

Monitor
Deloitte.

Engroshandel 2025

Redskab til videre arbejde

August 2019

Introduktion

Monitor Deloitte har for DI Handel udarbejdet et analyseværktøj, der giver den enkelte virksomhed mulighed for at arbejde med de oplyste muligheder og udfordringer fra rapporten "Engroshandel 2025" med afsæt i en række arbejdsspørgsmål.

Konkret bruges værktøjet på følgende måde:

- 

1 Find arketypen for din/jeres virksomhed
- 

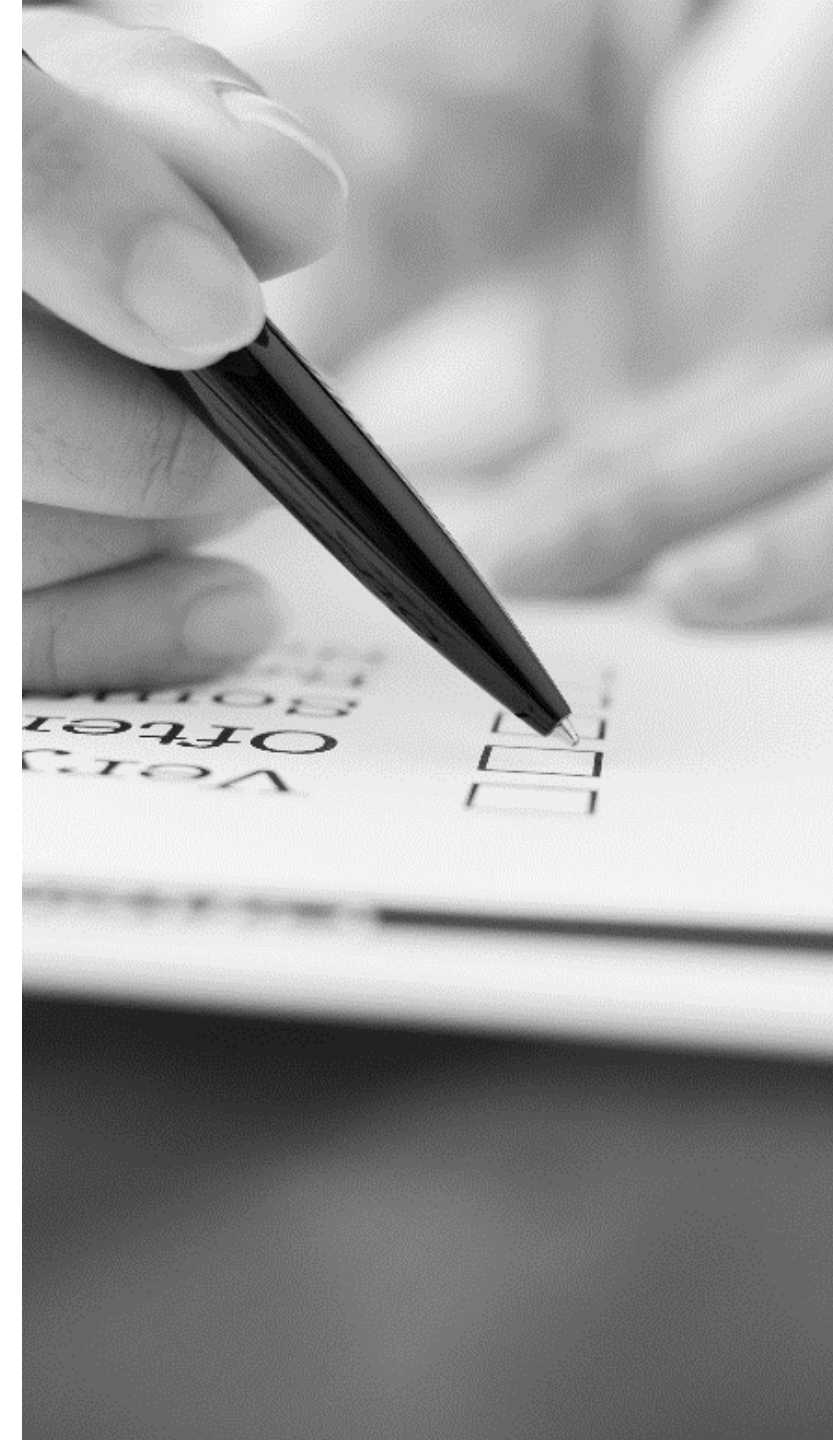
2 Besvar fem centrale spørgsmål for at finde de mest sandsynlige fremtidsscenarier
- 

3 Find de relevante arbejdsspørgsmål for din arketype
- 

4 Inkludér de relevante arbejdsspørgsmål i strategiprocesen

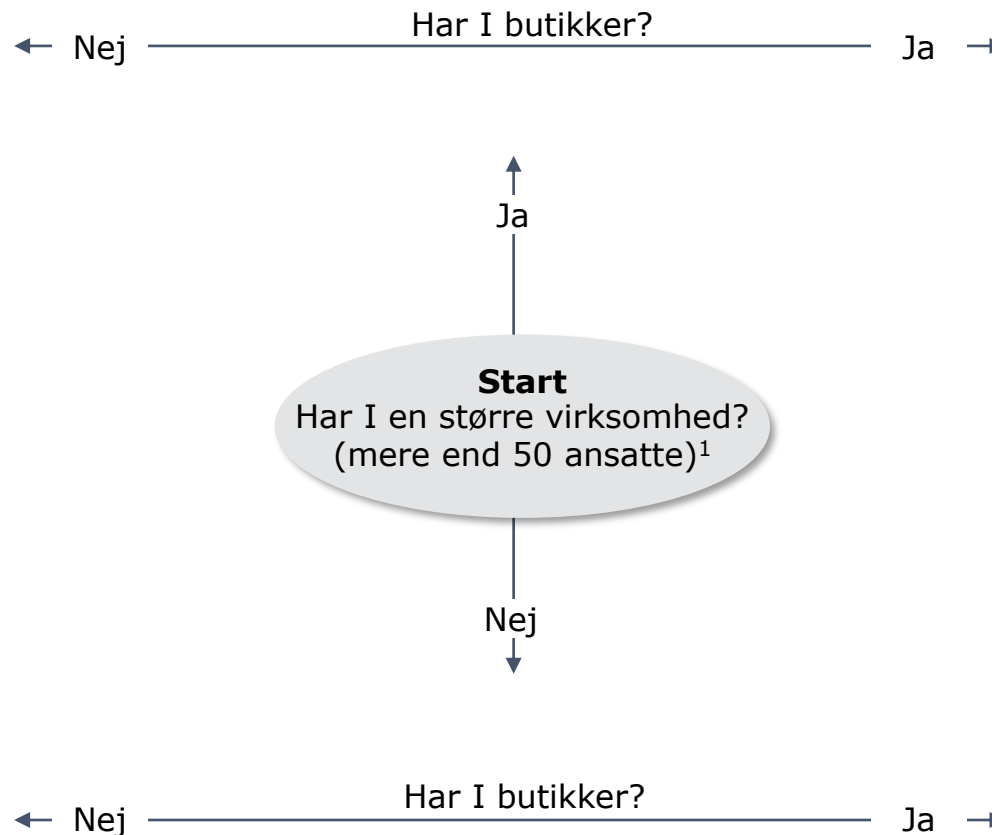
I det følgende kommer først en præsentation af værktøjet og dernæst et eksempel på brug af det.

Rigtigt god arbejdslyst.








Hvilken arketype er jeres virksomhed?

Find arketypen for din/jeres virksomhed ud fra to simple spørgsmål



Fem centrale spørgsmål

Besvar fem centrale spørgsmål og find, hvad I tænker er de mest sandsynlige fremtidsscenerier

Forklaring	Centrale spørgsmål	Hjælpe spørgsmål (ikke udtømmende)	Sæt kryds
<p>Fem spørgsmål er centrale for at finde ud af hvilken fremtid din virksomhed står overfor fremadrettet.</p> <p>Ingen kender endnu svarene på de fem spørgsmål – men en række hjælpe-spørgsmål kan hjælpe dig på vej i dine overvejelser.</p>	 Hvad bliver Amazon-effekten?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Finder internationale konkurrenter Danmark interessant?</i> • <i>Indføres regulatoriske begrænsninger for internationale konkurrenter?</i> 	<input type="checkbox"/> Stor <input type="checkbox"/> Begrænset
	 Bliver skala en nødvendighed?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hvordan udvikler kundernes præferencer sig?</i> • <i>Kan man overleve uden stordriftsfordele?</i> 	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej
	 Favoriserer kunderne innovation?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Igangsætter nøglespillere attraktive løsninger og services, der danner præcedens i markedet?</i> • <i>Er kunderne villige til at betale ekstra for innovative løsninger?</i> 	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej
	 Hvem ejer kunderelationen?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bliver der skabt irreversible tab af kundeerskabet på grund af systemer som Google Home og Amazon Echo?</i> • <i>Kan kunderne selv løse serviceopgaver ved hjælp af digital vejledning fra producenter eller lignende?</i> • <i>Hvordan udvikler kundernes præferencer sig i forhold til personlig kontakt?</i> 	<input type="checkbox"/> Gros-sister <input type="checkbox"/> Digitale mellem-mænd
	 Bliver CSR 4.0 en hygiejnefaktor?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bliver bæredygtighedskriterier og verdensmål ufravigelige prioriteringsparametre i indkøbernes valg af leverandør?</i> • <i>Indføres regulering, der pålægger grossister nye minimumskrav?</i> 	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej

Arketype A | Arbejdsspørgsmål

Find de relevante arbejdsspørgsmål for din arketype ud fra svarene på de centrale spørgsmål

Arbejdsspørgsmål	Svar	Centrale spørgsmål	Svar	Arbejdsspørgsmål
<ul style="list-style-type: none"> Er jeres virksomhed en af de etablerede onlinesælgere og kan I vedblive at være det? Har I en back-up plan, såfremt Amazon-effekten indtræder senere? 	Begrænset	 Hvad bliver Amazon-effekten?	Stor	<ul style="list-style-type: none"> Er jeres nuværende strategi robust over for en situation med øget pristransparens? Hvilke varer eller services skal I sælge til hvem for at bevare nuværende marginer, og via hvilke salgskanaler skal det foregå?
<ul style="list-style-type: none"> Er der behov for samarbejde med mindre aktører, som kan sikre nærhed til lokalmiljø eller specialviden? 	Nej	 Bliver skala en nødvendighed?	Ja	<ul style="list-style-type: none"> Kan I sikre tilstrækkelig skala i dag, eller er der behov for nye partnerskaber, opkøb eller lignende?
<ul style="list-style-type: none"> Hvad er jeres nuværende processer for catch-up af nye løsninger? 	Nej	 Favoriserer kunderne innovation?	Ja	<ul style="list-style-type: none"> Hvilke muligheder har I for at være frontrunner på nye innovative løsninger?
<ul style="list-style-type: none"> Hvordan bevares kundefejerskabet? Har I tilstrækkelige ressourcer til omsætning af digitale løsninger til en styrket kunderelation? 	Grossisterne	 Hvem ejer kunderelationen?	Digitale mellem-mænd	<ul style="list-style-type: none"> Er der mulighed for opkøb eller samarbejde med digitale mellem-mænd for at genvinde kunderelationen?
<ul style="list-style-type: none"> Kan der være fordele for jer i alligevel at levere på bæredygtighedsmålsætninger – fx som løftestang for intern optimering? Har I en plan klar såfremt CSR 4.0 alligevel bliver en hygiejnefaktor? 	Nej	 Bliver CSR 4.0 en hygiejnefaktor?	Ja	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan sikrer I realisering af FN's verdensmål eller andre minimumskrav ift. bæredygtighed? Er der mulighed for, at I kan indgå partnerskaber, som sikrer efterlevelse af nye krav?

Arketype B | Arbejdsspørgsmål

Find de relevante arbejdsspørgsmål for din arketype ud fra svarene på de centrale spørgsmål

Arbejdsspørgsmål	Svar	Centrale spørgsmål	Svar	Arbejdsspørgsmål
<ul style="list-style-type: none"> Hvordan sikres jeres konkurrencedygtighed over for andre danske spillere? Har I en back-up plan, såfremt Amazon-effekten indtræder senere? 	Begrænset	 Hvad bliver Amazon-effekten?	Stor	<ul style="list-style-type: none"> Er der behov for revurdering af jeres nuværende distributionsmodel? Er jeres nuværende servicetilbud konkurrencedygtige sammenlignet med internationale konkurrenters?
<ul style="list-style-type: none"> Er der behov for samarbejde med mindre aktører, som kan sikre nærhed til lokalmiljø eller specialviden? 	Nej	 Bliver skala en nødvendighed?	Ja	<ul style="list-style-type: none"> Kan I sikre tilstrækkelig skala i dag eller er der behov for nye partnerskaber, opkøb eller lignende?
<ul style="list-style-type: none"> Hvad er jeres nuværende processer for catch-up af nye løsninger? 	Nej	 Favoriserer kunderne innovation?	Ja	<ul style="list-style-type: none"> Hvilke muligheder har I for at være frontrunners på nye innovative løsninger? Hvordan sikres innovative løsninger og oplevelser i butiksløbet?
<ul style="list-style-type: none"> Hvordan bevares kundejerskabet? Har I tilstrækkelige ressourcer til omsætning af digitale løsninger til en styrket kunderelation? Kan butiksløbet medvirke til bevarelse af kundejerskab? 	Grossisterne	 Hvem ejer kunderelationen?	Digitale mellemænd	<ul style="list-style-type: none"> Er der mulighed for opkøb eller samarbejde med digitale mellemænd for at genvinde kunderelationen? Kan jeres butiksløb benyttes til at genvinde/i nogen grad bevare kundejerskabet?
<ul style="list-style-type: none"> Kan der være fordele for jer i alligevel at levere på bæredygtighedsmålsætninger – fx som løftestang for intern optimering? Har I en plan klar såfremt CSR 4.0 alligevel bliver en hygiejnefaktor? 	Nej	 Bliver CSR 4.0 en hygiejnefaktor?	Ja	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan sikrer I realisering af FN's verdensmål eller andre minimumskrav ift. bæredygtighed? Er der mulighed for, at I kan indgå partnerskaber, som sikrer efterlevelse af nye krav?

Arketype C | Arbejdsspørgsmål

Find de relevante arbejdsspørgsmål for din arketype ud fra svarene på de centrale spørgsmål

Arbejdsspørgsmål	Svar	Centrale spørgsmål	Svar	Arbejdsspørgsmål
<ul style="list-style-type: none"> • Kan der være fordele ved at sælge gennem Amazon el.lign. til udenlandske markeder? • Har I en back-up plan, såfremt Amazon-effekten indtræder senere? 	<p>← <i>Begrænset</i></p>	 <p>Hvad bliver Amazon-effekten?</p>	<p><i>Stor</i> →</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kan der opnås fordele for jeres virksomhed ved salg igennem digitale markedspladser som fx Amazon Business? • Hvordan skal varehåndtering og logistik se ud, hvis der skal sælges via Amazon?
<ul style="list-style-type: none"> • Kan I drage fordel af jeres viden som lokale- eller nichegrossister i samarbejde med større grossister? 	<p>← <i>Nej</i></p>	 <p>Bliver skala en nødvendighed?</p>	<p><i>Ja</i> →</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Er der behov for at indgå partnerskaber med andre aktører for at opnå skala eller adgang til kunder og kompetencer?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvad er jeres nuværende processer for catch-up af nye løsninger? 	<p>← <i>Nej</i></p>	 <p>Favoriserer kunderne innovation?</p>	<p><i>Ja</i> →</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke muligheder har I for at være frontrunners på nye innovative løsninger?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan bevares kundeejerskabet? • Har I tilstrækkelige ressourcer til omsætning af digitale løsninger til en styrket kunderelation? 	<p>← <i>Grossisterne</i></p>	 <p>Hvem ejer kunderelationen?</p>	<p><i>Digitale mellem-mænd</i> →</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Er der mulighed for opkøb eller samarbejde med digitale mellem-mænd for at genvinde kunderelationen?
<ul style="list-style-type: none"> • Kan der være fordele for jer i alligevel at levere på bæredygtighedsmålsætninger – fx som løftestang for intern optimering? • Har I en plan klar såfremt CSR 4.0 bliver en hygiejnefaktor? 	<p>← <i>Nej</i></p>	 <p>Bliver CSR 4.0 en hygiejnefaktor?</p>	<p><i>Ja</i> →</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan sikrer I realisering af FN's verdensmål eller andre minimumskrav ift. bæredygtighed? • Er der mulighed for, at I kan indgå partnerskaber, som sikrer efterlevelse af nye krav?

Arketype D | Arbejdsspørgsmål

Find de relevante arbejdsspørgsmål for din arketype ud fra svarene på de centrale spørgsmål

Arbejdsspørgsmål	Svar	Centrale spørgsmål	Svar	Arbejdsspørgsmål
<ul style="list-style-type: none"> • Kan der være fordele ved at sælge gennem Amazon el.lign. til udenlandske markeder? • Har I en back-up plan, såfremt Amazon-effekten indtræder senere? 	Begrænset	 Hvad bliver Amazon-effekten?	Stor	<ul style="list-style-type: none"> • Kan der opnås fordele for jeres virksomhed ved salg igennem digitale markedspladser som fx Amazon Business? • Skal jeres fysiske butikkers rolle ændres?
<ul style="list-style-type: none"> • Kan I drage fordel af jeres viden som lokale- eller nichegrossister i samarbejde med større grossister? 	Nej	 Bliver skala en nødvendighed?	Ja	<ul style="list-style-type: none"> • Er der behov for at indgå partnerskaber med andre aktører for at opnå skala eller adgang til kunder og kompetencer? • Er der behov for en ny rolle til butiksledet?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvad er jeres nuværende processer for catch-up af nye løsninger? 	Nej	 Favoriserer kunderne innovation?	Ja	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke muligheder har I for at være frontrunners på nye innovative løsninger? • Hvordan sikres innovative løsninger og oplevelser i butiksledet?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan bevares kundejerskabet? • Har I tilstrækkelige ressourcer til omsætning af digitale løsninger til en styrket kunderelation? • Kan butiksledet medvirke til bevarelse af kundejerskab? 	Grossisterne	 Hvem ejer kunderelationen?	Digitale mellem-mænd	<ul style="list-style-type: none"> • Er der mulighed for opkøb eller samarbejde med digitale mellem-mænd for at genvinde kunderelationen? • Kan jeres butikslid benyttes til at genvinde/i nogen grad bevare kundejerskabet?
<ul style="list-style-type: none"> • Kan der være fordele for jer i alligevel at levere på bæredygtighedsmålsætninger – fx som løftestang for intern optimering? • Har I en plan klar såfremt CSR 4.0 alligevel bliver en hygiejnefaktor? 	Nej	 Bliver CSR 4.0 en hygiejnefaktor?	Ja	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan sikrer I realisering af FN's verdensmål eller andre minimumskrav ift. bæredygtighed? • Er der mulighed for, at I kan indgå partnerskaber, som sikrer efterlevelse af nye krav?

Strategiprocessen

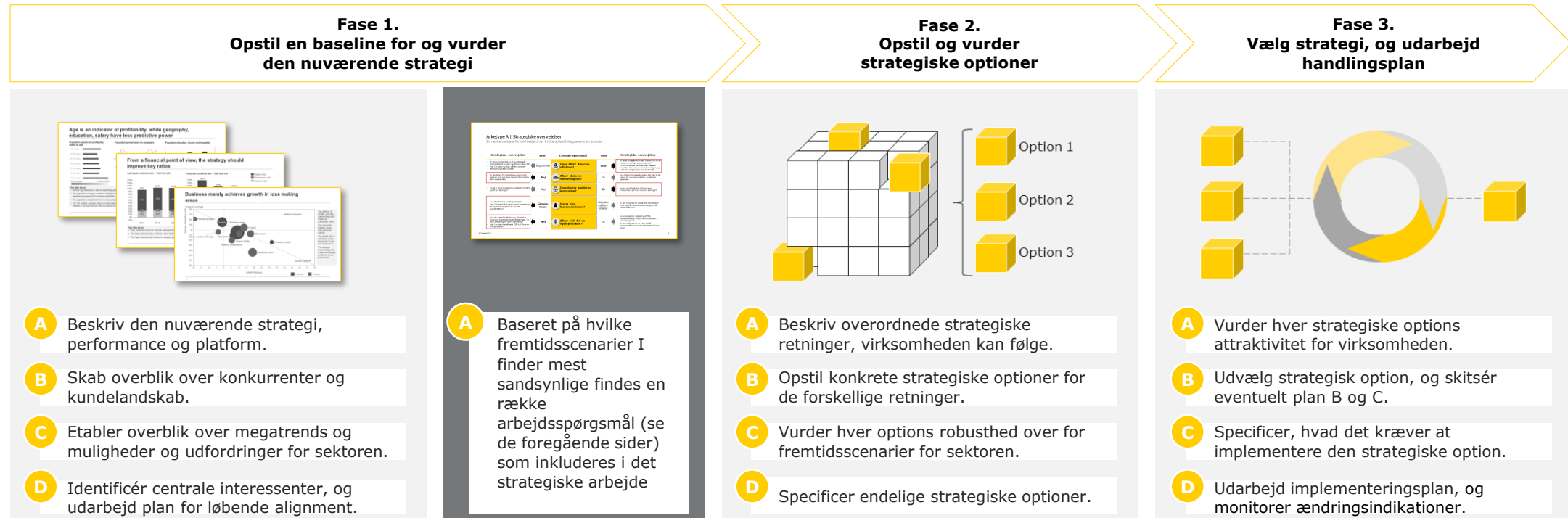
Inkludér de relevante arbejdsspørgsmål i strategiprocessen

Strategiprocessen

Arbejdsspørgsmålene inkluderes i strategiprocessen for at sikre, at relevante tiltag iværksættes baseret på de forventede fremtidsscenarier.

Processen og aktiviteterne kan gennemføres med varierende ambitionsniveau, men de overordnede linjer vil være relevante at forfølge for at sikre en robust og fremtidssikret strategi.

Centrale faser og aktiviteter i strategiprocessen



Eksempel på brug af værktøjet

Herunder ses et eksempel, hvor alle fire trin er gennemgået for en enkelt virksomhed

1

Hvilken arketype er jeres virksomhed?

Bestem virksomhedens arketype ud fra to simple spørgsmål

2

Hvad er den mest sandsynlige fremtid?

Besvar fem centrale spørgsmål for at finde ud af hvilke fremtid I tænker er den mest sandsynlige

3

Arktetype A | Strategiske overvejelser

Et række centrale forhold bestemmer hvilke udfald tilgængeligheder er

4

Valg af strategi | Tilrettelæggelse af en strategiproces

Strategiproces kan gennemføres med varierende tilføjelse. Løst ambitionsniveau vil det være centralt at tilrettelægge processen omkring tre faser.

Find arkotypen for din/jeres virksomhed

Vurder mest sandsynligt udfald inden for de fem områder

Find de relevante arbejdsspørgsmål for hvert scenarie

Sammenhold arbejdsspørgsmål med jeres nuværende strategi



	Hvad bliver Amazon-effekten?	Stor	Begrænset
	Bliver skala en nødvendighed?	Ja	Nej
	Favoriserer kunderne innovation?	Ja	Nej
	Hvem ejer kunderelationen?	Grossister	Digitale medlemsmerker
	Bliver CSR 4.0 en hygiejnefaktor?	Ja	Nej

	Hvad bliver Amazon-effekten?	Stor	• Er jeres nuværende strategi robust over for en situation med øget prisstransparen? • Hvilke varer eller services skal I sælge til hvem for at bevare nuværende marginer, og via hvilke salgskanaler skal det foregå?
	Bliver skala en nødvendighed?	Nej	• Er der behov for samarbejde med mindre aktører, som kan sikre rammed til isøkonomi eller specialviden?
	Favoriserer kunderne innovation?	Ja	• Hvilke muligheder har I for at være frontrunners på nye innovative løsninger?
	Hvem ejer kunderelationen?	Grossisterne	• Hvordan bevares kundeselskabet? • Har I tilstrækkelige ressourcer til omstilling af digitale løsninger til en styrket kundeselskab?
	Bliver CSR 4.0 en hygiejnefaktor?	Nej	• Kan der være fordele for jer i alligevel at levere på bærekraftsmål (fx som løftestang for intern optimering)? • Har I en plan klar til CSR 4.0 bliver en hygiejnefaktor?





Om Deloitte

Deloitte leverer ydelser indenfor revision, consulting, financial advisory, risikostyring, skat og dertil knyttede ydelser til både offentlige og private kunder i en lang række brancher. Deloitte betjener fire ud af fem virksomheder på listen over verdens største selskaber, Fortune Global 500®, gennem et globalt forbundet netværk af medlemsfirmaer i over 150 lande, der leverer kompetencer og viden i verdensklasse og service af høj kvalitet til at håndtere kundernes mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Vil du vide mere om, hvordan Deloitte omkring 286.000 medarbejdere gør en forskel, der betyder noget, så besøg os på Facebook, LinkedIn eller Twitter

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), dets netværk af medlemsfirmaer og deres tilknyttede virksomheder. DTTL (der også omtales som Deloitte Global) og alle dets medlemsfirmaer udgør separate og uafhængige juridiske enheder. DTTL leverer ikke ydelser til kunderne. Vi henviser til www.deloitte.com/about for nærmere oplysninger.