

# Den digitale B2B-virksomhed

- Digitalisering som vejen til vækst i engrosbranchen



# Indhold

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Forord</b>  | <b>1</b>  |
| <b>Fakta om B2B-virksomheder</b>                               | <b>2</b>  |
| <b>B2B-virksomheder genfinder vejen til vækst</b>              | <b>3</b>  |
| Grænserne imellem B2B og B2C udviskes                          | 4         |
| Mindre virksomheder er også leverandører til det offentlige    | 5         |
| Optimisme i forhold til de kommende års omsætning              | 6         |
| <b>Fremtidens B2B-salg er digitalt</b>                         | <b>8</b>  |
| Størst omsætningsvækst i webshop                               | 9         |
| Er der vækstpotentiale i handelsplatformene?                   | 12        |
| Digitalt og analogt salg i handlen mellem professionelle       | 12        |
| Professionelle kunder forlanger også en digital kundeoplevelse | 15        |
| Øget digitalisering giver gevinster på bundlinjen              | 17        |
| <b>Robotterne kommer!</b>                                      | <b>20</b> |
| Den digitale udvikling vil skabe flere jobs i engrosbranchen   | 20        |
| Digitalisering har sat viden og service i fokus                | 22        |
| Serviceydelse er afgørende for konkurrenceevnen                | 24        |
| Mangel på digitale kompetencer er en barriere for udvikling    | 27        |
| Fremtidens uddannelser inden for B2B-handlen                   | 29        |
| <b>Appendix: Nøgletal for B2B-engrosbranchen</b>               | <b>31</b> |
| Stigende omsætning i B2B-engrosbranchen                        | 31        |
| Høj beskæftigelsesvækst i engrosbranchen                       | 33        |
| Engrosbranchens samlede eksport steg i 2017                    | 35        |
| Lønsummen per medarbejder i engrosbranchen stiger              | 36        |

# Forord

Digital omstilling, teknologisk udvikling, kunstig intelligens, Big Data, e-handel, automatisering – mange begreber er med til at beskrive den udvikling, som danske virksomheder gennemgår i disse år. Men én ting har begreberne tilfælles – de beskriver den digitale og teknologiske omstilling, som B2B-virksomhederne står midt i på deres vej mod øget effektivisering, forretningsoptimering og styrket konkurrenceevne på det globale marked.

## **Den digitale forretning automatiserer og effektiviserer**

De danske B2B-virksomheder i engrosbranchen har i disse år generelt medvind med stigende omsætning, høj produktivitet og værditilvækst. B2B-virksomhedernes styrke er deres centrale placering i værdikæden som bindeled mellem forskellige sektorer, fx producent og detailhandel, og mellem forskellige brancher og virksomheder både i Danmark og i udlandet. Digitale teknologier skaber øget effektivitet og mere fleksibilitet i samhandlen mellem virksomheder, fx ved at automatisere fordyrende administrative processer, og skabe nye effektive vareflows fra producent over engros- og distributionsleddet ud til det yderste af værdikæden til den private forbruger. Digitale forretningsmodeller og digital samhandel kan således øge det positive bidrag, som B2B-virksomhederne allerede i dag leverer til samfundsøkonomien.

## **Fra varer til viden**

Forretningsmodellerne i B2B-virksomhederne har traditionelt været bygget op om den værdiskabelse, der ligger i at være totalleverandør i værdikæden, at kunne levere kundetilpassede løsninger til mange forskellige virksomheders behov eller at kunne levere nicheprodukter og -ydelser. Med digitaliseringen, den teknologiske udvikling og en stadig stigende international konkurrence, hvor danske virksomheder opererer med udgangspunkt i det høje danske omkostningsniveau, er der en tendens i den danske engrosbranche til et skifte mod øget fokus på at levere viden og serviceydelser til kunden.

## **Digitalisering skaber jobs**

I den digitale transformationsproces opstår spørgsmålet desuden om, hvilke kompetencer, der vil være behov for i fremtiden. B2B-virksomhederne er generelt optimistiske i forhold til, at digitaliseringen og den teknologiske udvikling skaber flere jobs, men uddannelsesbehovet vil løbende ændre sig og ofte kræve uddannelser og jobfunktioner med større kompleksitet, når danske virksomheder satser på mere viden og serviceydelser i deres produktsortiment i fremtiden.

Dansk Erhvervs analyse bygger bl.a. på en medlemsundersøgelse, hvor 152 engrosvirksomheder har vurderet deres digitaliseringsgrad og forventninger til fremtiden. Virksomhederne spænder bredt fra bl.a. byggematerialer, maskiner og procesudstyr over medico og farma til elektronik og fødevarer. Undersøgelsen giver derfor et spændende og nuanceret indblik i digitaliseringen i danske B2B-engrosvirksomheder anno 2018.

God læselyst!

Henrik Hyltoft  
Markedsdirektør

# Fakta om B2B-virksomheder

## Nøgletal for engrosvirksomheder 2017

- 892 mia. kr. – den samlede omsætning i branchen
- 296 mia. kr. – den samlede eksportomsætning i branchen
- 13.700 – virksomheder i branchen
- 172.000 – antal beskæftigede
- 4,5 pct. – den samlede omsætningsvækst i branchen fra 2016 til 2017

### B2B-virksomheden som brobygger

I denne analyse dækker begrebet "B2B-virksomhed" over virksomheder, som i CVR-registret er registreret med en branchekode inden for engros erhvervene eller agenturhandel.

B2B-virksomheder i engrosbranchen spiller en central rolle i værdikæden som mellemlid mellem producenter, importører, distributører, serviceudbydere og detailhandlere. B2B-virksomhederne køber typisk varer i store partier, som de videresælger til andre virksomheder, nogle gange efter produktoptimering eller med tilknyttede serviceydelser. De har ofte også en rolle, hvor de samler flere produkter til delkomponenter, fx til maskiner, og dermed bidrager de til en væsentlig værdiforøgelse. Ligeledes er de ofte teknologisk bindeled mellem udenlandske virksomheder og danske producenter, fx ved at være hovedleverandør af produktionsudstyr. En ikke uvæsentlig del af den teknologiske viden ligger i dag i engrosbranchen, som tjener penge på at være i front på dette område.

Dertil fungerer B2B-virksomhederne i engrosbranchen ofte også som juridiske og kvalitetsmæssige vagthunde ved import af varer, fordi de kender de forskellige landespecifikke krav og standarder, fx EU's importregler for told, fødevarer, produktsikkerhed, miljø, mv. Derudover hjælper de også med regler, standarder mv., når danske virksomheder skal eksportere. Endelig er logistik også en central funktion for engrosvirksomhederne, hvor de optimerer logistikken, så både omkostninger til transport, lager, mv. minimeres.

Mange virksomheder i forskellige sektorer har dagligt stor gavn af den viden og det produktsortiment, som de 13.700 engrosvirksomheder og deres ca. 172.000 ansatte leverer. Engrosbranchen står i dag for 8,2 pct. af den samlede private beskæftigelse i Danmark inden for så forskellige brancher som fx bygge- og træmaterialer, elektronik, fødevarer, genvinding, kemi, kontorforsyning, køkkenudstyr og isenkram, maskiner og procesudstyr, medico/farma, mode- og tekstilbranchen, mv. Engrosbranchen omsatte i alt for 892 mia. kr. i 2017, hvoraf en tredjedel, svarende til 296 mia. kr., var eksport. Engrosbranchen er med andre ord en væsentlig kilde til omsætning, arbejdspladser og værdiskabelse i Danmark.

# B2B-virksomheder genfinder vejen til vækst

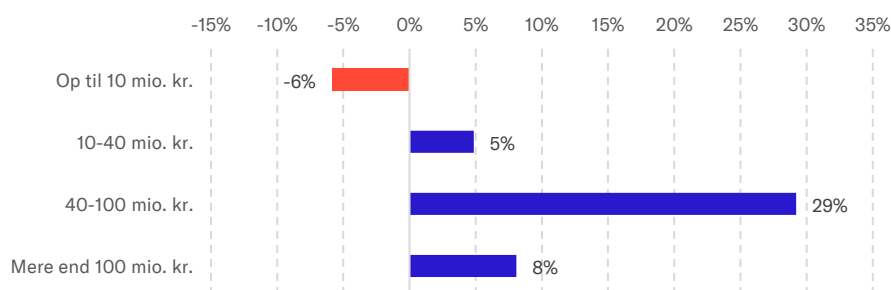
Set over en bred kam er det generelt positive tider for danske B2B-virksomheder. Blandt B2B-virksomhederne i den samlede engrosbranche har der fra 2016 til 2017 været en omsætningsstigning på ca. 4,5 pct.. B2B-virksomhederne i Dansk Erhvervs medlemsundersøgelse lå her en smule højere med en omsætningsstigning på ca. 6,2 pct. i 2017. Stigningen viser bl.a., at der har været særlig fremgang for maskin- og procesudstøvsbranchen, men også fødevarerhvervene har haft vind i sejlene de seneste år.

6,2 pct. omsætningsstigning blandt B2B-virksomheder

Det er især de mellemstore og store virksomheder, der står for fremgangen i omsætningsudviklingen blandt de engrosvirksomheder, som har deltaget i undersøgelsen. Især virksomheder med en årsomsætning på mellem 41-100 mio. kr. har klaret sig særligt godt. I denne gruppe steg omsætningen i gennemsnit med 29 pct. fra 2016 til 2017. I gruppen af virksomheder med en omsætning på under 10 mio. kr. havde virksomhederne i gennemsnit en negativ omsætningsudvikling på -6 pct. i 2017.

Virksomheder med en høj grad af digitalisering har en højere produktivitet end de mindre digitale. Små og mellemstore virksomheder investerer generelt mindre i digitale teknologier end de større virksomheder, hvorfor de mindre virksomheder har en lavere digitaliseringsgrad end store virksomheder.<sup>1</sup> Dette kan være en del af forklaringen på, hvorfor de mindre virksomheder hidtil har været mere udfordret af den hastige udvikling i markedet end de større.

Figur 1: **Omsætningsudvikling for B2B-virksomhederne fordelt på virksomhedernes omsætningsstørrelse, 2017**



Kilde: Dansk Erhvervs B2B-undersøgelse, marts 2018.

Note: n = 146.

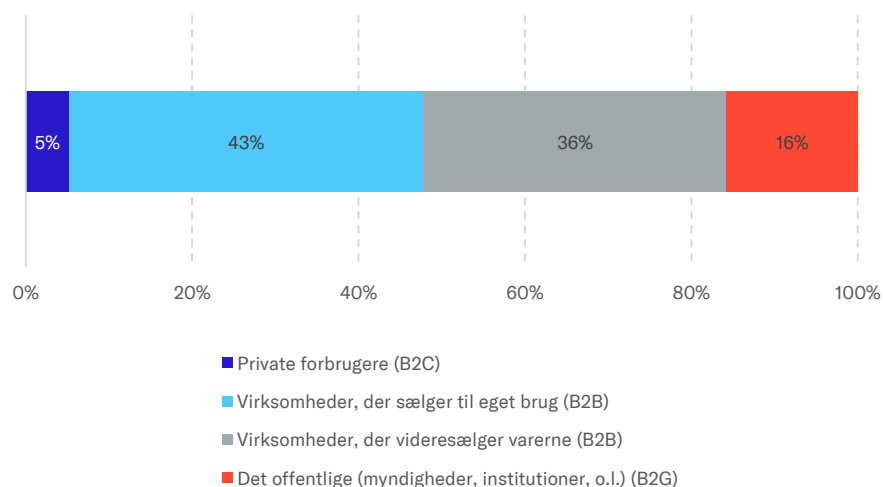
## Grænserne imellem B2B og B2C udviskes

Størstedelen af omsætningen blandt Dansk Erhvervs medlemsvirksomheder, der har deltaget i undersøgelsen, bliver udgjort af salg til andre virksomheder (79 pct.). Heraf er 43 pct. salg til virksomheder, der køber til eget brug, fx kontorartikler, elektronik eller værktøj, mens salg til virksomheder, som selv videresælger varerne, som fx fødevarer og catering, køkkenudstyr, mode, værktøj og maskiner, udgør 36 pct.

På de globale handelsmarkeder har der traditionelt været en skarp opdeling af virksomheder med salg til private forbrugere (B2C) og virksomheder med salg til professionelle (B2B). Denne traditionelle opdeling mellem kundesegmenterne er dog de seneste år blevet blødt op. Udbredelsen af digitale salgskanaler, som fx e-handel via webshops og den stigende digitale købsadfærd hos de private forbrugere, har gjort det muligt for mange B2B-virksomheder også at markedsføre sig og sælge direkte til forbrugerne. I dag kommer 5 pct. af B2B-handelsvirksomhedernes omsætning således fra salg direkte til private forbrugere.

Udbredelsen af digitale salgskanaler har gjort det muligt for mange B2B-virksomheder at sælge direkte til forbrugeren.

Figur 2: **B2B-virksomhedernes omsætning til forskellige kundegrupper, 2017**



**Kilde:** Dansk Erhvervs B2B-undersøgelse, marts 2018.

**Note:** n = 146.

## Mindre virksomheder er også leverandører til det offentlige

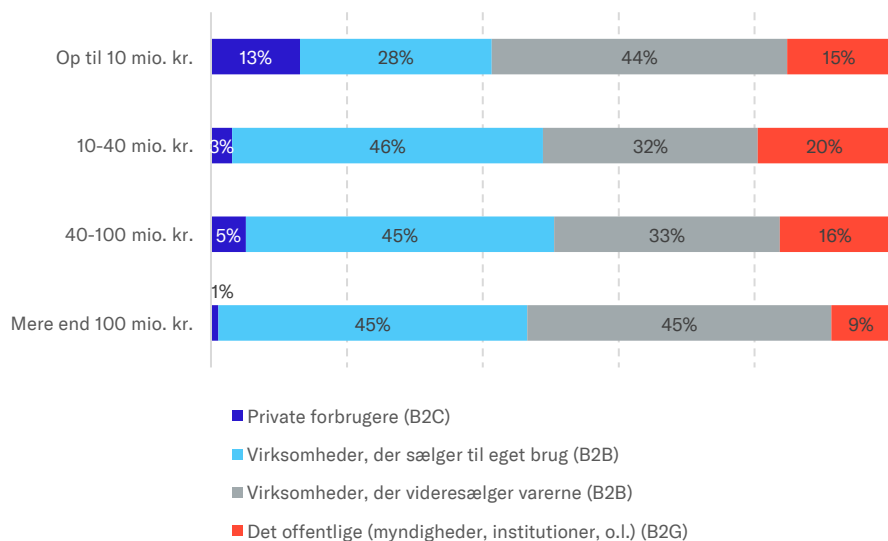
For så vidt angår virksomhedernes omsætning står salg til det offentlige for 16 pct. af den samlede omsætning blandt B2B-virksomhederne i medlemsundersøgelsen. Der hersker generelt en opfattelse af, at det primært er de store virksomheder, der er leverandører til offentlige institutioner og myndigheder. Men blandt handelsvirksomhederne i Dansk Erhverv tegner der sig et billede af, at også mindre virksomheder er leverandører til det offentlige. Der er med andre ord en fin spredning blandt virksomheder, der leverer til det offentlige. Dette stemmer også overens med det billede, som Staten og Kommunernes Indkøbsservice (SKI) tegner i en analyse af data fra deres fakturadatabase.<sup>ii</sup>

Derudover er private forbrugere en vigtig indtægtskilde for de mindste virksomheder i undersøgelsen. Salg til private udgør således 13 pct. af omsætningen for de små virksomheder, mens det kun udgør 1 pct. af omsætningen for de største virksomheder.

Generelt dominerer salg til andre professionelle dog forventeligt omsætningen i de danske engrosvirksomheder. Det varierer en smule på tværs af virksomhedsstørrelse, men særligt for de største virksomheder dominerer B2B-omsætningen, idet 90 pct. af disse virksomhedernes omsætning fordeler sig på de to B2B-kategorier.

Både større og mindre virksomheder er leverandører til det offentlige

Figur 3: **Andel af omsætning til forskellige kundegrupper fordelt på virksomhedernes omsætningsstørrelse, 2017**



Kilde: Dansk Erhvervs B2B-undersøgelse, marts 2018.

Note: n = 146.

## Optimisme i forhold til de kommende års omsætning

Ser vi frem mod de kommende år, har B2B-virksomhederne generelt positive forventninger til markedets udvikling på tværs af alle fire kundesegmenter, henholdsvis private forbrugere (B2C), virksomheder der sælger til eget brug (B2B), virksomheder der videre-sælger varerne (B2B) og det offentlige (B2G). Mest positive er virksomhederne i forhold til øget omsætning til andre virksomheder (B2B), hvor 63 pct. forventer en stigning i omsætning via salg til virksomheder, der køber til eget brug, mens 50 pct. forventer vækst i omsætning til virksomheder, som videresælger varerne.

B2B-virksomheder er positive over for fremtiden og forventer størst omsætningsstigninger i salget til andre virksomheder

Der er dog også en væsentlig optimisme at spore, når virksomhederne bliver spurgt til deres forventninger til de kommende års salg til private forbrugere (B2C). Her forventer hver fjerde en omsætningsstigning i salget til private, mens der kun er 3 pct. af virksomhederne, som forventer et fald i omsætningen til private. Dette er et tydeligt eksempel på de ændringer i markedet, som digitaliseringen understøtter, hvor vareflows bliver effektiviseret, fx ved at nogle B2B-virksomheder begynder at sælge direkte til private forbrugere. Dansk Erhvervs medlemsundersøgelse viser i den forbindelse, at knap hver femte virksomhed forventer, at de vil være begyndt at sælge direkte til forbrugerne *inden for de næste tre år*.<sup>iii</sup> Disse forventninger ligger i tråd med den udvikling, der har været i engrosmarkedet over *de seneste tre år*, hvor knap hver tiende virksomhed (9 pct.) er begyndt at sælge direkte til privatpersoner.<sup>iv</sup>

En af de primære konsekvenser af digitalisering på tværs af B2C- og B2B-markeder overalt i verden er, at jo nemmere de digitale salgskanaler gør det for virksomheder at sælge til kunder på tværs af landegrænser, brancheskel og sektorer, jo mere intens bliver også konkurrencen. Dette betyder, at også grossisten i dag kan risikere at blive overflødiggjort, hvis virksomhederne ikke griber digitaliseringens muligheder og hele tiden strømmer og udvikler deres forretning.

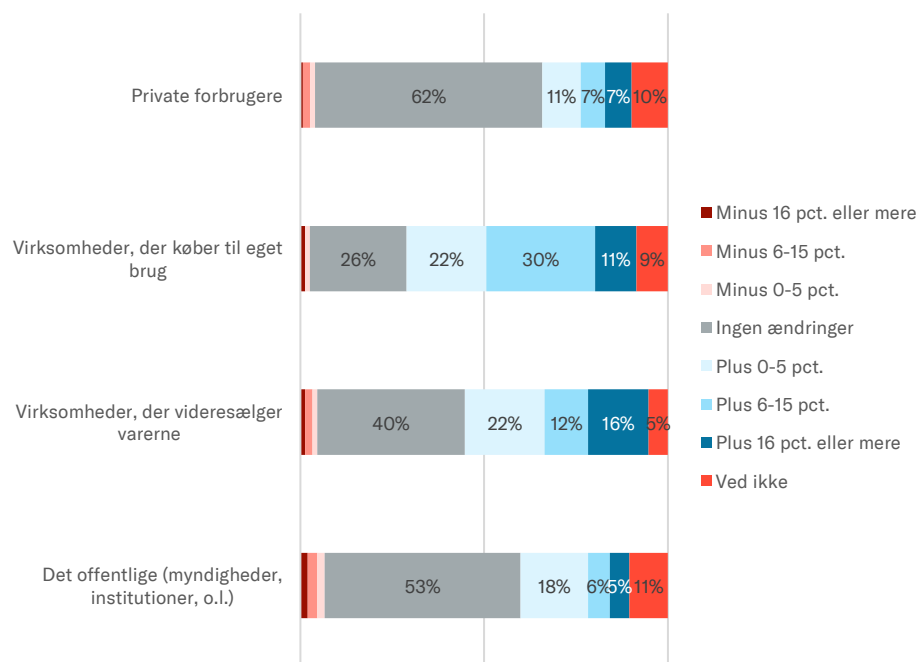
I Dansk Erhvervs medlemsundersøgelse angiver knap hver tredje virksomhed (31 pct.), at de oplever, at deres leverandører begynder at sælge direkte til kunden, og dermed overflødiggjør grossisten.<sup>v</sup> Grossisten kan således sikre sin eksistensberettigelse ved eksempelvis selv at etablere e-handel, ikke bare B2B, men også B2C - dvs. direkte til forbrugerne - for ikke at blive overflødiggjort, men omvendt også for at omkostningseffektivisere.

Hver tredje B2B-virksomhed oplever, at deres leverandører er begyndt at sælge direkte til kunden og dermed overflødiggjøre grossisten

Endelig forventer 29 pct. øget omsætning til det offentlige (B2G). Generelt forventer ganske få virksomheder en decideret negativ omsætningsudvikling, mens mellem en fjerdedel og halvdelen af virksomhederne forventer status quo i forhold til omsætningsudviklingen blandt de forskellige kundesegmenter.



Figur 4: **Virksomhedernes forventede omsætningsudvikling om tre år fordelt på kundegrupper**



Kilde: Dansk Erhvervs B2B-undersøgelse, marts 2018.

Note: n = 146.

# Fremtidens B2B-salg er digitalt

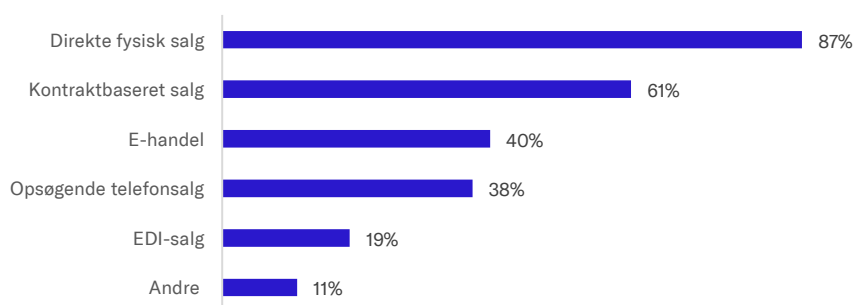
B2B-virksomheder i engrosbranchen har traditionelt haft forretningsmodeller, som i mange tilfælde har været bygget op om den værdiskabelse, der ligger i at være totalleverandør i værdikæden, at kunne levere kundetilpassede løsninger til mange forskellige virksomheders behov eller at kunne levere nicheprodukter og -ydelser.

B2B-virksomhederne har, sammenlignet med de virksomheder, der sælger direkte til de private forbrugere, generelt været længere tid undervejs med at etablere salg via EDI<sup>vi</sup> eller e-handel via webshop. Dette skyldes blandt andet, at det kan være komplekst for B2B-virksomhederne at opbygge digitale systemer, som kan håndtere mange forskellige kunders forskelligartede behov, hvor ønsker til fx mængder, emballagetype, leveringsformer og skræddersyede produkter kan variere. Det skyldes også, at handelsvirksomhedernes virksomhedskunder fortsat efterspørger den direkte kontakt med en fysisk salgsperson, som kan rådgive dem om produkter samt hjælpe med at levere de eksakte mængder eller produkttyper, som kunden har brug for.

Mens den personlige relation i det fysiske salg fortsat spiller en afgørende rolle for B2B-virksomheder i engrosbranchen, har der dog været en positiv udvikling i udbredelsen af de digitale salgskanaler i handlen mellem professionelle. I 2015<sup>vii</sup> var det ca. hver tredje af Dansk Erhvervs handelsmedlemmer inden for grossisterhvervet, som havde etableret salg via enten EDI-salg, salg via webshop eller begge dele. I 2017 var denne andel steget således, at halvdelen (49 pct. – ej vist grafisk) af handelsgrossisterne har salg via enten webshop, EDI eller begge digitale kanaler. 40 pct. af grossisterne har etableret en webshop, mens knap en femtedel har salg via EDI (19 pct.).

Halvdelen af handelsgrossisterne har salg via digitale kanaler

Figur 5: B2B-virksomhedernes salgskanaler



Kilde: Dansk Erhvervs B2B-undersøgelse, marts 2018.

Note: n = 152. Søjlerne summerer ikke til 100 pct., da man har kunnet afgive flere svar på spørgsmålet.

Blandt B2B-virksomheder med salg til professionelle er der en overvægt af de mellemstore handelsvirksomheder med mindst 25 ansatte, som har salg via webshop. Samtidig er det primært de virksomheder, der forhandler standardvarer uden væsentlige kundespecifikke tilpasninger eller service- og vedligeholdelsesydelse, der afsætter varer via webshop. Med undtagelse af genvindings- og kemibrancherne har handelsvirksomhederne generelt taget webshoppen til sig som salgskanal. Dette gælder inden for så forskellige brancher som fx elektronik og kontorforsyning, virksomheder, der handler med bygge- og træmaterialer, medico og farma, maskiner og procesudstyr, fødevarer samt mode- og tekstilbranchen. For virksomhederne med EDI-salg ses hovedsageligt de samme tendenser.

At det netop er de mellemstore og store virksomheder, med en produktportefølje inden for standardiserede varer som fx forbrugsartikler, isenkram eller fødevarer, der har salg via webshop eller EDI, afspejler, at de digitale kanaler i stigende grad bliver anvendt af virksomhederne som en metode til at etablere "digitale motorveje" for de standardiserede produkter eller gentagne ordrer, hvor kunden ikke har behov for særlig produktrådgivning eller -tilpasning.

Da EDI-salg kan være en dyr investering, ligesom EDI primært egner sig til store ordreflows og ofte i sammenhæng med større lagerstyrings- og økonomisystemer, kan det for små og mellemstore virksomheder være en mere rentabel forretning at etablere webshopsalg end at handle via EDI.

Webshop eller EDI bruges i stigende grad som "digitale motorveje" ved handel med standardiserede produkter eller ved gentagne ordrer

## Størst omsætningsvækst i webshop

Virksomhederne har generelt oplevet vækst via såvel EDI-salg som e-handel via webshop de seneste tre år. Den største omsætningsvækst på mere end 15 pct. ses især hos de virksomheder, der har e-handel via webshop, hvor næsten halvdelen (43 pct.) har oplevet en omsætningsstigning på mere end 15 pct. over de seneste tre år. Salg, der kommer ind via EDI, har skabt en pæn omsætningsstigning over de seneste tre år, men tendenserne peger på webshoppen som den kanal, der er i størst fremgang.

Den største omsætningsvækst ses for virksomheder med e-handel via webshop

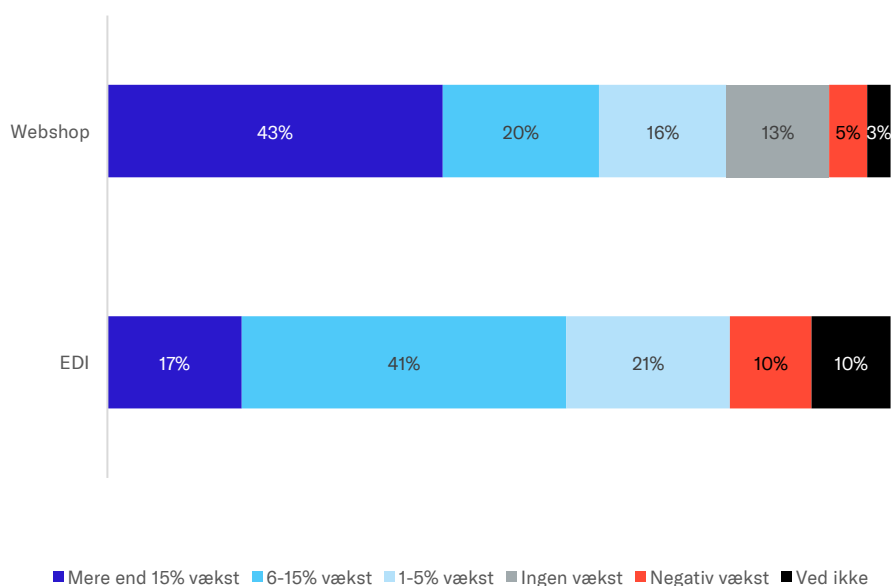
Omsætningsstigningen i webshoppen kan dels afspejle, at der de seneste år er flere virksomheder, som er kommet i gang med eller har fået optimeret deres webshopsalg, men tendenserne kan også afspejle andre ændringer i virksomhedernes onlinesalg og markedsføring, fx at virksomhederne har fået optimeret deres hjemmesider, så de får bedre udnyttelse af kundedata til markedsføringsformål, eller at virksomhederne har udvidet deres sortiment med nye varer eller services, som bliver udbudt via webshoppen.

Samtidig kan stigningen afspejle, at virksomhederne de seneste år er blevet mere digitale indad i forretningen, så der eksempelvis er skabt bedre integration imellem lagerstyrings- og salgssystemer, eller at der på tværs af afdelinger skabes flere synergier med udgangspunkt i fx kundedata. Grundlæggende er det største potentiale i digitalisering, at der er værdi i at overlade det grove til teknologien, så medarbejderne kan bruge ressourcerne på rådgivning, kundeservice og forretningsudvikling. Alt sammen faktorer, der kan influere positivt på omsætningsvæksten.

Mere digitalisering af både front- og back-end kan forklare omsætningsvækst på de digitale kanaler

Der er således mange positive effekter af digitalisering, som kan være udslagsgivende, når der ses omsætningsvækst på de digitale kanaler.

Figur 6: **Udviklingen i B2B-virksomhedernes omsætning fordelt på webshop og EDI de seneste tre år**



**Kilde:** Dansk Erhvervs B2B-undersøgelse, marts 2018.

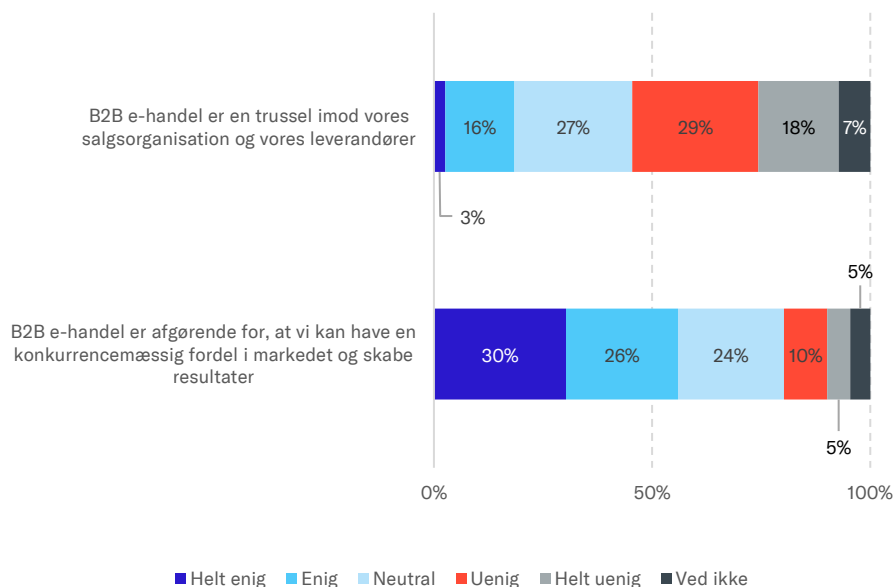
**Note:** n = e-handel (61) og EDI-salg (29). Spørgsmålet er kun besvaret af virksomheder, som har henholdsvis e-handel eller EDI-salg.

At e-handel via webshop er en positiv udvikling af forretningen i mange virksomheder bliver endvidere understreget af, at mere end halvdelen (56 pct.) af handelsvirksomhederne er enige eller helt enige i, at B2B e-handel er afgørende for, at virksomheden kan have konkurrencemæssig fordel i markedet og skabe resultater. Det er dog især de store virksomheder, der er af denne opfattelse. Kun 15 pct. af virksomhederne er uenig eller helt uenig i denne betragtning.

Omvendt mener kun knap hver femte virksomhed (19 pct.), at B2B e-handel er en trussel mod virksomhedens salgsorganisation og leverandører, mens knap halvdelen (47 pct.) er uenig i denne betragtning. Det gælder på tværs af engrosbranchen, at de ikke i specielt stort omfang anser B2B-e-handel som en trussel for deres salgsorganisation og deres leverandører.

56 pct. af handelsvirksomhederne er enige eller helt enige i, at B2B e-handel er afgørende for virksomhedens konkurrencemæssige fordel i markedet

Figur 7: **B2B-virksomhedernes syn på e-handel**



**Kilde:** Dansk Erhvervs B2B-undersøgelse, marts 2018.

**Note:** n = 152.

E-handel rummer således et stort potentiale for virksomhedernes salgs- og markedsføringsmuligheder og effektiviseringspotentiale, fordi virksomhederne igennem en webshop kan gøre sig tilgængelige for en større kundemasse og bruge de digitale kanaler til at få ny, databaseret viden om kundernes præferencer, som kan give udslag i en videreudvikling af produkter og serviceydelser eller til at pleje kunderelationerne til de eksisterende kunder.

Men i et digitaliseringsperspektiv - hvor fuld automatisering forudsætter, at computere taler sammen, uden at mennesker skal indtaste ordrer manuelt - kan man stadig anskue webshopløsningerne som manuelle processer, der har fået et skud strøm. Med EDI-salg foregår kommunikationen derimod direkte mellem virksomhedernes it-systemer, og man kan spare tastearbejdet i begge ender af bestillingen. Man afgiver ikke længere bestillingen per brev, fax, telefon eller mail, og ordren skal heller ikke indtastes manuelt på et website.

E-handel giver mulighed for, at virksomhederne kan få ny, databaseret viden til at videreudvikle produkter og serviceydelser eller pleje kunderelationer.



***Ved at satse meget på de digitale salgskanaler kan vi sælge bredere, bedre og billigere til vores kunder, når netop de har brug for det. Vi har valgt at have en benhård digital strategi, for det gør simpelthen, at vi lynhurtigt og effektivt kan skabe vækst i vores forretning. Så hvis man som B2B ikke allerede er begyndt at tænke digitalt, er det på tide at komme i gang, for det er helt sikkert fremtidens måde at drive forretning på.***

Michael Bang, E-Commerce Manager  
Redoffice Scan Office A/S

## **Er der vækstpotentiale i handelsplatformene?**

Internationale handelsplatforme som Amazon, Alibaba, Zalando – og nu også danske Wupti.com – har gennem en del år indtaget B2C e-handelsmarkeder overalt i verden. At kun 18 pct. af handelsmedlemmerne har angivet i figur 10, at de forventer, at salg via platforme får en større betydning om tre år, end de har i dag, kan vidne om, at potentialet i de digitale handelsplatforme stadig er ukendt for mange. Dette læses også ud af de 40 pct. af virksomhederne, som har angivet, at de ikke ved, hvilken rolle, disse platforme kommer til at spille de næste tre år.

Årsagen hertil kan være, at handelsvirksomhedernes oprindelige skepsis over – eller manglende tro på potentialet i – deres egne vækstmuligheder inden for digital handel – også spiller ind, når det kommer til handelsplatformene. At handelsvirksomhederne fortsat ser sig selv som virksomheder, hvor det fysiske salg og udviklingen af produkter og services i samspil med leverandører og kunder er de mest afgørende konkurrenceparametre, kan også have sat sine spor i forhold til B2B-virksomhedernes syn på potentialet i platformene som salgskanal.

## **Digitalt og analogt salg i handlen mellem professionelle**

Med udbredelsen af det digitale salg mellem professionelle er handelsvirksomhedernes digitale omstilling i høj grad drevet af salgs- og marketingafdelingerne, fordi optimeringen af ordreafgivelsen og købsoplevelsen er de primære instanser for ændring fra analog til digital virksomhed i forhold til salget.

Tendenserne i den digitale omstilling på B2B-markedet afspejler derfor den bevægelse, der ligeledes ses på det forbrugerdrevne marked, hvor offline og online salg i høj grad spiller sammen for at skabe de mest sammenhængende kundeforløb og dermed de mest

18 pct. af handelsgrossisterne forventer, at salg via platforme får en større betydning om tre år.

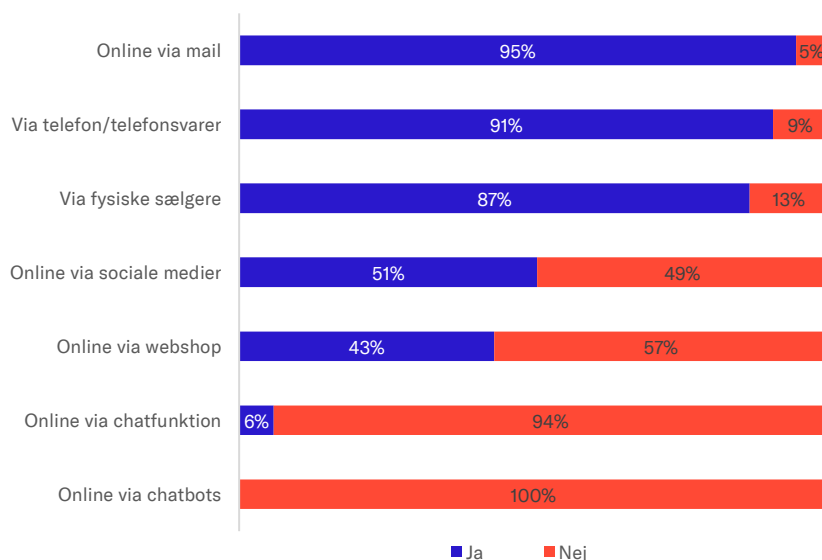
Digitale tendenser i B2B-markedet afspejler bevægelser fra forbrugermarkedet

personaliserede kundeoplevelser. Nøglen til vækst i B2B-markedet findes således på samme måde i en kombination af online og offline.

Blandt B2B-virksomhederne har 87 pct. af grossistvirksomhederne således i figur 8 angivet, at de fysiske salgskanaler fortsat er en vigtig salgskanal for dem. Samtidig spiller også det kontraktbaserede salg en vigtig rolle, især de mellemstore virksomheder, som derigennem er i tæt dialog med kunderne om fx nichebaserede produkter, som rummer en høj grad af specialisering. De digitale og fysiske kontakthflader understøtter således hinanden, og på samme måde er Dansk Erhvervs grossistmedlemmer generelt hverken analoge analfabeter eller digitale dydsmønstre. I de fleste tilfælde bliver kontakten til kunden opretholdt på begge typer af kontakthflader.

For 87 pct. af B2B-virksomhederne spiller fysiske salgskanaler fortsat en vigtig rolle.

Figur 8: **B2B-virksomhedernes kommunikationskanaler**



Kilde: Dansk Erhvervs B2B-undersøgelse, marts 2018.

Note: n = 152.



***Som engrosvirksomhed skal man i dag være digital, fordi vores kunder er digitale og forventer at kunne bestille varer selv, når det passer dem. Det letter en masse arbejde for både kunderne og for os. Men vi oplever også, at mange af vores kunder ofte har brug for specialleverancer, fx særlige mængder eller krydderiblandinger, der ikke er standard i vores sortiment, og så ved de, at hvis de ringer og snakker med os, vil vi meget gerne finde en løsning og tilbyde at blande produkterne eller levere varerne på den måde, kunden lige har behov for i det specifikke tilfælde. Mange af vores kunder er derfor vant til den personlige kontakt, og så længe de efterspørger det, vil vi også se en værdi i at tilbyde dem, at de kan ringe til os.”***

Brian Pedersen, salgschef  
Kryta A/S

Af figur 8 fremgår det også, at over halvdelen (51 pct.) af B2B-virksomhederne anvender sociale medier, fx LinkedIn, Facebook og Instagram, som kontaktoverflade til deres professionelle kunder. Dette afspejler, at mange af virksomhederne allerede har gjort sig erfaringer med at agere digitalt på samme måde som deres forbrugervendte kolleger.

Dette tager afsæt i, at de professionelle kunder i stigende grad efterspørger den samme digitale kundeoplevelse som den private forbruger, og at B2B-virksomhederne derfor i højere grad vil fokusere på den samme online og digitale tilstedeværelse, som på B2C-markedet. Så mens flere B2B-virksomheder også bevæger sig mere trygt ud på de digitale stepper, får de digitale kanaler også en vigtigere plads i den måde, det professionelle salg og den professionelle kunderelation finder sted på.

51 pct. af B2B-virksomhederne anvender sociale medier





***At være til stede på sociale medier har forbedret vores brand markant. Når vi kommer tilpas langt ud på de forskellige kanaler, kommer vi ikke blot ud i vores kunders feed, vi kommer også med dem hjem og med dem på arbejde igen næste dag. På den måde kan vi være til stede i kundens bevidsthed flere gange, uanset om vores kunder er på arbejde eller holder fri.***

Michael Bang, E-Commerce Manager, Redoffice  
Scan Office A/S

### **Professionelle kunder forlanger også en digital kundeoplevelse**

Udviklingen mod mere digitalt salg mellem handelsvirksomheder er særlig interessant, fordi handelsvirksomhedernes selvopfattelse har været, at rollen som værdiskaber i midten af værdikæden ikke nødvendigvis har egnet sig til at foregå digitalt. Dette har været understøttet af, at den primære salgskanal har været fysiske sælgere, som har gjort sig tilgængelige for kunderne i markedet ved at køre ud på kundebesøg, deltage i salgsmesser eller være on-the-spot rådgivere. Det kontrakt- eller relationsbaserede salg med rådgivning og kundetilpasset dialog med handelsvirksomhedernes rådgivere eller sælgere har derfor været en afgørende faktor for opbygning og fastholdelse af kunderelationerne mellem handelsvirksomhederne og deres kunder.

Udviklingen bliver også i høj grad drevet af den ændrede købsadfærd hos den professionelle indkøber, som tager sine vaner og forventninger fra privatsfæren med sig på arbejdet: Man forventer samme bekvemmelighed ved at handle på nettet, søge produktinformation, finde anbefalinger, læse blogs eller se produktvideoer.

Den professionelle indkøber ændrer adfærd og forventer samme bekvemmelighed ved at handle på nettet som den private forbruger.

Figur 9: **Kundernes forventning til B2B-virksomhedernes serviceydelser**



**Kilde:** Dansk Erhvervs B2B-undersøgelse, marts 2018.

**Note:** n = 152. Søjlerne summerer ikke til 100 pct., da man har kunne afgive flere svar på spørgsmålet. Der er stillet følgende spørgsmål til virksomhederne: *Hvilke forventninger oplever I, at jeres B2B-kunder har til jeres virksomhed?*

Når verdens markedspladser i høj grad bliver digitale, dikterer kunden i endnu højere grad konkurrenceparametrene, fordi konkurrenter blot er et enkelt klik væk. For fremtidens handelsvirksomheder er det altså ikke blot afgørende, at man som virksomhed er én af mange leverandører, der dukker op i søgeresultaterne, når kunden laver sin research online, man skal som leverandør også sikre, at når indkøbsoplevelsen er smidiggjort ved hjælp af digitale kanaler, skal kunden samtidig have oplevelsen af at være i centrum med alt hvad det indebærer, eksempelvis inden for adgang til inspiration og produktinformation, mobil- og tabletoptimerede hjemmeside- og webshopløsninger, og hvor kunden præsenteres for relevante og innovative produkter og løsninger baseret på præferencer, søge- og købshistorik, udviklingen i forbrugertrends m.m.



*I virkeligheden vil mange kunder helst have så lidt med dig at gøre som muligt, for de har jo travlt med at udføre deres job. Derfor er Lomax-konceptet også netop, at det skal være så nemt som muligt for kunden, og det hjælper de digitale salgskanaler med, for derigennem kan vi gøre det nemt og behageligt for kunden i en hektisk arbejdsdag at klikke alt lige fra kuglepenne til toiletpapir ned i deres digitale indkøbskurv.*

Jan Romme, Chief Digital Director  
Lomax A/S

Ovenstående er i tråd med, hvad McKinsey & Co. i 2017 beskrev i en rapport om, hvordan den professionelle indkøber i langt højere grad end tidligere ønsker at foretage sin produktsøgning og research på egen hånd på internettet, før de vil i kontakt med en fysisk sælger.<sup>viii</sup> Samtidig viser analysen, at det afgørende for den endelige beslutning om, hvorvidt ordren skal lægges online eller offline, er betinget af, om der er tale om et førstegangskøb eller ej.

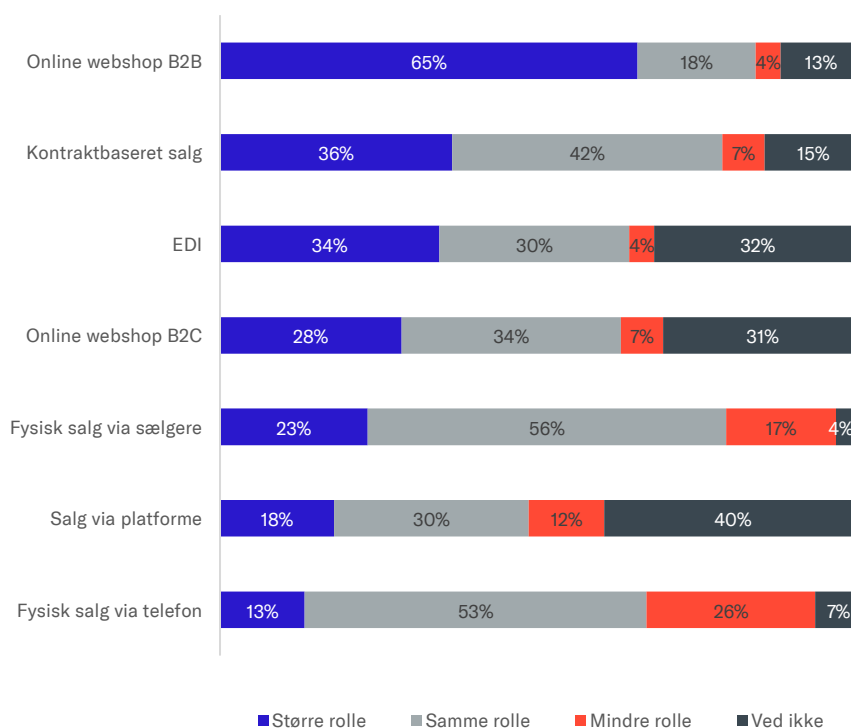
I analysen, som er udført på baggrund af svar fra 1.000 professionelle indkøbere på tværs af brancher i fire lande, fremgår det, at næsten 85 pct. af de professionelle indkøbere ville foretrække en digital kanal frem for at tale med en fysisk sælger, når der skal indkøbes det samme produkt eller den samme ydelse, som indkøberen tidligere har købt. Er der derimod tale om indkøb af helt nye produkter eller tilsvarende produkter med nye specifikationer, foretrækker kun en fjerdedel (24 pct.) af indkøberne den digitale kanal frem for at tale med en sælger.

### **Øget digitalisering giver gevinster på bundlinjen**

Spørger man grossisterne til deres syn på fysiske og digitale salgskanalers rolle inden for de næste tre år, svarer over halvdelen (56 pct.) af virksomhederne, at det fysiske salg via sælgere som minimum vil spille samme rolle som i dag. Dog angiver 65 pct. af grossisterne samtidig, at deres webshop om tre år vil spille en større rolle end i dag, mens det kun er lidt over hver tredje virksomhed (34 pct.), som spår deres EDI-salg en større rolle om tre år.

65 pct. af B2B-virksomhederne forventer, at webshop vil spille en fortsat større rolle i fremtiden

Figur 10: **B2B-virksomhedernes forventninger til brug af salgskanaler om tre år**



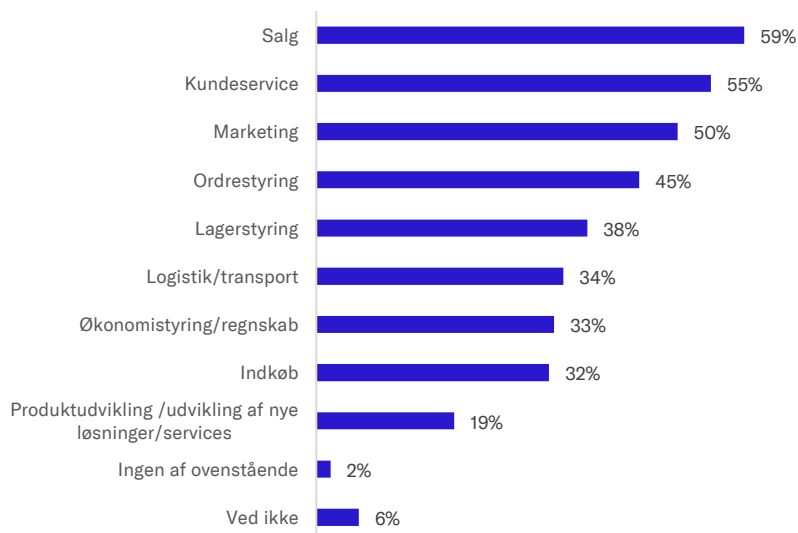
**Kilde:** Dansk Erhvervs B2B-undersøgelse, marts 2018.

**Note:** n = 152. Der er stillet følgende spørgsmål til virksomhederne: *Forventer I, at disse salgskanaler vil spille en større eller mindre rolle for din virksomhed om tre år?*

I forhold til handelsvirksomhedernes forventninger til, hvor i deres forretning, digitalisering kan give dem de største gevinster angiver 59 pct. af handelsvirksomhederne, at salg er det forretningsområde, hvor virksomhederne forventer det største løft som følge af de digitale, teknologiske og online muligheder. Dette skyldes givetvis også, at virksomhederne allerede igennem en årrække har arbejdet med digitalisering af en række back-office funktioner, fx ordre-, lager- og økonomistyring, logistik og transport. Derfor er tiden nu kommet til, at virksomhederne fokuserer på at høste gevinster ved digitaliseringen og optimeringen af de kundefvendte funktioner.

59 pct. af B2B-virksomhederne forventer, at "salg" er det forretningsområde, hvor digitalisering vil give de største gevinster

Figur 11: **Forventede gevinster ved brug af ny it, teknologi og online salgskanaler**



**Kilde:** Dansk Erhvervs B2B-undersøgelse, marts 2018.

**Note:** n = 152. Søjlerne summerer ikke til 100 pct., da man har kunne afgive flere svar på spørgsmålet. Der er stillet følgende spørgsmål til virksomhederne: *På hvilke områder kan I potentielt hente de største gevinster ved øget digitalisering /øget brug af it/teknologi/online salgskanaler?*

Godt halvdelen af virksomhederne mener således, at digitaliseringen potentielt vil kunne give store gevinster i forhold til deres kundeservice (55 pct.) og deres marketing (50 pct.). Dog mener mange virksomheder, at en række backoffice-funktioner som ordrestyring (45 pct.), lagerstyring (38 pct.), logistik og transport (34 pct.) samt økonomi og regnskabsfunktioner (33 pct.) fortsat vil kunne kaste flere gevinster af sig som følge af den digitale udvikling.

Digital samhandel mellem virksomhederne skaber således afsættet til, at viden i salgsfunktioner ekspederes tilbage i organisationen og derigennem kædes systematisk sammen med fx indkøb-, økonomi- og logistikfunktioner. Derved kan digitaliserings frigøre ressourcer til, at B2B-virksomhederne kan optimere deres forretning og være til stede over for eksisterende såvel som nye kundesegmenter, skabe øget fokus på nye services, udvide sortimentet med nye produktkategorier og etablere mere effektive arbejdsgange.

Og eftersom den digitale og teknologiske udvikling øger den globale konkurrenceintensitet skal de danske B2B-virksomheder også fremadrettet være endnu dygtigere end i dag til at profilere sig på de konkurrencefordele, de har i kraft af deres plads i værdikæden. Dette giver B2B-virksomhederne et solidt udgangspunkt til at være innovative i afsøgningen af nye produkter, i højere grad være leverandør af totalløsninger med afsæt i både produktkrav og markedskendskab og derigennem hjælpe deres kunder til at være agile i det dynamiske, globale handelsmarked.

Salg, kundeservice og marketing høster de største gevinster ved digitalisering.

B2B-virksomheder skal være dygtige til at profilere sig på konkurrencefordele, fx at være innovative og totalleverandører

# Robotterne kommer!

Robotterne kommer! – Det lyder som titlen på en dårlig science fiction-film, men ikke desto mindre er det virkelighed, og vi har givetvis kun set begyndelsen. Vi ser dem i forskellige afskygninger. Mest tjener de som mekaniske lagermedarbejdere, der plukker og pakker, eller som buddrenge på hjul. Men der er også folk fra branchen, som ser en fremtid, hvor eksempelvis kundeservicemedarbejdere er erstattet af robotter og dermed er i direkte kontakt med kunden. Derfor er det vigtigt at huske, at robotter ikke nødvendigvis behøver at have arme eller ben, men også optræder i skikkelse af softwarerobotter, som vi kender det fra eksempelvis Siri på iPhone eller Amazons virtuelle assistent Alexa.

Digitalisering og den teknologiske udvikling rummer uden tvivl et stort potentiale for handelsvirksomhedernes vækstmuligheder samt i udviklingen af fremtidens arbejdsmarked. Men digitalisering er ikke i sig selv en garanti for virksomhedernes succes eller velstand. For nogle virksomheder minder de muligheder, som digitaliseringen åbner op for, uden tvivl om en drøm, der går i opfyldelse, mens andre virksomheder kan være bekymrede for, hvad ny teknologi og digitalisering vil føre med sig, og hvad det vil komme til at betyde for dem som følge af øget konkurrence eller uvisheden om, hvordan markedet ser ud om tre, fem eller ti år. Det kan også være medarbejderne, der er bekymrede for, om deres branche bliver disrupted, eller om der på sigt stadig er behov for lige præcis deres kompetencer. Sidst, men ikke mindst, er digitalisering i sidste ende en forretningsmæssig disciplin lige som alle mulige andre aspekter af det at drive forretning. En digital investering er ikke nødvendigvis ensbetydende med en digital gevinst. Teknologien skal passe til forretningen, lige som en enkelt medarbejder skal passe til virksomhedens måde at gøre tingene på.

Nogle af de helt centrale spørgsmål, som har meldt sig i kølvandet på den hastige teknologiske udvikling og digitaliseringens udbredelse blandt B2B-virksomhederne, er derfor også, hvor i værdikæden danske engrosvirksomheder skal satse på at placere sig i fremtiden, samt hvilke kompetencer, og dermed typer arbejdskraft, der i forlængelse heraf vil være behov for i fremtidens engros erhverv.

## Den digitale udvikling vil skabe flere jobs i engrosbranchen

Den frygt, som nogle medarbejdere kan have for den teknologiske udviklings konsekvenser for deres jobsituation, bliver ikke understøttet af B2B-virksomhedernes forventninger til fremtiden. B2B-virksomhederne i engrosbranchen ser derimod generelt positivt på medarbejdersituationen de kommende år sideløbende med den digitale udvikling.

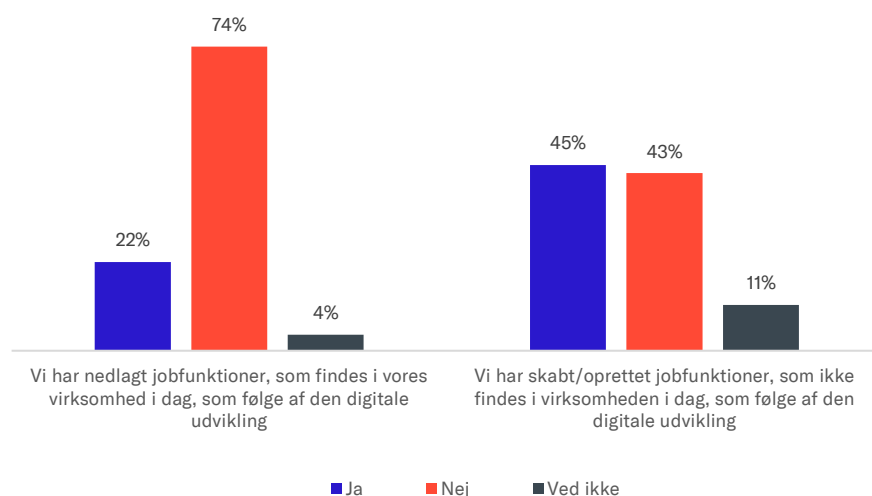
Knap halvdelen (45 pct.) af B2B-virksomhederne forventer således, at de har oprettet nye jobfunktioner om tre år som følge af den digitale udvikling. Omvendt forventer kun godt hver femte virksomhed (22 pct.), at de har nedlagt jobfunktioner om tre år som følge af digitaliseringen, mens tre ud af fire virksomheder (74 pct.) ikke forventer, at de har nedlagt jobfunktioner.

En digital investering er ikke nødvendigvis lig med en digital gevinst – teknologien skal passe til forretningen

B2B-virksomhederne ser positivt på jobsituationen som følge af den digitale udvikling

Der er altså markant flere virksomheder, der forventer, at de vil skabe job frem for at nedlægge job. Der er desuden en klar tendens til, at det er de store virksomheder, som både nedlægger og skaber jobfunktioner i deres virksomheder, mens de mindre virksomheder er knap så agile.

Figur 12: **B2B-virksomhedernes forventninger til betydningen af den digitale udvikling for jobfunktioner i branchen**



Markant flere virksomheder forventer, at den digitale udvikling vil skabe flere job frem for at nedlægge job

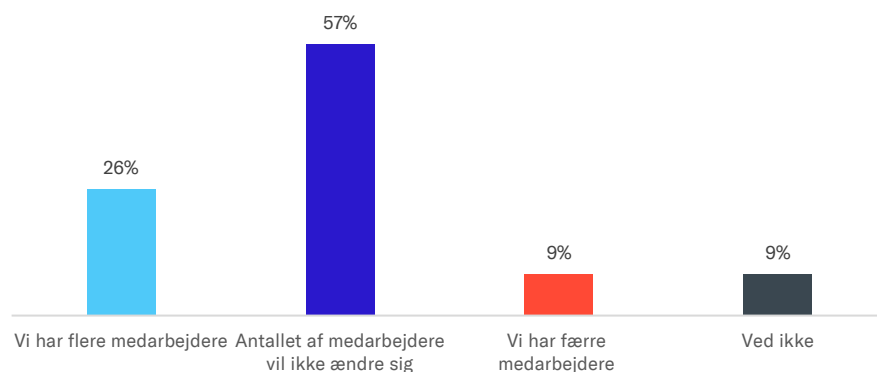
**Kilde:** Dansk Erhvervs B2B-undersøgelse, marts 2018.

**Note:** n = 152.

Den generelle optimisme i forhold til medarbejdersituationen om tre år blandt virksomhederne i engrosbranchen bliver også understøttet af, at flere virksomheder forventer, at de vil have flere medarbejdere om tre år som følge af den digitale udvikling end virksomheder, der forventer færre medarbejdere.

I undersøgelsen angiver godt hver fjerde virksomhed (26 pct.) således, at de forventer at have flere medarbejdere om tre år. De positive forventninger til antal medarbejdere er meget konstant på tværs af branchen. Kun knap hver tiende virksomhed (9 pct.) forventer, at de vil have færre medarbejdere end i dag som følge af digitaliseringen. Den resterende del af virksomhederne (57 pct.) forventer, at medarbejdersituationen vil være uændret om tre år.

Figur 13: **B2B-virksomhedernes forventninger til betydningen af den digitale udvikling for antallet af beskæftigede i deres virksomhed**



Digitaliseringen betyder ikke nødvendigvis, at der bliver færre arbejdspladser

**Kilde:** Dansk Erhvervs B2B-undersøgelse, marts 2018.

**Note:** n = 152.

Digitaliseringen og den teknologiske udvikling betyder altså ikke, at der bliver færre arbejdspladser end i dag, og mange af B2B-virksomhederne ser i den forbindelse positivt på fremtiden. Dette skal også ses i lyset af, at mange virksomheder bruger den nye teknologi til at frigøre ressourcer og udvide deres produktsortiment og ydelser.

## Digitalisering har sat viden og service i fokus

I lyset af virksomhedernes forventninger til, at de vil ansætte flere medarbejdere de kommende år, er det vigtigt, at vi i Danmark også fremadrettet uddanner til de behov, virksomhederne har sideløbende med digitaliseringen og den teknologiske udvikling for at fastholde og trække omsætning og arbejdspladser til Danmark. Det er derfor afgørende, at uddannelserne i Danmark er gearet til at skabe driftige og innovative medarbejdere med globalt udsyn til fremtidens erhvervsliv og arbejdsmarked.

Samtidig står danske virksomheder generelt over for den udfordring, at de er underlagt et højt omkostningsniveau i form af bl.a. høje skatter, moms og afgifter samt et højt lønniveau. Danmark har det næsthøjeste lønniveau i detail- og engros erhvervene i EU, kun overgået af Belgien.<sup>ix</sup> Det betyder, at danske virksomheder er særdeles konkurrenceudsatte, herunder på grund af det høje lønniveau.

Danmark har det næsthøjeste lønniveau i EU og er dermed særdeles konkurrenceudsatte

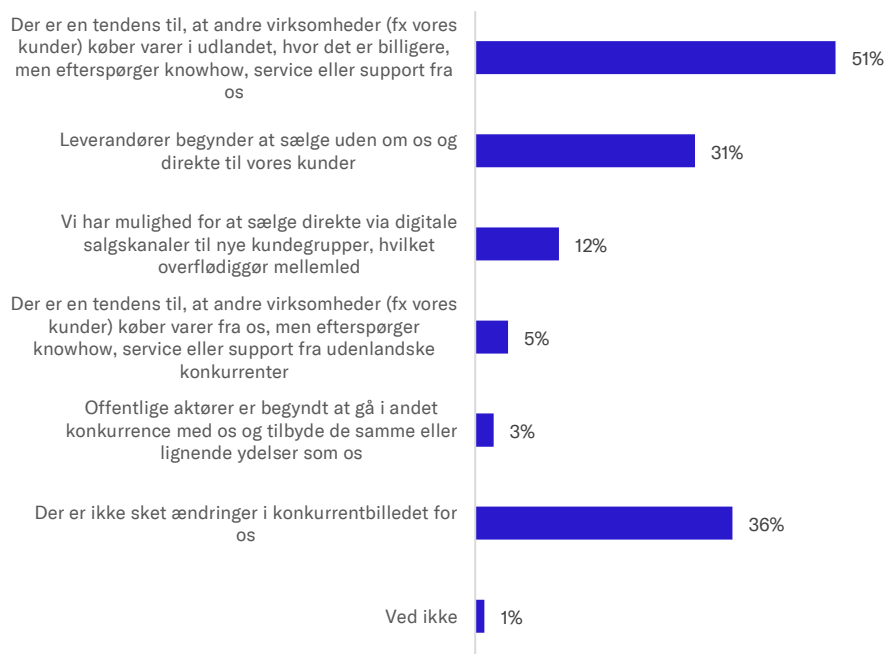
Der er en tendens til, at andre virksomheder, herunder engrosvirksomhedernes kunder, køber varer i udlandet, hvor produktionsomkostningerne, bl.a. lønningerne, er lavere. Til gengæld efterspørger de viden, service og support fra de danske virksomheder. Det angiver godt halvdelen (51 pct.) af de adspurgte danske engrosvirksomheder blandt Dansk



Erhvervs medlemmer, når de skal forholde sig til, hvordan konkurrentbilledet har udviklet sig de seneste tre år. Det er især mellemstore virksomheder, der sælger standardvarer, der angiver dette, men også både store og små virksomheder samt inden for så forskellige brancher som bl.a. elektronik, fødevarer, byggematerialer, kemi, kontorforsyning, medico/farma, maskiner og procesudstyr.

Kun 5 pct. angiver, at det omvendte er tilfældet, dvs. at de sælger varerne, men kunderne efterspørger viden, service eller support fra udenlandske konkurrenter. Det peger i retning af, at det, vi især er gode til og konkurrencedygtige i forhold til i Danmark, og dermed også bør satse på i fremtiden, er viden og service.

Figur 14: **Virksomhedernes opfattelse af ændringerne i konkurrencebilledet de seneste tre år**



Digitalisering har sat viden og service i fokus

Kilde: Dansk Erhvervs B2B-undersøgelse, marts 2018.

Note: n = 152. Søjlerne summerer ikke til 100 pct., da man har kunnet angive flere svar på spørgsmålet.

Tendensen til, at danske virksomheder mister ordrer, men til gengæld i højere grad leverer service, support og viden, trækker paralleller til udviklingen i modebranchen i 1990'erne. Her blev modebranchen disrupted på lavtlønsområderne af billig arbejdskraft i udlandet, og rigtige mange arbejdspladser blev outsourcet til Østen og Sydeuropa. Til gengæld lykkedes det at bevare de videntunge job i Danmark som bl.a. de indledende opgaver som idé og design samt de opfølgende opgaver som markedsføring, branding, etc.<sup>x</sup>

Eftersom digitalisering og den teknologiske udvikling effektiviserer arbejdsgangene, er det afgørende, at den frigjorte arbejdskraft bliver efteruddannet og får nye kompetencer rettet mod de nye jobfunktioner. Ellers risikerer vi, at væksten bliver hæmmet, og at også de mere videntunge virksomheder flytter ud, fordi de mangler arbejdskraft, hvilket vil være til stor skade for samfundet som helhed.

Det er afgørende, at medarbejderne bliver efteruddannet og får nye kompetencer rettet mod de nye job

## Serviceydelser er afgørende for konkurrenceevnen

Udviklingen henimod mere fokus på serviceydelser og viden bliver også understøttet af engrosvirksomhedernes oplevelse af, hvad digitaliseringen har betydet for deres virksomhed de seneste tre år. Hér angiver godt halvdelen (51 pct.), at de har forbedret eller udbygget deres service over for kunderne, mens knap hver tredje virksomhed (30 pct.) har udvidet deres sortiment med nye produkter. Sidstnævnte gælder bl.a. især elektronik og medico/farma virksomheder, men også til en vis grad virksomheder der handler med maskiner og procesudstyr.

Godt halvdelen af virksomhederne har forbedret eller udbygget deres service de seneste tre år

Service skal i dette tilfælde ikke udelukkende forstås som den direkte kundeservice eller supportfunktioner, som vi kender fra mange virksomheder i dag. Service skal i denne forbindelse også forstås som eksempelvis udvidet produktservice, abonnement på vedligeholdelse, opgraderinger, kunde- eller projektspecifik vejledning til brug af produkterne, kurser, etc.

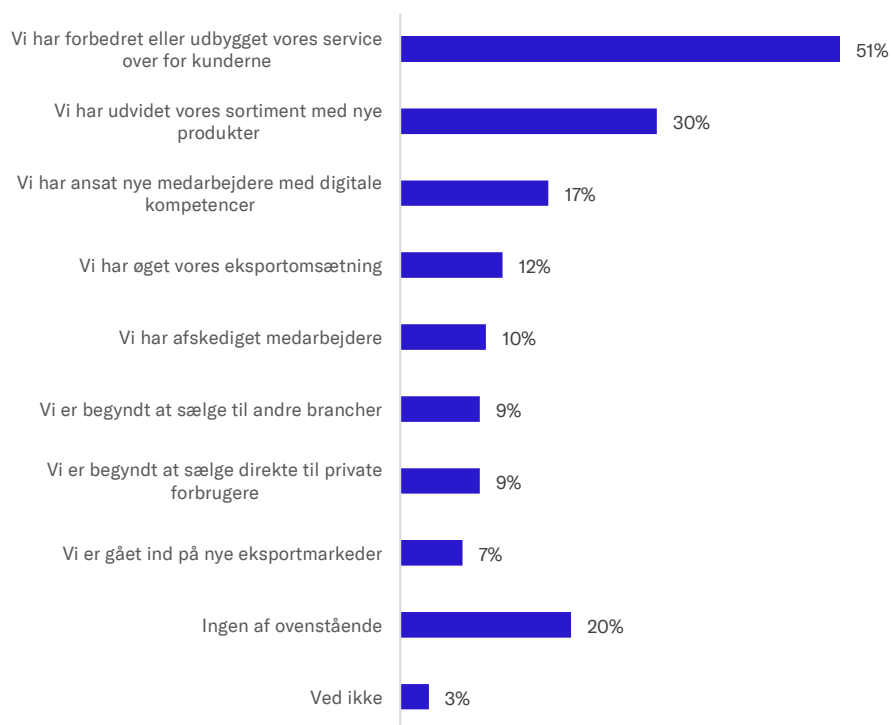
B2B-virksomhedens rolle er med andre ord ikke begrænset til simple funktioner i forbindelse med håndtering og lagerstyring af produkter. Forskning, udvikling og innovation i engrosbranchen er primært fokuseret på innovation i forsyningskæden og i at udvikle nye services, der tilfører værdi til B2B-kunden. Mange virksomheder tilbyder support og service og dedikerer også energi til at udvikle nye processer og teknologier, fx relateret til en mere effektiv forsyningskæde, produktsporing, elektroniske devices, etc. Med denne form for innovation reducerer grossisterne transaktionsomkostningerne mellem producent og kunde og optimerer dermed værdikæden.

På medarbejdersiden har hver sjette virksomhed (17 pct.) ansat nye medarbejdere med digitale kompetencer. Det gælder på tværs af virksomhedsstørrelser og produkttyper, men også til en vis grad på tværs af brancher. Alt sammen noget, der illustrerer vækst, og dermed overordnet fortæller en positiv historie om udviklingen i engrosvirksomhederne.

17 pct. af virksomhederne har ansat medarbejdere med digitale kompetencer de seneste tre år

Omvendt kan det umiddelbart fremstå negativt, at 10 pct. af virksomhederne har afskediget medarbejdere. Der kan dog være tale om en strømning og effektivisering af virksomhederne, hvilket overordnet set er positivt. Hvis man samtidig sammenholder dette med de generelle tendenser i undersøgelsen, dvs. at der generelt er flere virksomheder, der ansætter medarbejdere end afskediger, og at engrosbranchen generelt har oplevet en stigning i beskæftigelsen på 5 pct. fra 2015 til 2017<sup>xi</sup>, er der overordnet set tale om en positiv udvikling. Alt tyder med andre ord på, at den teknologiske udvikling betyder, at der er behov for flere ansatte, men nogle steder med nye kompetencer.

Figur 15: Digitaliseringens betydning for B2B-virksomhederne de seneste tre år



**Kilde:** Dansk Erhvervs B2B-undersøgelse, marts 2018.

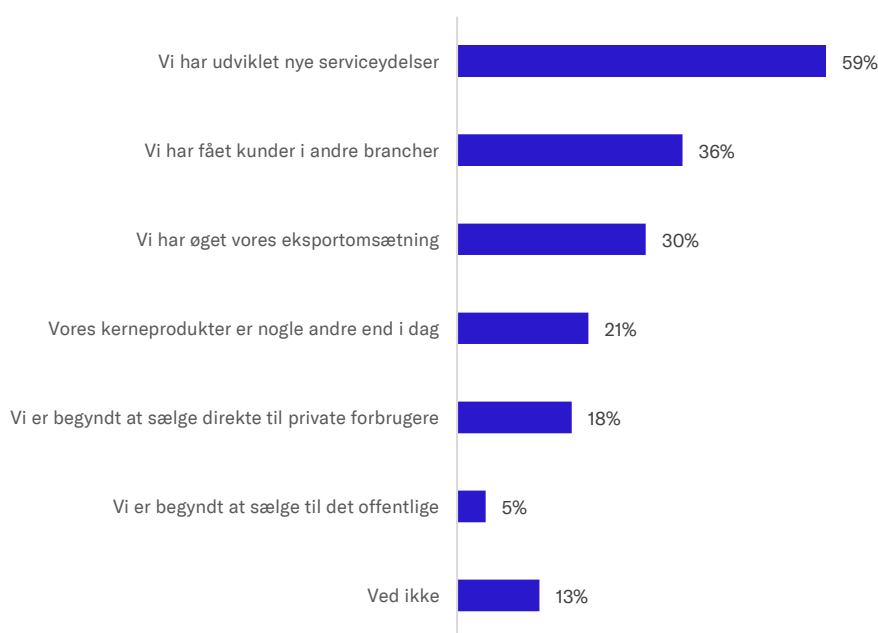
**Note:** n = 152. Søjlerne summerer ikke til 100 pct., da man har kunne afgive flere svar på spørgsmålet.

Sætter man udviklingen *de seneste tre år* i relation til virksomhedernes forventninger til, hvad digitaliseringen vil komme til at betyde for udviklingen af deres forretning *de kommende tre år*, tyder meget på, at tendensen mod mere fokus på service og viden samt flere digitale kompetencer, vil fortsætte.

Mere end halvdelen af virksomhederne (59 pct.) forventer således, at de har udviklet nye serviceydelser om tre år. Det er især de store virksomheder, der har denne forventning, men på tværs af brancher. Godt hver tredje virksomhed (36 pct.) forventer, at de har fået kunder i andre brancher, mens knap hver tredje virksomhed (30 pct.) forventer, at de har øget deres eksportomsætning om tre år. Det er især de mellemstore virksomheder, der forventer, at de har fået kunder i andre brancher og øget deres eksportomsætning. Endelig er det særligt interessant, at ikke mindre end hver femte virksomhed (21 pct.) forventer, at deres kerneydelser allerede om tre år er nogle andre end i dag som følge af digitaliseringen. Det tyder på, at der virkelig er fart på udviklingen og den digitale omstilling i mange engrosvirksomheder.

59 pct. af virksomhederne forventer, at de har udviklet nye serviceydelser om tre år

Figur 16: Digitaliseringens betydning for B2B-virksomhederne om tre år



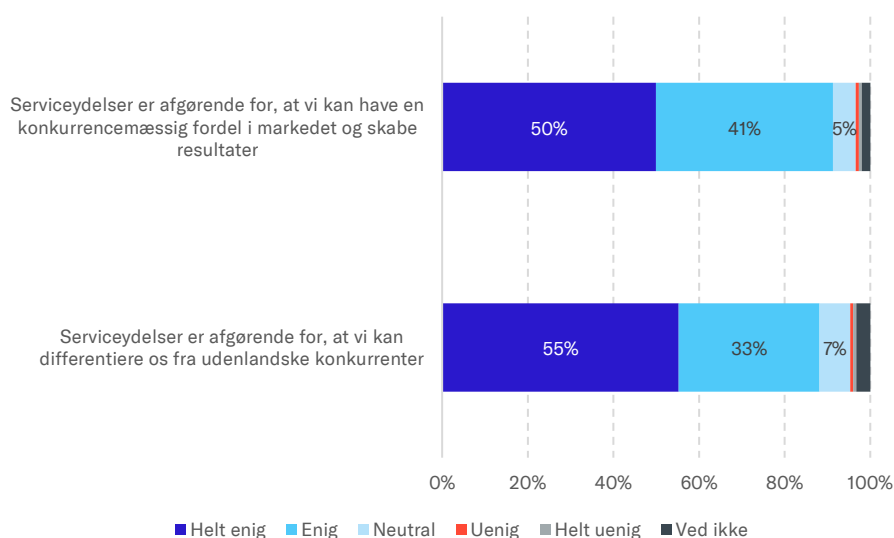
**Kilde:** Dansk Erhvervs B2B-undersøgelse, marts 2018.

**Note:** n = 152. Søjlerne summerer ikke til 100 pct., da man har kunne afgive flere svar på spørgsmålet. Der er stillet følgende spørgsmål til virksomhederne: *I dette spørgsmål skal I udelukkende fokusere på de ting, som I forventer at gøre om 3 år, som I ikke allerede gør i dag. Hvad tror du, at digitaliseringen kommer til at betyde for jeres forretningsmæssige udvikling om 3 år?*

Serviceydelser er således kernen i mange af fremtidens B2B-virksomheder. Dette bliver i høj grad også understreget af, at hele 88 pct. af virksomhederne er enige eller helt enige i, at serviceydelser er afgørende for, at de kan differentiere sig fra udenlandske konkurrenter. Endnu flere (91 pct.) af virksomhederne er enig eller helt enig i, at serviceydelser er afgørende for, at de kan have en konkurrencemæssig fordel i markedet og skabe resultater. Denne opfattelse gælder på tværs af branchen.

88 pct. af virksomhederne er enige i, at serviceydelser er afgørende i forhold til udenlandske konkurrenter

Figur 17: **Betydningen af serviceydelser for B2B-virksomhederne**



Serviceydelser er kernen i mange af fremtidens B2B-virksomheder

Kilde: Dansk Erhvervs B2B-undersøgelse, marts 2018.

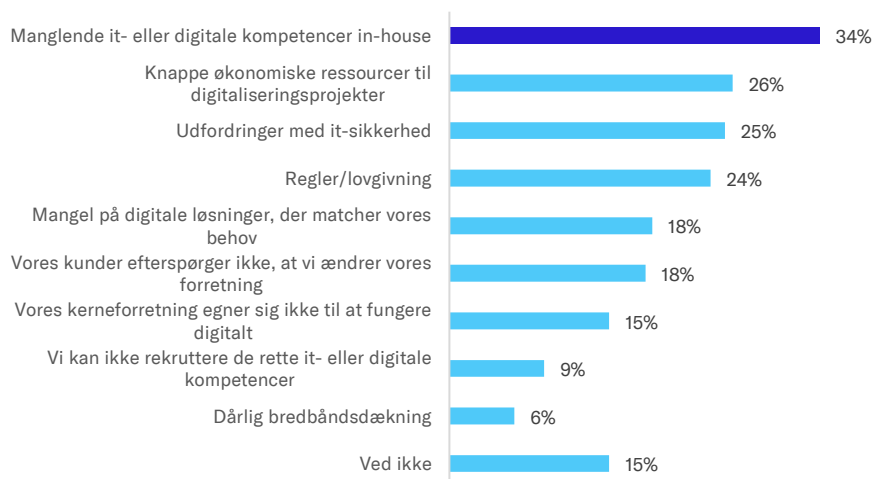
Note: n = 152.

## Mangel på digitale kompetencer er en barriere for udvikling

I forlængelse af virksomhedernes forventninger til, hvad den digitale og teknologiske udvikling potentielt vil kunne gøre for deres virksomhed, vil der være et øget behov for medarbejdere med tekniske kompetencer på alle niveauer, fra faglærte til ingeniører. En øget eller ændret produktion vil samtidig skabe behov for andre og flere kompetencer andre steder i virksomheden, fx designere, industrideknikere, sælgere, it-specialister, marketingmedarbejdere, etc. Det stiller krav til uddannelsessektoren om at skrue uddannelser sammen, der kan matche de behov, der følger med et øget fokus på viden og service i engrosbranchen. Godt hver tredje virksomhed (34 pct.) angiver således, at manglende it- eller digitale kompetencer internt i virksomheden er en barriere for deres digitale udvikling. Dette gælder virksomheder på tværs af branchen. I denne forbindelse er en vigtig pointe, at de digitale kompetencer, som virksomhederne mangler, ikke nødvendigvis er af den samme type, som de it-medarbejdere, der typisk sidder i virksomhedernes it-afdelinger og servicerer de it-systemer, virksomhederne benytter.

Det er nødvendigt, at uddannelsessektoren tilbyder uddannelser, der matcher virksomhedernes behov

Figur 18: **B2B-virksomhedernes opfattelse af barrierer for digital udvikling i deres virksomhed**



34 pct. af angiver, at manglende digitale kompetencer i virksomheden er en barriere for virksomhedens udvikling

**Kilde:** Dansk Erhvervs B2B-undersøgelse, marts 2018.

**Note:** n = 152. Søjlerne summerer ikke til 100 pct., da man har kunne afgive flere svar på spørgsmålet.

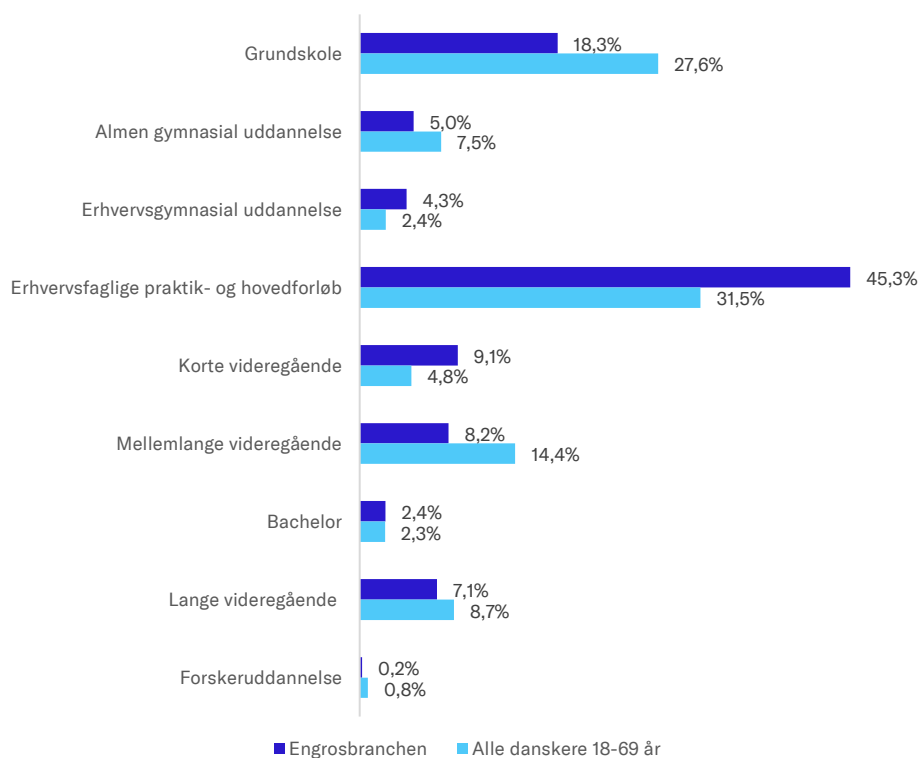
I dag er engrosbranchen især karakteriseret ved mange medarbejdere med en erhvervsuddannelse i bagagen. Knap halvdelen (45 pct.) af de ansatte i branchen har en erhvervsuddannelse som baggrund, hvilket er væsentligt mere end i det samlede erhvervsliv. Hovedparten af de erhvervsuddannede har en handelsuddannelse eller en kontoruddannelse bag sig. Der findes også en stor gruppe af medarbejdere, som er uddannet inden for områder som jern og metal samt bygge og anlæg.

45 pct. af medarbejderne i B2B-virksomhederne har en erhvervsuddannelse i bagagen

Mere end hver fjerde ansatte i engrosvirksomhederne har en videregående uddannelse. Det er en lidt lavere andel end i det samlede erhvervsliv, hvor det tilsvarende er godt hver tredje, som har en videregående uddannelse. Engrosvirksomhederne bliver i højere og højere grad specialiserede og har fokus på analyse og forretningsoptimering, ligesom det er nødvendigt for en række B2B-virksomheder at have specialister med tekniske kompetencer, fordi de har avancerede produkter og serviceydelser.

Andelen af medarbejdere, som kun har en grundskoleuddannelse, er derimod faldende i branchen. En stor del af forklaringen er, at B2B-handelserhvervet gennem en årrække har været igennem betragtelige omvæltninger i kølvandet på den digitale og teknologiske udvikling, som har afstedkommet effektiviseringer og tilpasninger af driften. Det ses især i forhold til lagerstyring, automatisk genopfyldning hos kunden mv., som i høj grad end tidligere indeholdt funktioner, som ufaglært arbejdskraft håndterede. Disse funktioner forventes ikke at komme tilbage, da de er blevet automatiseret eller digitaliseret.

Figur 19: **Uddannelsessammensætningen i B2B-virksomhederne sammenlignet med den danske befolkning i alderen 18-69 år, 2016**



Engrosbranchen er især karakteriseret ved medarbejdere med en erhvervsuddannelse

Kilde: Dansk Erhvervs beregninger pba. Danmarks Statistik.

## Fremtidens uddannelser inden for B2B-handlen

I de sidste mange år har der været en udvikling inden for B2B-erhvervene som har peget i to retninger.

Den ene retning knytter sig til et stigende samspil mellem køber og sælger – indgåelse af langvarige relationer, der blandt andet kommer til udtryk i øget samarbejde og systemintegration i værdikæden. Det betyder også, at der sker et skifte væk fra primært at være udbyder af produkter til konkurrencedygtige priser, til også at omfatte rådgivning og support i forbindelse med specialviden om produkterne. Det betyder, at B2B-virksomhederne i stigende grad undersøger kundernes præferencestrukturer, købsadfærd og systemløsninger i værdikæden med henblik på at skabe størst mulig værdi for kunden og sig selv.

Den *anden retning* er afstedkommet af en øget brug af digitale værktøjer, hvor vi ser en klar tendens til, at digitalisering i bred forstand – og e-handel i mere snæver forstand – som nævnt er med til at udviske forskellene på B2B- og B2C-markederne på grund af øget transparens, mere flydende åbningstidspunkter, bredere udvalg og mindsket betydning af geografisk placering. Det appellerer i høj grad til, at B2B-virksomheder kan have interesse i at springe detailedet over og sælge direkte til slutbrugeren samtidig med, at de bibeholder deres styrkepositioner på B2B-markedet. Omvendt vil nogle B2C-virksomheder have en indkøbsvolumen, som gør, at virksomheden også kan blive aktør på B2B-markedet.

Det tiltagende digitale fokus vil stille flere nye krav til medarbejderne som for eksempel kendskab til it-systemer og digitalisering generelt i fremtiden. Det kræver også kompetencer inden for datahåndtering og analyse, fx for at optimere samspillet mellem indkøb, salg og logistik.

Samlet set betyder digitalisering og den teknologiske udvikling, at der opstår en øget efterspørgsel efter kompetencer inden for logistik og supply chain management, strategisk salg, service, eftersalgsservice, relationsoptimering, innovation og bæredygtighed samt analyse og produktudvikling, mens der stadig er fokus på det gode købmandskab.



***Digital handel har stor indflydelse på, hvordan markedet vil se ud i fremtiden. Derfor er det afgørende, at handelsvirksomhederne får adgang til arbejdskraft med kompetencer, der matcher den fremdrift, vi ser inden for digital handel, dataanalyse samt online og offline kundebehandling.***

***Derfor har Dansk Erhverv arbejdet for at få etableret de nye nationale videnscentre for digital handel og databaseret service og forretningsudvikling, lige såvel som vi har bidraget til udviklingen af nye erhvervsuddannelser med fokus på digital handel.***

Laurits Rønn, direktør  
Dansk Erhverv

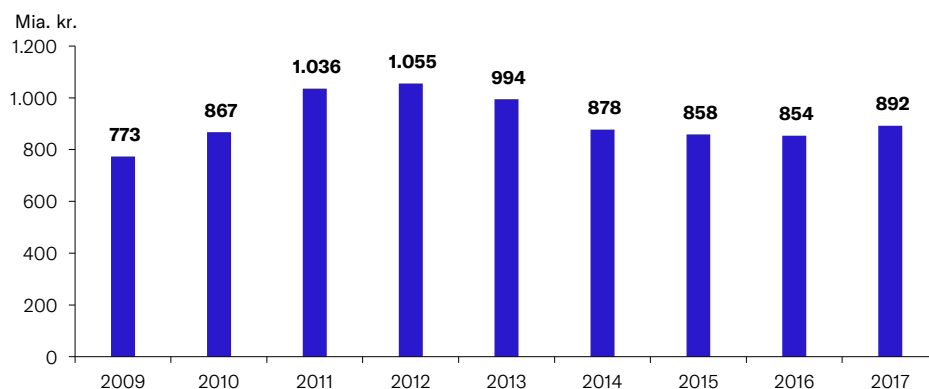


# Appendix: Nøgletal for B2B-engrosbranchen

## Stigende omsætning i B2B-engrosbranchen

Engrosbranchen har i 2017 formået at øge den samlede omsætning til ca. 890 mia. kr. sammenlignet med 2016, hvor omsætningen var på ca. 850 mia. kr. Det svarer til en stigning på 4,5 pct., renset for inflation. Det er første gang siden 2012, at omsætningen i branchen er steget.

Figur 20: Omsætning i engrosbranchen, 2009-2017, mia. kr.

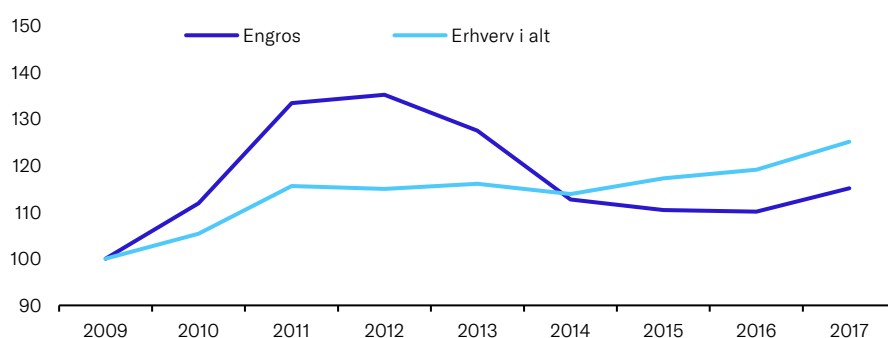


**Kilde:** Danmarks Statistik og egne beregninger.

**Note:** Omsætningstal er ex moms og i faste priser. Engrosbranchen er defineret ved branchekoderne 46.001-46.007, dvs. inkl. agenturhandel, hvilket er den gængse opgørelsesmetode for engrosbranchen.

Sammenligner man omsætningsudviklingen i engrosbranchen med omsætningsudviklingen i det samlede danske erhvervsliv, fremgår det, at engrosbranchens omsætning igen vokser med samme fart som de resterende erhverv. Omsætningen i det samlede danske erhvervsliv har været støt stigende siden 2014, hvor engrosbranchen stadigvæk kæmpede med faldende omsætningstal.

Figur 21: **Indekseret omsætningsudvikling i engrosbranchen samt erhverv i alt i Danmark, 2009-2017 (2009=100)**



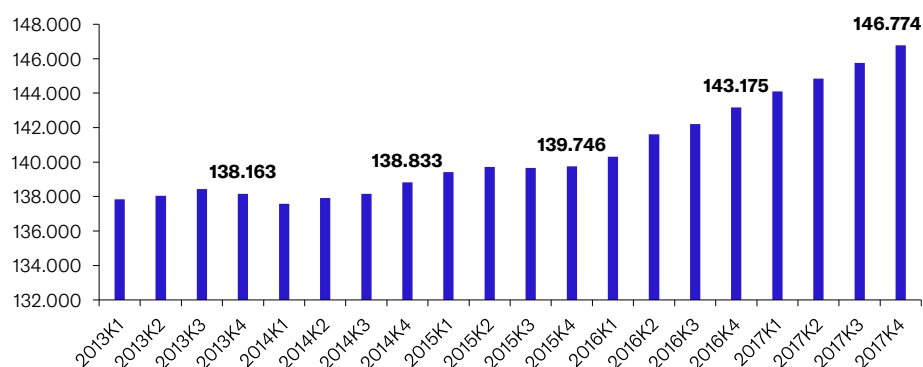
**Kilde:** Danmarks Statistik og egne beregninger.

**Note:** Omsætningstal er ex moms og i faste priser. Engrosbranchen er defineret ved branchekoderne 46.001-46.007, dvs. inkl. agenturhandel, hvilket er den gængse opgørelsesmetode for engrosbranchen.

## Høj beskæftigelsesvækst i engrosbranchen

Antallet af fuldtidsmedarbejdere har, ligesom omsætningen, taget en pæn stigning siden første kvartal 2016. Efter at have været stort set uændret i perioden 2013-2015, steg antallet af fuldtidsmedarbejdere i branchen markant fra første kvartal 2016. Hvert eneste kvartal siden da er antallet af fuldtidsmedarbejdere i engrosbranchen således fortsat steget, så der i dag er knap 147.000 fuldtidspersoner beskæftiget i engrosbranchen. Det er her vigtigt at bemærke, at der er forskel på antal beskæftigede (ca. 170.000 for den samlede B2B-branche) og antal fuldtidsbeskæftigede, som er 147.000. Sammenligner man udviklingen fra fjerde kvartal 2015 til samme kvartal i 2017, er antallet af fuldtidspersoner således steget med 5 pct. Det svarer meget godt til den positive omsætningsudvikling, som branchen har oplevet siden 2016.

Figur 22: **Antal fuldtidsansatte i engrosbranchen, 2013-2017**

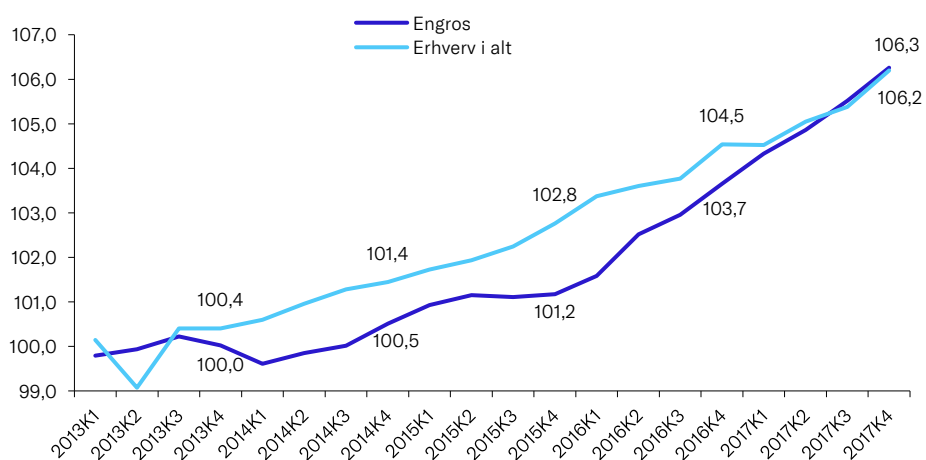


**Kilde:** Egne beregninger på baggrund af en særkørsel fra Danmarks Statistik.

**Note:** Tallene er sæsonkorrigerede. Engrosbranchen er defineret ved branchekoderne 46.001-46.007, dvs. inkl. agenturhandel, hvilket er den gængse opgørelsesmetode for engrosbranchen.

Sammenlignet med antallet af fuldtidsbeskæftigede i de øvrige erhverv i Danmark er engrosbranchen halet ind på de øvrige erhverv – særligt på grund af et stærkt 2017. Sammenlignet med det samlede arbejdsmarked, med udgangspunkt i 2013, ligger engrosbranchen således nu på højde med det samlede erhverv i Danmark, målt på beskæftigelsesvæksten i perioden.

Figur 23: **Indekseret udvikling i antallet af fuldtidsmedarbejdere i engrosbranchen samt erhverv i alt i Danmark, 2013-2017 (2013=100)**



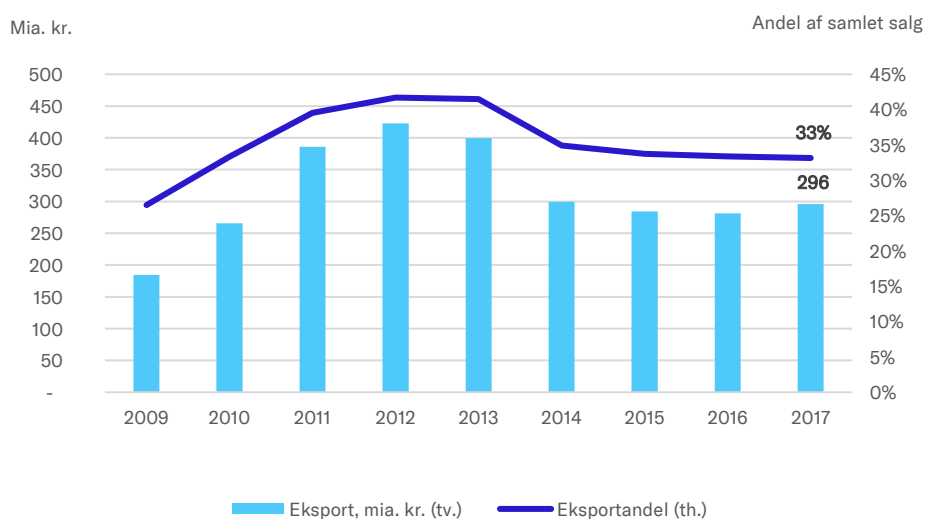
**Kilde:** Egne beregninger på baggrund af en særkørsel fra Danmarks Statistik.

**Note:** Tallene er sæsonkorrigerede. Engrosbranchen er defineret ved branchekoderne 46.001-46.007, dvs. inkl. agenturhandel, hvilket er den gængse opgørelsesmetode for engrosbranchen.

## Engrosbranchens samlede eksport steg i 2017

Engrosbranchens eksporttal viser, at branchen sendte ordrer for omkring 300 mia. kr. ud af landet sidste år. Det svarer omtrent til en tredjedel af den samlede omsætning i branchen. Eksportandelen af det samlede salg har ligget stabilt på dette leje siden 2014. Ser man på den samlede danske eksport af varer, som i 2017 beløb sig til 750 mia. kr., står engrosbranchen med sine 296 mia. kr. for ca. 40 pct. af den samlede danske eksport af varer til udlandet.

Figur 24: Engrosbranchens eksport, mia. kr. samt eksportandel, 2009-2017



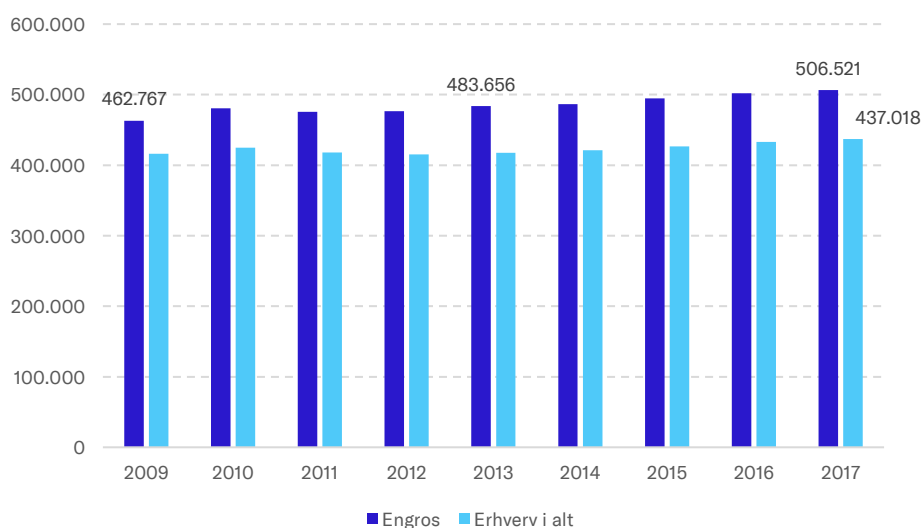
**Kilde:** Danmarks Statistik og egne beregninger.

**Note:** Eksporten er opgjort ex moms og i løbende priser. Engrosbranchen er defineret ved branchekoderne 46.001-46.007, dvs. inkl. agenturhandel, hvilket er den gængse opgørelsesmetode for engrosbranchen.

## Lønsummen per medarbejder i engrosbranchen stiger

Den gennemsnitlige lønsum per fuldtidsbeskæftigede i engrosbranchen har bevæget sig støt opad de seneste mange år, så den i 2017 er nået over 500.000 kr. Dette niveau er noget højere end det tilsvarende tal for det danske arbejdsmarked generelt, hvor den gennemsnitlige lønsum per fuldtidsansat ligger på ca. 437.000 kr. Det indikerer alt i alt, at engrosbranchen er kendetegnet ved højere produktivitet end det resterende arbejdsmarked som helhed.

Figur 25: **Årlig lønsum per fuldtidsansatte i branchen og i erhvervslivet som helhed, kr.**



**Kilde:** Danmarks Statistik og egne beregninger.

**Note:** Den årlige lønsum er opgjort i faste priser. Engrosbranchen er defineret ved branchekoderne 46.001-46.007, dvs. inkl. agenturhandel, hvilket er den gængse opgørelsesmetode for engrosbranchen.

## NOTER

---

<sup>i</sup> Erhvervsministeriet, 'Strategi for Danmarks digitale vækst', januar 2018.

<sup>ii</sup> <https://www.ski.dk/viden/sider/det-fortaeller-kommunernes-indkoebsdata-os.aspx>

<sup>iii</sup> Jf. figur 16

<sup>iv</sup> Jf. figur 15

<sup>v</sup> Jf. figur 14

<sup>vi</sup> Electronic Data Interchange (EDI) dækker over udvekslingen af dokumenter og data mellem virksomheders it-systemer (fx økonomi- eller lagerstyringsystemer)

<sup>vii</sup> Dansk Erhverv, Engroserhvervene – Værdiskaber i kulissen, 2016

<sup>viii</sup> McKinsey & Company - When B2B buyers want to go digital—and when they don't, 2017

<sup>ix</sup> EU-Kommissionen, Eurostat.

<sup>x</sup> Karsten Bjerring Olsen, Rikke Ibsen og Niels Westergaard-Nielsen, 'Does Outsourcing Create Unemployment? The Case of the Danish Textile and Clothing Industry', Working Paper 04-5, Handelshøjskolen i Aarhus.

<sup>xi</sup> Særkørsel fra Danmarks Statistik.