

# Bokbranschen

– Hur kommunikation och samordning av information påverkar returflödet i varudistributionen.

Av: Daniel Vuorinen Lundin & Andreas Ljunggren  
Handledare: Hans Zimmerlund & Göran Grape

# Förord

Detta är en kandidatuppsats på 15 poäng som är en del av författarnas Logistik & ekonomiutbildning vid institutionen för ekonomi och företagande på Södertörns högskola.

Stort tack till våra respondenter: Albert Bonnier Förlag, Bokförlaget Forum, Bokförlaget Max Ström, Samdistribution, Adlibris, Akademibokhandeln samt Bokia.

Vi vill rikta ett extra tack till Samdistribution och Bonnier som vi har haft regelbunden kontakt med under uppsatsens framskridande.

Våra handledare Hans Zimmerlund och Göran Grape har visat stort engagemang under uppsatsens gång, vilket vi är väldigt tacksamma för.

Till slut vill vi även tacka våra kurskamrater som hjälpt oss genom opponeringar och tillfört mycket till denna uppsats inom ämnet Service Management samt bidragit till att vi kunnat genomföra denna.

Stockholm, den 12 januari 2009

Daniel Vuorinen Lundin

Andreas Ljunggren

# Sammanfattning

**Uppsatsens titel:** Bokbranschen – Hur kommunikation och samordning av information påverkar returflödet i varudistributionen.

**Författare:** Daniel Vuorinen Lundin och Andreas Ljunggren

**Handledare:** Hans Zimmerlund och Göran Grape

**Nyckelord:** Information, samordning, kommunikation, engagemang, ifrågasättande, varudistribution och returflöde.

**Bakgrund:** Denna uppsats handlar om bokbranschen som är en konkurrensutsatt marknad där utbud av böcker är större än efterfrågan vilket skapar returer och därmed kostnader. Gapet mellan utbudet och efterfrågan tenderar dessutom att bli större och detta medför ökade kostnader för varudistributionen. Idag är bokbranschens varudistribution komplex med många aktörer på marknaden där avstånden mellan dessa tenderar att öka. Förlagen pressas hårt från olika håll inte bara av konkurrenter, författare och nya aktörer på marknaden utan också av bokhandeln via bokhandelskedjor och andra formationer som pressar priserna tillsammans. Detta gör att marginalerna minskar och förlagen tvingas omfördela sina kostnader för att vara konkurrenskraftiga och överleva på marknaden. Trots stor konkurrens, minskade marginaler och ökade kostnader har branschen en varudistribution som utmynnar i ett stort returflöde vilket är väldigt kostsamt och tar fokus från andra värdeskapande aktiviteter. Returflödet står idag för 15 – 20 procent av branschens omsättning vilket motsvarar cirka 50 procent av förlagens vinster.

**Problemformulering:** Vilka faktorer är viktiga för att förlagen inom bokbranschen skall kunna skapa en långsiktigt hållbar varudistribution.

**Syfte:** Syftet är att genom en fallstudie i bokbranschen analysera och utvärdera om bokförlagen med hjälp av kommunikation och samordning av information kan skapa en långsiktigt hållbar varudistribution som resulterar i ett lägre returflöde.

**Slutsatser:** De viktiga faktorerna för att skapa samordning som framkommit i undersökningen är kommunikation och engagemang. Förlagen bör föra en dubbelriktad kommunikation det vill säga dialog samt engagera de övriga aktörerna i varudistributionskedjan i processerna kring returflödet.

# Innehållsförteckning

1	Inledning och bakgrund .....	8
1.1	Problembakgrund .....	8
1.1.1	Bokbranschens historia .....	8
1.1.2	Globaliseringens och teknikens inverkan på bokbranschen .....	10
1.1.3	Bokbranschens aktörer .....	10
1.1.4	Förändrade förhållande i bokbranschen .....	11
1.1.5	Returflödet .....	12
1.2	Problemdiskussion .....	13
1.3	Problemformulering .....	13
1.4	Syfte .....	13
1.5	Avgränsningar .....	14
1.6	Perspektivdiskussion .....	14
1.7	Ordförklaring .....	14
2	Metod .....	15
2.1	Vetenskapssyn .....	15
2.2	Undersökningsmetod .....	16
2.2.1	Kvantitativ och kvalitativ ansats .....	16
2.2.2	Datainsamling vid kvalitativ ansats .....	16
2.2.3	Induktiv och deduktiv ansats .....	17
2.2.4	Fallstudie .....	18
2.2.5	Urval .....	18
2.3	Validitet .....	19
2.4	Reliabilitet .....	19
2.5	Generaliserbarhet .....	20
2.6	Källkritik .....	21
3	Teori .....	22
3.1	Teoretisk argumentation .....	22

3.2	Teoretisk inledning.....	23
3.2.1	Informationskvalitet.....	23
3.3	Teoriområden.....	24
3.3.1	Värdekedjan.....	24
3.3.2	Värdestjärnan.....	25
3.3.3	Målstyrning vs. Processtyrning.....	26
3.3.4	Involveringsteorin.....	27
3.3.5	Enkel loop och dubbel loop lärande.....	28
3.4	Teoretisk syntes.....	29
3.5	Teoretisk referensram.....	32
4	Empiri.....	34
4.1	Max Ström.....	34
4.2	Albert Bonniers Förlag samt Bokförlaget Forum.....	37
4.3	Samdistribution.....	41
4.4	Akademibokhandeln.....	44
4.5	Bokia.....	46
4.6	Adlibris.....	48
5	Analys.....	51
5.1	Kommunikation.....	51
5.2	Engagemang.....	52
5.3	Ifrågasättande.....	53
5.4	Analys av returflödet.....	54
6	Resultat.....	55
6.1	Kommunikation.....	55
6.2	Engagemang.....	56
6.3	Ifrågasättande.....	56
7	Slutsats och diskussion.....	57
7.1	Slutsats.....	57
7.2	Diskussion.....	57
7.3	Kritiskgranskning.....	58
7.4	Förslag till vidare forskning.....	58

8	Käll- och litteraturförteckning .....	59
8.1	Litteratur.....	59
8.2	Rapporter.....	60
8.3	Artiklar .....	60
8.4	Internet .....	60
8.5	Muntliga källor.....	62

# 1 Inledning och bakgrund

---

I detta kapitel presenteras en bakgrundsbeskrivning av situationen i bokbranschen. Detta utmynnar i ett problem och syftet med denna uppsats.

---

## 1.1 Problembakgrund

***Denna uppsats undersöker hur kommunikation och samordning av information påverkar returflödet vid varudistribution i den konkurrensutsatta bokbranschen.***

*Idag produceras det mycket mer böcker än vad det säljs och dessa böcker distribueras i onödan på den svenska bokmarknaden där dessutom avstånden mellan de olika aktörerna och antalet aktörer bara ökar. Dessa böcker distribueras inte bara från tryckerier till lager och vidare till bokhandlarna utan även i form av returer tillbaka från bokhandeln. Returflödet kostar förlagen cirka 15-20 procent av omsättningen vilket motsvarar 50 procent av deras vinst.*

### 1.1.1 Bokbranschens historia

Bokbranschen var länge styrt av de stora förlagen genom det så kallade kommissionssystemet som innebar etableringskontroll, ensamrätt och privilegier. Grunden till modellen var fasta priser, det vill säga att en bok skulle kosta lika mycket oberoende av var kunden köpte boken. Bokhandeln hade genom detta bruttoprissystem ensamrätt på försäljningen av böcker över en viss prisgräns. Etableringskontroll innebar att Svenska bokläggarföreningen kontrollerade vilka som fick bedriva handel med böcker. Förlagen hade makten och såg bokhandlarna mer som en kanal för att nå ut till slutkonsumenten än som kunder<sup>1</sup>. Bokhandlarna på marknaden hade dock förmånliga avtal i form av full returrätt och generösa kreditvillkor. Full returrätt uppkom framför allt som kompensation från förlagens krav på att bokhandlarna skulle tillhandahålla alla böcker som förlagen tryckte, detta för att hålla ett brett sortiment.<sup>2</sup> Dessa

---

<sup>1</sup> Jonsson Anders. *Handeln med böcker, dvd*

<sup>2</sup> Ibid



överenskommelser mellan förlagen och bokhandlarna resulterade med tiden i att konsumenterna fick betala höga priser för böckerna. Kontentan av detta blev att aktörerna inom bokbranschen höll på att gräva sina egna gravar då försäljningen minskade.<sup>3</sup> 1970 upphörde kommissionssystemet och som en följd av detta släpptes priserna fria och fri etableringsrätt uppstod inom bokbranschen. Effekterna av detta var att nya effektiva aktörer etablerade sig inom branschen och exempel på detta är starten av Akademibokhandeln och uppkomsten av bokklubbar. Under denna tid började bokhandlare gruppera sig i kedjor för att utnyttja stordrift för inköp och marknadsföring, vilket gav förmånligare inköpsvillkor och marknadsföringsstöd. Stordriften var tidigare inte möjlig i det begränsande kommissionssystemet.<sup>4</sup> I anslutning till detta uppkom det första branschavtalet där villkor för krediter, rabatter och returer reglerades. Angående returer innebar detta att tidpunkter för returer reglerades men fortfarande gällde full returrätt.<sup>5</sup>

Under 1980-talet växte sig kedjorna starkare och krav ställdes på bättre villkor, vilket resulterade i att branschavtalen skrevs om flera gånger. I och med förändringen och de förändrade förutsättningarna möjliggjordes nya säljkanaler i form av dagligvaruhandeln, kiosker och dylikt. Under denna tid fick även pocketboken ett genombrott då Pocketgrossisten startades och erbjöd ett helhetsansvar för distribution, upplöckning av varor i butik samt marknadsföring. Dagligvaruhandelns fördel gentemot bokhandlarna är att boken är utbytbar, det vill säga dagligvaruhandeln står inte och faller med boken och detta möjliggör hårdare förhandlingar och krav gentemot förlagen.<sup>6</sup> 2002 sänktes bokmomsen från 25% till 6% vilket gjorde att hela branschen fick ett rejält uppsving.<sup>7</sup> Detta var incitament för nya aktörer att ta sig in på marknaden.

*Hårdare konkurrens för förlagen och bokhandlarna då nya aktörer dök upp på marknaden i och med att det blev bättre villkor samt att bokmomsen sänktes.*

---

<sup>3</sup> Rapport: Kartläggning och förslag till en mer effektiv försäljningsprocess mellan förlag och bokhandel.

<sup>4</sup> Rapport: Den svenska bokhandeln – en analys.

<sup>5</sup> Jonsson Anders. *Handeln med böcker, dvd*

<sup>6</sup> Rapport: Kartläggning och förslag till en mer effektiv försäljningsprocess mellan förlag och bokhandel.

<sup>7</sup> Rapport: Kulturmoms på böcker – En utvärdering av de tre första åren.

### 1.1.2 Globaliseringens och teknikens inverkan på bokbranschen

2000-talet har präglats av globaliseringen vilket har inneburit att geografiska avstånd betyder allt mindre för olika former av ekonomisk aktivitet.<sup>8</sup> Inom bokbranschen har globaliseringen bland annat lett till att förlagen kan trycka böcker billigt i andra länder vilket ställer höga krav på varudistributionen.<sup>9</sup>

*Större avstånd mellan aktörerna ställer högre krav på varudistributionen.*

Den tekniska utvecklingen har pågått under lång tid, framförallt har den tagit rejäl fart under 2000-talet och har påverkat bokbranschen på flera plan. Idag är det dels lättare och dels billigare att producera böcker, vilket gör att antalet förlag, både professionella och de som bedriver ”hobbyverksamhet” ständigt ökar<sup>10</sup>. Vem som helst kan i princip skriva en bok, trycka och sedan sälja den. En ny stark säljkanal har också uppkommit i form av Internetbokhandlarna som har tagit marknadsandelar från den fysiska bokhandeln de senaste åren. Internetbokhandeln konkurrerar med ett brett sortiment och låga priser vilket bland annat möjliggörs genom att den största delen av försäljningen är kundorderstyrd. Den fysiska bokhandeln har drabbats hårt av konkurrensen från Internetbokhandeln, men står trots detta fortfarande för den största andelen av bokförsäljningen.<sup>11</sup>

*Den tekniska utvecklingen har ökat konkurrensen på marknaden både i form av nya säljkanaler och nya möjligheter att ge ut böcker.*

### 1.1.3 Bokbranschens aktörer

Det totala antalet förlag på den svenska marknaden uppgår idag till cirka 300 professionella förlag som regelbundet ger ut böcker. De fyra största aktörerna på marknaden är Bonnier, Liber, Nordstedts och Natur & Kultur.<sup>12</sup> En trend inom branschen är att förlag köps upp av de stora förlagskoncernerna. Samtidigt startas många nya förlag då det idag är både enkelt och billigt att ge ut böcker. De allra flesta förlagen använder sig av distributörer och denna mark-

---

<sup>8</sup> Storhagen, sid 26

<sup>9</sup> Intervju Samdistribution

<sup>10</sup> Winkler Lasse. Tema små förlag: Ljusa tider lockar alltfler starta förlag

<sup>11</sup> Rapport: Bokmarknaden 2008

<sup>12</sup> Ibid

nad domineras av två stora aktörer. Dessa är Samdistribution och Förlagssystem som tillsammans distribuerar ut cirka 70 procent av alla böcker på marknaden för allmänlitteratur.<sup>13</sup> Dessa har till uppgift att lagra, plocka, märka, distribuera samt ta hand om returerna av böcker<sup>14</sup>. Bokhandlarmarknaden domineras idag av de fyra stora bokhandelskedjorna Akademibokhandeln, Bokia, JB-Gruppen samt Ugglan vilka står för cirka 63 procent av den totala marknaden. Utöver dessa bokhandlar finns det obundna bokhandlare, special bokhandlare och service bokhandlare och dessa står för cirka 15 procent av marknaden<sup>15</sup>. Ytterligare en försäljningskanal på marknaden som nämnts ovan är Internetbokhandeln som står för cirka 22 procent av marknaden där Adlibris och Bokus är de två stora aktörerna.<sup>16</sup>

*Med många aktörer på marknaden blir varudistributionen komplex*

#### 1.1.4 Förändrade förhållande i bokbranschen

Förhållandet mellan förlagen och författarna har börjat förändras. Tidigare har förhållandena varit långsiktiga och författaren har varit trogen sitt förlag. Idag har framförallt de kända/stora författarna börjat inse att de har möjlighet att förhandla till sig högre arvoden och att det inte längre är självklart att en författare stannar på samma förlag<sup>17</sup>. En drivkraft till detta är att litterära agenter har kommit in och förstärkt situationen för författarna<sup>18</sup>. Konkurrensen som uppstår mellan förlagen om storsäljarna blir kostsamt och tidskrävande vilket också går ut över andra författare vars böcker prioriteras bort. Trenden är att förlagen trycker färre titlar i stora volymer<sup>19</sup>. Bokbranschen har traditionellt sett varit en lönsam bransch men detta håller på att ändras med sjunkande försäljningspriser och minskade marginaler vilket gör att förlagen har mindre resurser att fördela.<sup>20</sup>

*Ökad rörlighet av författarna mellan förlagen och minskade marginaler ställer krav på förlagen att omfördela sina kostnader så att resurser frigörs.*

---

<sup>13</sup> Rapport: Kartläggning och förslag till en mer effektiv försäljningsprocess mellan förlag och bokhandel.

<sup>14</sup> Intervju Samdistribution

<sup>15</sup> Rapport: Kartläggning och förslag till en mer effektiv försäljningsprocess mellan förlag och bokhandel.

<sup>16</sup> Rapport: Bokbranschen 2007

<sup>17</sup> Ullberg Sara. *Högre lön för trolösa författare*

<sup>18</sup> Jacobsson Cecilia. *Bokagenterna har kommit för att stanna.*

<sup>19</sup> Ullberg Sara. *Högre lön för trolösa författare*

<sup>20</sup> Intervju Samdistribution

### 1.1.5 Returflödet

Beroende på storlek på order erhåller bokhandlarna rabatter och marknadsföringsstöd. Avtalen förhandlas mellan förlag och bokhandeln. Dessa avtal karaktäriseras ofta av högre rabatter ju mer bokhandeln beställer och innefattar även full returrätt på cirka 85 procent av inköpen. Dessa två parametrar kan leda till att bokhandlarna överdimensionerar sina beställningar. Bokhandlarna håller idag cirka 10 000 titlar och en tredjedel av dessa hålls i lager och säljs överhuvudtaget inte.<sup>21</sup> Utgivningen av böcker är gigantiskt jämfört med vad som efterfrågas och säljs och därför präglas branschen av stora lager och ett stort returflöde på i princip alla titlar. Statistik från Förläggareföreningen visar också att gapet mellan antalet sålda och tryckta volymer växer.<sup>22</sup> Denna överproduktion av böcker gör att förlagen hellre ser att böckerna går ut till handeln istället för att de ligger kvar på lager vilket leder till returer.<sup>23</sup> Då många böcker idag trycks utan att säljas innebär det att dessa böcker distribueras i onödan på den svenska bokmarknaden där även avstånden mellan de olika aktörerna och antalet aktörer ökar. Dessa böcker distribueras inte bara från tryckerier och lager vidare till bokhandlarna utan även i form av returer tillbaka från bokhandeln. Övertryck av böcker samt hanteringen av returerna är väldigt kostsamma för förlagen, men även för bokhandlarna som står för transporter, butikslager och hanteringskostnader.<sup>24</sup>

*Tillgången av böcker är större än efterfrågan vilket också tenderar att öka. Detta leder till onödig varudistribution och bidrar till ett högt returflöde med höga kostnader för förlagen och bokhandlarna som följd.*

Bokbranschen omsätter idag cirka 7 miljarder kronor där returerna står för cirka 15-20 procent av omsättningen vilket motsvarar cirka 50 procent av förlagens vinster<sup>25</sup>. Enligt rapporten Kartläggning och förslag som är skriven av Olof Grahns som är affärs- och ekonomikonst inom bokbranschen är returrätt en hjärtefråga för bokbranschen. Hanteringen av och kostnaderna kring returerna stjäl resurser och tar bort fokus från försäljning och värdeskapande aktiviteter.<sup>26</sup>

---

<sup>21</sup> Rapport Kartläggning och förslag till en mer effektiv försäljningsprocess mellan förlag och bokhandel.

<sup>22</sup> Westlund Bo. *Milstolpar i bokbranschens utveckling 1986-2006*.

<sup>23</sup> Intervju samdistribution

<sup>24</sup> Ibid

<sup>25</sup> Rapport Kartläggning och förslag till en mer effektiv försäljningsprocess mellan förlag och bokhandel.

<sup>26</sup> Ibid

*Kostnaderna för returerna stjäl resurser från andra värdeskapande aktiviteter och motsvarar 50 procent av förlagens vinster.*

## 1.2 Problemdiskussion

I bakgrunden som författarna presenterat framgår det att bokbranschen är en konkurrensutsatt marknad där utbud av böcker är större än efterfrågan vilket skapar returer och därmed kostnader. Gapet mellan utbudet och efterfrågan tenderar dessutom att bli större och detta medför ökade kostnader för varudistributionen. Idag är bokbranschens varudistribution komplex med många aktörer på marknaden där avstånden mellan dessa tenderar att öka. Förlagen pressas hårt från olika håll inte bara av konkurrenter, författare och nya aktörer på marknaden utan också av bokhandeln via bokhandelskedjor och andra formationer som pressar priserna tillsammans. Detta gör att marginalerna minskar och förlagen tvingas omfördela sina kostnader för att vara konkurrenskraftiga och överleva på marknaden. Trots stor konkurrens, minskade marginaler och ökade kostnader har branschen en varudistribution som utmynnar i ett stort returflöde vilket är väldigt kostsamt och tar fokus från andra värdeskapande aktiviteter. Returflödet står idag för 15 – 20 procent av branschens omsättning vilket motsvarar cirka 50 procent av förlagens vinster.

## 1.3 Problemformulering

Vilka faktorer är viktiga för att förlagen inom bokbranschen skall kunna skapa en långsiktigt hållbar varudistribution.

## 1.4 Syfte

Syftet är att genom en fallstudie i bokbranschen analysera och utvärdera om bokförlagen med hjälp av kommunikation och samordning av information kan skapa en långsiktigt hållbar varudistribution som resulterar i ett lägre returflöde.

## 1.5 Avgränsningar

Författarna avgränsar sig till kommunikation och informationssamordning mellan förlag, distributör och bokhandel. Returflödet används i denna uppsats som mått på varudistributionen.

## 1.6 Perspektivdiskussion

Denna studie utgår från tre perspektiv: Säljarperspektivet, kundperspektivet och kanalperspektivet. Fokus ligger på säljarperspektivet då det är säljaren som främst äger problemet. Säljaren representeras i denna uppsats av bokförlagen. Då författarna avser att analysera och utvärdera hur kommunikation och samordning av information mellan aktörerna i varudistributionskedjan ser ut krävs även ett kanalperspektiv och ett kundperspektiv för att belysa detta. Kunderna i denna uppsats representeras av bokhandlarna.

## 1.7 Ordförklaring

**Kund:** Med kund avser författarna bokhandlarna vilka är förlagens kunder.

**Bokhandel:** Med bokhandel avser författarna fysiska bokaffärer.

**Varudistribution:** Med varudistribution avser författarna både material- och informationsflödet från tryck till försäljning samt returnering av bok.

## 2 Metod

---

I detta kapitel presenteras författarnas metod och tillvägagångssätt för denna studie.

---

### 2.1 Vetenskapssyn

Det finns två vetenskapliga huvudinriktningar *positivism* och *hermeneutik*. *Positivismen* har sin grund i naturvetenskapen men har spritt sig till andra vetenskapsområden. Syftet är att bygga säker kunskap och det finns två källor till denna kunskap. Dessa två är iakttagelse och logik. Iakttagelserna är de empiriska fakta som vi får genom våra sinnen. Dessa måste dock granskas grundligt då positivisterna endast stödjer fakta som de kan anse säkerställd med all rimlig sannolikhet, allt annat anses ohållbart och sällas bort. Logiken bygger på regler som alltid är sanna om de används rätt, ett exempel är matematik. Logiken handlar oftast om kvantifierad fakta som kan behandlas statistiskt och utefter det dra generella slutsatser.<sup>27</sup> *Hermeneutik* handlar om tolkningslära och härstammar från humanvetenskapen. Den bygger på att vi förstår andra människor. Forskaren använder sina egna minnen, upplevelser och förförståelse för att tolka andra.<sup>28</sup> Inom hermeneutiken blir forskaren en deltagare i den verkligheten som studeras.<sup>29</sup>

*Då undersökning i denna uppsats genomfördes i form av intervjuer som analyserades och tolkades bygger denna uppsats på ett hermeneutiskt synsätt.*

---

<sup>27</sup> Thurén, sid 15

<sup>28</sup> Ibid, sid 46

<sup>29</sup> Johannessen, Tufte, sid 19

## 2.2 Undersökningsmetod

### 2.2.1 Kvantitativ och kvalitativ ansats

Kvalitativa och kvantitativa ansatser skiljs för att visa att det handlar om olika sätt att etablera kunskap. Det som är den största skillnaden är att det innebär olika tekniker för att samla in data och dessa är inte motstridiga utan kan komplettera varandra. Den kvalitativa ger mer djupgående helhetsförståelse och är flexibel medan den kvantitativa ger mer ytlig men bredare information och är mindre flexibel.<sup>30</sup> Kvantitativ forskning kännetecknas av en strävan efter att mäta observationerna så att de kan omvandlas till siffror vilket kan benämnas ”hård” data som sedan analyseras med hjälp av statistiska metoder. Ett vanligt sätt att samla kvantitativ data är genom enkäter. Kvalitativ forskning kännetecknas istället av att omvandla de som observeras till ord som beskrivs och tolkas vid analys detta kan benämnas som ”mjuk” data. Intervjuer och observationer är vanliga metoder för att samla in kvalitativ data.<sup>31</sup>

*Då denna studie belyser vilka faktorer som är viktiga för att kunna skapa en långsiktigt hållbar varudistribution behövde författarna göra en djupare utredning av de underliggande fenomenen. Därför lämpade sig den kvalitativa ansatsen bäst och undersökningen genomfördes genom intervjuer som sedan tolkades.*

### 2.2.2 Datainsamling vid kvalitativ ansats

Datainsamling vid kvalitativ ansats kan genomföras på flera sätt varav intervjuer är det vanligaste. Intervjuer ger författarna möjligheten att samla djup och detaljrik information kring de fenomen som avses undersökas. Det finns tre typer av intervjuer. Strukturerade intervjuer innebär att intervjuaren har färdiga frågor som respondenten får svara på och den påminner om en enkät som fylls i ansikte mot ansikte. Semistrukturerade intervjuer innebär att intervjuaren har frågor som man utgår ifrån men respondenten tillåts utveckla sina tankar och idéer kring ämnet. Frågorna och svaren blir mer öppna och intervjuaren har möjligheten att komplettera sina förvalda frågor med följdfrågor och på så vis bredda sin undersökning. Vid

---

<sup>30</sup> Johannessen, Tufte sid 67

<sup>31</sup> Denscombe, sid 204



ostrukturerade intervjuer tillåts respondenten tala fritt kring ämnet, intervjuaren styr inte intervjun utan är med och lyssnar och observerar.<sup>32</sup>

*Då författarna ville ha kontroll över ämnet och frågorna men ändå ge den intervjuade möjlighet att utveckla sina tankar användes semistrukturerade intervjuer. På så vis kunde författarna få bredare och djupare information.*

### 2.2.3 Induktiv och deduktiv ansats

Induktion innebär att generella slutsatser dras utifrån empirisk data.<sup>33</sup> Ordet inducera innebär att man drar slutsatser från det speciella till det mer allmänna. Forskaren utgår från insamlad empiri till att skapa teori.<sup>34</sup> Induktiv slutledning kan aldrig vara hundra procentig, eftersom den bygger på empiriskt material som sällan kan ta hänsyn till allt och kan förändras.<sup>35</sup> Att deducera innebär en avledning från det generella till det konkreta, det vill säga forskaren går från teori till empiri och det anses giltigt om det är logiskt sammanhängande. Befintliga teorier och generella påståenden jämförs med empiriskt data från verkligheten för att se om de överensstämmer.<sup>36</sup>

*Då befintliga teorier legat till grund för undersökningen har författarna använt sig av en deduktiv ansats.*

---

<sup>32</sup> Denscombe, sid 135

<sup>33</sup> Thurén, sid 19

<sup>34</sup> Johannessen, Tufte, sid 35

<sup>35</sup> Thurén, sid 20,

<sup>36</sup> Johannessen, Tufte, sid 35

## 2.2.4 Fallstudie

Fallstudier innebär att forskaren samlar in mycket information om ett avgränsat fenomen. En fördel med fallstudier är att det går att kombinera kvalitativa och kvantitativa metoder för att samla in data och på så vis kan forskaren få mycket detaljerad information. Det finns två typer av fallstudier, enkelfallsstudier där forskaren undersöker endast ett enskilda fall och flerfallsstudier som kan bestå av flera fall. Fördelen med en flerfallsstudie är att forskaren kan jämföra de olika fallen och på så vis få fram det som är unikt för vart och ett av dem.<sup>37</sup>

*Undersökningens avsikt är att belysa hur kommunikation och samordning av information ser ut vid varudistributionen i bokbranschen. Då författarna studerat flera aktörers varudistributionskedja för att sedan kunna jämföra dessa med varandra har flerfallsstudier används.*

## 2.2.5 Urval

Det som är undersökningens målgrupp kallas population. Då det ofta inte är möjligt eller ens nödvändigt för forskaren att undersöka alla i populationen gör forskaren ett urval av dessa som får representera populationen. Urvalet kan ske på flera sätt. Sannolikhetsurval innebär att alla i populationen har samma möjlighet att ingå i urvalet som görs slumpmässigt. Icke sannolikhetsurval innebär att urvalet inte görs slumpmässigt utan av olika anledningar väljs ut av forskaren.<sup>38</sup> Det finns olika typer av icke sannolikhetsurval. Ett av dessa är bekvämlighetsurval som innebär att författarna själva valt vilka som ska ingå i undersökningen. En orsak till att själv välja ut undersökningsobjekten kan vara knappa resurser<sup>39</sup>.

*I denna studie har författarna gjort ett icke sannolikhetsurval i form av ett bekvämlighetsurval. Författarna har med hjälp av kontakter fått fram aktörer som bör vara representativa och var tillgängliga. Urvalet i denna studie består av två fysiska bokhandlar, en internet bokhandel, tre förlag som alla säljer sina böcker genom dessa tre bokhandlar samt en distributör som alla de utvalda förlagen använder sig av. Detta ger nio olika varudistributionskedjor där författarna analyserat och utvärderat kommunikationen och samordningen av informationen mellan aktörerna vilket var syftet med undersökningen.*

---

<sup>37</sup>Ibid, sid 56

<sup>38</sup> Ibid, sid 133

<sup>39</sup>Denscombe, sid 25

## 2.3 Validitet

Begreppet validitet betyder giltighet och handlar om hur bra eller relevant insamlad data representerar det fenomen som undersöks. Det finns tre olika former av validitet begreppsvaliditet, inre validitet och yttre validitet. Begreppsvaliditet handlar om huruvida den insamlade datan representerar det fenomen som undersöks. Det kan vara svårt att veta om datan är valid eller inte, i vissa fall kan forskaren använda sunt förnuft medan i andra fall krävs att forskaren genomför systematiska validitetstest.<sup>40</sup> Inre validitet handlar om möjligheten att påvisa ett orsakssamband mellan två variabler.<sup>41</sup> Yttre validitet avser hur väl man kan generalisera utifrån sitt urval, dels om det går att generalisera från urval till populationen men också i vilken mån resultatet kan överföras i tid och rum, det vill säga till andra situationer och så vidare.<sup>42</sup>

*Författarna har vid utformandet av intervjufrågorna utgått från de faktorer som är relevanta för denna studie och som tas upp i den teoretiska referensramen. Författarna har även ställt frågorna till flera av aktörerna för att bekräfta svaren. Frågorna är också kopplade till returflödet för att öka möjligheten att kunna påvisa samband mellan kommunikation, samordning av information och returflödet.*

## 2.4 Reliabilitet

Reliabilitet beskriver hur tillförlitlig undersökningens data är och berör förutom datan i sig också vilka typer av data som används, hur insamlingen gått till och hur data bearbetas. För att testa datas reliabilitet kan forskaren upprepa undersökningen vid två olika tidpunkter eller så kan en annan forskare undersöka samma fenomen. Om resultaten blir det samma är reliabiliteten hög.<sup>43</sup>

*Då författarna använt ett bekvämlighetsurval finns en risk att reliabiliteten påverkas. Dock har författarna sökt information hos källor som har kompetens inom området och anses tillförlitliga. Frågorna har också ställts på ett sådant sätt att förlagen, distributionscentralen samt bokhandlarna verifierar varandras svar. Detta för att stärka tillförlitligheten.*

---

<sup>40</sup>Johannessen, Tufte, sid 47

<sup>41</sup> Ibid, sid 192

<sup>42</sup> Ibid, sid 240

<sup>43</sup> Ibid, sid 28

## 2.5 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet handlar om att resultat kan överföras till liknande projekt/undersökningar. Samhällsforskare är väl medvetna om att generaliseringen utifrån en fallstudie kan ifrågasättas.<sup>44</sup> Det gäller att identifiera kännetecken som kan utgöra grunden för en jämförelse med andra i samma kategori och att visa hur en fallstudie klarar en jämförelse av dessa viktiga kännetecken.<sup>45</sup>

*Studiens generaliserbarhet kan anses vara låg då urvalet endast innefattar ett fåtal aktörer. Dock har författarna försökt att hitta undersökningsobjekt med olika karaktär som skall kunna representera populationen. Det är svårt att generalisera till annan bransch då denna är unik på många sätt.*

---

<sup>44</sup> Denscombe, sid 48

<sup>45</sup> Ibid, sid 49

## 2.6 Källkritik

Källkritik innebär att forskaren bör förhålla sig kritiskt till källan för den information som samlas in och sälla bort det som anses ohållbart.<sup>46</sup>

*Då denna studie bygger på primärdata som samlats in genom intervjuer finns det alltid en risk att respondenten är subjektiv. Risker är att den som blir intervjuad svarar i enlighet med hur företaget vill uppfattas. Då mestadels semistrukturerade intervjuer användes gavs möjligheter för författarna att ställa följdfrågor och på så vis försöka få fram sanningen. Författarna har försökt verifierat svaren genom att ställa liknande frågor till bokhandlarna, distributionscentralen och förlagen för att se om de överensstämmer. Det har visat sig att förlagen Albert Bonnier och Forum använder sig av samma marknadsavdelning därför har frågorna besvarats av samma person. Författarna anser dock att båda bör vara med i undersökningen för att se om varudistribution trots detta leder till liknande returflöde.*

---

<sup>46</sup> Thurén, sid 16

# 3 Teori

---

I detta kapitel presenteras de teoriområden som ligger till grund för studien. Ur teorierna plockas de viktigaste faktorerna ut som sedan presenteras i en teoretisk syntes. Avsnittet avslutas med en teoretisk referensram där de variabler som undersöks presenteras.

---

## 3.1 Teoretisk argumentation

Denna undersöknings avsikt är att svara till följande problemformulering:

*Vilka faktorer är viktiga för att förlagen inom bokbranschen skall kunna skapa en långsiktig hållbar varudistribution.* Författarna har valt att angripa problemet genom att undersöka huruvida kommunikation och samordning av information påverkar varudistributionen och därmed returflödet.

Företag kan styra sin verksamhet på två olika sätt. Antingen genom tydliga mål och direktiv från företagsledningen eller i processer där kontinuerlig dialog förs kring hur man ska gå tillväga. Vilken de använder bör anpassas efter hur marknaden ser ut och vad företaget vill uppnå. Är marknaden förutsägbar och karaktäriseras av standardiserade produkter kan företagen fokusera på produktivitet och låga transaktionskostnader i det egna ledet. Det finns då inget behov av ett närmare samarbete med de övriga aktörerna i kedjan för att skapa det värde som krävs. Då marknaden är komplex bör företagen i varudistributionskedjan arbeta tillsammans i processer för att på så vis skapa effektivitet och anpassning till vad som efterfrågas. Förutsättningar för detta är att företagen styr verksamheten genom att regelbundet kommunicerar med de andra aktörerna och ständigt ifrågasätter sitt sätt att arbeta. Det är också viktigt att engagera de andra inblandade aktörerna i dessa processer. För att förlagen ska kunna skapa förutsättningar för en optimal varudistribution som resulterar i ett mindre returflöde är det viktigt att det finns riktig information som ligger till grund för beslutsfattande och planering kring detta. Då varudistributionen inte bara berör förlagen utan även de andra aktörerna i kedjan som distributionscentralerna, bokhandlarna med flera är det viktigt att alla dessa tillsammans samar-

betar för att kunna skapa förutsättningar för riktig information och på så vis skapa en effektiv varudistribution. För att detta ska kunna uppnås måste också styrningen av verksamheten vara anpassad till detta.

Betydande för uppsatsen är således att titta på hur förlagen arbetar och styr sin verksamhet. Kommunicerar de med de övriga aktörerna i kedjan, ifrågasätter de dess sätt att arbeta samt om de engagerar de övriga i processen kring returerna.

## 3.2 Teoretisk inledning

### 3.2.1 Informationskvalitet<sup>47</sup>

Information i ett managementperspektiv representerar underlag för analyser och beslut. Kvaliteten på informationen är då av största vikt för att beslut som fattas och analyser som görs blir korrekta. Då informationen ligger till grund för de beslut som fattas blir kvaliteten på informationen som överförs mellan företag i försörjningskedjor avgörande för hur effektivt resursutnyttjandet blir och hur effektiv varudistributionen blir. Enligt Stig-Arne Mattsson står begreppet informationskvalitet för:

”I vilken utsträckning som den information som finns tillgänglig inför ett visst beslut uppfyller alla realistiskt ställda krav på att kunna skapa förutsättningar för ett optimalt beslutsfattande.”

Informationskvaliteten kan ses utifrån tre olika dimensioner, i vilken utsträckning den är **korrekt**, den är **tidsaktuell** och den är **komplett**. För att informationen ska kunna ses som korrekt måste två krav vara uppfyllda. Informationen måste ha hög validitet och hög reliabilitet, det vill säga den måste avse det den är avsedd för och den måste också vara noggrann och tillförlitlig. Det är också viktigt att informationen är tidsaktuell annars finns en risk att tillståndet har förändras och information är irrelevant. Informationskvaliteten avser också hur komplett informationen är, det vill säga om all information finns med som behövs för att ge ett bra underlag för analys och beslutsfattande. För att kunna uppnå hög informationskvalitet

---

<sup>47</sup> Mattsson, sid 314

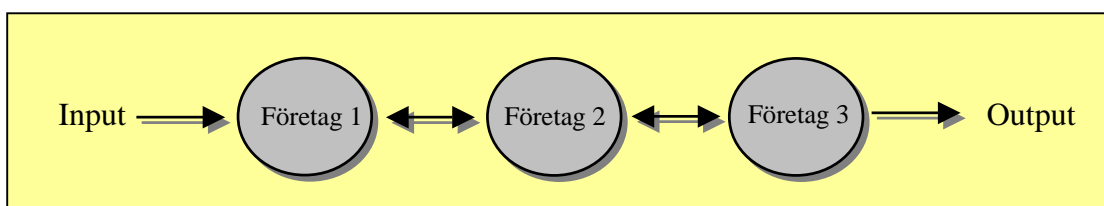
bör företagen i kedjan kommunicera med varandra och i så stor utsträckning som möjligt samarbeta med varandra och arbeta enligt partnerskap.

*Informationskvalitet är relevant då den belyser vikten av kvaliteten på information för att skapa en effektiv verksamhet. Om inte informationen är riktig kan också de analyser som görs och de beslut som fattas bli felaktiga eller i alla fall inte optimala. För att informationskvaliteten ska bli så hög som möjligt och på så vis ge förutsättningar för optimal planering och bra beslut krävs de att de olika aktörerna i försörjningskedjan kommunicerar med varandra och samordnar informationen.*

### 3.3 Teoriområden

#### 3.3.1 Värdekedjan<sup>48</sup>

Värdekedjan är transaktionsorienterad vilket innebär att fokus ligger på enskild transaktion och värde skapas sekventiellt i kedjan. Kommunikationen och informationen går endast mellan de aktörer som är närmst före och efter i kedjan. Fokus ligger på att tillgodose behoven hos nästkommande aktör i kedjan. Varje enhet gör enskilt sin del av processen och skickar sedan vidare till nästa aktör som gör sin del. Kunden lämnas helt utanför processen. Värdekedjan karaktäriseras av låginvolverade aktörer som inte tar hänsyn till helheten utan endast sig själv och nästkommande aktör i kedjan. Teorin lämpar sig bäst då produktivitet eftersträvas och det inte finns behov av anpassning på marknaden.



Figur 1 Värdekedjan<sup>49</sup>

*För denna uppsats är denna teori relevant för att se om förlagen arbetar enligt värdekedjan eller värdestjärnan. Om fokus ligger på produktivitet och optimering av den enskilda aktörens*

<sup>48</sup> Normann 1995 s. 83

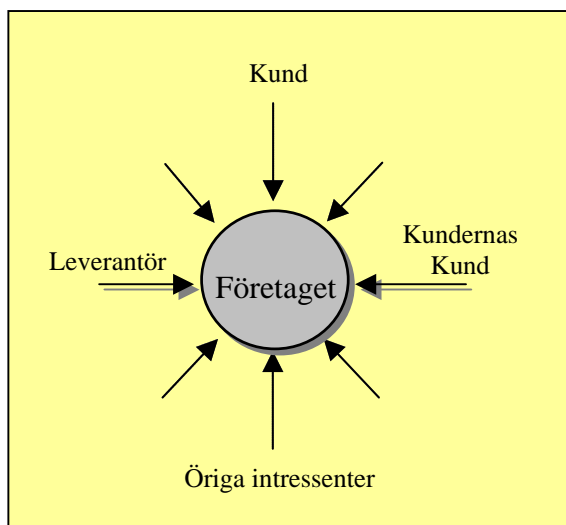
<sup>49</sup> Egen illustration av värdekedjan



verksamhet arbetar de efter värdekedjan. Samordning av information är enligt detta arbets-sätt inte nödvändigt och kommunikation sker inte med alla i kedjan.

### 3.3.2 Värdestjärnan<sup>50</sup>

Värdestjärnan är relationsorienterad och går ut på att aktörerna genom interaktion och samordning samproducerar värde. De inblandade aktörerna strävar mot ett gemensamt mål, att tillgodose slutkunden som också engageras i processen. Aktörerna utför de uppgifter som de tillsammans bedömer passar deras kunskaper och resurser bäst. Allt eftersom utvärderas aktörerna av varandra och arbetsuppgifterna omfördelas utifrån denna utvärdering och uppfattning om relativa fördelar. Då information från alla aktörer finns tillgänglig finns förutsättningar för att utforma effektivare och lönsammare erbjudanden för alla inblandade. Aktörerna skapar en ”vinna-vinna” situation genom att hjälpa varandra och samproducera värde. Värdestjärnan karakteriseras av att aktörerna är höginvolverade i processerna och att man ser till helheten och inte bara sin del. Den bygger också på ett långsiktigt tänkande med relationerna i fokus. Teorin lämpar sig bäst då effektivitet eftersträvas och det finns behov av anpassning.



Figur 2 Värdestjärnan<sup>51</sup>

Denna teori är relevant då den till skillnad från värdekedjan beskriver hur företag genom kommunikation och samordning av information mellan aktörerna kan optimera helheten.

<sup>50</sup> Norman1995 s. 50

<sup>51</sup> Egen illustration av värdestjärnan

*Värdestjärnan ger optimal samordning och således hög informationskvaliteten som kan ligga till grund för planering och beslut.*

### 3.3.3 Målstyrning vs. Processtyrning<sup>52</sup>

Målstyrning och processtyrning beskriver hur ett företags planeringsprocess ser ut och är två olika styrningsformer för företaget att nå sina mål. *Målstyrning* lämpar sig bäst för produktivitet. Där definieras tydliga mål för verksamheten av företagsledningen för att sedan utvärdera och välja den mest optimala vägen för att nå dessa mål. Beslutsfattande ses här som en rationell handling och besluten fattas utan dialog med kunder och övriga aktörer i den kedjan man ingår i och kommunikationen kan därför ses som enkelriktad. Fokus ligger på målen och i förväg uppgjorda mönster för att nå dessa. Målen ändras aldrig och sker någonting ändras istället tillvägagångssättet medan målen behålls intakta. *Processtyrning* kännetecknas av effektivitet där fokus inte ligger på målen utan på processen som leder fram till dessa. Företagsledningen ställer upp visioner om hur framtida tillstånd bör se ut utifrån den information de har i dagsläget och arbetar sedan i processer mot dessa visioner. Om förutsättningarna förändras och de uppsatta visionerna företaget har inte kommer uppfyllas eller om det under tiden upptäcks att dessa visioner är felaktiga så ändras visionerna istället för vägen dit. Kommunikationen är dubbelriktad då företagsledningen för dialog med de som är inblandade i processen och tar lärdom av dessa. Processerna kan ses som inlärningsförlopp där företaget har möjligheten att omvärdera och omformulera visionerna allteftersom kunskapsläget och erfarenheterna förändras.

*Dessa två teorier är relevanta för att se om förlagen använder sig av målstyrning eller processtyrning. Processtyrning ligger till grund för Värdestjärnan och således optimal samordning av information. Processtyrningen karaktäriseras av att kommunikationen är dubbelriktad.*

Den relevanta faktorn är kommunikation.

---

<sup>52</sup> Normann, 1993 sid 65

### 3.3.4 Involveringsteorin<sup>53</sup>

Involveringsteorin handlar om kundens involveringsgrad eller grad av engagemang i produkten eller köprocessen, detta påverkar dess sätt att handla och dess relation med och till det säljande företaget.

**Hög involveringsgrad** kännetecknas av integration och att kunden känner en hög personlig risk och en hög personlig relevans. Kunden är engagerad och söker brett efter information innan köp. När en kund är höginvolverad och söker information blir uppfattningen av företaget och dess produkt viktigt. När kunderna är höginvolverade har de även intresse av att produkten och processerna förbättras. För att det säljande företaget ska kunna skapa relationer till kunden måste denne vara höginvolverad. Det måste dock finnas incitament för kunden för att denne ska vara höginvolverad.

**Låginvolvering** kännetecknas av att utbytet är transaktionsbaserat det vill säga att varje köp ses som en tillfällig relation. Då kunderna är låginvolverade har de inga starka bindningar till det säljande företaget eller produkten. Kunden ser inte några större risker med köpet och upplever ingen hög personlig relevans med köpet. Därmed känner kunden inte heller något behov av ett högt engagemang. Kunden har då inget behov av att brett söka information om produkten, processen eller det säljande företaget. Det viktiga för kunden blir istället tillgänglighet eller bekvämlighet och priset.

*Denna teori är relevant för denna studie för att se huruvida de olika aktörerna är engagerade i processen kring hur mycket böcker som skall tryckas och kring planeringen av distributionen. För att kunna skapa hög informationskvalitet genom samordning av information måste de olika aktörerna vara engagerade i processerna.*

Den relevanta faktorn är engagemang.

---

<sup>53</sup> Fill, 2002 s. 100

### 3.3.5 Enkel loop och dubbel loop lärande <sup>54</sup>

Teorin handlar om hur företag lär sig av sitt tidigare agerande. Enkel-loop lärande karaktäriseras av att företaget lär sig av konsekvenserna av sitt tidigare handlande och använder detta för att undvika att samma problem uppstår igen. Detta kan liknas vid en termostat som själv justerar värmen till den temperatur som är inställd. Om temperaturen är felinställd kommer systemet ändå justera värmen efter den inställningen utan att ifrågasätta det. Det vill säga att om fel mål är uppsatta ifrågasätts de inte utan systemet justerar efter dessa. I motsats till enkel-loop lärande innebär dubbel-loop lärande att företaget inte bara rättar till utan förbättrar sitt agerande för att undvika att just det sker igen utan också ifrågasätter grunden till problemet. I dubbel-loop lärande lär sig företaget att ifrågasätta helheten och hitta alternativ och blir på så vis tillräckligt intelligent för att definiera sina egna grundläggande operativa kriterier, sitt beteende och där med även sig själv.

*Denna teori är relevant då det är viktigt för företag att ifrågasätta grunden till problemen för att kunna skapa de bästa möjligheterna att lösa de långsiktigt. Om företagen ska kunna skapa en effektiv distribution med processtyrning och värdestjärnan måste de använda sig av dubbel loop lärande och gemensamt ifrågasätta.*

Den relevanta faktorn är ifrågasättande.

---

<sup>54</sup> Hatch, 2006 sid 406

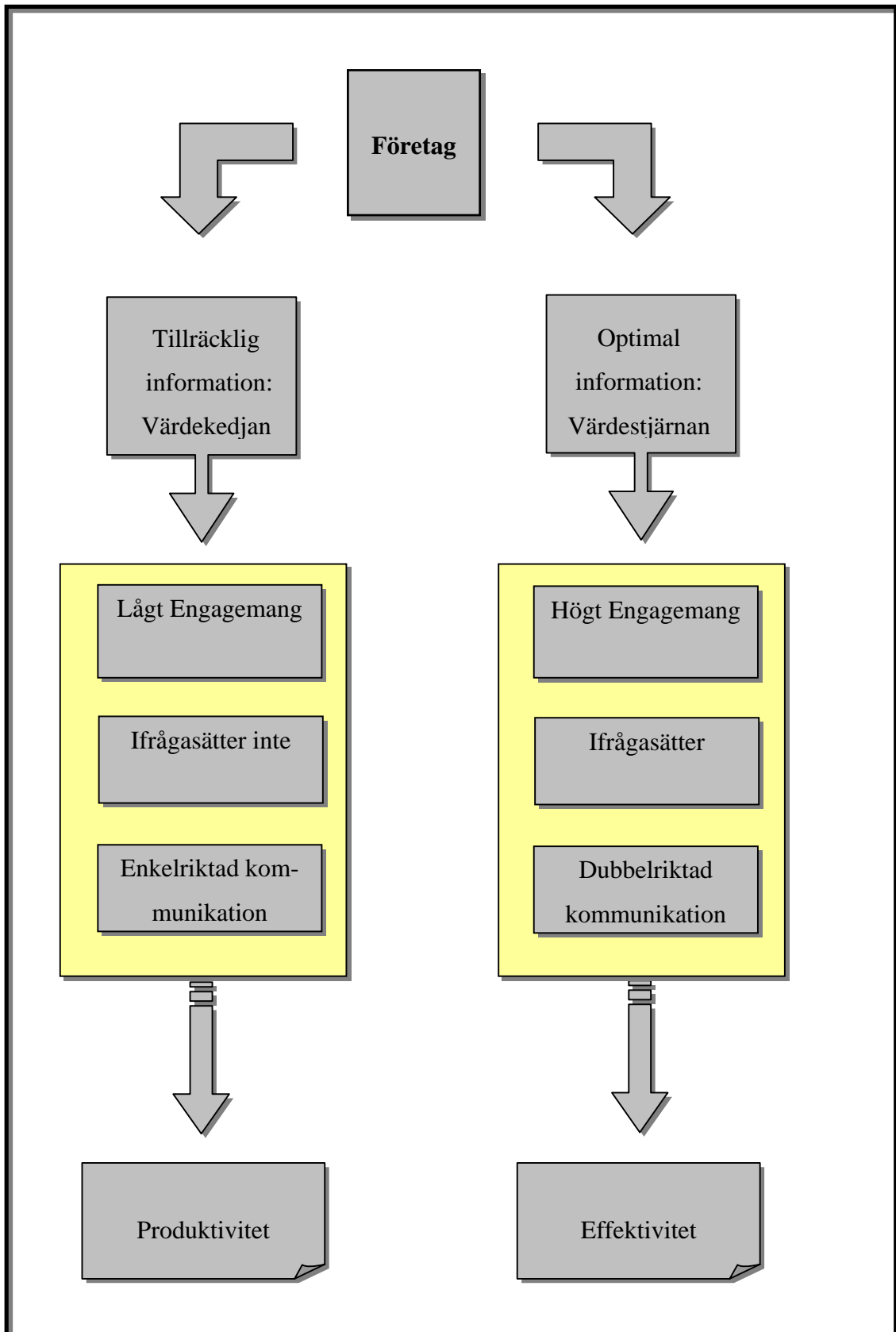
### 3.4 Teoretisk syntes

Den teoretiska syntesen utgår från uppsatsens problemformulering: Vilka faktorer är viktiga för att förlagen inom bokbranschen skall kunna skapa en långsiktigt hållbar varudistribution.

Syntesen visar att det finns två vägar för företag att välja för att skapa värde. Vilken de väljer beror på vilken typ av värde som eftersträvas och vilken typ av marknad de befinner sig på.

Om företaget är ute efter att skapa värde i form av effektivitet och de befinner sig på en marknad där anpassning till de andra aktörerna eller kunden är viktigt blir faktorerna samordning, dubbelriktad kommunikation, ifrågasättande och engagemang betydelsefulla.

Med hjälp av dessa faktorer kan man skapa förutsättningar för optimering av hela kedjan och en ”vinna-vinna” situation uppstår för de inblandade aktörerna. Information och kunskap samordnas vilket gör att det skapas förutsättningar för optimal planering och optimalt beslutsfattande. Denna väg karaktäriseras av nära relationer och dialog mellan företaget, kunderna och de andra aktörerna i kedjan samt engagemang där man gemensamt strävar efter samma mål.



Figur 3Syntes<sup>55</sup>

<sup>55</sup> Egen illustration

## **Förtydligande av syntesmodell**

Om företagen är ute efter att skapa värde i form av låga transaktionskostnader och produktivitet är samordningen och ifrågasättande inte lika betydelsefullt. Detta passar på marknader som karaktäriseras av standardiserade produkter och där det inte finns några krav på anpassning till kunden eller de övriga aktörerna för att skapa och distribuera ut produkten. Det finns här inget behov av nära relationer eller samordning mellan aktörerna. Genom detta finns inte optimala förutsättningar för att uppnå optimal informationskvalitet för hela kedjan men det krävs inte heller för att ta rätt beslut och planera verksamheten för det enskilda företaget på denna typ av marknader.

För att företagen ska kunna skapa en långsiktigt hållbar varudistribution genom samordning av information och kommunikation bör de använda sig av de faktorer i modellen som leder till samordning, optimal information och således effektivitet i kedjan. Företagen bör föra dialog med de övriga aktörerna kring varudistributionen, det vill säga kommunikationen bör vara dubbelriktad. Det är också viktigt att de ifrågasätter sitt sätt att arbeta och söker grunden till problemen. De övriga aktörerna i varudistributionskedjan bör också engageras i processerna kring varudistributionen. Dessa faktorer ger förutsättningar för optimal information som ligger till grund för planering och beslutsfattande.

Ju fler av dessa grunder för samordning som aktörerna i varudistributionskedjan uppfyller desto högre informationskvalitet bör de ha och således desto bättre förutsättningar har de för beslut och planering vilket är grunden till optimering av varudistributionen och mindre retur.

## 3.5 Teoretisk referensram

Syftet är att genom en fallstudie i bokbranschen analysera och utvärdera om förlagen i bokbranschen med hjälp av samordning av information och kommunikation kan skapa en långsiktigt hållbar varudistribution som resulterar i ett lägre returflöde.

För att undersöka förlagens samordning av information och kommunikation kommer författarna undersöka de faktorer som enligt den teoretiska syntesen är grundläggande för att kunna åstadkomma optimal samordning. Dessa faktorer har gjorts om till mätbara variabler. Faktorerna för samordning ställs i relation till returflödet för att kunna belysa korrelationen mellan retur och samordningen av information och kommunikation.

**Målvariabel:** (x) = Långsiktig hållbar varudistribution

F(y) = Samordning av information och kommunikation

**Faktor 1:** Kommunikation

En förutsättning för samarbete och samordning av informationen är att alla parter får chansen att vara med i planeringsprocesserna kring retur och tryck, och att dialog förs kring hur man ska gå tillväga. Genom att undersöka om det sker **enkel-** eller **dubbelriktad kommunikation** mellan aktörerna får författarna reda på hur verksamheten styrs det vill säga om den är mål- eller processtyrd.

**Variabler:** Enkelriktad kommunikation/Dubbelriktad kommunikation

**Faktor 2:** Engagemang

Det är av vikt att undersöka om det bara är förlagen själva som står för planering av varudistributionen eller om de övriga aktörerna också är engagerade. För att nå en optimal nivå på informationskvaliteten är det viktigt att alla parterna är engagerade i processerna och för detta krävs att det finns incitament för alla parter. Därför avser författarna att undersöka om de olika aktörerna är **engagerade** i dessa processer.

**Variabler:** Högt/Lågt engagemang



**Faktor 3: Ifrågasättande**

En förutsättning för att kunna optimera helheten är att företaget ifrågasätter grunden till problem som uppstår. Det är också viktigt att de är beredda att ändra sin verksamhet och sina strukturer efter detta och inte bara försöker lösa dessa utan förändring av verksamheten vilket är en kortsiktig lösning. Därför är det viktigt att undersöka huruvida förlagen ifrågasätter problemet kring returerna.

**Variabler:** Ifrågasätter/ifrågasätter inte

# 4 Empiri

---

I detta kapitel presenteras de undersökta företagen och de intervjuer som gjorts.

---

## 4.1 Max Ström

Bokförlaget Max Ström är ett litet förlag som startades 1994 och ger ut ett 20-tal titlar med stora fotografiska eller rikt illustrerade böcker av hög kvalitet.<sup>56</sup>

### **Intervju:**<sup>57</sup>

#### **Fråga 1.**

Vad byggs tryckbesluten på?

**Svar:** Försäljningsprognos genom gruppbeslut som justeras efter centrala införsäljningar, bokkalkyl.

#### **Fråga 2.**

Hur får ni fram prognoser och ifrågasätter ni dessa?

**Svar:** Erfarenhet från tidigare försäljning. En lång process med ständigt ifrågasättande ända fram till spikad upplaga.

#### **Fråga 3.**

Vad beror det på att det trycks mycket mer böcker än vad som säljs?

**Svar:** Generellt tror vi att det beror på bättre kalkyler vid större upplaga, och att det även pressar ner försäljningspriset.

---

<sup>56</sup> <http://www.maxstrom.se/>

<sup>57</sup> Intervju med Max Ström

**Fråga 4.**

Är bokhandlarna och distributionscentralen involverade på något sätt när det gäller hur mycket som trycks av en bok?

**Svar:** Ibland bollas upplagesiffror med större centrala kedjor (bokhandel) samt varuhus.

**Fråga 5.**

Har ni idag ett samarbete med bokhandlarna samt distributionscentralen angående returflöden? (gemensamt affärssystem/data system för samordning av information)

**Svar:** Ett system arbetas nu fram av Bonnierförlagen för att underlätta för bokhandeln med returhantering (administrativt). Vi har valt att ännu inte använda detta verktyg.

**Fråga 6.**

Skiljer sig ert sätt att samarbeta mellan internet bokhandeln (Adlibris), bokhandels kedjor (Akademibokhandeln och Bokia) samt enskilda bokhandlare?

**Svar:** Nej

**Fråga 7.**

Vad innebär returrätten som bokhandlarna har och är detta ett nödvändigt ont?

**Svar:** Returrätten försvårar för att kunna beräkna en korrekt försäljningsprognos. Den är också en förutsättning för att få ut de mer smala titlarna i bokhandeln.

**Fråga 8.**

Är bokhandlarna involverade i kampanjer?

**Svar:** Större marknadsaktiviteter skapas gemensamt med utvalda titlar och med bokhandelskedjorna. Mindre löpande aktiviteter (skyltning, signering, föreläsningar) sker i dialog med enskilda bokhandlare.

**Fråga 9.**

För ni dialog med övriga aktörer i distributionskedjan för att förbättra verksamheten angående lager, returer med mer?

**Svar:** Daglig kontakt med vår distributör - Samdistribution

**Fråga 10.**

Bokbranschen karaktäriseras av ett stort returflöde, uppfattar ni att detta påverkas av hur samordning av information och kommunikation ser ut med de övriga aktörerna i kedjan?

**Svar:** Information och kommunikation kan naturligtvis påverka så att returflödet hamnar på en mer rimlig nivå.

**Fråga 11.**

Ser ni ett lägre returflöde med de bokhandlarna ni har ett närmare samarbetar med?

**Svar:** Nej, ser ingen skillnad.

**Fråga 12.**

Märker ni skillnad mellan olika typer av bokhandlare, så som internet bokhandeln (Adlibris), bokhandels kedjor (Akademibokhandeln och Bokia) samt enskilda bokhandlare när det gäller returflödet?

**Svar:** Ja, Internetbokhandeln har ingen returrätt och det gäller även de större fristående bokhandlarna. Returrätten är i dessa fall bortförhandlad mot andra villkor.

**Fråga 13.**

Anser ni att returrätt är nödvändigt inom bokbranschen eller skulle en bättre samordning i varudistributionen kunna vara en alternativ lösning?

**Svar:** I vissa fall är returrätten nödvändig, men bättre samordning i varudistributionen är en bra lösning på lång sikt.

#### Fråga 14.

Har ni några egna kommentarer kring returflödet och hur kommunikation och samordningen av information kan påverka detta?

**Svar:** Det är oerhört viktigt att kommunikation och samordning av information mellan förlag och bokhandeln ökar.

## 4.2 Albert Bonniers Förlag samt Bokförlaget Forum

**Albert Bonniers Förlag** är det största skönlitterära förlaget i Sverige och ett av de äldsta. Utgivningen har alltid utmärkts av mångsidighet. Många av de största och mest välkända svenska författarna har utkommit på Albert Bonniers Förlag genom åren och förlaget har också intagit en ledande ställning vad det gäller översättningar av utländska författare. Detta märks inte minst på det stora antal nobelpristagare som utkommit på Albert Bonniers Förlag. Albert Bonniers Förlag grundades redan 1837. Förlaget är numera en viktig och välkänd del av den svenska kulturhistorien och idag utkommer ca 170 nya böcker varje år och ungefär 100 titlar ges ut i omtryck, varav de flesta kommer som pocket.<sup>58</sup>

**Bokförlaget Forum** grundades 1944 och är ett brett allmänutgivande förlag, som strävar efter att ge ut det allra bästa inom varje genre – svensk och utländsk skönlitteratur, underhållningslitteratur av god litterär kvalitet, biografier och dokumentärer, reseskildringar och spännande populärvetenskap. Årligen ger förlaget ut ett hundratal böcker, varav lite fler än hälften är skönlitterära, och därtill kommer ett 30-tal titlar som återutges till lågpris.<sup>59</sup>

*Då dessa har samma marknadsavdelning/logistikansvarig har samma person svarat för båda förlagen.*

---

<sup>58</sup> <http://www.albertbonniersforlag.se/>

<sup>59</sup> <http://www.forum.se/>

## **Intervju:<sup>60</sup>**

### **Fråga 1.**

Vad byggs tryckbesluten på?

**Svar:** Förväntad försäljning i alla kanaler, eventuella kampanjaktiviteter

### **Fråga 2.**

Hur får ni fram prognoser och ifrågasätter ni dessa?

**Svar:** Via centrala inköpsorder från våra kunder, media intresset som kan ligga till grund för större eller mindre upplagor, kampanjaktiviteter, författarens egna engagemang

### **Fråga 3.**

Vad beror det på att det trycks mycket mer böcker än vad som säljs?

**Svar:** Rent historiskt så tryckte man lite extra för det blev man alltid av med på rean så småningom. Nu gäller inte detta riktigt längre. Vi försöker estimerar den försäljning som sker under innevarande år och upplagan anpassas därefter

### **Fråga 4.**

Är bokhandlarna och distributionscentralen involverade på något sätt när det gäller hur mycket som trycks av en bok?

**Svar:** Då det gäller nyheter så är det väldigt marginellt. Däremot kan bokhandlarna vid rea eller backlistkampanj boka upp sig för specifik volym

### **Fråga 5.**

Har ni idag ett samarbete med bokhandlarna samt distributionscentralen angående returflöden? (gemensamt affärssystem/data system för samordning av information)

**Svar:** Samdistribution är Bonnierförlagens distributör så där har vi ett gemensamt system. Då det gäller returflöden så skrivs detta ned i avtal med våra kunder. Där finns det olika rutiner för hur returerna ska godkännas. Vanligtvis skickar bokhandelskedjorna listor till oss på titlar

---

<sup>60</sup> Intervju med Albert Bonniers förlag / Bokförlaget Forum

de önskar returnera som vi sedan ska godkänna. När detta är gjort anmäler butikerna på vår hemsida antal och titel de returerna som ska göras. En kvittens skickas till kunden och när sedan böckerna väl skickats tillbaka till vår distributör stäms antalet av gentemot den tidigare returfrågningen.

#### **Fråga 6.**

Vilka bokhandlare?

**Svar:** Akademibokhandeln, Bokia, JB-gruppen, Ugglan

#### **Fråga 7.**

Skiljer sig ert sätt att samarbeta mellan internet bokhandeln (Adlibris), bokhandels kedjor (Akademibokhandeln och Bokia) samt enskilda bokhandlare?

**Svar:** I stort sett nej. Det skiljer sig beträffande hur bokpresentationerna går till. Övrigt är reglerat i avtal

#### **Fråga 8.**

Vad innebär returrätten som bokhandlarna har och är detta ett nödvändigt ont?

**Svar:** Detta är något som funnits väldigt lång tid och det har ju också varit ett sätt för förlagen att få ut volymer av okända författare. Helst skulle vi vilja sälja utan returrätt men det gäller för närvarande bara för pocket och rea

#### **Fråga 9.**

Är bokhandlarna involverade i kampanjer?

**Svar:** Framförallt kedjorna som är rikstäckande. Man kommer överens om gemensamma kampanjer som löper över året. Hur mycket pengar som ska användas är delvis reglerat i avtal

**Fråga 10.**

För ni dialog med övriga aktörer i distributionskedjan för att förbättra verksamheten angående lager, returer med mer?

**Svar:** Vi har en kontinuerlig dialog med bokhandelskedjorna i samband med våra regelbundna avtalsöversyner

**Fråga 11.**

Ser ni ett lägre returflöde med de bokhandlarna ni har ett närmare samarbetar med?

**Svar:** Ja

**Fråga 12.**

Märker ni skillnad mellan olika typer av bokhandlare, så som Internetbokhandeln (Adlibris), bokhandelskedjorna (Akademibokhandeln och Bokia) samt enskilda bokhandlare när det gäller returflödet?

**Svar:** Ja, det beror på vilket inköpsbeteende kedjan har. Ugglan och ABG köper brett medan Bokia och JB köper lite smalare. Därför kan de som köper brett returnera ett större antal titlar men inte nödvändigtvis större volymer

**Fråga 13.**

Anser ni att returrätt är nödvändigt inom bokbranschen eller skulle en bättre samordning i varudistributionen kunna vara en alternativ lösning?

**Svar:** Den är nödvändig för att vi ska kunna ha en bred utgivning, jag är tveksam till att en bättre samordning skulle kunna få bokhandeln att bortse från returrätten

**Fråga 14.** Har ni några egna kommentarer kring returflödet och hur kommunikation och samordningen av information kan påverka detta?

**Svar:** Förlagen skriver oftast in returtag numera i avtalen vilket innebär att den kostsamma returhanteringen minskar i alla led.



## 4.3 Samdistribution

Samdistribution är en av Sveriges ledande bokdistributörer och har funnits som egen verksamhet sedan 1960. Varje år distribuerar de cirka 24 miljoner böcker och artiklar till återförsäljare, skolor, kommuner, företag samt konsumenter. Samdistribution sköter inte bara lagring och distribution utan även plock, pack och märkning för bokförlag och bokklubbar.<sup>61</sup>

### **Intervju:** <sup>62</sup>

#### **Fråga 1.**

Hur går en beställning av böcker till?

**Svar:** När bokhandeln beställer av förlagen går beställning direkt till vårt system. Det mesta i form av elektroniska beställningar via bokrondellen som är ett gemensamt beställningssystem eller samdistributions egen hemsida. Cirka 80 procent av beställningarna sker elektroniskt, resterande 20 procent sker manuellt via fax och telefon.

#### **Fråga 2.**

Beställer kedjorna tillsammans eller enskilt?

**Svar:** Både enskilda butiksorder och centrala order förekommer. Mer och mer beställs centralt.

#### **Fråga 3.** För ni en dialog med förlagen angående varudistributionen?

**Svar:** Förlagen lyssnar mer och mer och vi kommer att hålla en utbildning kring de delar av varudistributionen som samdistribution ansvarar för.

#### **Fråga 4.**

Har ni idag ett samarbete med förlagen?

**Svar:** Ja

---

<sup>61</sup> <http://www.samdistribution.se/>

<sup>62</sup> Intervju med Samdistribution

**Fråga 5.**

Om ja, vilka förlag samarbetar ni med och i vilken utsträckning?

**Svar:** Vi är mer involverade i de stora Bonnier förlagen än de mindre förlagen som max ström. Dock gäller samarbetet mest kampanjer och då främst gäller detta volymer och när kampanjerna äger rum.

**Fråga 6.**

För förlagen en dialog med er angående returer och prognoser för tryckbeslut?

**Svar:** Nej

**Fråga 7.**

Är ni på något sätt involverade i processen kring returflödet?

**Svar:** ja, samdistribution sköter all hantering av de inkommande returerna.

**Fråga 8.**

Anser ni att returrätt är nödvändigt inom bokbranschen eller skulle en bättre samordning i varudistributionen kunna vara en alternativ lösning?

**Svar:** Returrätten möjliggör en bredare utgivning, men en bättre samordning av varudistributionen skulle kunna förbättra situationen kring returerna.

Det är möjligt att returerna är nödvändiga, men idag finns det inte några andra alternativ värderade, man vet helt enkelt inte vad den faktiska kostnaden för returerna är eller vad andra alternativ för returätten kostar. Det är också svårt att ändra på något som funkar och ändå är lönsamt idag.

**Fråga 9.**

Bokbranschen karaktäriseras av ett stort returflöde, uppfattar ni att detta påverkas av samordning av information och kommunikation med förlagen?

**Svar:** Idag är samordningen begränsad gällande returer, men tittar man på andra branscher där det finns samordning och kompetens på rätt plats är också varudistributionen mer effektiv.

**Fråga 10.**

Har ni några egna kommentarer kring returflödet och hur kommunikation och samordningen av information kan påverka detta?

**Svar:** Bokbranschen har traditionellt varit en väldigt lönsam bransch med stora marginaler och det arbetas i många avseenden fortfarande efter samma grunder som man alltid har gjort. Fokus ligger på intäkterna istället för kostnaderna.

Logistik har inte varit förknippat med bokbranschen vilket gör att kunskap om varudistribution på beslutsfattande positioner för varudistributionen kanske saknas. För att kunna hantera information rätt så krävs rätt kompetens på rätt plats. Idag finns god information både hos distributörer och via de stora bokkedjornas kassasystem, så förutsättningar finns för att ta fram rätt information för prognoser.

**Fråga 11.**

Märker ni skillnad mellan förlag och bokhandlare när det gäller returflödet?

**Svar:** Adlibris som är en näthandel har nästan inga returer vilket till stor del beror på kundorderstyrning men de har också beställningssystem som är integrerat med våra system. Dialog har även börjat föras kring effektivisering av utleveranser. Leveranser som idag går först från Samdistribution vidare till Adlibris för ompackning och sedan ut till kund skall istället kunna skickas ut direkt från Samdistribution till kund.

**Fråga 12.**

Anser ni att det är långsiktigt hållbart att förlagen har ett returflöde som är så pass stort?

**Svar:** Svårt att säga då information saknas för andra alternativ och då bokbranschen är speciell. Men logistiskt sätt är det inte effektivt.

## Data från Samdistribution angående försäljning och returer från år 2006.

	Försäljning av böcker			Antal returer av böcker		
	Albert BF	Forum	Max Ström	Albert BF	Forum	Max Ström
Bokia	240 356	134 690	13 937	-29 190	-22 713	-2 436
Akademibokhandeln	273 093	130 887	26 209	-35 376	-26 373	-3 893
Adlibris	100 721	56 955	5 980	-10	-11	-1

Figur 4 Försäljning och Returflöde för förlagen<sup>63</sup>

### 4.4 Akademibokhandeln

Akademibokhandeln grundades 1992 och är Sveriges största bokhandelsföretag med cirka 700 medarbetare, 61 butiker runt om i landet. De har butiker i de flesta större orter, där det också ofta finns lärosäten för högre utbildning. Akademibokhandeln är en bokhandel för konsumenter, studenter, enskilda professionella, företag och bibliotek, kort sagt för alla som använder boken för underhållning, information och utveckling.<sup>64</sup>

#### Intervju: <sup>65</sup>

##### Fråga 1.

Hur går en beställning av böcker från förlagen till och skiljer det sig mellan förlagen?

**Svar:** En del inköp, främst av nyheter och kampanjer görs centralt för hela kedjan. Resterande beställningar (backlist, påfyllnadsorder av nyheter, kursboksorder etc) görs idag av respektive butiks order skickas huvudsakligen via EDI, mejl eller fax. Även telefonorder och brev kan förekomma.

---

<sup>63</sup> Samdistribution

<sup>64</sup> <http://www.akademibokhandeln.se>

<sup>65</sup> Intervju med Akademibokhandeln

**Fråga 2.**

När ni beställer böcker från förlagen ifrågasätter de varför ni beställer det antalet böcker som ni gör?

**Svar:** På butiksnivå: Det kan förekomma, men inte särskilt ofta. Det kan vara mindre förlag som har orealistiska förväntningar. Centrala inköp: Föregås av någon typ av förhandling där antal diskuteras.

**Fråga 3.**

Har ni idag ett samarbete med förlagen angående kampanjer och så vidare?

**Svar:** Ja, olika typer av annonsering, kataloger och författarträffar.

**Fråga 4.**

Bygger ni era beställningar på prognoser?

**Svar:** Försäljningsstatistik

**Fråga 5.**

Har ni ett samarbete med förlagen angående prognoser vid tryck av en bok?

**Svar:** Tror inte det.

**Fråga 6.**

Är inköpspriset det viktigaste eller finns det andra faktorer som spelar in vid en beställning?

**Svar:** Vid likvärdiga titlar spelar priset stor roll, men oftast är titlar inte utbytbara. Författare, innehåll etc gör en titel unik och påverkar hur viktig den är. Volymerna kan påverkas negativt av höga priser.

**Fråga 7.**

Om inte inköpspriset är det viktigaste lista då vilka faktorer som då spelar in vid en beställning?

**Svar:** Även andra faktorer som rabatter, betalningsvillkor, returvillkor spelar in.

**Fråga 8.**

Bokbranschen karaktäriseras av ett stort returflöde, uppfattar ni att detta påverkas av samordning av information och kommunikation med förlagen?

**Svar:** Om man har stor produktkännedom är det lättare att köpa rätt titlar i rätt volymer, men det är många andra faktorer som påverkar om en bok säljer i förväntad kvanitet. Viktigt med info om nya upplagor.

**Fråga 9.**

Ser ni ett lägre returflöde med de förlagen ni har ett närmare samarbetar med?

**Svar:** Nej

**Fråga 10.**

Märker ni skillnad mellan förlag när det gäller returflödet?

**Svar:**Ja, Ju större inköp, desto större risk för stora returer. Svårt att köpa rätt antal vid stor titelbredd. Om butikerna har ett snävare sortiment minskar förmodligen returererna. Det är mycket viktigt att få in böckerna i tid (t.ex. i julhandeln och kursstart) Sena leveranser ger större returer.

**Fråga 11.**

Anser ni att returrätt är nödvändigt inom bokbranschen eller skulle en bättre samordning i varudistributionen kunna vara en alternativ lösning?

**Svar:** Returrätten är viktig, men alla parter tjänar på minskade returererna. Alternativ till retur kan vara att man kommer överens om delkreditering mot att butik gör en priskampanj.

Att i avtal reglera antal retur tillfällen per artikel.

## 4.5 Bokia

Bokia är en av landets ledande bokhandelskedjor och representeras av nära 90 butiker, spridda över hela landet. Bokiakonceptet drivs genom ett franchiseupplägg och majoriteten av butikerna ägs av handlarna.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> <http://www.bokia.se/>

## **Intervju:<sup>67</sup>**

### **Fråga 1.**

Hur går en beställning av böcker från förlagen till och skiljer det sig mellan förlagen?

**Svar:** Det skiljer sig mellan förlagen, om de klarar elektroniskorder, eller vill ha fax- eller teleorder.

### **Fråga 2.**

När ni beställer böcker från förlagen ifrågasätter de varför ni beställer det antalet böcker som ni gör?

**Svar:** Nej

### **Fråga 3.**

Har ni idag ett samarbete med förlagen angående kampanjer och så vidare?

**Svar:** Vi eller förlaget kommer med förfrågan.

### **Fråga 4.**

Har ni ett samarbete med förlagen angående prognoser vid tryck av en bok?

**Svar:** Nej

### **Fråga 5.**

Är inköpspriset det viktigaste eller finns det andra faktorer som spelar in vid en beställning?

**Svar:** Både och. Försäljningspris och om boken går att sälja.

---

<sup>67</sup> Intervju med Bokia

**Fråga 6.**

Ser ni ett lägre returflöde med de förlagen ni har ett närmare samarbetar med?

**Svar:** Nej

**Fråga 7.**

Märker ni skillnad mellan förlag när det gäller returflödet?

**Svar:** Nej

**Fråga 8.**

Anser ni att returrätt är nödvändigt inom bokbranschen eller skulle en bättre samordning i varudistributionen kunna vara en alternativ lösning?

**Svar:** Returrätten är något som skall vara kvar, en bättre samordning kan vara en bra lösning i framtiden.

## 4.6 Adlibris

Adlibris är ett ungt företag som grundades 1997 och är idag en av de ledande nätbutikerna inom bokbranschen. Företaget erbjuder cirka 2 miljoner titlar och har ambitionen att vara 30-50 procent billigare än den fysiska bokhandeln.<sup>68</sup>

**Intervju:**<sup>69</sup>

**Fråga 1.**

Hur går en beställning av böcker från förlagen till och skiljer det sig mellan förlagen?

**Svar:** Ca 90 % beställer vårt system genom automatisk filöverföring, resterande beställs via mail.

---

<sup>68</sup> <http://www.adlibris.se/>

<sup>69</sup> Intervju med Adlibris



**Fråga 2.**

När ni beställer böcker från förlagen ifrågasätter de varför ni beställer det antalet böcker som ni gör?

**Svar:** Aldrig!

**Fråga 3.**

Har ni idag ett samarbete med förlagen angående kampanjer och så vidare?

**Svar:** Ja, Stora kampanjer och aktiviteter överenskoms mellan de båda företagens marknadsavdelningar

**Fråga 4.**

Vilka förlag samarbetar ni med och i vilken utsträckning?

**Svar:** Alla medel- och stora förlag. Av totalt ca 2.500 leverantörer har vi ett aktivt kampanjsamarbete med några hundra.

**Fråga 5.**

Bygger ni era beställningar på prognoser och vad bygger de i så fall på?

**Svar:** Nej, i huvudsak på försäljningsutfall och prognoser på vissa titlar inför jul, kurs och skolstarter

**Fråga 6.**För ni dialog med förlagen angående hur prognoserna går till?

**Svar:** Ja, Förlagen "säljer" in sina marknadsaktiviteter och bedömning av enskilda nya titlar

**Fråga 7.**

Har ni ett samarbete med förlagen angående prognoser vid tryck av en bok?

**Svar:** Ja, ett antal är också intresserade av vårt utfall vid nyslapp. Vi kan börja sälja innan släppdatum

**Fråga 8.**

Vilka förlag?

**Svar:** De stora

**Fråga 9.**

Är försäljningspriset det viktigaste och om inte inköpspriset är det viktigaste lista då vilka faktorer som då spelar in vid en beställning?

**Svar:** Så här års är leveranstiden minst lika viktig (december)

**Fråga 10.**

Bokbranschen karaktäriseras av ett stort returflöde, uppfattar ni att detta påverkas av samordning av information och kommunikation med förlagen?

**Svar:** Vi har inte returflöde på samma sätt som fysisk bokhandel, praktisk tagen ingen

**Fråga 11.**

Ser ni ett lägre returflöde med de förlagen ni har ett närmare samarbetar med?

**Svar:** Nej

**Fråga 12.**

Märker ni skillnad mellan förlag när det gäller returflödet?

**Svar:** Nej

**Fråga 13.**

Anser ni att returrätt är nödvändigt inom bokbranschen eller skulle en bättre samordning i varudistributionen kunna vara en alternativ lösning?

**Svar:** Nej. Förlagen och den fysiska bokhandeln har sannolikt en annan uppfattning. "Köper du så här mycket får du returnera xx datum"

# 5 Analys

---

I detta kapitel presenteras en analys av den insamlade empirin. Analysen grundar sig på de variabler som tagits fram i den teoretiska referensramen.

---

## 5.1 Kommunikation

**Variabler:** Enkel eller dubbelriktad kommunikation

Undersökningen visar att förlagen har inslag av både enkel och dubbelriktad kommunikation med de övriga aktörerna i varudistributionskedjan genom regelbundna möten. Dessa dialoger berör dock främst inte returflödet utan dialogerna kretsar mestadels kring försäljning, avtal samt priser och dylikt. Kommunikationen överlag skiljer något mellan de olika distributionskedjorna. De stora förlagen, distributören och bokhandelskedjorna har idag ett närmare samarbete än med de mindre aktörerna. Generellt finns en större samordning och mer tendenser till dubbelriktad kommunikation i de kedjor som berör det stora förlaget, Albert Bonnier. Eftersom försäljningsprognoser av böckerna är av största vikt för att kunna trycka optimala volymer borde dialog angående detta finnas. Det har dock framkommit i intervjuerna att det inte förs någon dialog mellan förlagen och bokhandlarna kring detta. Istället förs dialog mer kring kampanjer, försäljning och de aktiviteter som leder till intäkter än vad som skapar kostnader. Förlagen ifrågasätter sällan bokhandlarnas beställningsvolym trots att de vet att returrätten och rabatterna många gånger är incitament för bokhandlarna att överbeställa. Det är också dessa beställningar som bland annat ligger till grund för förlagens prognoser kring tryckvolym och leder till stora returer för förlagen. I intervjuerna har det också framkommit att bokhandlarna och distributören kan ta fram relevant information till prognoser genom sina affärssystem, men detta efterfrågas inte av förlagen. Kommunikationen mot distributionscentralen riktar sig också mot försäljning och kampanjer och detta visar också på enkelriktad kommuni-

kation. Det har dock framkommit i intervjuerna att dialog kring prognoser samt effektivisering av varudistributionen förs mellan Adlibris och de större förlagen samt distributionscentralen. Detta tyder på en dubbelriktad kommunikation.

## 5.2 Engagemang

### **Variabler:** Högt- och lågt engagemang

Undersökningen visar att de fysiska bokhandlarna inte är engagerade i förbättring av varudistributionen och ett minskat returflöde däremot finns ett engagemang och en samordning då det gäller beställningar. Det finns också engagemang kring avtal och rutiner för hur returhanteringen skall gå till. Att bokhandlarna är mindre engagerade då det gäller returflödet är inte så konstigt då det idag saknas incitament för dessa att minska returerna. De avtal och rabattsystem som finns idag ger snarare incitament för ett högt returflöde. Adlibris samt några fristående bokhandlare har där emot avskrivit sig returrätten mot bättre villkor, vilket gör dem mer engagerade i varudistributionen då denne är av stor vikt för deras verksamhet. Undersökningen visar även att Adlibris involveras i varudistributionen genom att de tar fram information kring förbeställningar av böcker som förlagen använder sig av vid prognoser för tryckbeslut. Adlibris har ett beställningssystem som automatiskt genererar en order till förlagen när kunden beställer via deras hemsida vilket visar på en komplex samordning mellan systemen. Genom regelbunden dialog mellan Samdistribution angående effektivisering av verksamhet visar Adlibris men även Samdistribution på ett högt engagemang i varudistributionen. Det har framkommit i intervjuerna att förlagen inte engagerar de andra aktörerna kring förbättring av varudistributionen gällande returflödet, men det har framkommit i undersökningen att det mindre förlaget Max Ström eftersträvar engagemang kring samordningen. Men bokhandelskedjorna har ett större intresse och engagemang kring de stora förlagen.

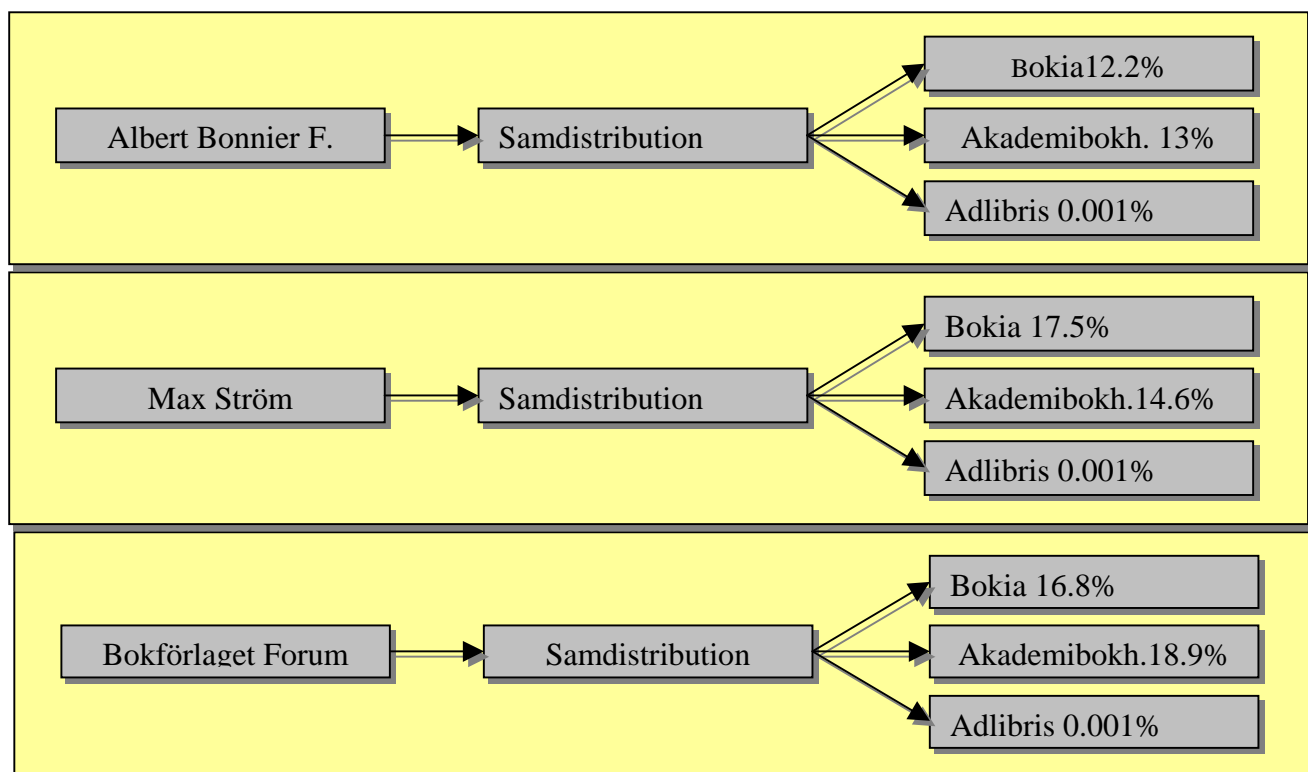
## 5.3 Ifrågasättande

**Variabler:** Ifrågasättande eller inte ifrågasättande

Det har i intervjuerna framkommit att det finns ett ifrågasättande kring returerna hos enskilda aktörer och då främst från distributionscentralen. Förlagen har visserligen börjat ifrågasätta returerna men ännu inte ifrågasatt den faktiska orsaken till problemet. Idag försöker förlagen istället reglera returerna med hjälp av avtal som till exempel returtak och även nya former av avtal som reglerar returrätten. Vissa fristående bokhandlare bland annat Adlibris har tagit till vara på detta och avtalat bort returrätten mot bättre villkor. Intervjuerna visar att Samdistribution inte bara har relevant information utan även kunskap och kompetens om varudistributionen, vilket förlagen inte utnyttjar på bästa sätt. Bokbranschen har länge varit väldigt lönsam och förlagen arbetar fortfarande efter traditionella metoder som till exempel returrätt. Förlagen har fortfarande fokus på intäkter istället för de kostnader som uppkommer via returer. Detta kan enligt intervjuerna bero på att det saknas rätt kompetens på rätt plats vilket dock vissa förlag insett och har efterfrågat utbildning kring. Att kunskap och kompetens saknas kan också vara en orsak till att de inte ifrågasätter problemet. Förlagen är medvetna om de stora returerna men accepterar dem delvis för att nå en bredare utgivning. Intervjuerna tyder dock på att förlagen inte utvärderat alternativ kring returrätten vilket gör att de inte vet om det idag är optimalt.

## 5.4 Analys av returflödet

Returerna för respektive varudistributionskedja omgjort i procent belyses i nedanstående figur. Figuren visar att Albert Bonniers förlag har ett lägre returflöde gentemot de fysiska bokhandlarna än de övriga förlagen. Det visar också att alla förlag gentemot Adlibris inte har något returflöde alls.



Figur 5 Returflöde för respektive förlag<sup>70</sup>

<sup>70</sup> Egen bearbetning och illustration av data från samdistribution

# 6 Resultat

---

I detta kapitel presenteras uppsatsens resultat som baseras på analysen. Resultat ska ge svar på uppsatsens syfte; *Att analysera och utvärdera om förlagen i bokbranschen med hjälp av kommunikation och samordning av information kan skapa en långsiktigt hållbar varudistribution som resulterar i ett lägre returflöde.*

---

Den teoretiska syntesen visar att kommunikationen mellan aktörerna i varudistributionskedjan bör vara dubbelriktad. Aktörerna bör vara engagerade i processerna och förlagen bör ifrågasätta grunderna till problemet kring returflödet. Dessa faktorer är enligt syntesen viktiga för att uppnå optimal samordning och på så vis få högre informationskvalitet som ligger till grund för beslut och planering.

## 6.1 Kommunikation

Analysen visar att kommunikationen mellan de olika kedjornas aktörer till största del är enkelriktad kring varudistributionen och returflödet. Dock ser författarna att dubbelriktad kommunikation förekommer mer mellan det stora förlaget Albert Bonnier och de övriga aktörerna i dess kedjor än i de övriga kedjorna. Albert Bonnier har också ett lägre returflöde över lag vilket stödjer syntesen.

## 6.2 Engagemang

Bokhandlarna är idag inte engagerade i processerna kring returer och tryck. De har få incitament till att engagera sig i förbättring av varudistributionen i och med returrätten. Förlagen gör å andra sidan ingenting för att engagera de övriga i kedjan. Författarna kan dock se att Adlibris visar ett högre engagemang kring varudistributionen vilket är nödvändigt för deras affärsmodell. Detta ger Adlibris incitament till att engagera sig. Alla förlag har ett minimalt returflöde gentemot Adlibris vilket också stödjer syntesen.

## 6.3 Ifrågasättande

Analysen visar att det idag inte finns något ifrågasättande av grunden till problemet gällande returer hos förlagen.



# 7 Slutsats och diskussion

---

I detta kapitel presenteras en slutsats som ska svara på uppsatsens problemformulering; *Vilka faktorer är viktiga för att förlagen inom bokbranschen skall kunna skapa en långsiktigt hållbar varudistribution.*

---

## 7.1 Slutsats

För att förlagen inom bokbranschen ska kunna skapa en långsiktigt hållbar varudistribution och därmed lägre returerna är samordning av information viktigt för att kunna ta rätt beslut. De viktiga faktorerna för att skapa samordning som framkommit i undersökningen är kommunikation och engagemang. Förlagen bör föra en dubbelriktad kommunikation det vill säga dialog samt engagera de övriga aktörerna i varudistributionskedjan i processerna kring returflödet.

## 7.2 Diskussion

Som det framkommer i bakgrunden är bokbranschen hårt konkurrensutsatt där också marginalerna minskar. Trots detta accepterar förlagen en ineffektiv varudistribution som resulterar i stora returerna. Författarna anser att förlagen tänker kortsiktigt då fokus framförallt ligger på intäkterna som ger ett snabbt resultat istället för att tänka på kostnader som på långsikt kan ge större vinster. Författarna anser också att ifrågasättande är en av grunderna för att komma till bukt med problemet kring returerna. Förlagen är medvetna om returerna men ifrågasätter ändå inte sitt sätt att arbeta. Förlagen menar att returerna och returrätten är ett nödvändigt ont för att de ska kunna hålla en bred utgivning. Samtidigt har det framkommit att förlagen inte vet de faktiska kostnaderna för returerna och inga alternativ till returrätten är värderade. Detta kan grunda sig i att förlagen kanske saknar kunskap inom området och därmed inte förstår vikten av en effektiv varudistribution vilket också har framkommit. Viktigt att poängtera är att det idag finns information hos de olika aktörerna i varudistributionskedjan som skulle kunna ligga

till grund för bra prognoser men detta utnyttjas alltså inte. Ett bättre samarbete med distributörer som har kunskap och kompetens kring varudistributionen skulle kunna utmynna i en bättre varudistribution.

### 7.3 Kritiskgranskning

Då ett bekvämlighetsurval gjorts på några få företag kan det vara svårt att generalisera resultatet för hela branschen. Om undersökningen istället inkluderat flera företag hade resultatet kunnat se annorlunda ut. Då den eftersökta informationen från företagen kan ge en negativ bild av dem finns en risk att den förfinas. Några av de personer som intervjuats var väldigt upptagna vilket kan ha påverkat resultatet. Resultat hade kanske sett annorlunda ut om personerna hade haft gott om tid vid intervjun.

### 7.4 Förslag till vidare forskning

Författarna tycker att det vore intressant att se en studie inom samma område som denna uppsats, men med en större bredd. Då förlagen idag inte vet de faktiska kostnaderna för returerna vore också en kartläggning av dessa samt värdering av alternativ till returrätten intressant.

# 8 Käll- och litteraturförteckning

## 8.1 Litteratur

Storhagen Nils G. (2003). *Logistik: Grunder och möjligheter*. 1 uppl. Liber ekonomi. Malmö

Thurén Torsten. (2002). *Vetenskap för nybörjare*. 1uppl. Liber. Malmö

Johannessen Asbjörn och Tuftte Per Arne. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. 1uppl. Liber. Malmö

Denscombe Martyn. (2008). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 1 uppl. Studentlitteratur. Malmö

Mattsson Stig-Arne. (2002). *Logistik i försörjningskedjor*. Studentlitteratur. Lund

Normann Richard och Ramirez Rafael. (1995). *Den nya affärslogiken*. 1 uppl. Liber. Malmö

Fill Chris. (2002). *Marketing Communications- contexts, strategies and applications*. 3 uppl. Pearson Education Limited

Hatch Mary Jo. (2006). *Organisationsteori- moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. 1 uppl. Studentlitteratur. Lund

Norman Richard. (1993). *Skapande företagsledning*. 1uppl. Bonnier Alba. Stockholm

## 8.2 Rapporter

Rapport från Svenska Förläggareföreningen. Ahlinder Kristina, Bohlund Kjell, Linder Lars-Erik, Sjögren Jonas P (2007). *Bokbranschen 2007*

Rapport från Svenska Förläggareföreningen. Ahlinder Kristina, Bohlund Kjell, Linder Lars-Erik, (2008). *Bokbranschen 2008*

Rapport från Bokbranschens Finansieringsinstitut. Öjestål Marianne, Linder Lars-Erik, Sjögren Jonas P (2006). *Den svenska bokhandeln – en analys.*

Rapport från Svenska Bokhandlareföreningen och Svenska Förläggareföreningen. Grahn Olof. (2007). *Kartläggning och förslag till en mer effektiv försäljningsprocess mellan förlag och bokhandel.*

Rapport från Svenska Bokhandlareföreningen och Svenska Förläggareföreningen. Ahlinder Kristina, Ahlmark Dan, Klackenberg Dag, Modig Jonas, Sjögren P Jonas, Wyatt Thomas.(2004). *Kulturmons på böcker – En utvärdering av de tre första åren.*

## 8.3 Artiklar

Jonsson Anders. *Handeln med böcker.* art 106457. Finns på Dvd: Den svenska handelns historia.

## 8.4 Internet

Ullberg Sara. *Högre lön för trolösa författare*

<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=635239>. Tillgänglig: 2008 11 27

Jacobsson Cecilia. *Bokagenterna har kommit för att stanna.*

<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=380576>. Tillgänglig: 2008 11 20

Westlund Bo. *Milstolpar i bokbranschens utveckling 1986-2006.*

[http://www2.svb.se/SvB\\_papper/147336/Nummer\\_10/SvBomslag\\_nr\\_10\\_07/150376?searchString%3Auf8%3Astring=returer](http://www2.svb.se/SvB_papper/147336/Nummer_10/SvBomslag_nr_10_07/150376?searchString%3Auf8%3Astring=returer). Tillgänglig: 2008 11 22

Winkler Lasse. *Tema små förlag: Ljusa tider lockar alltfler starta förlag*

[http://www.svb.se/SvB\\_papper/2004/Nummer\\_4/52347](http://www.svb.se/SvB_papper/2004/Nummer_4/52347). Tillgänglig: 2008 11 22

<http://www.bokia.se/> Tillgänglig: 2008 12 22

<http://www.adlibris.se/> Tillgänglig: 2008 12 22

<http://www.akademibokhandeln.se/> Tillgänglig: 2008 12 22

<http://www.forum.se/> Tillgänglig: 2008 12 22

<http://www.albertbonniersforlag.se/> Tillgänglig: 2008 12 29

<http://www.maxstrom.se/> Tillgänglig: 2008 12 29

<http://www.samdistribution.se/> Tillgänglig: 2008 12 29

## 8.5 Muntliga källor

Intervju med Lars-Gunnar Orro och Anders Kandelin, Samdistribution, vid flera tillfällen

Intervju med Henrik Gustafsson, Bokia, 2009 01 09, via telefon och mail

Intervju med Bosse Carlsson, Adlibris, 2008 12 22, via telefon och mail

Intervju med Ann Klintevall, Akademibokhandeln, 2009 01 09, via telefon och mail

Intervju med Cilla Wikström, Max Ström, 2009 01 05, via telefon och mail

Intervju med Håkan Köhler, Albert Bonnier förlag och Forum, 2008 12 22, via telefon och mail