

KART LÄGGNING och FÖRSLAG

till en mer effektiv försäljningsprocess
mellan förlag och bokhandel

Olof Grahn

Rapport från Svenska Bokhandlareföreningen och Svenska Förläggareföreningen

Kartläggning och förslag

*till en mer effektiv försäljningsprocess
mellan förlag och bokhandel*

OLOF GRAHN

Rapport från Svenska Bokhandlareföreningen
och Svenska Förläggareföreningen

Denna rapport är ett samarbetsprojekt mellan Svenska Bokhandlareföreningen och Svenska Förläggareföreningen.

Rapporten kan beställas från:

Svenska Bokhandlareföreningen
Skeppargatan 27
114 52 STOCKHOLM
tfn 08-663 02 05
sbf@booksellers.se

Svenska Förläggareföreningen
Drottninggatan 97
113 60 STOCKHOLM
tfn 08-736 19 40
info@forlaggare.se

© Författaren och Svenska Bokhandlareföreningen och Svenska Förläggareföreningen

Grafisk form Majbritt Hagdahl

Tryckt av EO Grafiska, Stockholm 2007

Stockholm maj 2007

ISBN 978-91-976255-1-7

INNEHÅLL

Bakgrund Syfte • Metod	5
Inledning	6
Historik	7
Aktörerna på bokmarknaden Bokmarknaden • Förlagen • Distributörerna • Bokhandlarna • Daligvaruhandeln, kiosker och övrig försäljning	9
Bokens väg från förlag till bokhandel Utgivning • Tryckning • Införsäljning • Försäljning i butik • Returer • Nya format • Rea • Försörjningskedjans kostnader	16
Förslag till förbättringar när det gäller rutiner som avviker från en optimal process Förlagens försäljningsuppföljning • Säljarens roll • Bokhandelns administration • Format • Rabattstrukturer • Returer • Bokrondellen • Distributörernas servicegrad • Grossistens roll • Frakt • Förslag till effektivisering av försäljningsprocessen • Slutsats	21
Bilaga	31

PRESENTATION AV FÖRFATTAREN

Olof Grahn har under de senaste åren varit affärs- och ekonomikonsult inom bokbranschen. Tidigare har han varit ekonomidirektör för Sony Music Entertainment Sweden och verkat som VVD för Radio NRJ i Norden.

Bakgrund

Syfte

Projektet syftar till att dels kartlägga försäljningsprocessen mellan fysisk bokhandel och förlag, dels komma med förslag till förbättringar av rutiner när det gäller information och logistik. Projektet skall vidare identifiera de befintliga områden och rutiner som bedöms vara mest avvikande från en optimal process avseende tid/ledtider och merkostnader. Projektet omfattar endast förbättringsbehoven inom handel mellan fysisk bokhandel och förlag. Bokhandel definieras som fysisk bokhandel (traditionell bokhandel med ett brett sortiment plus specialbokhandel med ett mer nischat men brett sortiment) och internetbokhandel. Rapporten belyser även kortfattat närliggande områden/kanaler för att ge en bättre bild av problem och möjligheter.

Metod

Arbetet har mestadels bedrivits i form av intervjuer. Författaren har även hämtat information från tidningen Svensk Bokhandel (SvB), diverse rapporter som givits ut av Svenska Förläggareföreningen, Svenska Bokhandlareföreningen och närstående organ. Intervjuer har gjorts under perioden augusti–november 2006 med företrädare för bokhandel, förlag och distributörer och deras intresseföreningar. Totalt har 34 personer intervjuats varav sex per telefon. Rapporten slutfördes i december 2006.

Inledning

Strukturen hos den fysiska bokhandeln idag är i mångt och mycket en konsekvens av dess historia. Bokhandeln har fungerat som förlagens fönster när det gäller nya författarskap. Förlagens utgivning är gigantisk i förhållande till efterfrågan. Mindre än 50 % av utgivningen tas normalt in av den fysiska bokhandeln. Inga av dessa titlar undgår retur. Detta tycks vara ett pris som förlagen och bokhandeln idag är beredda att betala för att nå ut med nya författarskap och skapa en bredd i sortimentet som gör att bokhandeln har en konkurrensfördel jämfört med dagligvaruhandel, kiosker etc.

Konkurrensen har ökat både för förlag och för bokhandel. Agenternas inträde på scenen har drivit upp förskott och royalty. Behovet av att profilera sig tydligare och att behålla affischnamnen har ökat marknadsföringskostnaderna för förlagen. Bokhandeln i sin tur känner av konkurrensen från andra försäljningskanaler och är prispressade av internetbokhandlarnas framfart.

Branschen premierar försäljning av lätttrörliga böcker med hög omsättningshastighet. Den stora mängden nyheter och bredden i sortimentet, som skapar förutsättningar för nya bästsäljare, premieras dock inte. Vem skall vara förlagens skyltfönster utåt för alla nyheter i framtiden? Vem skall betala och bidra till forskning och utveckling?

Förlagens verksamhet är styrd utifrån utbud snarare än efterfrågan. Det finns inget fokus på omsättningshastighet i branschen. Förlagen låter restlager ligga kvar hos distributörerna istället för att aktivera och sälja ut. Distributörernas debiteringsnormer är för generella och fångar inte upp de verkliga kostnaderna för kostsamma flöden och bokhandlaren accepterar att nästan hälften av lagrets titlar knappast säljer överhuvudtaget utan att kräva kompensation för vad den låga omsättningshastigheten kostar i form av löner och hyra. Försörjningskedjans kostnader för denna affärsmetodik uppgår till närmare hundra miljoner kronor.

Internetbokhandlarna beräknas nästan dubblera sin omsättning under 2006 medan den fysiska bokhandelns tillväxt är begränsad. Man erbjuder ett mycket brett sortiment med ett genomtänkt och snabbt flöde och till ett pris som genomsnittligt ligger ca 25–30 % lägre än bokhandelns. Internetbokhandlarna garanterar ett mycket brett sortiment med ca 50 000 svenska titlar sålda på årsbasis. Vilket existensberättigande har då den fysiska bokhandeln på sikt? För att den skall kunna överleva i framtiden bör den ha ett brett, visuellt och aktuellt sortiment i butikerna med förhöjd shoppingupplevelse. Man behöver hålla hög servicenivå, ge kunderna adekvat information om de böcker som inte finns i lager och få fram snabba leveranser av beställda titlar.

För att nå dit behövs en effektivisering av försörjningskedjan inom branschen. Denna rapport är ett försök att ge en bild av hur bokbranschen idag fungerar och vilka förbättringar som är nödvändiga för att bokhandeln även i fortsättningen skall vara en dynamo för förlagen och för bokens utveckling.

Historik

Under ca 130 år fram till 1970 ägdes bokhandlarnas lager av förlagen genom det så kallade kommissionssystemet. Bokhandlarna kallades kommissionärer men hade större förmåner än en auktoriserad återförsäljare. Systemet hade som mål att skapa bättre affärsmöjligheter för återförsäljaren med bl.a. etableringskontroll, full returrätt och mycket generösa kreditvillkor. Returrätten var förbunden med strävan att skapa ett brett sortiment och krav på att tillhandahålla alla böcker som förlagen gav ut. Återförsäljarna hade också rätt att grunda filialer som inte hade skyldighet att saluföra all utgivning.

Grundvalen för hela systemet var fasta bokpriser, det vill säga att en bok skulle kosta lika mycket oavsett var den såldes. Kommissionssystemet var en etablerad affärsmodell från olika branscher som arbetat med ensamrätt och privilegier. Med åren blev det en etablerad sanning att apoteken och bokhandeln var de säkraste företagen på en ort.

Att kommissionssystemet överlevde så länge berodde på enigheten inom branschen. Förläggarna, bokhandlarna och författarna genom sina föreningar försvarade systemet mot alla slags statliga förslag om att inskränka det.

År 1953 infördes dock en lag mot konkurrensbegränsning som till slut gjorde det omöjligt att försvara kommissionssystemet, som upphörde 1970. Utöver fasta priser förbjöds etableringskontrollen och kommissionsförsäljningen upphörde.

Det första branschavtalet ingicks 1972 i anslutning till att kommissionssystemet upphörde. För att säkerställa att nyutgivna titlar skulle finnas tillgängliga överallt infördes abonnemangsexemplar och villkoren för rabatter, returer och krediter reglerades.

Det andra branschavtalet, vilket ingicks 1973, omfattade fackbokhandeln. För att kunna beteckna sig som fackbokhandel skulle minst 4 000 titlar av svensk allmänlitteratur lagerföras. Abonnemangen förändrades dramatiskt. Dock förband sig bokhandlarna att ta emot ett miniabonnemang på minst en tredjedel av förlagens hela utgivning. Retur- och kredittider kortades och rabatterna höjdes. Årsreturen omfattade alla böcker utgivna under de föregående två kalenderåren.

Ett nytt fackbokhandelsavtal trädde i kraft 1981. En nyhet i avtalet var den generalklausul som föreskrev att förlagen skulle beakta bokhandelns centrala ställning som återförsäljare av böcker och inte missgynna bokhandeln i förhållande till andra kanaler. Bokhandlarna skulle i gengäld verka för en bred och aktiv försäljning av de avtalande förlagens bokutgivning.

Under 1980-talet blev bokhandelskedjorna starkare och krav ställdes på bättre villkor, dels högre rabatter på grund av att större volymer köptes vid varje ordertillfälle, dels högre marknadsföringsstöd eftersom man genom kataloger marknadsförde fler titlar till allt fler hushåll. Förlagen var inte beredda att tillmötesgå dessa krav samtidigt som de skulle leva upp till fackbokhandelsavtalet. Bonniers gick 1991 i bräschen för en brytning som gjorde att fackbokhandels-

avtalet försvann och nya detaljerade villkor för abonnemang, returer och marknadsföringsstöd infördes.

Under 1980-talet började de stora varuhuskedjorna få upp ögonen för böcker. Till att börja med koncentrerades försäljningen till julruschen och bokrean i februari. Etableringen av Pocket Shop 1989 öppnade för bokförsäljning via nya kanaler. Pocket Shop bildade Pocketgrossisten för att kunna förverkliga sin affärsidé. Därmed skapades förutsättningar för att nå ut via nya kanaler. I slutet av 1990-talet startade Pocketstället vars affärsidé är att skräddarsy lösningar för dagligvaruhandeln. Erbjudandet av nya tjänster i form av konsulentverksamhet gjorde det möjligt för kiosker och dagligvaruhandel att utan risk och utan speciell bokkunskap kunna starta bokförsäljning. Resultatet av detta är att boken blivit mer tillgänglig.

Aktörerna på bokmarknaden

Bokmarknaden

Årligen ges det ut mer än 4 300 titlar (definierat som olika ISBN) av de ca 70 förlag som är medlemmar i Svenska Förläggareföreningen. Utöver detta kommer det ut ca 1 500 titlar på småförlag. Dessa siffror gäller allmänlitteratur och exkluderar läromedel (som avser läromedel till grundskolan och gymnasiet).

Den totala omsättningen i konsumentled för allmänlitteratur uppskattas till ca 5,2 miljarder kr. Det inkluderar bokklubbar och direktförsäljning från förlag till slutkund men exkluderar läromedel och övrig utgivning (som innefattar massmarknadslitteratur, biblar, psalmböcker, manualer etc.) som uppskattas omsätta 1,5 miljarder kr. Marknadsledande på läromedel/ kursböcker är Liber med 50 % av marknaden. Övriga stora aktörer är Bonnierförlagen, Gleerups, Natur & Kultur och Studentlitteratur.

Bokklubbarnas omsättning är ca 1 miljard kr och domineras av Bonniers som beräknas ha en andel på drygt 50 %. Det finns idag ca 50 bokklubbar med sammanlagt 2 miljoner registrerade medlemmar. Förlagen säljer böcker till bokklubbarna (som de själva kontrollerar) till ca dubbelt så stor rabatt som till bokhandeln. Bokklubbarna tappar dock i omsättning. Det finns risk för att denna kanal förlorar allt mer mark, vilket är oroande för förlagen. Internetbokhandlarna kan bli övermäktiga motståndare i det långa loppet. Deras förnämliga kunddatabaser, baserade på hundratusentals kunders inköpsbeteende, gör det både billigt och effektivt att rekrytera kunder och skraddarsy produkter.

Återförsäljarnas sammanlagda omsättning beräknas för kalenderåret 2006 vara ca 4 miljarder kr. Av denna summa står dagligvaruhandeln för ca 700 miljoner. De stora aktörerna här är COOP, ICA och Åhléns. Bokhandelsmarknaden för allmänlitteratur (inklusive handel med böcker över internet) uppgår till 3,3 miljarder kr. 500 miljoner kr av återförsäljarnas omsättning av allmänlitteratur utgörs av kurslitteratur till universitet/högskolor, komvux och liknande skol-inrättningar där studenterna själva betalar sin kurslitteratur. Knappt 15 % av omsättningen utgörs av böcker från förlag utanför Sverige, mestadels på engelska.

Bokbranschen fick ett rejält lyft i och med momssänkningen den första januari 2002. Året därpå, 2003, blev försäljningsmässigt ett toppår. Omsättningen ökade med drygt 20%, men vinsten i den traditionella bokhandeln har halkat efter.

Förlagen

Det finns ca 200 förlag i Sverige med relativt regelbunden utgivning. De tio största förlagen står för cirka 65 % och de tjugo största för sammanlagt ca 75 % av omsättningen i bokbranschen. Därutöver finns det en mycket lång rad av förlag som till stor del inte är kopplade till någon distributör utan på egen hand distribuerar böckerna.

Bonniers är klart marknadsdominerande när det gäller allmänlitteratur med en marknadsandel på ca 35 %. Norstedts är nummer två. Därefter följer Damm, ICA-förlaget och Natur & Kultur.

Den genomsnittliga vinstmarginalen hos förlagen är god. Det finns dock en klar tendens att konkurrensen om storsäljarna hårdnar, vilket innebär ökade kostnader framförallt i form av marknadsföring men även royalty.

Bestsellers dominerar marknaden mer och mer, medan mellansegmentet, som tidigare sålt i upplagor på 10 000–20 000 exemplar, får det allt svårare. Agenternas intåg på bokmarknaden har också gjort att förlagen tar större risker i utgivningen och fokuserar mer på att få sina författare etablerade utomlands. För att inte förlora konkurrenskraft har flera av de mindre förlagen inlett samarbete när det gäller tryckning, marknadsföring och försäljning.

Distributörerna

De dominerande distributörerna av allmänlitteratur är Samdistribution (Bonniers) och Förlagssystem. De distribuerar ca 70 % av alla böcker. Utöver dessa finns Liber, som även distribuerar åt Nordstedts, Förlagsdistribution (Natur & Kultur) och Seelig. Därutöver finns mer specialiserade grossister såsom Pocketgrossisten och Pocketstället.

Samdistribution ägs av Bonniers och svarar för distributionen åt alla deras förlag och bokklubbar. Pocketgrossisten distribuerar via Samdistribution från och med oktober 2006 och är företagets första externa kund. Samdistributions lager är beläget i Rosersberg norr om Stockholm. Under Förlagssystemets tak ryms de mindre och medelstora förlagen. Cirka 150 förlag använder sig av Förlagssystem. Förlagssystem förvärvade 2006 även Seelig, som förutom grossistverksamhet även har varit distributör för mindre förlag.

Förlagssystem har två lager i Falun och ett i Västerås. De har även efter övertagandet av Seelig ett lager i Morgongåva ca tio mil norr om Stockholm. Förlagssystem har som mål att effektivisera logistiken och begränsa antal lagerställen.

Liber har ett distributionsflöde i nivå med Förlagssystem och Samdistribution, om läromedelsdelen inkluderas. Liber har lager i Stockholm och i Malmö.

Bokhandlarna

Omsättningen i bokhandeln har traditionellt sett fördelats relativt lika mellan böcker och pappersvaror. Andelen pappersvaror sjunker dock hela tiden och uppskattas idag vara i genomsnitt ca 35 % av omsättningen. De mindre handlarna har fortfarande en större andel pappersvaror än genomsnittet. Generellt

har man returrätt på alla nya titlar som säljs direkt från förlagen, om inte annat överenskommits. Det finns ungefär 500 boklädor i Sverige. 90 % av befolkningen har tillgång till en bokhandel i sin egen kommun. I 70 % av landets kommuner finns en bokhandel. En genomsnittlig bokhandlare har ett sortiment på 10 000 titlar.

Bokhandlarna känner idag av konkurrens från två olika håll. När det gäller bredden är det nätbokhandeln som utgör det största hotet, medan dagligvarubutiker och varuhus konkurrerar om det mer lättsålda sortimentet med hög omsättningshastighet. Mest utsatta är bokhandlarna i de större städerna där man prioriterar ett brett sortiment och hög servicenivå.

Bokhandeln har en god bruttovinst i jämförelse med liknande branscher. Höga personalkostnader har dock medfört att lönsamheten är låg med en genomsnittlig vinstmarginal på endast 1–2 %. Personalkostnader och hyra uppgår till nästan 30 % av omsättningen. Koncentrationen ökar i bokbranschen. De stora aktörerna är inne i en tillväxtfas som tyder på att mindre och medelstora handlare som står utanför de stora grupperingarna på sikt kommer att bli antingen uppköpta eller utkonkurrerade.

Bokhandelns marknadsandelar i det följande är baserade på en marknad för allmänlitteratur på 3,3 miljarder kr, bokhandelns papperssortiment ingår inte.

Akademibokhandelsgruppen

Akademibokhandelsgruppen (ABG) är marknadsledande och har en marknadsandel på ca 30 % av bokhandelns totala marknad för allmänlitteratur. Gruppen har 59 butiker. De ägs av KF-gruppen som är ett mångfilialföretag kontrollerat av en ägare. ABG expanderar och har förvärvat strategiska och välrenommerade bokhandlar såsom Exlibris i Täby. ABG planerar att införa ett nytt datasystem hösten 2007. Det innebär att alla inköp görs centralt, logistiskt förenklar för alla butiker och väsentligt minskar den tid som går åt till administrativt arbete i butikerna. ABG:s försäljning av facklitteratur och kurslitteratur har halverats under de senaste åren men kompenseras av en stor försäljningsökning av allmänlitteratur. ABG har ambitionen att ta in alla typer av utgivning. Flaggskapet är butiken på Mäster Samuelsgatan i Stockholm, som har ca 100 000 titlar i lager. Man har även mindre butiker med mer slimmat sortiment, tydligare exponering och inriktning på snabb försäljning. En sådan är bokhandeln i Sickla utanför Stockholm.

Bokia

Bokia är en frifackkedja där handlarna äger en aktieandel i proportion till sin storlek. Bokia består av 87 butiker och har en marknadsandel på ca 17 %. Cirka 80 % av inköpen görs centralt av en inköpsgrupp som består av 4–5 enskilda

handlare och av Bokias centrala administration. Inköpen kvoterar sedan ut på respektive butik. Förutom de centraliserade inköpen är den gemensamma marknadsföringen en nyckel till sammanlänkning och profilering. Via marknadsföringsbidrag (baserade på de centrala inköpen) bidrar förlagen till försäljnings- och marknadsfrämjande åtgärder framförallt med inriktning på trycksaker – kataloger, kundtidningar etc. Bokia har ett gemensamt datasystem (Megadisc) som idag finns hos 70 % av medlemmarna. Våren 2007 skall datasystemet vara installerat hos alla bokhandlar. Bokia har som mål att öka integrationen, att ömsesidiga krav och förutsättningar uttalas och att fokus ligger på ett mer profilerat butikskoncept.

JB-Gruppen

JB-Gruppen är snarare ett nätverk än en kedja. Nätverket består av 35 bokhandelsföretag med ca 50 butiker. Gruppens andel av bokhandelsmarknaden är 2007 ca 12 %, vilket är lägre än 2006 eftersom ABG då förvärvade Exlibris. Arbetet bedrivs i fyra arbetsgrupper. En ekonomigrupp och tre olika inköpsgrupper (boknyheter, pappers & kontorsvaror och rea). Alla medlemmarna måste ta jul- och reakatalogerna och därmed sammanhängande inköp. I övrigt är samarbetet frivilligt. Mot marknaden uppträder gruppens medlemmar under egna namn. De centrala inköpen är lägre både när det gäller antal titlar och i kronor räknat än hos Bokia, vilket gör att den enskilda handlaren i större utsträckning har direktkontakt med förlagen och deras säljare. Motorn i gruppen är Wettergrens i Göteborg, som 2006 förvärvades av Svanströms. Svanströms, som har en omsättning på ca 700 miljoner av pappers- och kontorsvaror, har en ambition att växa ytterligare på boksidan. Andra stora aktörer i gruppen är Bokcompaniet i Stockholm och Dillbergsska bokhandeln i Kalmar.

Ugglan

Ugglan har 56 butiker och en marknadsandel på ca 4 %. Ugglan är att betrakta som en frifackkedja, men den centrala samordningen ökar och varumärkesbyggandet är en viktig del av detta. Kedjan finns liksom Servicebokhandlarna framförallt på mindre orter där man har en dominerande ställning. Ugglan har två inköpsgrupper, en för böcker och en för pappersvaror. De centrala inköpen står för ca 80 % av omsättningen och berättigar normalt sett till marknadsföringsbidrag. Andelen pappersvaror och andra komplementvaror uppgår till nästan hälften av försäljningen. Många av Ugglans och Servicebokhandlarnas medlemmar erhåller ett sortimentsstöd från Statens kulturråd med högst 61 500 kr per år.

Obundna bokhandlare

Denna grupp utgörs av enskilda obundna bokhandlare som valt att stå utanför grupperingarna och oftast väljer andra och sinsemellan olika vägar när det gäller returrätt, marknadsföring, sortimentsval etc. De största handlarna i denna kategori är i Stockholm NK Bokhandel, Bok-Skotten och Hedengrens och i Göteborg Partille Bokhandel. Deras sammanlagda marknadsandel är ca 6%.

Specialbokhandlare

Dessa utgörs framförallt av nischade bokhandlare med ett tydligt koncept. Denna kategori omfattar handlare som vågar experimentera och pröva nya former. Det finns en uppsjö av specialbokhandlare som inte är så synliga för förlagen. Störst bland specialbokhandlarna är Pocket Shop. Andra stora aktörer är Science Fiction Bokhandeln (SF-bokhandeln) och Jure Bokhandel, båda i Stockholm. Deras sammanlagda marknadsandel uppskattas till 8 %.

Servicebokhandlarna

Servicebokhandlarna (SB) har ca 35–40 butiker och en marknadsandel på ca 1 %. Det är i allmänhet fråga om mindre bokhandlar som är ensamma på sin ort. SB är ingen kedja. Man har till dags dato gjort alla inköp från Seelig och åtar sig att ta emot nyhetssändningar om minst 400 titlar per år och uppstår därigenom statligt stöd. Det statliga stödet har fortlöpande reducerats och är idag i genomsnitt ca 50 000 per boklåda och år. SB har ett gemensamt sortimentsråd som väljer titlar till nyhetsutskicken. De kvalificerar sig inte för något marknadsföringsstöd eftersom de handlar från Seelig. Servicebokhandlarna har ofta en stark ställning på sina respektive orter och samarbetar ofta med lokala handlare i andra branscher när det gäller marknadsföring. Hanteringen av inköp och returerna blir mer rationellt eftersom allt flöde går via Seelig. Villkoren är dock i övrigt sämre.

Internetbokhandlarna

Handeln med böcker via internet domineras helt av AdLibris och Bokus. Dessa två har en sammanlagd marknadsandel på ca 85–90 % av all internetförsäljning. Utöver dessa dominerande aktörer har framförallt CDON haft en snabb tillväxt. Andra aktörer är Internetbokhandeln, SF-bokhandeln och Jure.

Handeln med böcker via internet förväntas omsätta ca 850 miljoner kr 2006. Andelen allmänlitteratur uppskattas till 85 %. Marknadsandelen är 22 %. Av den totala omsättningen är ca 25 % inköp från utländska förlag. Via internet kan man köpa så gott som alla typer av böcker. Totalt säljs ca 40 000–50 000 titlar per år den här vägen. AdLibris och Bokus har också de logistik och bas-

sortiment i Morgongåva. Insourcing av tjänster från Seelig förekommer.

Priserna på internet är i genomsnitt 25–30 % lägre än i den vanliga bokhandeln. Inklusiva fraktkostnader blir den faktiska prisskillnaden drygt 20 %. Prisskillnaden är mindre på bestsellers och större på backlist och breddsortimentet. Internetbokhandlarna använder sig till stor del av samma procentuella pålägg för hela sortimentet, vilket innebär att marginalen per bok blir lika stor oavsett hur stort antal exemplar som säljs.

Priselasticiteten på internet är stor vilket resulterar i att Bokus och AdLibris bevakar varandras priser noggrant och att prisaktiviteter premieras.

Storsäljarna står för endast en liten del av omsättningen. Det är mängd och bredd som är vägen till framgång. Leveranssäkerhet och servicegrad är A och O. Förlag som inte klarar snabba leveranser kommer inte ifråga som leverantörer. Internetbokhandlarnas primära mål är att utveckla systemets funktionsduglighet och höja servicegraden till kunderna.

Boken är särskilt lämpad för handel via internet. Stora databaser med ett internationellt artikelnummersystem (ISBN) gör att all världens böcker är lätta att söka rätt på för kunden.

Internetbokhandlarna har i stor utsträckning tagit över försäljningen av kurslitteratur till studenter och biblioteks-försäljningen från den traditionella bokhandeln. Bibliotekstjänst är dock fortfarande viktigast på denna marknad på grund av att man kan tillhandahålla så kallade pansarbundna böcker till ett lågt pris. Genom att det blir allt vanligare med inplastade böcker ökar internetbokhandlarnas konkurrenskraft och därmed marknadsandelar.

Internetbokhandlarna kan som egen kanal skapa ökad försäljning av nya författarskap genom virtuella mötesplatser för bibliotekarier där dessa kan väcka intresse för nya författarskap. Biblioteken outsourcar en del av inköpen till AdLibris och Bokus – så kallade profilinköp. Det skapar möjlighet för internetbokhandlarna att puffa för nya författarskap. Nyhetsbrev, som når ca en halv miljon abonnenter, är också ett mycket kraftfullt verktyg när det gäller att marknadsföra nya författarskap.

Internetbokhandeln har dock hittills som grupp gått med stora förluster och om dagens låga priser blir bestående även i framtiden är för tidigt att uttala sig om.

Dagligvaruhandeln, kiosker och övriga försäljningsställen

Dagligvaruhandeln, kiosker och liknande försäljningsställen ägs ofta av stora organisationer med professionella inköpare. För dem är boken utbytbar, vilket gör att de kan ställa tuffa krav på förlagen. Företagen har också ett rationellare flöde med centrala inköp/lager, vilket medför avsevärt lägre hanteringskostnader för distributörerna.

Inom dagligvaruhandeln har många enskilda handlare stor handlingsfrihet, vilket har gjort det möjligt för t ex Pocketstället och Pocketgrossisten att få fotfäste i den här typen av butiker liksom i kiosker och liknande försäljningsställen. Man tar ett helhetsansvar för inköp, uppställning, skyltning och retur – medan handlaren betalar genom att upplåta butiksyta. Dessa typer av försäljningsställen är tio gånger så många som bokhandelns och har vuxit kraftigt under senare år.

ICA Maxi och COOP Forum har tillsammans ca 100 varuhus. De erbjuder en sortimentsbredd på 300–1000 titlar. Böckerna omsätter i genomsnitt ca 3–5 miljoner kr per butik. Pocketgrossisten och Pocketstället är de ledande grossisterna som arbetar på det här sättet. Pocketstället är speciellt starkt inom Axfoodgruppen (Vivo, Hemköp och Willys) och ICA (Kvantum och mindre butiker). Konkurrenten Pocketgrossisten har helhetsansvaret för COOP:s pocketavdelningar men har också stor kioskförsäljning, till exempel genom Pressbyrån (Reitan). En tendens är också att allt fler av dessa försäljningsställen, där tidigare pocketboken varit allena rådande, börjar sälja inbundna böcker.

Bokens väg från förlag till bokhandel

Utgivning

Totalt ges det ut ca 6 000 böcker årligen i Sverige. Förlag knutna till Svenska Förläggareföreningen (ca 75–80 % av marknaden) gav 2005 ut 4 376 titlar (antal nya ISBN) allmänlitteratur, varav 1 003 titlar eller 25 % avsåg reprint/pocket. Ökningen sedan 2001 är drygt 30 %. År 2006 beräknas utgivningen minska med ett par procent.

Antalet sålda volymer (enligt Förläggareföreningen) var 40 miljoner varav 54 % avsåg nyheter och 46 % så kallad backlist enligt definitionen böcker sålda efter utgivningsåret.

Utgivningen av ljudböcker ökar kraftigt. Marknadsandelen var ca 5 % 2005 men förväntas öka snabbt. MP3-teknikens genombrott väntar runt hörnet. Bensinstationer är en stark försäljningskanal för denna utgivning. Det finns en stor risk att denna försäljning kommer att gå bokhandeln förbi. På sikt kommer antagligen nedladdning av ljudböcker till mobiltelefoner vara en av de största intäktskällorna.

När förlagen har beslutat om utgivning av en bok betalas förskott till författaren, normalt baserat på första upplagans storlek. Ett vanligt förskott är 50 000 kr. Utöver detta kommer kostnader för redaktörens arbete, eventuella illustrationer samt formgivning, tryckning och marknadsföring. För utländsk litteratur tillkommer kostnader för översättning. En minimikostnad för att ge ut en bok på något av de större förlagen är ca 200 000 kr.

Av tradition ges de flesta böcker ut tidig höst, med bokmässan i Göteborg som bortre gräns. Men förlagen har som mål att fördela utgivningen mer jämnt över året.

Inklusive abonnemangsexemplar tar bokhandeln in ungefär hälften av utgivningen. Undantaget är Akademibokhandelsgruppen som har som ambition att ta in alla böcker som ges ut.

Livslängden för den inbundna boken har undan för undan minskat och har halverats under den senaste tioårsperioden. Den skönlitterära inbundna boken är normalt död efter 1–2 år medan fackboken i större utsträckning lever kvar som backlist.

Varje bok skall bära sina kostnader vilket gör att de stora kostnaderna tas i samband med utgivningen av den inbundna boken. Vinsten för förlagen genereras genom efterutgivningen i form av storpocket, kartonnage och framförallt pocket. Det har inneburit att konkurrensen inom pocketsegmentet har skärpts eftersom marginalerna för den enskilda pocketboken är god för förlagen.

Nyutgivningen balanseras av att äldre utgivning utgår ur sortimentet. Antalet aktiva titlar hos svenska förlag uppskattas till ca 50 000. De mindre förlagen behåller sina böcker i lager mycket längre än de stora förlagen, vilket leder till att antalet aktiva titlar ständigt ökar.

Tryckning

År 2005 överskred antalet tryckta volymer antalet sålda med 37 %. Det är ganska jämnt fördelat över kategorierna skönlitteratur, barn- och ungdomsböcker, facklitteratur, ljudböcker, uppslagsverk samt pocket och reprint. Facklitteraturen står dock för de största överupplagorna. Det beror på att produktionskostnaderna är högre för fackböcker och att priset per tryckt exemplar därför blir högre vid små upplagor. Kostnaderna för själva tryckningen gör att det inte blir intressant att trycka små upplagor. Minimiupplagan är 2 500–3 000 exemplar.

Genomsnittsupplagan för en bok är 7 800 exemplar, därav säljs ca 5 000. Facklitteratur säljs i färre exemplar än skönlitteratur. Bäst säljer pocketböcker – i genomsnitt 10 000 exemplar per titel och år.

Införsäljning

Vårens böcker säljs normalt in i november, sommarens böcker i januari/februari och höstens böcker i april. Ingen information ges om planerade datum för utgivning av andra format.

Villkoren till bokhandeln är styrda av hur mycket som köps in per titel. Huvuddelen av inköpen görs centralt av kedjorna och kvoterar ut på respektive handlare/butik.

Normalt berättigar inköp på 1 000 enheter till en viss bestämd högsta rabatt inklusive marknadsföringsstöd. För mindre heta titlar kan ett lägre antal inköpta exemplar också generera marknadsföringsstöd, men vanligen med lägre rabatt. Detta sätt att ge rabatter utjämnar skillnaden mellan små och stora bokhandlar.

Elektroniska order står idag för ca 50 % av alla order. De är dock relativt ojämnt fördelade mellan distributörerna.

Försäljning i butik

Nyutgivna böcker levereras till bokhandeln några dagar före första försäljningsdag. Grossisterna får i allmänhet böckerna ännu ett par dagar tidigare för att hinna distribuera ut till sina egna kunder.

Elektroniska fakturor förekommer knappast alls.

I bokhandeln har marknadsföringen av böcker hittills skett genom skyltning i butik, genom kataloger och andra trycksaker och genom författarträffar och boksignering. Ett allt större behov av varumärkesbyggande även från förlagens sida med starkare profilering av enskilda författare kräver nytänkande i samarbetet mellan förlag och bokhandel.

En medelstor bokhandel har ca 8 000–10 000 titlar. Ca en tredjedel av titlarna i lager säljer ingenting alls. Ca en tredjedel säljer 1–2 ex. Bestsellers >50 ex står

för 2–3 % av titlarna men ca 30 % av omsättningen. Knappt 15 % av alla titlar säljer mer än 10 ex och 5 % av de bäst säljande titlarna står för närmare 50 % av omsättningen.

Bokhandeln har höga marginaler på backlist och breddförsäljning men är mer prispressad på nyheter och bestsellers. Ca 35 % av omsättningen består av titlar som inte säljer mer än 10 ex. Denna omsättning genererar hälften av vinsten och täcker 85 % av titlarna.

Returer

Returrätt är en hjärtefråga för bokbranschen. Alla vet att processerna och reglerna runt returerna kostar stora pengar, är ineffektiva och betyder hög kapitalbindning. Problemen kring returerna stjäl resurser och tar bort fokus från försäljning och värdeskapande aktiviteter.

Returer sker normalt två gånger per år – i januari/februari eller i september. Det förekommer dock även fortlöpande returer. Det finns generellt inget bestämt datum för när returrätten är förverkad. Returförfarandet är i stor omfattning manuellt. Returerna efter julhandeln i januari/februari är de största.

Full returrätt ges på nyheter som uppskattas till ca 70 % av alla inköp. För resterande lokala inköp av respektive bokhandlare uppskattas returrätten till ca 50 %. Det gör en total returrätt för bokhandeln på 85 % under förutsättning att man handlar direkt från förlagen.

Returerna uppgår till ca 15–20 % av omsättningen och mer eller mindre alla titlar returneras. Returhanteringen hos distributörerna kompliceras av att all förlagsförsäljning inte sker direkt till kund utan även sker via grossist utan returrätt. Bokhandlarna skickar returfrågningar till distributörerna alternativt till förlagen, som i sin tur skickar ut en bekräftelse/godkännande vilken sedan skickas tillsammans med de återsända böckerna.

Distributörerna stämmer av att returerna är korrekta. Man debiterar eventuella avgifter för skadade böcker och krediterar bokhandlaren. Därefter lagerförs böckerna i väntan på nästa rea eller på att de kan gå till tillfälliga utförsäljningar via andra kanaler. Normalt makuleras böckerna eller blir liggande som restlager på pall. Krediteringar av returer har vanligtvis tagit lång tid, men en förbättring kan skönjas.

Nya format

Storpocket kommer ut 4–8 månader efter utgivningen av den inbundna boken. Som alternativ till storpocket utges kartonnage. Storpocket är dock vanligast i bokhandeln. Kartonnage är vanligare på andra försäljningsställen som dagligva-

ruhandel och bokklubbar. Pocketutgåvan kommer vanligen 6–18 månader efter originalutgåvan. Pocketutgivningen är drygt 600 titlar per år.

Nya format fungerar som återlansering av boken. Storpocket och pocket lanseras inte bara för att de är billigare än den inbundna boken utan för att nå nya läsare som tycker att den inbundna utgåvan är otymplig.

Rea

Bokrean i februari skiljer sig från de flesta andra utförsäljningar av böcker genom att även förlagen sätter ner sina priser på utvalda titlar. Mellanskillnadskreditering sker normalt av bokhandlaren lagerförda titlar ifall titlarna aktiveras på rea.

De bäst säljande böckerna skickas normalt ut till bokrean året efter att de returnerats. Den inbundna boken skickas dock lika ofta ut i nytryck med annat omslag som om den vore originalutgåva. Livslängden på den utgåvan är sällan mer än två år. En ny trend är att även böcker som utgivits under kalenderåret kommer med på rea följande år.

En begränsad andel av de totala returerna skickas ut på rea. Denna andel minskar successivt.

Böckerna till rea köps in utan returrätt. Reakataloger är en viktig del i marknadsföringen. Den årliga rea har tappat i lyskraft genom dagligvaruhandelns löpande prisnedsättningar och internetbokhandlarnas prispress. Reans ursprungliga roll att sälja ut befintligt svårsålt sortiment i butik är därmed på väg att försvinna.

Försörjningskedjans kostnader

Det trycks 37 % mer böcker än vad som säljs. Antal tryckta böcker (enligt Svenska Förläggareföreningens statistik för 2005) var 34 549 000 exemplar. Antal sålda var 21 893 000 exemplar. Det innebär att överupplagorna utgör 58 % av antalet sålda böcker

Andelen retur i procent av omsättningen är ca 15–20 %. Omräknat till antal tryckta böcker blir det ca 11 %. Således är det hela 26 % av det totala antalet tryckta böcker som överhuvudtaget aldrig lämnar lagret. Vad beror detta på?

En förklaring är de upplagenivåer som krävs för att det alls skall löna sig att ge ut en bok. En annan förklaring är alltför optimistiska kalkyler. En tredje är rädslan för att ”om inte vi ger ut boken gör någon annan det”. En fjärde förklaring är att det finns för dåliga analysinstrument för att mäta efterfrågan och försörjningskedjans faktiska kostnader

Det finns flera orsaker till att en relativt väl tilltagen säkerhetsmarginal behövs. En förklaring till överupplagorna är alltså att minimiupplagan för att trycka en

bok är 2 500–3 000 exemplar, vilket många gånger är mer än efterfrågan på marknaden. Marginalkostnaden är ca en fjärdedel efter att minimiupplagan har passerats. Det är incitamentet till att hela tiden ta till i överkant.

Låt oss anta att det är rimligt med en överupplaga på 15 % på antal böcker som säljs in till bokhandlarna. Omräknat till antal tryckta böcker blir det 10 %.

Kostnaden för att trycka en genomsnittlig inbunden bok i en upplaga på upp till 3 000 exemplar beräknas vara 17 kr. Marginalkostnaden därefter beräknas vara 4–5 kr. Den genomsnittliga kostnaden för att trycka pocket antas vara i nivå med marginalkostnaden för inbundet. Reprint antas kosta 75 % av den inbundna boken. I tillägg till detta finns överupplaga för ljudböcker och uppslagsverk. Jag har antagit en genomsnittlig kostnad på 25 kr för dessa format. Genomsnittlig överupplaga antas vara 8 000 exemplar. Baserat på detta blir den genomsnittliga styckekostnaden för överupplagan 8 kr.

Om vi reducerar överupplagan på 26 % med en säkerhetsmarginal på 10% så blir kostnaden ($34549000 \times 16\% \times 8$) knappt 45 miljoner kr.

Dagens omfattande överupplagor och rabattstrukturer uppmuntrar till en aggressiv införsäljning av böcker från förlagens sida, vilket medför att returerna är omfattande. Ca 30 % av titlarna säljer överhuvudtaget inte i bokhandeln. Beställningar på ett eller två exemplar representerar nästan hälften av alla returer. Den genomsnittliga hanteringskostnaden för returer uppskattas till minimum 5 kr per exemplar. I tillägg till detta kommer lagerkostnader. Största delen av returerna går slutligen till makulering. En del säljs ut till andra kanaler till mycket låga priser.

Den fysiska bokhandeln beräknas 2006 sälja allmänlitteratur för 2,6 miljarder kr. Snittkostnaden för en bok är ca 100 kr vilket innebär att den fysiska bokhandeln säljer 26 miljoner böcker per år. Mellan 15–20 % returneras. Låt oss anta att 4 miljoner böcker returneras varje år.

Hanteringskostnaden inklusive lagring antas vara 6 kr per styck. Det ger en kostnad för returflödet på mellan 20–25 miljoner kr. Tryckkostnaden för dessa returer blir 4 miljoner multiplicerat med 8 kr det vill säga 32 miljoner kr.

Med ovanstående antaganden blir kostnaden för förlagen ca 100 miljoner kr. Det finns ytterligare kostnader relaterade till dessa flöden i form av marknads- och försäljningskostnader. De totala kostnaderna för dessa överflödiga kostnader motsvarar ca 50 % av förlagens sammanlagda vinster per år.

Detta är inga exakta beräkningar men visar dock tydligt att det finns stora besparingar för förlagen att göra.

Kostnaden för bokhandelns administrativa arbete beräknas till ca 6–7 % av bokförsäljningen. Det är baserat på förutsättningen att arbetet utgör 30 % av arbetstiden. I tillägg till denna kostnad kommer frakt på ca 3 % (inklusive returfrakt) och hyra på ca 4 % (pappersandelen frånräknad). Det finns således stora besparingar att göra även för bokhandeln genom att effektivisera och reducera både flödet in till och flödet ut ur butiken

Förslag till förbättringar när det gäller rutiner som avviker från en optimal process

Förlagens försäljningsuppföljning

Förlagen har historiskt sett haft en rudimentär uppföljning av sin faktiska försäljning till slutkund. Den har förbättrats av att internetbokhandlarnas inköp baserar sig på efterfrågan. Det finns också direktkontakter med bokhandlare, men där ligger fokus på det som säljer i stort antal.

Förlagen är alltså mer inriktade på att sälja in till bokhandeln än att se till hur bokens tas emot i konsumentledet. Bokens resultat kan inte mätas förrän de stora returerna är gjorda.

Det finns ett stort behov av en statistik som per titel visar var och när försäljningen sker. Det gör att man kan mäta effekten av reklamkampanjer, medieexponering, butiksexponering etc. Det blir ett nödvändigt verktyg för att snabbt kunna reagera på försäljningstrender, regionala avvikelser och liknande.

Det engelska Nielsen BookScan är ett kraftfullt verktyg för att följa upp och analysera förlagens utgivning. För att ha nytta av detta behövs dock fullständiga bibliografiska data, att återförsäljarna är intresserade och att förlagen ser det som en god investering.

Från återförsäljarens kassasystem överförs s.k. POS-data (point of sales-data) till ett internetbaserat system. Nielsen BookScan samlar ihop och processar inkomna data veckovis, sammanställer informationen och gör den konfidentiell. Fördelen är att man får data som är skraddarsydd för branschens behov, med de överenskomna inskränkningar som är nödvändiga för att inte kunna analysera enskilda bokhandlares eller kedjors försäljning eller komma i konflikt med konkurrenslagstiftningen. Förlagen köper den samlade informationen från Nielsen BookScan.

Information kan tas fram per region, per genre och på titelnivå och jämförelser med tidigare år, baserat på försäljning, antal exemplar etc. kan göras.

Nielsen BookScan ger förlagen möjligheter till större precision vid omtryckningar, rätt timing för marknadsföring, minskade returer, bättre förståelse för regionala skillnader i försäljningen, bättre underlag för kommande utgivning etc. Förlagen och bokhandlarna kan också läsa av effekten av olika marknadsaktiviteter och bokhandlaren får mått på sin egen prestation i förhållande till konkurrenterna.

Kostnaden för att använda Nielsen BookScan är enligt uppgift ca 3 miljoner kr per år. Det finns alternativ på den svenska marknaden, men kostnaden är ungefär densamma. Att anlita Nielsen BookScan har diskuterats av branschförningarna men lagts på is. Förlagen tycker att priset är för högt.

Att priset skulle vara för högt låter orimligt i förhållande till vilka besparingsmöjligheter som finns. Att minska överupplagan med 4 % minskar kostnaden med ca 3 miljoner kr per år. Att minska returerna med 10 % skulle minska hanteringskostnaden med 2 miljoner kr.

De stora förlagen och de stora bokhandelskedjorna har inlett diskussioner om POS-informationsutbyte som en del av avtalsdiskussionen dem emellan. Bok-

branschen har mycket att vinna på att bokhandlarna kan ge förlagen tillgång till relevant information för att effektivisera allt från utgivning och tryckning till att reducera returflöden. För att informationsutbytet inte skall bli för begränsat är det av stor vikt att alla kedjorna medverkar.

Bokhandlareföreningen är en lämplig mottagare av informationen. Uppgifterna skulle sedan kunna sammanföras och skickas till förlagen. Med tanke på vad förlagen lyckats åstadkomma med Bokrondellen (se sid. 25) borde inte uppbyggandet av en försäljningsdatabas med Nielsen BookScan som förebild vara några problem.

Säljarens roll

En av säljarens viktigaste uppgifter är att besöka kedjehandlare och sälja in nyheter som inte köps in centralt. Detta motarbetas av kedjorna centralt eftersom det kan begränsa deras förhandlingsutrymme gentemot förlagen.

Vid inköp av titlar som den enskilda handlaren väljer att ha utöver de centrala inköpen förhandlar bokhandlaren direkt med förlagens säljare. Idag är det vanligt att bokhandlaren måste vända sig till den enskilda säljaren för att få rabatt, returrätt etc. (ej centrala inköp). Säljaren ger normalt sitt godkännande. Detta tar dock tid och tar bort fokus från försäljning.

Att skapa en enhetlig rak rabatt på kedjans totala inköp skapar större fokus på försäljning för den enskilda handlaren.

Vid butiksbesök bör det ligga i säljarens intresse att i större utsträckning än nu hjälpa bokhandeln att komplettera med gångbar backlist och därvid säkerställa att bokhandeln inte förlorar värdefull försäljning.

Bokhandelns administration

Bokhandeln måste generellt bli effektivare för att kunna konkurrera med andra som säljer böcker. Idag går ca en tredjedel av arbetet i butiken åt till inköp, flöde och administration.

Rent generellt efterlyses en samordning mellan bokhandel och distributörer för att göra rutiner mer enhetliga och mindre tidskrävande. En analysgrupp med representanter för bokhandel respektive distributör/förlag bör bildas med uppgift att skapa en effektivare hantering och förståelse för de rutiner som behöver bestå.

Bokhandlarna tillbringar ca en tredjedel av sin tid med att prismärka, lägga in i systemet, genrebestämma, returnera, hantera felaktiga leveranser och liknande. Akademibokhandelsgruppen har gått i bräschen för att göra en stor del av detta arbete centralt. När man kommer i gång med sitt nya datasystem

hösten 2007 kommer alla inköp och en stor del av administrationen att göras centralt.

Bokia borde åtminstone kunna gå halva vägen sedan de har infört programmet Megadisc fullt ut våren 2007 genom att lägga in och prismärka alla centralt inköpta böcker direkt i systemet. Prismärkningstjänsten bör kunna köpas av distributören till mycket lägre pris än vad bokhandlaren betalar idag i form av nedlagd tid.

Elektroniska order är tidsbesparande för båda parter. Idag är det framförallt Seelig som ligger långt framme. Det är fortfarande högst 50 % av alla order som sker elektroniskt. Faxorder är dyra i hantering och risk finns för att order kommer bort eller blir nedprioriterade. Faxorder bör försvinna och ersättas med orderläggning via Bokrondellen om inte en egen EDI-lösning är att föredra.

Bokhandelns administrativa rutiner är både krångliga och tidsödande. Idag måste bokhandlaren först bevisa att en defekt bok är levererad direkt från förlaget och inte från en grossist. Detta är svårt eftersom defekten oftast upptäcks av kunden, som lämnar tillbaka boken i bokhandeln. Vissa distributörer erbjuder bokhandlaren kompensation för extra arbete, andra gör det inte.

Hanteringen av felleveranser är ett exempel på hur krångliga dagens rutiner är. Fel bok anländer med rätt följsedel och faktura på den bok som beställts. Bokhandlaren anmäler den felaktiga leveransen till distributören. Distributören skickar en debetfaktura och en kreditfaktura på den felskickade boken. Bokhandeln måste gå in och registrera detta i sitt system. Distributören skickar en ny faktura på den rätta boken. Bokhandeln måste bevaka att den rätta boken kommer.

Restnoterade order bör inte skickas till kund utan godkännande. Detta gäller speciellt under slutet av året då boken ofta är död och behov inte finns för en restleverans efter jul.

Det är nödvändigt att distributörerna inser att den enskilda bokhandlaren inte kan sätta av tid och resurser på samma sätt som de själva för att följa upp och bevaka krångliga rutiner.

Format

Bokens livslängd blir, som tidigare nämnts, allt kortare. Flera handlare upplever detta som orimligt. Returrätten gör att boken i många fall lämnar butiken trots att den fortfarande säljer bra. En återlansering sker istället med ett nytt format för att öka intresset för boken på nytt. En dialog mellan förlag och bokhandel bör föras för att belysa fördelar och nackdelar med denna utveckling.

En mer detaljerad information, som innefattar planerad utgivning av nya format, bör ges i samband med bokens utgivning. Att avsteg görs från denna plan

är i sin ordning, men feedback bör löpande ges till bokhandlarna eller kedjornas centrala kontor.

Bokhandeln bör också ges möjlighet att köpa kartonnage eller annan reprint till samma villkor som dagligvaruhandeln eller annan stor kund som har erbjudits produkten. Förlagen bör även informera bokhandeln om skälet till varför och vad de väljer att sälja med exklusivitet.

Rabattstrukturer

Dagens rabattsystem bygger på att bokhandeln köper ett stort antal av en enda titel. Man har därför formerat sig i kedjor för att kunna köpa in böckerna centralt och därmed få stora rabatter och tillhörande marknadsföringsstöd. Normalt krävs att man köper 1 000 exemplar av en titel för att få den högsta rabatten. Rabatten innefattar även omköp.

Vid köp av ett eller två exemplar, som är bokhandelns livsnerv, erbjuds inga rabatter. Internetbokhandlarnas beställningsstruktur, där man oftast bara köper ett eller två exemplar åt gången, har dock fått förlagen att rucka på dessa principer.

Fokus på införsäljning av stort antal exemplar driver upp tryckkostnader, minskar omsättningshastighet i bokhandeln och ökar merkostnaderna i försörjningskedjan. En enhetlig (rak rabatt) baserad på överenskomna förutsättningar/mål skulle skapa större möjligheter till ett bättre och mer effektivt flöde. Marknadsföringsstödet borde särskiljas från de villkor som styr rabatten och förhandlas fram separat mellan parterna.

Bokhandeln bör utnyttjas för att lansera nya författarskap och premieras för detta. En särskild bonus för bredd i sortimentet bör införas. I förlängningen bör en inte obetydlig del av denna bonus vara baserad på antalet försålda exemplar. Ett alternativ är att laborera med lägre f-pris på debutanter och titelbredd, men med rätt att höja f-priset utifrån givna förutsättningar.

En förändrad rabattstruktur bör ta hänsyn till effektivare flöden på grund av datorisering, sortimentsbredd och olika varianter av returrätt. Förlagen borde presentera rabattförslag utan returrätt som ett alternativ, koppla detta till ett sortimentskrav vilket skulle innebära att bokhandeln skulle spurras att sälja mer. Eftersom de returnerade böckernas andrahandsvärde är mycket lågt finns det mycket att vinna på det.

Returer

Omsättningshastigheten är alldeles för låg i bokhandeln. Idag säljer en tredjedel av titlarna överhuvudtaget ingenting. En bok ligger normalt ca 4–6 månader i

lager. Returer görs var sjätte månad. En bok som inte säljer behöver returneras snabbare. Jag rekommenderar att returer görs med kortare intervaller, minst fyra gånger per år.

Böcker till ett försäljningsvärde av ca 400 miljoner kr kommer i retur. Hanteringskostnaden är ca 20 miljoner kr. Endast en liten del av alla böcker som kommer i retur säljs på nytt. Därutöver finns andra kostnader för returflödet, till exempel lagerkostnader för överupplagor och fraktkostnader.

Hanteringskostnaden för små returer är flera gånger större än kostnaden för att hantera antalsmässigt stora returer. Förlagens genomsnittliga hanteringskostnad beräknas till 5 kr per bok.

Jag föreslår att en mellanskillnadskreditering övervägs för de små returerna. Böckerna bör snabbt aktiveras i butik till lågt pris. Inte nödvändigtvis tillsammans med den stora rean. Ett alternativ är att förlagen och bokhandlarna kommer överens om en gemensam kanal som säljer ut dessa böcker till allmänheten.

En ny prisklass för inbundna böcker ett antal månader efter publiceringen (i stället för storpoCKET) skulle reducera tryckkostnader och returer.

Enhetliga branschregler bör införas vid returhanteringen så att returförfrågningar som genereras i bokhandlarnas datasystem kan bekräftas och godkännas elektroniskt av distributörerna. Enhetliga regler bör också eftersträvas där rätten att returnera böcker tidsbestäms. Samtidigt behöver returkrediteringarna bli snabbare.

Bokrondellen

Artikeldatabasen Bokrondellen (BR) ägs till lika delar av Bonniers, Natur & Kultur, Norstedts och Förlagssystem. För att undvika att andra förlag skulle kunna misstänka delägarna för att nyttja BR för egna syften är det viktigt att dörren står öppen för alla förlag.

Artikeldatabasen skall framför allt ses som ett marknadsföringsinstrument för att öka servicegraden gentemot konsument. Den skall ses som ett sätt för förlagen att nå ut med information istället för som en kostnad, som i huvudsak bokhandeln skall betala. BR beräknades vara kompletterad med all Seeliginformation till julen 2006. Historisk information har tankats in från Libris databas. BR skall därefter vara en komplett artikeldatabas. På sikt kommer BR gå över till ett standardformat i form av Onix som möjliggör mer detaljerad information om böckerna som t.ex. textutdrag, innehållsförteckning etc.

Det finns logistiska problem för förlagen att nå ut med marknadsföringsinformation till bokhandeln. Därför finns det önskemål om att kunna standardisera och kanalisera informationen via en enda kanal. BR används dagligen. Möjlighet för förlagen att själva direkt logga in bör införas där sökning på ISBN-

kod, datum, region etc. skall kunna göras. Endast för den enskilda bokhandlaren väsentlig information kommer då upp. Man bör överväga att på deltid anställa en redaktör som koordinerar marknadsinformationen. Recensioner och annan mediabevakning bör finnas tillgänglig.

En order kan läggas direkt via internet till BR. Bekräftelse på ordern ges dock inte. Det innebär att ordern inte kan följas upp och beställaren måste därför ta kontakt med respektive distributör för att få information om status gällande beställningen.

En elektronisk orderportal som tar hand om bokbeställningar till alla distributörer skulle underlätta för återförsäljarna. BR skulle tekniskt kunna vara denna orderportal. Då krävs dock utvecklingsarbete och samordning mellan distributörerna.

Distributörernas servicegrad

Enligt bokhandlarna tar det i genomsnitt 3–4 dagar att få leveranser från förlagen. Vissa distributörer hävdar att leverans normalt sker på två dygn, andra att det sker på tre dygn. Leveransrutinerna är som följer: Order dag 1, framtagning dag 2 alternativt dag 3 och hämtning av transportör, leverans till butik dag 3 alternativt dag 4. Det finns dock inga uttalade krav på leveranshastighet, vilket brukar innebära att utlovad leveransdag inte alltid hålls. Ett annat skäl till varför det finns olika åsikter om leveranshastigheten kan vara dålig servicegrad från fraktbolagen.

Leveranshastigheten i bokbranschen behöver ökas. I skivbranschen sker leverans inom ett dygn till mer än 4/5 av Skandinaviens kunder. Entertainment Network Scandinavia (ENS) i Borås distribuerar skivor och spel med en årlig omsättning på 2,25 miljarder kr till Sverige, Norge och Danmark. ENS har 30 000 skivtitlar i lager. Alla order före kl.13 hämtas upp samma kväll av speditör och levereras till butik följande förmiddag. För norra Sverige och norra Norge tar leveranserna till butik ytterligare en dag. Dock levereras mer än 80 % av alla beställningar inom ett dygn från att order är lagd.

Ett rimligt krav borde vara att bokbranschen kunde garantera alla leveranser inom Sverige inom två dygn efter det ordern har kommit in och till Mellansverige på ett dygn. Det är viktigt att distributörerna tar över fraktansvaret för att garantera leveranshastigheten.

Bokhandeln bör kunna erbjudas både långsammare och snabbare leveranser. Leverans samma dag skulle vara en konkurrensfördel.

Distributörerna bör i större utsträckning sätta kunderna i fokus och få klargjort vilka tjänster som efterfrågas. Skiftarbeten etc. bör övervägas.

Kunder som beställer böcker som bokhandeln inte har inne skall kunna garanteras att få böckerna snabbare än via internet.

Distributörerna och bokhandeln behöver i större utsträckning gemensamt fokusera på att göra bokhandelns administrativa arbete mer effektivt. En grupp med representanter från de olika kedjorna, distributörerna och enskilda bokhandlarna bör tillsättas med uppgift att grundligt analysera vilka behov som finns. T.ex. är hjälp med prismärkning något som är mycket efterfrågat.

En samordning av regler mellan distributörerna efterlyses för att förenkla och effektivisera flöden mellan distributörer och kunder. En minskning av antal distributörer och antal lager rekommenderas. Kapacitet för detta finns hos befintliga aktörer.

Grossistens roll

Det finns behov av en marknadsmässig prissättning av distributörernas olika tjänster. Idag har detta införts hos vissa men inte hos andra. Prissättningen är dock fortfarande för lite flexibel, för lite behovsstyrd, baseras ofta på totala volymer och bryter inte ned kostnaden så att t.ex. den verkliga kostnaden för retur av små beställningar på ett eller två exemplar kan mätas. Detta innebär att kostnaden för att lägga över små beställningar till en grossist av förlagen upplevs som för dyr.

Internetbokhandlarnas inköp läggs i allt större utsträckning över på distributörerna, trots att beställningsstrukturen är mycket passande för en fullsortimentsgrossist att handha. Förlagens skäl för att göra detta själva (trots att det inte passar deras logistik) är att de delvis kan spara in den rabatt som annars skulle ges till grossisten.

Med dagens avtalsstruktur i branschen finns det klara fördelar för bokhandeln att ha förlaget som avtalspart. Den stora tillväxten av små beställningar, genererat av internetbokhandelns utbredning och den traditionella bokhandelns försäljningsstruktur, där 85 % av titlarna inte säljer mer än 10 exemplar per år, gör att det finns ett behov av en grossist som tar betalt för sina tjänster, men där förlagen fortfarande äger lagret – i form av ett konsignationslager.

Distributörerna skulle också kunna vara grossister. Då krävs dock ett större fokus på framtagning av små beställningar, vilket antagligen innebär att investeringar står för dörren för att anpassa och förändra nuvarande rutiner för framtagning.

Frakt

Svenska Bokhandlareföreningen har sedan några år tillbaka ett förmånligt avtal med speditorsfirman Schenker som bygger på samtaxering. Överenskommelsen innebär att den enskilda handlaren inte betalar något extra för att leveranser

kommer från olika distributörer. Fraktkostnaden debiteras per kilo utan något kollitillägg. Avtalet har reducerat kostnaderna för den enskilda bokhandlaren rejält. Servicenivån fungerar dock inte tillfredsställande, vilket medfört dröjsmål i leveranser. Fraktsedlar kontrolleras av de flesta bokhandlare endast sporadiskt. Bokhandlaren saknar överblick och det är alltför resurskrävande för den enskilda handlaren att följa upp att den utlovade servicenivån faktiskt hålls.

Det finns mycket som talar för att ansvaret för frakten bör ligga hos distributörerna:

- Det ger ansvar och kontroll över hela distributionskedjan
- Kunden kan ställa högre krav på leveranssäkerhet
- Distributörerna har större möjligheter att kontrollera att avtalet efterlevs
- Distributörerna har större möjlighet att förhandla fram bättre priser
- Distributörerna tar ansvar för alla felleveranser, defekta varor etc.

Det som talar mot att distributörerna tar över frakten från bokhandeln är att:

- Bokhandeln kan förlora en konkurrensfördel
- Kostnaderna att administrera frakten kan anses vara för dyr

Jag föreslår att fraktavtalet förs över till distributörerna på följande premisser:

- att distributörerna och bokhandlarna (genom sin fraktgrupp) tillsammans förhandlar fram ett avtal med Schenker eller annan speditiionsfirma
- att avtalet är ett gemensamt långsiktigt branschavtal på samma grunder som idag
- att den marginal/avgift som distributörerna debiterar är transparent och skälig
- att hänsyn till andra konkurrensfördelar tas så att inte andra kanaler får en otillbörlig fördel av att förlagen tar över ansvaret för frakten

Förslag till effektiviseringar av försäljningsprocessen

- Samla alla försäljningsdata på titelnivå för att effektivisera utgivningen, reducera tryckkostnader och returerna och förbättra möjligheterna att nå ut med nya författarskap.
- Tillsätta en analysgrupp med representanter från bokhandel och distributörer med uppgift att göra rutiner mer effektiva, branschenhetliga och mindre tidskrävande.
- Skapa en transparent rabattstruktur inom bokbranschen för att tydliggöra vad som skall premieras och har fokus på totala flöden.
- Skapa incitament för att öka omsättningshastigheten i försörjningskedjan och minska returerna.
- Kanalisera förlagens marknadsinformation via Bokrondellen för att snabbare nå ut med information som kan generera ökad försäljning.
- Höja servicegrad och leveranshastighet hos distributörerna för att öka omsättningshastigheten och servicegraden gentemot konsument.
- Lägga över fraktansvaret på distributörerna för uppnå bättre servicegrad och större leveranssäkerhet.

Slutsats

Förlagen har ett ofta återkommande försvar för den breda utgivningen: Eftersom man inte vet vilka titlar som kommer att sälja bra är nuvarande överutgivning rimlig. Denna filosofi må ha ett visst berättigande men har fått stå oemotsagd alltför länge. För att kunna fatta väl underbyggda utgivningsbeslut måste förlagen redan på ett tidigt stadium kunna fånga upp trender, regionala skillnader etc. och inte som idag reagera först när boken kommer i retur. Då är boken bokstavligen redan ett avslutat kapitel.

Förlagen står inför nya utmaningar genom att konkurrensen om bästsäljarna har hårdnat. Agenterna kräver kraftfullare marknadsföring och tvingar upp royaltyn.

Allt mindre utrymme ges för satsningar på den breda utgivningen, vilket leder till att den får svårt att nå fram. Förlagen behöver analysera sin utgivning bättre både för att få fart på sin försäljning, ta lärdom inför nya utgivningsbeslut och skapa förståelse för vilken kanal som bäst passar utgivningen. Här finns stora besparingar att göra.

Kostnaderna i hela kedjan förlag–bokhandel behöver sänkas rejält och den generella vinstnivån hos framförallt återförsäljarna höjas. Man måste väsentligt öka omsättningshastigheten och bli mer säljande i butikerna. För att lyckas med detta måste bokbranschens struktur förändras, böckerna behöver säljas ut snabbare genom en mer flexibel prissättning och de faktiska kostnaderna i distributionskedjan måste tas i beaktande när logistiska alternativ övervägs.

Bokhandlarnas vinst genereras idag ungefär till 50 % av backlisten och titelbredden. Prisdifferentieringen mellan nyheter som är prispressade och backlisten är mycket stor. Risken är att konsumenten i framtiden inte är beredd att betala detta höga pris för backlisten (ca 40 % högre än hos internetbokhandlarna). Det finns vetenskapliga studier som visar att konsumenter normalt inte kan hålla mer än 8–10 priser i huvudet. Det talar för att prisdifferentieringen kan fortsätta att vara stor. Jag tror dock att den allmänna känslan för vad en ”jämförbar” bok får kosta i allt större utsträckning kommer att påverkas av internetbokhandlarnas strategi att trumma in sina låga priser.

En framkomlig väg att kunna rättfärdiga prisskillnaderna gentemot internet kan vara att sänka priset på alla beställningar som inte finns i lager och samtidigt garantera kunden att boken kommer att levereras inom två dagar och snabbare än till internetbokhandlarnas kunder.

För att bokhandeln på sikt skall kunna stå emot prispressen behöver omsättningshastigheten ökas väsentligt. För att öka omsättningshastigheten behöver servicegraden och leveranshastigheten förbättras från distributörerna och rabattstrukturerna omarbetas så att de främjar flöden byggda på efterfrågan snarare än utbud.

Bilaga

Personliga intervjuer

Kristina Ahlinder, VD, Svenska Förläggareföreningen
Thomas Wyatt, VD, Svenska Bokhandlareföreningen
Irene Westin Ahlgren, Bonnierförlagen
Håkan Rudels, Bonnierförlagen
Magnus Brundin, Samdistribution
Anders Hemming, Norstedts Förlagsgrupp
Gert Wallin, Natur & Kultur
Dan Israel, Leopard förlag
Maria Börman, Bokrondellen
Per-Olof Hamrin, Förlagssystem/Seelig
Jerker Nilsson, Liber
Madeleine Lawass, Piratförlaget
Lars Jexell, Piratförlaget
Jonny Mattiasson, Bokia Kungälv
Erik Engström, Bokia Kungälv
Thomas Lindqvist, Bokia City/Henric Carlssons Bokhandel, Linköping
Pär Svärdson, AdLibris
Bo Filhage, Wettergrens, Göteborg
Mats Ahlström, Exlibris, Täby
Bo Röstberg, Akademibokhandelsgruppen
Göran Ahl, Akademibokhandelsgruppen
Claes Eriksson, Vaxholms bokhandel
Peo Andersson, Mariestads bokhandel
Kent Jönsson, Mariestads bokhandel
Kent Turesson, Mölndals bokhandel
Sven-Erik Svensson, BokSkotten
Erik Åkerman, NK Bokhandel, Stockholm
Mathias Engdahl, Pocket Shop, Stockholm

Telefonintervjuer

Aestan Orstadius, Oskar Erikssons bokhandel, Strängnäs
Bo Wastesson, H. Sandbergs, Eskilstuna, Nilssons Bokhandel, Köping
Hans Carlsson, Halmstads Bokhandel
Per Nelzén, Blombergsska Bokhandeln, Lindesberg
Anders Billing, Nils Asp Bok & Pappershandel, Höllviken.
Magnus Tagesson, Entertainment Network Scandinavia

Referensverk

Tidningen Svensk Bokhandel

Den svenska bokhandeln. En analys. Rapport från Bokbranschens Finansieringsinstitut, BFI 2006

Bokbranschen i Sverige. Utvecklingen mellan 1973 och 2003. Rapport från Svenska Bokhandlareföreningen och Svenska Förläggareföreningen 2003

Bokbranschstatistik 2005. Rapport från Svenska Förläggareföreningen