

Framtidens handel

Från mellanhand till
mervärdesskapare
- företagen som
visar partihandeln
vägen framåt

SH

Svensk
Handel



Partihandeln - en bransch i utveckling

Martin Kits

Chef Näringspolitik
och opinionsbildning
Svensk Handel



Partihandeln är mitt i en spännande utveckling. Stora lagerinvesteringar i ökad automatisering som effektiviserar handeln, digitaliseringen som möjliggör försäljning direkt till privatkonsumenter, och en branschglidning som utmanar detaljhandeln. Partihandeln omsätter också ungefär dubbelt så mycket som detaljhandeln, men är kanske bara hälften så känd och synlig. Det här vill vi ändra på – i alla fall vad gäller synligheten och kunskapen om allt vad partihandeln kan vara. Därför har vi tagit fram denna rapport om partihandeln, som blir den tredje i rapportserien Framtidens handel.

Partihandeln omfattar mycket mer än de flesta tror. Visst handlar det mesta av verksamheten i grunden om att köpa in stora partier varor och sälja till andra företag. Men företag som är registrerade som partihandlare liknar allt oftare detaljhandelsföretag. I partihandelns yrkesbutiker och e-handel blir kundupplevelsen allt viktigare. Och varför stanna vid att bara sälja till företag via e-handel, när digitaliseringen gör att man nästan lika lätt kan vända sig till privatpersoner.

Gränserna mellan parti- och detaljhandeln blir mer flytande, och detaljhandeln utmanas av partihandlare med egna varumärken som hoppar över detaljhandelsledet och säljer direkt till slutkon-

sument. Men partihandeln omfattar inte bara allt som säljs i detaljhandeln, utan därtill en stor exportverksamhet och försäljning till industrin, andra företag samt offentlig sektor.

Det saknas förstås inte utmaningar inom partihandeln. Konkurrensen är hård och partihandeln är mer konjunkturkänslig än detaljhandeln. Nuvarande rekordhög import- och producentprisökningar i kombination med en vikan-de konjunktur går inte spårlöst förbi. Hela varuförsörjningen har varit utmanad en längre tid till följd av pandemin och nu av kriget mot Ukraina. Men varuförsörjningen i Sverige och exporten utomlands kommer att fortsätta, och de företag som är bäst på att effektivisera lager och inköp, optimera produktutbudet i sin nisch och leverera en bra kundupplevelse kommer att fortsätta vara lönsamma.

Martin Kits

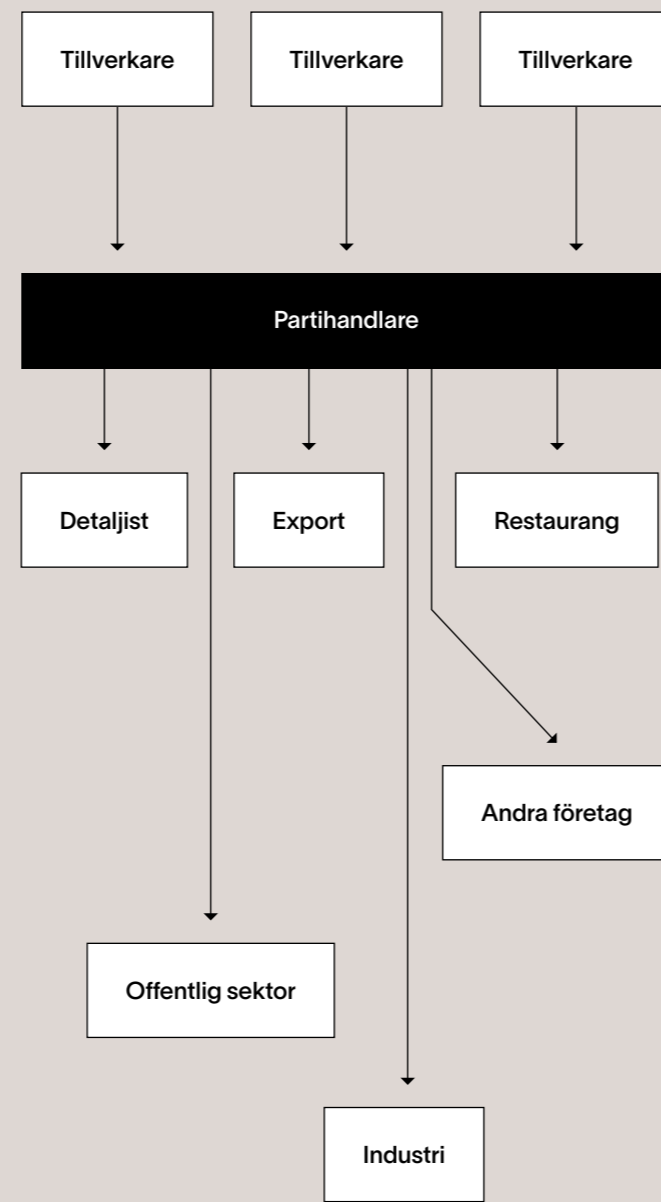
Chef Näringspolitik och opinionsbildning
Svensk Handel

Partihandeln effektiviserar handeln

Partihandel kan definieras som inköp av stora varupartier och försäljning av dessa varor till andra köpare än konsumenter. Branschen består dock av en bred uppsättning verksamheter, från traditionell grossistverksamhet - med inköp av stora varupartier från tillverkare som sedan säljs vidare till detaljhandel, offentlig sektor och restauranger - till partihandel med industriella insatsvaror. Därtill utgörs en betydande del av partihandeln av exportverksamhet. Omsättningsmässigt är partihandeln mer än dubbelt så stor som detaljhandeln, med en nettoomsättning på 1 763 miljarder kronor år 2020.

Den traditionella, fristående partihandlaren – grossisten - innehar rollen som mellanhand i värdekedjan. Den fristående partihandlaren inköp från olika tillverkare och vidareförsäljning till olika verksamheter är oftast billigare och enklare för dessa verksamheter än att själva organisera sina varuinköp. Då hade de behövt lägga egna resurser på att bygga marknadsförståelse, hitta rätt tillverkare, förhandla kontrakt och sköta de löpande inköpen – och detta med en mängd olika tillverkare. Eftersom inköpen då också skulle ha mindre volym än när partihandlaren köper in, så skulle priserna per vara även bli högre. Partihandlaren bidrar därmed med att effektivisera varudistributionen.

Partihandelns traditionella position i värdekedjan



Partihandelns traditionella position i värdekedjan

Partihandelns traditionella position som mellanhand har dock utvecklats av ett allt större mått av vertikal integration som luckrar upp skiljelinjerna mellan tillverkning, partihandel och detaljhandel. De stora dagligvarukedjorna äger idag sina egna grossistorganisationer. Välkända varumärken som exempelvis Apple bedriver själva tillverkning och säljer via återförsäljare parallellt med egen försäljning direkt till slutkonsument, och partihandelsföretag som Björn Borg har etablerat egna butiksnätverk. Den tekniska och digitala utvecklingen har bidragit till att möjliggöra vertikal integration i större utsträckning. Avancerade affärssystem binder samman butik, lager och tillverkare, samtidigt som e-handeln ger tillverkare eller partihandlare möjlighet att etablera direktkontakt med konsumenterna.

Den vertikala integrationen gör det svårt att beskriva partihandeln i generella termer. Men fyra vanliga sätt att bedriva partihandelsfunktionen är som grossist, som säljbolag inom en koncern, genom inköpsgrupper och som del i helintegrerade kedjor.

I statistiken räknas även så kallad provisionsverksamhet till partihandeln när det gäller varor med ett högt tjänsteinnehåll. Ett exempel är Microsoft som ägnar sig åt provisionshandel med kontorsutrustning och datorer.

209 700

Antal förvärvsarbetare i partihandeln, 2020

Källa: SCB, RAMS

43 670

Antal företag i partihandeln, 2021

Källa: SCB, Företagsdatabasen

583

Partihandelns import (mdkr) 2021

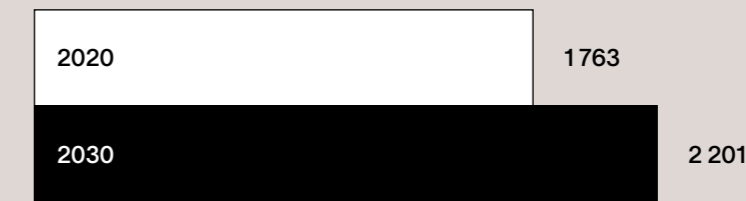
Källa: SCB, Utrikeshandel med varor

337

Partihandelns export (mdkr) 2021

Källa: SCB, Utrikeshandel med varor

Partihandelns försäljning, 2020 och prognos 2030, fasta priser (mdkr)



Källa: SCB, Företagens ekonomi och Svensk Handel, Läget i Handeln 2022

Fyra sätt att bedriva partihandel

Grossist
– Grossisten är den traditionella fristående partihandlaren som köper från fristående tillverkare och säljer till fristående detaljister eller andra företag.

Säljbolag
– Partihandelsverksamhet kan bedrivas i säljbolag som är del i en företagskoncern, som ofta tillverkar varor för export.

Inköpsgrupp
– Inköpsgrupper innebär en viss ägar- eller intressebaserad integration mellan grossistledet och köparna, exempelvis om en sammanslutning av detaljister gått samman för att bygga upp en gemensam grossistverksamhet och samordna sina varuinköp.

Helintegrerad kedja
– Helintegrering innebär att ett och samma företag självständigt bedriver två eller fler av värdekedjans tre funktioner – tillverkning, partihandel och detaljhandel.

Ahlsell håller i längden med kunden och medarbetaren i fokus

Idag är Ahlsell en allsidig distributionsaktör som förser proffs med allt som kan behövas inom installationsprodukter, verktyg och maskiner. Ahlsells anor sträcker sig långt bakåt i tiden – i år fyller företaget hela 145 år. Startskottet gick 1877 på Mäster Samuelsgatan i Stockholm under namnet Bernström & Company. På 1990-talet blev namnet officiellt Ahlsell, och idag sträcker sig företaget över både Norden och Baltikum med verksamhet i Sverige, Norge, Danmark, Finland och Estland.

Proffs kan handla i någon av Ahlsells över 130 butiker i Sverige, via Ahlsells app eller e-handeln. Målet är att vara en "one-stop-shop" som ligger i framkant, med kundens behov i fokus. En betydande del av Ahlsells framgång ligger i att testa nya idéer och vara flexibel, resonerar vd och koncernchef Claes Seldeby.

"Ahlsell har lyckats skapa en ledande position i Norden på grund av att företaget har varit väldigt förändrings- och utvecklingsorienterat. Man bygger på med nya produktkategorier och nya tjänster, och har på så sätt expanderat från kärnaffären."

Nya initiativ och innovativa idéer är det gott om. Smidiga popup-butiker på plats hos kund, ute på byggarbetsplatser eller nere i gruvor används för att effektivisera leveranser och underlätta för kund. I Idre har också den första obemannade Ahlsell-butiken slagit upp portarna under året. Butiken är öppen dygnet runt, året om. Det är ett kostnadseffektivt sätt att finnas till för kunderna oavsett behov, såväl under kontorstimmarna som mitt i lördagsnatten.

För att kunna bygga vidare framåt är det viktigt att ha en stabil grund. Engagera

de medarbetare är en grundbult i Ahlsells framgång. Ett sätt att skapa medarbetarengagemang är att decentralisera beslutskedjorna så att medarbetare på alla nivåer känner ägarskap och beslutskraft. Varje del i ledet ska kunna ta beslut på plats för att underlätta för kunden. I slutändan hänger allt ihop, reflekterar Claes Seldeby:

"Vi har en väldigt stark och positiv kultur där vi uppmanar eget ansvar. Vi har omkring 400 resultatenheter i koncernen och på så sätt har vi decentraliserat ansvaret. Jag tror väldigt mycket på den modellen, att medarbetare som får ansvar och befogenheter att ta beslut gör ett bättre jobb. Det skapar en god atmosfär."

Med en innovativ inställning och engagerade medarbetare i ryggen är Ahlsell redo för framtiden. Redan idag

investerar företaget i två av de största framtidsfrågorna:

” Man kan styra bolaget på två parametrar, kundnöjdhet och medarbetarengagemang – och vi ser en hög korrelation mellan dem två.

"Vi investerar mycket i digitalisering och hållbarhetsfrågor. Vi tror på att vi måste skapa en ännu mer effektiv handel, och digitala verktyg hjälper oss på vägen. Nu börjar vi bli skarpa på mer exakt vad vi vill ha, och vi tar mer konkreta åtgärder för att förbättra vårt kunderbjudande. De senaste 5 åren har vi till exempel halverat CO2-utsläppet per levererad enhet, och vi vill bara framåt härifrån."

Under 2000-talet har ett starkt skifte i detaljhandeln skett och alltmer försäljning går via e-handelskanalen. Pandemin ökade e-handelstrycket, men i vissa kundsegment var butiken fortfarande oundgänglig. Claes Seldeby såg detta själv, även under pandemins mörkaste stunder hade Ahlsells fysiska butiker relativt hög besöksfrekvens. Återigen lyfter han den mänskliga faktorn, även i digitaliseringsvägen står Ahlsell fast vid vikten av kundkontakt och medarbetarengagemang:

"Jag tror det finns ett behov av både Hi-touch och Hi-tech. Att bara vara online och digital kommer inte fungera för våra kunder. Jag tror på kombinationen mellan dem. Man kan prata om digitalisering i all evighet, men det är fortfarande människor som gör affärer med människor och det är en människa bakom varje affärsbeslut."

244

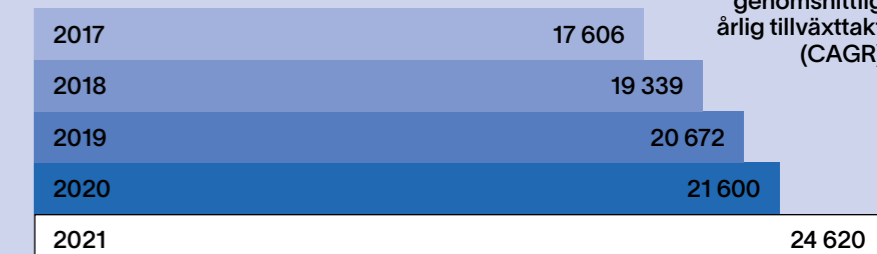
Butiker i koncernen

5,9

tusen anställda i koncernen

Bolagsnamn: Ahlsell Sverige AB
Grundades: 1877
Antal anställda (år 2021): 3 448
Omsättning per anställd (år 2021): 7,1 mkr

Omsättning senaste 5 åren (mkr)



Packoplock surfar på e-handelsvågen



Få saker har haft en lika stor påverkan på handeln som möjligheten att handla online. E-handeln har vuxit under hela 2000-talet och därmed kontinuerligt tagit försäljningsandelar från den traditionella butikshandeln, och idag är det en självklarhet för konsumenter att kunna handla varor både fysiskt och digitalt. E-handelns tillväxt återspeglas även i emballage- och packmaterial-grossisten Packoplocks framgångar. Likt många av deras kunder är e-handeln den primära försäljningskanalen för Packoplock, vars kundgrupp främst utgörs av små och mellanstora företag i Sverige – men Packoplock är verksam i hela Norden.

”Vi har vuxit 180 månader på raken, i en helt obruten svit, vilket jag tror är något av ett Sverigerekord. Vi har aldrig varit med om en enda månad med nedgång när vi jämför med samma månad under fjolåret sedan starten 2007”, säger Mikael Holmberg, Packoplocks grundare och vd.

Anledningarna till företagets framgångar är flera, men i slutändan är det ett klassiskt recept som Packoplock försöker följa – de vill erbjuda bästa möjliga pris och service för sina kunder. Packoplock är en renodlad grossist som köper in produkter från en mängd

olika producenter för att kunna erbjuda ett stort sortiment till pressade priser. Emballagebranschen kännetecknas av låga försäljningspriser sett till varornas storlek, vilket kräver att företag likt Packoplock optimerar transporter och inköp för att hålla nere kostnaderna.

”

Vi har vuxit 180 månader på raken, i en helt obruten svit.

I takt med att Packoplocks kunder växer blir kraven och utmaningarna allt större. Utvecklingen går snabbt, och för att hänga med är det viktigt att höra och bemöta kundernas behov.

”Det har varit kul att följa kunder som precis som oss har börjat som små företag, men som nu har vuxit enormt. Det är alltid en utmaning för oss att hänga med när våra kunder går från små till stora”, säger Mikael.

Ett exempel på hur kundernas krav utvecklas är att hållbara lösningar är mer efterfrågade än någonsin. E-handelns kraftiga tillväxt har tillsammans med ett ökat hållbarhetsfokus lett till ett trendskifte i materialanvändandet. Som ett resultat försöker många e-handlare

att använda mer miljövänliga, pappersbaserade emballage som kräver mindre material och är bättre anpassade efter varje enskild leverans.

”De stora kostnaderna för våra kunder är själva frakten. Om vi kan erbjuda effektivare lösningar i form av emballage som både är bättre för miljön och minskar transportkostnader blir alla parter nöjda”, konstaterar Mikael.

För Packoplock, som själva strävar efter att ligga långt fram i hållbarhetsarbetet, innebär kundernas nya krav en välkommen utmaning i att erbjuda produkter som både tillfredsställer paketeringsbehov och möter hållbarhetsmål.

”Vårt ansvar som leverantör är att driva frågorna som kunderna brinner för. Jag tror att det är en hygienfaktor där vi måste göra smarta val som anpassas efter kundernas individuella behov. I framtiden tror jag vi kommer cirkulera emballage på ett annat sätt. Att hitta sätt att återvinna plasten genom nedsmältning, som man gör med en PET-flaska, kommer spela en viktig roll. Idag samlar vi in omkring 30 procent. Om vi lyckas öka det till närmare 100 procent blir det hållbart på ett helt nytt sätt”.



Bolagsnamn: Packoplock Scandinavia AB
Grundades: 2007
Antal anställda (år 2021): 103
Omsättning per anställd (år 2021): 3,8 mkr

Omsättning senaste 5 åren (mkr)

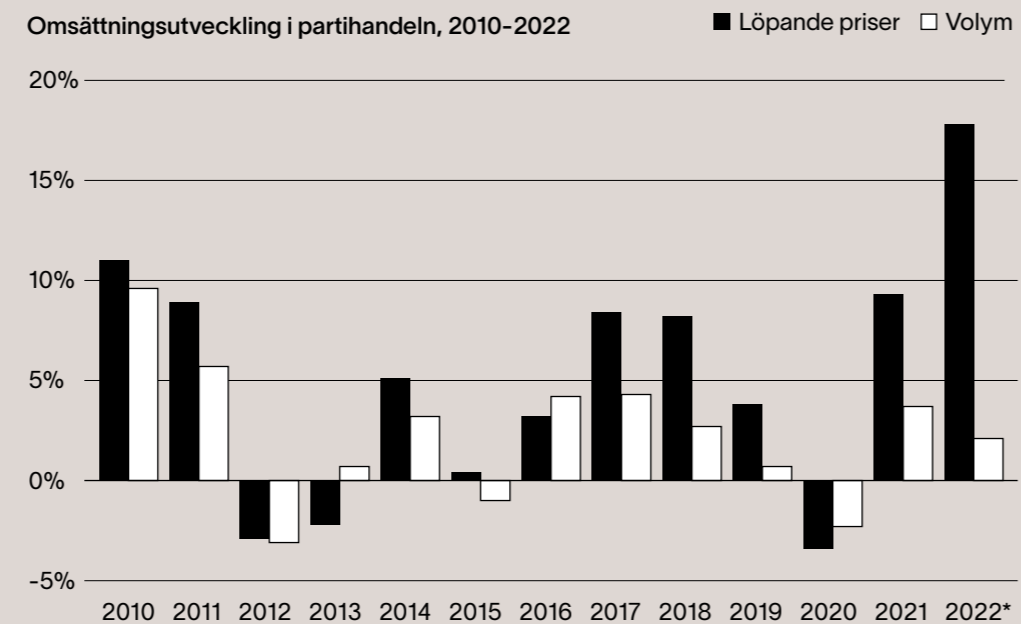
2017	176	+22% Genomsnittlig årlig tillväxttakt (CAGR)
2018	197	
2019	232	
2020	273	
2021	392	

Partihandelns ekonomiska utveckling

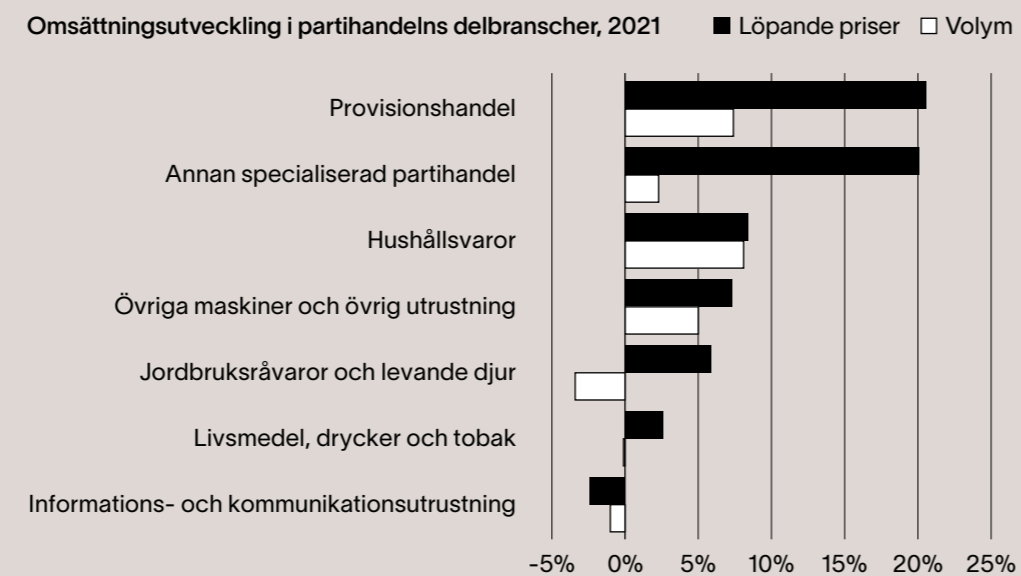
Partihandeln är mer konjunkturkänslig än detaljhandeln och uppvisar ofta negativa tillväxttal i lågkonjunktur. Den kraftiga tillväxten under 2021 och i synnerhet under första halvåret 2022 drivs i huvudsak av kraftiga prisökningar i stora grupper av partihandelsvaror. Högst är prisökningarna på insatsvaror till industrin såsom bränsle.

Provisionshandel samt annan specialiserad partihandel (insatsvaror till tillverkningsindustrin) växte mest i löpande priser av partihandelns branscher under helåret 2021. Tillväxten i den sistnämnda gruppen var nästintill uteslutande prisdriven då volymtillväxten enbart var svagt positiv.

Kraftigast volymtillväxt uppvisade partihandeln med hushållsvaror där nästan hela tillväxten drevs av ökad volymförsäljning. Under första halvåret 2022 driver prisökningar tillväxten i flertalet partihandelsbranscher.



Källa: SCB, Omsättning inom tjänstesektorn. *Till och med juni 2022.

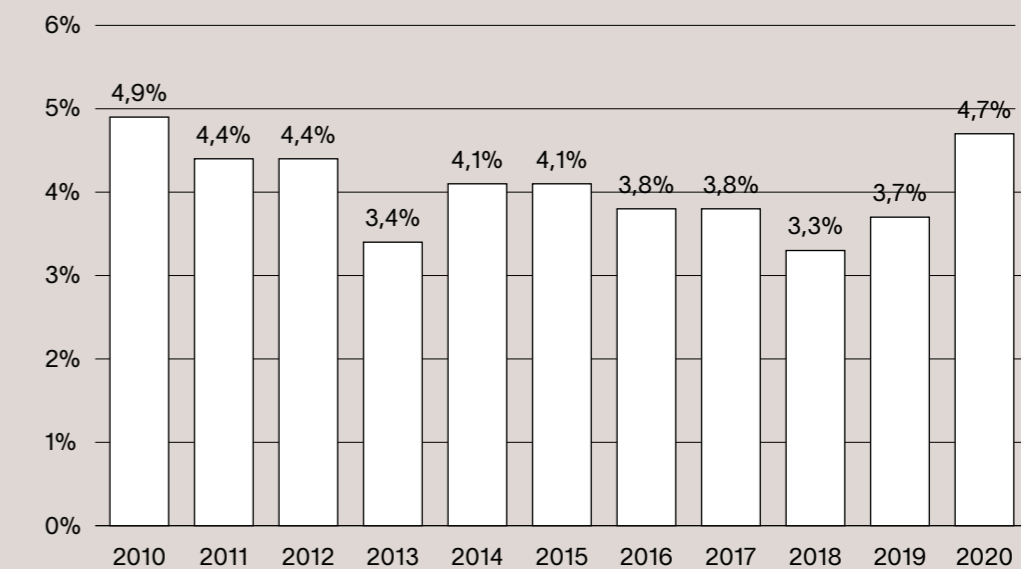


Källa: SCB, Omsättning inom tjänstesektorn

Lönsamheten i partihandeln uttryckt som rörelsemarginal var 2020 den högsta på ett decennium. Den ökade rörelsemarginalen var dock delvis en konsekvens av de generella stöd som alla svenska företag fick del av efter pandemiutbrottet i mars 2020. Utan stödåtgärderna hade partihandelsföretag i utsatta branscher i flera fall fått svårt att klara verksamheten och det sammanlagda rörelseresultatet hade då minskat påtagligt. Generellt sett är rörelsemarginalen något högre i partihandeln än i detaljhandeln, men lägre än i näringslivet i stort.

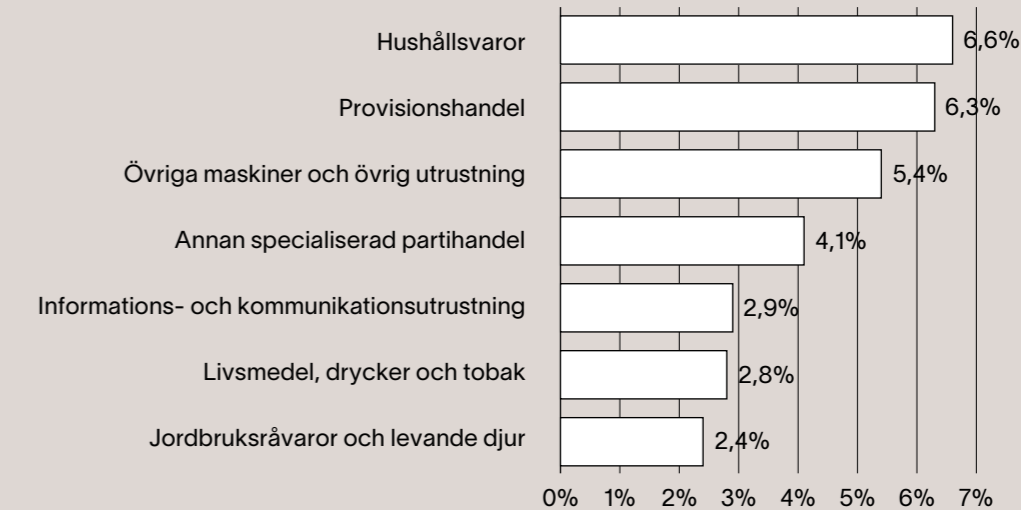
Under 2020 var rörelsemarginalen högst i partihandeln med hushållsvaror, följt av provisionshandeln och partihandeln med övriga maskiner och övrig utrustning som betjänar tillverkningsindustrin. Lägst var lönsamheten i partihandeln med livsmedel, drycker och tobak samt jordbruksråvaror och levande djur.

Rörelsemarginal i partihandeln, 2010-2020



Källa: SCB, Företagens ekonomi

Rörelsemarginal i partihandelns delbranscher, 2020



Källa: SCB, Företagens ekonomi

4,7%

Rörelsemarginal i partihandeln år 2020

4,1%

Snitt rörelsemarginal i partihandeln 2010-2020

6,6%

Rörelsemarginal i partihandeln med hushållsvaror

2,4%

Rörelsemarginal i partihandeln med jordbruksråvaror och levande djur

Över 70 år med positivt resultat för Electra (Elon)

I hjärtat av Småland grundades Electra år 1949 av Gunnar Lissinger. I början bedrev företaget grossistverksamhet med radioapparater, men Electra har växt i takt med marknadens förändringar och behov och erbjuder idag koncept och tjänster inom handel och logistik till butikskedjor, e-handlare och företag inom flera olika branscher. Electra erbjuder lösningar inom till exempel varuförsörjning, redovisning, marknadsföring, IT- och konceptutveckling, såväl som grossistverksamhet med hemelektronik och möbler. Till Electra hör kedjorna Elon Ljud & Bild, Ringup, Digitalbutikerna och Em home, vars butiker drivs av lokala entreprenörer.

Under sin över 70-åriga historia har Electra aldrig uppvisat förlust på sista raden, och bolagets årliga omsättning uppgår till nästan två miljarder. Verksamheten fortsätter att utvidgas – Em

Home har varit en del av Electra sedan 2018, och under vintern 2021/2022 togs ännu ett stort beslut: Elon och Electra går samman. Processen är nu i sin slutfas, och sker genom att Elon genomför ett omvänt förvärv av det börsnoterade moderbolaget Electra Gruppen AB som nu byter namn till Elon AB.

”

Nu när vi går samman med Elon får vi över 900 butiker i Norden. Det ger oss en ännu starkare marknadsposition.

Vice vd för Elon, Anneli Sjöstedt (tidigare vd för Electra sedan 2012) ser sammanslagningen som en möjlighet att bedriva innovation och skapa arbetssätt som fångar det bästa av

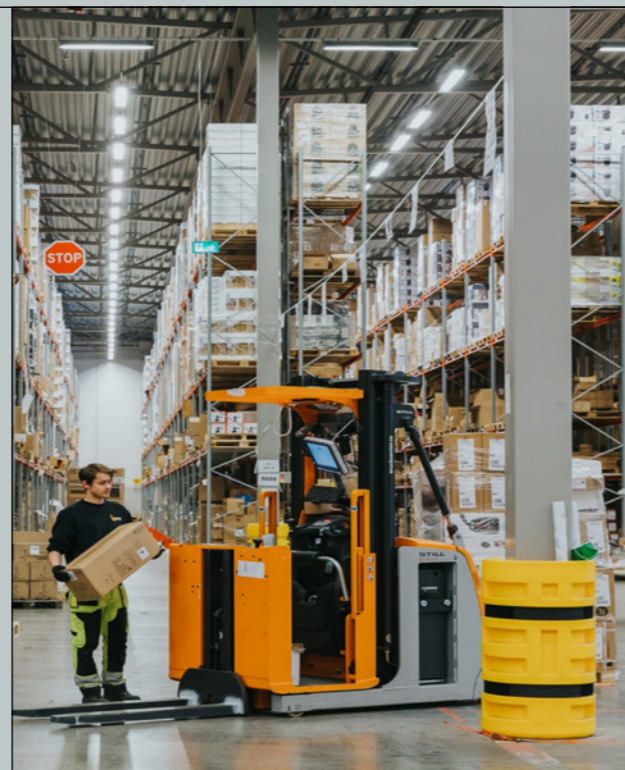
Omsättning senaste 5 åren (mkr)

+3% Genomsnittlig årlig tillväxttakt (CAGR)

2017	1 747
2018	1 869
2019	1 822
2020	1 958
2021	1 935

två världar. Att skapa synergier och tillsammans hitta innovativa lösningar kommer att behövas alltmer i det framtida partihandelslandskapet, resonerar Anneli. Kundernas preferenser blir alltmer individuella och kraven på hållbara transporter ökar – samtidigt som de ska fortsätta vara effektiva, sömlösa och billiga. Lösningen är inte enkel, och för att möta framtidens partihandelsutmaningar kommer aktörer att behöva slå sina kloka huvuden ihop. Sammanslagningen med Elon är ett steg på vägen, och Anneli ser positivt på framtiden:

”Framtidens partihandel kommer inte se ut som den ser ut idag, men det tycker jag känns riktigt intressant! Jag tror att innovativa transportlösningar är ännu viktigare i framtiden, och för att få till dem måste man hitta rätt samarbeten på alla möjliga sätt”, avslutar Anneli.



Bolagsnamn: Electra Gruppen AB*
Grundades: 1949
Antal anställda (år 2021): 127
Omsättning per anställd (år 2021): 15,2 mkr

*Under vintern 2021/2022 beslutades det att Electra Gruppen AB och Elon Group AB går samman under namnet Elon AB.

Med många ben att stå på kan Dagab testa framtidens idéer

Bolagsnamn: Dagab Inköp & Logistik AB
Grundades: 1974
Antal anställda (år 2021): 2 703
Omsättning per anställd (år 2021): 18,2 mkr

Omsättning senaste 5 åren (mkr)

+5% Genomsnittlig årlig tillväxttakt (CAGR)

2017	40 518
2018	42 193
2019	44 382
2020	47 661
2021	49 162

Dagab är Axfoodfamiljens inköps- och logistikbolag med fokus på att varje dag leverera Sveriges mest hållbara, prisvärda och moderna kunderbjudande inom mat. Dagab transporterar mat till hela Sverige och varje dag levereras runt 600 000 kollin runt om i landet. Både till koncernens egna kedjor Willys, Hemköp, Tempo, Eurocash, Handlar'n och Urban Deli, och till externa butiker. Genom koncernens e-handel transporteras varor hela vägen till konsument. Sedan 1974 har Dagab byggt ut sitt nät, och resan med att utveckla företaget till nya nivåer fortsätter:

”Vi har slutat kalla oss för logistikaktör, Dagab ska vara en datadriven helhetsleverantör. Det handlar om att gå från ett tråkigt funktionsföretag, där någon bestämmer – någon plockar – någon skickar, till att bygga utifrån kundinsikter: hur kan vi maximera kundmötet?”

Dagabs vd Nicholas Pettersson ser den stora organisationsstrukturen som en tillgång. Stabiliteten i att ha många ben att stå på gör att Dagab kan testa innovativa idéer i mindre skala. Till exempel var Urban Deli nyligen pilotarena för försäljningen av Cashewmeetly - ett köttsubstitut gjort av cashewäpplet som tidigare har varit en restprodukt i processen att skörda cashewnötter.

”Det är lätt att tänka 'det kommer inte bli stora volymer, det satsar vi inte på' men vi kan testa smått och sen skala upp om det funkar, det är en styrka.”

Med dessa tester kan Dagab alltså göra mindre men mer vågade sortimentsbeslut och generera insikter som är användbara i hela organisationen. Genom centraliserade it-system samlas konsumentdata från alla kontaktpunkter, och för Axfood är de många. Koncernen samverkar med över 1 000 butiker runt om i Sverige och närmare 300 av dessa är egna butiker.

I samma banor tänker Dagab med lager och transport. I Bålsta pågår en storslagen satsning, där ett av Europas största omnikanallager färdigställs. Målet är ett logistikcenter som ska förse alla Dagabs kanaler från en och samma plats: de egna kedjorna, externa butikskunder och transporterna direkt till konsumenter ska alla hämta varor från lagret i Bålsta. Med hjälp av automation ska lagret bli mer effektivt än någonsin, men Nicholas understryker vikten av ett helhetsperspektiv:

”Det vanligaste misstaget är att man tror att man investerar i automation, men vi investerar i ett helt nytt flöde. Automation är inte den svåraste pusselbiten, det är att se hela systemet.”

Element Logic och AutoStore är pionjärer inom robotlager

En av Element Logics grundare, Kjell Blakseth, träffade uppfinnaren uppfinnaren av AutoStore-robotarna, Ingvar Hognaland, på en mäsas redan 2003. Vid den tiden tyckte många i branschen att robotlager var en galen idé, men Kjell och Ingvar såg i stället en enorm potential – både i tekniken och partnerskapet. Element Logic är idag en av världens största AutoStore-distributörer, med globala distributionsrättigheter sedan 2022. Längs vägen har Element Logic byggt såväl den största som minsta AutoStore-anläggningen i världen. Att vara early adopter ligger i Element Logics DNA, och som systemintegratör fortsätter företaget utveckla tekniken för att hjälpa kunderna maximera effektiviteten i deras lagerprocesser.

AutoStore är ett lagerrobotsystem med robotar som kör ovanpå ett rutnät av

aluminium, en så kallad grid, där backar står placerade ovanpå varandra för att skapa en så kompakt lösning som möjligt. Robotarna levererar in backar med varor till griden och levererar backar till plockstationer i takt med att ordrar kommer in. Dessa robotar synkar kontinuerligt trafikstyrningen uppe på griden för att skapa ett så effektivt totalflöde som möjligt. Idag används AutoStore ofta på exempelvis e-handelslager och hos tredjepartslogistik (3PL) då behoven av flexibilitet och skalbarhet hos automationen i kombination med enkla och rena processer där ofta är stora. Men det finns stora möjligheter att använda tekniken även i andra sammanhang – exempelvis inom tillverkningsindustrins kitting-processer eller så kallade micro-fullfillment centres i anslutning till butiker. Micro-fullfillment centers är mindre och lokala lager som ligger i närmare anslutning till

Bolagsnamn: Element Logic Sweden AB
Grundades: 1985
Antal anställda (år 2021): 49
Omsättning per anställd (år 2021): 15,1 mkr

konsumenten än ett traditionellt central- eller regionallager.

”En stor fördel med AutoStore gentemot andra automationsteknologier är att AutoStore är väldigt flexibel i sin utformning. Det är som ett legobygge – man kan bygga både stort och smått och anpassa systemet efter kundens behov, med standardkomponenter som byggstenar. När nya behov uppkommer i form av plats för större sortiment eller en mer dynamisk kapacitet är det lätt att göra anpassningar. Vi har sålt den första, den största och den minsta AutoStore-anläggningen i världen”, säger Thomas Karlsson, vd på Element Logics svenska bolag.

I början av 2000-talet fanns det en allmän skepsis mot robotar, där fokus låg på riskerna i stället för möjligheterna. Under de första åren gick försäljningen



Omsättning senaste 5 åren (mkr)

2017	313
2018	204
2019	279
2020	436
2021	738

+24%
Genomsnittlig
årlig tillväxttakt
(CAGR)

av AutoStore trögt med några enstaka sålda anläggningar per år. Men i takt med att e-handeln började växa kraftigt, marknaden mognade och motståndet mot robotteknologi minskade tog det fart på riktigt runt år 2015.

AutoStore-konceptet finns nu på många platser i världen, men det är i Norden som marknadspenetrationen är klart störst. Mellan 2020 och 2021 ökade omsättningen i den svenska delen av Element Logic med 70 procent, och utöver att distribuera AutoStore säljer företaget även kringutrustning som hjälper kunderna maximera effektiviteten både i AutoStore-investeringen och på lagret – exempelvis robotar för styckplock som använder maskinlärning eller teknologier för olika typer av kartonghantering. Efter att ha fått globala distributionsrättigheter i början av 2022 satsar Element Logic nu ännu mer utanför Norden – inte minst i USA, där bolaget nyligen gjort ett förvärv.

”Anledningen till att AutoStore slagit så stort i Sverige är att det blivit lite av en go-to lösning för lagerautomation. När allt fler e-handlare plötsligt bestämmer sig för att använda AutoStore och delar med sig av sina erfarenheter skapar det trygghet hos andra aktörer att göra samma val. Det är e-handeln som till stor del drivit på utvecklingen – många

e-handlare har varit sortimentsdrivna med tillgång till fler artiklar jämfört med butikerna, och då blir det fort brist på lagerutrymme vilket motiverar automation”, säger Thomas.

Automatiska lagerlösningar utgör idag ett fundament för att skapa effektiva lagerprocesser som både kan möta producenters och handlares behov samt konsumenternas efterfrågan på snabba och flexibla leveranser. Genom att skapa en effektivare verksamhet som både minimerar kostnader och som reducerar tidsförloppet kan företag förbli konkurrenskraftiga, och Element Logic fortsätter att tillsammans med AutoStore driva utvecklingen framåt. Ett område där Thomas ser enorm potential är inom livsmedelshandeln, där automatiseringen totalt sett fortfarande är i sin linda och där AutoStore därmed skulle behöva fungera i både kyl- och frysmiljö – något som nu är på väg till marknaden.

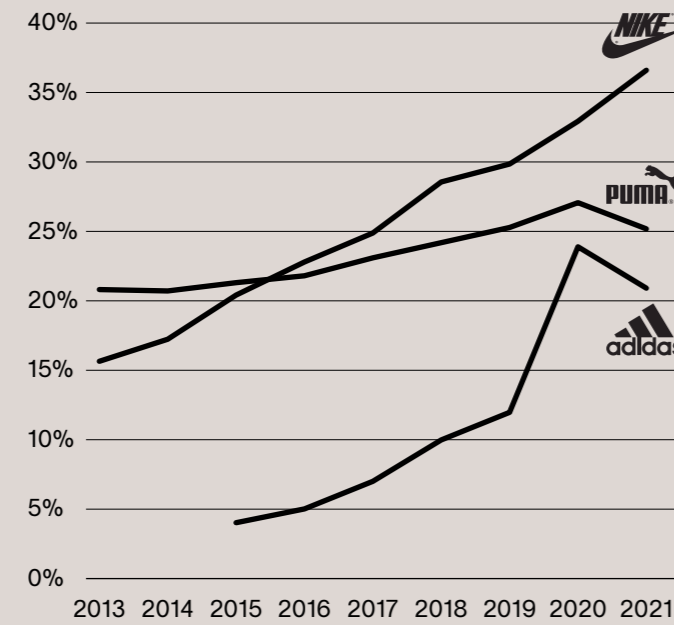
”Landskapet inom handeln är i ständig förändring, där e-handeln idag utgör en allt större del av den dagliga verksamheten. Vi ser fram emot att stötta de traditionella handelsaktörerna med lösningar som förbereder dem för framtiden. I och med den flexibiliteten som finns inom AutoStore kan vi hjälpa alla oavsett var de befinner sig i sin utveckling”, avslutar Thomas.

Partihandeln påverkas när stora varumärken kan sälja direkt till kund



Den traditionella partihandeln har en position i förädlingskedjan mellan producent (varumärke) och konsument. Förenklat kan man säga att producenten (varumärkesägaren) ägnar sig åt produktion, marknadsföring och produktutveckling. Partihandelsföretaget (som ibland ägs av producenten/ varumärket) ansvarar för produktlogistiken gentemot detaljister eller andra företag. Detaljisten sköter försäljningen och har kundkontakten på den lokala marknaden. Den ökade digitaliseringen har dock möjliggjort för varumärkesägare att minska sin försäljning av produkter via partihandeln och det traditionella återförsäljarsystemet för att i stället i högre grad rikta sig direkt till konsumenter. Sportsegmentet har

Varumärkenas egen direktförsäljning till konsument som andel av deras totala försäljning

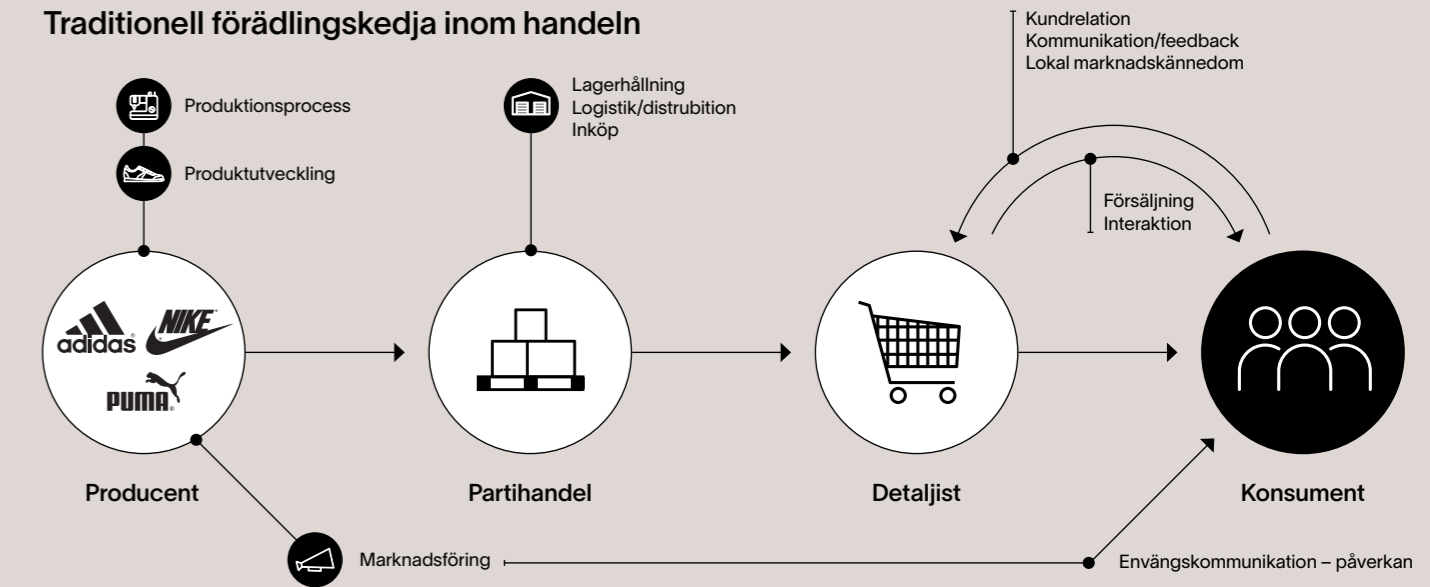


Källa: Varumärkenas årsredovisningar. Avser Nikes D2C, Pumas D2C och Adidas e-handel (inklusive Reebok).

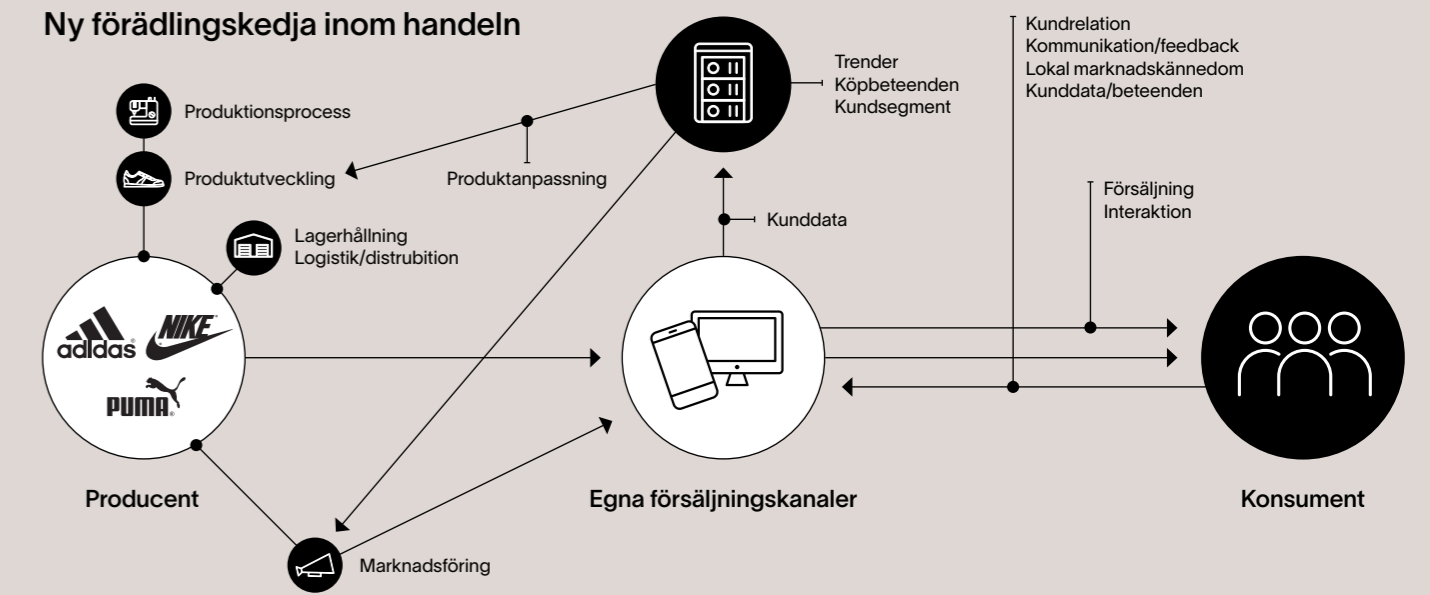
kommit långt i detta avseende. Diagrammet visar hur de stora sportvarumärkena Nike, Puma och Adidas/Reebok har ökat sin försäljning direkt till konsument (Direct to Consumer, D2C) – i huvudsak via e-handel. I sporthandelns fall påverkar detta i högre grad detaljisterna eftersom de stora varumärkena tenderar att kontrollera partihandelskedjan själva – men detta varierar mellan olika branscher. Framför allt Nike har agerat spjutspets bland annat genom medlemskapet NikePlus som i slutet av 2021 hade över 300 miljoner medlemmar och erbjuder unika Nike-kollektioner, fri frakt, digitala träningsupplägg och en rad andra förmåner. Företaget har också integrerat produkter till sina andra digitala

tjänster, exempelvis Nike Run Club. Genom detta har Nike globalt ökat sin direktförsäljning till konsument från 26 procent 2016 till 37 procent 2021. Den del av försäljningen som distribueras via partihandeln har minskat från 74 till 63 procent under samma period. Liknande utveckling syns för Puma och Adidas Group. Den senare har på bara några år ökat sin e-handelsandel till över 20 procent av total omsättning och följer Nikes exempel vad gäller digitala satsningar för att driva försäljning och utökade kundrelationer. Andra exempel på varumärkesbaserade partihandelsföretag som börjat sälja direkt till konsument är friluftsmärket Peak Performance, klädmärket Adoore och heminredningsmärket Eva Solo.

Traditionell förädlingskedja inom handeln



Ny förädlingskedja inom handeln



Mer än bara varan – Dermalome satsar på mervärdet

1987 etablerades den nordiska koncernen Dermanordic i Norge, moderbolag till svenska skönhetsagenturen Dermalome som hanterar inköp och logistik av flera internationella skönhetsmärken, däribland bareMinerals och Elemis. Företaget är även delägare eller full ägare av tre varumärken varav ett är Löwengrip Beauty som grundades av bloggprofilen och entreprenören Isabella Löwengrip. Utöver lager och transport erbjuder Dermalome också flertalet närliggande tjänster, såsom stöd inom marknadsföring, kommunikation, försäljning och utbildning. Dermalome verkar inom affärsområdena apotek, professional (salonger och spa), klassisk beauty retail och e-handel. Företaget driver även tre skönhetskolor i Norden, som utbildar över 200 professionella hudterapeuter varje år.

Tidigare har Dermalome fokuserat helt på att distribuera och stötta varumärken ägda på annat håll, men idag tar företaget flera steg mot att bredda sin portfölj. Dermalome har investerat i flera egna varumärken under de senaste tre åren. Vd Erika Bennerholt ser beslutet som positivt från flera perspektiv. Genom att köpa upp egna märken kan företaget bredda sin bas och skapa en större affär, och det ger även möjligheten för Dermalome att lära sig mer om hela kedjan:

”Vår kärna kommer alltid att vara att distribuera andras märken. Men nu när vi har egna kan vi också skaffa oss mer förståelse och kunskap om alla steg som ligger runt om. Dessutom blir vi en bättre distributör, för vi får ännu mer konsumentinsikt. Och för oss som företag blir det ju en säkrare grund att stå på också, om vi kan göra mer”, säger Erika.

200

Utbildade hudterapeuter varje år

ca 16

Märken i varumärkesportföljen

Bolagsnamn: Dermalome Stockholm AB
Grundades: 1987
Antal anställda (år 2021): 73
Omsättning per anställd (år 2021): 6,1 mkr

Omsättning senaste 5 åren (mkr)

2017	237	+17% Genomsnittlig årlig tillväxttakt (CAGR)
2018	272	
2019	326	
2020	385	
2021	441	

Sedan företagets start har logistik och transport varit viktigt, men idag lägger Dermalome i en högre växel. I visionen av framtidens logistiklösningar ser Erika att digitalisering är en viktig del. Automatiserade inköpssystem möjliggör en mer effektiv hantering av skönhetsprodukter, som inte får stå för länge på hyllorna. Med hjälp av prediktiv analys kan Dermalome fylla sina lager på ett smartare sätt. En god sak leder till en annan och Erika ser att digitaliseringen även är en viktig pusselbit i företagets hållbarhetsarbete, som är ett annat fokus i Dermalomes utveckling:

”Man kan tänka: vad har digitalisering med hållbarhet att göra? Men om vi kan minska våra lager och göra smartare val, blir det stor skillnad i slutändan. Jag ser en ökande trend hos företag att verkligen tänka igenom och väva in hållbarhet i allt man gör, och det är ju en väldigt positiv trend.”

I slutändan handlar merparten av Dermalomes utvecklingsplaner om att skapa mervärde, fastslår Erika. I framtidens partihandel kommer mervärdesskaparna bli vinnarna, enligt henne. Dermalome erbjuder exempelvis säljutbildningar för butikspersonal där de kan lära sig mer om make up och hudvård. För att skapa ett mervärde är det viktigt att förstå kundresan och undersöka vilket unikt värde man kan tillföra, något som Erika ser som mer relevant än någonsin:

”Man kommer behöva sätta sig ner och fundera över: vad tillför just vi? Vad har vi för unik position? Är det kunskap som vi sitter på eller är vi kanske bäst på vissa hållbarhetsfrågor? De där extra värdena kommer bara att bli viktigare i framtidens partihandel.”

Varuimporten driver partihandeln

Partihandelns omsättningsutveckling samvarierar mycket starkt med svensk utrikeshandel med varor. Det är extra tydligt med avseende på varuimporten. När varuimporten växer kraftigt i omsättning gör partihandeln också det och när varuimporten mattas av sker även en avmattning i partihandeln. Trots att partihandel även sker inom Sverige, med varor tillverkade i Sverige, så är alltså importen totalt sett den tyngsta delen i partihandelns verksamhet.



13,3%

Omsättningstillväxt i varu- och tjänsteimporten 2021

1,3%

Prognos på varu- och tjänsteimportens omsättningsutveckling 2023

1,4%

Prognos på partihandelns omsättningsutveckling 2023

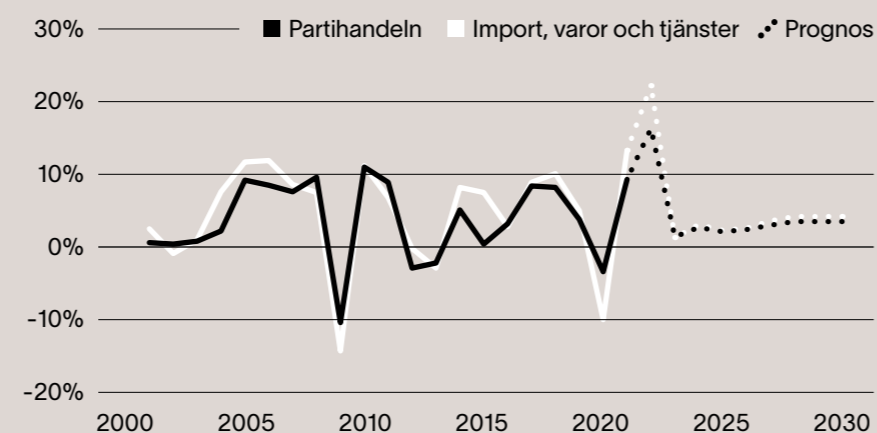
kan tänkas utvecklas givet den prognos av importutveckling som Konjunkturinstitutet presenterade i september.

Under hösten 2022 har utsikterna för svensk ekonomi försämrats alltmer. Högre inflation än tidigare förväntat, signaler om mycket höga elpriser kommande vinter, höjda räntor och sjunkande tillgångsvärden pressar hushållen samtidigt som den globala konjunkturen försvagas mer än man tidigare trott. Både export- och importtillväxt väntas därmed ha svag tillväxt under kommande år. Den som vill ha en uppfattning om hur partihandeln utvecklas framöver kommer dock alltid att hitta den bästa indikatorn i välgrundade importprognoser.

Det nära sambandet mellan varuimport och partihandel gör att prognoser över varuimportens utveckling vanligen även är en stark indikator på hur partihandeln kommer att utvecklas. Som exempel (se diagram) prognostiserade Konjunkturinstitutet i september 2022 att varu- och tjänsteimporten kommer att växa med 22,2 procent 2022 och 1,3 procent 2023 i löpande priser. Med hänsyn tagen till det historiska sambandet mellan varu- och tjänsteimporten och partihandelns omsättning från 2001 och framåt indi-

kerar ovanstående utvecklingstal en motsvarande omsättningstillväxt i partihandeln i löpande priser på 16-17 procent 2022 och 1-2 procent 2023. Från 2024 till och med 2030 prognostiserar Konjunkturinstitutet en genomsnittlig tillväxt på 3,5 procent om året. Prognoser är alltid behäftade med osäkerhet och för närvarande (hösten 2022) är alla osäkerheter större än vanligt i den snabbt vikande konjunkturen. Den nämnda utvecklingen ska därför ses som ett exempel på hur partihandeln

Omsättningstillväxt i partihandeln (löpande priser) och varuimport från utlandet, 2001-2021 samt prognos 2022-2030



Källa: Svensk Handel, Konjunkturinstitutet



AtrimusRx sköter livsviktiga leveranser av licensläkemedel

Det finns få produkter där det är lika viktigt att tillgång möter efterfrågan som när det gäller läkemedel, eftersom det alltid finns en patient i behov i ena änden. Men ibland blir läkemedel restnoterade, och ibland räcker de läkemedel som är godkända i Sverige helt enkelt inte till. Sedan 2016 har AtrimusRx sett till att patienter kan få den behandling de behöver genom att förse Sveriges apotek, sjukhus och veterinärer med licensläkemedel – läkemedel som inte är godkända på den svenska marknaden utan köps in från utlandet.

Ibland uppstår rest- och bristsituationer i läkemedelsförsörjningen. Det kan handla om problem i tillverkningen, en oväntad efterfrågetopp, brist på en aktiv substans eller att tillverkaren av något skäl valt att

sluta sälja sin produkt i Sverige. I slutändan kan det innebära att det inte går att hämta ut ett förskrivet läkemedel på ett apotek trots att patienten står där med ett giltigt recept. När byte till annat läkemedel med samma aktiva substans (generika) eller dispenser för utländska förpackningar inte är möjliga vägar, kan licensläkemedel alltså vara en möjlig lösning på restsituationer. Det kan även uppstå situationer där en patient inte svarar på nuvarande behandling och godkända läkemedel i Sverige inte räcker till. Även i dessa fall kan läkemedel som inte är godkända på den svenska marknaden importeras från utlandet, efter att licens utfärdats av Läke-medelsverket.

Läkemedelsverket publicerar en lista med information om vilka läkemedel



37 000+

Hanterade ordrar sedan 2016

4 000+

Artiklar i produktportföljen



som är eller riskerar att bli restnoterade, utifrån vilken företag som AtrimusRx skannar utländska marknader i jakt på lämpliga leverantörer, och sedan importerar och koordinerar transport till apotek, sjukhus och kliniker i Sverige. Mickael Brandelius, logistikchef på AtrimusRx, har tidigare arbetat med logistik i flera andra branscher, men hantering av läkemedel sticker ut:

”**Vi måste vara rigorösa i vår kontroll – vi gör inte ens fel på promillenivå.**

”Regelverket är betydligt hårdare gällande förvaring och transport vilket gör att vi måste vara rigorösa i vår kontroll – vi gör inte ens fel på promillenivå.”

Bolagsnamn: AtrimusRx AB
Grundades: 2016
Antal anställda (år 2021): 9
Omsättning per anställd (år 2021): 17,5 mkr

När det gäller läkemedel är tid den mest värdefulla valutan – en patient ska aldrig behöva vänta längre än nödvändigt. Mickael lyfter snabba och pålitliga leveranser som en av de viktigaste framgångsfaktorerna för AtrimusRx. Oftast är leveranstiden så kort som två till fem dagar, oavsett om läkemedlet importeras från Europa eller Kanada. Om AtrimusRx har produkten i sitt eget lager kan leverans ske redan nästkommande dag.

”I läkemedelsbranschen är det inte lika viktigt som i den traditionella lagerbranschen att alltid samordna och hålla nere kostnaden, även om det är en målsättning. Man kan inte vänta på medicin som kan innebära skillnaden mellan liv och död hos en patient”, säger Mickael Brandelius.

Han lyfter ett särskilt exempel som inträffade under pandemin då ett lä-

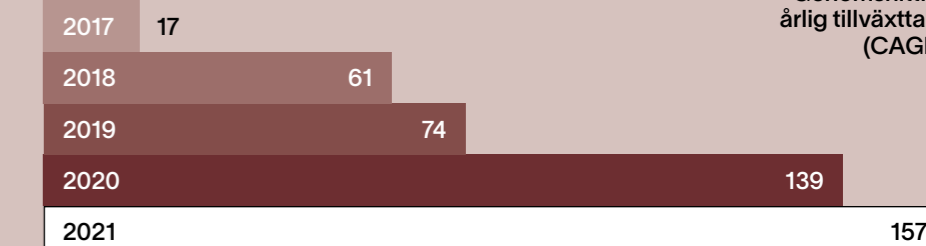
kemedel som används för att söva ned patienter i respiratorer saknades inom vården. AtrimusRx abonnerade då flygplan från Ukraina och Sydkorea för att importera läkemedlet.

När det gäller distribution av restnoterade läkemedel gäller det att alltid ligga steget före, resonerar Mickael.

”Om en produkt restnoterats i Sverige och vi gjort vår hemläxa har vi redan hittat ett alternativ som finns tillgängligt för beställning direkt. Ju mer proaktiva vi som företag kan vara, desto snabbare kan behandlingen påbörjas.”

Mickael betonar att läkemedelsbranschen i grund och botten är en livsviktig bransch och lyfter stoltheten i det som företagets största drivkraft. En stolthet i stabila leveranser i tid, som gör gott för den slutliga användaren: patienten.

Omsättning senaste 5 åren (mkr)



+74%
Genomsnittlig
årlig tillväxttakt
(CAGR)

K-Bygg vill bli nummer ett i Sverige



Kesko är idag en av de största handelsaktörerna inom bygg och infrastruktur i norra Europa. I Sverige etablerade Kesko sitt första varuhus i Sickla under varumärket K-Rauta våren 1996 och verksamheten vilar idag på tre ben – K-Rauta, vars byggvarubutiker och e-handel främst riktar sig mot konsumenter, K-Bygg som är en del av Keskos satsning på proffskunder, och Onninen som är en specialiserad leverantör vars kundgrupp består av exempelvis nätbolag, VA-entreprenörer och elinstallatörer.

De tre affärsområdena drar stor nytta av varandra genom kunskapsdelning och synergier som exempelvis ett gemensamt centrallager och gemensamma stödfunktioner. K-Bygg är det största affärsområdet och ett relativt ungt bolag i koncernen. Det tillkom för drygt tre år sedan när Kesko förvärvade den redan etablerade svenska kedjan Fresks, som då bestod av drygt 30 butiker. Förvärvet var ett steg mot att stärka marknadspositionen gentemot proffskunder inom bygg- och teknisk handel, för att komplettera K-Rauta som inriktar sig på konsumentmarknaden. Båda kedjorna är dock öppna för både privatpersoner och proffs. Sedan dess har verksamheten växt ordentligt genom både förvärv och etablering av nya enheter. Idag har K-Bygg 48 butiker runt

om i Sverige och omsätter runt 4 miljarder årligen (i och med nya förvärv 2022).

Byggvaruhandelns utveckling har under de senaste decennierna kännetecknats av en allt högre marknadskoncentration. Mindre, lokala bygghandlare köps upp av större kedjor, såsom Kesko, för att kunna dra nytta av de fördelar det innebär att tillhöra en större koncern samtidigt som den lokala kunskapen och entreprenörskapet fortsätter att genomsyra hela verksamheten.

”

För oss är det av största vikt att den lokala kunskapen och det lokala entreprenörskapet lever vidare vid ett förvärv.

”Genom alla förvärv som görs inom Kesko så tillkommer en väldig massa kompetens i och med alla goda entreprenörer som fortsätter sitt arbetsliv inom K-Bygg. För oss är det av största vikt att den lokala kunskapen och det lokala entreprenörskapet lever vidare vid ett förvärv. Utmaningen ligger i att upptäcka och utnyttja alla synergier samt se till att sortiment och processer



År	Omsättning (mkr)	Genomsnittlig årlig tillväxttakt (CAGR)
2019	2 164	+21%
2020	2 526	
2021		3 173

*Avser endast segmentet K-Bygg i Sverige

harmoniseras i sådan takt att det dagliga arbetet inte störs och kundservicen hela tiden ligger på en hög nivå”, säger Erik Öhlin, COO på K-Bygg, som även poängterar att respektive butik har stor handlingsfrihet.

Erik trycker också på vikten av decentralisering och eget mandat, även inom ramen för en större koncern.

”En av de viktigaste nycklarna till K-Byggs framgång är att vi ser till att fortsätta vara personliga och engagerade, och visar att vi är enkla att ha att göra med och att vi bryr oss om våra kunder och medarbetare. Vi tror på en decentraliserad kultur och på individens förmåga att fatta rätt beslut utifrån sin kompetens på sin lokala marknad”, säger Erik.

Byggbranschen har sett en stark e-handelstillväxt under de senaste åren, vilket

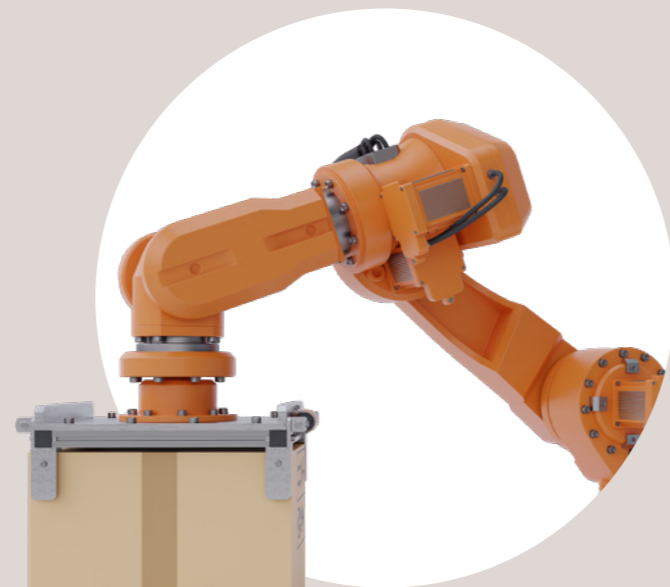
även K-Bygg märkt av. Flera initiativ inom det området väntar runt hörnet, men Erik poängterar att fokus måste ligga på människorna som bygger, och det är för dem som K-Bygg finns. Det är fortfarande mötet mellan kund och säljare som är helt avgörande för att kunna hjälpa till på bästa sätt med deras pågående projekt och underlätta deras vardag.

Keskos vision framåt är tydlig. Erik avslutar:

”Vi behöver förtäta med ännu fler K-Bygg-butiker över landet för att ge fler kunder möjligheten att handla på K-Bygg. Ju fler vi blir desto större kontaktnät av duktiga, kompetenta säljare får vi som kan underlätta för våra kunder. Med engagerade medarbetare och en stark ägare i ryggen har vi alla möjligheter att nå vårt mål – att bli nummer ett i Sverige inom bygg och infrastruktur.”

Slutsatser för partihandeln

Partihandeln är mitt i en spännande utveckling. Ett större tekniksprång med mer automatiserade lager är en utveckling som precis håller på att växa fram i större skala. Det kommer att öka effektiviteten ytterligare inom partihandeln – och därmed inom hela handelns värdekedja.



Samtidigt möjliggör digitaliseringen att partihandlare med egna varumärken kan vända sig direkt till privatkonsumenter via e-handelslösningar. Detta utmanar förstås den traditionella detaljhandelsverksamheten som är beroende av partihandelns effektiva inköp. Partihandlaren kapar helt enkelt detaljhandelsledet och kan snabbt bli en framgångsrik e-handlare med konkurrenskraftiga priser.

Partihandeln blir också mer lik detaljhandeln på andra sätt. I yrkesbutikerna och i e-handelslösningarna för företag blir kundupplevelsen allt viktigare. Den service och tillgänglighet man är

van att möta som privatperson vill man förstås också möta när man handlar som företagare. Framgångsrika partihandelsföretag jobbar därför med kundmötet. Partihandeln utvecklar också nya tjänster eller uppträder med butiksnät för konsumenter. Butiksförsäljning kan också erbjudas via franchisetagare eller av licenstagare, vilket kan ge partihandelsföretaget en fördelaktig position där man kan uppträda med sitt varumärke i butiksmiljö, men med mindre risk än i ett traditionellt butiksupplägg.

Partihandeln saknar förstås inte utmaningar. Förutom investeringar för effekti-

vare lager måste man klara de rekordhögga import- och producentprisökningar som man ställs inför under 2022 och 2023. Energikrisen lär spä på problemen under samma period. Det finns en uppenbar risk att det blir svårt att hålla i lönsamheten när konjunkturen viker.

Men konjunkturer kommer och går. På sikt utvecklas den svenska partihandeln i takt med importen, och vice versa, eftersom det är partihandelsföretag som står för den absolut största delen av importen. Värdet av fungerande frihandelsavtal, rimliga fraktpriser och överlag en fungerande logistikkedja kan därför

knappast överskattas. Under coronapandemin har vi lärt oss vad bristande hamnkapacitet på olika håll i världen kan innebära. Samtidigt kvarstår, troligen en längre tid, en större geopolitisk osäkerhet som redan inneburit att vissa företag flyttar produktionen närmare Sverige. Vinsten med detta kan vara att till exempel minska beroendet av import från Asien, minska långa transportvägar och därmed minska miljöpåverkan och risken för förseningar.

Om rapporten

Svensk Handel har tagit fram rapportserien Framtidens Handel. Rapporten är producerad av HUI Research under hösten 2022 och formgiven av Stockholm Kreativism. Frågor kring rapporten besvaras av Martin Kits, chef Näringspolitik och opinionsbildning på Svensk Handel.

Framtidens handel

Från mellanhand till mervärdeskapare
- företagen som visar partihandeln
vägen framåt

SH
**Svensk
Handel**