



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Integration inom försörjningskedjan hos detaljhandelskedjor

Kandidatuppsats i logistik VT 2011

Författare: Daniel Granfors 851003

Patrik Rönnkvist 860614

Handledare: Martin Öberg

Sammanfattning

I den här uppsatsen undersöks betydelsen av integration inom försörjningskedjan hos detaljhandelskedjor i en tid där branschen förändras. Konkurrensen ökar och detaljhandlarna möter allt högre krav från kunderna. Arbetet utförs genom datainsamling, litteraturstudier samt fallstudier i form av kvalitativa intervjuer med personer som har god insikt i tre detaljhandelskedjors verksamhet. Uppsatsen fokuserar på specialvaruhandeln och utelämnar dagligvaruhandeln. Med en blandning av induktion och deduktion undersöks företagen Intersport, MQ och Team Sportia.

Detta är intressant eftersom dagens forskning inte är överens om betydelsen och användandet av integration och för att den inte behandlar specialvaruhandeln i någon större utsträckning. Frågor ställs rörande integrationens betydelse, i vilka områden som integrationen är viktigast samt vad/vem som påverkar och driver integrationen.

Författarna kommer fram till att betydelsen av integration är stor, trots att inte alla forskare håller med om det. De undersökta företagen arbetar alla aktivt med integration och ser konkurrensmässiga vinster i det. Den del av integrationen som detaljhandelskedjorna främst fokuserar på är intern integration medan extern i dagsläget får sekundär prioritet hos de intervjuade. Detaljhandelskedjorna anser sig vara drivande av integrationsarbetet och den största drivkraften bakom är strävanden att minska kostnader.

I studien upptäcker författarna att deras definition av integration och företagens inte är exakt lika. Detta kan bero på att man ännu inte har kommit så långt, främst i den externa integrationen. En viktig aspekt att ta hänsyn till när integrationsframstegen beskådas är kedjans ägarstruktur. En centraliserad detaljhandelskedja har bättre förutsättningar för att lyckas med intern integration än en heterogen franchisekedja.

Erkännande

Vi vill tacka ett antal personer som gjort det möjligt för oss att genomföra det här arbetet genom att de har tagit sig tid att svara på våra frågor. Tack till Jimmy Klintonberg, logistikchef och supply chain manager på Intersport, Olof Jonsson, controller på logistikavdelningen för MQ Retail, och Daniel Sundberg, logistikchef på Team Sportia.

Samtidigt vill vi också tacka vår handledare Martin Öberg för den hjälp vi fått under arbetets gång.

Tack!

Arbetets disposition

Uppsatsen är uppbyggd enligt följande: Till att börja med ges en sammanfattning av rapporten. Denna efterföljs av en definitions/begreppslista för att underlätta läsningen. Sedan går vi vidare till bakgrunden, som utgör starten på arbetet och syftar till att leda in läsaren till ämnet. Därefter följer problemformuleringen och sedan uppsatsens syfte. Efter det redogörs vilka avgränsningar vi har tvingats göra och sedan når vi fram till de frågeställningar, som vi söker svar på. Den nästkommande metodbeskrivningen berättar hur hela studien har gått tillväga samt vilka arbetsformer vi har använt oss av. Efter att all formalia har framställts följer så teoridelen, som låter läsaren ta del av ett antal forskares idéer kring ämnet. Detta avsnitt återberättar alltså en del av allt vad aktuell forskning har att säga om integration i försörjningskedjan hos detaljhandelskedjor. Näst på tur finns en presentation av de undersökta företagen Intersport, MQ och Team Sportia för att underlätta förståelsen i de resterande delarna av uppsatsen. Därefter följer avsnittet där teori och praktik möts. Där återberättas vad våra intervjuer med nyckelpersoner på de studerade företagens logistikavdelningar har sagt, i relation till teorin. I den avslutande diskussionen gör vi en djupare analys och svarar på frågeställningarna. Till sist beskriver vi våra egna slutsatser och tolkningar från studien. Längst bak i uppsatsen finns även bilagor i form av våra intervjufrågor.

Innehållsförteckning

1	Inledning	2
1.1	Bakgrund	2
1.2	Problemformulering	4
1.3	Syfte	5
1.4	Avgränsningar	5
1.5	Frågeställningar	6
2	Metodbeskrivning	7
2.1	Fas ett: datainsamling	7
2.2	Fas två: behandling av data	7
2.3	Fas tre: empirisk studie.....	7
2.3.1	Forskningssynsätt	7
2.3.2	Metod.....	7
2.3.3	Metodik/teknik	8
2.4	Fas fyra: analys.....	8
2.5	Källkritik, reliabilitet och validitet	8
3	Teoretisk referensram	10
3.1	SCM inom detaljhandeln.....	10
3.2	Allmänt om integration	10
3.2.1	Var är integrationen viktig?.....	12
3.2.2	Integrationens beståndsdelar	13
3.3	Integrerad information inom försörjningskedjor	13
3.3.1	Informationsutbyte	14
3.3.2	Gemensam planering	14

3.4	Faktorer som påverkar integrationen.....	14
3.4.1	Drivkrafter	14
3.4.2	Globaliseringens betydelse.....	15
3.4.3	Centraliserad jämfört med decentraliserad organisation	15
3.4.4	Barriärer för integration.....	15
3.4.5	Hur är försörjningskedjan koordinerad?.....	16
3.5	Summering	16
4	Presentation av företagen i fallstudien	17
4.1	Intersport	17
4.1.1	Allmänt.....	17
4.1.2	Intersports utveckling	17
4.1.3	Intersports försörjningskedja	18
4.2	MQ Retail.....	18
4.2.1	Allmänt.....	18
4.2.2	MQs utveckling	18
4.2.3	MQs försörjningskedja	19
4.3	Team Sportia	19
4.3.1	Allmänt.....	19
4.3.2	Team Sportias utveckling	19
4.3.3	Team Sportias försörjningskedja.....	20
5	Betydelsen av integration – teori och verklighet möts.....	21
5.1	Bransch i förändring.....	21
5.2	Nyttan med integration	22
5.3	Pågående process.....	23
5.4	Specialvaruhandelskedjornas fokus vid integration	24
5.5	Konflikter vid integrationsimplementering	25
5.6	Informationsutbyte i detaljhandelskedjorna	26
5.7	Incitament för företagen att arbeta med integration	28
5.8	Aktörer som driver på integrationen samt globaliseringens betydelse.....	29
6	Diskussion.....	30
6.1	Besvarade frågeställningar	30
6.1.1	Betydelsen av integration är stor	30
6.1.2	Intern integration i fokus	30
6.1.3	Flera drivkrafter men bara en drivande aktör?	31
6.2	Andra viktiga aspekter.....	31
7	Avslutning.....	33
7.1	Slutsatser	33
7.2	Begränsningar och förslag till framtida forskning.....	34
8	Källförteckning	35

Bilagor

Följande bilagor återfinns sist i dokumentet:

Bilaga 1, intervjufrågor till Jimmy Klintonberg

Bilaga 2, intervjufrågor till Olof Jonsson

Bilaga 3, intervjufrågor till Daniel Sundberg

Begreppslista/definitioner

I vårt arbete har vi valt att använda ett antal uttryck som i vissa fall måste definieras för att läsaren ska förstå vad vi menar. Våra egna definitioner av dessa (såvida inte annat anges) finns nedan:

Supply Chain (SC) motsvarar den svenska benämningen varuflödeskedjan eller försörjningskedjan. Här avses kedjan produkter från råvaruleverantör, via tillverkare, till detaljhandlare och sedan till slutkund eller konsument.

Supply Chain Management (SCM) innebär ett antal metoder för att minimera kostnader över hela system, samtidigt som kraven på servicenivå uppfylls. Här ingår att effektivt integrera leverantörer, tillverkare, lager och butiker så att varor produceras och distribueras i rätt kvantitet, till rätt plats och i rätt tid. (Simchi-Levi, Kaminsky, & Simchi-Levi, 2008, s. 1)

Endast ordet integration avser i vår text en förkortning av begreppet supply chain integration (SCI), vilket kan läsas mer om i inledningskapitlet.

Retailer har den svenska betydelsen detaljhandlare eller detaljist som i vårt fall säljer varor till slutkund, i huvudsak privatkonsumenter.

Franchising är en väletablerad affärsmodell som bygger på att ägaren av exempelvis ett varumärke, en produkt eller ett koncept säljer rätten till en eller flera enskilda företagare att få använda ägarens koncept etc.

Tier 1/first tier är den närmaste partnern i kedjan. Det kan både vara en leverantör eller en kund.

Tier 2/second tier är den näst närmaste partnern i kedjan, det vill säga närmaste leverantörens leverantör eller den närmaste kundens kund.

Prestation har en bred betydelse i vår studie. Begreppet avser både hur väl ett företag eller en kedja utför sina aktiviteter och vilka resultat de uppnår. I detta innefattas då såväl effektivitet i material- och informationsflöde, som flexibilitet, servicenivå, och ekonomiskt utfall.

Att integrera innebär det egentliga arbetet mot att skapa integration mellan två eller fler parter.

Funktionsintegration i materialförsörjningen definierar vi som att åtskiljda funktioner inom SCM integreras med varandra. Ett exempel på detta är funktionerna inköp och lagring.

Materialstyrningsfunktionen, materialförsörjningen eller materialstyrningen motsvaras av det engelska begreppet SCM.

En detaljhandelskedja är en organiserad sammanslutning av detaljhandlare. Många aktörer som tidigare kallats grossister har på senare år övergått till att inta rollen som detaljister.

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Vi lever idag i vad som av vissa kallas konsumtionssamhället, där kunden kan anses vara kung och ibland ställer hårda krav på företagen. Tydliga trender på detaljhandelsmarknaden är ett växande antal produkter med kort livscykel samt krav på hög tillgänglighet. Kunden söker ett brett utbud där alla produkter måste finnas tillgängliga i butik, annars går han/hon till en konkurrent istället. Mönstret som kan tydas är att individualism och flexibilitet blivit allt viktigare – tvärtemot tidigare då masskonsumtion och standardisering, styrt av tillverkarna, gällde. Det finns ett antal olika metoder för företagen att hävda sig i konkurrensen, där supply chain management är en utav dem (i fortsättningen kommer vi att använda förkortningen SCM för supply chain management). Utvecklingen har dock ställt krav på ökade samarbeten mellan företagen inom försörjningskedjan. De förhållanden som konsumtionssamhället medför kräver en välfungerande supply chain som kan agera flexibelt och klara av kundens behov. Som ett led i denna utveckling har angreppssättet SCM fått stor betydelse.

SCM är ett vida använt begrepp som kan definieras enligt följande:

”Supply chain management is a set of approaches utilized to efficiently integrate suppliers, manufacturers, warehouse, and stores, so that merchandise is produced and distributed at the right quantities, to the right locations, and at the right time, in order to minimize system wide costs while satisfying service level requirements.” (Simchi-Levi, Kaminsky, & Simchi-Levi, 2008, s. 1).

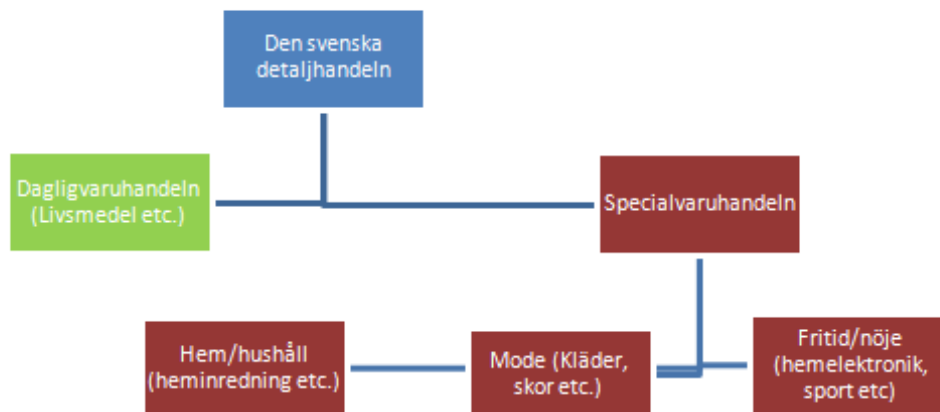
SCM handlar om hur organisationer hanterar sin försörjningskedja, det vill säga flödet av material och information vilket beskrivs utförligare senare. Detta har fått en ökad betydelse i företagets strategi då det har en positiv inverkan på företagets resultat. En av de viktigaste delarna för att SCM skall fungera effektivt är att samarbetet mellan de olika parterna tar ett bredare perspektiv än bara transaktioner. När detta samarbete övergår i en djupare form talar man istället om integration. Vad vi menar med integration är när två eller fler parter i samförstånd arbetar mot gemensamma mål och tillsammans utvecklar en strategi där samtliga aktörer har något att vinna. Integration inom försörjningskedjan definieras som följer:

”Integration refers to the extent to which separate parties work together in a cooperative manner to arrive at mutually acceptable outcomes. Accordingly this definition encompasses constructs pertaining to the degree of cooperation, coordination, interaction and collaboration.” (O’Leary-Kelly & Flores, 2002)

Den svenska detaljhandeln har på senare år förändrats och utvecklingen fortsätter. I en rapport som AB Handelns utredningsinstitut (2008) gjort på uppdrag av Handelns utvecklingsråd framkommer att enskilda företag vilka inte är kedjeanslutna tappar marknadsandelar. Samtidigt ökar antalet kedjeanslutna butiker och detaljhandelskedjorna ökar sin marknadsandel. Detaljhandlare befinner sig idag i en hårt konkurrensutsatt miljö och för att öka sin konkurrenskraft måste effektiviteten i verksamheten förbättras. Denna konkurrenssituation kan hanteras på olika sätt. Som vi tidigare nämnt är SCM och integration en strategi för att öka effektiviteten.

För att förtydliga vad detaljhandelskedjor är har vi använt oss av definitionen för kedjeföretag som kommer från engelskans ”chain store”. Detta innebär en organisation med flera filialer som bedriver dess verksamhet. Det kan också vara en frivillig sammanslutning av fristående företag. Vanligaste orsakerna till kedjebildning är att få större volymer vid inköp av varor och geografisk utbredning. Inom detaljhandeln förekommer detta ofta (Nationalencyklopedin, kedjeföretag). Det är också vanligt att kedjor blandar dessa två olika sätt, det vill säga att organisationen äger egna filialer som de själva driver, men även välkomnar fristående företagare att ansluta sig till kedjan.

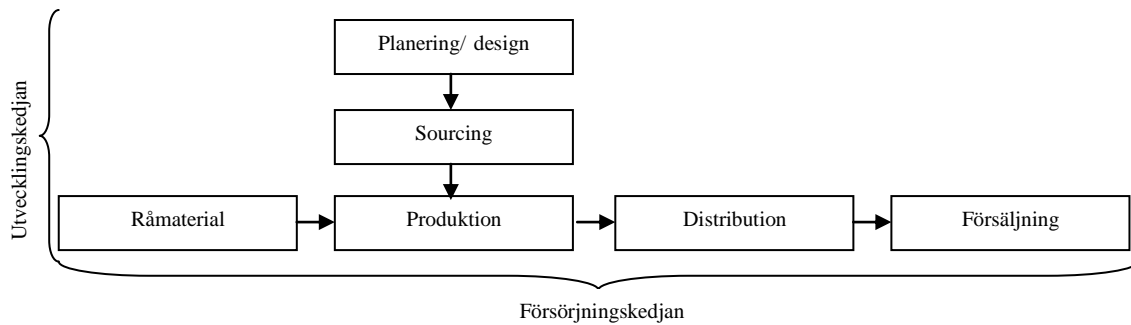
Den svenska detaljhandeln kan delas upp i olika delar eller segment. Tidsskriften Market beskriver branschen enligt bilden nedan.



Figur 1: Den svenska detaljhandeln (Market, 2010, s. 6).

Som bilden ovan illustrerar delas detaljhandeln upp i två huvuddelar, dagligvaruhandel och specialvaruhandel. I dagsläget finns mycket forskning om dagligvaruhandeln men specialvaruhandeln har inte fått samma uppmärksamhet. Samtidigt finns stor förbättringspotential för företag inom specialvaruhandeln som förlorar pengar på grund av realisationer, som orsakas av säsongvariation i kombination med bristande supply chain management. Därmed inriktar vi vår studie på specialvaruhandeln.

Inom SCM anses försörjningskedjan vara central och därför måste integrationen fungera mellan de olika parterna. Detaljhandeln går ut på att varor köps och säljs och genererar ett fysiskt flöde där försörjningen till butikerna är mycket viktig. Samtidigt är flödet av information nödvändig för att det fysiska flödet skall fungera väl. Därmed är integration i försörjningskedjan av stor betydelse för detaljhandeln.



Figur 2: Företagets utvecklings- och försörjningskedja (Simchi-Levi, Kaminsky, & Simchi-Levi, 2008, s. 4).

I figuren ovan kan vi se en försörjningskedja vilken är kombinerad med utveckling av nya produkter. Försörjningskedjan är ett komplext nätverk som ofta sträcker ut sig globalt. Alla aktörer som påverkar produktens kostnader och har en inverkan på hur väl produkten uppnår slutkundens önskemål ingår. Det vill säga från de aktörer som hanterar råmaterialet för en produkt, genom produktionsprocessen, till distributören vilket innefattar lager och distributionscenter och slutligen till återförsäljare och butiker vilka erbjuder produkten till slutkunden som konsumerar den. Utvecklingskedjan är uppsättningen aktiviteter och processer som är förknippade med framtagningen av nya produkter. Inom planering och design innefattas beslutsprocesser såsom, om man skall tillverka själv eller köpa, hur produkten skall se ut och hur produktionen skall gå till. Inom sourcing beslutas val av leverantör, typ av samarbete med denne och kontraktering. Det är också viktigt att involvera leverantören tidigt i utvecklingsprocessen. Att hela tiden hålla ett systemtänk och undvika suboptimering, det vill säga att vissa delar av kedjan bara ser till sitt eget bästa, är mycket svårt (Simchi-Levi, Kaminsky, & Simchi-Levi, 2008, ss. 1-5).

1.2 Problemformulering

SCM är ett brett begrepp där många olika aspekter och samband ingår. Exempel på olika delar att tänka på är; typ av produkt, antal aktörer i kedjan, teknik, och distributionskanalens utformning etcetera. För att hela försörjningskedjan ska fungera väl krävs att flera delar tas hänsyn till. En av delarna i SCM är integrationen mellan olika enheter i försörjningskedjan. Utan att denna fungerar väl, finns en risk att flödet av varor i kedjan missgynnas och det påverkar prestationen negativt. Vi väljer att titta på delen inom SCM som berör integrationen i försörjningskedjan.

Teoretiskt sett består en integrerad försörjningskedja av flera företag som samarbetar i lag mot andra kedjor, och många företagsledare förklarar förhållandet som från leverantörens leverantör till kundens kund (Henkoff, 1994). I den ökade konkurrensen på marknaden menar Ganesan et al (2009) att företag måste öka samarbetet med övriga aktörer i företagets försörjningskedja för att lyckas vara konkurrenskraftig.

Gimenez och Ventura (2005) menar att god integration i försörjningskedjan har en positiv inverkan på ett företags logistikprestation, vilket i deras fall inkluderar totala logistikkostnader, brist och ledtid. Vidare påvisar Droge et al (2004) att väl fungerande intern integration är direkt kopplad till goda finansiella resultat, medan extern integration har en stark relation till ökade marknadsandelar. Bäst resultat ska nås genom att ha en kombination av god intern och extern integration. Fawcett och Magnan (2002) menar däremot att väldigt få företag formellt har lyckats integrera sig väl i sin supply chain. Bakgrunden till det är att integration är svårt att införa i verkligheten, hävdar Christopher och Jüttner (2000). I teorin kan det verka enkelt men mycket arbete krävs för att lyckas. De menar att det finns ett antal barriärer som hindrar

utvecklingen. Frågan som uppkommer efter Neumans och Samuels (1996) studie är ifall det finns tillräckliga motiv hos aktörerna för att sträva mot en högre integration?

Även Fabbe-Costes och Jahre (2007) är kritiska och menar i sin studie att det saknas goda bevis för att en ökad supply chain integration ger ett bättre ekonomiskt resultat och att det mer handlar om fint prat om fenomenet än verkligt genomförande. Vidare pekar de också på att integrationen är svår att införa och utöva. Detta kan bero på en bristande acceptans för integration hos företagen, vilket Fawcett och Magnan (2002) antyder då de menar att företagare är rädda för att integrera sig med externa aktörer. Likt många andra rekommenderar Fabbe-Costes och Jahre att ytterligare studier görs inom området.

Det finns alltså en uppsjö av teoretisk forskning kring vikten av integration men meningarna går isär vad gäller möjligheten att implementera integration. Dessutom finns det frågetecken kring hur stor betydelse integrationen verkligen har och om det är viktigt att förbättra? Simchi-Levi et al (2008, s. 14) ställer öppet frågan, vilken nivå av integration krävs inom den egna organisationen samt med externa partners? Vi anser att det är intressanta frågor och väljer att göra som flertalet forskare rekommenderar; att fortsätta undersöka problemet.

1.3 Syfte

Vårt syfte är att undersöka betydelsen av integration i försörjningskedjan som ett medel för att klara av den hårdnande konkurrensen på marknaden. Dessutom vill vi utreda vad som påverkar möjligheten till förbättrad integration.

1.4 Avgränsningar

Inledningsvis intresserade vi oss för integration i försörjningskedjan men begränsningar i tid och rum gör att vi inte kan undersöka alla branscher. Den dynamiska och föränderliga detaljhandelsbranschen lockade vår uppmärksamhet, varpå vi valde att inrikta oss på de stora butiks kedjorna eftersom dessa får en allt större betydelse på marknaden. Därefter begränsade vi vårt fokus till specialvaruhandeln, och utelämnade därmed dagligvaruhandeln. Att dagligvaruhandeln utlämnas beror på att denna redan har behandlats utförligt inom forskningen. Inom specialvaruhandeln finns däremot mycket kvar att göra. Dessutom valde vi att exkludera e-handeln i studien, då denna kan ses som ett eget, avskilt område.

I en allt hårdare konkurrens får företagens logistikfunktion och supply chain management allt större betydelse för prestationen. Till följd av att konkurrensen i allt högre grad sker mellan olika försörjningskedjor argumenterar många forskare för att integrationen har en avgörande roll, medan vissa forskare ifrågasätter betydelsen. Detta har väckt ett intresse hos oss att inrikta vårt arbete på integrationen i försörjningskedjan hos detaljhandelskedjor inom specialvaruhandeln.

Då även specialvaruhandeln har en stor utbredning avgränsade vi oss av praktiska skäl först till den svenska marknaden och sedan till Göteborgsbaserade detaljhandelskedjor, det vill säga sådana med huvudkontor i Göteborg. Därefter föll urvalet av studerade företag på tre stycken inom segmenten sport/fritid och konfektion. Dessa företag finner vi intressanta eftersom de befinner sig på hårt konkurrensutsatta marknader. Konfektion har redan under många år varit i en tuff bransch med många konkurrenter, medan sport/fritid nu upplever ett ökat intresse från nya aktörer. Alla tre företagen är i färd med eller har genomfört stora förändringar inom varuförsörjning. Vidare har branscherna sport/fritid och konfektion stora likheter då andelen konfektion inom sport/fritid ökar.

1.5 Frågeställningar

Efter arbetet med inledningen, problemformuleringen, syftet och avgränsningarna har nedanstående frågor utkristalliserats:

Vilken betydelse har integrationen för specialvaruhandeln?

Integrationen mellan aktörer i försörjningskedjan får stor uppmärksamhet i teorin – därför är det intressant att veta den verkliga innebörden.

I vilka områden är integrationen viktigast för specialvaruhandelskedjorna?

Med dessa områden menar vi var i försörjningskedjan som företagen bör lägga störst fokus på integration.

Vad påverkar och vem/vad driver integrationen?

Här menar vi vilka bakomliggande faktorer och/eller aktörer som ligger bakom arbetet mot en ökad integration i försörjningskedjan.

2 Metodbeskrivning

Den här uppsatsen har i huvudsak genomförts i fyra stadier; insamling av data, behandling av data, intervjuer och analys. Här följer en beskrivning av dessa faser:

2.1 Fas ett: datainsamling

Vi gav oss in på området integration i försörjningskedjan och samlade in data (litteraturstudier) framförallt bestående av vetenskapliga artiklar av logistikforskare med flera, som publicerats i diverse branschtidskrifter. Utöver artiklarna använde vi oss också av ett par passande kursböcker i datainsamlingen. Informationen, som införskaffats via universitetsbiblioteket elektroniska tjänster, får därmed ses som sekundärdata.

2.2 Fas två: behandling av data

I fas nummer två tvingades vi göra vissa avgränsningar för att ämnet inte skulle bli allt för omfattande. Vi beslutade vilka teoretiska ansatser till problemet som skulle användas och inledde skrivandet av teoriavsnittet. En del artiklar och teorier sållades bort för att komma så nära ursprungskällan som möjligt så att referat på referat undviks, och en del behöll vi för att det var mest intressant och för att det låg närmast vårt problem. Vad som följde efter det var att vi skapade en allmän inledning för att sätta in läsaren i problemet, för att sedan återge en god bild av vad tidigare forskning lärt oss om integration.

2.3 Fas tre: empirisk studie

2.3.1 Forskningssynsätt

Den empiriska studien utgjorde det tredje stadiet i vår uppsats. Det finns två olika tillvägagångs- eller synsätt när en forskningsrapport ska skrivas; induktion och deduktion. Vi har genomfört vårt arbete med en blandning av de båda tillvägagångssätten, men det motsvarar mer den induktiva modellen på grund av att vi inte skapar egna teorier innan empirin genomförs. Samtidigt liknar förfarandet till viss del deduktion, då vi utan stora förkunskaper först läste in oss på teorin och utifrån detta arbetade fram problemformuleringen. Innan den empiriska undersökningen påbörjades hade vi en del kunskap om ämnet och kunde därför ställa frågor på ett sådant sätt att svaren blev relevanta för vårt problem. Därefter kunde vi dra egna slutsatser utifrån empirin. Fördelen med induktion är att det inte finns några förutfattade meningar innan analysen av teorin görs. Nackdelen jämfört med deduktion är att det med det senare tillvägagångssättet blir lättare att ställa relevanta frågeställningar så att svaren täcker en del av forskningen som tidigare saknades (Lundahl & Skärvad, 1992, ss. 40-41).

2.3.2 Metod

Vi valde sedan att närma oss ämnet i uppsatsen genom att göra tre fallstudier, vilket var mycket passande med tanke på uppsatskursens ramar och utformning samt att det gav oss en mer holistisk bild (Lundahl & Skärvad, 1992, s. 152). Med denna metod/angreppssätt fick vi en verklighetsbeskrivning med fallen som representanter, utan att vi behövde kartlägga hela verkligheten. Nackdelen med en fallstudie är att denna ensam inte kan förväntas motsvara verkligheten fullt ut (Ejvegård, 2003). Valet av antal fall är en viktig avvägning att göra mellan bredd och djup i studien (Lundahl & Skärvad, 1992, s. 154). Men genom att vi genomförde tre fallstudier inom samma område gav indicierna, som ledde fram till slutsatserna, ett mer representativt resultat. Fördelarna med fallstudierna är många; vi fick längre tid på oss att ändra problemformuleringen, större närhet till problemet, undersökningen blev mer levande samt fler variabler kunde hanteras jämfört med statistisk analys (Ejvegård, 2003, ss. 33-34). Vår undersökning kan också kallas en aktörsorienterad systemstudie (Lundahl & Skärvad, 1992, s. 150), där aktörerna är de undersökta företagen och systemet är försörjningskedjan.

Det finns ett antal andra tänkbara metoder för denna typ av uppsats men som vi har tvingats välja bort, exempelvis ren komparation eller deskription. Komparation kan användas för att jämföra olika företags integration, men den beskrivs av Ejvegård (2003 s. 41) som komplicerad att tillämpa då jämförelserna ofta inte blir rättvisande. Deskription handlar mer eller mindre bara om beskrivning, vilket gör den för enkel för att vara helt användbar i uppsatsen. Under arbetets gång blev till slut ändå ofrånkomligt att inte använda dessa metoder till viss del, för att lyckas skriva en bra uppsats.

2.3.3 Metodik/teknik

För att få fram de data från praktiken som eftersöks i fallstudien, har vi valt att genomföra en kvalitativ intervju med en representant som besitter djupa kunskaper från varje fall (företag). Detta är det effektivaste sättet att få fram materialet, direkt från en förstahandskälla. Intervjuerna var av det semistrukturerade slaget, då vi sökte mönster men också ville ha respondentens bild. Fördelarna med denna metodik framför enkäter är att vi fick fylligare svar, direkt kunde undvika missförstånd och hade möjlighet att ställa oplanerade frågor (Ejvegård, 2003, s. 61). Dessutom skulle det krävas minst fem till sex veckor för materialinsamling om vi skulle genomföra en lyckad enkätundersökning (Ejvegård, 2003, s. 91). Statistiska metoder har vi avstått från att använda eftersom vi inte kan se hur man rent praktiskt mäter integration i detta sammanhang.

I studien har vi utgått från detaljhandelskedjans perspektiv, men samtidigt vore det intressant att samtala med fler aktörer i deras försörjningskedja. Exempel på sådana skulle kunna vara transportörer och producenter med flera, men ramarna för uppsatsen har satt vissa begränsningar. Varje intervju följdes dessutom av ett omfattande transkriberingsarbete.

När intervjuerna hade sammanställts började vi skriva empiridelen i uppsatsen och koppla det som respondenterna sagt till de teorier vi tidigare beskrivit, för att se hur de överensstämde alternativt skiljde sig åt. Vi hade för avsikt att inte lägga till egna värderingar, utan försökte hålla oss sakliga och undvika att vara subjektiva – djupare analys och egna tolkningar återfinns i diskussionen och slutsatsdelen.

Det vetenskapliga synsätt som vi tagit i anspråk i studien får ses som hermeneutiskt eftersom vi sökte förståelse av ett fenomen i ett speciellt sammanhang där vi redan hade vissa erfarenheter. Vi hade redan en hel del förkunskaper när vi intervjuade och senare analyserade. Därmed tror vi inte att vi lyckats vara helt objektiva i arbetet, utan att våra bakgrunder och värderingar har påverkat resultatet (Lundahl & Skärvad, 1992, ss. 44-45).

2.4 Fas fyra: analys

Analysen utgjorde den sista fasen i arbetet. Här delade vi upp arbetet med att analysera vad som framkom vid intervjuerna utifrån den teoridel som respektive medförfattare läst in sig extra på. Efter det satt vi tillsammans för att utvärdera resterande bitar som inte tagits upp och försökte sammanfoga svaren från intervjuerna med teorin. Sedan hoppas vi att vi lyckades knyta ihop säcken när vi tillsammans formulerade våra viktigaste slutsatser, innan vi avslutningsvis putsade till diverse detaljer som layout, sammanfattning och innehållsförteckning etcetera.

2.5 Källkritik, reliabilitet och validitet

Källkritik måste alltid appliceras, särskilt när man utför ett forskningsarbete, och det har vi försökt ta hänsyn till. När det gäller materialet som undersökningen baserats på har vi använt

en kritisk inställning både vad gäller relevans och tillförlitlighet för att plocka bort en del material. Litteraturen har funnits genom beprövade databaser likt Business Source Premier, som tillhandahåller granskade och tillförlitliga vetenskapliga artiklar samt branschjournaler med mera. Intervjupersonerna har tack vare sina positioner varit mycket trovärdiga men givetvis har inte allt som sades varit relevant för uppsatsen och har därmed inte tagits med. Valet av dessa respondenter gjordes med avsikt att nå den högst ansvarige för logistiken inom respektive företag. I två av tre fall lyckades det, men inte i det tredje – MQ. Detta bör inte påverka utfallet eftersom den vi istället hänvisades till var en annan nyckelperson på logistikavdelningen, med god insyn i arbetet.

De resultat och slutsatser som vi har producerat är med stor sannolikhet färgade av den teori som vi tidigare läst in oss på. Vad vi menar är alltså att det vi till sist kommit fram till är direkt beroende av de källor och den forskning som vi har studerat och valt att använda som analysverktyg. Eventuellt skulle det kunna vara en fördel att göra studien ifrån ett ännu bredare perspektiv, men för att nå det djup vi försökt att få och på grund av ramarna för uppsatsen var vi tvungna att begränsa oss. Betydelse har även valet av intervjupersoner, då deras position kan göra att undersökningsmaterialet får en viss vinkling. Vi anser dock, som tidigare nämnts, att de olika representanterna i studien är tillförlitliga. Vår intervjuteknik har inneburit att även rena åsikter och känslor fått utrymme i materialet. Vi är medvetna om att det har påverkat utfallet till viss del.

I avsnittet där teorin möter empirin, är det inte ovanligt att forskare möter vissa svårigheter när de ska översätta olika begrepp. Denna operationalisering har vi försökt att genomföra genom att välja ut de dimensioner som vi ansåg vara relevanta, vilket påverkas av den bakgrund vi som individer har. Vi är medvetna om att det påverkar resultaten.

I en studie som denna måste alltid reliabiliteten, det vill säga tillförlitligheten ifrågasättas – både när det gäller litterära och mänskliga källor. Det samma gäller för validiteten, vilket innebär att man undersöker rätt saker eller frågar rätt personer (Ejvegård, 2003, ss. 70-73). Vi försökte att kontinuerligt ha dessa begrepp i åtanke under arbetets gång och bedömer att båda delar uppnår godtagbara nivåer. Teorierna som först studerades har funnits genom diverse logistik-, distributions- och detaljhandelsjournaler och personerna som intervjuades jobbar alla på positioner där de bör ha rätt grund för att kunna bistå med sina kunskaper och eventuella åsikter.

3 Teoretisk referensram

Det finns en stor mängd forskning inom SCM – med olika infallsvinklar, men vi inriktar oss i detta kapitel på ett antal teorier där integration hamnar i fokus. Teorierna ger oss en bra grund för att gå vidare med undersökningen och en användbar verktygslåda för att analysera hur detaljhandelskedjorna arbetar. I kapitlet återfinns både mer och mindre positiva röster kring integrationens betydelse, vad som påverkar den, drivkrafter, barriärer, olika former av integration samt var i kedjan fokus bör läggas. Avsnittet innehåller kunskap som har en klar inriktning på integration som en del av SCM. Forskningen är hämtad från olika branscher, men koncentrationen ligger på detaljhandeln.

3.1 SCM inom detaljhandeln

Ganesan et al (2009) menar att rollen som detaljhandlare i dagens värld medför ett ständigt arbete med att hantera konkurrens – både globalt och inom landet. För att bemöta utmaningarna måste detaljhandlare gå utanför det egna företaget och integrera leverantörers och kunders resurser i värdeskapandet. Utvecklingen har skapat en högre svårighetsgrad, som ställer ökade krav på samarbete i framställandet av konkurrensfördelar. Därför krävs att samarbete mellan detaljhandlare och deras leverantörer intensifieras ytterligare och strategiska tillvägagångssätt för att driva efterfrågan måste arbetas fram gemensamt.

För att utveckla sin försörjningskedja bör företagen skaffa sig goda kunskaper om de andra aktörerna inom kedjan och försöka skapa starka band till dessa, vilket både skulle förbättra informationsflödet och förståelsen samt öka förbättringsutsikterna. Härigenom genereras innovationsmöjligheter av både produkter och processer. Vidare menar Ganesan et al (2009) att detaljhandlare måste anpassa sin styrning, sitt arbetssätt och sina strategier inom SCM till den förändrade omvärldsmiljön. Det är allt för vanligt att företagen är försjunkna i att hantera leverantörer och glömmer att utveckla värdeadderande aktiviteter.

Laulajainen et al (1993) delar upp detaljhandelskedjorna i tre typer och kallar dem för helägda (eng. wholly owned), samarbetsbolag (eng. joint ventures) och franchising. Fördelarna respektive nackdelarna är kopplade till kostnader och risk, helägda butiker innefattar hög risk och högre investeringskostnader men fördelen är att vinstmarginalen är högre. Franchising är befattat med låg risk och kostnad men i många fall även låga vinstmarginaler. Lokalt ägande eller franchising är att föredra då butikerna är lokaliserade i glesbygd medan centralt ägande är mer önskvärt om butikerna är lokaliserade nära huvudkontoret (Rubin, 1978). En organisation kan ha båda typer av ägande inom ett land men den ena typen är oftast mer framträdande (Laulajainen, Kazutoshi, & Laulajainen, 1993).

3.2 Allmänt om integration

Integration och Supply Chain Management hör bestämt ihop, vilket kan utläsas av följande citat:

“Efforts to align objectives and integrate resources across company boundaries to deliver greater value are known as supply chain management (SCM) initiatives.”
(Fawcett & Maignan, 2002)

Utmaningen med supply chain integration är att koordinera aktiviteterna i kedjan så att företag kan förbättra sin prestation: minska kostnader, öka servicenivån, allokera resurserna bättre samt snabbt reagera på förändringar på marknaden. För att lättare hantera dessa utmaningar behöver aktörerna integrera de olika ändarna av kedjan, det vill säga den främre som är närmast slutkunden och den bakre som är närmast råvaran (Simchi-Levi, Kaminsky, & Simchi-

Levi, 2008, s. 188). Mycket litteratur behandlar i vilken grad företag är integrerade men det är också viktigt att se till ”spannet” i kedjan som ingår i integrationen. Det har visat sig att en bredare integration som innefattar både tier 1 och 2 för leverantörer och kunder har ett positivt samband med ökad försäljning, snabbare produktutveckling och bättre kvalitet (Kannan & Tan, 2010).

Droge et al (2004) menar att integration har positiv inverkan på företags prestation gällande tiden att ta fram en ny produkt (time-to-product), att få en produkt säljbar på marknaden (time-to-market) och kundlyhördhet (customer responsiveness). Den faktor som visade sig ha en positiv inverkan på marknadsandel var time-to-product. Dessutom påverkade en god kundlyhördhet finansiell prestation positivt. Även Gimenez och Ventura (2005) konstaterar att det finns positiva effekter med integration, deras studie från dagligvaruhandeln visar att integration påverkar företagens logistikprestationer på ett önskvärt sätt.

Teoretiskt sett består en integrerad försörjningskedja av flera företag som samarbetar i lag mot andra kedjor och många företagsledare förklarar förhållandet som från leverantörens leverantör till kundens kund (Henkoff, 1994). Samtidigt menar Richey Jr et al (2009) att trycket från leverantörer, kunder och konkurrenter tvingar företag att omarbeta sina tillvägagångssätt och måste integrera sina affärsprocesser i försörjningskedjan för att behålla konkurrensförmågan. Fawcett och Magnan (2002) menar däremot att väldigt få företag formellt har lyckats integrera sig väl i sin supply chain. De menar att det i nuläget ännu inte handlar om riktig integration utan mer om enklare samarbete mellan företag. Anledningen till det är enligt forskarna att många företag är rädda för att bli beroende av andra och riskera sin suveränitet, samt att de ser hot i form av framtida konkurrens från sina leverantörer. I många fall saknas helt kunskap om hur försörjningskedjan ser ut.

Christopher och Jüttner (2000) pekar på att supply chain integration är en fortgående process, som är svårare i praktiken än i teorin och som på många håll behöver förbättras. Endast genom ett gemensamt engagemang från både aktörernas högsta strategiska och operativa nivåer kan problemen inom och mellan företagen lösas. Uthålliga relationer måste skapas genom samarbeten mot gemensamma mål, snarare än sammankoppling endast genom köparen och säljaren i respektive företag. Ett smalt fokus på transaktionen i sig kan med lätthet bryta kopplingen mellan företagen då en konkurrent erbjuder ett bättre pris. Eventuella barriärer för samarbetet måste överkommas tillsammans av de ingående parterna.

Fabbe-Costes och Jahre (2007) är inne på samma linje som Fawcett och Magnan (2002) då de menar att integrationen inte har lyckats formellt sett. Vidare håller de med Christopher och Jüttner (2000) att integrationen är svår i praktiken, jämfört med teorin. Däremot lägger de tyngdpunkten i sin studie på att det saknas goda bevis för att en ökad supply chain integration ger ett bättre ekonomiskt resultat. Istället pekar de på att det mer handlar om fint prat om fenomenet än verkligt genomförande. Vidare menar de att integrationen är svår att införa och utöva. Dessutom rekommenderar forskarna att ytterligare studier görs inom området.

I nuläget finns det enligt Fawcett och Magnan (2002) tre nivåer av integration i SCM:

- Den enklaste nivån innebär att SCM ses som en applikation av ny teknologi för att förbättra kvaliteten, flödet och utbytet av information. Denna är mycket populär men enkel och ger i regel inte förväntat resultat, däremot förbättras utförandet.
- I nästa nivå anses SCM innehålla några nödvändiga delar för att skapa starkare kopplingar mellan företagen. Delarna som krävs är främst sammankopplade IT-system, integrerade processer mellan företagen, gemensamma målsättningar, överensstämmande åtgärder, delade risker och belöningar samt ledare med erfarenhet från båda företagen. I denna nivå är grunden klar men strukturen och strategin mer av ad hoc (flytande eller tillfällig).
- Toppnivån av SCM innefattar samma som ovan, med tillägg för hänsyn till att SCM har en anknytning till organisationskultur. Dessutom krävs mycket duktiga medarbetare i en specialistgrupp för SCM som upprättar goda relationer och framgångsrikt kan designa och integrera företagen i försörjningskedjan. (Fawcett & Magnan, 2002)

3.2.1 Var är integrationen viktig?

Utvecklingen av SCM bygger mycket på integration. Här finns två slags integration att arbeta med; intern och extern. Den interna fokuserar på samarbete inom det egna företaget, exempelvis mellan olika sektioner, vilket är den typ som företagen är mest benägna att förbättra. Extern integration går utanför det egna företags gränser och innebär ett ökat utbyte med andra företag i kedjan – något som ter sig svårare. Många företag befinner sig dock i ett tidigt skede av integrationsutvecklingen och svårigheterna blir tydliga vid studier av hur långt man kommit i den interna delen. Sprickor finns ofta mellan olika avdelningar och störst är den mellan inköp och marknadsföring (Fawcett & Magnan, 2002).

Gimenez och Ventura (2005) delar upp den interna integrationen genom att skilja på olika funktionella delar, den första delen består av produktion – logistik, vilket är precis som det låter, flödet från produktion till logistikavdelningen inom företaget vid egen produktion. Den andra delen är flödet från logistik till marknadsföring eller säljavdelning. I sin studie från bilindustrin kommer de fram till att det lönar sig att ha god integration mellan produktion och logistik, medan det är överflödigt att lägga resurser på flödet logistik – marknadsföring. De kommer även fram till att en god extern integration leder till bättre logistiska prestationer, det vill säga lägre logistikkostnader, mindre varubrist (stock-outs) och även kortare ledtider (Gimenez & Ventura, 2005).

Vid en eventuell implementering av nya rutiner i ett företag för ökad integration förespråkas att det är bättre att införa både interna och externa integrationsrutiner simultant. Det vill säga att istället för att implementera de interna först och de externa sist, skall båda införas samtidigt för bästa resultat. Detta beroende på de stora synergieffekterna som finns dem emellan (Droge, Jayaram, & Vickery, 2004).

I dagsläget finns ett smalt fokus där hela 95 procent av integrationsansträngningarna koncentreras på den närmaste (first tier) leverantören i kedjan. Detta är det dominerande tillvägagångssättet inom SCM och all kontakt med nästa nivå, det vill säga leverantörens leverantör (second tier) låter man sin närmaste leverantör ta hand om. Endast ett fåtal företag riktar sina integrationssträvanden även åt andra hållet, mot sina kunder. Men också där handlar det uteslutande om närmaste nivån det vill säga first tier (Fawcett & Magnan, 2002).

Värt att tillägga är att de företag med sämst integration är de som kämpar för att få den dagliga verksamheten att fungera. Totalt sett blir integrationen bättre men ytterligare förbättringar behövs (till exempel ökad förståelse mellan olika funktioner) för att få utvecklingen att fortsätta (Fawcett & Magnan, 2002).

3.2.2 Integrationens beståndsdelar

Integrationen utgörs av ett antal delar; information, arbetsgrupper med medarbetare från olika organisationer, processer samt relationer. För att lyckas med informationsintegrationen krävs sammanlänkade IT-system och tvåvägskommunikation mellan företagen. De nya arbetsgrupperna skapar integration på en personlig nivå men kan exempelvis också inkludera leverantörer i produktutvecklingen. Processintegrationen innebär en samverkan med leverantörerna för att designa gemensamma processer. Relationsintegration syftar till att minska antalet leverantörer och istället binda långsiktiga band med ett mindre antal. En faktor som påverkar integrationen är betydelsen av supply management. Desto större kostnader funktionen utgör i företaget – desto större är benägenheten att förbättra integrationen. Samtidigt begränsas möjligheterna att implementera integration i materialförsörjningen om företaget har en dålig förändringsförmåga (Lintukangas, Peltola, & Virolainen, 2009).

Även Lee (2000) tar upp integrationens beståndsdelar, han menar att supply chain integration består av tre delar. Del ett är informationsintegration vilket överensstämmer med Lintukangas et al (2009). Den andra är koordinerat beslutsfattande tillsammans med resursallokering inom kedjan. Den tredje delen som krävs för att en supply chain skall vara integrerad är att alla parter kopplar samman sina organisationer för att dela och använda samma mätetal, samt att de olika parternas mål är anpassade och godkända för kedjan bästa (Lee H. L., 2000).

3.3 Integrerad information inom försörjningskedjor

Eftersom både Lee (2000) och Lintukangas et al (2009) är överens om att integrerad information är en vital del för att supply chain integration skall fungera kommer vi nedan att gå igenom detta något grundligare.

Företag har upptäckt att skapandet av allianser, för att dela med sig av kunskap samt att integrera information i försörjningskedjan, är en resurs de tidigare inte dragit nytta av. Organisationer som till exempel detaljhandelskedjor, som önskar inneha en hög grad av integration behöver utveckla färdigheter som tillåter; öppen kommunikation med partners, problemlösning i team, delning av information elektroniskt, koordinerad produktionsplanering och schemalagd påfyllning av varor, samt gemensamt arbete med produktens kvalitet och leveranssäkerhet (Kulp, Lee, & Ofek, 2004). Integrerad information förväntas leda till lägre operationella kostnader och bättre produktivitet, effektivare resurshantering, högre intäkter och förbättrade kundrelationer. Därmed blir det allt viktigare att för ledningen av dessa att satsa på integrerad information (Patnayakuni, Rai, & Seth, 2006).

En stor mängd information skall utbytas vilket underlättas av ny informationsteknik, men att enbart satsa på teknik och tro att det löser allting är ett dyrt misstag att göra. Ett exempel är Electronic Data Interchange (EDI) vilket är när dokument såsom beställningar, skickas elektroniskt direkt mellan olika parter affärssystem utan att papper hanteras. Enbart införandet av EDI leder inte till ökad prestation för tillverkare (Kulp, Lee, & Ofek, 2004) – huruvida detta stämmer överens med detaljhandelskedjor är oklart. Clark och Hammond (1997) menar också att EDI är ett relativt ineffektivt sätt att uppnå förbättrad prestation.

I praktiken används två typer av informationsintegration vilka kan kategoriseras i informationsutbyte och gemensam planering (Kulp, Lee, & Ofek, 2004).

3.3.1 Informationsutbyte

Utbytet av information om lagernivåer inom försörjningskedjan leder till en förbättrad bild av produkt efterfrågan. Detta leder till att lägre lagernivåer kan hållas samtidigt som risken för brist minskar, hos både detaljist, grossist och tillverkare. Den ökade informationen gör också att bättre prognoser kan göras, samt att tillverkaren snabbare kan svara på efterfrågan och teoretiskt skall detta även sänka kostnaderna. Allt detta påverkar vinstmarginalen på ett positivt sätt. Slutligen skall informationsutbytet hjälpa försörjningskedjan att leverera rätt produkter och tjänster till slutkund vilket också skall leda till att alla parter i kedjan skall kunna ta ett högre prispremium. (Lee, Padmanabhan, & Whang, 2004)

3.3.2 Gemensam planering

Tidigare forskning har gjorts gällande leverantörsstyrda lager (VMI) med empiriskt underlag från företag som Barilla och Campbell Soup. Där framkom att leverantörsstyrda lager, vilket kräver hög grad av integration, bland annat bidrar till lägre bristkostnader, ökad marginal per såld enhet samt förbättrad planering av produktionsserier. Detta gör att företagen kan allokera resurserna bättre vilket naturligtvis har ekonomiska fördelar (Kulp, Lee, & Ofek, 2004). En långsiktig relation förespråkas eftersom det har en signifikant betydelse för resultatet när rutiner för interaktion och investeringar skall göras tillsammans (Patnayakuni, Rai, & Seth, 2006).

Information såsom kundbehov och önskemål, problem med existerande produkter och dylikt är information som detaljisten kan samla upp för att vidareförmedla till tillverkaren. Detta är värdefullt då produkter skall förbättras men även då nya skall designas och tillverkas. Det är därför viktigt att flera parter är med och planerar produktutbud, lagernivåer med mera, för ökad kvalitet och bättre vinstmarginaler (Kulp, Lee, & Ofek, 2004).

3.4 Faktorer som påverkar integrationen

Det finns ett antal faktorer som påverkar, driver på och begränsar integrationen inom försörjningskedjan. Nedan går vi igenom ett antal drivkrafter, globaliseringens inverkan, centraliserad jämfört med decentraliserad struktur inom organisationen samt vem som agerar samordnare inom försörjningskedjorna.

3.4.1 Drivkrafter

Den främsta drivkraften bakom supply chain integration är att förbättra företagets prestation, vilket görs genom att utveckla effektiva handelsrelationer (Richey Jr, Chen, Upreti, Fawcett, & Adams, 2009). SCM har enligt Fawcett och Magnan (2002) potential att hjälpa företag i den hårdnande konkurrensen, men det är viktigt att ha i åtanke att det är ett komplext område som kräver ett realistiskt synsätt på utmaningarna. Samtidigt är det viktigt att inte ha ett allt för starkt fokus på snabba vinster, eftersom det begränsar förändringsförmågan i företagen.

Lintukangas et al (2009) pekar på olika drivkrafter bakom en ökning av funktionsintegrationen i materialförsörjningen hos ett företag. Dessa drivkrafter ligger i att minska transaktionskostnader (kostnader som uppstår i samband med ekonomiskt utbyte), osäkerhet i miljön och svårigheter i informationsdelningen. Dessutom kan en intern strävan mot att stärka den egna organisationens konkurrenskraft, genom förbättrade färdigheter och strategier, driva på. Författarna menar att hur väl integrationen fungerar beror på hur viktigt ledningen tycker att det är och vilken bild av sig själv materialstyrningsfunktionen sänder ut till övriga delar av företaget. Integrationen gynnas således av att materialstyrningen ses som strategiskt viktig inom företaget.

I en benchmarking studie som gjordes i december 1995 undersöktes huruvida supply chain integration användes. Det framkom att supply chain integration hade ett stort stöd från olika parter, dock fanns en tröghet att verkligen implementera denna process. De som var mest angelägna var återförsäljarna som önskade en ökad integration med tillverkarna. Problemet var att de ville ha alla fördelar integrationen medför, men var själva inte villiga att bidra med det som krävs för att ett sådant samarbete skall fungera. Dessutom fanns det ett glapp mellan tillverkarnas uppfattning om återförsäljarna och vice versa, vilket försvårar ytterligare. Även tillverkarna sade sig vara positiva till integrationen men i själva verket gjorde de inte särskilt mycket för att implementera detta, det saknades helt enkelt tillräckligt med incitament för att de skulle göra slag i saken (Neuman & Samuels, 1996). Att incitamenten saknas är inkonsekvent med vad Kulp et al (2004) kommer fram till i sin studie. De menar att informationsintegration, vilken är den viktigaste beståndsdel av supply chain integration, ger högre vinstmarginaler för alla parter inom försörjningskedjan.

3.4.2 Globaliseringens betydelse

Genom en ökad globalisering av materialförsörjningen inom många företag har dessa breddat perspektivet från den egna inputen till hela försörjningsprocessen. Globaliseringen bidrar till att öka integrationen eftersom den skapar krav på förbättrat samarbete mellan olika funktioner och aktörer samt genererar en ökad betydelse för de tidigare nämnda drivkrafterna (Lintukangas, Peltola, & Virolainen, 2009). Dock leder globaliseringen till att försörjningskedjan blir mer komplex, i vissa fall kan man inte tala om kedjor längre utan måste gå över till begreppet nätverk. Detta ställer ännu högre krav på hur integrationen skall hanteras och informationsöverföringen blir särskilt svår att hantera (Lee H. L., 2000).

I sin rapport argumenterar Lintukangas, Peltola & Virolainen (2009) för att en centraliserad organisationsstruktur gynnas av ökad integration och vice versa, medan decentralisering har ett liknande samband till snabb respons. Vidare menar de att internationellt aktiva företag måste hitta en bra balans mellan centralisering och decentralisering för att skapa en god global integration och kunna dra nytta av de stora möjligheterna som stordriftsfördelar, ökad förhandlingskraft, förbättrad tillgänglighet av resurser och multinationella kunder etcetera.

3.4.3 Centraliserad jämfört med decentraliserad organisation

Organisationer som har centraliserat beslutsfattandet gällande lagerhållning har ofta en lättare uppgift då de kan se till hela försörjningskedjan. I de fall då det är ett decentraliserat upplägg är det dock svårare att få en effektiv försörjningskedja ur ett helhetsperspektiv. Risken för suboptimering blir då större. Lee och Whang (1999) är två forskare som har tittat på möjligheterna att i det decentraliserade upplägget lyckas få en effektiv försörjningskedja. De menar att genom att sätta upp en rad regler (eng. corporate rules) kunna styra de olika parternas enskilda mål mot ett gemensamt. Detta genom att använda sig av gemensamma mätetal, bokföringsmetoder, internprissättningssystem och olika operativa begränsningar. Reglerna kan användas både då man har decentraliserat beslutsfattandet inom en organisation men också då oberoende organisationer samarbetar i en försörjningskedja, då genom avtal parterna emellan (Lee & Whang, 1999). Detta kan låta väldigt enkelt men det finns forskare som menar att det ofta upplevs svårt att genomföra erforderliga förändringar i strävan mot en närmare relation mellan köpare och säljare (Galt & Dale, 1991). Det efterfrågas även beprövade ramverk för beslutsfattande i supply chain relationer (Olsen & Ellram, 1997).

3.4.4 Barriärer för integration

Orsaken till att integration eller nära samarbete inom försörjningskedjan inte blir så bra som man önskar har ofta beteendemässiga orsaker. Organisationerna inblandade behöver ha den rätta kulturen som understödjer inrättandet av samarbete inom, såväl som utanför det egna

företaget. Men ofta är dessa själviska, vilket grundar sig i människans naturliga instinkt att skydda sina egna intressen (Owens, 2004).

Det finns tre barriärer till ett nära samarbete inom försörjningskedjan, den första är när det *saknas kunskap om varandra*, något som beror på att de olika parterna fokuserar på specifika uppgifter inom kedjan. Detta leder till brist på engagemang för den andra partens behov och problem. Den andra barriären är då det *inte finns möjlighet att samarbeta*, vilket kan ha olika orsaker. En orsak kan vara då man inte definierar problemen på samma sätt och på så vis inte förstår att de har samma problem. Den sista och mest besvärliga barriären är då de olika parterna *inte vill samarbeta*, vilket ibland kan vara svårt att uppfatta om de inblandade försöker dölja sin ovilja att samarbeta. Oviljan beror ofta på emotionella faktorer och attityder bland människorna som arbetar på företagen (Christopher & Jüttner, 2000).

3.4.5 Hur är försörjningskedjan koordinerad?

Inom mode och klädesbranschen finns det tre olika aktörer som innehar rollen som samordnare. Det vanligaste är att varumärkesägarna (eng. brand owners) har nyckelrollen inom försörjningskedjan, men i vissa fall är det också de största tillverkarna inom textilindustrin. Den tredje som ibland agerar samordnare är tredjepartsföretag som är experter på att hantera försörjningskedjor. Deras roll innefattar att leverera produkten från tillverkare till kunden, det vill säga varumärkesägarna. En variant av försörjningskedja som i dagsläget ännu är tämligen ovanlig är då en organisation äger hela kanalen, det vill säga ett vertikalt marknadssystem. Då detta är aktuellt, uppstår väldigt få eller inga kanalkonflikter eftersom det är en intern kedja med standardiserade flöden. På detta sätt är det enklare för organisationen att samordna försörjningskedjan (Cao, Zhang, To, & Ng, 2008).

3.5 Summering

Följande teorier är av stor vikt att ta med sig till efterföljande kapitel:

Detaljhandelsbranschen förändras och detaljhandelskedjorna måste ändra sitt arbetssätt, till följd av den ökade konkurrensen. Meningarna går isär om integrationens betydelse och vissa menar att det finns stora vinster att göra med en välfungerande supply chain integration. Andra hävdar däremot att barriärerna ännu hindrar företagen från att dra nytta av vinsterna. Oavsett inställningen till betydelsen av integration menar forskare att denna skall införas med ett brett perspektiv det vill säga externt och internt på samma gång. Studier visar att integrationen i dagsläget främst riktas internt och till viss del externt mot tier 1 leverantörer. Integration är svår att lyckas med och är en ständig process där integrerad information utgör en viktig del. De främsta drivkrafterna bakom integration är att förbättra företagets ekonomiska och logistiska prestation. Förutsättningarna för centraliserade och decentraliserade organisationer är olika, detta då decentraliserade organisationer har svårare att få ett helhetsperspektiv av försörjningskedjan.

4 Presentation av företagen i fallstudien

I detta kapitel introduceras de tre detaljhandelskedjor som vi har studerat. Varje företag presenteras först allmänt, följt av en redogörelse av deras utveckling och till sist gestaltas respektive företags försörjningskedja enligt intervjupersonernas redogörelse. I figurerna som beskriver försörjningskedjorna har vi valt att främst beskriva produktflödet, men givetvis existerar även ett informationsutbyte mellan aktörerna. De intervjuade personerna är; Jimmy Klintenberg, supply chain manager och logistikchef på Intersport; Olof Jonsson, controller på MQs logistikavdelning samt Daniel Sundberg, logistikchef på Team Sportia.

Vi vill även förtydliga att inom branschen talar man om helintegrerade kedjor eller företag – med detta menas centralstyrda detaljhandelsorganisationer, där moderbolaget äger alla butiker. Denna centrala styrning innebär att sortimentet homogeniseras och inköp samt distribution genomförs centralt.

4.1 Intersport

4.1.1 Allmänt

Intersport Sverige AB är den tjugofjärde största aktören i svensk detaljhandel (Market, 2010, s. 20). Enligt Intersports egen webbsida hade kedjan en försäljning på 4,1 miljarder kronor under 2010, fördelat på 153 butiker. I segmentet Sport och fritid, som Market (2010) placerar in Intersport på, finns endast en större aktör bland sporthandlarna (Stadium).

Kedjan, som i dagsläget inte är helintegrerad, är på frammarsch – under 2009 lyckades man öka sin marknadsandel ytterligare och de senaste två åren har försäljningen ökat med flera hundra miljoner kronor.

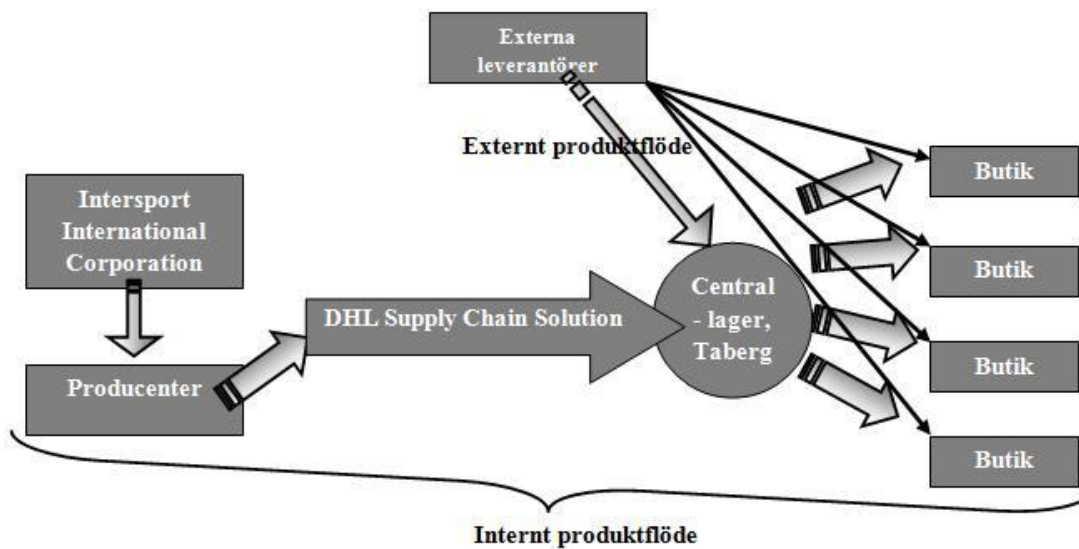
4.1.2 Intersports utveckling

Föregångaren till Intersport grundades 1962, sedan inköpsgrupperingen "Sport-tian" i Stockholm, kallade sportfackhandlare till ett möte. Ämnet som diskuterades var hur man skulle klara konkurrensen från varuhusen som vid den tiden öppnades på flera håll. Utgången av mötet blev att Sportsam Ekonomisk Förening bildades.

En ombildning av verksamheten skedde 1974 då man skapade Intersport, som ägs av de handlare vilka idag driver butiker i kedjan. 2008 flyttades huvudkontoret till Mölndal från Jönköping, där det legat sedan 1975.

Idag ingår Intersport Sverige i Intersport International Corporation (IIC) som grundades 1968 då tio självständiga europeiska inköpsorganisationer gick ihop. Med över 4 900 butiker i 32 länder är IIC världens största sportkedja. Den totala omsättningen 2010 var 9,2 miljarder Euro (Intersport, Om oss).

4.1.3 Intersports försörjningskedja



Figur 3: Förenklad modell av Intersports försörjningskedja (egen modell).

Intersports försörjningskedja startar på ett par olika ställen. Produkter av egna varumärken köps in antingen via Intersports internationella organisation eller direkt av producenter, alternativt genom agenter i Asien. (Noterbart är att inget varuflöde finns mellan IIC och producent – mellan dessa parter existerar endast ett flöde av information.) Därefter tar DHL hand om flödet till centrallagret i Taberg och sedan vidare ut till butik. Produkter av externa varumärken (från externa leverantörer) skickas delvis till centrallagret och distribueras sedan av DHL till butik, och delvis direkt från de externa leverantörerna ut till butik. Ett av målen är att minska omfattningen av den senare delen för att istället öka andelen centralt inköpta varor som mellanlandar i Taberg. På detta vis ska den centrala lagerstyrningen förbättras, samtidigt som man erhåller en högre prioritet hos både leverantör och speditör samt får bättre inköpspriser. I dagsläget får butikerna leveranser från centrallagret fem gånger i veckan.

4.2 MQ Retail

4.2.1 Allmänt

MQ är ett företag som är verksamt inom modebranschen, vilken omfattar tre undergrupper: kläder, skor och accessoarer. Inom kategorin mode ligger MQ bland de tio största, men räknas ändå som ett mellanstort företag. Räkenskapsåret 2008/2009 uppgick omsättningen till 1,73 miljarder svenska kronor (Market, 2010, s. 89). Företaget har under samma period 1 200 medarbetare och drygt 100 butiker (MQ, Om MQ).

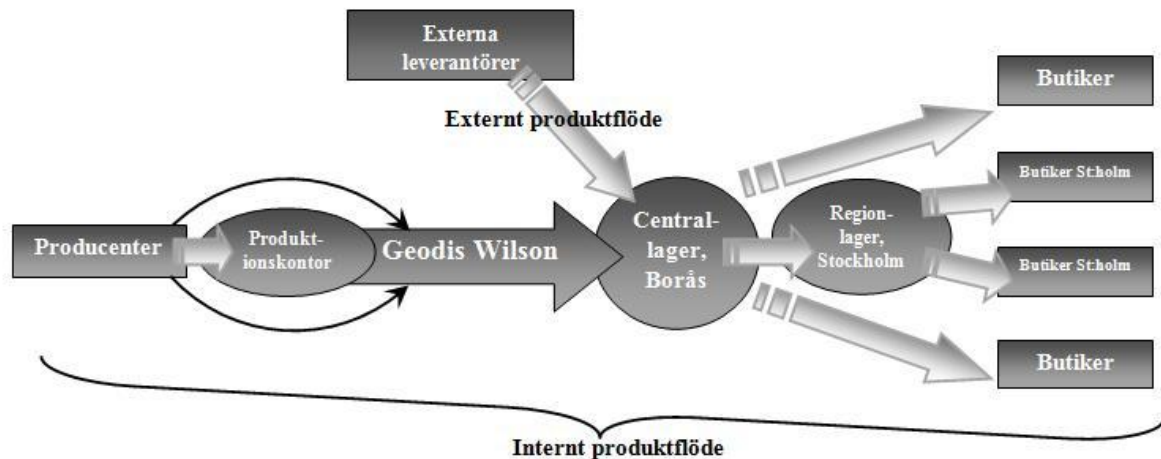
4.2.2 MQs utveckling

Det startade 1957 då ett antal modebutiksägare samlades i Stockholm för att diskutera hur de kunde marknadsföra sig tillsammans, Detex AB bildades. 1993 omorganiserades MQ från att ha varit en frivillig fackhandelskedja till en form av franchiseliknande styrning. Den första maj 2006 gick det finska bolaget CapMan in som majoritetsägare i MQ. Alla butiker köptes upp och ingår nu i MQ Retail, som är en helintegrerad kedja (MQ, Historik).

Idag satsar MQ på att bli Nordens ledande varumärkeskedja, först skall de expandera till Norge och sedan till Finland. Deras koncept är att sälja både egna (interna) produkter och externa produkter, det vill säga andra varumärken. Efter att CapMan gick in som ägare och alla butiker köptes upp, arbetar organisationen på att själva styra mycket av det som tidigare var de-

centraliserat och hanterades av de olika handlarna. Till exempel löneadministration, ta fram fungerande policier samt att få processer och logistik att fungera (Redebrandt, 2010).

4.2.3 MQs försörjningskedja



Figur 4: Förenklad modell av MQs försörjningskedja (egen modell).

MQs försörjningskedja börjar vid ett antal producenter som tillverkar deras produkter. I dagsläget går inte allt genom produktionskontoren, utan en del av produkterna går direkt till Geodis Wilson som hanterar utrikestransporterna. Tanken är dock att det mesta skall gå genom produktionskontoren i framtiden. Därefter kommer godset till centrallagret i Borås som hanterar lagring och plockning av godset, detta är utkontrakterat och hanteras av företaget DHL Texport. Till centrallagret levererar även de externa leverantörerna, det vill säga de varumärken som inte är MQs egna. Efter centrallagret i Borås går produkterna direkt ut till butikerna. Undantaget är ett antal butiker i Stockholm vilka inte har tillräcklig lagerkapacitet för att klara av den höga varuomsättningen. Där finns ett regionlager som mellanhand och förser butikerna i Stockholm med varor.

4.3 Team Sportia

4.3.1 Allmänt

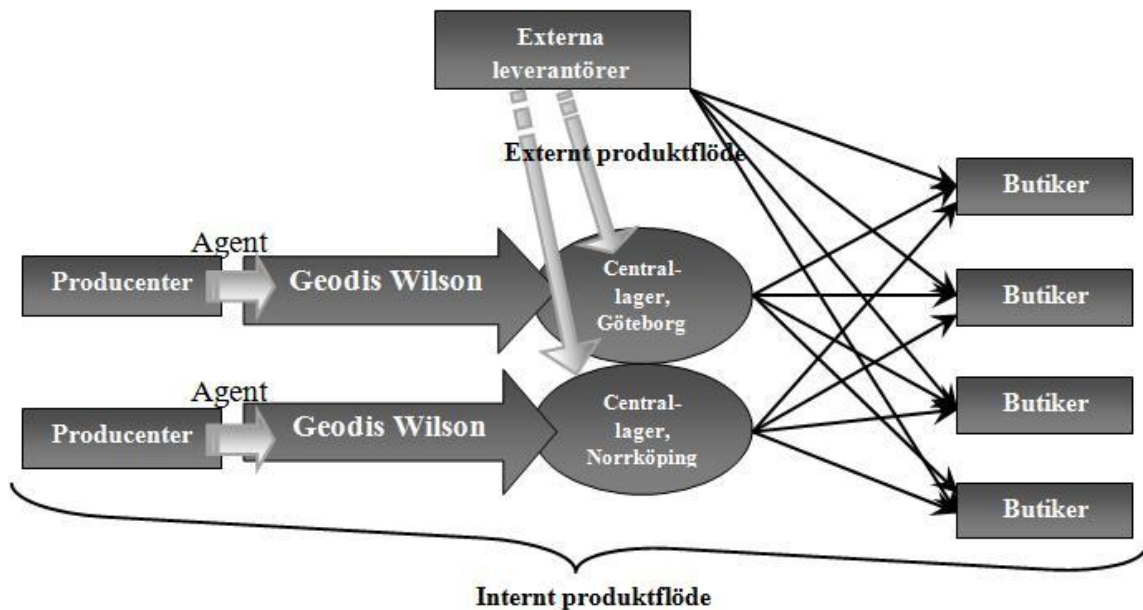
Team Sportia är den tredje största sportkedjan i Sverige, den är rikstäckande och är starkast etablerad i medelstora tätorter men finns även i små och stora orter (Team Sportia, Om Team Sportia). Bolaget ägs av stiftelsen Sportkompetens (52,5 %) och utav franchisetagarna. År 2009 hade den icke helintegrerade kedjan en omsättning på 2,3 miljarder kronor och antalet butiker uppgick till 115 stycken (Market, 2010, s. 147). Antalet medarbetare uppgår till mer än 700. Varje butik arbetar även aktivt med lokala sportklubbar (Team Sportia, Om Team Sportia).

4.3.2 Team Sportias utveckling

Liksom våra tidigare nämnda företag gick enskilda fackhandlare ihop för att kunna konkurrera med de stora varuhusen, detta gjordes på 60- och 70-talet för Team Sportias del. 1973 bildades Fri Team och de järnhandlare som sålde sport bildade så småningom Järnia Sport. Det senare nämnda döptes efter hand om till Sportia. År 1989 slogs Fri Team och Sportia ihop för att bilda sportkedjan Team Sportia och inledningsvis var samarbetet en frivillig fackkedja. För att få en enhetligare profil och starkare samarbetsform gick de 1994 över till att vara en

franchisekedja. För en kort tid sedan, hösten 2010, köpte Team Sportia upp butikskedjan Sportex för att bli ledande inom segmentet cykel (Team Sportia, Om Team Sportia).

4.3.3 Team Sportias försörjningskedja



Figur 5: Förenklad modell av Team Sportias försörjningskedja (egen modell).

Som bilden visar har Team Sportia två inflöden av produkter. Det är produktgrupperna cyklar och hemträningssmaskiner som går i det ena flödet och lagras i Göteborg, medan sport och konfektion har ett eget flöde och lagras i Norrköping. Sedan levereras produkterna från de olika centrallagren till butikerna en gång i veckan. Externa varumärken levereras till stor del direkt från leverantör till butikerna, men en liten andel av produkterna går via centrallagren. Deras egna varumärken går antingen via en agent eller direkt från producenten, ofta lokaliserade i Asien. Sedan genom speditören Geodis Wilson som ser till så att godset kommer till centrallagren. Inrikestransporterna sköts idag av två olika transportörer, DHL och DB Schenker, även centrallagren drivs av två olika aktörer. Allt detta kommer dock att homogeniseras, så det blir ett inflöde, ett centrallager och en transportör som sköter distributionen i Sverige.

5 Betydelsen av integration – teori och verklighet möts

Nedan följer avsnittet där teori och praktik möts. Vi presenterar här svaren från intervjuerna och sätter dem i relation till varandra samt till de tidigare framställda teorierna. Genom detta upplägg undviks tråkig upprepning. I utvärderingen av svaren har vi försökt undvika att lägga till egna värderingar, vilka istället finns med i diskussionen och slutsatserna. När vi i detta kapitel skriver om producenter är det de som levererar företagens egna varumärken, men då vi däremot skriver om leverantörer är det externa varumärkesleverantörer vi menar.

5.1 Bransch i förändring

Henkoff (1994) anser att en integrerad försörjningskedja består av flera företag som samarbetar i lag mot andra kedjor och många företagsledare förklarar förhållandet som från leverantörens leverantör till kundens kund. Denna syn delas av Olof Jonsson på MQ som menar att deras verksamhet inom modebranschen bygger på att kedjan är väl fungerande. De arbetar med ett antal andra aktörer för att uppnå den snabbhet och flexibilitet som krävs. Han pekar också på att hela kedjan påverkas av vad som sker i det sista ledet i modebranschen – när och hur någonting presenteras.

”Hela kedjan är väldigt viktig och det kan ge stora konkurrensfördelar att ha en väl fungerande kedja från början till slut.” Olof Jonsson.

Daniel Sundberg på Team Sportia håller också med om detta fullt ut. Han säger att för den enskilda butiken i deras organisation utgör Stadiums eller Intersports butiker i samma stad de mest påtagliga konkurrenterna. Men om inte kedjan bakom dem ger butiken rätt verktyg att konkurrera så faller man i slaget om kunden. Jimmy Klintenberg på Intersport menar att man idag arbetar utifrån ett kedjeperspektiv för att minska ”time to market” och för att ta ett större ansvar för hela processen, fram till dess att varan når slutkunden. Det handlar om efterfrågestyrning och då krävs integration i kedjan.

Ganesan et al (2009) hävdar att detaljhandlare måste anpassa sitt arbetssätt inom SCM för att hantera dagens förändrade omvärldsmiljö, vilken präglas av konkurrens. Detta stämmer överens med vad man idag arbetar mot inom Intersport och vad man försökte göra inom MQ (innan ägarstrukturen förändrades), nämligen change management.

Olof Jonsson berättar att mycket har hänt inom MQ och företaget har förändrats mycket under de senaste tio åren. Han anser att utvecklingen inom detaljhandeln har gått mot att stora kedjor blivit allt vanligare och med det följer en ökad integration tillsammans med kontroll och styrning. Vidare är Olof av den uppfattningen att många av detaljhandelsföretagen börjat lära sig av varandra, vilket går väl ihop med vad Jimmy Klintenberg säger:

”Modebranschen ligger femton år före sportbranschen... När vi ska genomföra det här projektet med efterfrågestyrning sitter det två personer i gruppen, som gjorde detta på KappAhl för fjorton år sedan, då med exakt samma frågeställningar.”

Team Sportia erkänner också att organisationen ligger ganska långt efter i utvecklingen och att det är en lång resa mot saker som många andra företag tar som självklarheter. Dock ser man inte förändringarna som några konstigheter, utan att det hela handlar om att ”renodla en ganska spretig försörjningskedja”.

Olof Jonsson talar om att logistikarbete innehåller mycket kontakt med olika aktörer och menar att integration har en väldigt stor betydelse i MQs SCM-strategi, särskilt i lagerstyrningen.

Han berättar att de lyckats förbättra den logistiska prestationen vad beträffar exempelvis ledtider och butikslager. Vad som har skett är att man med ett närmare samarbete och en förbättrad integration mot lagerpartnern och inrikestransportören DHL, har lyckats halvera ledtiden från det att en vara säljs till dess att en ny levereras till butik. Numer kan en vara säljas dag ett, varpå påfyllning plockas samma dag och levereras följande förmiddag. Tack vare detta system har butikernas baklager kunnat elimineras och byggas om till försäljningsyta (med få undantag).

Något som Intersport inte har lyckats med, men som är en grundläggande bit inom en butikskedja, är en väl fungerande integration menar Jimmy Klintonberg. Det här överensstämmer med Fabbe-Costes och Jahre (2007) samt Fawcett och Mangan (2002) kommit fram till, nämligen att integrationen inte har lyckats formellt sätt. På samma gång anser Jimmy Klintonberg att en homogen och välintegrerad detaljhandelskedja skulle ha en mycket stark förmåga att expandera sin verksamhet i närliggande länder, vilket ligger i fas med Ganesans et al (2009) åsikter om integrationens nytta.

Inte heller Team Sportia har uppnått en väl fungerande integration menar Daniel Sundberg. Däremot anser han att logistiken och integrationen fått en ökad betydelse och pekar på vikten av att ta ett större ansvar:

”Så vi måste tänka mer som om vi var en helintegrerad kedja, som om vi ägde hela vägen ut för vi måste ta ansvar hela vägen ut. Vi kan inte vara nöjda med att ta fram en vara, skicka ut den till butik och sen se resten som butikens problem.”

5.2 Nyttan med integration

Både Droge et al (2004) och Gimenez & Ventura (2005) menar att integration påverkar företags prestation positivt. Detta gäller såväl logistikprestationer som finansiella sådana.

Enligt Intersports representant har man länge arbetat ineffektivt i varuförsörjningsprocessen, vilket gjort att butikspersonalens tid till kunder och försäljning har fått lida. Genom att integrera eller tidigarelägga somliga delar i processen kan resultaten förbättras och man får medhåll från Team Sportia. Exempel på sådant är prismärkning och larmning av varor på centrallagret, samt att varorna skickas ut till butik först vid behov. MQ är inne på samma linje och klargör att deras varuförsörjning bygger på JIT-principen (Just-In-Time), där precisa leveranser är ett krav för att maximera effektiviteten. Vidare menar Olof Jonsson på MQ att mycket av anpassningarna mot förändrade förhållanden och ökad konkurrens handlar om att minska ledtiden och frigöra kapacitet hos centrallagret.

Daniel Sundberg menar att integrationen är en nyckelfaktor för framgång, särskilt den fram mot butik. Han anser den vara helt nödvändig för att klara av den tillväxt och de försäljningsmål, som företaget har satt upp, för att kunna konkurrera mot både etablerade konkurrenter och nya sådana på väg in på den svenska marknaden. Team Sportias arbete innehåller strävanden mot att tidigarelägga förädling av varor i kedjan och att minska behovet av prognostisering, vilket kräver integration i båda riktningar.

De båda forskarna Fabbe-Costes och Jahre (2007) argumenterar för att det saknas goda bevis för att en ökad supply chain integration ger ett bättre ekonomiskt resultat. Detta går emot vad Olof Jonsson svarar på frågan vad vinsten är av att ha en väl fungerande integration. Han menar att integrationen i slutändan främst ger minskade kostnader och kortare ledtider. Dessa vinster åstadkoms när lagernivåerna minskar, snabbheten i systemet ökar och styrningen blir

precisare, tack vare den förbättrade integrationen. Olof Jonsson tillägger att den senaste tidens förändringar, som innebär ökade transporter, inte förhindrar en minskning i kostnaderna totalt sett:

”Vi har inga problem att räkna hem lite högre transportkostnader för att sälja lite mer till ordinarie pris, istället för på rea. Kanske är transporterna för billiga.”

Från Intersports håll siktar man på att genomföra förändringar liknande MQs. Jimmy Klintenberg menar att de genom en förbättrad integration vill stärka kontrollen över varuflödet, öka hastigheten och skapa en större flexibilitet. På så sätt kan de nå en bättre efterfrågestyrning och minska kostnader för exempelvis realisationer. (Noterbart är att företagen ser uteblivna intäkter på grund av realisation som kostnader.)

”Vi tror att om vi med det kan komma ner ett par procentenheter i det korta perspektivet, kan vi spara 120 miljoner kronor.” Jimmy Klintenberg.

Även på Team Sportia går resonemanget emot Fabbe-Costes och Jahre (2007) om att bevis saknas för integrationens betydelse för resultatet. Med en integration i form av automatisk påfyllnad från extern leverantör till Team Sportias centrallager och likadant vidare till butik menar Daniel Sundberg att man ser en direkt koppling på försäljningen. Samtidigt skulle det minska kapitalbindningen för butikerna och spara tid för butikspersonalen som slipper hålla koll på lagernivåer och beställningar.

”Jag tror att genom att ha en artikel på automatisk påfyllnad, där varje butik har rätt antal eller storlekar hemma, så skulle vi kunna öka försäljningen med 20 % – bara genom att säkerställa att den finns hemma. Och då räknar jag ganska lågt.” Daniel Sundberg.

5.3 Pågående process

I sin forskning resonerar Christopher och Jüttner (2000) kring att supply chain integration är en fortgående process, som är svårare i praktiken än i teorin och som på många håll behöver förbättras. Denna ståndpunkt ter sig riktig i förhållande till vad man anser på MQ. Olof Jonsson menar att allting kan bli bättre och att det säkert finns jättemycket kvar att göra. Speciellt anser han att det finns arbete kvar att göra i de delar som inte erhållit fokus på integration hittills. Huruvida integration är lättare i teorin än i praktiken, ser detta också ut att stämma då MQ stötte på problem med integrationen redan inom den egna organisationen och såg det som enda alternativet att köpa upp alla (franchise) butiker för att nå framgång. Intersport står inför samma bekymmer och dessutom upplevs en rädsla hos företagets leverantörer för hela integrationsarbetet, eftersom det kan förändra deras sätt att göra affärer. Däremot verkar Team Sportia, som är precis i inledningen av förändringsskedet, inte se samma svårigheter. Daniel Sundberg menar att franchisetagarna i kedjan tar emot förändringarna positivt, eftersom de inser att deras kunskapsområde är försäljning – inte logistik.

Fawcett och Magnan (2002) skriver att det finns tre nivåer av integration i SCM. Intersport befinner sig i ett inledande skede av integration. Jimmy Klintenberg berättar att företaget nyligen har implementerat ny teknik i form av ett nytt affärssystem, som ska underlätta många delar i integrationen. Vidare har företaget samarbeten med ett antal olika leverantörer och integration mot en tredjepartslogistik, som utför lagerhantering och distribution, samt med ett företag som hanterar leverantörers prislistor. Vad man främst arbetar med är dock att homogenisera och integrera enheterna (butikerna) i den egna organisationen, vilket MQ redan

har lyckats med. MQ ligger lite längre fram än Intersport och har precis som den förut nämnde sammanlänkade IT-system och vissa integrerade processer med andra aktörer. Dessutom finns integration längre bak i försörjningskedjan, närmare producenten. Vidare förekommer överensstämmande åtgärder för förbättrad kommunikation och man känner till sina partners målsättningar. Team Sportia har just inlett arbetet och ligger lite efter Intersport. Man har börjat homogeniseringsarbetet av butikerna och investerat i ny teknik för informationshantering, men denna har ännu inte kommit att användas i sin fulla potential.

5.4 Specialvaruhandelskedjornas fokus vid integration

Fawcett och Magnan (2002) menar att det finns intern integration och extern integration. De hävdar också att det är den interna som företagen är mest benägna att lägga tid på. Detta stämmer väl överens med våra studier av specialvaruhandelskedjor. De företag vi har intervjuat berättar väldigt tydligt hur de vill integrera eller har integrerat centrallagret med sina butiker, det vill säga internt inom organisationen. Författarna skriver också om hur viktigt det är att integrera sig med leverantörens leverantör, det vill säga tier 2 leverantören. I våra samtal med detaljhandelskedjorna framkommer inget om att det skulle vara något som de tänkt på. Därmed är det likriktat det Fawcett och Magnan (2002) kommit fram till, att företag inte anstränger sig för att integrera sig med tier 2 aktörer.

Intersport som inte kommit så långt ännu jämfört med exempelvis MQ, arbetar för att få en förbättrad integration internt. Företaget har nyligen startat en ny replenishmentavdelning, vilken skall arbeta med påfyllnad av de varor som Intersport köper in centralt. Det handlar därmed om efterfrågestyrning, där butikerna ska få leverans av en ny produkt så snart som möjligt efter att den tidigare sålts. På detta sätt skall andelen produkter som måste reas ut kunna minskas, och de butiker som säljer bra ska snabbt få påfyllnad av varor. Intersport har som de själva säger ”en dålig eller nästan obefintlig” integration bakåt i ledet mot sina leverantörer. De arbetar inte med några prognoser som de delar med sig utav till leverantörerna. De menar att maktbalansen är sådan, att till exempel Nike säger vad de har för produkter och Intersport får välja utifrån vad de får presenterat för sig. De kan inte ställa krav bakåt i ledet så länge som de inte kan agera som en helintegrerad kedja. Därför måste de se till så att den interna integrationen fungerar först. Jimmy Klintonberg säger att en fungerande intern integration egentligen är en detaljhandelskedjas ”core-business” – dock har den inom Intersport inte gjort det hittills.

Även Team Sportia satsar på integration framåt i försörjningskedjan, med ”automatisk påfyllnad i butik”, som de kallar det.

”Man kan säga att för butiksförsörjningen, ska vi centralt, ta ett mycket större ansvar utav den totala varuförsörjningen.” Daniel Sundberg

Samtidigt ser de ett ökat informationsutbyte med leverantörerna som en naturlig del i det hela. Detta för att säkerställa att leverantörerna har rätt information för att kunna leverera det som Team Sportia behöver.

MQ, vilka har uppnått en relativt hög nivå av integration internt mellan centrallager och butiker, har arbetat med det som Intersport och Team Sportia nu står inför. Avdelningen Planning and Allocation, arbetar med varuflödet från lager till butik. Att få en snabb omsättningshastighet av varor i butikerna, har varit avdelningens uppgift och kommer fortfarande att vara, men det tyngsta arbetet är gjort.

Eftersom den interna integrationen har börjat falla på plats riktar de sig nu mot den externa integrationen inom försörjningskedjan. De är nöjda med den nivå av integration som de har uppnått tillsammans med de transportörer de anlitar, i detta fall handlar det om en systemlösning som gör att det administrativa arbetet minskar. MQ har dessutom nyligen öppnat två produktionskontor i Shanghai och Dakha för att förbättra samarbetet med producenterna. Eftersom det är så nytt har kedjan ännu inte sett de fulla effekterna av att lokalisera sig närmare producenterna, men redan nu har de märkt av ”ett mycket djupare samarbete”. Därmed har MQ höga förväntningar på ökad integration bakåt i försörjningskedjan, särskilt hoppas de nå högre flexibilitet och handlingsförmåga.

Droge et al (2004) menar att extern och intern integration skall implementeras simultant för att få bästa resultat. Alla de företag vi intervjuat har tagit sig an den interna först, för att sedan utveckla den externa integrationen, vilket är något motsägelsefullt till det Droge et al (2004) skriver. Jimmy Klintonberg på Intersport menar att det är viktigast att allting fungerar så bra som möjligt närmast kunden, detta då det är där produkternas värde är högst. När allting är optimerat i framkant mot kund kan man börja se över integrationen bakåt i ledet. Detta tillvägagångssätt har även Team Sportia valt, samtidigt som de redan nu planerar för ökat informationsutbyte med leverantörerna. MQ som har kommit något längre än Intersport är nöjda med hur integrationen internt fungerar och börjar nu blicka bakåt i försörjningskedjan, därmed har inte heller de implementerat interna och externa integrationsrutiner simultant.

5.5 Konflikter vid integrationsimplementering

Att de olika företagen vi intervjuat kommit olika långt gällande integrationen gör sig tydligt. Detta beroende på att de stött på ett antal svårigheter. Christopher och Jüttner (2000) pekar på tre barriärer som motverkar ett nära samarbete inom försörjningskedjan. Dessa är att; det saknas kunskap om varandra, det finns inte möjlighet att samarbeta samt det inte finns någon vilja att samarbeta. Det är tydligt att emotionella aspekter påverkar hur väl integrerade kedjorna är.

I våra intervjuer pratar företagen om change management, vilket är sätt att försöka förändra organisationen och personerna i den samma, men också om kulturarv. Med kulturarv menas att historiken hänger kvar och påverkar de beslut som görs, men även att de försvårar implementeringen av förändringar. Inom sportbranschen har de stora leverantörerna inte haft fokus på slutkund utan de har varit en grossist som sålt till Intersport och Team Sportia. Leverantörernas säljorganisation, har varit och är ännu, uppbyggd så att försäljare skall åka runt till olika butiker och sälja sina produkter. När sedan detaljhandelsföretag börjar ställa krav på integration och att göra centraliserade inköp blir det en motsträvig reaktion från leverantören. Detta gör att det blir svårare att utveckla integrationen bakåt mot leverantören menar Jimmy Klintonberg, Intersport. Team Sportia har en något positivare inställning till detta, de menar att leverantörerna har ett stort intresse för att vara mer integrerad. Detta då leverantörerna kan byta 120 små butiker mot en detaljhandelskedja att interagera med. Då kan de även arbeta med ett beställningssystem mellan Team Sportias centrallager och de externa varumärkesleverantörerna.

”Då kan vi förse dem med försäljningsstatistik – vilka artiklar som säljer och vad vi har hemma på centrallagret. Då kan Nike och de större spelarna bli mycket mer trimmade i sin leverans till oss om vi förser dem med information, så det är ett stort intresse om man generaliserar.” Daniel Sundberg

Jimmy Klintonberg säger att Intersport är beroende av varumärken, endast 25 % av produkterna är interna varumärken, och att det är ännu en orsak till att integrationen gått trögare. Situationen är densamma för Team Sportia där 20 % av produkterna är egna varumärken. MQ har gjort en omfördelning gällande egna produkter och externa varumärken, omfördelningen går ut på att ha en lägre andel externa produkter och en högre andel egna.

I samband med intervjuerna kan vi även se att ägarstruktur av butikerna har en inverkan på hur väl integrerad detaljhandelskedjan är. Detta framkommer bland annat då Jimmy Klintonberg jämför Intersport med den helintegrerade kedjan Stadium, då han säger att ägarstrukturen gjort att de tappat fart. Team Sportias ägarstruktur är liknande Intersports, då även de är en handlarägd kedja och inte är så långt komna med integrationen ännu. I samband med att MQ köptes upp av CapMan övertogs även butikerna från de enskilda handlarna, därmed blev även MQ en helintegrerad kedja. I vår intervju med Olof Jonsson på MQ berättar han att de präglades av en ”rättvisprincip” tidigare då de inte var helintegrerade. Detta begränsade kedjans handlingsförmåga gällande styrningen av produktsortimentet. Nu kan de däremot styra varuförsörjning, lager och butik på ett optimalt sätt, eftersom suboptimeringen som fanns tidigare inte längre begränsar styrningen. Dessutom upplever de sig kunna integrera sig bättre med transportörer och leverantörer efter det att de blev helintegrerade. Mycket av möjligheterna till integration handlar alltså om att kunna centralisera inköp och beslutsfattande gällande produktsortiment. MQ är idag bättre internt integrerade jämfört med Intersport och Team Sportia och har flyttat integreringsprocessen bakåt i kedjan för att förbättra den också mot producenten.

5.6 Informationsutbyte i detaljhandelskedjorna

Forskarna Lee (2000) och Lintukangas et al (2009) har, som vi tidigare nämnt i teorikapitlet, kommit fram till att integrerad information är en central del för att integrationen inom försörjningskedjan skall fungera. Detta märker vi även under våra intervjuer.

”Vi vill få så mycket information som möjligt från vår transportör vad gäller leveransstatus, så att vi kan föra den informationen vidare till vårt lager så de kan planera.”

”Utvecklingen har gått mot att man behöver mer och mer information, alla aktörer i kedjan kräver mer.” Olof Jonsson

Att vara integrerade med en systemlösning mot transportören är viktigt då de kan följa varuflödet. Flödet går från det att producenten bokar en transport, till att transportören tar emot godset, det lastas på fartyg som sedan anländer Göteborgs hamn och levereras till centrallagret i Borås. Sker det några förändringar längs vägen får MQ reda på det automatiskt i systemet. Olof Jonsson säger också att de just nu håller på att implementerar en systemlösning mot producenterna. Detta med en webbportal som producenten skall använda sig av för att fylla i vad de levererar. Istället för att göra som de tidigare gjort, då de e-postat en plocklista som sedan måste knappas in i MQs system. På detta sätt minskar det administrativa arbetet för MQ och informationen blir dessutom tillgänglig snabbare. I övrigt används EDI mycket inom företagen vi intervjuat för att underlätta och minska administrativa kostnader. Även Team Sportia har en EDI lösning mot leverantörerna, dock har de ännu ingen lösning mot producenterna i Asien.

Daniel Sundberg har ett positiv tonläge då han pratar om informationsutbyte, framförallt till att dela mer information med leverantörerna och han menar att dessa är intresserade. Ett ökat

utbyte av information skapar effektivitet i försörjningskedjan och en bättre pålitlighet mellan aktörerna. På detta sätt skall de bygga varje länk lite starkare.

”Nästa steg blir för en extern leverantör att kunna se hur det går för deras produkter så de också kan få den informationen från oss. Vi har inte riktigt kommit dit ännu men vi håller på och snickrar ihop det, i det verktyget så vi kan bli lite bättre på informationsdelningen.” Daniel Sundberg

Hans positiva ton fortsätter då han pratar om leverantörsstyrda lager, inte bara internt mot butikerna utan även externt med leverantörerna. Samma positiva inställning verkar inte finnas hos Intersport som menar att intresset är svagt hos leverantörer och att det inte lönar sig ekonomiskt. Detta beror på att leverantörerna vill ha betalt för den ökade risk de tar.

Intersport pekar på vikten av maktbalansen, den aktör som är tillräckligt stor kan på ett lättare sätt ställa krav på att andra mindre aktörer skall integrera sina affärssystem mot deras. Intersport har inte haft samma förutsättningar som MQ gällande lagernivåer och inkommande beställningar i butikerna, men de har nyligen infört ett nytt affärssystem som skall underlätta detta. Men så länge som inköpen är decentraliserade blir det svårt att se vilka produkter som är på inkommande. MQ vilka gör alla inköp centralt, har helt andra förutsättningar till att se hela lagerbilden.

MQ är väldigt nöjda med informationsutbytet med aktören DHL Texport som driver central-lagret, vilket kan utläsas nedan.

”Vår lagerpartner har vi jobbat med i ganska många år och där har vi lyckats bygga upp ett väldigt bra samarbete. Dels systemmässigt har vi ett bra utbyte och även rent kommunikativt så känner vi varandra, och de vet vad vi vill.” Olof Jonsson

Rent konkret går arbetet till så att MQ har drivit på en ökad informationsintegration för att få ner kostnader och korta ledtider genom lagret. Detta för att frigöra kapacitet hos lagerpartnern så att de skall klara av arbetsbördan vid efterfrågetopparna utan att anställa mer personal. Det har även blivit allt vanligare att lagret kräver mer information. Olof Jonsson säger sedan att informationsutbytet med butikerna är väldigt viktig. De arbetar hela tiden för att förbättra kommunikationen med butikerna och även dessa har börjat kräva mer information. MQ säger sig ha blivit bättre på att hantera information och använda den samma, för att styra mer strukturerat sedan de bytte ägarstruktur.

Även Intersport är informationsintegrerade med sin lagerpartner och transportör, i deras fall är det samma aktör som sköter båda delarna. De menar också att de snart kommer ha full integration i affärssystemet med leverantörer och producenter, då prislister, beställningar, fakturor och aviseringar genom EDI ska komma direkt in i affärssystemet i framtiden. Kulp et al (2004) och Clark och Hammond (1997) är något kritiska till att bara förlita sig på EDI för att uppnå förbättrat prestation, men klart är att företagen använder sig utav EDI.

5.7 Incitament för företagen att arbeta med integration

Richey Jr. et al (2009) menar att den största drivkraften till att företag arbetar med integration i försörjningskedjan är att öka företagets prestation. Även Fawcett och Magnan (2002) anser att det är ett hjälpmedel för företag att klara av den ökade konkurrensen. Lintukangas et al (2009) pekar även de på konkurrenskraften men också på bland annat transaktionskostnader. När vi frågar Olof Jonsson på MQ Retail om intresset för integration säger han så här:

”Det är ett stort intresse så länge man har någonting att tjäna på det och ofta kan man ju det”.

Våra intervjuade företag trycker alla på att kostnader är något som de kan spara in på, framförallt reaktionskostnader kan reduceras vid intern integration. MQ säger att det finns en stor kostnads massa att räkna hem genom att ständigt arbeta med förbättringsprocesser tillsammans med sin lagerpartner DHL Texport. Som vi tidigare även nämnt integreras informations-system med partners för att även där minska transaktionskostnader och administrativt arbete. Team Sportia talar dessutom om ökad försäljning genom att ha produkterna i butiken då de efterfrågas. Daniel Sundberg menar att det är en grundförutsättning och att allt handlar om att i slutänden kunna minska kostnader, öka försäljningen och att sälja mer till så liten kostnad som möjligt. Alla tre företagen är också inne på att man vill omvandla butikslager till säljyta och för att lyckas med det ställs det krav på en mer flexibel och integrerad försörjningskedja. En av de bakomliggande orsakerna här är att butikslägena blir allt viktigare och konkurrensen om dessa är mycket tuff. Då gäller det för detaljhandlaren att kunna anpassa verksamheten och maximera säljytan. Vidare är våra specialvaruhandelskedjor överens om att en ökad integration gagnar företagen i form av starkare kontroll, ökad förutsägbarhet, förbättrad service mot butik och slutkund samt att effektiviteten i kedjan blir bättre.

Lintukangas et al (2009) hävdar även att den interna strävan hos företaget att stärka den egna konkurrenskraften kan driva på integrationen. Detta stämmer väl överens med vad både Intersport, Team Sportia och MQ arbetar, eller har arbetat för. Dessa företag har haft ett tydligt fokus på att först och främst skapa en starkare integration mellan organisationens enheter. Jimmy Klintonberg berättar att Intersport exempelvis satsat på att införskaffa ett och samma affärssystem för både huvudkontoret och butikerna, som integrerar dem båda. Vidare menar han att det är viktigt att hålla samman om man inte lyckas med full integration:

”För att någonstans på den strategiska marknaden säkerställa att de (butikerna) inte hittar på en massa andra tokigheter, utan skapa en homogenitet... Om man inte blir en helintegrerad lösning så är det oerhört viktigt att ha en ”impact” på strategiska punkter.”

Team Sportias logistikchef Daniel Sundberg är också inne på att alla behöver jobba med integrationen för att behålla konkurrenskraften och säger:

”Men jag tror att de kedjor som inte är egenägda, helintegrerade kedjor kommer att göra den resan också. Vilket vi har påbörjat och insett att ska vi vara med och slåss därute så måste vi vara med och tänka så.”

Med detta menar han naturligtvis att de som är handlarägda och inte är helintegrerade behöver tänka som en helintegrerad kedja och undvika suboptimeringar.

5.8 Aktörer som driver på integrationen samt globaliseringens betydelse

Richey Jr et al (2009) menar att det finns ett yttre tryck från exempelvis kunder, konkurrenter och andra aktörer i branschen för detaljhandlarna att förändra sitt arbetssätt och öka integrationen. Olof Jonsson menar att MQ med flera har följt trenden i branschen när det gäller både ägarstruktur och integration. Företagen söker ständigt möjligheter att skära kostnader och i MQs fall anstränger man sig även för att öka kontrollen bakåt i försörjningskedjan, vilket gör att integrationen drivs på. Samtidigt anser han att möjligheterna för integration har förbättrats för detaljhandlare, till exempel hos deras logistikpartners:

”Jag märker ju att många av de här stora drakarna DHL och Schenker har ökat fokus på retailer och detaljhandeln. Jag vet att till exempel DHL har tillsatt en arbetsgrupp eller ett ben som just håller på med retail och som ser till att deras modell anpassas efter retail.”

Cao et al (2008) menar att det är vanligast att det är varumärkesägarna som samordnar försörjningskedjan, författarna har här fokus på hela kedjan. För MQ stämmer detta väl när det gäller deras egna varumärken. De har bland annat sett till så att producenterna packar kläderna så att det blir så smidigt och lätt som möjligt för butikerna att plocka upp produkterna. De anser sig även vara de som driver på informationsutbytet inom kedjan samt driver förbättringsprocesser med centrallagret. De har även öppnat de tidigare nämnda produktionskontoren för att förbättra kontakten med producenten. I Intersports fall anser de även att de är drivande av integrationen, fokus blir dock något annorlunda här, då det är integrationen med butikerna som prioriteras. Men en del energi har även lagts på systemlösningar med transportörer, producenter och leverantörer. Från Intersports håll hävdar man att det finns ett lågt intresse från andra aktörer för att skapa en bättre integration. Jimmy Klintonberg menar att det kan bero på att många leverantörer ligger så långt efter i utvecklingen. Team Sportia anser sig, precis som Intersport och MQ, driva frågan för ökad integration. Som vi tidigare nämnt ser Team Sportia ett större intresse och mer positivism från andra aktörer, än vad de två övriga detaljhandelskedjorna gör. Men på samma gång tycks Team Sportia också möta ett större tryck från branschen. Daniel Sundberg berättar att det har varit ett önskemål från somliga leverantörer att organisationen ska bli mer homogen, men han menar att man ändå gör det i sin egen takt.

”Det är en konsekvens, en nödvändighet framöver men vi driver på det och det är vi som sätter takten, för det är också vi som ska kunna klara av det. För ett antal leverantörer så tror jag att vi hade kommit till vägs ände längre fram. Vi kan inte hålla på som vi gör, utan måste välja väg.” Daniel Sundberg.

Både Lintukangas, et al (2009) och Lee (2000) pekar på globaliseringens betydelse för en ökad integration. Bland de undersökta företagen syns globaliseringens betydelse inte med klarhet. Endast MQ har direkt närvaro i andra länder (genom produktionskontor) på grund av varuförsörjning. På Intersport, med en hög andel externa varumärken, berättar man att integrationen är mycket låg eller nästan obefintlig med dessa. Än mindre sker integrationen på global nivå, utan det är representanter på den svenska eller i vissa fall europeiska marknaden, som samarbetena sker. Trots att Intersport Sverige är en del av världens största sportkedja IIC (Intersport International Corporation), finns ingen omfattande integration med övriga länder. Det handlar endast om en mindre andel egna varumärken, vilka delas inom IIC. Intresset för en gemensam utveckling mot större integration finns helt enkelt inte, trots att världens näst största sportkedja Decathlon är helt homogen och integrerad.

6 Diskussion

Detta arbete har genomförts med syftet att undersöka betydelsen av integration i försörjningskedjan som ett medel för att klara av den hårdnande konkurrensen på marknaden. Dessutom ville vi utreda vad som påverkar möjligheten till en förbättrad integration. Nedan följer diskussion där vi svarar på frågeställningarna samt klargör vad vi i övrigt har kommit fram till.

6.1 Besvarade frågeställningar

De frågeställningar vi inledningsvis hade var; ”Vilken betydelse har integrationen för specialvaruhandeln?”, ”I vilka områden är integrationen viktigast för specialvaruhandelskedjorna?” samt ”Vad påverkar och vem/vad driver integrationen?”.

6.1.1 Betydelsen av integration är stor

Vår studie ger ett svar med samklang: integration i försörjningskedjan är nödvändigt för att hantera den ökade konkurrensen inom specialvaruhandelsbranschen. På denna marknad blir efterfrågestyrning allt viktigare och då krävs integration. Det handlar om att maximera butiksyta och butikspersonalens tid till försäljning, samt att effektivisera verksamheten. Somliga forskares tveksamma inställning till huruvida integrationen påverkar företagets resultat får inget gehör hos de tillfrågade detaljhandelskedjorna. Tvärtom ses integrationen som en nyckelfaktor för framgång. Detta framgår särskilt då de undersökta företagen alla delar synen som forskare framställer; att integrerade försörjningskedjor konkurrerar mot andra, snarare än enskilda företag mot varandra. Den påtagliga konkurrensen syns tydligast mellan enskilda butiker, men utan en välfungerande försörjningskedja kan dessa inte hävda sig i konkurrensen. De tidigare inköpsorganisationerna har på senare år insett att de måste bredda sitt perspektiv och ta ansvar för flödet hela vägen till butik, liksom en helintegrerad kedja. Förut ägnade organisationerna sig främst åt central avtalsförhandling med leverantörerna för att konkurrera med varuhuset. Nu har de även gått mot en centralisering av logistiken, inklusive lagerhantering och distribution.

Behovet av integration är stort inom specialvaruhandelskedjorna, främst internt. Från Intersports sida menar de att det är grundläggande för att klara sig på sikt. Samtidigt skulle det kunna ge möjligheter att expandera utbredningen utomlands. Team Sportia berättar att de utan en ökad integration på sikt skulle ”komma till vägens ände” med en del av sina leverantörer.

6.1.2 Intern integration i fokus

Detaljhandelns utveckling har gått mot att det blir allt vanligare med stora kedjor, vilket ställer krav på en ökad intern integration för att skapa en homogen struktur. Med detta följer även att kontrollen och styrningen centraliseras. Dessutom ställs det krav från övriga aktörer att företagen måste agera som en enhetlig eller homogen organisation.

Mönstret vi ser är att alla företagen börjar sitt integrationsarbete internt, medan forskningen menar att de bör ta ett bredare fokus, det vill säga även externt. Med MQ som ett bra exempel på hur man inleder integrationsarbetet, menar vi att företagen gör rätt i att börja internt för att sedan jobba vidare mot andra aktörer. Även Jimmy Klintenbergs resonemang: där värdet av produkten är högst måste integrationen fungera bäst, vilket är i slutänden av kedjan, stämmer överens med vad vi tycker. Vi anser därmed att företagen ska börja med intern integration, och sedan fortsätta med den externa. Detta skapar bättre förutsättningar genom mer erfarenhet och bättre trovärdighet mot externa aktörer. När fokus ligger på intern integration arbetar företagen med lagerstyrning, central påfyllnad i butik och att göra inköpen centralt men också med informationsutbytet i den interna kedjan.

Precis som forskare pekar på är detta en pågående process där alla förändringar inte kan göras över en natt och där man inte kan fokusera på alla delar samtidigt. Det tydliga exemplet på detta får vi i vår undersökning från MQ som lyckats bra med sin interna integration och som nu istället riktar sin uppmärksamhet mot externa aktörer. För våra andra intervjuobjekt känns detta lite avlägset ännu, då deras stora utmaning nu är att lyckas med de påfyllnadsprojekt de arbetar med.

6.1.3 Flera drivkrafter men bara en drivande aktör?

Drivkraften till förändringarna grundas i att moderbolaget vill effektivisera verksamheten och därefter implementeras dessa i organisationens olika delar. En enhetlig och välintegrerad detaljhandelsorganisation får större handlingskraft och trovärdighet än en heterogen sådan, när denne ställer krav på en annan aktör att arbeta med integration. Faktorer som driver på integrationen kan alla direkt eller indirekt härledas till konkurrenskraft och möjlighet att generera ett bättre ekonomiskt resultat genom minskade kostnader och ökade intäkter. Integrationen skapar förutsättningar för att detta ska bli möjligt genom; ökad flexibilitet, starkare kontroll, större pålitlighet, kortare ledtider, minskade lagernivåer, förbättrad information, efterfrågedriven kedja, tidigarelagda förädlingsprocesser och minskat behov av prognoser etcetera, vilka alla bidrar till att ge en förbättrad logistisk prestation.

Det är svårt att tyda huruvida externa varumärkesägare/leverantörer driver på eller begränsar integrationen eftersom resonemangen hos de undersökta företagen går isär. Intersport menar att de externa leverantörerna inte är intresserade av en ökad integration utan mer agerar bromskloss. Team Sportia menar däremot att de externa leverantörerna är positiva till integrationen. Vad vi kan förstå, verkar de externa leverantörerna positiva till att ha att göra med en homogen aktör, det vill säga att de gärna ser en intern integration/centralisering hos detaljhandelsorganisationen. Men när det gäller extern integration mot dem själva har utvecklingen gått trögt. Framtiden får utvisa vem som eventuellt kommer att agera pådrivare av integrationen.

Vad som däremot är klart är att alla tre specialvaruhandelskedjorna anser sig vara den drivande aktören bakom en ökad integration. Det finns dock frågetecken kring ifall detta stämmer. Frågetecknet gäller främst Team Sportia, som medger att krav från leverantörerna gör att företaget måste förbättra den interna integrationen.

Vår undersökning antyder att detaljhandlare som skapar egna varumärken generellt sett styr över en längre försörjningskedja, vilket även kräver större kontroll. För MQ, som har en mycket stor del egna varumärken betyder det att integrationen med tillverkarna blir ännu viktigare och som ett steg i utvecklingen har företaget startat upp produktionskontor i tillverkarnas närhet. Denna utveckling ses ännu inte hos Intersport och Team Sportia, vilka är företag med en mycket större andel externa varumärken. Ett sortiment med stor andel externa varumärken gör att integrationen blir mer komplicerad på grund av maktbalansen. Detaljhandlaren kan inte styra och ställa över försörjningskedjan på samma sätt då externa varumärkesleverantörer ofta har stor makt.

6.2 Andra viktiga aspekter

Det är viktigt att komma ihåg att det finns en betydande skillnad mellan företagen i vår studie – ägarstrukturen. Intersport och Team Sportia ägs båda av handlarna (butiksägarna) och är således heterogena organisationer. Detta medför en viss tröghet i förändringsarbetet hos de båda, vilket MQ har löst genom att en ny central ägare har köpt upp alla butiker och skapat en homogen struktur. En centralisering likt MQs gör att den integrationen underlättas mycket och möjliggör att man snabbare kan ta ett bredare perspektiv och inkludera extern integration. Det

finns i vår studie ett samband mellan högre integration och högre centralisering. Måste då Intersport och Team Sportia gå samma väg som MQ? Detta vet vi ännu för lite om, men klart är att Intersport sneglar lite på hur MQ har behandlat ägarfrågan. Team Sportia ser å andra sidan inget problem med sin ägarstruktur i dagsläget, vilket skulle kunna bero på att de ännu ligger en bit efter de två övriga i integrationsprocessen.

Vi ser ett tydligt mönster där företag och branscher lär sig av varandra i detta ämne. De intervjuade personerna är alla överens om att modebranschen och särskilt H & M är ledande i utvecklingen när det gäller integration i försörjningskedjan. Dessutom anser Daniel Sundberg att många goda exempel finns inom dagligvarubranschen, vilken vi har märkt ofta figurerar i forskningen.

I vårt teorikapitel kan vi läsa att integrerad information består av två delar, dels informationsutbyte och dels gemensam planering. I vår intervju med Olof Jonsson på MQ framkommer att det ställs högre krav på informationsutbyte från de olika aktörerna i försörjningskedjan. Då det däremot gäller gemensam planering görs inte detta i lika stor utsträckning, ökade krav på prestation från motpart replikeras med ökade krav på information. Detta för att bättre kunna planera och på så sätt kunna leva upp till prestationskraven.

7 Avslutning

7.1 Slutsatser

Vi ser att specialvaruhandeln förändras. De branscher som varit förskonade från hård konkurrens tror vi snart kommer att tvingas förbättra integrationen. Det är den hårda konkurrensen som driver på effektivitetsförbättringar och detta gör att företag vänder sig mot logistikfunktionen och därmed integration i försörjningskedjan. Just försörjningskedjan får allt större betydelse i denna konkurrens och kedjeperspektivet, där man tar ett bredare ansvar får stort genomslag. Både MQ och Intersport är i sina försörjningskedjor integrerade med en lagerpartner och en transportör, medan Team Sportia i dagsläget strävar efter ett liknande samarbete. Vi tolkar att denna integration är en bidragande orsak till den starka position MQ och Intersport intar på marknaden.

Forskningen är inte entydig kring betydelsen av integration, då forskarnas meningar går isär. Somliga forskare hävdar att integrationen har stor betydelse medan andra ifrågasätter nyttan av den. Indicierna i vår studie pekar dock alla mot samma håll, det vill säga att integration har stor betydelse. De undersökta företagen menar att integration är en nyckelfaktor för framgång, och vi håller med till fullo – integrationen är nödvändig för att överleva konkurrensen, särskilt nu när nya aktörer vill in på den svenska specialvaruhandelsmarknaden.

Både teori och empiri visar att integration ännu inte finns i full skala. Men integration är inte bara fint prat utan det finns i företagets vardag, om än i begränsad form. Forskarna som talar om att den främst är internt inriktad har helt rätt, men det bör tilläggas att många företag befinner sig i ett inledande stadium av en pågående process. I intervjuerna märker vi att vår definition av integration inte riktigt stämmer överens med detaljhandelskedjornas. Gemensamma mål och strategi finns internt men inte externt, vilket är förståeligt då den interna integrationen är den som prioriteras. Den externa integrationen utgörs främst av informationsutbyte genom tekniska applikationer i form av systemlösningar, men också av processintegration (prismärkning, larmning etc.). Vi vill fastslå att intern integration är viktigast men det är nödvändigt att komma vidare också externt för att få en högpresterande och konkurrenskraftig försörjningskedja.

Den främsta bakomliggande drivkraften till att skapa en bättre integration är att förbättra företagets prestation, det vill säga öka intäkter och minska kostnader. Här har forskarna helt rätt då de är inne på samma linje; att sänka kostnader är huvuddrivkraften till integration. Intresset för integration är stort hos detaljhandelskedjorna åtminstone internt. Sett till extern integration kan vi inte dra några slutsatser, eftersom utvecklingen har gått långsamt. Intresset från andra aktörer är svårt att klargöra, då vår studie inriktar sig på specialvaruhandelskedjor.

Två av detaljhandelskedjorna som vi har undersökt är franchise eller handlarägda, medan den tredje är helintegrerad. I vår mening innebär det en stor skillnad mellan dessa två ägandeformer vid integration. När de handlarägda kedjorna ska integrera sig internt, står de egentligen inför en liknande utmaning som en helintegrerad gör vid extern integration eftersom flera företag med divergerande viljor ska samarbeta. Totalt sett återstår mycket arbete kring integration, främst för Intersport och Team Sportia som dessutom har en tuffare utmaning med tanke på varumärkesbredden. Denna bredd medför ett större antal aktörer att arbeta med i försörjningskedjan.

Avslutningsvis drar vi slutsatsen att en välintegrerad supply chain skapar en win-win situation för alla inblandade företag då de är beroende av varandra. Detaljhandelskedjorna gör rätt i att

fokusera på intern integration i nuläget, men måste lyckas med denna snabbt. Därefter måste de med nyvunna erfarenheter, homogenitet och styrka ta initiativet och leda hela försörjningskedjan mot bättre extern integration. Med full intern integration bör maktbalansen till externa parter kunna förbättras.

7.2 Begränsningar och förslag till framtida forskning

Det finns i dagsläget ett begränsat utbud av forskning om integration i specialvaruhandeln. Teorin vi har använt i vårt arbete är därför delvis hämtad från olika branscher och när denna appliceras på detaljhandeln bör detta göras med försiktighet. Vi inser att vårt resultat och våra slutsatser har en begränsad trovärdighet, då dessa bygger på ett fåtal indicier. För att få ett mer pålitligt resultat behöver fler företag undersökas och det skulle även vara önskvärt att titta på fler segment inom detaljhandeln. Vårt fokus har varit att titta på detaljhandelskedjorna, men även andra aktörers perspektiv skulle vara av intresse. Till exempel tillverkares och enskilda handlares syn på integration inom försörjningskedjan skulle vara intressant. För att få en ännu bättre bredd på kunskaperna i det vi har behandlat hittills skulle exempelvis en enkätundersökning vara passande.

Vi vill även passa på att rekommendera andra studenter eller forskare att fortsätta undersöka området där vi har slutat. En fråga som uppkommer efter detta arbete är *hur ska handlarägda detaljhandelskedjor uppnå samma integration som centraliserade kedjor?*

8 Källförteckning

- Cao, N., Zhang, Z., To, K. M., & Ng, K. P. (2008). How are supply chains coordinated? *Journal of Fashion Marketing and Management* , 12 (3), 384-397.
- Christopher, M., & Jüttner, U. (2000). Supply Chain Relationships: Making the Transition to Closer Integration. *International Journal of Logistics. Research and Applications* , 3 (1), 5-23.
- Clark, T. H., & Hammond, J. H. (1997). Reengineering channel reordering processes to improve total supply-chain performance. *Production and Operations Management* , 6 (3), 248-265.
- Droge, C., Jayaram, J., & Vickery, S. K. (2004). The effects of internal versus external integration practices on time-based performance and overall firm performance. *Journal of Operations Management* , 22, 557-573.
- Ejvegård, R. (2003). *Vetenskaplig metod* (3:e upplagan uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Fabbe-Costes, N., & Jahre, M. (2007). Supply chain integration improves performance: the Emperor's new suit? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* , 37 (10), 835-855.
- Fawcett, S. E., & Magnan, G. M. (2002). The rhetoric and reality of supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics* , 339-361.
- Galt, J., & Dale, B. (January 1991). Supplier development: a British case study. *International Journal of Purchasing and Materials Management* , 27, ss. 16-22.
- Ganesan, S., George, M., Jap, S., Palmatier, R. W., & Weitz, B. (2009). Supply Chain Management and Retailer Performance: Emerging Trends, Issues, and Implications for Research and Practice. *Journal of Retailing* , 85 (1), 84-94.
- Gimenez, C., & Ventura, E. (2005). Logistics-production, logistics-marketing and external integration. Their impact on performance. *International Journal of Operations & Production Management* , 25 (1), 20-38.
- Henkoff, R. (den 28 November 1994). Delivering the goods. *Fortune* , ss. 64-78.
- Intersport, Om oss.* (u.d.). Hämtat från Intersport-webbplats: <http://intersport.se/Om-oss/> den 15 april 2011
- Kannan, V. R., & Tan, K. C. (2010). Supply chain integration: cluster analysis of the impact of span of integration. *Supply Chain Management, An International Journal* , 207-215.
- Kulp, S. C., Lee, H. L., & Ofek, E. (2004). Manufacturer Benefits from Information Integration with Retail Customers. *Management Science* , 50 (4), 431-444.
- Laulajainen, R., Kazutoshi, A., & Laulajainen, T. (1993). The geographical dimension of global retailing. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research* , 3 (4), 368-391.
- Lee, H. L. (September/October 2000). Creating Value through Supply Chain Integration. *Supply Chain Management Review* , ss. 30-36.

- Lee, H. L., Padmanabhan, V., & Whang, S. (2004). Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect. *Management Science* , 50 (12), 1875-1886.
- Lee, H., & Whang, S. (1999). Decentralized Multi-Echelon Supply Chains: Incentives and Information. *Management Science* , 45 (5), 633-640.
- Lintukangas, K., Peltola, S., & Virolainen, V.-M. (2009). Some issues of supply management integration. *Journal of Purchasing & Supply Management* (15), 240-248.
- Lundahl, U., & Skärvad, P.-H. (1992). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (2:a upplagan uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Market. (2010). (E. Andersson, Red.) *Vem är vem. Fakta om svensk detaljhandel 2010* .
- MQ, Historik*. (u.d.). Hämtat från MQ: <http://www.mq.se/om-mq/historik/> den 21 04 2011
- MQ, Om MQ*. (u.d.). Hämtat från MQ: <http://www.mq.se/om-mq/> den 21 04 2011
- Nationalencyklopedin, kedjeföretag*. (u.d.). Hämtat från Nationalencyklopedin: <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/kedjeforetag> den 04 04 2011
- Neuman, J., & Samuels, C. (1996). Supply chain integration: vision or reality? *Supply Chain Management* , 1 (2), 7-10.
- O'Leary-Kelly, S. W., & Flores, B. E. (2002). The integration of manufacturing and marketing/sales decisions:. *Journal of Operations Management* , 20, 221-240.
- Olsen, R., & Ellram, L. (1997). Buyer-supplier relationships: alternative research approaches. *European Journal of Purchasing and Supply Management* , 3 (4), ss. 221-231.
- Owens, J. D. (October 2004). World Class Supply: Is it just a question of effective partnership? *Management Services* , ss. 8-11.
- Patnayakuni, R., Rai, A., & Seth, N. (2006). Relational Antecedents of Information Flow Integration for Supply Chain Coordination. *Journal of Management Information Systems* , 23 (1), 13-49.
- Redebrandt, J. (2010). Johan Elfner - bank och finans var tråkigt! *Stock Magazine* , 4, ss. 66-73.
- Richey Jr, R. G., Chen, H., Upreti, R., Fawcett, S. E., & Adams, F. G. (2009). The moderating role of barriers on the relationship between drivers to supply chainintegration and firm performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* , 826-839.
- Rubin, P. H. (1978). The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law & Economics* , 78, 223-233.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2008). *Designing and managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case studies Third edition*. New York: McGraw-Hill International.
- Team Sportia, Om Team Sportia*. (u.d.). Hämtat från Team Sportia: <http://www.teamsportia.se/om-team-sportia/> den 06 05 2011

Intervjuer:

Intervju med: Jimmy Klintonberg, Logistik & Supply Chain Manager, Intersport Sverige Ab
Plats: Intersports huvudkontor, Mölndal.

Tid: 09.30-11.00

Datum: 6.4.2011

Intervju med: Daniel Sundberg, logistikchef Team Sportia

Plats: Team Sportias huvudkontor, Mölnlycke fabriker, Härryda kommun.

Tid: 09.00-10.15

Datum: 9.5.2011

Intervju med: Olof Jonsson, Controller på MQ Retail

Plats: MQs huvudkontor, Lilla Bommen, Göteborg.

Tid: 09.30-11.00

Datum: 28.4.2011

Bilaga 1: Intervjufrågor till Jimmy Klintonberg, Intersport

Allmänt

Vill du berätta lite om din bakgrund och hur du hamnade här?

Hur ser en vanlig arbetsdag ut?

Vilken betydelse har din roll i företaget?

Hur ser du på detaljhandelns utveckling?

Hur ser du på Intersports utveckling?

Vad driver utvecklingen?

Vilka för- och nackdelar finns med att vara en detaljhandelskedja?

Hur ser fördelningen ut mellan franchisebutiker och Intersports egna butiker?

SCM och integration

Hur ser er supply chain ut?

Hur ser er strategi för SCM ut?

Vilken roll har ni i er supply chain? / Var skulle ni (vilja) placera er i försörjningskedjan?

Hur ser du på integration i försörjningskedjan?

Kan du beskriva övergripande hur ni är integrerade med andra aktörer i supply chain?

Hur väl fungerande är integrationen? – Finns det några särskilda förbättringsmöjligheter?

Finns det en särskild plats i kedjan som den fungerar extra väl eller behöver extra förbättringar?

Hur ser integrationen ut mellan butiker och moderbolaget?

Hur ser integrationen ut mellan leverantörer och moderbolaget?

Hur ser intresset ut för integration bland aktörerna i er supply chain?

Vem driver integrationsfrågan?

Vad är vinsten av att ha en väl fungerande integration?

Hur långt önskar ni vara integrerade med andra aktörer i supply chain? (tier 1 och 2 etc.)

Det finns olika delar inom integration, t.ex. informationssystem, processer och relationer.

Vilka delar är viktiga för integrationen enligt er? Vilka delar har ni lyckats bäst eller sämst med?

Vilka aktörer är integrerade i ert affärssystem?

På vilket sätt? Hur utbyter ni information?

Vilka risker finns med integration med andra aktörer?

Bilaga 2: Intervjufrågor till Olof Jonsson, MQ Retail

Allmänt

Vill du berätta lite om din bakgrund och hur du hamnade här?

Hur ser en vanlig arbetsdag ut?

Vilken betydelse har din roll i företaget?

Hur ser du på detaljhandels utveckling?

Hur ser du på MQs utveckling inom försörjningskedjan?

Vad driver utvecklingen?

Vilka för- och nackdelar finns ur ett SCM-perspektiv med att vara en detaljhandelskedja jämfört med ensamstående detaljhandlare?

SCM och integration

Hur ser er supply chain ut?

Hur ser intresset ut för integration bland aktörerna i er supply chain?

Vilka aktörer är integrerade i ert affärssystem?

På vilket sätt? Hur utbyter ni information?

Hur ser er strategi för SCM ut?

Hur ser du på integration i försörjningskedjan?

Kan du beskriva övergripande hur ni är integrerade med andra aktörer i supply chain?

Hur väl fungerande är integrationen? – Finns det några särskilda förbättringsmöjligheter?

Finns det en särskild plats i kedjan som den fungerar extra väl eller behöver extra förbättringar?

Hur ser integrationen ut mellan butiker och moderbolaget?

Hur ser integrationen ut mellan leverantörer och moderbolaget?

Vem driver integrationsfrågan?

Vad är vinsten av att ha en väl fungerande integration?

Hur långt önskar ni vara integrerade med andra aktörer i supply chain? (tier 1 och 2 etc.)

Det finns olika delar inom integration, t.ex. informationssystem, processer och relationer.

Vilka delar är viktiga för integrationen enligt er? Vilka delar har ni lyckats bäst eller sämst med?

Vilka risker finns med integration med andra aktörer?

I stället för att enskilda företag konkurrerar mot varandra säger man att hela försörjningskedjor tävlar sinsemellan idag. Hur ser du på det?

Bilaga 3: Intervjufrågor till Daniel Sundberg, Team Sportia

Allmänt

Vill du berätta lite om din bakgrund och hur du hamnade här?
Hur ser en vanlig arbetsdag ut?
Vilken betydelse har din roll i företaget?
Hur ser du på detaljhandelns utveckling?
Hur ser du på Team Sportias utveckling inom försörjningskedjan?
Vad driver utvecklingen?

SCM och integration

Hur ser er supply chain ut?
Hur ser intresset ut för integration bland aktörerna i er supply chain?
Hur ser er strategi för SCM ut?
Hur ser du på integration i försörjningskedjan?
Är det en nyckelfaktor för framgång?
Kan du beskriva övergripande hur ni är integrerade med andra aktörer i supply chain?
Hur väl fungerande är integrationen? – Finns det några särskilda förbättringsmöjligheter?
Finns det en särskild plats i kedjan som den fungerar extra väl eller behöver extra förbättringar?
Hur ser integrationen ut mellan butiker och moderbolaget?
Hur ser integrationen ut mellan leverantörer och moderbolaget?
Vem driver integrationsfrågan?
Vad är vinsten av att ha en väl fungerande integration?
Hur långt önskar ni vara integrerade med andra aktörer i supply chain? (tier 1 och 2 etc.)
Vilka aktörer är integrerade i ert affärssystem?
På vilket sätt? Hur utbyter ni information?
Det finns olika delar inom integration, t.ex. informationssystem, processer och relationer.
Vilka delar är viktiga för integrationen enligt er? Vilka delar har ni lyckats bäst eller sämst med?
Vilka risker finns med integration med andra aktörer?
Istället för att enskilda företag konkurrerar mot varandra säger man att hela försörjningskedjor tävlar sinsemellan idag. Hur ser du på det?