

fremtiden starter her...



DANSK ERHVERV RAPPORT

# ENGROSERHVERVENE: VÆRDISKABER I KULISSEN



# Engros erhvervene: Værdiskaber i kulissen

AF MARKEDSCHEF LOTTE ENGBÆK LARSEN OG CHEFKONSULENT MALTHE MUNKØE, JULI 2016

## RESUMÉ

155.000 danskere er ansat i en af de 15.000 danske engros virksomheder. Dermed findes 8,1 pct. af de private arbejdspladser i Danmark i engros erhvervet.

Mere end 155.000 arbejder  
i en engros virksomhed

Alligevel er engros erhvervene formentlig en af de sektorer, der er mindst opmærksomhed omkring i den offentlige debat, i medierne og i politikernes bevidsthed. Som bindeled mellem brancher og virksomheder spiller grossister en afgørende rolle for at sikre et velfungerende erhvervsliv, men denne rolle foregår ofte i kulissen.

Sektoren tegner sig for  
omkring 8 pct. af den  
private beskæftigelse

Engros virksomheder leverer produkter og løsninger til andre virksomheder, som er baseret på solidt markedskendskab, produkttilpasning, specialisering, værdiskabelse, optimering i værdikæden, kvalitetssikring og naturligvis en øget brug af digitalisering i produkter såvel som processer.

Med denne publikation ønsker vi at sætte fokus på den til tider oversete engrosbranche. Vi belyser engrossektorens rolle for erhvervslivet som helhed, og beskriver de aktuelle udviklingstendenser og forandringsdynamikker i branchen.

Ligesom andre brancher har engros virksomhederne oplevet en betragtelig omvæltning de senere år. Især har grossisterne mærket den eksterne påvirkning i form af et generelt massivt tilbageslag i dansk økonomi som følge af finanskrisen, hvilket nødvendiggjorde effektiviseringer og tilpasninger, samt en række interne forandringsdynamikker, som de digitale muligheder giver anledning til. Eksempelvis er det i dag helt gængs at anvende avancerede it-systemer til lagerstyring, systemer med automatisk genopfyldning hos kunden når en beholdning er ved at løbe tør og digitale logistik-systemer.

Alligevel får  
engros erhvervets vilkår og  
udvikling sjældent større  
opmærksomhed, hverken i  
medier eller i den politiske  
debat

Dansk økonomi er ved at komme til hæfterne igen, men det går fortsat meget langsomt. Dette kan også mærkes i engrossektoren. Med fortsat sløje vækstudsigter kan branchen ikke sætte sin lid til, at en generel fremgang i dansk økonomi vil kunne skabe vækst og indtjeningsfremgang. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at engrosbranchen består af mange underbrancher, der opererer på forskellige markeder og med forskellige koncepter og forretningsmodeller. Nogle dele af engros handlen har oplevet fremgang de senere år, mens andre er pressede på indtjeningen.

Denne rapport analyserer disse udviklinger og tager temperaturen på den økonomiske udvikling i engrosbrancherne. Håbet er, at den vil være nyttig læsning både for de virksomhedsledere, der har behov for at følge udviklingen i deres del af engros erhvervet, og for dem der generelt vil vide mere om den nogle gange lidt oversete engrossektor.

## Engrosbranchen kort fortalt

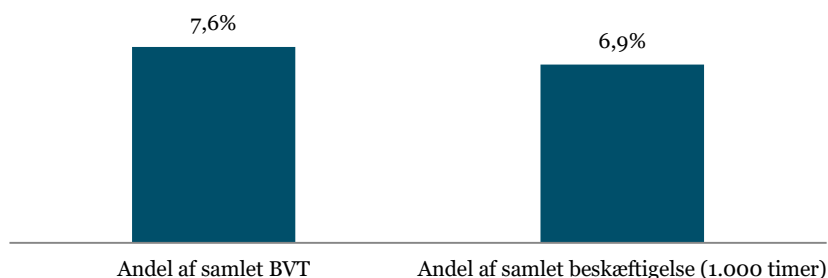
- Engrosbranchen omsætter for 842 mia. kr., hvoraf 282 mia. kr. er eksport
- 8 pct. af de private arbejdspladser i Danmark, svarende til 155.000 danskere, findes i 15.000 engrosvirksomheder – eller 140.000 omregnet til fuldtidsstillinger
- Engrosbranchen har højere værdiskabelse end erhvervslivet i gennemsnit
- Eksportintensiteten i engrossektoren er stigende, dvs. at branchen griber i stigende omfang muligheder i udlandet
- Virksomheder peger på, at de har et klart fremadrettet strategisk fokus på opfølgende services til kunderne
- Branchen har øget strategisk fokus på supply chain og salg, som giver større behov for analytiske kompetencer blandt medarbejderne
- Engrossektoren blev hårdere ramt af det økonomiske tilbageslag i kølvandet på finanskrisen, men er kommet bedre til hæfterne igen end erhvervslivet generelt
- Engrosvirksomhederne er domineret af medarbejdere med en erhvervsuddannelse, mens hver fjerde medarbejder har en videregående uddannelse og kun et fåtal udelukkende har en grundskoleuddannelse
- Erhvervet oplever fire hovedudfordringer: digitalisering, koncentration og specialisering, udfordringer ved at rekruttere arbejdskraft og reguleringspres
- Den succesrige engrosvirksomhed er den omstillingsparate virksomhed, som har solidt markedskendskab, kan oversætte kundens behov til konkrete løsninger, evner godt købmandskab og har ofte højtspecialiserede kompetencer

## En vigtig værdiskaber

Engros erhvervet har en væsentlig betydning i økonomien som bindeled mellem forskellige sektorer og forskellige virksomheder. Engrosvirksomhederne bidrager til at optimere værdikæderne i alle dele og sektorer af økonomien, sikrer tæthed til markederne og dermed innovation og produkttilpasninger. Grossisterne styrker er også, at de kan sikre kvalitetsspecifikationer, og at de kan levere rette mængder til rette tid.

Engrosvirksomhederne er relativt produktive og bidrager derved til værdiskabelse og fremgang for samfundsøkonomien. Engrosbranchen beskæftiger 6,9 pct. af den samlede beskæftigelse opgjort i forhold til timeforbrug, mens branchen faktisk har en noget højere andel, 7,6 pct., af den samlede bruttoværditilvækst.

## Engrosbranchens andel af den samlede bruttoværdiskabelse og beskæftigelse, 2014



**Kilde:** Dansk Erhverv pba Danmarks Statistiks Nationalregnskab. 2014 er seneste tilgængelige data.

Engrossektoren er relativt produktiv

Grossister står for knap 8 pct. af den samlede værdiskabelse men under 7 pct. af den samlede beskæftigelse, når det sættes i forhold til persons arbejdstid

I funktionen som bindeled er engrosvirksomheden i stand til at skabe værdi for såvel kunden som leverandøren, der ikke har samme ekspertise, organisatoriske set-up og overblik over mulighederne i markedet til selv at sikre de bedste produkter og løsninger.

Branchen integrerer produkter og skaber løsninger

Den centrale rolle i værdikæden gør, at engrosvirksomheden er god til at integrere ydelser, dvs. at det ikke blot er levering af et produkt, men levering af en samlet løsning.

Grossister skaber konkurrencekraft til kunderne

Med forskellige strategier, der skaber værdi for kunderne, er engrosvirksomheden derfor i stand til at levere et væsentligt økonomisk bidrag og skabe værdi for kunderne i denne særlige rolle midt i værdikæden og dermed skabe øget konkurrencekraft til deres kunder, som bl.a. er i industrien.

De danske engrosvirksomheder oplever i lighed med andre dele af erhvervslivet en række forandringer og udfordringer. Engros erhvervenes forretning vil fortsat blive udfordret af nye teknologiske udviklinger og digitale muligheder, nye markedsdannelse, specialiseringer og internationaliseringstendenser, såvel som nye kompetenceudfordringer og nye skærpede reguleringsmæssige krav og regler, fx på miljø- og energiområdet.

Beskæftigelsen i Danmark ventes generelt at fortsætte med at stige de kommende år, hvilket øger konkurrencen om den kvalificerede arbejdskraft – en konkurrence, som særligt vil udfordre engrosvirksomhederne. Engros erhvervene står umiddelbart svagere i konkurrencen om arbejdskraft, simpelthen fordi de er mindre synlige end andre brancher, hvilket betyder, at branchen kan blive overset af unge mennesker, når de afsøger jobmarkedet eller vælger karrierevej.

Udfordringerne er bl.a. tydelige i den del af engros erhvervet, der baserer sin forretning på at levere løsninger på tekniske problemer hos andre virksomheder. Disse virksomheder baserer deres forretning på, at de har en ekspertise, der gør dem i stand til at løse kundens problem bedre og billigere, end kunden selv kan gøre det. Det kræver både stor teknisk indsigt eller lignende højspecialiserede kompetencer og en solid købmandsmæssig kunnen. Derfor er kompetencer og adgang til kvalificeret arbejdskraft særlig vigtig for denne gruppe af virksomheder. Samtidig lider de i mange tilfælde under, at de som leverandører kun sjældent har et navn eller et brand, der er kendt uden for branchen, hvilket kan betyde, at de får færre ansøgere til ledige stillinger.

Kamp om arbejdskraften

Overlevelse for engrosvirksomhederne kræver også en indsats i form af parathed over for ændrede handelsstrømme, ændrede omkostningsstrukturer og ændrede kundepræferencer mv. Det er dog den type ændringer, som engros erhvervene altid har skullet håndtere. Den gode engrosvirksomhed er stadig den parate virksomhed. Den overlevelsesdygtige virksomhed skal stadig være efterspørgselsdrevet, være god til at aflæse de nye tendenser, læse kundernes behov og kunne reagere hurtigt, så der altid kan laves en god handel og en god løsning både for virksomheden og for dens kunde.

Grossisterne har fingeren på pulsen og kan læse kundens behov og oversætte til løsninger

## Udviklingen i engroshandlen

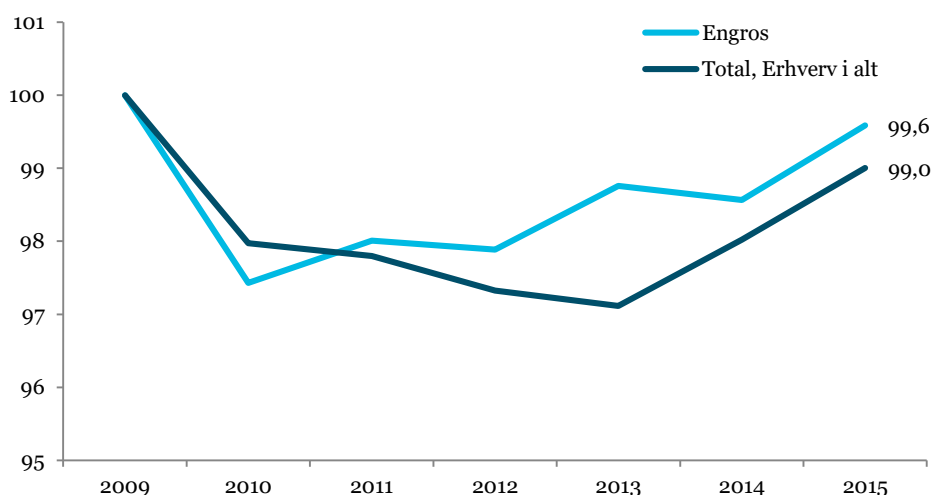
Engrossektoren blev hårdt ramt af det økonomiske tilbageslag i kølvandet på finanskrisen, men er kommet bedre til hæfterne igen end erhvervslivet samlet set, hvilket generelt skyldes, at branchen var hurtig til at tilpasse sig krisen. Omregnet til fuldtidsstillinger var der ved udgangen af 2015 i alt 141.000 fuldtidsbeskæftigede i engrossektoren mod ca. 2,2 mio. i hele erhvervslivet.

Målt på fuldtidsbeskæftigelsen lå engrossektoren i 2015 samlet 0,4 pct. lavere end i 2009, mens fuldtidsbeskæftigelsen i erhvervslivet som helhed lå 1,0 pct. lavere.

Det afspejler, at grossisterne har været gode til at tilpasse sig de nye markedsbetingelser. Flexibilitet og tilpasning er generelle dyder for en branche, der fungerer som mellemed mellem andre brancher, og derfor er nødt til at have fokus, ikke bare mod deres eget marked og konkurrencesituationen, men i ligeså høj grad have blik for drivers og dynamikker i de forskellige brancher, de opererer i forhold til.

Beskæftigelsen i engroshandlen faldt meget i kølvandet på krisen i 2009, men er siden kommet til hæfterne i gen

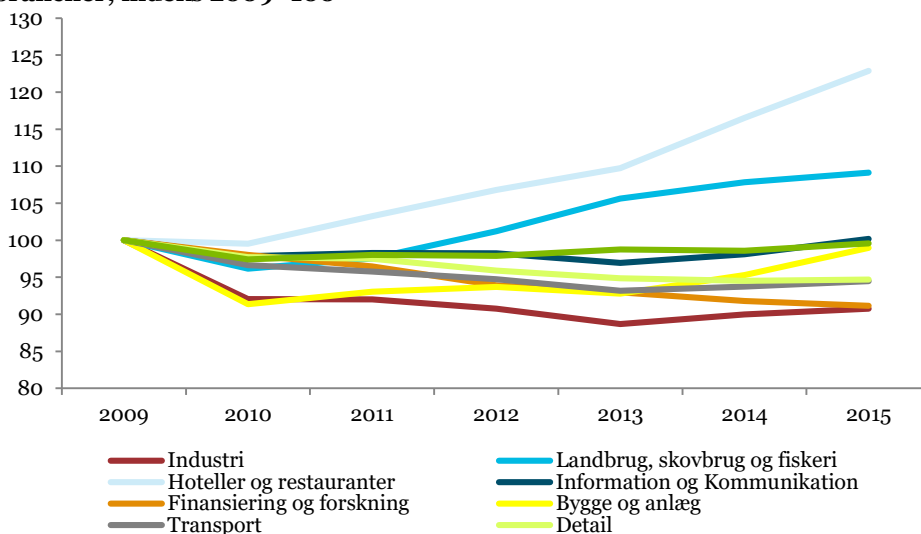
### Udvikling i antallet af fuldtidsbeskæftigede lønmodtagere, indeks 2009=100



Kilde: Danmarks Statistik, særkørsel på e-indkomstdata.

Denne tendens dækker selvsagt over, at udviklingen har været forskelligartet i erhvervslivet. Grossisterne har oplevet en noget mere gunstig udvikling end bl.a. industrien og detailhandlen, som mange engrosvirksomheder ellers er underleverandører til. Engrossektoren har klaret sig nogenlunde på niveau med byggeriet og informations- og kommunikationserhvervene, men har haft en ringere udvikling i fuldtidsbeskæftigelsen end hotel- og restaurationsbranchen og landbruget.

### Udviklingen i antal fuldtidsbeskæftigede lønmodtagere i udvalgte brancher, indeks 2009=100



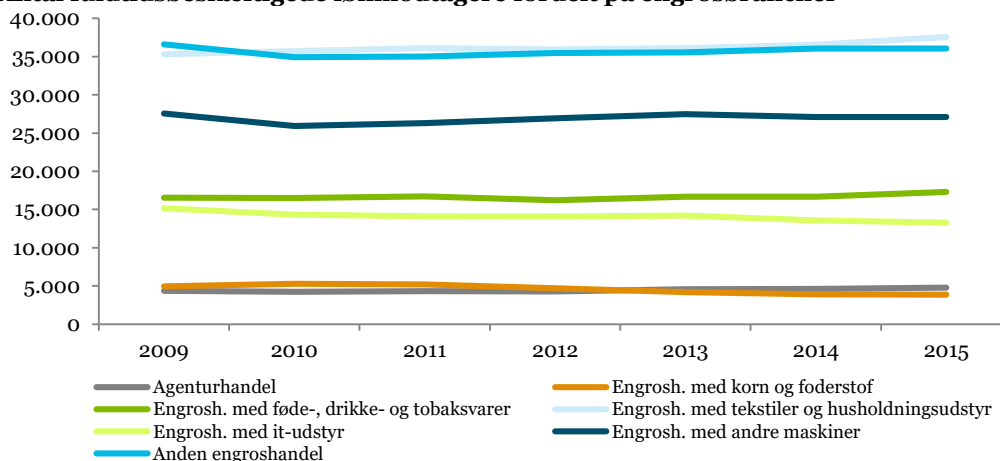
Kilde: Danmarks Statistik, særkørsel på e-indkomstdata.

### De mange typer engrosvirksomheder

Engrosvirksomhederne er meget forskellige og dækker over stort set alle produktkategorier og dermed også mange forskellige markeder. Engrosvirksomheder opdeles traditionelt i syv kategorier: *agenturhandel, engroshandel med korn og foderstof, engroshandel med føde-, drikke- og tobaksvarer, engroshandel med tekstiler og husholdningsudstyr, engroshandel med it-udstyr, engroshandel med maskiner og udstyr samt anden engroshandel.* Antallet af beskæftigede i de syv engroskategorier kan ses nedenfor.

Der er mange engros- underbrancher som har oplevet en forskelligartet udvikling de senere år

### Antal fuldtidsbeskæftigede lønmodtagere fordelt på engrosbrancher



Kilde: Danmarks Statistik, særkørsel på e-indkomstdata.

Den største engrosbranche er engroshandlen med tekstiler og husholdningsudstyr. Beklædningsalget er omfattende, og en del større grossister tager sig desuden både af design, fremstilling og engrossalg til detailhandlen.

Tekstiler, husholdningsudstyr og maskiner fylder meget

De mellemstore engrosbrancher omfatter engroshandlen med føde- og drikkevarer, engroshandlen med maskiner samt it-udstyr. De førstnævnte vil typisk være underleverandører til detailhandlen, industrien samt hotel- og restaurantsektoren, mens hele erhvervslivet, herunder elektronikbutikker i detailhandlen, er aftagere af it-udstyr. Dertil kommer korn- og foderstofhandlerne og forskellig agenturhandel, som fylder mindre i det samlede billede.

15 pct. af engroshandelsvirksomhederne har mellem 10-99 ansatte, men langt hovedparten har under 10 ansatte – ligesom det øvrige danske erhvervsliv har.

### Virksomhedernes størrelse målt på antallet af medarbejdere, 2014

	Engroshandel	Private byerhverv i alt
0-9 ansatte	83,7 pct.	92 pct.
10-19 ansatte	8,1 pct.	4,1 pct.
20-99 ansatte	7,2 pct.	3,3 pct.
100+ansatte	1,1 pct.	0,6 pct.

**Kilde:** Danmarks Statistik: Regnskabsstatistik for private byerhverv

**Note:** Engroshandel er defineret som engroshandel undtagen med motorkøretøjer og motorcykler

### Fra produkt til løsning

Det er dog ikke kun på markedsområder, men også i forretningskoncept og fokus, at engrosvirksomhederne adskiller sig fra hinanden.

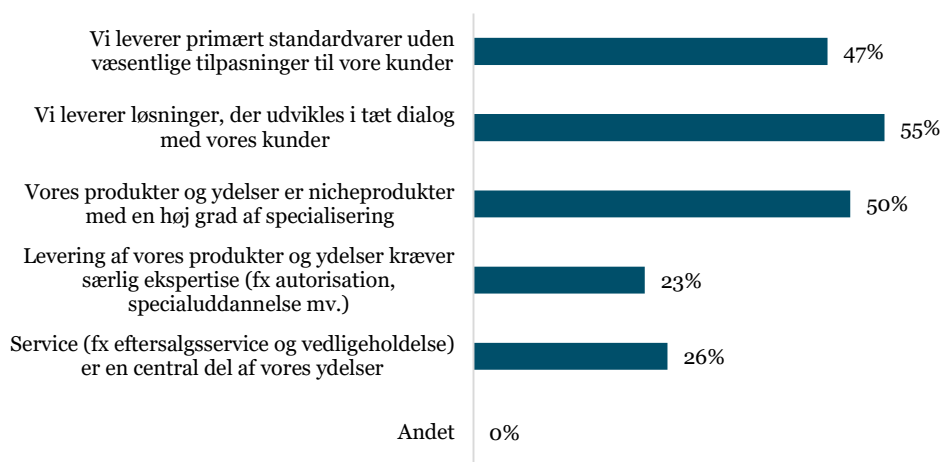
Nogle grossister har eksempelvis søgt at udvide forretningen til andre dele af værdikæden og antage en producentrolle eller sælge direkte til slutbrugeren, andre har valgt at udvide sortimentet, mens endnu andre fastholder en specialisering med et smallere og dybere sortiment. Nogle leverer standardprodukter til virksomheder, mens andre leverer varer med fx tilpasning, installation, rådgivning, løbende vedligeholdelse og lignende services.

Engrosbranchen har både standardprodukter og tilpassede produkter

Således er det godt halvdelen af grossisterne, der leverer standardprodukter uden tilpasning, mens det tilsvarende er godt halvdelen, som leverer produkter eller løsninger, der tilpasses den enkelte kunde. Det er opsummeret i figuren nedenfor.

I omegnen af hver tredje eller fjerde leverer supplerende service i form af fx løbende vedligeholdelse eller eftersalgsservice, og en tilsvarende andel leverer varer eller ydelser, der kræver særlig ekspertise. Det kan eksempelvis være betjening af avancerede instrumenter og maskiner, håndtering af farligt gods eller kemikalier, eller andre produkter og services, som indbefatter nøje anvisning. I disse tilfælde er det ofte ligeså meget den særlige ekspertise og håndtering, som det er selve varen, kunden efterspørger.

### Hvad karakteriserer bedst virksomhedens produkt- og forretningsområde? 2016



**Kilde:** Dansk Erhverv, 2016. n=66.

Af figuren ses, at ca. halvdelen af grossistvirksomheder primært sælger standardprodukter, så er der et markant og solidt fokus på udvikling af løsninger i tæt dialog med kunder og mange virksomheder, som har nicheprodukter med en høj grad af specialviden, som derfor kræver særlig ekspertise.

Udvikling af løsninger sammen med kunden

Udviklingen i store dele af engrossektoren er således, at virksomhedernes styrke er, at de kan integrere ydelser, og dvs. hvor de tidligere blot solgte produkter, så sælger de i dag løsninger og services.

Engrosvirksomheder indgår ofte i lange og komplekse værdikæder, hvor de forskellige virksomheder har deres rolle i netop deres del af værdikæden, og hvor grossisterne typisk er placeret centralt i værdikæden. Det giver gode muligheder for værdikædeinnovation i engrosvirksomhederne i form af input og idéer, som kan omsættes til nye eller justerede produkter, services og løsninger til markedet. Styrken er, at idéer, begrænsninger og muligheder fra de øvrige led inddrages tidligere og kontinuert, og dermed kan det medføre, at produktet eller serviceydelsen vil kunne kommerialiseres og sælges hurtigere end ellers.

Værdikædeinnovation skaber bedre og hurtigere løsninger

### En eksport-orienteret sektor

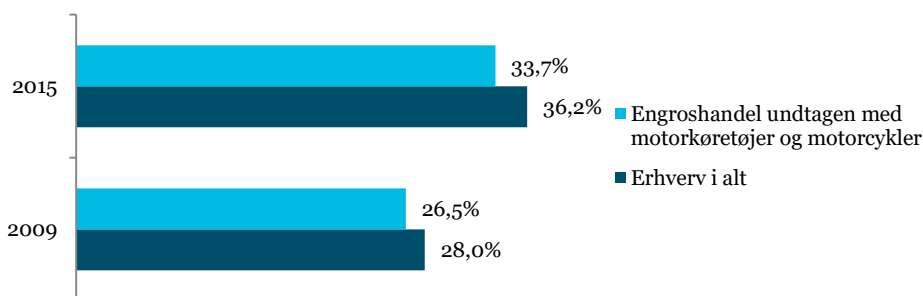
I alt omsatte engrossektoren for ca. 842 mia. kr. i 2015. En væsentlig del heraf bestod af eksportsalg, som udgjorde ca. 282 mia. kr. i 2015.

842 mia. kr. i omsætning, heraf 282 mia. kr. i eksport

Som helhed betragtet er engrossektoren derved forholdsvis internationaliseret. Således udgjorde eksportsalget i 2015 ca. 34 pct. af den samlede omsætning i engrossektoren mod ca. 36 pct. i erhvervslivet som helhed. Derved ligger engrossektoren altså omtrent på niveau med det samlede erhvervsliv.



### Engroserhvervenes eksportintensitet i forhold til erhvervslivet generelt



**Kilde:** Danmarks Statistik, statistikbanken FIKS55.

**Note:** Eksportintensitet estimeres som eksportens andel af den samlede omsætning.

Der er forskel på, hvor eksportfokuserede de enkelte underbrancher i engrossektoren er. De mest eksportfokuserede er agenturhandlen, engroshandlen med tekstiler og engroshandlen med it-udstyr. Som den nedenstående figur viser, har der dog været nogle relativt væsentlige udsving i eksportintensitet i de forskellige engrosunderbrancher over de senere år.

Engrossektoren er omtrent ligeså eksport-fokuseret som resten af det danske erhvervsliv

*Engroshandel med it-udstyr* er den underbranche, som har haft den største vækst i eksportintensiteten i perioden 2009-2015 på 75,9 pct. *Engroshandel med maskiner og udstyr* har ligeledes haft en markant vækst i eksportintensiteten siden 2009 på 52,1 pct. Derudover har virksomheder inden for engroshandel med korn og foderstof, tekstiler og husholdningsudstyr, føde-, drikke- og tobaksvarer samt agenturhandel også oplevet fremgang i eksportintensiteten siden 2009.

Den generelle udviklingstendens i retning af højere eksportintensitet giver indtryk af, at engrosbranchen har kunnet kompensere for en meget skuffende økonomisk udvikling på det danske marked ved at udvide salget og aktiviteterne i udlandet.

Erhvervet har grebet muligheder i udlandet

### Udvikling i eksportintensiteten for underbrancher

	Ændring 2009-2015
Agenturhandel	12,7%
Engrosh. med korn og foderstof	14,3%
Engrosh. med føde-, drikke- og tobaksvarer	19,9%
Engrosh. med tekstiler og husholdningsudstyr	46,6%
Engrosh. med it-udstyr	75,9%
Engrosh. med andre maskiner	52,1%
Anden engroshandel	-2,5%

**Note:** Eksportintensiteten angiver, hvor stor en del af den samlede omsætning som stammer fra udlandet. Den kan derfor estimeres ved at udregne eksportens andel af den samlede omsætning.

**Kilde:** Danmarks Statistik, statistikbanken FIKS33.

## Uddannelsesniveaueet i engros erhvervene

De erhvervsuddannede dominerer i engros virksomhederne, idet halvdelen af de ansatte har en erhvervsuddannelse bag sig. Det er væsentligt mere end i det samlede erhvervsliv, hvor det kun er hver tredje. Det afspejler, at man i mange engros virksomheder anvender faglærte inden for et konkret område som sælger eller indkøber. Eksempelvis kan en udlært elektriker blive indkøber eller udvikler af elprodukter og -løsninger, og personer, som er uddannet i detailhandlen, kan komme ind i en grossistvirksomhed, der handler med samme sortiment og så fremdeles.

Der er flere beskæftigede med erhvervsuddannelsesbaggrund og færre med lang videregående baggrund i engrossektoren

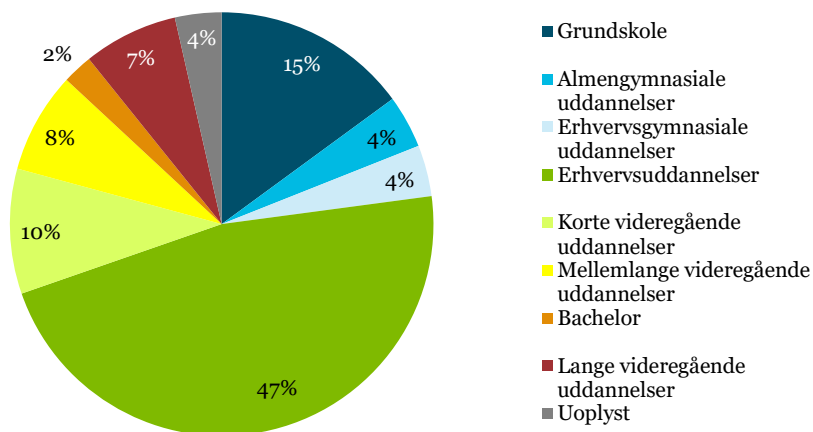
Derimod er andelen, som har en grundskoleuddannelse, mindre: 15 pct. i engros erhvervene, mens det er 21 pct. i det samlede erhvervsliv. Det afspejler, at mange af de ufaglærte jobfunktioner er blevet erstattet af automatisering og digitalisering, eksempelvis med lagerstyring og automatisk genopfyldning.

Mere end hver fjerde ansatte i engros virksomhederne har en videregående uddannelse. Med større strategisk fokus på supply chain management, strategisk salg og værdikædeoptimering efterspørges i endnu højere grad end tidligere analytiske kompetencer, it-færdigheder og evner hos medarbejderne til at tænke bredere end blot virksomhedens egne produkter og services.

Mere strategisk fokus på supply chain og salg giver øget behov for analytiske kompetencer

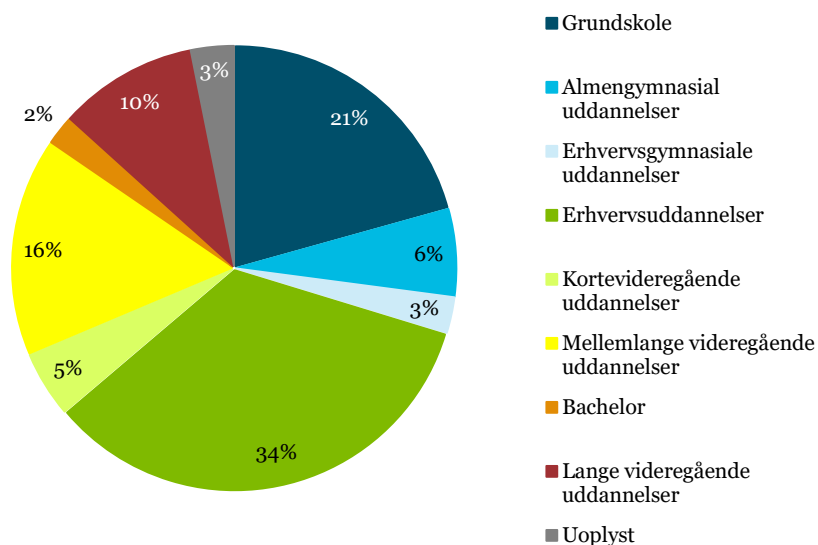
Dertil kommer, at mange grossister er videns- og rådgivningstunge og ikke udelukkende handelsfolk, men også specialister i kompliceret teknik og viden, som eksempelvis er afgørende, hvis man vil begå sig i handel med og servicering af maskiner og dele til industrielt brug og mange andre højspecialiserede funktioner og varegrupper. Det er dog fortsat en lidt lavere andel end i det samlede erhvervsliv, hvor det tilsvarende er godt hver tredje, som har en videregående uddannelse.

### Uddannelsesniveau i engros erhvervene, 2013



Kilde: Dansk Erhverv pba særkørsel fra Danmarks Statistik.

### Uddannelsesniveau blandt alle beskæftigede, 2013



Kilde: Dansk Erhverv pba Danmarks Statistik.

Alt i alt er der således lidt færre med en videregående uddannelse, men også færre med grundskoleuddannelse i engros erhvervet, og tilsvarende flere med erhvervsuddannelse ved en sammenligning med det samlede erhvervsliv. Der er derfor ikke tale om en særlig højt- eller lavtuddannet branche, snarere er der tale om en branche med en bred uddannelsessammensætning.

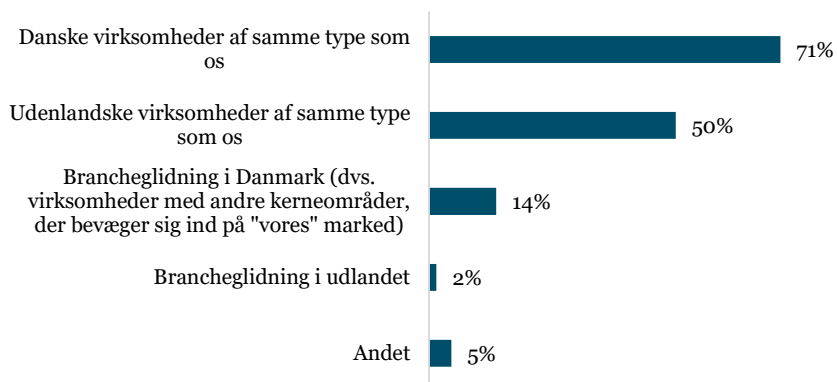
## Digitalisering og nye trends på engrosmarkedet

Engrosbrancherne påvirkes i lighed med resten af erhvervslivet løbende af en række udviklingsdynamikker og forskydninger i konkurrencedynamikkerne på deres områder. Derfor er tilpasning og evnen til at forstå og reagere på nye tendenser afgørende for den succesfulde engrosvirksomhed.

Mens de fleste virksomheder i engrosbranchen peger på danske virksomheder af samme type som dem selv som den eller de vigtigste konkurrenter efterfulgt af udenlandske virksomheder af samme type, er der også en væsentlig del af engros erhvervet, som mærker til konkurrence, der stammer fra brancheglidning. Dette indebærer en lang række forskydninger i markedet, hvor virksomheder med andre forretningsmodeller eller koncepter kan tage markedsandele fra en typisk grossistvirksomhed. Eksempelvis kan en producent begynde at oprette salg direkte til grossistens kunder, ligesom en detailforhandler tilsvarende kan vælge at organisere indkøb direkte med producenten.

Med stadig mere digitalisering i erhvervslivet, som blandt andet gør det lettere og billigere for virksomheder selv at afsøge et marked og oprette kontakter til producenter i hele verden, er der et konstant pres på mellemmandsrollen for at være relevante og sikre værdi.

### Hvorfra stammer virksomhedens væsentligste konkurrence? 2016



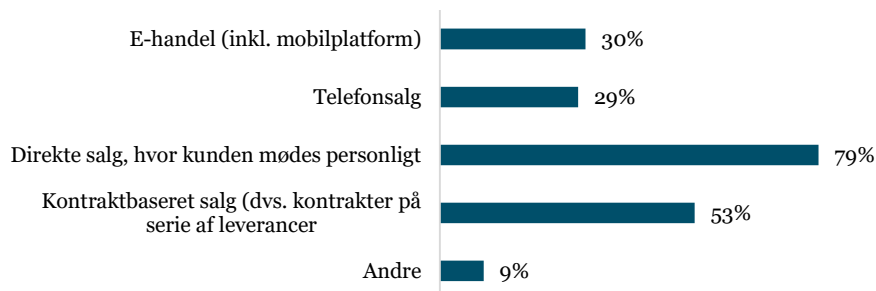
**Kilde:** Dansk Erhverv, 2016. n=66.

En anden effekt af digitaliseringen er engrosvirksomhedernes udbredte brug af forskellige it-systemer både til interne processer og i mødet med kunden, og i dag har hver tredje oprettet e-handel. Det direkte salg er dog fortsat en helt afgørende salgskanal for mange, og det kontraktbaserede salg er også vigtigt, mens telefonbaseret salg er mindre udbredt.

Konkurrenterne kommer både fra Danmark og udlandet

Det direkte, personlig salg er fortsat en afgørende salgskanal

### Hvilke salgskanaler benytter virksomheden sig primært af?



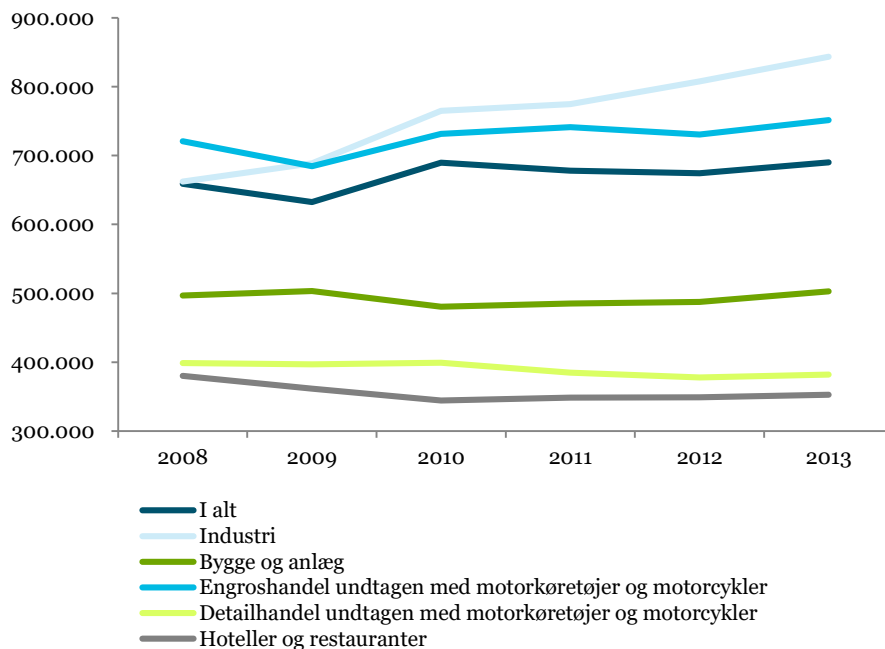
Kilde: Dansk Erhverv, 2016. n= 66.

Udbredelsen af e-handel dækker dog over meget store forskelle, hvor nogle grossister har en andel på 80 pct. af deres totale salg, som foregår via en B2B-webshop, og andre ikke har en webshop og endnu en gruppe af virksomheder, som vælger kun af have dele af sortimentet på webshop, idet en del af sortimentet ikke er egnet til webshop, fx på grund af rådgivnings- eller tilpasningsbehov.

### Branchen har stor betydning for hele erhvervslivet og samfund

Som nævnt står engros erhvervene for en betydelig værdiskabelse. Den nedenstående figur opsummerer værdiskabelsen per beskæftiget i samfundsøkonomiens største brancher, og som det fremgår, ligger engroshandlen højt. Grossister er altså relativt produktive og giver et vigtigt bidrag til økonomien med en høj værdiskabelse.

### Værditilvækst per beskæftiget i udvalgte erhverv



Engroshandlen er en relativt højproduktiv branche...

Kilde: Danmarks Statistik, statistikbanken REGN5.

Note: Værditilvæksten angiver forskellen mellem værdien af produktionen og værdien af varer og tjenester, der brugt i produktionen. Beløbene er opgjort i 2013 faste priser.

Der er en overvægt af engrossektorens delbrancher, som har opnået en positiv udvikling i værditilvæksten per beskæftiget siden 2008. Engroshandlen med maskiner og med foderstoffer er de to eneste undtagelser, hvilket umiddelbart kan undre, men formentlig afspejler, at de begge i høj grad er underleverandører til dels landbruget og dels industrien, som er blevet presset af de senere års krise.

Der er dog flere engros-underbrancher, som kun udviser en relativt beskedent produktivitet fremgang over de senere år. Det illustrerer, at der er væsentlige forskelle på udviklingen imellem engrossektorens forskellige delbrancher.

...men der er store forskelle mellem underbrancherne

### Udviklingen i værditilvæksten per beskæftiget

	Ændring 2008-2013
Agenturhandel	14,0%
Engrosh. med korn og foderstof	-1,2%
Engrosh. med føde-, drikke- og tobaksvarer	13,5%
Engrosh. med tekstiler og husholdningsudstyr	3,9%
Engrosh. med it-udstyr	7,7%
Engrosh. med andre maskiner	-3,1%
Anden engroshandel	2,9%

**Kilde:** Danmarks Statistik, statistikbanken REGN1.

**Note:** Beløbene er opgjort i 2013 faste priser.

### Fremtidsudsigter for engrosbranchen

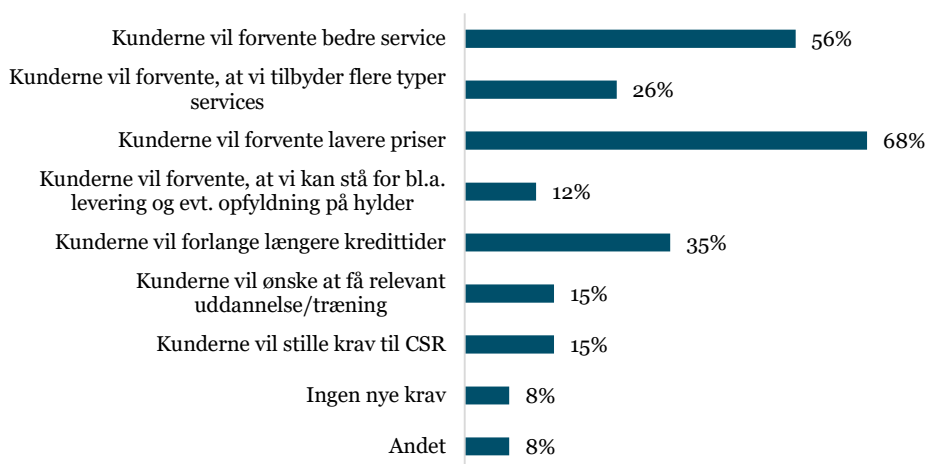
Engrosbranchen har som andre dele af erhvervslivet mærket nedgangen i kølvandet på finanskrisen og den efterfølgende økonomiske krise, men har efterfølgende været i stand til at opnå en vis fremgang i beskæftigelsen, ligesom branchen har formået at blive mere produktiv og øge værdiskabelsen. Spørgsmålet er, hvad der ligger af muligheder fremover for branchen, nu hvor fokus ikke længere er på den umiddelbare tilpasning og omkostningsstyring i en meget presset økonomisk situation, men i stigende grad på at håndtere og udnytte de udfordringer og muligheder, som markedet vil give fremadrettet.

Der kan peges på flere forskellige nye tendenser i markedet, som grossister vil være nødt til at håndtere og imødegå. Digitalisering er en vedvarende transformationsproces, som stiller særlige krav og giver nye muligheder, både i forhold til at sikre bedre kundeoplevelser, til at styre og optimere interne processer samt at forblive relevant på trods af, at kunderne via internettet får stadigt lettere ved selv at afsøge markedsmuligheder og knytte kontakt til leverandører i ind- og udland.

Engroshandlerne forventer fremover især at skulle konkurrere på service og pris

Samtidig ændrer kundeforventningerne sig også mere generelt, lyder vurderingen i hvert fald fra engrosvirksomhederne selv. Mange forudser, at kunderne vil forvente bedre service og lavere priser. Derimod er der færre, som forventer øgede krav om CSR, længere kredittider, automatisk levering og påfyldning eller andre typer services, hvilket bl.a. kan forklares ved, at det er parametre, som har været i massivt fokus de senere år.

**Hvilke krav forventer I, at kunderne vil stille til jer fremover, i forhold til de varer og den service I leverer i dag?**



**Kilde:** Dansk Erhverv, 2016, n=66.

Med andre ord er den samlede vurdering i det store og hele, at markedet vil have fokus på at konkurrere på pris, bedre service, kredittider og flere serviceydelser.

Spørgsmålet er, hvordan og hvorvidt engrosvirksomhederne er i stand til at honorere stigende krav i markedet. Vurderingen i branchen er, at man vil bruge flere forskellige strategier til at styrke eller fastholde markedspositionen. Mange vil konkurrere mere på pris, tilpasse varesortiment, styrke deres opfølgende service, salg og marketing og effektivisere interne processer.

**I hvilket omfang forventer I at benytte de følgende strategier de kommende år?**

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Forbedre/effektivisere interne processer eller forhold	38%	50%	6%	5%	2%
Styrke salg/marketing	44%	44%	10%	1%	2%
Opfølgende service til kunder	41%	52%	6%	2%	0%
Tilpasning af varesortiment	44%	47%	7%	1%	1%
Arbejde/branding med CSR (miljø, klima, fairtrade osv.)	29%	56%	14%	2%	0%
Konkurrere mere på pris	40%	44%	13%	2%	2%

**Kilde:** Dansk Erhverv 2016. n=66.

Resultatet viser, at virksomhederne i engrosbranchen gør klar til en flerstrengt strategi, hvor man har blik for at blive mere effektiv eller stærkere både på salg, på service, på sortimentet og i øvrigt også på prisen. Det flugter med de ovenstående konklusioner om, at vurderingen er, at kunderne vil efterspørge bedre og billigere

Masser af muligheder for at dyrke de klassiske købmandsdyder: konkurrencedygtige priser på relevante produkter og ydelser på rette tid og sted

løsninger fra grossisterne. Det er altså de klassiske købmandsdyder – kvalitet, pris og de rette produkter/services – som er i højsædet.

Men tallene viser også, at stort set alle engrosvirksomheder (93 pct.) i høj grad eller i nogen grad vil arbejde strategisk med opfølgende service til deres kunder.

93 pct. af grossisterne vil have strategisk fokus på opfølgende service

Konkurrencedynamikkerne – og virksomhedernes svar på dem – er ifølge grossisternes egen opfattelse baseret på udvikling af serviceydelser, bedre service og priskonkurrence, og grossisternes strategiske modsvar er bredt, men vil være med hovedvægt på øgede serviceydelser til kunder, effektivisering af interne processer og en styrkelse af salg og marketing. Om strategierne lykkes vil kun fremtiden vise.

### Fremtidens succesrige engrosvirksomhed

Den succesfulde engrosvirksomhed i årene fremover vil være den, som er baseret på solidt markedskendskab og kan opfange trends i markedet og dermed skabe produkttilpasning, specialisering, værdiskabelse, optimering i værdikæden, innovation og kvalitetssikring. Men grossisterne skal indstille sig på, at kunderne har forventninger om lavere priser, og derfor er det afgørende, at grossisterne er i stand til i endnu højere grad ikke bare at levere varer og produkter, men levere services sammen med produktet, således at kunderne får en reel og synlig merværdi.

Solidt markedskendskab er en af nøglerne

Det kan ske på mange måder, enten gennem tættere samarbejde i værdikæden, fx gennem øget grad af integration af lager- og logistikfunktioner, eller ved at sikre håndtering af øgede lovgivningsmæssige krav for kunderne eller i forhold til innovation og udvikling.

Håndtere lovgivningsmæssige krav for kunderne

Engrosvirksomhederne er ofte en del af en lang værdikæde, og derfor har netop grossisterne et rigtig godt udgangspunkt for at deltage i værdikædesamarbejder, som fx kan give grossisten unikke muligheder i forhold til at være et stærk udgangspunkt for idéer og identificering af begrænsninger og muligheder i hele værdikæden. Værdikæde-innovation medfører derfor ofte, at produktet hurtigere end ellers vil markedsmodnes.

Værdikæde-innovation oplagt for grossisterne

I fremtiden vil automatiseringen fortsætte. Men samtidig vil den personlige relation fortsat være af stor værdi og være funderet på god rådgivning og kundetillid. Vindervirksomheden bliver den, som kan aflæse tendenser og kundebehov, altid er tilgængelig for ordrer, kan levere hurtigt, smart og til tiden, men som også kontinuerligt kan rådgive kunden i dynamiske markeder med mange modsætninger.

Personlig relationer og rette leverance til rette tid fortsat væsentlig i dynamiske markeder

Engrosvirksomhedernes styrke og fundamentet vil altså fortsat være at kunne tilføje værdi i værdikæden, og med nye digitale koncepter og it-løsninger er engrosvirksomhedens klassiske dyder, såsom fleksibilitet, omstillingsparathed og evnen til at læse tendenser i markedet og oversætte det til kundens behov formentlig de mest værdifulde evner, som mange grossistvirksomheders succes vil skulle udspringe af fremover, så de fortsat kan være den stærke værdiskaber i kulissen.

Oversætte kundes behov til konkrete løsninger



## Udfordringer for engrosvirksomhederne

Engrosbranchen har overvundet det store tilbageslag i kølvandet på krisen og bevæget sig ind i en positiv udvikling. Sektoren oplever dog fortsat en række udfordringer, som hæmmer mulighederne for fremadrettet vækst og udvikling. Især kan peges på fire følgende centrale udfordringer, som grossisterne står overfor:

### Digitaliseringen

Den teknologiske udvikling og digitalisering udfordrer kontinuert alle virksomheder. Engros erhvervene har traditionelt været med helt fremme i forreste linje, både i forhold til udfordringerne og gevinsterne af teknologiens fremmarch.

For nogle år siden blev internettet set som en vigtig udfordring for engrosbranchen, da man frygtede, at producenter og kunder ville omgå grossisterne. I dag har mange grossister selv omfavnet de muligheder, som digitaliseringen og e-handel giver.

Danske virksomheder har traditionelt været gode til at kombinere viden, produkter og processer. Digitalisering kan være et godt afsæt til endnu stærkere produkter og løsninger i engrosvirksomhederne, som tager udgangspunkt i det, de allerede er gode til og sætte ”strøm” på både gamle og nye produkter og ydelser. Med grossisterne centrale placering i værdikæden kan samarbejde i og kobling af forskellige led i værdikæden frembringe produkter og løsninger, som skaber merværdi og øget konkurrencekraft.

### Koncentrationen og specialiseringen

Tendenser til koncentration i markederne peger mod større volumen og stordriftsfordele for at kunne begå sig som engrosvirksomhed i fremtiden. Men det er kun den ene side af sagen. Der er også virksomheder, som ikke satser på stordriftsfordele og større volumen, men som i stedet for satser på specialisering på nichemarkeder. Hver gang der sker koncentration i et marked eller en branche, opstår der typisk ”huller i markedet”, som andre engrosvirksomheder kan specialisere sig i.

### Kompetencerne

Beskæftigelsen i Danmark ventes generelt at fortsætte med at stige i de kommende år, hvilket øger konkurrencen om den kvalificerede arbejdskraft – en konkurrence, som særligt vil udfordre engrosvirksomhederne. Engros erhvervene står umiddelbart svagere i konkurrencen om arbejdskraft, simpelthen fordi de er mindre synlige end andre brancher, hvilket betyder, at branchen kan blive overset af unge mennesker, når de afsøger jobmarkedet eller vælger karrierevej.

### Reguleringspres

Handelsvirksomhederne i engrosbranchen er sjældent de, som brækker sig mest højlydt i den offentlige debat om ændret eller ny regulering. Ikke desto mindre rammes de af lovgivning på en bred front, fx i forhold til miljø-, arbejdsmiljø-, energi-, produktsikkerheds-, mærknings- og dokumentationskrav. Også frihandelsaftaler påvirker virksomhederne og vil typisk give nye muligheder, men de ændrede rammevilkår vil kræve, at virksomheder følger reguleringen tæt og implementerer systemer og ændrede procedurer, som sikrer overholdelse. ▽

Dansk Erhverv er erhvervsorganisation og arbejdsgiverforening for fremtidens erhverv.

Vi repræsenterer 17.000 virksomheder og 100 brancheorganisationer inden for handel, rådgivning, oplevelse, transport og service.



Engrosbranchen i Danmark beskæftiger 155.000 mennesker i Danmark og omsætter for 842 mia. kr., heraf 282 mia. kr. til eksport. Til trods for at engros erhvervet er centralt bindeled mellem mange sektorer i økonomien, får engros erhvervets vilkår og udvikling ikke stor mediemæssig og politisk opmærksomhed.

Engrosvirksomheders styrke er evnen til at integrere produkter og skabe løsninger, som omsættes til konkurrencekraft hos deres kunder.

Erhvervsbranchen er således en vigtig værdiskaber i kulissen, som Dansk Erhverv med denne rapport sætter fokus på.

---

**DANSK ERHVERV**  
BØRSEN  
1217 KØBENHAVN K  
T. +45 3374 6000  
F. +45 3374 6080  
[WWW.DANSKERHVERV.DK](http://WWW.DANSKERHVERV.DK)  
[INFO@DANSKERHVERV.DK](mailto:INFO@DANSKERHVERV.DK)

---