativ maktposition i kedjan och därmed kunde skjuta sina kostnader nedströms i kedjan mot grossist och slutkund. Effekten av detta var att det fanns i princip inga incitament för någon av aktörerna i kedjan att effektivisera försörjningskedjan, eftersom kunderna i slutänden betalade kalaset.

Idag ser vi en öppnare attityd mellan kedjorna och leverantörerna, även om mönstret sedan 2007 i allt väsentligt fortfarande är detsamma. Detta är i och för sig logiskt, eftersom konkurrenstrycket inte tvingar fram samma grad av effektivitet i logistiken och i försörjningskedjan som är fallet i andra länder, t ex Tyskland och England. Vi ser fortsatt att detaljistkedjorna ökar sin kontroll över försörjningssystemen genom att hålla producenterna från att ha direktkontakt med butikerna, genom att själva konsolidera leveranserna och att i högre grad installera automatiserade beställningssystem i butikerna. Fördelen från kedjornas perspektiv är att man får än mer samlade leveranser än tidigare och därmed färre leverantörer som levererar till butikerna. Vi ser också en positiv utveckling i konsolideringen av transporter och centrallager att det öppnar för större andel leveranser med tåg, vilket är miljömässigt effektivare jämfört med transporter på väg.

Efter en stor expansion i Sverige av "big-box-" och "hypermarket-" koncepten i termer av ICA Maxi, Coop Forum, Willy's samt City Gross, är det nu en viss mättnad i etableringar (City Gross ett tydligt undantag). För de etablerade stora kedjorna är det en fortsatt fokusering på storbutiker, och generellt sett ökar även dessa sin marknadsandel på bekostnad av mindre butiker.

Dagligvarubranschen är i den här studien mest intressant i termer av en internationell jämförelse, där logistiken i svensk dagligvaruhandel omfattar ett relativt sett mindre logistiksystem jämfört med t ex Tyskland och England. Här ser vi fortsatt positivt på den relativt omfattande etableringen av "discount-konceptet" (Lidl och Netto) som komplement till den traditionella handeln, som vi tror kommer att bryta lite av den likformighet som råder i branschen.

Mode

Inom modebranschen hittar vi hela spännvidden från relativt lågt utvecklad logistik, till internationell "Best Practice". Här är det påtagligt två trender som styr logistiken, expansion geografiskt och i antal butiker samt "Fast Fashion", som innebär att sortimentet förnyas i snabbare takt än tidigare. Med undantag från det spanska företaget Inditex (där bl.a. Zara-butikerna ingår), så är den grundläggande logiken i branschen egen design och produktion i lågprisländer, främst i Asien. Den svenska modejätten H&M är en internationell benchmark för den här logiken, som många av de andra kedjorna vill ta efter. Men H&M visar också med all tydlighet hur svårt det är att kopiera en väl fungerande supply chain. Många har försökt, men få är ens i närheten av den logistikeffektivitet som H&M har, trots relativt goda förutsättningar med ett stort antal butiker och relativt stora inköpsvolymmer.

Ett annat exempel som ligger lite mitt emellan är det svenska företaget Indiska Magasinet AB. De har inte egen produktion, men de har väldigt nära och långsiktiga samarbeten med leverantörer i Indien. Leverantörer med vilka man har bedrivit ett omfattande utvecklingsarbete genom åren och man har byggt upp en logistikapparat för att kunna ta hand om de indiska flödena på ett systematiskt sätt. Parallellt med det har man mer traditionell transaktionsbaserad relation med leverantörer i Kina och Europa.

Modebranschen i Sverige är fortfarande under sådan tillväxt att man klarar sig bra med ett bra butikskoncept, duktiga inköpare och en bra design. Mycket beroende på att hemtagningskostnaderna från Asien fortfarande är relativt sett låga.

Byggmaterialhandeln - GDS –(Gör det själv) och Proffsmarknad

Byggmaterialhandeln har under de senaste 20 åren förändrats från traditionella brädgårdar och mindre bygghandlare till kedjebildningar av fristående handlare samt större byggvaruhuskedjor. Det har varit ett stort skifte från små lokala, ofta familjeägda, bygghandlare till stora kapitalägda varuhuskedjor, där små återförsäljare ofta har valt att gå in i inköpskonsortier eller har köpts upp av kedjor som Beijer eller Optimera. Utvecklingen har varit stark på den skandinaviska marknaden, och innehåller etableringar av internationella aktörer som Bauhaus, Hornbach och K-Rauta som har investerat stort i att bygga upp butikskedjor på den svenska marknaden.

Bygghandeln i Sverige förser byggföretag och privatkonsumenter med byggmaterial, verktyg och förnödenheter, men även med utemöbler, växter och vitvaror etc. Den sortimentsblandning som finns inom denna handel har inneburit nya konkurrenssituationer mellan aktörer, där framförallt järnhandeln i många fall numer omfattas av bygghandeln. Storleken på marknaden uppskattas till minst ca 40 miljarder SEK per år, men är svår att uppskatta eftersom gränserna mellan olika delbranscher suddas ut. Marknaden har vuxit kraftigt mot privatkonsumenter, den populärt kallade "Gör-Det-Självmarknaden" (GDS-marknaden), med tillväxttal på uppskattningsvis 10-15% per år. Proffsmarknaden har däremot haft en mer begränsad tillväxt (mellan 2-5%).

Den svenska byggmaterialhandeln har traditionellt försett både proffs och konsument med varor. Med de stora internationella bygghandelskedjornas intåg på den svenska marknaden (framförallt i större städer) har denna marknad blivit tydligare uppdelad i en proffs- och en konsumentmarknad, även om den traditionella bygghandeln (proffshandeln) fortsatt har en förhållandevis stor andel konsumenter som kunder. Ett mycket intressant koncept som riktar sig nästan uteslutande mot konsument är lågprishandelns Byggmax, som med ett tydligt och begränsat sortiment vuxit mycket snabbt på den svenska marknaden – med bibehållen lönsamhet.

Bygghandeln har med andra ord upplevt stora strukturella förändringar. Stora internationella byggvaruhuskedjor har etablerat sig i Sverige och bygghandeln har upplevt en omfattande kedjebildning. En anledning till att internationella kedjor i stor utsträckning etablerar sig i Sverige beror på att bygghandeln inte tidigare varit tillräckligt utvecklad och konsoliderad, utan huvudsakligen har agerat på en lokal

marknad, med samma historiska arbetssätt och mönster. En annan anledning har varit att Sverige setts som en högprismarknad relativt andra marknader och därför som en intressant marknad att etablera sig på för de internationella aktörerna.

Möbler

En annan bransch som det finns en viss homogenitet i är möbelbranschen, som liksom dagligvarubranschen domineras av ett fåtal stora kedjor. Förutom IKEA, som har sitt helt egna logistikupplägg, så domineras branschen av inköpsgrupperna MIO, EM, Svenska Hem och Möbelmästarna. Samtliga har (liksom i dagligvarubranschen) till stor del samma leverantörer och gör sina inköp i allt högre grad i lågprisländer. Det innebär att logistiken i allt väsentligt också är lika, med för butikerna gemensam centrallagerfunktion, med ett likartat upplägg när det gäller leveranser till butik (vilket för flera av kedjorna sker med samma transport/logistikföretag, i Tibro) och att butikerna sköter leveransen till slutkunden i egen regi, alternativt att kunden hämtar sina möbler i butik. De långa leveranstiderna förklaras av att leverantörerna i allt väsentligt tillverkar mot kundorder och ingen av kedjorna (förutom IKEA) har integrerat sig mot leverantörerna på ett sådant sätt att de nämnvärt påverkar leveranstiderna.

Förnödenheter till industrin

Förnödenheter till industrin eller MRO (Maintenance, Repair, Operations) är en ren B2B-bransch och skiljer sig därmed från de andra branscherna i studien som primärt är B2C. Det är också en skillnad som visar sig i högre krav på leveransservice och tillgänglighet, eftersom handelsföretagen är en del av industrin försörjningssystem. MRO-branschen i Sverige präglas till stor del av konsolidering, där ett fåtal stora aktörer köper upp lokala eller regionala företag. Det sker till stor del med ett logistikupplägg som grund, dvs. att affären av sådana förvärv till stor del kan räknas hem i det varulager som man tar över och konsolidera in i befintlig och centraliserad logistikplattform. En annan skillnad jämfört med flera av de andra branscherna är att volymvärdet på de varor som hanteras i systemet är relativt sett högt, jämför med många B2C-branscher där volymvärdet av varorna som köps in är betydligt lägre, vilket ger en helt annan logistikkalkyl. Det innebär också att MRO-branschen representerar en hög logistikmognad och logistikutveckling.

Byggvaruhandeln – en bransch med många dimensioner

Handelsföretags verksamhet består i grova drag av att köpa varor, se till att de finns tillgängliga i butik, och att därefter sälja dem med så hög förtjänst som möjligt. Med annan terminologi innebär detta att jobba med att skapa högt värde för konsumenter på ett, ur handelsföretagets perspektiv, så resurs- och kostnadseffektivt sätt som möjligt. De funktioner som hanterar detta kan delas upp i inköp, logistik och sortiment/ försäljning. Även om funktionerna kan benämnas olika, kan de beskrivas som:

- 1) Kategori/sortiment - ansvarar för den kategori/sortiment av varor som ska säljas i butiker, i termer av varumärken och djup och bredd i sortimentet.
- 2) Inköp av varor – innefattande den strategi man har för inköp av varor vad gäller leverantörsrelationer och tecknande av avtal, samt det operativa inköpet.
- 3) Logistik/distribution – strategier för hur logistikstrukturen ska se ut, samt hur varor distribueras från leverantör via mellan-/grossistlager eller distributionscenter, till butik.

För att bättre belysa vilka faktorer som är viktiga för logistiken och dess utformning inom handeln, har vi som exempel utgått från den svenska byggvaruhandeln, där logistikuppläggen varierar kraftigt. Som framgår av tabell 1 nedan, finns det ett tiotal större aktörer på den svenska bygghandelsmarknaden och marknaden är i ständig förändring, med nya aktörer som kommer in och med förändringar inom kedjorna.

Tabell 1: Byggvaruhandelsföretag i Sverige

Företag	Fsg 2005	Fsg 2007	GDS	Proffs	Butiker 2005	Butiker 2009
Bauhaus	1,0	2,5	90%	10%	10	15
Beijer	3,3	5,0	33%	33% (L), 33% (N)	50	65
Bolist	NA	3,7			NA	164
Byggmax	1,1	1,7	Ca 100%		35	47
XL Bygg	2,8	5,0	28%	70%, 2%	60	82
Hornbach	NA	0,5	NA	NA	2	3
Interpares	7,0	8,5	35%	65%	125	130
K-Rauta	1,1	1,7	85%	15%(L)	12	20
Optimera	1,5	2,2	30%	70%	11	32

Sortiment och erbjudande

En stor fråga för många bygghandlare är huruvida sortimentet ska bestämmas centralt eller inte (dvs varje butik bestämmer själv). En uppenbart mycket viktig skiljelinje i denna fråga går mellan de kapitalägda kedjorna och de frivilliga kedjorna (inköpsgrupp) som består av enskilda butiker eller butiksgupper med en gemensam inköpsorganisation.

De kapitalägda kedjorna i Sverige, t.ex. Hornbach, Bauhaus och Beijer, har här lättare att styra sitt sortiment centralt, inklusive butikskoncept och även inköp (se nedan). Som en konsekvens av ägarförhållandet är de frivilliga kedjorna (t.ex. Interpares och XL Bygg) betydligt mer spretiga på marknadssidan och erbjuder mer lokala produkter. Ur ett värdeperspektiv kan detta förhållande diskuteras; ju mer centraliserad sortimentsfrågan är, desto lättare blir det att styra sortimentet på ett kostnadseffektivt sätt. Enkelt uttryckt kan funktioner som inköp och distribution ske på ett effektivare sätt då variantfloran kan minimeras. Vad gäller värdeadderande tjänster kan dock ett lokalt bestämt sortiment vara grunden till en mindre bygghandels konkurrensfördel och inköpsgruppernas logik bygger således på en balansgång mellan ett större, centralt sortiment och lokala möjligheter att utvidga sortimentet vid behov.

En annan skiljelinje mellan bygghandlarna på den svenska marknaden är huruvida konkurrensfördelarna skapas med pris eller service/kringtjänster. Det finns idag bara en aktör som är en utpräglad lågprisaktör i enlighet med det i Europa utbredda discount-konceptet. Bygghuset har ett relativt begränsat utbud och fokuserar (relativt andra aktörer) på priset. Övriga företag hamnar relativt nära varandra och tvingas till en rad olika tilltag för att på så sätt differentiera sig från varandra. Konkurrensen blir således mycket hård och det är ur ett konsumentperspektiv slående hur lika bygghandelsföretagen är i sitt erbjudande. I ett försök att differentiera sig har en trend mot helhetslösningar blivit mer och mer uppenbar bland svenska bygghandlare. Dessa lösningar innefattar tex ett ökat tjänsteerbjudande som montering av fönster.

I Tyskland, där situationen länge har varit som på den svenska marknaden, pekar man på de problem som ett alltför homogent utbud leder till (Schommer et al., 2005). I en undersökning från 2008 bland tyska GDS-konsumenter visar att de fem viktigaste kriterierna för en GDS-butik var (1) Bra "value for money"-produkter, (2) kompetent personal (3) Trevlig personal, (4) Lätt att finna vad man söker i affären, samt (5) Mycket låga priser (Marketagent, 2008). Intressant nog är verkar inte kunderna efterfråga ett brett eller djupt sortiment. Trots detta, menar Schommer et al.

(2005) att de flesta av de tyska GDS-företagen satsar på just detta. Slutsatsen blir att de tyska företagen hamnar i en mittfåra erbjudandemässigt mellan låga priser och service, där man istället kämpar för att ytterligare utöka och fördjupa sitt sortiment. En stor potential finns bland de tyska bolagen att antingen bli mer inriktade på priskonkurrens (discountstrategi) eller att nischa sig mer servicemässigt till mer specifika kundgrupper (Schommer et al., 2005). Ur ett svenskt perspektiv kan alltså lågprisföretaget Bygghuset satsning ses som ett lovande försök till att bryta ny mark, till stor nytta för konsumenterna.

Bygghandeln kan delas upp i tre delar vad gäller sortiment. De stora byggvaruhusen som Hornbach och Bauhaus, har ett sortiment med ca 70 000 artiklar i butik. Det möjliggör framförallt ett väldigt brett erbjudande mot konsument både vad gäller olika typer av varor, men även olika varumärken av samma typ av produkt. Dessa varuhus har sedan ett skaffsortiment på ytterligare ca 130 000 artiklar, vilket ändå innebär att en stor del av det totala erbjudandet finns tillgängligt i butik (ca 30%). En traditionell bygghandel som Beijer eller medlemmar i XL-Bygg eller Interpares har ca 8-10 000 artiklar i butik (varierar beroende på butik), men med ett skaffsortiment överstigande 500-600 000 artiklar. Den framgångsrika lågprissatsningen Bygghuset har däremot valt en helt annan väg, med ca 1 300 artiklar i butik, och inget skaffsortiment. Detta sortiment menar man ändå motsvarar ca 80% av det behov man har för att bygga ett hus.

Ur ett inköps- och logistikperspektiv skapar sortimentet möjligheter och utmaningar. Ett stort sortiment ställer stora volymkrav på distributionscenter. Med många butiker ställer detta även mycket höga krav på påfyllnadssystem och prognostisering, eftersom man måste styra baserat på individuella artiklar, olika kategorier samt med förbrukningen i individuella butiker baserat på geografi och olika butikskoncept.

Inköp och leverantörsrelationer

Till skillnad mot många andra handelssektorer är leverantörsbasen fortfarande till stor del nationell i bygghandeln. Exempelvis representerar 50-60% av omsättningen i Bauhaus svenska butiker produkter som kommer från svenska leverantörer eller åtminstone svenska säljbolag. Framförallt är det bulkvaror som t.ex. trä som beställs från svenska företag. Denna typ av produkter löner det sig inte att köpa in internationellt pga. de höga transportkostnaderna och olika krav och standarder på olika marknader. De större internationella kedjor som på senare år etablerat sig på marknaden har alltså bara till en viss del tagit med sig nya leverantörer och produkter in på marknaden.

Även om det är från en låg nivå ökar dock andelen internationella inköp och leverantörsrelationer hos många bygghandelsföretag. Ett exempel är Beijer som numer ingår i den multinationella koncernen Wolseley. Ägarskapet har bla fått till följd att Beijer kunnat ta del av större internationella inköpsavtal och fått tillgång till andra leverantörer. Ett annat exempel på internationaliseringen är att Beijer numera har en egen inköpsorganisation i Kina, där t.ex. plywood köp in. Numer köps 10% av försäljningen in av leverantörer utanför Europa.

I takt med ett ökat fokus på erbjudandet mot kund i termer av ökat utbud av kringtjänster och behov av kunskap om produkterna har många bygghandelsföretag gått mot färre leverantörer där mer nära långsiktiga relationer har blivit viktigare. Ju mer avancerade produkter och varumärke, desto mer intresse för samarbete finns från båda håll. Inom ramen för detta samarbete sker exempelvis gemensamma kampanjer och marknadsförings- och utbildningsinsatser. XL Bygg har t.ex. ett speciellt team som hjälper sina leverantörer med deras prisstrategier och på så sätt utveckla deras erbjudande.

Maktbalansen har också på många håll förändrats de senaste åren. Från att ha varit leverantörens förlängda arm har bygghandelsbolagen blivit kundens förlängda arm gentemot leverantören, och idag går trenden mot att man inte i första hand säljer leverantörens system, utan egenkomponerade system och lösningar. Detta motiveras med att bygghandlarna ofta har en bättre förståelse för och kunskap om vad kunderna egentligen efterfrågar. Således har bygghandelsledet tagit åt sig en större del av värdekedjan och är nu mer drivande vad gäller värdeskapande aktiviteter än förut. Ett tydligt exempel är kampanjer som traditionellt sett har startats och drivits av leverantörerna. Idag är situationen en annan och det är inte ovanligt att handelsföretaget ifråga avgör när en kampanj ska genomföras och därefter kontaktar lämplig leverantör.

En fråga kopplad till leverantörssamarbeten såväl som erbjudande är förekomsten av egna märkesvaror, EMV. Den generella trenden ute i Europa med ökad andel EMV verkar inte riktigt finnas bland svenska bygghandelsföretag. Här är bilden mer spretig. Alla de större spelarna har EMV, men medan t.ex. Bauhaus ser EMV som lite av en hype för några år sen och som minskar i betydelse ser andra företag (såsom Beijer med märken som Raptor) att man i framtiden kommer ha en större andel EMV. Bauhaus, vars andel EMV (med märken som Hercules och Probau) inte spås öka, menar att prisskillnaden mellan EMV och märkesvarorna är för liten idag då även

märkesprodukterna tillverkas i fabriker i Asien. Å andra sidan ser Beijer att deras andel kommer öka tack vare deras internationella ägare Wolseley och den ökade graden av internationell sourcing. Beijer spår framförallt en ökning av EMV bland de större företagskunderna (t.ex. Skanska och JM). Dessa stora aktörer är relativt ointresserade av märket på produkterna de köper in.

Traditionellt inköp har främst varit kopplat till att minska kostnader. Detta har i sin tur inneburit att inköpsverksamhet ofta har haft ett fokus på att minska inköpspriser, vilket också lämnar ett tydligt och mätbart bidrag till företag. Samtidigt finns det en stark koppling mellan inköp och sortiment, och då det värde som man vill att butikerna ska erbjuda sina kunder.

En förutsättning för att kunna arbeta mer långsiktigt och med mer strategiskt inköp, är ett standardiserat sortiment. I inköpsgrupper är oftast den grundläggande strategin att utnyttja inköpsmakt för att skapa bra priser från leverantör. En förutsättning för ett gemensamt inköp är att man har ett någorlunda standardiserat sortiment, eller åtminstone gemensamma leverantörer. Samtidigt är valet av sortiment en strategisk fråga som handlar om vilket erbjudande man vill ha mot kund. Inköpsgrupper med decentraliserad styrning har därför ofta problem med denna fråga, eftersom det handlar om handlarens autonomi. För inköpsgruppen Interpares ställdes detta på sin spets då flera av de stora handlarna i gruppen valde att lämna inköpsamarbetet, för att vidmakthålla sitt självbestämmande inom den viktiga kategorin trävaror.

Distribution

En viktig fråga för byggvaruhandeln i Sverige vad gäller distribution är om centrallager eller distributionscenter är en bra lösning. På den svenska marknaden finns det idag de som definitivt inte ser någon potential i att ha ett centrallager medan andra företag (Beijer och Bauhaus) har infört det. Bauhaus har sitt centrallager i Norrköping och sedan starten i januari 2007 har man kunnat förbättra sin leveranspålitlighet till butik såväl som kvaliteten på lagersaldon. Fortfarande är man dock försiktig med vad som bör gå genom centrallagret och vad som bör distribueras direkt från leverantör till respektive butik. I dagsläget går endast 15% av volymerna via centrallagret. Denna siffra får gärna öka resonerar man men bara då det är lönsamt. Fulla lastbilar ses exempelvis som ett krav.

Beijer har också en centrallagerlösning sedan hösten 2009 i Norrköping för sina butiker i Sverige och har sedan starten sett stora fördelar med detta. Från början var syftet med centrallagerlösningen främst att kunna ta hem större volymer från utlandet

(och slippa trycka ut allt med en gång på de enskilda butikerna) men behoven har de senaste åren förändrats och idag ser man möjligheter (potential) att så mycket som 45-50% av totala flödet kan komma att dras genom CL (idag är dock denna siffra endast 5%). Idag kan man också se att centrallagret har legat till grund för en ökad central styrning av distributionen och man har nu aktivt börjat titta på möjligheterna till centrala avrop både mellan centrallagret och butik och mellan leverantör och butik. Också transporter har påverkats på så sätt att man numer har börjat se över möjligheterna till att minska andelen transporter som köps in DDP (Duty Delivery Paid), dvs att Beijer själva köper in och planerar sina transporter. Detta är ofta en logisk konsekvens av ett införande av centrallager.

Både Bauhaus och Beijer indikerar att en centrallagerlösning kan ha en positiv effekt på såväl kostnadsbesparingar såväl som värdeökningar. Kostnadsbesparingarna ges främst av stordriftsfördelar i distributionen och möjligheten till bättre transportavtal medan ett ökat värde skapas genom bättre kontroll och leveranssäkerhet. Även om Bauhaus och Beijer resonerar på detta sätt, är ändå den vanligaste distributionen direkttransporter från leverantör till butik. Ambitionen i denna typ av distribution är att utnyttja fulla lastbilar, och där företag som lågkostnadskedjan Bygghuset även menar att detta är det mest effektiva (enda) sättet att hantera transporter. Ett mindre sortiment med stabila och långsiktiga leverantörsrelationer skapar även förutsättning för att säkerställa en större andel fulla lastbilar direkt från leverantör till butik.

Detta resonemang baseras på en leverantörs distributionslogik – där enskilda leverantörs distribution optimeras. Med ett större sortiment via ett distributionscenter skapas däremot förutsättningar för samleveranser av olika material från olika leverantörer – där fokus istället kan vara butikens påfyllnadsbehov – och där distributionslogiken baseras på butikens behov.

Kompetens

Svenska Bygg- och Järnhandlareförbundet har nyligen genomfört en förstudie kring framtida kompetensbehov. Studien pekar främst på ett ökat behov inom distributionsområdet men även inom andra områden och sammanfattas i tre punkter:

- **Säljkompetens** – Från att butiksbiträden i första hand har varit ordermottagare krävs att man nu blir mer av en säljare. För detta krävs en ökad kompetens – nya kundgrupper i form av kvinnor har börjat handla och Internet har gjort att kunderna generellt är mer pålästa. Mer kompetens kring textprodukt exponering i butik behövs.

- Affärsförståelse – förståelse för hela affären och inte bara priset. En "systemsyn" krävs.
- IT – utnyttjandet av dess fulla potential kan ha stor påverkan på kostnader såväl som värdeadderande tjänster i branschen. Synen på IT-system som enbart "intelligenta kassaapparater" bör förändras.

Bilden av brist på kunskap inom dessa områden finns inom många av bygghandelsföretagen som ingår i vår studie.

Att det finns skillnader mellan branscher är givet, men skillnaderna i logistikupplägg är ofta väl så stora inom en bransch, som mellan branscher. En viktig slutsats är att branschtillhörighet inte alltid är det mest avgörande för hur logistiken utformas. Ur ett logistikperspektiv kan andra skillnader vara mer avgörande, t.ex. hur globalt företaget opererar med avseende på t.ex. inköp eller ägarstruktur, vilket byggvarubranschen tydligt visar.

Exemplet inköpsgrupper och central styrning

Sverige har traditionellt sett en förhållandevis stor andel inköpsgrupper inom detaljhandeln. Företag som Elon, Team Sportia och XL Bygg är alla exempel på detta, där den grundläggande idén är att vidmakthålla den oberoende handlaren som egenföretagare, men samtidigt dra fördel av skalfördelar inom inköp och marknadsföring. På den svenska marknaden har inköpsgrupper i många fall varit ett framgångsrikt koncept, mycket tack vare den enskilda handlarens engagemang och förmåga att vara nära sina kunder. Modellen kan däremot även kritiseras, och inte minst ur ett tillväxtperspektiv, där drivkrafterna framförallt varit att fokusera på lokala marknader i termer av marknadsandel och lönsamhet snarare än en utveckling och expansion som grupp/kedja, både nationellt och internationellt

Inköpsgrupper har ett avvägande att göra avseende graden av central styrning kontra den frihet som ges till individuella butiker/lokala handlare. Med central styrning riskerar man att ta bort styrkan för handlaren och egenföretagaren att utveckla den lokala affären, men med för lite central styrning, till exempel vad gäller sortiment, minskar betydelsen av inköpsgruppen och dess möjlighet att uppnå skalfördelar inom samlade inköp, distribution och marknadsföring.

I vår studie om inköpsgrupper framstår det att graden av central styrning av butikerna är en viktigare förklaringsfaktor för logistikens utveckling inom handeln än vad branschtillhörighet är. Ju mer fristående butiker, desto mindre utvecklad logistik och ju mer integrerade butiker (t ex helägda) desto mer utvecklad logistik.

En fri och oberoende handlare, med en eller flera butiker, oavsett bransch, med sitt eget logistikupplägg, representerar den grundläggande tanken för inköpsgrupper. För de flesta inköpsgrupper, där det primära syftet med gruppen i sig och för handlare att vara med i en sådan grupp, är målet att spara kostnader och få del av bättre inköpspriser. Många av dessa handelsföretag och inköpsgrupper, har ur vårt perspektiv ingen organiserad logistik alls. Inköp görs i stora volymer och fördelas direkt från leverantör till respektive butik, där hela ansvaret för logistiken ligger. Alltså ett decentraliserat ansvar.

Ett vanligt nästa steg för en inköpsgrupp, eller ett kedjeföretag med ett större antal butiker, är att etablera ett centrallager i syfte att tillgodogöra sig större inköpsvolymer

och att minska kostnader för lagerhållning och lagerföring baserat på de skalfördelar som då uppnås. Den centrala organisationen, eller inköpsgruppen får därmed ett uttalat ansvar för logistiken. Alltså ett centraliserat logistikansvar. Det här är i vår studie ett viktigt steg i logistikutvecklingen, så till vida att det öppnar upp för att använda logistiken som en del i kedjans logistikutveckling. Exempel på sådan utveckling är:

- Att med centrallagret som grund bredda sortimentet till nya varugrupper eller egna märkesvaror, EMV, där centrallagret tillåter att större inköpsvolymmer köps in t ex. från Asien.
- Att logistiskt och med ett centrallager som grund, etablera e-handel som kompletterande marknadskanal, med direktleveranser till slutkunder från centrallagret.

En sådan utveckling representerar, förutom de skalfördelar det ger upphov till, även ett ökat fokus på resursfördelar, dvs. att kunna använda resursen centrallager till att bredda gränsytan mot marknaden. Detta förutsätter att det inom ramen för centrallagerlösningen finns en möjlighet att kunna differentiera logistiken till olika marknadskanaler eller för olika typer av sortiment, vilket sker genom att kombinera skalfördelar och resursfördelar.

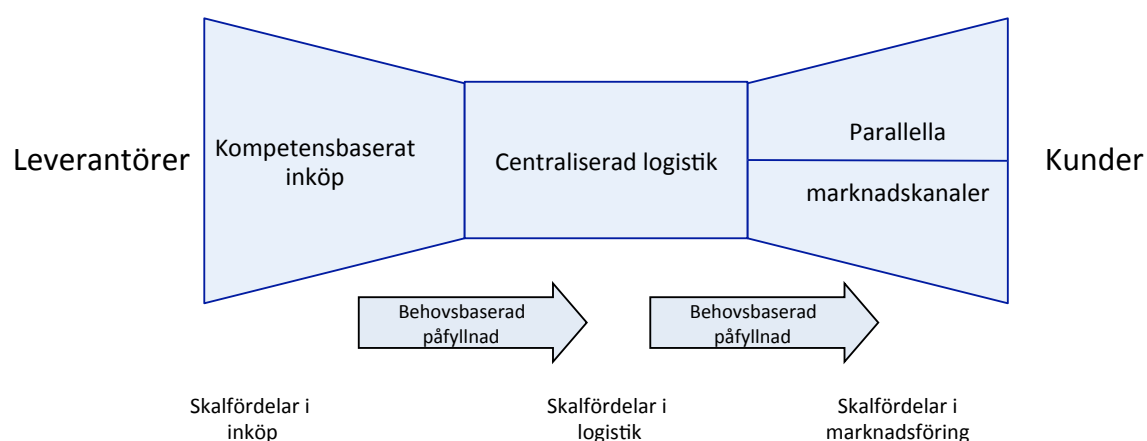
En sådan utveckling ser vi tydligt i en delmängd av våra inköpsgrupper som har satsat både på e-handel, men också på att dela sina logistikresurser mellan flera olika varumärken/butikskedjor. Ett bra exempel på det är EEL AB, som är ett inköps- och logistikcenter som samlar fyra olika fackhandelskedjor: ELON, Elkedjan, Hemexperten och Elspar samt E-handelsbolaget Vitvarumäklarna under ett tak men med olika kedjenamn så att varje kedjas unicitet frontas på marknaden. Det ger möjlighet att behålla olika varumärken ut mot konsument samtidigt som man vinner stordriftsfördelar.

Vi ser också en ytterligare möjlig utvecklingsnivå vad gäller logistik, då man med skalfördelar och resursfördelar som grund, har den strategiska ambitionen att ytterligare öka värde för kunderna genom att bli än mer flödesorienterad, och i tillägg även mer fokuserad på tillväxt. Här handlar det om att kontrollera och utveckla gränssnitten mellan olika aktörer i en försörjningskedja (Supply Chain), ofta i syfte att kunna växa snabbt (vilket inte alltid är en naturlig drivkraft för inköpsgrupper) och under hög lönsamhet. En del av detta är också att kunna kontrollera flödet hela vägen till butikshyllan, vilket i sin tur ofta förutsätter helägda butiker, eller väl

strukturerade franchise-avtal, där rollfördelningen mellan grossistfunktionen och detaljistfunktionen är väldigt tydlig. Detta är grunden för det som vi kallar för en Mega Retailer, som karaktäriseras av:

- Integrerade grossist och detaljistfunktioner
- Standardiserat sortiment och centrala inköp
- Centralstyrda logistikplattformar
- Standardiserad logistik genom hela kedjan
- Separerat logistikansvar och försäljning
- Flera marknadskanaler i samma logistikupplägg
- Kopplade IT-system, POS-data och automatisk påfyllnad
- Transparens – ersätter butikslager med information
- Logistiksystemet omfattar hela kedjan och syftar till att öka kundvärdet

En av de viktigaste rollerna för logistiken hos mega-retailers är att stödja tillväxt till marginalkostnad, ofta inom ramen för flera parallella marknadskanaler, men från en och samma logistikplattform. En annan karaktäristik är standardiserade processer som tillåter en flödesorientering med behovsstyrd varuförsörjning, vilket leder till reducerade kostnader och högre omsättningshastighet, inte bara i ett DC utan även i butikslagren, som i vissa fall helt kan tas bort. Rollfördelningen mellan butik och grossistfunktionen innebär att allt som kan göras effektivare i ett industriellt upplägg, t.ex. prismärkning, larmning, etikettering etc. görs mer effektivt i ett DC än i butikerna.



Figur 4. Illustration av mega retailers

Ett mega-retailer upplägg kan illustreras enligt figur 4, där det finns en styrka mot leverantörerna genom stora inköpsvolymen och ett professionellt varuförsörjningsupplägg enligt principerna för SCM, en industrialiserad logistik i centrallager eller DC, som präglas av effektivitet och hög produktivitet, samt en

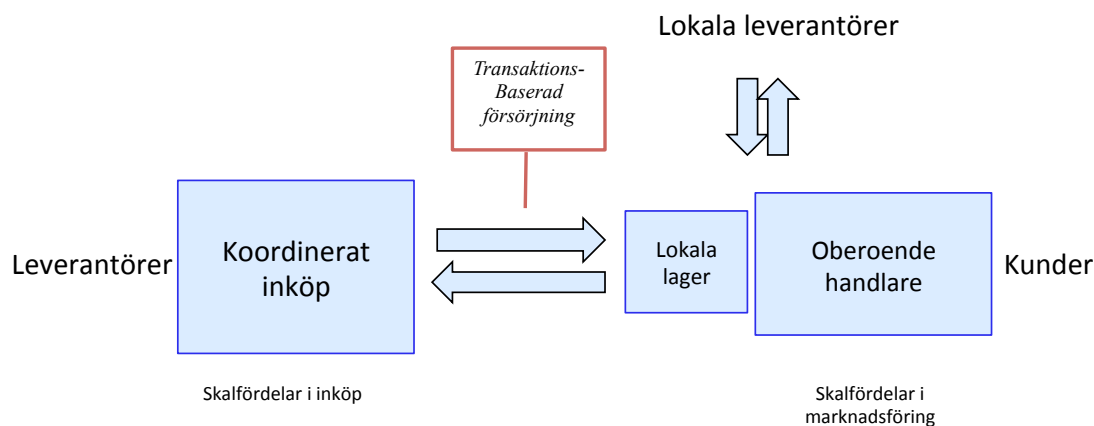
möjlighet till hög service mot butiker och andra marknadskanaler avseende automatisk påfyllnad av olika typer av produkter. Systemmässigt är det ett helt integrerat system, utan onödiga gränssnittskostnader och med en hög grad av skalfördelar och resursfördelar, se figur 4.

Inköpsgruppers logistikverksamhet

Inköpsgrupper har på den svenska marknaden varit ett sätt att för "oberoende" handlare att kunna mäta sig med effektiviteten hos en mega retailer, i syfte att få en del av de fördelar som ett stort företag har och samtidigt kunna vara "oberoende" och lokal. Men samtidigt är det uppenbart att det är en politiskt komplicerad konstruktion ur logistiksynpunkt. Effektiv logistik kräver investeringar i centrallager och centrala funktioner. Något som många inköpsgrupper vittnar om är svårt att klara, eftersom de fristående handlarna har ett lokalt perspektiv och inte ett centralt. Problem beskrivs i termer av "en kamp mellan hjärtat och hjärnan", där hjärnan talar för att man som lokal handlare ska vara med och satsa på centrala investeringar, medan hjärtat (handlar-hjärtat) vill hålla i plånboken i ett mer kortsiktigt tänkande. Ofta är det hjärtat som vinner, eftersom man vet vad man har, men inte vad man får, samtidigt som det finns en tjusning i att vara oberoende.

I vår undersökning bland inköpsgrupper, var det bara en tredjedel som hade lager utöver de egna butikslagren, och således finns kvar i en traditionell situation. Mer än hälften av våra inköpsgrupper tillämpade direktbeställningar från handlaren till leverantören, men handlade på inköpsgruppens avtal, vilket driver relativt sett mycket administrativt arbete i samband med beställning och hemtagning av varor, utan att man får del av några fysiska skalfördelar. Som en konsekvens av detta fanns det heller inga gemensamma strategier för lagerhållning. En viktig anledning till inköpsgruppens begränsade logistikfunktion i dessa fall är att logistik helt enkelt inte finns på agendan hos den traditionella handlaren och eftersom det är handlarna som bestämmer över inköpsgruppen, så är det svårt att driva logistikfrågor centralt. Handlarens prioritet är primärt inköp och marknadsföring, t.ex. i form av gemensam annonsering. Att logistikkompetensen är låg bekräftas i att bara hälften av inköpsgrupperna i vår studie kände till hur stora deras logistikkostnader är och bara ett fåtal mäter över huvud taget logistikeffektivitet.

Utvecklingen inom inköpsgrupperna följer i allt väsentligt utvecklingen inom svensk handel i allmänhet, dvs att det, ur logistiksynpunkt primärt har handlat om att minska funktionella kostnader och primärt transaktionskostnader, figur 5. Detta är helt i sin ordning så länge ambitionen med inköpsgruppen är behålla marknadsandelar och inte att expandera geografiskt eller att etablera nya butikskoncept. Men i takt med att konkurrensen ökar, så kommer det att krävas mer av skalfördelar och resursfördelar i inköpsgruppernas logistikupplägg.



Figur 5. Illustration av en traditionell svensk inköpsgrupp

Sett till att konkurrensen i framtiden sannolikt kommer att öka, liksom betydelsen av en väl fungerande logistik, så är det ett givet råd från vår sida att i de fall en inköpsgrupp är etablerad att också centralisera ansvar för logistiken och att bygga upp en gemensam logistikplattform, alternativt ansluta till en redan befintlig, som i fallet med EEL AB enligt ovan. Fördelen med en sådan lösning är att samtliga aktörer tjänar på att fler butiker och därmed större volymer hanteras inom ramen för samma logistikupplägg, eftersom skalfördelarna har så stor betydelse för de totala logistikkostnaderna.

I det sammanhanget är det intressant att tre inköpsgrupper faktiskt hade tagit både ett och två steg i vår modell och etablerat såväl centrallager/DC som e-handel. Dessa tre företag skilde sig från de andra genom att:

- Samtliga hade ett centralt beställningssystem
- Dom betraktade logistiken som ett konkurrensmedel och tyckte sig ha en logistikförmåga som svarar upp mot framtida krav.
- Logistikbeslut var centraliserat till den centrala inköpsgruppen.

Detta ser vi som en tydlig utveckling mot en logistik som mycket väl över tiden kan svara upp mot de logistikupplägg som en mega-retailer har, där man även integrerar påfyllningen av butiker mot POS-data och ökar flödesorienteringen av verksamheten. Men det kommer att ske på bekostnad från den enskilda handlarens oinskränkta frihet och det kommer att kräva investeringar i den centrala organisationen så att man kan hänga med i den logistikutveckling som framtiden kommer att kräva av handeln. Risker är att enskilda handlare inte kommer att kunna realisera värdet av sådana investeringar. Lösningen på ett sådant scenario, är sannolikt att inköpsgruppen (som ägs av de fria handlarna) tillåts äga egna butiker på vilka investeringarna kan slås ut. Så är fallet inom t ex möbelhandeln där de stora kedjorna består av en blandning av fristående butiker och av inköpsgruppen/kedjan ägda butiker, vilket ger större frihetsgrader för den centrala organisationen att utveckla mer sofistikerade logistiklösningar.

Viktiga faktorer som påverkar logistikens utformning

Utgångspunkten för det här projektet var att analysera logistikutveckling inom olika branscher. Våra studier visar emellertid att branschtillhörighet i sig inte är den främsta förklaringsfaktorn för att beskriva logistikutveckling. Inom respektive bransch hittar vi en stor spännvidd mellan olika logistikupplägg.

De faktorer som är av störst betydelse för logistikutvecklingen bedömer vi vara:

- Grad av central styrning
 - Hög grad av handlarstyrning ger mindre utrymme för effektiv logistik
 - Hög grad av central styrning, ger en bra grund för logistikutveckling
- Grad av standardisering av butikskoncept, i termer av storlek, sortiment och styrning
 - Likformiga butiker ger goda logistikmöjligheter
 - Stor variation i butikers storlek, sortiment och inriktning gör det svårt att standardisera logistikkoncept för påfyllnad i butik
- Grad av fokus på tillväxt
 - Hög grad av fokus på tillväxt främjas av god logistik
 - Låg grad av fokus på tillväxt innebär mindre behov av effektiv logistiklösning
- Grad av internationella inköp
 - Bulkinköp t.ex. containerlaster från Asien skapar ett obalanserat logistikflöde
 - Etablerad logistikverksamhet i t ex i Asien ger bättre möjligheter att balansera logistikkedjan

En mycket koncentrerad marknad i vår studie är dagligvarubranschen, där det finns ett tydligt "Följa-John-beteende". ICA sneglar på t ex engelska Tesco's och Aholt i Holland i sin logistikutveckling och det som sedan ICA gör hittar vi snart hos de andra dagligvarukedjorna i Sverige (dagligvaruhandeln i Sverige bedöms ofta ligga ca 10 år efter best-practice t.ex. Tesco's utveckling som beskrivs i Sparks, 2010) . Men inte heller här är bilden helt entydig. Lidl har t ex en annan logistikstrategi jämfört med de svenska kedjorna, som bygger på logiken att ett DC försörjer ett bestämt antal helt standardiserade butiker med ett komplett men begränsat sortiment och på ett standardiserat sätt. Förklaringen är just standardiseringen. Där svenska

dagligvarukedjorna delar upp sina butikskoncept baserat på volym framförallt i termer av sortiment, har Lidl bara ett format. Exempelvis ICA och Coop arbetar med fyra olika butiksformat, från stormarknader som ICA Maxi eller Coop Forum, med i storleksordningen 20 - 30 000 artiklar i butik eller fler (liknande för Willys och City Gross) till de minsta butikskoncepten som ICA Nära, eller Coop Nära med ca 5-8 000 artiklar i sortimentet. Lidl har däremot ett standardiserat sortiment med bara ca 1 000 artiklar, tillsammans med kampanjvaror innebär det totalt ca 2 000 artiklar i butik per år. Eftersom Lidls har ett butikskoncept medan de svenska kedjorna arbetar med ett antal olika koncept, så kan också försörjningen av butikerna standardiseras i högre grad.

Lidl har också en annan inställning till kostnader. Där det normal inställningen är att kostnader ska rationaliseras över tiden genom konsolideringar för att få skalfördelar, så arbetar Lidl efter modellen att kostnader aldrig ska uppstå. Man lägger alltså relativt sett mer tid på analys i syfte att göra rätt från början och för att inte dra på sig kostnader som senare behöver rationaliseras bort.

Skillnaden är en högre grad av standardisering och supply chain management tänk hos de internationella kedjorna visa vi ett mer transaktionsorienterat förhållningssätt till materialflödet i de svenska kedjorna. Det innebär i sin tur att de svenska kedjorna vid en jämförelse tappar i effektivitet gränssnitten mellan leverantör och grossistfunktion samt mellan grossistfunktion och butiker.

Möbelbranschen är som konstaterats tidigare, liksom dagligvarubranschen, väldigt homogen och domineras av ett fåtal stora kedjor. Förutom IKEA, som har sitt helt egna logistikupplägg, så domineras branschen av MIO, EM, Svenska Hem och Möbelmästarna. Samtliga dessa kedjor är s.k. Inköpsgrupper (se nedan), d.v.s. sammanslutningar av enskilda handlare. För de större kedjorna finns en god logistikmognad, men de är fortsatt begränsade till vad butikerna (ägarna) i slutänden anser om hur kedjorna ska utvecklas. Det innebär att det ibland blir en konflikt mellan den lokala kalkylen utifrån butikens perspektiv, som är direkt transaktionsorienterad och varierar beroende på var i landet man är lokaliserad och den centrala kalkylen där man är tvungen att slå ut den totala logistikkostnaden på samtliga butiker oavsett var de är lokaliserade i Sverige. En annan faktor som inte är branschspecifik, utan gäller samtliga branscher är att butikernas del av logistikkostnaden ofta glöms bort eller att betraktas som en marginalkostnad, d.v.s. den utförs av personal "som ändå finns i butiken".

En annan faktor som är branschoberoende, men viktig för logistikutvecklingen är företagets tillväxt. Företag med tillväxt, i antal butiker och i geografiska regioner, i strategin, får ett naturligt fokus på logistik, så till vida att en effektiv logistikplattform tillåter tillväxt till marginalkostnad i logistiken. Att gå in i ett nytt land, öppna en ny butik eller arbeta med e-handel som kompletterande marknadskanal, är för dessa företag i stort sett bara en ny leveransadress. Detta underlättas självklart av om även sortimentet är standardiserat. Exempel på sådana företag finner vi i flera av våra branscher, både B2C och B2B.

Ytterligare en intressant faktor, är hur utvecklad verksamhet som man har i inköpsländerna, primärt i Asien. En väl utvecklad logistik uppströms i kedjan, t ex i form av ett konsolideringscenter nära leverantörerna eller t.o.m. eget centrallager i Asien, ger möjlighet att balansera sin logistik och optimera de funktioner som utförs i ett DC på hemmaplan. Lageranpassade leveranser in till ett DC i Sverige ger stora tids- och effektiviseringsvinster i lageroperationerna. Här handlar det om att flytta en del av de personalintensiva operationerna, t ex brytning av containers och pallläggning från Sverige till Asien, där de kan utföras billigare. Samtidigt som man genom att styra inleveranserna från ett DC i Asien till DC i Sverige, väsentligt att öka lageromsättningshastigheten i Sverige. Även detta är branschoberoende och förekommer för såväl B2B och B2C-varor.

Internationella inköp och en utvecklad försörjningsstrategi

Många handelsföretag, oavsett bransch, har en omfattande försörjning från lågprisländer, framför allt i Asien. Här har vi identifiera tre principiellt olika logistikstrategier.

1. Hemtagning av containers till DC i Sverige
2. Hemtagning av butikspackade leveranser som skickas direkt från leverantör i Asien till de olika butikerna som ingår i butikskedjan, via cross-docking i Sverige
3. Kombination av DC i Sverige och DC i Asien för bättre balans i logistikkedjan.

Den första strategin är den vanligaste och bygger på hemtagning av relativt sett stora volymer i containers. Detta är vanligt t.ex. för egna märkesvaror, EMV, där de köpta volymerna inte sällan motsvarar upp till ett års försäljning. Konsekvensen av detta är låg omsättningshastighet och stor spekulationsrisk, dvs. risk att inte kunna sälja varorna till fullpris. Dessutom innebär det en extra hantering av varorna i det egna

centrallagret. Fördelen är att man kan försörja butikerna i den takt som de säljer varorna och man kan fördela volymer till de butiker som säljer bäst.

Av den anledningen låter man ibland leverantörerna att packa och adressera sändningarna direkt till de olika butikerna. Då slipper man den extra hantering som centrallagringen innebär. Däremot kommer lageromsättningshastigheten i butikerna att försämrast och det kommer att krävas relativt sett stora butikslagerytor för att kunna hantera volymerna. En annan effekt är att det ställer mycket höga krav på prognoserna per butik, så att man inte hamnar i en situation att vissa butiker har sålt slut medan andra sitter med stora lager. Lösningen är självklart att skicka varor mellan butikerna, vilket emellertid är ett dyrt sätt att lösa problemet på.

Inom flera av våra handelsföretag, som representera både B2B-varor och B2C-varor och olika branscher, har vi sett en mer genomtänkt logistik avseende hemtagning av varor från Asien. Genom att bygga upp en lagerstruktur som omfattar också centrallager eller motsvarande funktionalitet i Asien, så kan man bättre balansera de totala logistikaktiviteterna i kedjan och på så sätt få en totalt sett effektivare logistik. Förvisso får man ytterligare ett mellanled med lager i försörjningskedjan, med de kostnader som det medför. Men samtidigt kan man optimera den totala kostnadsstrukturen bättre, så att den svenska DC-verksamheten kan strömlinjeformas bättre genom att hemleveranserna från ett Asien-DC kan styras så att man får en jämn belastning i den svenska lagerverksamheten. Dessutom låter man pall-lägga godset i DC:s i Asien och slipper på det sättet det tidskrävande arbete som brytning av containers och pall-läggning utgör i svenska DC. Sammantaget innebär det att lagerverksamheten i DC i Sverige kan drivas med hög lageromsättningshastighet, eftersom inflödena blir behovsstyrda och den operativa hanteringen kan effektiviseras i hög grad i form av en produktiv plockning och packningsfunktion, som i sin tur är behovsstyrd utifrån butikernas POS-data, dvs. automatisk påfyllnad av butik.

Logistikutveckling och butikens roll

Logistikutveckling sker dels strategiskt top-down och dels operativt, bottom-up. En viktig faktor när det gäller logistikutvecklingen är den del som handlar om kontinuerliga förändringar, dvs. den operativa utvecklingen. Här handlar det mycket om få till en kultur där man lyfter upp problem och löpande bygger bort problemen så att de inte uppstår igen. Det är den här typen av operativ utveckling som gör att gränssnitten mellan t ex butiker och grossistfunktion blir effektiva, men en tydlig rollfördelning mellan grossistfunktionens uppgift och butikernas uppgift. Även här ser

vi att organisationen av butikerna är en starkare förklaringsfaktor än branschtillhörighet.

I de fall där butikerna är helt fristående, ser man logistikarbetet i butik som något som görs till marginalkostnad. Det innebär att man inte mäter och följer upp logistiken i butik och därmed inte heller arbetar för att standardisera rutiner för att spara tid och pengar. Då blir det inte heller naturligt att flytta aktiviteter från butiksledet till grossistledet där de kan utföras industriellt och därmed kostnadseffektiva. På samma sätt blir kravställande mot leverantörer, t ex avseende transport och butiksförpacknings svårt, eftersom fristående butiker ofta är väldigt små i relation till leverantörerna.

Den fria handlaren och internationella kedjor

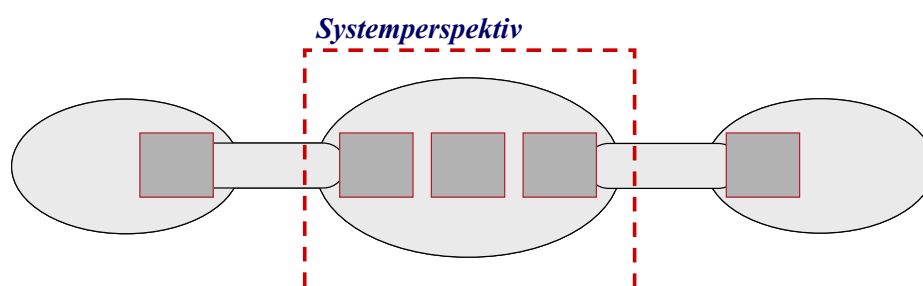
Med vårt rationella logistikperspektiv kan vi ibland stöta på en ganska romantisk syn på den fria handlaren och den fria handelns roll gentemot de stora, ofta internationella, kedjorna. Ibland blir då även logistik och standardisering av sortiment och högre grad av centraliserad styrning ett tecken på konformitet. Självklart kommer det att finnas utrymme för lokala butiker, med lokala varor, lokalt anpassade erbjudanden eller nischade butiker inom smala modesegment där man kan ta bra betalt för sina varor och därmed vidmakthålla en hög lönsamhet i sin butik.

Men inom den stora volymhandeln, dvs. handel med standardvaror, t ex. vitvaror, hemelektronik etc. som idag och i framtiden kommer att styras av stora mega-retailers, är konkurrensen så hög och den tekniska utvecklingen går så fort att den fria handlaren snart kommer att ha svårt att konkurrera. Eftersom produkterna är helt standardiserade och produktutvecklingen är så intensiv, måste man i butiksledet hålla en mycket hög omsättningshastighet för att inte stå där med gamla produkter som måste reas ut när de nya kommer. Alla de extra tjänster som den fria handlaren anses kunna göra, dvs. hemleverans, installation och retur av den gamla tvättmaskinen eller TV:n, kan i vissa fall de stora kedjorna göra betydligt mer kostnadseffektivt och rationellt. På samma sätt är det enklare för de stora kedjorna att hänga med i teknikutvecklingen på ett sätt som gör att man kan matcha den ofta väl insatta konsumenten.

Logistikkostnaden beror på hur man definiera sina systemgränser för logistiken

Att exakt definiera vad som är "rätt" logistikkostnad i olika branscher låter sig inte göras. Här är det alltför många variabler som spelar in i sättet att mäta, samt varornas volym och värde för att sådana mått ska vara användbara. Totala logistikkostnader i % av omsättningen (som är ett vanligt mått) kan inom en och samma bransch variera med 20-30% beroende på värdet på de varor man köper. Lågprishandel får med andra ord höga logistikkostnader som % av omsättningen medan ett likadant logistiksystem för ett företag med högt värde på sina varor får en betydligt lägre kostnad. Men likafullt vill vi betona betydelsen av att mäta de totala logistikkostnaderna, inte primärt för att jämföra sig med andra företag, utan för att få en egen basnivå att utgå från i sin logistikutveckling – en definierad kostnadsnivå att mäta logistikförändringar mot.

Den vanligaste synen på logistiksystemet inom handeln är att logistiken omfattar de interna aktiviteterna i form av hemtagning, centrallagerverksamhet och distribution till kunderna. Det gäller typiskt för företag som har centraliserat sin lagerhållning i form av ett centrallager eller DC som är gemensamt för samtliga butiker och där logistikansvaret är centraliserat. Logistiken ses som ett system som mäts och följs upp utifrån totala logistikkostnader för hela systemet och där leveransservicen till butikerna (kunder till logistiksystemet) är viktig, figur 6.

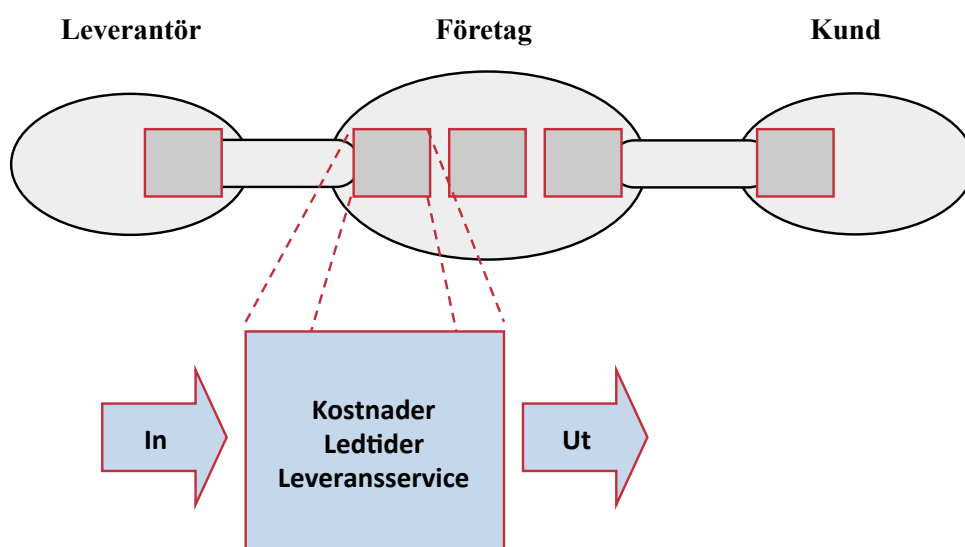


Figur 6: Logistiken som ett internt system

Men många företag inom handeln idag ser logistikkostnad fortfarande i första hand som hemtagningskostnad, d.v.s. transportkostnad och räknar inte med vare sig kapitalbindning, fasta kostnader för att hålla lager eller personalkostnader. En sådan syn på logistiken har vi sett i flera av våra inköpsgrupper. Det är ett typiskt funktionsfokus, där man mäter sin logistik utifrån ett funktionellt perspektiv. Det

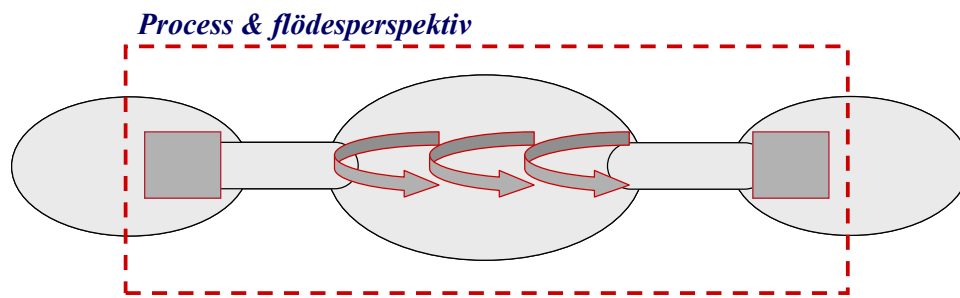
innebär att logistiken sannolikt är organiserad som en del av t ex inköp (vanligt i handelsföretag), figur 7.

Med en sådan syn på logistiken svarar ofta transportkostnaderna för c:a 40% av de totala kostnaderna (där distribution till butiker från centrallager ofta är något dyrare än hemtagningskostnaderna från leverantörer), lagerhållningskostnaderna (primärt centrallagret) för 30%, kapitalbindningen för 20% och övriga kostnader (administration och IT) för 10%.



Figur 7. Logistiken som en försörjningsfunktion

Motsatsen är de företag som har en väl utvecklad logistik- och supply chain managementstrategi, som tar med kostnader hela vägen från leverantör, via egna lager och grossistverksamhet till butikernas hyllor, alltså även uppackning i butik så att varorna är säljfärdiga. Med ett sådant process och flödesperspektiv, används logistiken som en integrerad del i företagets affärsmodell och mäts i relation till företagets lönsamhet och tillväxt. Med en sådan systemsyn inkluderas inte bara hemtagning från leverantörerna utan även butikernas logistik i den totala logistikkalkylen, d.v.s. mottagning i butik, uppackning i hyllorna, baklager och kapitalbindning, figur 8.



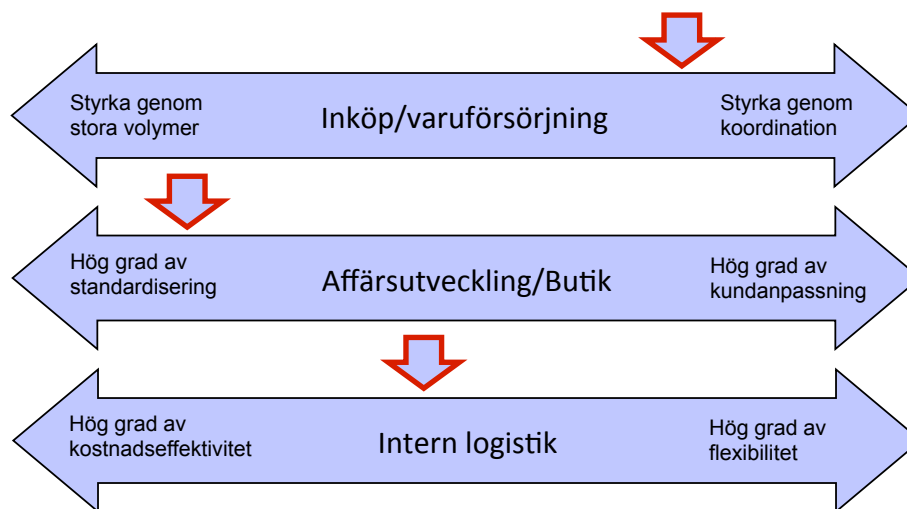
Figur 8. En utvecklad systemsyn på logistiken

Med en sådan syn på logistiken framkommer det ofta att mer än 50-60% av de totala logistikkostnaderna uppstår i butiksledet, i form av yta för baklager, kapitalbindning och personalkostnader för mottagning och uppackning i butik. Cirka 20-25% är kostnader och centrallagring (kapitalbindning + lagerhållningskostnader), medan kostnader för hemtagning och distribution till butikerna står för c:a 10-15% vardera (totalt 20-30%, varav distribution till butikerna ofta är lite dyrare än hemtagning från leverantörer). Siffrorna varierar självklart mellan företag beroende på produkternas volymvärde och hur hanterbara de är i en industrialiserad centrallagerprocess. Men det visar ändå betydelsen av att arbeta med att minska kostnaderna i hela kedjan, och framför allt i butiksledet som driver höga logistikkostnader.

Det är med det här perspektivet som vi ser störst skillnad mellan internationella mega-retailers och traditionell handel. Där den traditionella handeln normalt inte tar med butiksens del av logistikarbetet i logistikkalkylen, så ses det av en mega-retailer som ett prioriterat område för logistiken att arbeta med.

Hur kostnaderna balanseras i försörjningskedjan beror på vilka prioriteringar som görs i hemtagning, i butiksdistribution och internt i centrallagerverksamheten, och hur logistikverksamheten balanseras mot hemtagnings och marknadsstrategierna i företaget, enligt figur 9 nedan.

Om prioriteringen ligger på att köpa stora volymer för att på så sätt minska produktpriset per enhet (övre pilen i figuren) så får man räkna med att det driver kostnader i form av kapitalbindning och lagerhållning i logistiken. Om istället styrkan ska vara att koordinera hemtagningen mot efterfrågan, så kan lagerhållnings- och kapitalbindningskostnaderna hållas nere, men det sker på bekostnad av högre produktpris.



Figur 9: Prioriteringar i olika delar av logistiken

På samma sätt är påfyllnadsstrategin av butikerna viktig. Ju mer standardiserade påfyllnadskoncept till butikerna, fasta leveransdagar och enhetligt sortiment mellan butikerna, desto effektivare blir logistiken, men till bekostnad av en lägre kundanpassning mot slutkunden. En hög grad av kundanpassning driver upp sortimentet och ställer höga krav på en flexibel och dyr logistik, men kan betala sig i form av bättre försäljning (mellersta pilen i figuren ovan).

Den interna logistiken visar huruvida arbetet i centrallagret skall präglas av hög produktivitet med hög grad av industrialisering av de operativa processerna, vilket ger hög kostnadseffektivitet, eller om man skall kosta på sig en hög grad av flexibilitet för att bättre kunna stödja, t ex olika försäljningskoncept (nedre pilen i figuren).

Därmed också sagt att lägst logistikkostnad inte alltid är det bästa för företaget som helhet. En hög grad av flexibilitet i logistiken kan mycket väl betala sig i form av högre försäljning eller högre tillväxt, vilket vi också har sett i våra studier.

En modell för logistikutveckling

I många företag är logistik i allt transaktionsstyrd, till följd av att olika företag har byggt upp sin logistik och sina flöden för att förbättra sin egen position gentemot andra företag, t ex leverantörer. Logistiklösningarna i första hand varit utformade för att sänka det enskilda företags kostnader och för att leverera en definierad leveransservice till butiker eller kunder - inte för att höja effektiviteten i hela logistikkedjan.

Idag är visionen en försörjningskedja där leverantörer, kunder och distributörer samarbetar inom samma försörjningskedja, med ett gemensamt mål att ge slutkunden ett högt värde genom ett smidigt, flexibelt och kostnadseffektivt godsflöde, enligt principerna för SCM (Supply Chain Management). Logistiknätverken har utökats till att involvera flera aktörer och effektiviteten i den totala leveranskedjan blir därför viktigare än varje företags enskilda prestation. Syftet med en övergång mot SCM som bas för logistikutvecklingen, är att skapa värde för kunden. Inom handeln artikuleras detta värde på olika sätt. För IKEA handlar det om "Bra, billigt och tillgängligt för alla" för företag som H&M och Inditex handlar det "Fast Fashion" dvs att i princip kunna erbjuda nytt mode varje vecka, inte bara en kollektion per säsong eller årstid.

Utvecklingen från transaktionsstyrd till värdebaserad logistik kan beskrivas i fyra steg som följer fyra olika affärslogiker (se också figur 10 nedan).

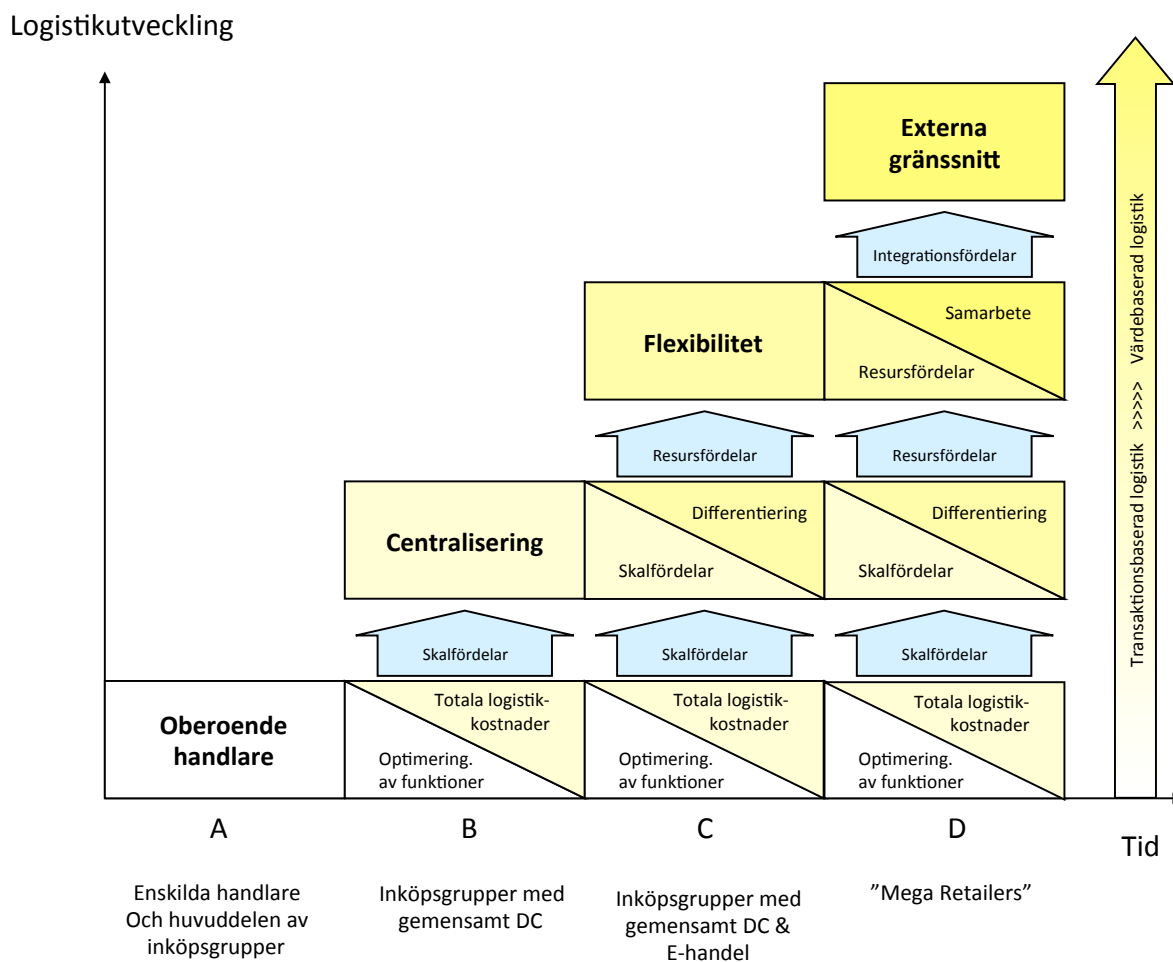
1. Den första affärslogiken är låga transaktionskostnader, *transaction costs*, vilket inom handeln primärt handlar om transaktionen mellan leverantör och grossistfunktion samt mellan grossistfunktion och butik. Konsekvensen av detta är att logistiken blir funktionsorienterad, med specialiserade funktioner för t ex lagerhantering och transporter som optimeras var för sig i en strävan att minimera kostnader för varje enskild transport. Inom handeln så speglar det själen hos en handlare, som är mån om minska kostnader och öka intäkter.
2. Den andra affärslogiken är skalfördelar, *economies of scale*, som en följd av att när de specialiserade funktionerna utsätts för ökat tryck på kostnadsminskning, så söker man stordrift i operativa verksamheten, vilket inom handeln primärt handlar om lager. Skalfördelar får man genom att koncentrera volymer till en och samma resurs, en fabrik, ett lager eller en administrativ enhet, för att utnyttja resurserna maximalt och uppnå en inlärningseffekt i verksamheten för att på så sätt få ner enhetskostnaden för en produkt eller tjänst. Skalfördelar uppstår alltså när den genomsnittliga kostnaden per producerad eller lagrad enhet minskar över tiden i takt med att kapaciteten ökar. Kostnaden ökar därmed i långsammare takt än ökningen av kapaciteten. Skalfördelarna inom handeln är idag tydliga i form av gemensamt centrallager eller distributionscenter (DC) för en butikskedja.
3. Den tredje affärslogiken är *resursfördelar* som uppstår genom att använda samma försörjnings-, produktions- och distributionsplattformar till flera olika

sortiment eller marknadskanaler, *economies of scope*. Om drivkraften för skalfördelar är lägsta möjliga totala kostnad så är den primära drivkraften för resursfördelar oftast flexibilitet. Resursfördelar uppstår när en och samma resurs kan användas, för flera olika produkter eller tjänster (t ex. ett visst sortiment eller marknad), billigare än om separata resurser användes för de olika sortimenten som handelsföretagen erbjuder eller marknader/kundsegmenten som man är representerar. Den ekonomiska logiken är således lägre kostnader, medan det strategiska syftet är flexibilitet. Det innebär att företag som behöver bredda sitt sortiment på marknaden bör sträva efter resursfördelar i form av flexibla system för distribution av dessa olika sortiment, istället för att sträva efter stora volymer.

4. Den fjärde finansiella affärslogiken är *integrationsfördelar* genom interaktion och koordination internt mellan olika enheter i försörjningskedjan (t.ex. grossist och detaljist), men även externt med leverantörer och kunder i försörjningskedjan, *Economies of integration*, vilket leder till lägre gränssnittskostnader och till kortare ledtider. I den här logiken är drivkraften koordinering och samordning av olika resurser i en försörjningskedja. Syftet är att skapa värde för kunder i form av unika produkter och tjänster. Här handlar det med andra ord om förmågan att bygga upp nätverk av olika typer av specialiserade interna enheter och externa leverantörer samt att koordinera deras specialistkompetens och resurser efter behov. Det gör man ofta genom att utforma olika processer. Fokus ligger här på gränssnitten, internt och externt. Ett exempel är, som vi konstaterat tidigare, när en leverantör genom informationsdelning får tillgång till butikernas försäljning av en vara (Point of Sales) och därigenom per automatik (utan behov av en inköpsorder från kunden) fyller på grossist- eller butikslager med lämplig kvantitet. Konkurrenskraften ligger således i att bäst kunna knyta till sig och koordinera resurser och att med det som grund öka värdet i för slutkunderna.

Många av de företag som har en värdebaserad verksamhet enligt den högra grundmodellen (D i figuren 10 nedan), finns normalt på marknader där konkurrensen är hög och det finns alternativa produkter lätt tillgängliga. Ofta handlar det om företag som i försörjningskedjan ligger närmast slutkunden, konsumenten eller slutanvändaren, vilket handeln gör. Exempel på företag som har en sådan värdebaserad position i vår modell, där den dynamiska förmågan är hög genom en kombination av skalfördelar, resursfördelar och integrationsfördelar, är Inditex, Ikea, Clas Ohlson och H&M. De har utveckla gränssnitten mellan funktioner eller mellan

företag i kedjan. Om dessa gränssnitt kan effektiviseras, så kan också relationen mellan företagen bli värdebaserad istället för transaktionsstyrd, eftersom relationen mellan företagen i kedjan bygger just på att skapa värde för varandra och för den gemensamma slutkunden. Det är grunden för Supply Chain Management som bara kan bli realitet om lönsamheten från integration kommer av gemensamt utvecklade gränssnitt mellan företagen. Då kan man eliminera dubbelarbete och nya roller mellan aktörerna i leveranskedjan vilket kommer att bidra till ökad effektivitet och prestanda i det logistiska nätverket som helhet.



Figur 10. Logistikutveckling inom handeln

Resultatet av en sådan värdebaserad logistik blir ekonomiska fördelar inte bara genom kombinationen av samordning eller Economies of scope (användandet av samma resurser för olika produkter), och stordrift/Economies of scale (högre utnyttjandegrad av existerande resurser från stora volymer) utan också integrationsfördelar i gränssnitten/Economies of integration (ökad konkurrens genom samarbete och samplanering inom leveranskedjan).

Som framgår av figur 10 så bygger de olika logikerna på varandra, så till vida att resursfördelar i de flesta fall förutsätter att det finns en grund att stå på i form av väl utvecklade skalfördelar. På samma sätt bygger integrationsfördelar på att det finns en flexibilitet i verksamheten som är baserad på resursfördelar. Därför går det att använda den här modellen, inte bara för en ögonblicksbild av var olika delarna av handeln befinner sig, utan också för att förstå utvecklingen över tiden.

Logistikutvecklingen står inte still

Låt oss avslutningsvis konstatera att logistikutvecklingen inte står still och inom handeln är mönstret att logistiken kommer att bli än viktigare i framtiden. Det drivs på av ett antal trender som kommer att påverka logistikens utveckling de kommande åren, som också har betydelse för hur handeln kommer att se på sin logistik framöver.

1. Regionaliseringen och internationaliseringen kommer att fortsätta. Det innebär att konsolideringen av logistik kommer att fortsätta och Norden i allt större utsträckning kommer att betraktas som en marknad.
2. En ökad konkurrens kommer innebära en allt mer finmaskig marknadssegmentering där handelsföretag blir mer och mer specialiserade. Detta innebär också att kompletterande marknadskanaler för att nå kunder blir allt viktigare såsom t.ex. försäljning över Internet.
3. Transportkostnaderna kommer att öka, till följd av ökade oljepriset och högre skatterna på transporter. Idag finns det dessutom en överkapacitet i transportbranschen som leder till en hög prispress och låga marginaler. När den överkapaciteten försvinner kommer det att bidra till högre transportkostnader.
4. Samtidigt är kostnaderna för tillverkning låga idag till följd av omfattande effektiviseringar i industrin. Tillverkningskostnaderna kommer fortsatt att vara på en låg nivå, samtidigt som vi förväntar oss att anläggningskostnaderna kommer att hållas relativt stabila till följd av stram räntepolitik.
5. Vi ser också att medvetenheten om behovet/möjligheten att styra och exploatera hela försörjningskedjan ökar. "IKEA-modellen" där man analyserar samtliga kostnader i sin försörjningskedja (Supply Chain) kommer att vinna allt mer mark.

Sammantaget innebär detta att balansen mellan produktionskostnader och logistikkostnader kommer att förändras, där logistikkostnadernas andel av de totala kostnaderna som uppstår i försörjningskedjan kommer att öka. Effekten av detta är

att betydelsen av hög logistikkompetens inom handelsföretag relativt sett kommer att öka.

Att vara snabbfotad är ofta viktigare än att vara "Lean"

Svenska detaljhandelsföretag befinner sig således i en dynamisk omvärld med nya spelregler, pådrivet av internationalisering, global konkurrens och allt mer komplexa globala finansiella system. Men också till följd av en begynnande knapphet på resurser, inte minst olja, kombinerat med en nödvändighet att minska emissioner av växthusgaser, vilket sammantaget innebär att den stabilitet som trots allt har funnits över tiden successivt ersätts av en allt större osäkerhet och volatilitet. Handeln befinner sig mitt i den här utvecklingen.

För att klara den internationella konkurrensen räcker det i framtiden inte med traditionella affärsmodeller där nya butikskoncept backas upp av inköp från lågkostnadsländer. I takt med att marknaden blir allt mer internationell och dynamisk krävs på motsvarande sätt affärsmodeller som bygger på ett antal dynamiska förmågor. Med en allt hårdare press på vinstmarginalerna, finns det också anledning att tro att logistiken kommer att få en allt större roll i dessa affärsmodeller.

Ändå är de flesta logistiksystem uppbyggda utifrån idéer om att bli så "Lean" som möjligt. Grundfilosofin i "Lean" är att utforma ett resurssnålt och effektivt produktions- och logistiksystem som har kunden i centrum. Men i en dynamisk och volatil värld räcker det inte att vara resurssnål, det gäller även att vara snabbfotad och följsam (Agile) i sin logistik, så att man snabbt kan ställa om till nya marknadsförutsättningar. Att vara kostnadseffektiv är bra, men att dessutom vara flexibel och reaktionssnabb är ännu bättre. Det innebär att logistiken, förutom den traditionella rollen att bidra till lönsamhet genom kostnadseffektivitet, har ytterligare fyra viktiga roller.

Den första är att vara ett stöd för företagets tillväxt, genom att göra logistiken skalbar, d.v.s. att kunna expandera verksamheten, både geografiskt och volymmässigt. Det innefattar att vid behov kunna expandera den befintliga lagerstrukturen med fler lagerpunkter, samt att kunna utforma produktions- och försörjningsprocesser på ett sådant sätt att de blir flexibla och därmed kan svälja större volymer till marginalkostnad. Den andra nya rollen är att vara ett stöd för nya marknadspositioner, genom en hög dynamisk förmåga, vilket inkluderar att operativt kunna stödja olika marknadsaktiviteter och produktutveckling i syfte att exploatera nya marknadssegment eller kundgrupper. Det berör även introduktionen av nya marknadskanaler som komplement till de gamla, exempelvis e-handel parallellt med

butiks- och katalogförsäljning. Den tredje rollen är att skapa balans, d.v.s. att utjämna kapacitet mellan olika delar av flödet, allt i syfte att bättre integrera sig med andra aktörer i flödet, exempelvis kunder eller leverantörer. Den fjärde rollen för logistik är att bidra till att företaget är hållbarhet, d.v.s. att minska ett företags totala CO₂-emissioner i flödet från råvara till såld produkt. Här är förmågan att kunna samplanera flöden mellan olika aktörer i försörjningskedjan av avgörande betydelse för att kunna välja transporter med låga emissioner.

Den kanske viktigaste trenden som förstärker argumentet om logistikens olika roller än mer, är konsumenternas ökade miljömedvetenhet, som självfallet också kommer att påverka synen på transporter. Detta är speciellt viktigt inom handel, eftersom man där inte har någon egen produktionsapparat att arbeta med för att minska sin "Carbon-Footprint". Inom EU förväntas vi minska CO₂-emissionerna med 30% till år 2020 och med 80% till 2050. Eftersom Sverige är ett land som redan har elektrifierat praktiskt taget all uppvärmning av kontor och bostäder, samtidigt som den energitunga basindustrin samt järnvägen redan idag använde el för sin energiförsörjning. Det innebär att kraven på energieffektivisering inom transportsektor är relativt större i Sverige än i andra länder, om vi ska klara våra energi- och miljökrav.

Men utvecklingen inom transportsidan går åt fel håll. Godstransporter på landsväg ökar i snabbare takt än BNP och emissionerna från dessa transporter ökar ännu snabbare, till följd av bl.a. låga fyllnadsgrader. Den svagaste länken i transportkedjan i termer av effektivitet är den sista biten, dvs. leveransen från terminal till slutkunder, dvs Citylogistiken. Det som inom branschen betecknas som "The Last Mile Problem", till följd av lågt resursutnyttjande och låg effektivitet i logistiksystemet. Forskning visar att potentialen är stor. Ett projekt som genomfördes av forskare inom vår forskningsgrupp, SAMLIC-2004, påvisar en potential på c:a 50% lägre emissioner då godstransporterna i Linköpings centrum samordnades. Andra projekt som vi har gått igenom visar motsvarande resultat. För samhället består effekterna i lägre energianvändning och lägre CO₂-emissioner och för näringslivet består effekterna av effektivare resursutnyttjande och bättre service till butiker och kunder i stadskärnan.

Att vara en del av framtidens handel i Sverige, innebär också att man har ett ansvar för totalt sett effektivare logistik. Effektivitetsmässigt för att kunna vara konkurrenskraftig på en allt mer globaliserad marknad med ökad andel internationella aktörer på den svenska marknaden, men också miljömässigt för att kunna ta ansvar

för de emissioner som handeln ger upphov till, direkt och indirekt. Hemligheten att kunna göra detta är bl.a. att:

1. Utveckla en logistikstrategi som matchar inköps och marknadsstrategierna i företaget. Idag lever logistik ett eget liv i många handelsföretag
2. Vidga systemgränserna till att inkludera också butikerna och hemtagningen, ty det är först då som man kan balansera den interna logistiken med vad som händer i butiker och hur det ser ut på leverantörsmarknaderna.

Referenser

- Abrahamsson, M., N. Aldin och F. Stahre (2003). "Logistics platforms for improved strategic flexibility". *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 6 (3), pp. 85-106.
- Abrahamsson, M. (2008) "Logistics based business model – the case of Swedish food retail and manufacturing industries", Conference paper, NOFOMA, June 5-6, Helsinki
- Arnold, S. och M. Luthra (2000) "Market entry effects of large format retailers: a stakeholder analysis", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol 28, No 4, pp. 139-154
- Brown, J., Dant, R., Ingene, C., Kaufmann, P., 2005. Supply chain management and the evolution of the "Big Middle". *Journal of Retailing* 81 (2), 97-105.
- Christopherson, S. (2007) "Barriers to 'US style' lean retailing: the case of Wal-Mart's failure in Germany", *Journal of Economic Geography*, No. 7, pp. 451-469
- Fransson, D. och J. Rehme (2005). "Byggvaruhuskedjors påverkan på leverantörer – en studie av bygghandelns utveckling i Sverige", IMIE Research report series, No. 2005:1, Linköping Institute of Technology
- Ganesan, S., George, M., Jap, S., Palmatier, R.W., Weitz, B., 2009. Supply chain management and retailer performance: emerging trends, issues, and implications for research and practice. *Journal of Retailing* 85 (1), 84-94.
- Hernandez, T. (2003) "Retail restructuring: a geomatics-based analysis of the home improvement sector", *Progress in Planning*, Vol. 60, No. 1, pp. 35-53
- Huang, Y. och P. Huddleston (2009) "Retailer premium own-brands: creating customer loyalty through own-brand products advantage", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37, No 11, pp. 975-992
- Kaapke, A. (2008) "Daten – Zahlen – Fakten: Aktuelle Trends im Einzelhandel und deren Bedeutung für die Baumarktbranche", 9th Internationaler BHB-Baumarktkongress, Berlin, 18 November
- Kempcke, T. (2006) "Aktuelle trends in der Handelslogistik: Daten, Fakten, Hintergründe aus der empirischen Forschung", Research report, EHI Retail institute
- Kihlén, T. (2005). On Logistics in the Strategy of the Firm. Licentiate Thesis, No 92, The International Graduate School of Management and Industrial Engineering, Linköping University.
- KPMG (2006) "Trends im Handel 2010", KPMG, research report

KPMG (2008) "Sortimente und Warengruppen im deutschen Lebensmitteleinzelhandel – eine Bewertung aus Verbrauchersicht", KPMG, research report

Kumar, S. (2008) "A study of the supermarket industry and its growing logistics capabilities", International Journal of Retail & Distribution Management, Vol 36, No 3, pp. 192-211

Kreimer, T. och M. Gerling (2006) "Status quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 2006", research report, KPMG and EHI Retail Institute

Lademann, R. (2004) "Betriebstypinnovationen in stagnierenden Märkten unter Globalisierungsdruck", pp. 71-96. In Riekhoeft, H.-C. (2004) "Retail Business in Deutschland: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster" First edition, Wiesbaden

Marketagent (2008) "Handels-Check: Imagestudie Baumärkte & Gartencenter", www.marketagent.com

Otto, A och Mensing, H-U (2008) "Neue Wege in der Konsumgüterdistribution in Deutschland", research report from MARS Deutschland

Otto, A (2009) "Konsumgüterdistribution in Deutschland – Status Quo und Entwicklungsrichtung", Conference proceeding in 26. Deutscher Logistik-Kongress, pp. 394-425, BVL, Berlin

Payton, S. (2008) "Supermarket sweep", Financial Management, Jul/Aug, pp. 16-19

Pfohl, H.C. och C. Röth (2008) "Osteuropa: Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Handelslogistik", Jahrbuch Logistik, edited by H. Wolf-Kluthausen, pp. 278-283

Pietersen, F. (2004) "Handel in Deutschland – Status quo, Strategien, Perspectives", pp. 31-69. In Riekhoeft, H.-C. (2004) "Retail Business in Deutschland: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster" First edition, Wiesbaden

Prumper, W., J. Pohl, och J. Thoms (2007) "Innovation im Handel – Nachhaltiger Erfolg durch Beschaffungslogistik", Jahrbuch Logistik, edited by H. Wolf-Kluthausen, pp. 99-103

Renko, S. och Ficko, D., 2010. New logistics technologies in improving customer value in retailing service. Journal of Retailing and Consumer Services 17 (3), 216-223.

Sampson, S. (2008) "Category killers and big-box retailing: their historical impact on retailing in the USA", International Journal of Retail & Distribution Management, Vol 36, No 1, pp. 17-31

Sandberg, E. och M. Abrahamsson (2011) "Logistics capabilities for a sustainable competitive advantage", International Journal of Logistics: Research and Applications, Vol. 14 No 1, pp. 61-75.

Sandberg, E. (2007) The Role of Top Management in Supply Chain Management Practices, Dissertation No 1148, Linköping Studies of Science and Technology, Linköpings universitet

Schäfer, A. (2008) "Chancen vertikaler Konzepte in der Baumarktbranche", 9th Internationaler BHB-Baumarktkongress, Berlin, 18 November

Schommer, P., T. Harms, P. von le Fort och P. Seitz (2005) "Baumärkte in der Strategiefalle", Ernst & Young, Retail and Consumer Products

Skjoett-Larsen, T., C. Thernoe och C. Andresen (2003). "Supply chain collaboration Theoretical perspectives and empirical evidence". International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 33 (6).

Småros, J. (2003). "Collaborative Forecasting: A Selection of Practical Approaches". International Journal of Logistics: Research and Applications, 6 (4).

Sparks, L. (2010). "Supply Chain Management and Retailing", Supply Chain Forum: An International Journal, 11 (4) pp. 4-12

Turban, M. och J. Wolf (2008) "Absatzbezogene strategien der Internationalisierung des Lebensmittel-Discountmarkts bei Aldi und Lidl im Vergleich", Research report, Dusseldorf Working Papers in Applied Management and Economics, Fachbereich Wirtschaft, Fachhochschule Dusseldorf

Zentes, J. (2008) "Innovative Logistiklösungen des Handels – Auf dem Weg zur Logistikfuhrerschaft", pp. 176-183, in Baumgarten, H. (2008) "Das Beste der Logistik: Innovationen, Strategien, Umsetzungen", Springer-Verlag Berlin, Heidelberg

Zentes, J. och H. Schramm-Klein (2004) "Bedeutung der Markenführung in vertikalen Marketing", pp. 1679-1705, in Bruhn, M. (2004) "Handbuch Markenführung", 6th ed., Gabler, Wiesbaden