



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Partnerskapsformer

inom den svenska skobranschen

Fredrik Jacobsson

Tobias Persson

Lukas Pettersson

Handledare:
Örjan Hallgren & Carina Sjöholm

Kandidatuppsats
MSM02, Vt. 2005

Sammanfattning

Nyckelord: Skobranschen, partnerskap, strategiska allianser, långsiktiga relationer, konsignation, risk, detaljist och leverantör.

Problembeskrivning: Aktörerna inom detaljhandeln har idag problem med hög kapitalbindning och hård konkurrens. För den enskilde detaljisten kan det vara ödesdigert att göra felinköp av större varupartier, dels på grund av den finansiella risken, dels på grund av problemen med att upprätthålla förtroendet hos konsumenterna.

Syfte: Syftet är att beskriva och utveckla samarbetet mellan detaljist och leverantör i varuflödets distributionskanal.

Metod: Vi har utfört fem fallstudier på nationella aktörer i skobranschen, samt på en konfektionsaktör med skoförsäljning. Vår fallstudie täcker cirka 40 procent av den totalt svenska skomarknaden. Vi har valt en kvalitativ inriktning på våra intervjuer för att djupare kunna analysera relationerna de har med sina leverantörer.

Slutsats: Vi anser att konsignation kan skapa konkurrensfördelar, genom ett frigörande av kapital för butikerna, som annars skulle ha varit bundet i varulager. Vidare skapas konkurrensfördelar, genom att detaljisten kan hålla ett bredare sortiment. Därmed elimineras risken med att köpa in nytt, obeprövat och riskfyllt sortiment, det vill säga risken att det förblir osålt. Realisationsförlusten delas av båda parter vid konsignation. I vanliga fall får detaljisten stå för hela förlusten vid realisation. Skobranschen är en bransch som ofta kämpar med osålda varupartier på grund av modesvängningar. Konsignation innebär en riskminimering för detaljisten i och med att leverantören får ta ett större ansvar för skon i värdekedjan. För leverantören innebär konsignation större press i form av att de måste involveras i värdekedjan ända ut till konsumenten. Genom en vidareutveckling av befintliga partnerskapsmodeller kan detaljister öka sin lönsamhet och samtidigt skapa fördelaktiga samarbetsformer med sina leverantörer.

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	5
1.1 Problembeskrivning	5
1.2 Frågeställning	6
1.3 Syfte	6
1.4 Metod	6
1.5 Teoriam	7
1.6 Avgränsning	8
1.7 Disposition.....	8
2 Tidigare forskning	10
2.1 Verktygslåda för partnerskapsmodell	10
2.1.1 A. Kundvärde	11
2.1.2 B. Fysiska flödet och C. Informationsflödet	11
2.1.3 E. Sammarknadsföring	12
2.1.4 D. Ekonomiskt flöde	13
2.1.5 Riskaspekten	14
2.2 Distributionskanaler	14
2.2.1 Logistik.....	15
2.2.2 Lagerstyrning.....	15
2.3 Relationsmarknadsföring	18
2.3.1 Konsignationsvaror, ett sätt att fördjupa partnerskapet	19
2.3.2 Värderingar	20
2.4 Risker inom detaljhandeln.....	20
2.5 Risk - marginal.....	23
2.6 Konsignationsvaror	24
2.6.1 Intima relationer	25
2.6.2 Informationsflöden	25
2.6.3 Styrkor – svagheter, för och emot.....	26
3 Vår studie av skodetaljister	28
3.1 Leverantörsvillkor	28
3.2 Avtalsvillkor	31
3.3 Yttre påverkan	34
3.4 Detaljistens risk	36
3.5 Konsignation	37
3.6 Distributionskanalen	40
4 Analys.....	42
4.1 Fysiskt flöde.....	42
4.2 Ekonomiskt flöde.....	43
4.3 Informationsflöde	44
4.4 Riskaspekten.....	44
4.5 Konsignation	45
4.6 Slutsatser.....	46

5 Diskussion och Reflektioner.....	48
6 Referenser.....	51
6.1 Tryckta	51
6.2 Intervjuer	52
6.3 Elektroniska källor.....	53
7 Bilagor	54
7.1 Intervjufrågor.....	54

1 Inledning

1.1 Problembeskrivning

Aktörerna inom detaljhandeln har idag problem med hög kapitalbindning och hård konkurrens. För den enskilde detaljisten kan det vara ödesdigert att göra felinköp av större varupartier, dels på grund av den finansiella risken, dels på grund av problemen med att upprätthålla förtroendet hos konsumenterna i fråga om vilket utbud som skall tillhandahållas. Det är ett stort problem med finansiellt risktagandet vid inköp av varor för detaljister, då modets makt ligger i konsumenternas händer. De snabba modesvängningarna i branschen kräver också ett effektivt logistiksystem för att varor inte ska förbli osålda och binda kapital, för att sedan bli sålda på realisation till lägre marginal. Detaljhandeln befinner sig i en stor strukturomvandling som tenderar att gå mot en ökad polarisering. Den innebär att de små detaljisterna blir fler och de stora blir större, medan mellansegmentet konkurreras ut.¹

Vårt intresse för konsignationsvaror och partnerskapsmodeller mellan leverantör och detaljist väcktes av en artikel i Dagens Industri² där Mikael Solberg, VD för klädkedjan Retail and Brand, menar att konsignation innebär en stor konkurrensfördel för detaljister. Solberg kallade finansiell samverkan med leverantörer via konsignation för partnerskapsmodell, ett begrepp som vi studerar i uppsatsen. Konsignation betyder att leverantören skickar varor till detaljisten som sedan inte betalar för varorna förrän de har sålt dessa.

Vi har valt att fokusera på den svenska skomarknaden, därför att den är mer lättöverskådlig och mindre än konfektionsbranschen. Vi vill utreda om konsignation förekommer i en bransch med mindre försäljningstryck och därmed mindre omsättning. Ur ett rent företagsekonomiskt perspektiv är det ett stort risktagande för skobranschens leverantörer att erbjuda sina varor på konsignation i en bransch med låg försäljning i förhållande till konfektionsbranschen. Å andra sidan är det också riskabelt att kräva att detaljisterna tar risken, då de kanske handlar på annat håll.

¹ Bohlin & Nyman, 2003, sid. 12

² Dagens Industri, 2005-04-09, sid. 34

1.2 Frågeställning

Skapas det konkurrensfördelar för en detaljist genom konsignation, i så fall vilken eller vilka? Hur kan företag använda en partnerskapsmodell med sina leverantörer som konkurrensfördel i sin värdekedja? Följande påstående har inspirerat oss till vidare forskning inom området.³

- Modeväxlingarna går allt snabbare på grund av ökat medietryck och hårdare konkurrens. Detta ger kunden större makt att både välja och rata trender.
- Kraven på modeföretagen ökar att förutse rätt modetrender.
- De stora skokedjorna satsar på kortare ledtider i produktionen. Det ökar butikens omsättningshastighet och minskar risken för modemissar. Även fristående modemärken satsar på denna modell.
- Effektivare logistik eliminerar bristkostnader i butik.

1.3 Syfte

Syftet är att beskriva och utveckla samarbetet mellan detaljist och leverantör i varuflödets distributionskedja. Genom att utveckla ett exempel, skobranschen, på detta samarbete, hoppas vi det skall leda till längre och intimare relationer mellan leverantör och detaljist, kortare ledtider, färre modemissar samt större lönsamhet för båda parter.

1.4 Metod

För att undersöka hur partnerskapen inom skobranschen fungerar, främst mellan leverantör och detaljist, tänker vi analysera skobranschen och dess aktörer. Med partnerskapsform menar vi de aktörer som är involverade i en varus väg från tillverkning till konsument. Långsiktig, systematisk samverkan med finansiella element beskriver vi i form av en partnerskapsmodell som utvecklas i uppsatsen. Vi har utfört ett antal intervjuer med nyckelpersoner på olika företag inom skobranschen med fokus på deras leverantörssystem. Vi anser att intervjuerna är viktiga dels för att få olika

³ Dagens Handel, nr 3, 24 mars – 22 april, sid. 12-13

perspektiv, dels för att skapa en motbild till vår egen uppfattning om partnerskap och dess former. De personer vi intervjuat är Jan Cauchy, product area manager för Wedins skor, Niklas Bergström, inköpscontroller på Din Sko, Marie Almarker, VD Footlight, Ulf Nilsson, butikschef på Malmströms, Per Andersson, butikschef på Team Sportia, Magnus Andersson, inköpschef på Scorett. Intervjuerna vi utfört har varit av kvalitativ karaktär via telefon. Intervjupersonerna har samtliga varit väl insatta i deras företags relationer med sina leverantörer. I intervjuerna har vi använt oss av cirka 40 frågor,⁴ som behandlar avtalsvillkor, konsignation, yttre påverkandefaktorer och leverantörsfrågor. Dessa frågor har fungerat som en ram för diskussioner. Men intervjupersonerna har själva ofta besvarat dessa frågor spontant då de fritt fått berätta om sina partnerskapsförhållanden. Anledningen till att vi utfört kvalitativa intervjuer är att vi vill djupare analysera partnerskapsförhållandena. Detta hade varit omöjligt om vi tillämpat kvantitativa intervjuer. De personer vi valt att prata med är alla nyckelpersoner i sitt företags hantering av ämnet. Då vi tagit kontakt med företagen och informerat om vårt uppsatsämne, har de alltid vetat vem som är mest lämpad för oss att intervjua. Vi har även använt oss av kontakter vi tidigare knutit i branschen. Intervjupersonerna speglar givetvis en positiv bild av företaget, vilket vi tagit i beaktande då vi analyserat de svar vi fått. Vidare har vi enligt överenskommelse med intervjupersonerna valt att inte publicera namn på varumärken som detaljisten har på konsignation. Det material vi fått från intervjuerna har vi analyserat utifrån de teorier som vi valt att behandla i uppsatsen.

1.5 Teoriram

För att teoretiskt angripa vår problematisering har vi valt följande teoriram. Vårt fokus ligger på partnerskapsmodeller utifrån Louis W Stern och Adel I El-Ansary (1992), Evert Gummesson (1998) och Christian Grönroos (2002). Riskteorier hämtar vi från Rolf Lidskog, Stig Arne Nohrstedt och Lars-Erik Warg (2000). När vi ser på den redovisningstekniska delen använder vi oss av Bo Westling (1971), Sigurd Hansson (1992) och Örjan Hallgren (2002). Teoriramen har vi valt efter att ha sökt teori baserad på vår problembeskrivning.

⁴ Bilaga 1, Intervjufrågor

1.6 Avgränsning

Vi avgränsar oss som tidigare nämnts till den svenska skobranschen. Vi avser att analysera relationen från detaljist och bak till leverantör. Vi kommer inte att behandla relationen mellan detaljist och konsument då mycket forskning redan finns inom området. Vi behandlar inte alla aspekter i relationen utan inriktar oss mot varuflöde, finansiellt flöde samt riskaspekten i dessa flöden. Anledningen till att vi avgränsat oss till den svenska skobranschen är, att det finns ett intresse från branschen att få ett teoretiskt perspektiv på sina partnerskapsformer. Detta har vi förstått i våra samtal med våra intervjupersoner. Det område vi tänker analysera är där det finns en intimare relation mellan marknadskanalens aktörer. Övriga samarbetsformer som traditionell beställning via importagenter och grossister, egenimport och vertikala marknadssystem analyseras inte. Vi har bortsett ifrån att det i detaljhandeln kan förekomma försäljning av tjänster. Därför är inte vår partnerskapsmodell byggd med tanke på att appliceras på tjänsteverksamhet. Det har vad vi vet inte gjorts någon studie av den svenska skobranschens partnerskapsformer tidigare. Skobranschen är en bransch som karakteriseras av snabba modesvängningar, problem med skiftande ledtider, utländska leverantörer och växande polarisering. Dessa problem återfinns i övriga detaljhandeln men för att göra en djupare analys har vi inriktat oss endast på skobranschen. Vi har varit i kontakt med skokedjorna Wedins skor, Din Sko, Scorett, Footlight, Team Sportia och även klädkedjan Malmströms, som också säljer skor. Anledningen till att vi valt dessa aktörer är för att få en spridning i branschen och ett vidare synsätt för att eliminera den partiska bild som annars kunnat färga uppsatsen. Vidare har vi flerårig erfarenhet inom detaljhandelsbranschen som butiksanställda. Det kommer att avspeglas i uppsatsen på så sätt att vi skriver uppsatsen ur en detaljists perspektiv.

1.7 Disposition

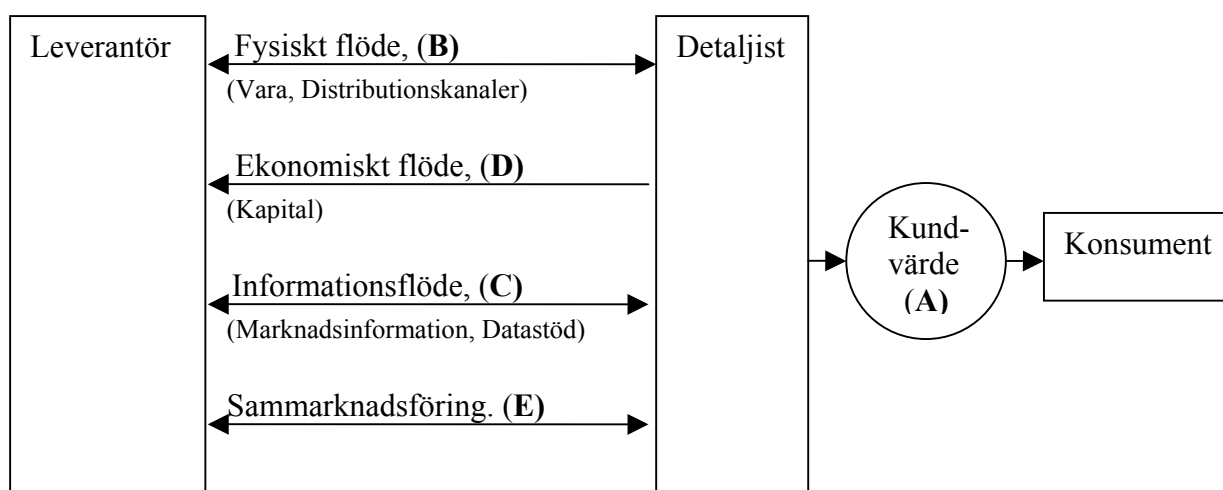
I kapitel två behandlar vi den tidigare forskningen inom området, vi redovisar här för relationsmarknadsföring, risker inom detaljhandeln, distributionskanaler och konsignationsvaror. Detta resulterar i att vi utvecklar en partnerskapsmodell. I kapitel tre redogör vi för vår empiriska studie i form av en sammanställning av de sex

kvalitativa intervjuer vi utfört. Kapitel fyra består av en analys av empirin applicerat på partnerskapsmodellen som vi utvecklat i kapitel två. I kapitel fem för vi diskussion och reflektion kring vad vi kommit fram till genom analysen. Kapitel sex och sju innehåller referenser och bilagor.

2 Tidigare forskning

Traditionell marknadsföring, även kallad transaktionsmarknadsföring, kan ställas som en motpol till relationsmarknadsföring. Denna innebär ett långsiktigt perspektiv och inriktar sig på att behålla befintliga kunder, i motsats till transaktionsmarknadsföring som syftar till att maximera vinsten för varje enskild transaktion. Samverkan mellan detaljist och leverantör är långsiktig. Om den därtill omfattar längre finansieringar av butikens lager har relationen fördjupats och vi kan säga att en partnerskapsmodell tillämpas i denna långsiktiga relation.

2.1 Verktygslåda för partnerskapsmodell



Figur 1, Vår partnerskapsmodell.

Som analysverktyg till våra intervjuer kommer vi i detta avsnitt att ta fram en partnerskapsmodell. Modellen bygger på kända teorier som vi redovisar för i teoriavsnittet. En sammanfattning av modellen finns i figur 1. Vidare bygger modellen på några aspekter som vi redovisar för nedan. Bokstäverna i rubrikerna som följer hänvisar till figur 1.

Flödesriktningen för det fysiska flödet går främst framåt, i modellen i riktning mot konsumenten. Men vid konsignation kan riktningen också vara den motsatta, då osålda varor skickas tillbaka till leverantören. Det ekonomiska flödet går bakåt i modellen, medan informationsflödet och sammarknadsföringen däremot går i båda riktningarna.

2.1.1 A. Kundvärde

Konkurrensen i skobranschen har blivit allt tuffare, därför krävs det att företag anpassar sig efter kundens behov och hela tiden försöker öka kundvärdet. Partnerskapsmodellen tar därför sin utgångspunkt i slutkunden och det kundvärde som denne upplever av produkten. Tanken med modellen är att den ska skapa ett större kundvärde för slutkunden och därmed en konkurrensfördel åt företag som tillämpar sig av modellen. Kundvärdet varierar mellan olika konsumenter, för vissa tillför priset det högsta kundvärdet, medan andra bedömer produktens egenskaper som ett högre kundvärde. Sortiment, leveransberedskap, exponering, servicenivå och kompetens är andra viktiga faktorer för kundvärdet. Konsumenten väljer det alternativ som ger henne högst kundvärde.⁵

2.1.2 B. Fysiska flödet och C. Informationsflödet

Det fysiska flödet i modellen består av själva varorna, men innefattar även logistiken som är ett instrument för att effektivisera det fysiska flödet. Informationsflödet är viktigt för att stödja det fysiska flödet så att detta blir så effektivt som möjligt. Det fysiska flödet och informationsflödet har en stark påverkan på varandra. Ett dåligt informationsflöde leder till ett dåligt fysiskt flöde eftersom behovet av stora lager ökar. Ett bra fungerande informationsflöde däremot ger förutsättningar till betydligt lägre lagernivåer och därmed lägre kapitalbindning. Detaljisten förser leverantören med marknadsinformation så att man kan anpassa sortimentet, och beställer i vissa fall produktion av egna varumärken efter kundens beräknade behov. Informationsflödet i modellen ska vara snabbt och öppet och kräver gemensamma datasystem. Små entreprenörer som exempelvis Footlight använder sig endast av en eller ett fåtal

⁵ Paulsson & Nilsson, 2000 sid. 27

personer i kontakten med deras leverantörer. Om flera personer integreras i samarbetet med leverantören eliminerar detta risken för problem vid generationsskiften och personalomsättning. I partnerskapsmodellen förser detaljisten leverantören med marknadsinformation. Denna information kan bestå av kundpreferenser, försäljningsstatistik och reklamationer. Informationen hjälper leverantören att förbättra sig gentemot konsumenterna. I en partnerskapsmodell kan risken reduceras om samverkan fungerar på ett optimalt sätt. Med detta menar vi att båda parter lever upp till varandras förväntningar enligt överenskommelse. I och med skapandet av ett partnerskap reduceras risken.

2.1.3 E. Sammarknadsföring

Om leverantören inte har en känd produkt eller en bra ställning på marknaden, måste troligtvis detaljisten ansvara för merparten av genomförandet av sammarknadsföringen och därmed stå för en större andel av kostnaderna. Därför är förutsättningarna för sammarknadsföring ur detaljistens synvinkel bättre med kända varumärken. Dessa produkter har ett högt uppmärksamhetsvärde och därför dras fler kunder till butikerna.⁶ Vanligtvis ägnar sig leverantören åt varumärkesaktiviteter, medan detaljisten står för direktreklam till konsumenten. Genom att istället genomföra kampanjer och aktiviteter tillsammans med leverantören, kan leverantörernas kunskap utnyttjas och detaljistens egen marknadsföring begränsas.⁷ Leverantören kan i vissa fall tvingas möta branschen speciella behov, exempelvis av annonsering tillsammans med detaljisten.⁸ Vid kampanjer och liknande kan leverantören betala en del av detaljistens marknadsföringsomkostnader. Detta för att öka säljtrycket hos detaljisten så att större volymer kan uppnås vilket genererar högre omsättning för både detaljist och leverantör. Vid samma marknadsföringsomfattning hade det blivit mer kostsamt att leverantören och detaljisten hade annonserat var för sig. Leverantören får genom samannonsering bättre inflytande över dels vad detaljisten annonserar. Dels också hur detaljisten följer upp annonseringen i sin butik. Samannonsering bidrar också till att varumärkena

⁶ Ossiansson, 1997, sid. 179

⁷ Ibid. sid. 180-181

⁸ Porter, 1980, sid. 225

förknippas med varandra. Skovarumärket kan genom detta förmedla vilken säljkanal, alltså detaljist, de använder sig av.

2.1.4 D. Ekonomiskt flöde

Det krävs tillit och långsiktighet till varandra så att detaljist och leverantör vågar lämna ut viktig information till den andre. Det ekonomiska flödet måste fungera på ett bra sätt. Leverantörerna måste få betalt för sina produkter säkert, kostnadseffektivt och inom avtalad tid annars finns risken att det fysiska flödet bromsas upp.⁹

För att en partnerskapsmodell ska uppstå krävs långsiktiga relationer. De långsiktiga relationerna leder till en "win-win" situation där både detaljisten och leverantören vinner på samverkansformen. Leverantören slipper leta nya försäljningskanaler och detaljisten får en leverantör som de kan förlita sig på.

I partnerskapsmodellen är det ofta leverantörerna av grundsortimentet som partnerskapsmodellen bygger på. Ofta är det ett fåtal stora leverantörer som står för majoriteten av sortimentet. De grundläggande ansvarstaganden från både leverantörernas och detaljisternas sida är exempelvis att leveranser och betalningar skall vara i tid, vilket är en förutsättning för att partnerskapsmodellen ska fungera.

Om leverantören lämnar långa kredittider till detaljisten, ökar detta möjligheten till ett närmare samarbete i partnerskapsmodellen. Detta förutsätter att detaljisten i sin tur är punktlig med betalning vid långa kredittider. Långa leverantörskrediter medför att detaljisten hinner sälja skon innan den ska vara betald, vilket bidrar till ett konsignationsliknande partnerskap.

När detaljisten tillämpar konsignation med en leverantör, skapas en ekonomisk involvering mellan parterna i form av att leverantören har sitt varulager i detaljistens butik. Konsignation förekommer främst då leverantören är liten och detaljisten är stor. De stora detaljisterna kan i vissa lägen påverka leverantören så att dessa säljer sina varor

⁹ Paulsson & Nilsson, sid. 27

på konsignation. Det underlättar om detaljisten har en stor säljorganisation som kan sälja stora volymer av skor. Denna stora försäljning vill inte leverantören gå miste om, och inleder därför ett konsignationsavtal med detaljisten. Om konsignationsavtal ingås mellan parterna bidrar detta till ett intimare samarbete i partnerskapsmodellen.

En grundförutsättning för partnerskapsmodellen är förtroende mellan parterna. I förtroendet mellan detaljist och leverantör ingår muntliga och personliga avtal. Vid missbruk av förtroendet påverkas partnerskapsmodellen negativt, vilket kan leda till att parterna avslutar sitt samarbete. Detta ökar transaktionskostnaderna för både leverantören och detaljisten.

2.1.5 Riskaspekten

Riskaspekten omger hela partnerskapsmodellen. Parterna bör beakta att det finns en risk i varje flöde. Den främsta risken för en detaljist är att välja fel sortiment vilket i sin värsta form resulterar i ekonomisk katastrof, och konkurs kan vara ett faktum. I motsats till detta kan ett ekonomiskt trångmål leda till att detaljisten inte kan välja det sortiment de önskar. En annan riskaspekt är trovärdigheten hos konsumenten, som kan minska genom att detaljisten är inkonsekvent i sitt sortimentsval. Om informationsflödet krånglar, exempelvis vid gemensamt datorstöd, är risken att varuflödet och det ekonomiska flödet stoppas upp. Om inte elektroniken fungerar hos detaljisten, fungerar inte heller kassorna. Detta leder till att hela värdekedjan blir drabbad av utebliven försäljning och den värdefulla informationen till leverantören försvinner.

2.2 Distributionskanaler

I alla marknadskanaler måste produkten levereras till rätt plats, i rätt tid och i rätt mängd. I många marknadskanaler är det separata företag som tar hand om olika delar av denna distribution. Material management behandlar varorna i sig och hur de måste hanteras effektivt vid inleverans och lagerhållning. Hit hör också upphandlingsstrategier, lagerhållning och inventering. Denna del av företaget är även i

kontakt med leverantörer och tillverkare och det blir viktigt att så effektivt så möjligt hantera dessa bitar i företaget, exempelvis med hjälp av ”just in time” leveranser.¹⁰

2.2.1 Logistik

Fysisk distribution har visat sig stå för en relativt stor del av företagsverksamheten. Detta faktum har påverkat företag på flera olika sätt. Många har förstått att genom att effektivisera dessa delar av företaget kan man öka sin vinst. Logistik har stor betydelse för hela marknadskanalen. Vidare har många förstått att logistik inte bara är en separat del i företaget utan att logistik måste ses till helheten som ett strategiskt val.¹¹ Den fysiska distributionen av varor, exempelvis transporter, lagerhållning och inventering, står som tidigare nämnts för en viss del av företagets verksamhet. Genom att effektivisera dessa delar kan man öka sin vinst i företaget. Därför har en viktig aktivitet i distributionskedjan blivit att hela tiden minimera dess kostnader.

2.2.2 Lagerstyrning

Lagret står för en stor del av detaljhandelns kapitalbindning. En anledning till att många har ett högt lagervärde är att de vill kunna tillgodose sina kunder med många olika differentierade produkter. Detta leder till att de måste ha många olika varor i lager, annars kan de riskera att tappa försäljning. Dagens kunder har också vant sig vid en hög tillgänglighet på produkter och det påverkar också detaljisters höga lagerhållning.¹² För att minimera lagerkostnaderna bör man basera sina beställningar på vad man redan har i lager och det gäller därför att minimera lagernivån. Det gäller ändå att kunna hålla så pass mycket i lager, att efterfrågan kan tillgodoses. Risken här är som sagt att inte beställa tillräckligt mycket, eller för sent, så att man inte har produkter i lager att sälja till kunderna. Om man använder sig av ett beställnings/lagersystem kan det i viss mån avgöra hur mycket man ska beställa och när det ska beställas.

En klassisk modell är återbeställningspunktmodellen. Den kan vara bra att använda då det är svårt att exakt förutse kunders behov. Modellen bygger på ledtiderna från

¹⁰ Stern, 1992, sid. 149

¹¹ Ibid, sid. 154

¹² Ibid, sid. 171

beställning till leverans samt på uppskattat kundbehov.¹³ Modellen bygger vidare på tre faktorer, beställningsnivå, ledtidnivå samt säkerhetsnivå. Beställningsnivån är hur många enheter som ska beställas, och baseras på behovet mellan beställningarna. Ledtidnivån påverkar också med den tid det tar att få varorna levererade. Längre ledtider betyder att man måste hålla fler produkter i lager eller beställa tidigare. Säkerhetsnivån är den nivå av varor man bör hålla extra i lager för att kompensera för ökat kundbehov eller ökade ledtider i leveranserna. Här måste en avvägning göras mellan lagerkostnader och slutförsäljningar. Större kapitalbindning i lager leder till mindre slutförsäljningar. Bristkostnader minimeras också, då kunder inte köper skorna hos en konkurrent istället. Modeller av den här typen fungerar bäst på varor med jämn efterfrågan. Säsongsvariationer och modesvängningar gör det svårt att styra varuflödet i skobranschen.

Lagerstyrningen är viktigt för hela värdekedjan. Om alla led har en transparent lagerhållning, det vill säga att de delar med sig av sitt lagersaldo till de andra leden, underlättar det för hela värdekedjan. Största fördelen med detta är att leverantören kan se i vilken takt varor säljs hos detaljisten. Men detaljisten kan också se vilka varor som finns i lager hos leverantören för direktleverans och vilka varor som kommer att ta längre tid att få levererade. För att detta ska fungera krävs någon form av gemensamt datorstöd inom värdekedjan. Ett exempel på detta kan vara att leverantören varje vecka kan se vilka varor som sålts. Genom detta kan leverantören förbereda sig på att detaljisten kommer att beställa fler av dessa varor inom kort. Fördelar med ett sådant system är: för det första att alla led får en större kontroll på varuflödet mellan varandra, för det andra att detaljisten kan hålla mindre lager då det minskar osäkerheten, för det tredje att behovet av en hög säkerhetsmarginal minskar samt för det fjärde att detaljisten kan utveckla långsiktiga allianser tillsammans med de andra medlemmarna i värdekedjan.¹⁴

Att kunna förutse behovet hos sina kunder är en viktig förutsättning för att kunna hålla ett minimalt lagervärde. Här är det viktigt att man kan ta fram verktyg för att förutse

¹³ Stern, 1992, sid. 174

¹⁴ Ibid, sid. 480

behoven. Man kan kategorisera sina kunders behov i olika mönster baserat på regelbundenhet, konsistens och förutsägbarhet. Beroende på vilken typ av kunder man har som detaljist kan man anpassa sin lagerhållning. En vanlig metod är att titta på tidigare försäljning samma period föregående vecka, månad eller år. Detta tillsammans med nya observationer som kan antas påverka behovet får sätta ramen för att förutse kunders framtida behov.

”Just in time”, är ett begrepp som är aktuellt inom forskningen kring marknadskanaler och distributionssystem. Begreppet bygger på tanken att varor ska levereras precis då de ska komma att användas eller säljas vidare till konsument. I detaljhandeln kan det betyda att varor levereras i samband med att en kampanj börjar och inte exempelvis två veckor innan. Om värdekedjan inför ”just in time” kommer det påverka hela företaget och inte bara lager och logistik. Vid införandet påverkas också inköp, logistik, lagerhållning, inventering och produktion hos sina leverantörer.¹⁵

Många detaljister har expanderat och blivit internationellt sett stora företag. Dessa vill ofta ta större kontroll över hela marknadskanalen än vad de har. Som ett första stadium kan vertikal integration bakåt i ledet till grossist/leverantör vara en möjlig väg att gå.¹⁶ Man blir då en kedja av butiker med gemensamt centrallager och inköp. Nästa steg är att integrera hela vägen bak till fabrikant. Detaljister har kontroll över marknaden, beroende på att det är genom just detaljisten som varorna når slutkunderna. Om detaljisten behärskar en större marknad blir detaljisten viktigare för leverantören och får därför också större makt gentemot leverantören. Forskning tyder på att i de flesta fall har leverantören mer att vinna på att sälja till detaljisten än vad detaljisten har att vinna på att köpa från leverantören.¹⁷ Även mindre detaljister kan utöva makt mot sina leverantörer. Om en odifferentierad produkt säljs i en butik som gör att konsumenterna uppfattar produkten som differentierad, kan detaljisten få makt över leverantören.

¹⁵ Stern, 1992, sid. 180

¹⁶ Ibid, sid. 427

¹⁷ Ibid, sid. 428

2.3 Relationsmarknadsföring

När ordet marknadsföring tas upp associeras det ofta med ordet ”sälj”, men det har skett ett trendbrott. Idag är det mer fokus på kommunikation och relation¹⁸. Detta leder oss till att djupare analysera relationsmarknadsföring och dess betydelse i värdekedjan mellan leverantör och detaljist.

Ett annat trendbrott är en övergång från transaktionsmarknadsföring till relationsmarknadsföring. Ur både leverantörens och detaljistens synvinkel var det under lång tid så att den säljare som skaffade nya kunder ansågs dynamisk, medan den som ”bara” skötte gamla kunder ansågs förlegad. Intresset har emellertid kommit att riktas alltmer mot att behålla, vårda och utveckla existerande relationer.¹⁹ Skälet att satsa på existerande kunder är, att man alltmer ser kunden som företagets begränsade resurs. Därigenom kommer långsiktiga och stabila relationer i centrum.²⁰ Anskaffandet av nya kunder ska därför uppfattas som ett förstadium i marknadsföringsprocessen, inte som ett slutmål. Sedan förstadiet passerats, inträder den verkligt tunga insatsen, nämligen att etablera en långsiktig och stabil affärsrelation.

Om en kund får ändrade behov som man inte kan tillfredställa, eller kunden är och kommer att förbli olönsam, skall man inte hindra avhopp. Man kan till och med göra sig av med en olönsam kund. Om leverantörerna tillämpar en prissättning där varje kund betalar ett pris i proportion till sin förbrukning av särkostnader ska det egentligen inte finnas några olönsamma kunder. Vad man alltid skall motverka är att kunder lämnar av andra skäl, som till exempel ointresse från leverantörernas säljpersonal, försenade leveranser, dålig service eller felaktig prissättning. En vital fråga är i vilken utsträckning det är lönsamt att försöka upprätthålla en långsiktig kundrelation, samt när man skall nöja sig med att se på en affär som en engångstransaktion. Bland marknadsförare påpekas numera ofta att det är fem till tio gånger så dyrt att skaffa en ny kund, som att behålla en existerande kund.²¹

¹⁸ www.sydsvenskan.se 2005-04-19

¹⁹ Grönroos, 2002, sid. 31-33

²⁰ Gummesson, 1998, sid. 25

²¹ Ibid, sid. 47

Som detaljist är det viktigt att skapa en positiv relation till sina leverantörer genom snabba betalningar, något som leverantörerna inte är bortskämda med. Detta möjliggör i sin tur en starkare relation till konsumenterna, genom att man kan tillämpa ”quick response” när något tar slut i butiken. Quick response innebär att detaljisten har ett gemensamt datorstöd med leverantören så att varor kontinuerligt fylls på vid försäljning och detta förutsätter integrerade leverantörer. Konsumenten uppfattar då butiken som välsorterad och får en positiv relation. Historiskt sett hade detaljisterna många leverantörer och spelade ut dem mot varandra. Idag är det en trend att man minskar på antalet leverantörer och skapar bra relationer med dem man har. Man knyter samman företagen i nätverk av kunder och leverantörer med hjälp av informationsteknologin.²²

I sin idealiserade och teoretiska form strävar marknaden efter jämvikt genom den ”osynliga hand” som anpassningen mellan tillgång och efterfrågan utgör och där priset har en vågmästarroll. I varje ögonblick fattas miljontals köp och säljbeslut, och miljontals åtgärder vidtas av individer och datorer. Beslutens effekter ackumuleras och leder i riktning mot marknadsjämvikt.²³

Det idealiska för aktörerna i skobranschen är att tillämpa ”best practice”, som är en vidareutveckling av ”benchmarking”. Det syftar till att man jämför sig med de bästa och strävar efter att uppnå samma kvalitet som dessa i varje enskild detalj. Det innebär en jämförelse inte bara med direkta konkurrenter utan med företag i helt andra branscher.²⁴

2.3.1 Konsignationsvaror, ett sätt att fördjupa partnerskapet

Allians används som beteckning på en formell eller informellt organiserad och avtalad relation mellan olika parter, till exempel mellan kunder och leverantörer. Företag kan befinna sig i en stor variation av beroenden vilka tydligt framkommer i ekonomins traditionella grupperingar av företag i oligopol, monopol etc. Medan konkurrens

²² Gummesson, 1998, sid. 18

²³ Ibid, sid. 55

²⁴ Ibid, sid. 61

innebär tävling om kunderna så innebär allianser att företagen samarbetar med varandra. Syftena kan variera starkt. Allianser kan ha olika varaktighet och intensitet, de kan vara projekt av engångskaraktär, löpande samarbete i begränsad omfattning eller ett så omfattande samarbete att det närmar sig en fusion.²⁵ I detta sammanhang kan man göra parallellen till konsignationsvaror som är en form av strategisk allians, där leverantören samarbetar med detaljisten. Detta kan leda till ett intimt förhållande mellan parterna, men det går aldrig så långt att en företagsfusion blir aktuell. Då koncentreras risktagandet till en ensam aktör och det vill varken leverantören eller detaljisten ta ansvar för. Leverantörerna behöver ofta fler kanaler än vad en fusionerad detaljistkedja skulle kunna erbjuda. Detaljisten behöver allianser/partnerskap med flera leverantörer för att få ett tillräckligt sortiment.

2.3.2 Värderingar

Att få relationerna mellan två olika företagskulturer att fungera är svårt. Kulturkollisioner är regel snarare än undantag. Det viktigaste anses vara att man måste lita på varandra. Tillit kan inte skrivas in i kontrakt, inte heller i ett konsignationsavtal. Den som tror att advokater kan lösa samarbetet genom att förebygga alla risker och problem kommer att misslyckas. Aktörerna måste istället vara "win-win" strateger, vilket innebär att om båda drar åt samma håll kommer de att lyckas.²⁶ Allianser/partnerskap ger möjligheter för företaget att nå både stordriftsfördelar och bredd i sortimentet, "economies of scale" och "economies of scope". En alternativ strategi är att ändå hålla nere storleken och förbli flexibla, för att skära ner ledtiden och därmed bli konkurrenskraftiga.

2.4 Risker inom detaljhandeln

Skobranschen är en bransch som påverkas av modesvängningar. Förutom vår, sommar, höst och vinter ändras modet från år till år. Dessa svängningar gör att det finns en stor risk med att ha fel typ av skor i butiken, vilka inte följer modet som det är just nu. I detta läge är det försäljningen som blir lidande. Det krävs att man snabbt kan få nya

²⁵ Bengtsson, 1998, sid. 23

²⁶ Gummesson, 1998, sid. 179

skor till butiken som motsvarar det aktuella modet. Som många avtal är utformade idag köper detaljisten skor utan returrätt därmed ligger denna risk enbart hos detaljisten, som blir ekonomiskt lidande om modet skulle svänga snabbare än normalt. Ett problem är ledtiderna från beställning till leverans. Varorna måste beställas innan säsongen börjat och risken är att modet kan ha ändrats. Detaljisten har redan betalat för varorna, och i många fall kan de tvingas rea ut dessa, för att bli av med dem från lagret. En anledning kan vara att lagerplatsen behövs för nästa säsongs produkter. I detta läge är det detaljisten själv som får ta konsekvenserna av modesvängningarna. Skobranschen hör till de branscher som brukar få en stor andel reavaror.

För detaljisten spelar risken med att inte kunna sälja varor som är beställda en stor roll för utbudet i butiken. Frågor som: Vågar detaljisten beställa dessa skor? Hur många kan detaljisten sälja? När ska detaljisten få sin skoleverans? är vanliga vid beställningar. Detta påverkar givetvis utbudet i butiken. Vissa modeller beställs aldrig till butiken, då risken att de inte säljs vidare anses som för stor. Detta påverkar kundtillströmningen till detaljisten. En detaljist som inte kan hålla lika många modeller i lager som sin likvärdiga konkurrent kommer att tappa i försäljning. Kunder går hellre i detta fall till butiker med bättre utbud. Därför har detta stor betydelse för detaljisten. Detaljisterna måste försöka minimera risken med att ha varor i lager, så de kan hålla ett bredare sortiment. Naturligtvis påverkar detaljistens obenägenhet att ta risker på modevaror också leverantören, som då inte får någon marknadskanal för sina produkter.

Inom den samhällsvetenskapliga riskforskningen är det främst fem faktorer som spelar in då risker utvärderas.²⁷ Kontroll är en viktig faktor. Om detaljisten som utsätts för risken känner att de har viss kontroll över situationen, upplevs risken som mindre. Man kan likna detta vid att själv beställa varor till butiken, istället för att huvudkontoret beställer åt detaljisten. Kontroll för en detaljist kan i detta fall vara kontrollen över leverantören, då det faktiskt är detaljisten som själv bestämmer vad som ska beställas och också vad som detaljisten tror kommer att sälja.

²⁷ Lidskog, 2000, sid. 33

Katastrofpotentialen, som i detta fall får ses som potentialen för att ha fel varor i lager, som inte säljer, är en annan faktor som spelar in. Exempelvis är det många skor som ser i stort sett likadana ut från år till år. Risken för att beställa ”fel” svart herrsko måste ses som mindre än att beställa ”fel” rödfärgade damskor, då svarta herrskor inte påverkas lika mycket av modesvängningarna.

Kännedom är nästa faktor, som i detta fall beskriver hur mycket man känner till om branschen och dess modesvängningar. Är man som detaljist väl påläst och hela tiden försöker hålla sig à jour med modet, kan risken minimeras genom detta. Erfarenhet hos ledarna i detaljhandeln gör att de fattar besluten utifrån tidigare erfarenheter, både när resultatet blir modemissar och när det blir ”rätt” inköp.

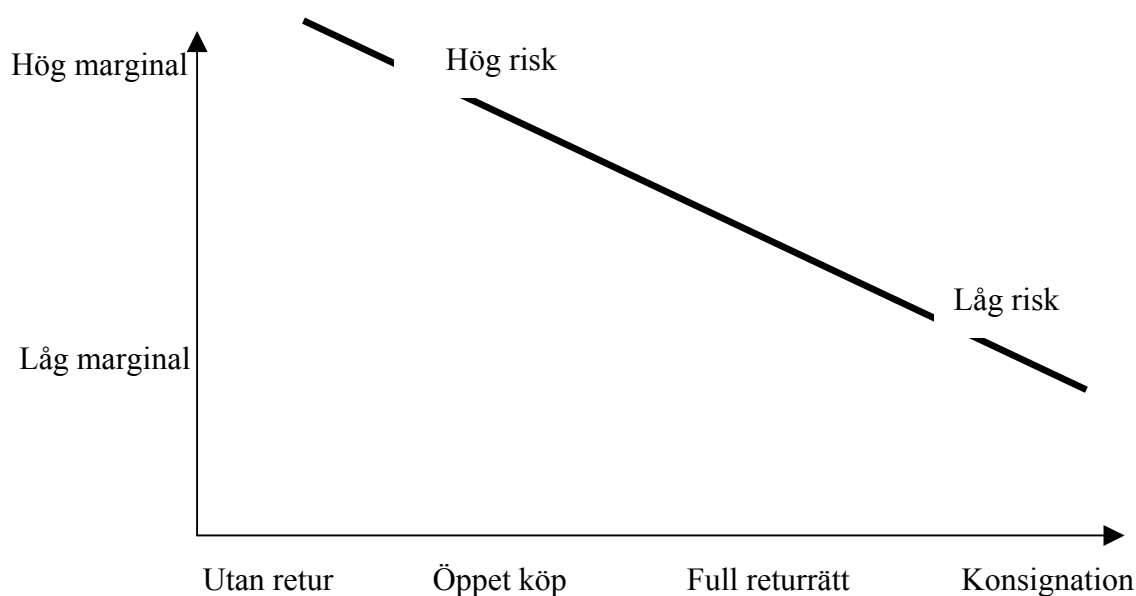
Riskens frivillighet är nästa faktor som spelar in. Det är frivilligt att beställa hem en viss skomodell som anses vara vågad. Vad man måste tänka på här är, att om man inte har modellen i lager kommer man också att mista försäljningen, den dag en kund vill köpa just dessa vågade skor.

Den sista faktorn är hur risken påverkar framtiden. I detta fall är ett exempel hur man som detaljist ska se på risken i förhållande till långsiktigheten för företaget. Risken får inte påverka så mycket att verksamheten tvingas avslutas om planeringsmissen är ett faktum. Riskforskningen har vidare kommit fram till vissa andra antaganden om risker, exempelvis att risker uppfattas olika av olika personer samt att en avvägning av vinst görs mot risk. Riskerar man mer blir vinsten oftast större.²⁸

²⁸ Regester & Larkin, 2002, sid. 14

2.5 Risk - marginal

I Figur 2, visar vi sambandet mellan marginal och risktagande, för en detaljist, vid olika leverantörsavtal. Sambandet mellan marginal och risktagande kan inte antas vara linjärt. Modellen ger mer en indikation om sambandet som råder.



Figur 2, Samband risktagande och marginal för detaljisten.

Då detaljisten är villig att ta ett stort ansvar för produkten, kan de förhandla fram ett fördelaktigt inköpspris från sina leverantörer. Priset de betalar för en produkt speglar den finansiella risk detaljisten tar på sig om denne inte kan sälja produkten. Vid ett lägre risktagande är vinstmarginalen lägre för detaljisten på de produkter leverantören vill sälja. I och med leverantörens äganderätt på konsignationsvaror påverkar det detaljistens vinstmarginal. Detaljisten får endast en låg procentsats av konsumentpriset på grund av deras låga risktagande. Har detaljisten den finansiella möjligheten, att utan retur kunna binda upp kapitalet i varulager, och minimera realisationer är inköp utan retur motsatsen till konsignation.²⁹

²⁹ Hallgren, 2002, sid. 47

2.6 Konsignationsvaror

Konsignation betyder att leverantören skickar varor till detaljisten, som sedan inte betalar för varorna förrän de är sålda till konsument. För sitt arbete ska detaljisten erhålla en ersättning och ska dessutom få täckning för sina utgifter i samband med säljuppdraget i enlighet med konsignationsavtalet. Vanligtvis sker avräkningen av sålda varor en gång per månad. Vid detta tillfälle betalar detaljisten leverantören för de varor som sålts under perioden. Leverantörerna sätter ofta ett minimiförsäljningspris ut till kund och om detaljisten säljer varan för mer än minimipriset ska även denna överskjutande del komma leverantören tillgodo. Om varan skulle behöva säljas under minimiförsäljningspriset är det också leverantören som får bära förlusten.³⁰

Äganderättsmässigt blir effekten olika om parterna ingår i ett konsignationsavtal eller inte. Steget innan konsignation kan vara att en generös kredittid ges av leverantören. Detta kan finnas i situationer då en leverantör önskar sälja varor till en detaljist, men återförsäljaren inte vill, eller inte har möjlighet att, betala för varorna innan de sålts vidare. Ett sätt att lösa problemet är att leverantören levererar och lämnar en kredit till detaljisten med returrätt på osålda varor. Detta är inte helt ovanligt då det av konkurrensskäl krävs att återförsäljaren ska kunna leverera varan omgående och känna till vad som finns och inte finns på lager. Detta förfarandesätt minskar kapitalbindningen hos detaljisten. Leverantören tar dock en risk då detaljisten kan gå i konkurs. Konkursboet kan då behålla varorna utan att leverantören får betalt för dem. Många leverantörer försöker därför skydda sig genom avtal med äganderättsförbehåll, återtagandeförbehåll eller motsvarande. Dessa avtal ger dock inte leverantören något säkert skydd vid konkurs. En något säkrare väg kan vara att upprätta ett konsignationsavtal. Försäljningsrätten ligger alltid kvar hos detaljisten.

Ett sätt att lösa det juridiska problemet vid konkurs är alltså att parterna istället ingår ett konsignationsavtal. Ett korrekt tillämpat konsignationsavtal medför att leverantören håller ett lager på detaljistens försäljningsställe och detaljisten betalar endast för de varor som säljs vidare till konsument. Kontinuerligt meddelas leverantören om sålda

³⁰ Westling, 1971, sid. 40-41

varor. När en vara säljs utlöses betalningsskyldigheten för detaljisten. Om detaljisten skulle gå i konkurs skall leverantören kunna återta de varor som inte är sålda. Det måste då kunna hävdas att leverantören har deponerat varorna hos detaljisten. Varorna skall därför hållas ordentligt åtskilda från detaljistens egna, eller andras, varor. Ibland kan en märkning av lagret vara att rekommendera. Slutligen ska detaljisten ha rätt att returnera varorna till leverantören. Eftersom ett konsignationslager kan betraktas som ett sätt att kringgå reglerna om bortseende från äganderättsförbehåll är det viktigt att parterna upprättar ett korrekt konsignationsavtal och att de praktiskt tillämpar avtalet.³¹

2.6.1 Intima relationer

Tidigare använde detaljisterna många leverantörer och spelade ut dessa mot varandra. Idag är det en trend att minska antalet leverantörer och skapa bra relationer med de leverantörer man behåller. Man knyter samma företagen i nätverk av kunder och leverantörer med hjälp av informationsteknologi. Genom att koppla ihop sina beställnings- och leveranssystem förstärks de långsiktiga relationerna samtidigt som man håller nere marknadsförings och inköpskostnaderna och förenklar köp och leverans och underlättar fakturering. På så sätt kan det vara effektivt med få eller en enda leverantör och effektivt för leverantören att ha få kunder. Relationsmarknadsföring erbjuder möjligheter till längre kundrelationer och därmed lägre kostnader. Idag ser man kunder och leverantörer som medparter istället för motparter.³² Följden blir bättre lönsamhet och ökad ”return on relationship”.³³

2.6.2 Informationsflöden

Med ”Quick response” menas kontinuerlig påfyllnad av varor och det är en del i ”supply management” vilket innebär integrerade leverantörer, flexibel produktion och försäljningsbaserade order. ”Quick response” är en nyare strategi för att optimera flödet av information och varor mellan de olika leden i värdekedjan. ”Quick response” medför en ökad omsättningshastighet vilket leder till färre lagervaror. Detta i sin tur

³¹ www.saljarnas-riksforbund.se

³² Gummesson, 1998, sid. 26

³³ Ibid sid. 18-19

leder till mindre risk att behöva sälja varorna på rea och till en lägre marginal. Det skapar också kostnads och marknadseffektivitet genom mindre lager i butiken samt större utrymme för säljyta vilket leder till ökad vinst.

”Efficient consumer response” bidrar till att minska de totala systemkostnaderna i värdekedjan genom att de olika distributionsleden arbetar tätt tillsammans. Metoden baserar sig på att alla produkter har streckkoder (EAN kod), och att all försäljning och alla rörelser i distributionskedjan registreras med hjälp av skanner i kassan hos detaljisten. Denna information skickas sedan vidare till övriga led i kedjan. Detta innebär att alla alltid känner till den aktuella försäljningen i slutledet och lagernivåerna på olika ställen i distributionskedjan. Det innebär i sin tur att man kan minska lagerhållningen i distributionskedjan, och trots det öka sannolikheten att kunden hittar sin storlek på skon i butiken.³⁴

2.6.3 Styrkor – svagheter, för och emot

Den främsta styrkan med konsignation är att detaljisten eliminerar sin kapitalbindning i lager. Detta påverkar också likviditeten, soliditeten och räntabiliteten. Detaljisten minimerar sin egen risk genom att denne får full returrätt på varorna. Dessutom får detaljisten tillgång till ett bredare sortiment på grund av att leverantören vill få ut så stor volym av varor som möjligt på marknaden. Rea och utförsäljningar kan minimeras, då osäljbara varor kan skickas tillbaka till leverantören. En annan styrka är att detaljisten tillhandahåller endast lokal och personal, vilket leder till att detaljisten kan minimera sin inköpsavdelning. Detta leder till en ”slimmad” centralorganisation, vilket håller nere ”overhead” kostnaderna hos detaljisten. Det finns alltså endast säljpersonal hos detaljisten och inte som i övriga fall då det finns inköpsavdelning, lager och distributionsavdelning. Dessa tunga kostnadsposter ligger hos bakomvarande led, det vill säga hos leverantören och fabrikanter.

Svagheter med konsignation kan vara att detaljisten måste förankra och kompromissa med sin leverantör när det gäller butiksutformningen. En annan svaghet är att

³⁴ Paulsson & Nilsson, 2000, sid. 53-54

leverantören ofta ger detaljisten lägre marginal på konsignationsvaror (se figur 2, sid 23) på grund av leverantörens risktagande och de övriga fördelar som kommer detaljisten tillgodo exempelvis full returrätt.

Det finns möjligheter till ett intimare samarbete mellan aktörerna i partnerskapsmodellen. Leverantörerna har genom konsignation inte bara ansvar för leverans till detaljist, utan de har även sitt risktagande och får ta ansvar i säljprocessen mellan detaljist och konsument. Det krävs ett större engagemang av leverantören i detaljistens arbete. Vid prissänkningar finns möjligheten att leverantören och detaljisten delar på förlusten, om de behöver sänka priset på en vara för att få den såld på realisation. Genom konsignationsavtal kan detaljisten föra fram sina krav på exempelvis total handlingsfrihet när det gäller exponering av konsignationsvaror och butiksutformning. Hoten kan vara när leverantören får en "svacka" både när det gäller kvalitet, pris, ledtider och leverantörens val av fabrikant. Ett annat hot är om leverantören vill sälja sina svårsäljbara varor på konsignation. Detta leder till att detaljisten får varor på lager som ändå inte säljer, vilket kan resultera i låg omsättningshastighet och slöseri med säljyta.

3 Vår studie av skodetaljister

I detta kapitel kommer vi att sammanfatta resultatet av vår fältstudie, där vi intervjuade representanter från olika vertikala marknadssystem i skobranschen. Kapitlet kommer att belysa viktiga aspekter inom det område som vi valt att studera. Sammanfattningen kommer att följa de olika teman som våra intervjufrågor delades upp i.³⁵

För att påvisa vikten i intervjupersonernas resonemang kommer vi inledningsvis att presentera dem och deras bakgrund. Niklas Bergström på Din Sko är utbildad civilekonom på Handels i Göteborg, har arbetat på IKEA, därefter på KappAhl med inköpsfrågor och nu är han verksam som inköpscontroller på Din Sko. Jan Cauchy som är product area manager på Wedins har 20 års inköpsfarenhet från H&M, Fjällräven, Boomerang samt Wedins. Marie Almarker är grundare till Footlight vilket hon startade 1982, idag har kedjan 4 butiker. Ulf Nilsson, butikschef på Malmströms har tidigare arbetat som butiksägare och butikschef i ca 20 år. Per Andersson är butikschef på Team Sportia där han har arbetat i 10 år. Magnus Andersson är civilekonom med inriktning mot marknadsföring. Han blev handplockad av Rolf Nilson, grundare till Nilson Group (Din Sko), för att vara hans personliga trainee. Han arbetade med logistik samt som inköpscontroller och produktchef. Idag arbetar Magnus Andersson som inköpschef på Scorett. Vi har valt att nämna intervjupersonernas formella utbildning i de fall den har relevans för vårt uppsatsområde.

3.1 Leverantörsvillkor

Fabrikantvarumärken som Din Sko säljer är Ecco och Vagabond, i övrigt är det endast egna detaljistvarumärken.³⁶ 80-90 procent av deras import kommer från Asien. Kina och Vietnam är de två största produktionsländerna i skobranschen. Samtidigt är Kina den mest växande utbudsmarknaden på grund av att EU tog bort importkvoterna, vilka tidigare fungerade som ett handelshinder vid import till Europa från Asien. Portugal

³⁵ Bilaga 1, Intervjufrågor

³⁶ Med fabrikantvarumärken menar vi varumärken som ägs av detaljistens leverantörer. Det är idag vanligt att också detta företag saknar egen produktionskapacitet och använder sig av legotillverkning. Detaljistvarumärken är detaljistens egna framtagna produkt som ofta tillverkas av legotillverkare.

och Italien var de stora importländerna tidigare, men nu är det mest specialdesignade skor som kommer från den marknaden. Din Sko använder sig av få, men stora leverantörer, allt för att skapa en intimare relation med dessa. Men alla leverantörer kan ha en svacka, så det gäller att ha en ”backup plan” så att man lätt kan byta huvudleverantör om kvaliteten brister säger Bergström. Det är viktigt att en leverantör inte blir för stor, då det väldigt ofta sker ägarbyten i branschen. Ett annat problem är att arbetskraften är oberäknelig. De som arbetar på fabriker i dessa länder bor ofta långt ifrån sin arbetsplats. Så när det kinesiska nyåret inträffar i februari stänger fabriken i två veckor. Då är det stor risk att den arbetskraft som fabriken hade innan uppehållet inte återvänder, utan stannar hemma. Därmed måste ny arbetskraft läras upp, vilket sänker kvaliteten på skorna en tid.³⁷

Wedins säljer fabrikantvarumärken som Esprit, Mexx, Vagabond, Bronx, Samsonite och Morgan. Vidare har de sina egna detaljistvarumärken Vesano och Donn & Donna. Wedins produkter kommer främst från Asien där Indien och Kina är stora producenter, men de köper mycket skor från Europa också. Wedins har europeiska leverantörer som står för ca 40 procent av deras skoförsäljning, säger Cauchy.³⁸

Footlight har väldigt få fabrikantvarumärken i butiken, bortsett från de egendesignade skorna. De fabrikantvarumärken som de har idag är: Williams, Minetonka, Meslav och Ramsys. I dagsläget köper Footlight alla sina skor i Italien. Men de har tittat på möjligheten med inköp från Fjärran Östern. Som Almarker ser det kan man tillverka basmodeller i annat land än Italien om kvaliteten kan upprätthållas, men nya modeller kommer även fortsättningsvis att tillverkas i Italien.³⁹

Malmströms är inte i skobranschen utan i herrkonfektionsbranschen men säljer även skor. Vi ville få ytterligare belysning av vårt ämne genom denna branschkomplettering. Malmströms fem största fabrikantvarumärken är Sir, Oscar Jacobson, Esprit, Mexx och Cottonfield. Dessa varumärken utgör mellan 60 och 70 procent av försäljningen. Butiken använder sig idag av konsignation för vissa av fabrikantvarumärkena.

³⁷ Niklas Bergström, Intervju

³⁸ Jan Cauchy, Intervju

³⁹ Marie Almarker, Intervju

Malmströms har en central inköpsorganisation som butikerna beställer varor ifrån. Leverantörerna kommer oftast till detaljisten i form av kundbesök som uppföljning av beställning och för att ta upp nya beställningar. Vissa leverantörer använder sig av en mer självsäker metod som går ut på att Malmströms får besöka leverantören. Nilsson anser att det är säljarens främsta uppgift att besöka sin kund och sälja sina varor och inte tvärtom. Det sker en fördelning av varupartierna inom Malmströms utifrån de enskilda butikerna storlek. Butikerna beställer inte själva från någon leverantör. Varorna tillverkas främst i Asien men även till viss del i Europa. Många av de leverantörer Malmströms har idag, vill ha ett närmare samarbete med dem. En annan förändring är att man kommer att gå mot användandet av färre men större leverantörer, vilka vill delta i detta intimare samarbete. Det finns dock en risk i att ha för få leverantörer, i och med att alla leverantörer också har sina svackor. När butiken beställer varor som finns i lager hos centrallagret, levereras dessa inom 48 timmar. Enligt Nilsson är ledtiderna vid helt nya kollektioner mycket längre. Inköpsprocessen kan ta allt från en till sex månader beroende på leverantör. Vid leverans kan varor beställas styckevis från centrallagret, men butikerna tjänar på att beställa större kvantiteter. För att få leveransen fraktfritt måste ordern överstiga 2500 kronor. Men detta varierar också lite beroende på leverantör. Vi konstaterar att trenden i branschen pekar åt en intimare relation mellan detaljist och leverantör. Leverantörerna har förstått att detaljisterna måste få varan ur butiken innan leverantörsfakturorna kan betalas. Detta medför att leverantörerna idag tänker mer på ”kundens kund”, vilket innebär konsumenten av varan.⁴⁰

Team Sportia säljer kända fabrikantvarumärken som Nike, Adidas, Reebok med flera samt egna detaljistvarumärken som exempelvis Blend och Colorado. Ledtiderna hos Team Sportia är långa, sommarkollektionen beställs redan i augusti och levereras i mars. För vissa varor är ledtiden bara två månader. Team Sportia har ett centrallager i Ulricehamn. De flesta varor kommer från Asien berättar Per Andersson. Företag som inte har egen säljorganisation i Sverige, använder sig av agenturer i varje land. Dessa agenturer har rätten att sälja fabrikantvarumärkenas varor till detaljisterna.⁴¹

⁴⁰ Ulf Nilsson, Intervju

⁴¹ Per Andersson, Intervju

Scorett har 25 procent fabrikantvarumärken och 75 procent egna detaljistvarumärken. De stora externa fabrikantvarumärkena är Vagabond, Rockport, Ecco, Puma, Esprit, Lee Cock och Lacoste. Dessa är exklusiva varumärken som passar bra in i Scoretts prisprofil säger Magnus Andersson. De bedriver brandstore med både Vagabond och Ecco där Scorett står för driften av butiken. Vidare har Rockport ett koncept med ”shop in shop”. Vissa leverantörer har inskrivet i sina konsignationsavtal hur och var i butiken deras produkter ska exponeras. De 25 procenten som är externa fabrikantvarumärken, köps in via varumärkesrepresentater i Sverige. Av de resterande 75 procenten importeras 50-60 procent av varorna från Europa med tonvikt på Italien. Andra större fabrikantländer är Rumänien och Portugal. Resten köps från Vietnam, Kina och till viss del även Indien. Scorett arbetar med korta ledtider i och med att de är ett modedeföretag. Enligt Magnus Andersson har Scorett 6-8 veckors ledtid på leveranser inom Europa och 3 månader från Fjärran Östern.⁴²

3.2 Avtalsvillkor

I vissa länder i Asien är det regel på att man vid upphandling ska använda sig av ”letter of credit”, som innebär att man sätter ett slutdatum då varorna ska vara levererade. Om så inte sker behöver inte detaljsten betala leverantören inom bestämd tidsram enligt Magnus Andersson. Din Sko har använt sig av importagenter men försöker lämna detta, då det är ett fördyrande mellanled. När importkvoten togs bort, innebar det dödsstöten för Portugal och Italien som produktionsländer. Om detaljisten vill få tag på modeller snabbt använder de sig fortfarande av dessa länder. Detaljisten får då acceptera att det blir dyrare i inköp, men det utnyttjas bara om det finns en bekräftad efterfrågan hos konsumenterna i Sverige. Flyg är inte aktuellt vid hemtagning från Asien för det blir alldeles för dyrt. Din Sko tar inte tillbaka någon levererad vara från någon butik utan en levererad vara ses som en såld vara av Din Skos centrallager. Butiken får sänka priset tills dess att skon blir såld. Butikerna kan däremot hjälpa varandra, med att skicka varorna sinsemellan, om det uppstår lokala variationer i landet. Deras kredittid är allt från 30 till 90 dagar. Dilemmat för branschen är, att å

⁴² Magnus Andersson, Intervju

ena sidan vill de köpa in så billiga skor som möjligt, därför finns produktionen långt bort i Asien där arbetskraften är billig. Å andra sidan vill de vara ute så sent som möjligt, för att inte göra en modeflopp och därmed inte kunna beställa ”rätt” produkter för att ledtiderna är för långa. Oftast är ledtiden för skor från Asien minst tre månader. Paradoxen här är att modet svänger var tredje månad enligt Bergström.⁴³

Wedins har ingen returrätt på de egna detaljistvarumärkena om det inte är skador på varorna, då förhandlingar om returrätt inleds som ett första steg. Mot fabrikantvarumärkena har de istället rabatt på varor, utifrån en uppskattning om att 10 procent måste säljas på rea. Denna rabatt ligger också inbyggd i avtalet mellan Wedins och fabrikantvarumärket. En diskussion har förts med fabrikantvarumärkena om att de istället ska ta hela förlusten då en vara måste säljas på rea, för att den skall kunna bli såld över huvud taget. Men det är inget som Wedins har fått inskrivet i sina avtal med de fabrikantvarumärkena de använder enligt Cauchy. Det finns ingen mängdrabatt för varje order utan rabatten är inbyggd i inköpsavtalet som löper årsvis. Rabatten är baserad på hur mycket de köper. Kredittiderna varierar mellan de olika leverantörerna. Extremfallet är där Wedins betalar varorna då de lämnar leverantören. Vidare används letter of credit men vissa leverantörer lämnar upp till 60 dagars kredit. Wedins upplever att kredittiderna har blivit längre än vad de varit tidigare då det var väldigt ovanligt med exempelvis 30 dagars kredit. Wedins avtal med fabrikantvarumärkena är baserat på föregående års inköpsvolym. Med underleverantörerna exempelvis tillverkare, agenter och exportföretag, är det istället varje order som blir ett avtal, och inget löpande samarbete finns. Dessa agenter och exportörer sköter då allt, som har med varan att göra, tills den lämnar exempelvis Kina. De ser till att varorna blir tillverkade och synade. Ledtiderna från beställning till leverans är vanligtvis mellan två till fyra månader. Vid beställning av skor tittar Wedins på historiken för liknande skor för att bestämma kvantiteten men också hur många av varje storlek de ska beställa. Då de köper varor från Asien sköter de leveranserna till Sverige själva. Vid köp av externa fabrikantvarumärken levereras varorna till Wedins centrallager i Borås.⁴⁴

⁴³ Niklas Bergström, intervju

⁴⁴ Jan Couchy, intervju

I Footlight's partnerskapsmodell ingår enbart små Italienska leverantörer som inte kan lämna en lång kredittid. Oftast betalas skorna med 50 procent innan leverans "cash on delivery" och resten på kredit. Det är ovanligt med en kredittid på 60 dagar och de flesta fabrikanter erbjuder en mycket kortare kredittid än så. En annan betalningsform är "letter of credit", där pengar reserveras av Footlight på banken till ett reservationsdatum. Om skorna inte är levererade innan detta datum behöver inte detaljisten betala skorna förrän efter 60 dagar. I Footlight's fall genererar detta makt åt detaljisten som kan pressa fram kortare ledtider och säkrare leveransdatum. Som ny kund hos en fabrikant kräver oftast fabrikanten detaljisten på ett förskott på ca 30 procent, som en säkerhet enligt Almarker.⁴⁵

Leverantörskrediten hos Malmströms varierar mellan 10 till 60 dagar. I normalfallet har inte detaljisten returrätt utan det är en förhandlingsfråga där man kan komma överens om vissa produkter som kan få returneras. Nilsson upplever att leverantörerna tar större ansvar idag än tidigare. Vi ser här hur risken har flyttats lite bakåt i värdekedjan mot leverantörerna. Andra villkor som främjar detaljisten är marknadsföringsbidrag, då leverantörer och butiker exempelvis delar på marknadsföringskostnader. För 10 år sedan var det sällsynt med nära relationer mellan detaljist och leverantör.⁴⁶

Team Sportia har ingen returrätt på osålda varor tillbaka till centrallagret. Distributionskanalen går bara i en riktning, levererad vara är samma som såld vara ur centrallagrets synvinkel. Ett visst bassortiment regleras av Team Sportia centralt, i övrigt bestämmer varje butik vilka varor som ska finnas i sortimentet. Beslutsrätten hänger samman med att Team Sportia är en frivilligfackkedja där kedjan centralt inte äger butiken, utan dessa ägs och drivs av självständiga köpmän. Detta leder till en ökad variation i utbud mellan de olika butikerna. Med sina avtalsleverantörer får de 60 dagars kredit.⁴⁷

⁴⁵ Marie Almarker, intervju

⁴⁶ Ulf Nilsson, intervju

⁴⁷ Per Andersson, intervju

På grund av Scoretts korta finansiella uthållighet och storlek får de i Europa i snitt 60 dagars kredit där andra mindre företag som Footlight måste handla på letter of credit. I Fjärran Östern är det endast "letter of credit" som gäller vid betalning. Första januari 2005 blev det stora förändringar i skobranschen, i och med att införelsekvoten på importvaror slopades enligt WTO-avtalet. Nu kan man importera hur mycket skor man vill till Europa från Fjärran Östern och övriga världen. Scorett arbetar med importagenter som tar fram egna kollektioner som Scorett köper. Men i vissa fall tas modellen fram i samverkan med Scorett.⁴⁸

3.3 Yttre påverkan

Det är viktigt att bygga upp en långsiktig relation med de fabrikanter som kan leva upp till Din Sko's kvalitetsmått. Din Sko har öppnat ett eget inköpskontor i Kina, de måste finnas på plats för att kunna säkerställa kvaliteten, menar Bergström.⁴⁹

Wedins vill, som alla andra modeföretag, leda modetrenderna, för att inte hamna efter. De har en egen designavdelning som bara jobbar med att ta fram nya modeller. En strategi som Wedins har infört, är att de köper varor närmare säsongen och i vissa fall även under pågående säsong. Vidare arbetar de hela tiden med att förkorta ledtiderna från sina leverantörer. Fördelar som Wedins ser med det sätt de arbetar idag är, att kompetensen på deras inköpare och designers utnyttjas bättre, än om de skulle använda sig av konsignation. Detta resulterar i att de hela tiden har de "rätta" varorna, de kan snabbare ta in nya varumärken och även plocka bort varumärken som inte säljer. Detta tror Wedins också leder till att de har ett mer aktuellt mode i sina butiker. Nackdelarna med systemet är, att det krävs otroligt kompetent personal och att den kostnaden hamnar hos Wedins istället för hos leverantörerna.⁵⁰

Footlight tar fram egna modeller av skor. Det är Almarker som ensam tar fram en bildprototyp. Den skickar hon sedan som förslag till fabrikanter i mars. I mitten av april finns de första fabriksstillverkade prototyperna. I början av maj läggs beställningen

⁴⁸ Magnus Andersson, intervju

⁴⁹ Niklas Bergström, intervju

⁵⁰ Jan Cauchy, intervju

och i slutet av juli sker leverans. Med tanke på att Footlight själva tar fram modellerna är denna ledtid på cirka fyra månader relativt kort. Det går eftersom kvantiteten är liten, och fabrikanterna inriktar sig på att kvaliteten ska vara hög. Footlight's leverantörer kan beskrivas som legotillverkare och påverkar inte alls butiksutformningen. I och med Footlights egenproduktion måste kedjan ta ett mycket större ansvar för produkten, än vad som är normalfallet med fabrikantvarumärken. Almarkers ståndpunkt är, att marginalen inte är bra vid upphandling av kända fabrikantvarumärken. Vidare anser Almarker, att Footlight får betala ett alldeles för högt pris bara för etiketten, på fabrikantvarumärkenas skor. Därmed är det naturligt för Footlight att satsa på egna modeller och eget ekonomiskt totalansvar för dessa kollektioner.⁵¹

Modesvängningarna inom herreklipping är ganska små jämfört med dam och ungdom. Svängningarna är lätta att manövrera för Malmströms på grund av detta. Förändringar som Nilsson anser hade varit bra för detaljister är, om risken kan delas på ett annorlunda sätt än vad den gör idag. Leverantörerna kan inte fransäga sig sitt ansvar så fort varan har lämnat deras lager, utan de ska involveras i "kundens kund" det vill säga konsumenten.⁵²

De externa varumärkena på Team Sportia har inget inflytande i butikens utformning, men med vissa leverantörer såsom Adidas, finns ett samarbete kring skornas exponering i butiken. Det saknas gemensamt datorstöd i värdekedjan, det enda som butiker kan se, är försäljningssiffror i andra butiker. Team Sportia har möjligheten att själv beställa hem de storlekar och modeller de vill ha, men av både tid- och resursbrist beställer de ofta färdiga paket som leverantören satt ihop. Centralt finns det medarbetare som arbetar med sortimentet så att det ska passa in i dagens mode. En stor del av ansvaret ligger dock hos butiken som själva måste hålla sig á jour med modet och anpassa sig efter det.⁵³

⁵¹ Marie Almarker, intervju

⁵² Ulf Nilsson, intervju

⁵³ Per Andersson, intervju

När Scorett arbetar med nya modeller tar de första året in de trendigaste skorna vid det tillfället. Om de säljer bra försöker Scorett till nästa år ta ner skorna på en mer kommersiell nivå säger Magnus Andersson. Med denna metod testas de nya modeller varje år. På detta sätt försöker de också hantera modesvängningarna samtidigt som de vill vara med och skapa modet. De differentierar sig på detta sätt gentemot sina konkurrenter. De arbetar mer direkt mot fabrikanterna, Magnus Andersson gör själv resor till Kina där han sköter kontakten med fabrikena.⁵⁴

3.4 Detaljistens risk

Din Skos inköpare åker på trendresor till Italien, London och Barcelona för att säkerställa vilket mode som kommer året därpå, därmed minimerar de modemissar. Det börjar komma specialiserade trendbyråer, som hjälper detaljisterna med vilket sortiment de tror kommer att sälja, och därmed vilka skor detaljisten bör köpa in. Din sko använder sig även av ett modellprogram som ligger på deras hemsida, där kunder med medlemskort kan gå in och betygsätta vårens kommande skor. Detta använder sedan Din Sko som vägvisare för att ta hem rätt skor till sitt kundsegment. Som tack för hjälpen kan kunden förhandsboka en viss sko, i sin storlek, till en viss butik, och sedan köpa den där till ett rabatterat pris. Det Din Sko främst tittar på hos konkurrenten är vilka skor de inte får sålt. Man försöker ta hem ett sortiment som aldrig behöver reas ut.⁵⁵

Risktagandet ligger helt och hållet i detaljistens händer då man arbetar som Footlight gör, genom eget framtagande av trendiga skor. Till fabrikantvarumärket Williams finns en intimare relation. De låter Footlight skicka tillbaka osäljbara varor som de senare distribuerar ut till en annan detaljist, kanske i en annan marknad med andra preferenser. Footlight hanterar modesvängningarna så, att de vill ligga i framkanten av modeutvecklingen. Det innebär en stor risk för Footlight, om modet skulle slå fel ett år. Det är också en fördel, eftersom när man gör rätt bedömning, kan man vara först på marknaden med det nya modet. Almarker anser det ligger en utmaning i att få ner

⁵⁴ Magnus Andersson, intervju

⁵⁵ Niklas Bergström, intervju

priset mot det allmänna prisläget i branschen, men vill inte ha lika billiga skor som Din Sko.⁵⁶

3.5 Konsignation

Eftersom Footlight är en liten detaljist ligger inte förhandlingsstyrkan hos dem gentemot leverantörerna. De har därför inte lyckats förhandla fram ett konsignationsavtal. Modellerna tar de fram själva, allt från formgivning, till klackar och spännen. Detta gör att de skor som säljs på Footlight inte finns att hitta hos någon annan detaljist. Denna differentiering skapar unika konkurrensfördelar för Footlight, vilket ska kompensera för avsaknaden av konsignationsavtal. Det är inte heller realistiskt att tänka sig konsignationsavtal med legotillverkare eftersom de inte har den finansiella förutsättningen att tillämpa konsignation.⁵⁷

I samråd med leverantörerna väljs konsignationsvaror ut som passar Malmstöms butiker och deras koncept. En gång varje månad görs en avräkning på hur mycket som har sålts och detaljisten faktureras detta. Ansvar för stölder ligger helt och hållet hos detaljisten som även blir betalningsskyldig för stulna varor i butiken. Enligt Nilsson är detta ett rättvist system då varorna har försvunnit från butiken. Leverantören kan inte ha någon kontroll över hur butiken handskas med varorna, vid till exempel exponering av varor utanför butikens larmbågar. Varje vecka görs en avstämning hos varje butik på vilka varor som sålts, som sedan rapporteras till leverantören. Men inga nya varor beställs med automatik utan detta görs manuellt. Malmströms har tidigare tillämpat konsignation, men det är först denna säsong som en leverantör tillämpar det fullt ut igen. 10 procent av deras försäljning är konsignationsvaror och Nilssons förhoppning är att denna andel ska öka i framtiden. Det optimala för Malmströms hade varit, om majoriteten av varorna hade varit på konsignation. Detta skulle innebära en riskminimering för detaljisten. Det nuvarande konsignationsavtalet löper på årsbasis och förhandlas om efter varje år. Fördelar som Nilsson ser med konsignation är att man snabbare kan anpassa sig efter kundernas önskemål. Om en vara inte säljer kan den

⁵⁶ Marie Almarker, intervju

⁵⁷ Marie Almarker, intervju

returneras och ersätts av en ny förhoppningsvis säljande vara från leverantörens lager. Leverantören lagerhåller alla konsignationsvaror för en snabb distribution till detaljisten. Konsumenten gynnas av konsignation genom ett större och bredare utbud. Detta kan i sin tur gynna detaljisten genom större försäljning. Leverantörerna påverkar inte detaljisten nämnvärt i butikens utformning. Exempel på påverkan kan vara att skyltmaterial måste användas tillsammans med exponering av skon. Vidare tillverkar Malmströms själva mycket av skyltmaterialet i butiken. Nilsson tror att andelen konsignationsvaror kommer att öka på sikt, och att samarbetet med leverantörerna kommer att bli ännu mer intimt. Många aktörer integrerar bakåt i värdekedjan till att även innefatta egna detaljistvarumärken, som ger en bättre marginal. Om detaljister ska kunna sälja sina egna detaljistvarumärken fullt ut måste man även tillhandahålla de välkända fabrikantvarumärkena menar Nilsson. Vi kan dock se avvikelser, exempelvis H&M som har lyckats med konststycket att enbart sälja sina egna detaljistvarumärken.⁵⁸

Team Sportia som är en frivillig fackkedja, använder sig inte av konsignation. Men man har haft leverantörer som erbjudit detta. Små leverantörer som vill komma in på marknaden, men som inte har den finansiella möjligheten att tillhandahålla en egen säljorganisation, kan erbjuda konsignation. Ett exempel är fotbollsskomärket Lotto. Ibland har de små leverantörerna inget annat än konsignation att välja på, eftersom de inte har några egna butiker. Förra året, 2004, fick Team Sportia på Center Syd välja mellan att ha konsignation på Lotto eller få 10 procents bättre marginal, Team Sportia valde marginalen. Detta berodde på att Per Andersson känner sin butik och oftast vet vad och hur mycket som säljs. Konsignation innebär, enligt Per Andersson, en mycket stor risk för leverantören. Får leverantören för mycket varor tillbakaskickade från detaljisten, är risken för konkurs överhängande. Konsignation förekommer ofta under förutsättningarna: stor detaljist - liten leverantör. Leverantören inser att detaljistens säljorganisation är så stark att leverantören är beredd att ta risken för osålda varor. Det är ingen idé att ha konsignationsvaror om det inte är rätt varor. Per Andersson menar att om inte alla produkter i butiken är på konsignation, kommer konsignationsvarorna att ta försäljning från de egna detaljistvarumärkena. För leverantören fungerar

⁵⁸ Ulf Nilsson, intervju

konsignation som ett sätt att komma ut på marknaden. För detaljisten blir risken mindre men det finns fortfarande en risk kvar och den är att butiken hade kunnat sälja någonting annat istället för konsignationsvarorna. Är konsignationsvarorna ”fel” varor tar de bara plats och försäljning från något annat, som de hade kunnat sälja i butiken istället. Detaljisten hade inte valt konsignation om det hade tagit plats av någon annan vara.⁵⁹

Om Wedins hade använt konsignation tror de att leverantörerna hade sett mer kortsiktigt på produkterna. Det kan bli svårare att kontrollera kvaliteten och modet. Kontrollen över butikens sortiment kan också förskjutas mot leverantörerna. Det tycker inte Wedins hade varit intressant för dem, då det inte skapar en enhetlig image till sina kunder. Wedins är uppdelade på två affärsområden, det ena är Wedins Skor och det andra är Wedins Accent som säljer väskor och accessoarer. Wedins har konsignation på vissa varor inom bijouteriet och då främst på billiga smycken och accessoarer. Här är det ett dotterbolag som äger varorna, tills de är sålda i butikerna. Omsättningshastigheten på konsignationsvarorna är cirka dubbelt så hög som på andra av detaljistens produkter. Det har varit uppe för diskussion på Wedins att försöka arbeta mer med konsignation. Men deras slutsats har varit att hanteringen av exempelvis lager och säljyta skulle bli problematiskt anser Cauchy. Om butikerna var utformade som ”shop in shop”, alltså att det separata varumärket får en egen del av säljytan skulle det underlätta denna hantering. Men så är inte Wedins butiker byggda idag. En annan metod som Cauchy nämner är att hyra ut en del av butiksytan till ett externt företag som sköter försäljningen av ett visst varumärke.⁶⁰

Scorett använder sig av konsignation i högre utsträckning än vad de andra detaljisterna i den svenska skobranschen gör. I dagsläget har Scorett tre leverantörer vars varor är på konsignation. Scorett har på tre år expanderat från 20 till 42 butiker och inom ytterligare ett år siktar de på att ha 60 butiker. Konsignationen har gett Scorett en bra likviditet och låg kapitalbindning under expansionsfasen. Med de tre konsignationsleverantörerna plus tre till fyra stycken externa leverantörer har de ett

⁵⁹ Per Andersson, intervju

⁶⁰ Jan Cauchy, intervju

intimare samarbete. Med resterande leverantörer testas och känner de lite från år till år, beroende på rådande mode. De har avtal med alla sina leverantörer. Enligt Magnus Andersson gynnar konsignation leverantören och detaljisten genom ökade volymer, ökad omsättningshastighet samt att verksamheten inte blir lika budgetstyrd. Vidare finns det möjlighet att öka volymerna under exempelvis vårskosäsongen vilket kommer konsumenterna till nytta genom ett större sortiment och att man alltid har skorna på lager i butik. För detaljisten betyder också konsignation lite mindre marginal men å andra sidan snabbare finansiering och ingen risk för restlager.⁶¹

3.6 Distributionskanalen

Din Sko har sitt centrallager i Varberg och varje natt tar de med hjälp av ett datasystem hem alla butikstransaktioner för att se vad som sålts under dagen i deras butiker. Det finns många kriterier som måste stämma in, för att centrallagret ska skicka ut nya skor till butiken. De skickar exempelvis inte enstaka par utan väntar tills butiken sålt en hel lagerförpackning av skor innan en ny förpackning med exempelvis 10 par automatiskt skickas ut till butiken. Omsättningshastigheten på lagret ligger strax över tre gånger. Alla aktörer på marknaden strävar efter en högre omsättningshastighet och målet är över fyra gånger. Din Sko vill placera sig i mellansegmentet med trendiga skor till ett bra pris. Bergström gör jämförelsen att de är skobranschens H&M. De vill sälja stora volymer och vill vara trendsättare i branschen. Din Sko har en egen designavdelning, de vill vara modesättare och inte bara imitera de andra aktörerna. Detta, tillsammans med att de vill sälja stora volymer till ett konkurrenskraftigt pris, gör att det blir för dyrt att ha mellanhänder. Kunder väljer den trendsättande butiken om det inte är oförsvarligt låga priser i en annan butik, därför är det viktigt att vara först och leda modet.⁶²

Enligt Scorett finns det en branschkutym som innebär att detaljisten arbetar med sexor, åttor eller tolvor, vilket avser antalet skor i en detaljistförpackning. Traditionellt arbetar skobranschen med två säsonger, men Scorett arbetar med de fyra årstiderna. All säljinformation ”laddas över” från butikerna till Centrallagrets databas i Varberg varje

⁶¹ Magnus Andersson, intervju

⁶² Niklas Bergström, intervju

natt, sedan gör de en manuell påfyllnad av varor till butikerna. De har inte som Din Sko som har automatisk påfyllnad av skor till butik, på grund av att Din Sko är större och har ett mer välutvecklat distributionssystem. Scorett använder sig inte fullt ut av datorstöd ännu. De tror att det är bättre för dem att arbeta manuellt då de befinner sig i ett segment där modesvängningarna är större. Därför kan de inte jobba med schablonartade påfyllnadsprocent vid påfyllnad av varor utan det krävs en fingertoppskänsla så att skorna hamnar i rätt butiker och blir sålda där. Scorett arbetar mycket med omfördelning av skor mellan butiker på regionsnivå. Om de märker att en modell inte säljer bra i en butik flyttas den snabbt till en annan butik där den förhoppningsvis säljer bättre.⁶³

⁶³ Magnus Andersson, intervju

4 Analys

I detta kapitel kommer vi att analysera vår empiri utifrån vår partnerskapsmodell som är grundad i de teorier vi valt att tillämpa, se figur 1. Anledningen till att vi analyserar med hjälp av vår modell är att konkretisera de olika faktorer som vi menar spelar en viktig roll för aktörerna i värdekedjan. Vad vi får fram av denna analys är svaren på vår frågeställning. Partnerskapsmodellens fem huvuddelar presenterades i kapitel två. Dessa delar får också strukturera analyskapitlet.

4.1 Fysiskt flöde

Effektiv logistik är ett instrument för att effektivisera det fysiska flödet. I skobranschen brottas detaljisterna med för långa ledtider i förhållande till hur mycket modet svänger. Kortare ledtider skulle påverka detaljisten positivt. Istället för att känna av modetrender och planera kommande kollektioner kan detaljisten koncentrera sig på sin huvuduppgift, nämligen att sälja skor. Detta skulle leda till lägre personalomkostnader genom en mindre inköpsorganisation och en större effektivare försäljningsorganisation. Fysiskt flöde och informationsflöde har en stark påverkan på varandra. Det fysiska flödet kräver god information för att fungera tillfredställande. För att minimera bristkostnader hos detaljister måste det fysiska flödet både vara effektivt och kontinuerligt. Det är bättre att förse leverantören med god information istället för att bygga upp ett stort kapitalslukande varulager. Ett väl fungerande informationsflöde ger förutsättningar för ”just in time”, det vill säga en lägre lagernivå, som i sin tur leder till lägre kapitalbindning. Om detaljisten förser leverantören med bra marknadsinformation kan leverantören anpassa sitt sortiment till konsumenternas behov. Partnerskapsmodellen genererar kundvärde som kommer konsumenten till godo genom att samverkan mellan detaljist och leverantör är effektiv. Detta kan visa sig genom bättre sortiment, inga slutförsäljningar och att parterna gemensamt utvecklar varuförsörjningen till butikerna. De detaljister som importerar sina skor från Italien, som har en stark modekoppling, har en fördel jämfört med sina konkurrenter som importerar från Asien. Detta beror på att Italien ligger närmare marknaden, därför kan man lättare följa med i modesvängningarna, eftersom ledtiderna blir kortare. Fördelen med att importera från Asien är att det är mycket billigare att producera skorna där,

men det blir oundvikligen längre ledtider. Anledningen till detta är att flyg inte är ett alternativ därför att skor är skrymmande i flygplanet och det är platsen man betalar för. Det hade ätit upp hela marginalen på skornas försäljningspris. Därför fraktas skor från Asien med båt istället vilket ger längre ledtider.

Små organisationer tillämpar gärna konsignation, då de inte har de finansiella förutsättningarna att bedriva egenimport av skor. Skalfördelarna för de stora företagen gör, att de lättare kan införa konsignation om så önskas, men även att de kan etablera egenimport. Din Sko har få, men stora leverantörer, detta kan bero på att man vill skapa långsiktig intim relation med sina leverantörer. Returrätt är en aspekt som ingår i ett konsignationsavtal, vilket ger detaljisten en riskminimering. Det ger också en konkurrensfördel i form av mindre kapitalbindning hos detaljisten.

4.2 Ekonomiskt flöde

Det ekonomiska flödet till leverantören måste fungera från detaljistens sida. Om detta inte sker finns risken att det fysiska flödet bromsas upp på grund av obetalda varor. För detaljisten innebär "letter of credit" att de visserligen måste betala leverantörerna i direkt anslutning till leverans, varken förr eller senare. Detta är detaljistens "hållhake" på leverantören för att få varan i tid. En annan form av betalningsvillkor är "cash on delivery". Detta är en betalningsmetod som endast gynnar leverantören, i form av att detaljisten exempelvis betalar 50 procent innan skorna levereras. I en väl fungerande partnerskapsmodell delar detaljisten och leverantören det ekonomiska ansvaret för osålda varor som måste säljas till lägre marginal. Ansvarstagandet kan ha olika former, exempelvis returrätt, eller rabatt på varor som måste säljas på realisation. Genom vår empiriska studie har vi kommit fram till att leverantörerna tar ett större ansvar idag än vad de gjorde tidigare. Detta har våra intervjupersoner påvisat. De ser också en tendens mot att leverantören engagerar sig mer i marknadsföringen till konsumenten. Detta på grund av att leverantören i vissa fall inte får betalt förrän detaljisten sålt skon.

4.3 Informationsflöde

Informationsflödet blir bättre och säkrare om detaljisten investerar i att bygga upp en egen inköpsorganisation, i landet där fabrikanten finns. Detta för att kunna förbättra sin förhandlingsstyrka och kontrollera så att alla parter i partnerskapsmodellen sköter sitt uppdrag och inte slarvar med produktkvalitet eller leveranstider. Partners får inte heller vara otrogna, exempelvis får de inte låsa sin produktionskapacitet för produktion till andra marknader. Det finns företag som har egen designavdelning för att snabbt kunna påverka, och inte själv behöva följa efter modets utveckling genom plagiat. De företag som har egna designavdelningar är innovatörer. På grund av att de designar skorna själva, får de automatiskt ett större ansvar för produkten, dess försäljning och dess popularitet. Marginalerna på de egendesignade skorna är bättre, än om detaljisten köper in motsvarande sko från ett exklusivt fabrikantvarumärke. Då hade de fått betala ett högt inköpspris på grund av fabrikantvarumärkets image. Man bör inte enbart sälja egna detaljistvarumärken i sin butik. Stora kända fabrikantvarumärken fungerar som dragplåster till butiken vilket genererar synergieffekter till skorna med eget detaljistvarumärke, exempelvis Wedins, Blend och Din Sko.

4.4 Riskaspekten

Riskaspekten är genomgående i hela partnerskapsmodellen, vilket innebär att det finns en risk att beakta i varje flöde. Egenkontroll är ett sätt att minimera risken genom att så få personer som möjligt är involverade i inköpsprocessen. En annan faktor som spelar in är kännedomen inom branschen. Ju högre kännedom, desto bättre förutsättningar för att köpa in rätt produkter och därmed minimera risken för felinköp. Erfarenhet är en annan värdefull kompetens som ligger nära kännedom. Man lär sig av sina tidigare erfarenheter och misstag, vilket hjälper till att minimera risken vid framtida inköpsprocesser. Alla företag strävar efter att minimera risken, men det finns dock olika tillvägagångssätt för detta. Genom att bygga upp förtroende, verka för öppna och transparenta kommunikationsvägar samt att lyssna på varandra, kan många risker minimeras. I varuflödet är risken att varan förblir osåld, vilket leder till att det skapas en finansiell risk, som påverkar det ekonomiska flödet. Motsatsen är även den förödande för detaljisten, om det ekonomiska flödet bromsas upp av detaljisten. Då

stryps varuflödet från leverantören, vilket snabbt blir kännbart för konsumenten i form av dåligt sortiment. Informationsflödet kan ha varit bristfälligt, vilket har att göra med att man inte tillämpat sammarnadsföring, och att man inte har tagit tillvara på den marknadsinformation som finns att tillgå hos samarbetspartnern. Det finns en risk i att inte vara observant och inte ta tillvara på den marknadsinformation som går att ta reda på hos företagens konkurrenter. Detta kan mynna ut i att man begår samma misstag som sina konkurrenter, exempelvis att imitera ett sortiment som är svårsålt.

4.5 Konsignation

Detaljisten kan ibland missa de fördelar som konsignation erbjuder. Om detaljisten tror sig kunna förutse exakt vad som säljer i butiken anser de, att konsignation inte medför några ekonomiska fördelar för detaljisten. Anledningen till detta är, att konsignationsvaror har lägre marginal än andra varor, se figur 2. Detaljisten ser på systemet som en säker försäljning utan returrätt. Detaljisten vill hellre ha lägre inköpspris än rätten att returnera osäljbara varor. I Scoretts expansiva fas har de inte råd att binda kapital i varulager. Det medför att konsignation är det bättre alternativet för dem. Din Sko är inte i samma expansionsfas. De har mycket större omsättning vilket leder till att risktagandet blir mindre för Din Sko, än för Scorett. De har inte samma behov av att undvika kapitalbindning i varulager. Därför medför inte konsignation en ekonomisk fördel för Din Sko.

Konsignation medför merarbete för detaljisten, i form av avräkningar till leverantören. Tätare avräkningar gynnar båda parter då leverantören direkt kan se vilka varor som skall distribueras till detaljisten, men det är mer kostsamt. Här måste detaljisten göra ett ställningstagande om de prioriterar kontroll, eller lägre kostnader, med större risk för större differens på varulagret. Givetvis kan inte leverantören ta ansvar för svinn som sker hos detaljisten. Konsekvensen av detta är att detaljisten får ta ekonomiskt ansvar för stulna varor. Konsignation gör att detaljisten lättare kan anpassa sig till sina kunders önskemål när det gäller sortimentet. Leverantören har dock ofta påverkan på exponeringen av sina varor i butik. Både leverantören och detaljisten har en uppfattning om vilken plats i butik som utgör den bästa säljytan. På denna plats vill

detaljisterna sälja skor med störst marginal, men konsignationsvaror har lägre marginal. På så sätt kan en konflikt med leverantören uppstå om de bästa säljytorna då leverantörerna också vill sälja sina varor på dessa ytor. Det gäller därför att kompromissa om en bra lösning för båda parter. Om konsignationsvarorna inte säljer, bör detaljisten utnyttja säljytan till andra varor med bättre marginal som man vet säljer.

Det gemensamma datasystemet fungerar som ett stöd i distributionskanalen, mellan leverantör och detaljist. Denna typ av datasystem underlättar för detaljisten att styra fyllnadsgraden i sin butik. Eftersom de flesta detaljistkedjor har centrallager är det hit all försäljningsstatistik ska komma, för att i sin tur kunna tillämpa efficient consumer response (ECR). Centrallagret måste vara lokaliserat på ett strategiskt utvalt område med en bra infrastruktur, för att på så sätt korta ner ledtiderna och tillämpa ECR vid leverans. Även om Scorett har ett välutvecklat datasystem, så använder de sig av manuell påfyllnad med anledning av att de befinner sig i ett segment med stora modesvängningar. Det kan vara bra att tillämpa denna fingertoppskänsla om man har litet lager i butiken, men man kan å andra sidan inte utveckla ECR fullt ut.

4.6 Slutsatser

Vi anser att konsignation kan skapa konkurrensfördelar genom frigörande av ett stort kapital för detaljisterna, vilket annars skulle ha varit bundet i varulagret. Vidare skapas konkurrensfördelar, genom att detaljisten kan hålla ett bredare sortiment. Därmed elimineras risken att köpa in nytt obeprövat och vågat sortiment, det vill säga risken att det förblir osålt. Risken för realisationsförlust drabbar båda parter vid konsignation. I vanliga fall får detaljisten stå för hela denna förlust. Men med ett konsignationsavtal delas denna förlust upp mellan både leverantören och detaljisten. Konsignation är en riskminimering för detaljisten i och med att leverantören får ta ett större ansvar för skon i värdekedjan. För leverantören innebär konsignation större press i form av att de måste involveras i värdekedjan ända ut till konsumenten. Detta är en av anledningarna till att leverantören vill kunna påverka exponeringen av sina varor i butiken. Under en detaljists expansionsfas kan det vara väldigt fördelaktigt om de kan få varor på konsignation av sin leverantör. Detta eftersom man då inte binder något eget

rörelsekapital i lager. En leverantör som använder sig av en expanderande detaljist borde vara intresserad av att hjälpa detaljisten att expandera. Ett av hjälpmedlen kan vara att erbjuda varor på konsignation istället för fast räkning, och på så sätt underlätta detaljistens finansiering. Detta skapar synergieffekter även hos leverantören, då denne kan öka sin omsättning i takt med att detaljisten expanderar. I figur 3 vill vi sammanfatta vilka för- och nackdelar, konsignation innebär för en detaljist respektive leverantör.

	Fördel	Nackdel
Detaljist	<ul style="list-style-type: none"> • Mindre kapitalbindning • Mindre risk för osålda varor • Lättare för expansion • Mindre realisationsförluster • Bredare sortiment • Intimare samarbete 	<ul style="list-style-type: none"> • Lägre marginal • Leverantören vill styra över säljyta/exponering • Kan ta säljyta från lönsammare produkter
Leverantör	<ul style="list-style-type: none"> • Högre marginal • Trogna detaljister • Får lättare ut produkter på marknaden • Intimare samarbete 	<ul style="list-style-type: none"> • Större finansiell risk • Involvering i konsument • Stor kapitalbindning i varulager

Figur 3, För- och nackdelar med konsignation för detaljist och leverantör.

5 Diskussion och Reflektioner

Vi vill här förtydliga vår ståndpunkt när det gäller konsignationsvaror. Vi har funnit att konsignation skapar fördelar för både leverantör och detaljist i marknadssystem som är i stark tillväxt. Vid vår empiriska studie av Scorett fann vi att de har haft stor nytta av konsignation i sin expansionsfas. För expansiva företag är fördelarna många, exempelvis att det frigörs ett mycket stort kapital, vilket konkurrenterna som inte tillämpar konsignation tvingas binda i varulager. Denna finansiella tillgång kan istället användas till att investera i nya butikslokaler, fler anställda och ett välutvecklat distributionsdatasystem. Alla dessa åtgärder skapar en mycket effektivare säljorganisation, som får varaktiga konkurrensfördelar jämfört med detaljister som inte tillämpar konsignation.

Om vi haft möjlighet att vidareutveckla denna uppsats hade det varit intressant att göra en större empirisk undersökning för att få en vidare bild av marknaden. Vi har ställt våra intervjufrågor till detaljister som tillsammans svarar för cirka 40 procent av marknaden.⁶⁴ Vidare hade en kontakt med olika leverantörer troligtvis givit en lite annorlunda bild av partnerskapsmodellen och dess för- och nackdelar. Detta hade givit oss en bättre insyn i exempelvis nackdelar i avtalen, gällande exempelvis returrätt av varor och kredittider. Dessa aspekter har vi bara kunnat läsa oss till, utan att förankra dem i vårt empiriska material vilket hade varit till värde för uppsatsen.

Vi hade även velat undersöka hur affärsrelationerna med producentländer som Kina, Vietnam och Indien fungerar, både från detaljist- och leverantörsled. Detta hade givit uppsatsen ytterligare en dimension; i hur partnerskapsmodellen operationaliseras på den globala marknaden. Vi hade vidare velat studera storleken på de fabrikanter som svenska skodetaljhandlare har affärsrelationer med, både inom Europa men även Asien. Detta för att få en fingervisning om dels hur många fabrikanter som de svenska aktörerna har och dels hur stora de är. Dessutom hade det varit intressant att följa den globala utvecklingen. Här menar vi att producenter i Europa nischer sig mot en specialisering på produktion av exklusiva skor. Asien däremot tillämpar

⁶⁴ Bohlin & Nyman, 2003, sid. 16

massproduktion av skor. Anledningen till detta är att de har en mycket låg personalkostnad i fabriker. Det intresserar i sin tur stora svenska skodetaljister att investera i egen inköpsorganisation och produktion i de länderna, för att få en så låg tillverkningskostnad så möjligt. Här ser vi en tendens att innovatörerna ligger i övre segmentet med exklusiva och dyra skor. "Mittsegmentet" domineras av två stora aktörer, Din Sko och Wedins. Här skulle vi djupare vilja analysera vem i skobranschen som verkligen är trendsättare. I lågprissegmentet tror vi att sortimentet mestadels består av imitationer av redan kända varumärken. Vid djupare analys av de olika segmenten hade vi velat få fram vilken lönsamhet som finns i de olika segmenten. En bakomliggande intressant fråga är den svenska trendens koppling till den internationella europeiska trenden. Hur mycket påverkas den svenska skomodetrenden av till exempel den italienska, och med vilken tidsförskjutning?

Under förutsättning att detaljist och leverantör är likvärdigt stora, kan parterna dela på marknadsföringskostnaderna för direktreklam, TV och tidningsreklam. Detta kan stärka partnerskapet. För mindre fabrikantvarumärkesleverantörer är det en förutsättning, att de har en större detaljist med sig, som hjälper leverantören att finansiera sin marknadsföring av varumärket. Det vi menar är att annonsering ligger i bådas intresse även om varan är på konsignation hos detaljisten. Detta därför att leverantören vill att detaljisten ska sälja större volymer och detaljisten måste få större omsättningshastighet på sin säljyta. Osålda konsignationsvaror är en kostnad för leverantören och en förlorad intäkt för detaljisten. Försäljningen är koncentrerad till vår och höst, där maj och oktober är de bästa försäljningsmånaderna. Dessa två månader står för 23 procent av försäljningen på årsbasis. Därför ligger fokus i branschen på att pricka in rätt skor både på våren och på hösten.

Konsignation fungerar bäst ur detaljistens synvinkel på trendiga skor som riskerar att bli osålda, men som lika gärna kan bli en succé. På basvaror som detaljisten vet säljer, exempelvis svarta herrskor med minimal modesvängning, finns det egentligen ingen anledning att tillämpa konsignation. Ett alternativ till konsignation kan istället vara att leverantören ger längre kredittid. Detta eftersom det inte råder något tvivel om att detaljisten för eller senare kommer att sälja dessa skor. Det utgör ingen risk för

detaljisten att ha dessa skor i lager. Eftersom de får högre marginal än på konsignationsvaror utgör längre kredittid ett bättre alternativ på denna varukategori.

Försäljningsvolymen på skor i Sverige har ökat, vilket har medfört att priserna har pressats med 1,3 procent⁶⁵ på ett år. Orsaken till detta är, att de stora kedjorna har etablerat egenimport av skor från Kina, vilket har reducerat inköpspriserna på skor därifrån. Detta gäller främst lågpris och mellansegmentet i branschen. Där finner vi aktörer som Din sko och Wedins som har 23 respektive 14 procents marknadsandel i den svenska skomarknaden. På grund av att priserna pressats är det viktigt för alla aktörer i branschen att införa en hållbar partnerskapsmodell. Genom att effektivisera alla flöden i partnerskapsmodellen skapas en långsiktig konkurrensfördel, vilket blir nödvändigt i en pressad marknad.

Vi menar att den partnerskapsmodell vi konstruerat, kan appliceras på en del andra detaljhandelsbranscher. Andledningen till detta är, att flera andra detaljhandelsbranscher har liknande struktur som skobranschen, där det i slutändan handlar om att sälja en vara ur ett stort modebetonat sortiment till konsumenten. Vi har bortsett ifrån att det inom detaljhandelsbranschen förekommer försäljning av tjänster och därmed går inte vår partnerskapsmodell att tillämpa på rena tjänsteföretag. Vidare menar vi att med en vidareutveckling av befintliga partnerskapsmodeller, kan detaljister öka sin lönsamhet och samtidigt skapa fördelaktiga samarbetsformer med sina leverantörer. Genom en effektivare partnerskapsmodell skulle det kunna skapas färre modemissar och kortade ledtider för detaljister inom skobranschen. Som framgått i figur 3 har också leverantörerna fördelar av en partnerskapsmodell med konsignationslager.

⁶⁵ Bohlin & Nyman 2003 sid. 11

6 Referenser

6.1 Tryckta

Bengtsson, Lars, Holmqvist, Mikael och Larsson, Rikard (1998) *Strategiska allianser, från marknadsmisslyckande till lärande samarbete*, Kristianstad, Liber Ekonomi

Bohlin, Nils och Nyman, Harriet (2003) *Branschfakta 2003 skohandeln*, AB Handelns Utredningsinstitut (HUI)

Gummesson, Evert (1998) *Relationsmarknadsföring, från 4 p till 30 r*, Kristianstad, Liber AB

Grönroos, Christian (2002) *Service management och marknadsföring, en CRM ansats*, Kristianstad, Liber Ekonomi

Hallgren, Örjan, (2002) *Finansiell strategi och styrning*, åttonde upplagan, Landskrona, Ekonomibok Förlag AB

Hansson, Sigurd (1992) *Företags och räkenskapsanalys*, Lund, Studentlitteratur

Lidskog, Rolf & Nohrstedt, Stig Arne & Warg, Lars-Erik (2000) *Risker, kommunikation och medier, En forskarantologi*, Lund, Studentlitteratur

Porter, Michal E, (1980) *Competitive strategy, Techniques for analysing industries and competitors*, Macmillan Publishing Co., Inc. översatt (1983) *Konkurrensstrategi*, Uddevalla, ISL Förlag

Ossiansson, Eva, (1997) *Nätverk i förändring en studie av svenska dagligvarukedjor och deras leverantörer*, Göteborg, Aidla Trading AB

Paulsson, Ulf & Nilsson, Carl- Henrik (2000) *Flödesekonomi, supply chain management*, Lund, Studentlitteratur

Regester, Michael & Larkin, Judy (2002) *Risk Issues and crisis management, a casebook of best practice*, Storbritannien, Clays Ltd

Stern, Louis W & El-Ansary Adel I (1992) *Marketing channels, fourth edition*, London, Prentice hall

Westling, Bo (1971) *Handbok i redovisning*, Stockholm, Natur och Kultur

Dagens Handel, nr 3, 24 mars – 22 april

Dagens Industri, 2005-04-09

6.2 Intervjuer

Nilsson, Ulf, Butikschef Malmström, Burlöv Centrum, 2005-04-21

Cauchy, Jan, Product area manager, Wedins, Stockholm, 2005-04-24

Almarker, Marie, VD, Footlight, 2005-04-26

Bergström, Niklas, Inköpscontroller, Nilson Group, Varberg, 2005-04-28

Andersson, Per, Butikschef, Team Sportia, Center Syd Löddeköpinge, 2005-04-29

Andersson, Magnus, Inköpschef, Scorett, Varberg, 2005-05-03

6.3 Elektroniska källor

www.sydsvenskan.se, 2005-04-25

www.saljarnas-riksforbund.se, 2005-04-10

7 Bilagor

7.1 Intervjufrågor

- Kan du berätta lite om dig själv och din bakgrund?
- Kan du berätta om företaget, dess historia och annan intressant info?

Leverantörsfrågor

1. Kan ni berätta vilka varumärken ni säljer i er butik?
2. Använder/känner ni till begreppet konsignationsvaror?
3. Hur och varifrån köper ni era varor?
4. Vilka leverantörer samarbetar ni med? Vilka underleverantörer samarbetar de i sin tur med?
5. Vilka avtal finns mellan er och era leverantörer?/konsignationsavtal
6. Vet ni varifrån era varor kommer mer bestämt? Land o.s.v.
7. Använder ni er av importagenter?
8. Vilket fysiskt avstånd har ni till era leverantörer?
9. Hur långa är ledtiderna från beställning till leverans?
10. Vid inköp av varor finns det då olika former av baspaket, eller ni köper in ”behovsmässigt”
11. Vad krävs för att få leveransen fraktfri samt vilka volymrabatter finns vid stora beställningar?
12. Hur ser betalningsvillkoren ut från er till leverantör?

Avtalsvillkor

13. Vilken kredittid får ni av era leverantörer?
14. Hur ser leveransvillkoren ut? Ex full returrätt, lång leveranskredittid o.s.v.
15. Hur såg villkoren ut förr i tiden? Var det längre kredittid förr?
16. På vilka olika sätt kan villkoren mellan er och era leverantörer i avseende relationer?
17. Åt vilket håll tror du utvecklingen kommer att gå inom branschen?

Yttre påverkandefaktorer

18. Hur påverkas ni av de snabba modesvängningarna?
19. Hur hanterar ni de snabba modesvängningarna i branschen?
20. Vilka för och nackdelar ser ni med det system ni arbetar med idag?
21. Vilka risker ser ni med systemet som det fungerar idag? För och nackdelar
22. Vilka förändringar skulle ni vilja införa? Varför?

Konsignation

23. Vilka andra alternativ till konsignation finns? Är det "bara" kredittid som återstår?
24. Om konsignation finns hur ser konsignationsavtalet ut?
25. Finns det bindningstider på avtalen och vad händer vid brytning av avtalet?
26. Hur stor andel av varorna är konsignationsvaror?
27. Hur länge har ni använt er av konsignation?
28. Hur gynnar konsignation leverantören?
29. Hur gynnar konsignation detaljisten?
30. Hur gynnar konsignation slutkunden?
31. Är det så att det är en "Win – Win" situation mellan er och leverantör? Hur tror ni kunderna vinner på att ni tillämpar konsignation?
32. Har ni använt er av konsignation innan men inte nu längre?

Leverantörernas påverkan på er

33. Hur många leverantörer står för den största delen av försäljningen? (20/80 regeln)
34. Vilka är era största leverantörer?
35. Påverkar era leverantörer exponeringen av varor och utformningen på butiken?
36. Vad kan era leverantörer påverka i era butiker? Vad är leverantörens förhandlingsstyrka?
37. Finns något gemensamt datorstöd för Quick response? Lager, beställningar och betalningsrutiner?

38. Hur stor är omsättningshastigheten på varorna? Är den högre på konsignationsvaror än egna varor?
39. Skulle det vara intressant för er del att använda er av konsignation?
40. Hur mycket skulle det vara värt i ekonomiska termer att slippa betala för varorna innan de är sålda samt att kunna hålla ett bättre sortiment?
41. Din sko: äger Ecco butiksinredning och sköter de exponeringen av sina varor själva (merchandising) Hur är samarbetet uppbyggt, hyra, personal, utbildning o.s.v.