



Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Kandidatuppsats

Snabbast vinner?

- en studie om hur e-handelsföretag inom modebranschen arbetar med korta ledtider



Författare: Josefine Eklund och

Linda Hultman

Handledare: Åsa Lindström

Examinator: Bertil Hultén

Termin: VT14

Ämne: Logistik

Nivå: Kandidatuppsats

Kurskod: 2FE65E



FÖRORD

Arbetet med denna uppsats har för oss varit mycket lärorikt, intressant och givande. Det har givit oss värdefull kunskap inom vårt valda ämne och vi är glada och tacksamma för denna minnesrika resa. Vi vill inledningsvis rikta ett stort tack till de företag som tagit sig tid och medverkat i denna studie och därmed möjliggjort uppsatsens empiriska insamling. Inblicken i dessa företag har varit oerhört givande och har i hög grad ökat vår förståelse för arbetet med ledtider samt intresset för ämnet och branschen vilket vi tar med oss in i framtida yrkesliv. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare, Åsa Lindström, för värdefulla synpunkter och råd under arbetets gång.

Kalmar 2014-06-03

Josefine Eklund

Linda Hultman



SAMMANFATTNING

Titel	Snabbast vinner? - en studie om hur e-handelsföretag inom modebranschen arbetar med korta ledtider
Författare	Josefine Eklund och Linda Hultman
Handledare	Åsa Lindström
Examinator	Bertil Hultén
Kurs	Kandidatuppsats, 15 hp. Företagsekonomi, inriktning Detaljhandel och Service Management. Linnéuniversitetet, Vårterminen 2014.

Syfte

Syftet med denna uppsats är att erhålla en djupare förståelse kring arbetet med ledtider inom e-handelsföretag och modebranschen samt att belysa och analysera skillnader och likheter mellan företagen.

Forskningsfråga

– *Hur arbetar e-handelsföretag inom modebranschen med korta ledtider?*

Metod

I arbetet med denna uppsats har en kvalitativ forskningsmetod använts för att erhålla en större förståelse för företagens arbetssätt, det valda ämnet och för att få större utrymme för egna tolkningar och reflektioner. I den empiriska insamlingen användes personliga intervjuer vilka blev sju till antalet och vilka genomfördes över telefon med anställda på sex olika företag verksamma inom e-handel och modebranschen.

Slutsatser

Efter genomförd teoretisk och empirisk analys kan det konstateras att ledtider anses viktiga för samtliga medverkande företag men att synen på och arbetet med dessa skiljer sig åt. Vissa företag ansåg att korta ledtider är ett viktigt konkurrensmedel och något som de kontinuerligt arbetade med medan det för vissa företag var viktigare att istället matcha tillgång och efterfrågan, hellre än att uppnå korta ledtider. Dessa skillnader kan



Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

anses bero på olika typer av kundgrupper med olika trendkänslighet, om e-handeln är primär eller sekundär försäljningskanal samt företagens möjlighet och vilja att påverka sina ledtider. Viktiga delar i arbetet med ett företags ledtider kan vidare anses vara förberedelse av aktiviteter, goda leverantörsrelationer, analyser av försörjningskedjans processer och att hålla en viss lagernivå i distributionen.

Nyckelord

e-handel, mode, ledtider, försörjningskedja



ABSTRACT

Title	The fastest wins? – A study of how e-commerce companies within the fashion industry are working with short lead times
Authors	Josefine Eklund and Linda Hultman
Tutor	Åsa Lindström
Examiner	Bertil Hultén
Subject	Bachelor thesis, 15 credits. Business Administration, Retail and Service Management, Linaeus University, Spring 2014.

Purpose

The purpose of this thesis is to provide a deeper understanding of how e-commerce companies within the fashion industry are working with lead times and illustrate and analyse differences and similarities between companies.

Research question

- In which ways are e-commerce companies within the fashion industry working with short lead times?

Methodology

This thesis is based on a qualitative research method in order to achieve a greater understanding of the chosen topic, of how the chosen companies are operating and to provide room to our own interpretations and reflections. Interviews through telephone were used to gather the empirical data from six different e-commerce companies within the fashion industry.

Conclusions

After completing the theoretical and empirical analysis it can be concluded that lead times are considered essential for all of the participating companies but there is a



difference in which way they look at, and how they work with lead times. Some companies stressed that short lead times are an important aspect of competition and claimed that this is something they are constantly working with. For others the balance and matching of supply and demand was the most important factor rather than to achieve short lead times. These differences can be due to different groups of customers with different sensitivity to trends, whether e-commerce is a primary or secondary sales channel as well as the companies ability and willingness to influence their lead times. The key elements in working with lead times is making preparations for activities, to have a good relationship with the suppliers, to conduct analysis of the supply chain processes and to keep a certain stock level in the distribution.

Key words:

e-commerce, fashion, lead times, supply chains



INNEHÅLL

1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Problemformulering	6
1.4 Syfte	6
1.5 Avgränsningar	6
2. METOD	7
2.1. Forskningsmetod	7
2.2. Forskningsansats	8
2.3. Litteraturstudie	10
2.4. Empiristudie	12
2.5. Forskningskvalitet	16
2.5.1. <i>Reliabilitet och pålitlighet</i>	16
2.5.2. <i>Validitet</i>	16
2.6. Kunskapsprocessen	17
2.7. Metodkritik	19
3. TEORETISK REFERENSRAM	22
	22
3.1. Tidsbaserade strategier	22
3.1.1. <i>Ledtider</i>	22
3.1.2. <i>Quick Response</i>	24
3.2. Försörjningskedjan	28
3.2.1. <i>Förklaring av försörjningskedjan</i>	28
3.2.2. <i>Inköps- och leveransprocessen</i>	30
3.2.3. <i>Informationssystem och Electronic Data Interchange</i>	31
3.2.4. <i>Distribution och lagerhållning</i>	32
3.3. Kunden	35
3.3.1. <i>Kundservice</i>	35
3.3.2. <i>Leveransservice</i>	36
3.4. Syntes	39
4. TEORETISK OCH EMPIRISK ANALYS	40
4.1. Tiden som konkurrensmedel	40
4.1.1. <i>Att arbeta med ledtider</i>	40
4.1.2. <i>Quick Response</i>	44
4.1.3. <i>Diskussion</i>	47
4.2. Valda delar inom försörjningskedjan	50



4.2.1. Att köpa in trendiga produkter	50
4.2.2. Att dela information	52
4.2.3. Hur tillgång och efterfrågan balanseras i lager	54
4.2.4. Diskussion	57
4.3. Kunden	59
4.3.1. Att leverera värde genom service	59
4.3.2. Möjligheten att vara flexibel	62
4.3.3. Diskussion	63
5. SLUTSATSER	65
5.1. Syfte och forskningsfråga	65
5.2. Tendenser	65
5.3. Besvarande av syfte	66
5.4. Besvarande av forskningsfråga	68
5.5. Avslutande tankar och reflektioner	72
REFERENSER	73
Bilaga 1, intervjuguide	81



1. INLEDNING

I detta kapitel diskuteras först e-handelns allt större betydelse för detaljhandeln och modebranschen samt varför kunderna i allt större utsträckning väljer denna försäljningskanal. Därefter presenteras en bild av den problematik och de utmaningar som e-handelsföretag inom modebranschen ställs inför på dagens konkurrenspräglade marknad. Detta ligger till grund för arbetets frågeställning och syfte som presenteras i slutet av kapitlet.

1.1 Bakgrund

Att göra sina inköp över internet är inte längre något främmande för svenska konsumenter. Under 2013 ökade den svenska detaljhandeln över nätet med 17 procent enligt E-barometerns (2014) årsrapport från 2013. Det är den starkaste tillväxten sedan 2007 och e-handeln står idag för 6 procent av den svenska detaljhandeln. De svenska konsumenterna är bland de mest uppkopplade i världen vilket är en stor anledning till att den svenska detaljhandeln ligger långt fram i utvecklingen. Enligt E-barometern (2014) tyder ingenting heller på att denna trend kommer att avta utan snarare att e-handeln istället kan komma att öka ytterligare bland annat tack vare den ökade användningen av smartphones. En annan bidragande faktor till att e-handeln kan förväntas öka är att e-handelsföretag konkurrerar på en global marknad. Stock & Lambert (2001) menar att e-handelsföretag, stora som små, bör se sig själva som internationella och att den lokala konkurrensen inte längre enbart är i fokus då konkurrenter världen över kan komma att påverka den dagliga verksamheten. Något som präglar e-handeln är enligt Chaffey (2011) innovation, nya tekniker, affärsmodeller samt att sätt att kommunicera på ständigt utvecklas. Dessa faktorer påverkar konkurrensen bland företagen och författaren menar att det är av stor vikt att följa med i utvecklingen på internet.

E-handeln har fått ett starkt fäste i ett flertal branscher och så även inom modebranschen. Enligt Opera Capital Partners (2013) är modebranschen en av de största och den snabbast växande marknaden för e-handel i Europa. Under 2011 stod



modebranschen för 23 procent av den europeiska detaljhandeln online och fem av tio av de största europeiska e-handlarna var verksamma inom klädsektorn. Trots att e-handeln hittills står för en liten del av den totala detaljhandeln inom mode menar Opera Capital Partners (2013) att detaljister inom modebranschen redan har märkt av konkurrensen från denna försäljningskanal i jämförelse mot den traditionella. Detaljister inom modebranschen har tvingats anpassa sig och kompletterar därför sina fysiska butiker med en e-handel för att kunna hävda sig på marknaden både mot detaljister med flera försäljningskanaler samt renodlade e-handlare (eng. pure players). Att använda internet som försäljningskanal kan också ha en positiv påverkan på ett företags lönsamhet, då Opera Capital Partners (2013) hävdar att kunder spenderar dubbelt så mycket när den fysiska butiken kompletteras med försäljning över nätet.

Johnsson och Jönson (2006) skriver att e-handeln och dess utveckling innebär en förflyttning av alla, eller delar av, kundernas inköp från traditionella kanaler till digitala. Detta innebär att kunden måste uppleva att denne erhåller fördelar för att denne ska välja e-handel framför den traditionella handeln i fysiska butiker. Enligt författarna ser kunderna främst två fördelar med att göra sina inköp över nätet. Dels att de blir mindre beroende av de fysiska butikernas öppettider och dels att de sparar tid. I och med e-handeln får kunden möjlighet att frigöra sin tid för andra aktiviteter samtidigt som det möjliggör för varuägaren att öka sin omsättningshastighet. Tidsfaktorn hävdas vidare vara den stora drivkraften för en ökad satsning på e-handel ur både ett kundperspektiv och ett företagsperspektiv. Detta är något Rådmark (2009) instämmer med och framhåller att tillgängligheten gör det lätt för kunderna att få en överblick över olika butikers sortiment samt att de kan jämföra priser mellan olika e-handlare. Vidare har e-handeln ofta lägre kostnader än traditionella butiker då de inte behöver tillhandahålla butiksytta, inredning och personal samt att de även kan köpa in och sälja större volymer då de når ut till en större målgrupp. Detta är en stor fördel för kunderna då de kan köpa sina varor via e-handel till lägre priser. Då e-handeln idag blivit synonymt med lägre priser påverkar detta också kundernas förväntningar på prisnivån. Rådmark (2009) betonar även den bekvämlighet som kunderna upplever i form av aktuell och omfattande information och välorganiserade nätbutiker, vilka underlättar kundens sökande efter produkter.



1.2 Problemdiskussion

Internet och handeln över nätet har enligt Lee (2014) skapat en ny digital ekonomi där kundernas position gentemot företagen har stärkts, dels genom den ökade tillgängligheten på information och dels genom fördelar såsom lägre priser och en frigörelse av tid. Chaffey (2011) konstaterar att denna utveckling har lett till ett maktskifte som skapat en viss problematik för e-handelsföretag men även för företag i allmänhet där kunden får allt mer inflytande. Kunderna kräver allt mer av företagen och detta gör att företagen kan få anpassa sig i större utsträckning för att tillfredsställa kundernas behov. Detta är något Chaffey (2011) förklarar som en pull-modell där marknaden och kunderna styr efterfrågan och “drar” ut produkter från företaget. Författaren framhåller ytterligare en modell som kallas push och innebär att företagen tillverkar och sedan “trycker” ut produkterna på marknaden. Gällande modebranschen och kundernas krav på produkter kan pull-modellen därför anses vara mer aktuell att använda med tanke på kundernas behov, men svårigheter ligger där i för företagen att vara informerade och uppmärksammade på vad kunden faktiskt vill köpa och vilka trender som råder på marknaden.

Christopher *et al.* genom Fernie och Sparks (2009) menar att modebranschen är speciellt influerad av trender som snabbt skiftar, marknaden är instabil, det är svårt att förutspå vilka trender som kommer att slå igenom samt att andelen impulsköp är mycket hög. Detta gör att det blir allt viktigare att företag i branschen snabbt kan tillhandahålla de varor som kunderna efterfrågar enligt rådande trender. Idag finns det ett flertal företag, både traditionella och e-handelsföretag, inom modebranschen som arbetar med att snabbt kunna sälja de varor kunderna efterfrågar och begreppet fast fashion har blivit allt vanligare och mer välkänt bland både företag och kunder. Fast fashion är enligt Caro och Martínez-de-Albéniz (2014) en affärsmodell innehållande fyra komponenter; moderiktiga kläder, låga priser, snabb respons på efterfrågan samt snabba sortimentsförändringar. I och med dessa snabba förändringar präglas modebranschen av korta produktlivscyklar och även snabbt skiftande trender och enligt Xiao och Jin (2010) har dessa produkter en produktlivscykel på i genomsnitt tio veckor. Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) anger att det finns ett flertal ledtider en produkt passerar från råmaterial till färdig produkt, och dessa kan beskrivas som processen från order till leverans. När dessa ledtider blir längre förklarar Xiao och Jin (2010) att det leder till en



allt mer osäker efterfrågan där allt för stora volymer gör att detaljisten får sälja de överblivna produkterna till lägre priser och gå med förlust, medan för små kvantiteter riskerar att skada försörjningskedjan i längden. För att klara av detta ställs höga krav på försörjningskedjan då efterfrågan ständigt förändras. Christopher (2011) menar dock att processerna i försörjningskedjorna blir allt längre då det nu är vanligt att företagen i allt större utsträckning producerar produkter världen över. Lee (2014) och Ayers och Odegaard (2008) hävdar att detta är en bidragande faktor till den ökade globaliseringen och att de geografiska avstånden ökar samt att fler och fler aktörer involveras i försörjningskedjans processer. Längre avstånd och ett större antal aktörer leder till osäkerhet för både leveranspålithet och länkarna mellan transporter. Chaffey (2011) förklarar även att e-handelsföretag ofta väljer att outsourca olika delar inom försörjningskedjan till tredje parter. Författaren skriver att problem med detta kan uppstå om gränserna mellan leverantörer och företaget blir allt för otydliga. Att använda sig av flera olika parter i försörjningskedjan är dock inte ovanligt inom modebranschen då dessa företag måste hävda sig i konkurrensen för att kunna erbjuda en snabb leverans och låga priser.

Fölster (2000) förklarar att pålästa och informerade kunder kräver bättre priser och bättre kvalitet, vilket är särskilt tydligt på internet där en stor mängd information finns tillgänglig snabbt och enkelt. Inom modebranschen ställer kunderna enligt Azuma, Fernie och Higashi via Fernie och Sparks (2009) även krav på stora valmöjligheter och snabba leveranser. Detta leder till en betydligt tuffare konkurrenssituation för företag verksamma inom mode och e-handel. Christopher (2011) hävdar att företag i allt större utsträckning konkurrerar med samma slags produkter till samma kvalitet. Detta gör att bra produkter i sig inte alltid är tillräckligt för att kunna sticka ut. Pressen på att särskilja sig på marknaden och konkurrera inom andra områden ökar därför särskilt för e-handelsföretag. Dessa kan då utöver en bra produkt till ett bra pris, även erbjuda en hög nivå av kund- och leveransservice som konkurrensstrategi, detta då en produkt i sig inte har något värde förrän den finns i kundens händer vid köp via e-handelsföretag. Enligt Rådmark (2009) ställer kunderna högre krav på snabbare leveranser från e-handelsföretag än exempelvis postorderföretag och de vill gärna ha sina produkter i brevlådan redan dagen efter ett köp. Vikten av att e-handelsföretag kan leverera en hög leveransservice är därför stor och Chaffey (2011) menar att e-handeln är extra känslig



vad gäller att tappa kunder som en följd av dålig service. Rao *et al.* (2011) förklarar även att e-handelsföretag också har problem med att få kunderna att återvända för ett andra köp på grund av att så många alternativ finns tillgängliga. Författarna hävdar att hur pass väl företaget lyckas uppfylla kundens order blir avgörande för om kunden återvänder till samma nätbutik samt hur nöjd denne kommer att bli. De menar vidare att detaljister online ofta misslyckas med att uppnå en snabb och effektiv distribution av sina produkter. De största begränsningarna hävdas vara undermålig logistisk kapacitet samt höga leveranskostnader.

En förutsättning för att kunna leverera snabbt är möjligheten att tillhandahålla ett stort lager. Detta har dock blivit allt svårare enligt Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) och författarna förklarar att företag överlag får ökade krav från kunderna om flexibilitet och individuell anpassning vilket har gjort att lagerhållning blivit allt mer kostsamt. Som Rådmark (2009) skriver är lagerhållning ibland rent av omöjligt då företagen inte kan leverera enligt alla kunders individuella önskemål. Detta gäller främst produkter med korta produktlivscyklar. Risken att få osäljbara, inkuranta varor blir då stor. För att minska dessa kostnader är det då viktigt att försöka reducera processerna inom företaget och försörjningskedjan och snabbt få ut produkterna på marknaden. Tidsreduktion av ledtider har vidare enligt Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) blivit ett allt mer prioriterat mål, speciellt på konkurrensutsatta marknader. Det finns tydliga fördelar av att reducera ledtider inom en försörjningskedja men bara för att företaget fokuserar på att reducera tiden betyder det dock inte automatiskt att denna strategi blir framgångsrik. Författarna menar att en blind tidsfokusering istället kan leda till ökade kostnader för företaget och en sämre leveransservice till kunderna.



1.3 Problemformulering

Teknologisk utveckling, globalisering och ökade krav från konsumenter leder till en allt större konkurrens på de flesta marknader. Särskilt inom modebranschen ställs e-handelsföretag inför stora utmaningar då marknaden är instabil och kundernas krav ständigt skiftar enligt de rådande trenderna. En bra produkt till ett lågt pris är inte längre tillräckligt för att sticka ut och e-handelsföretag kan behöva hitta nya strategier för att stå sig i konkurrensen. För e-handelsföretag inom modebranschen ligger värdet nu istället i att snabbt få ut rätt produkt enligt rådande trender i rätt tid. Detta kan bli problematiskt då materialflödet kan sträcka sig över långa geografiska avstånd samtidigt som produktlivscykeln för dessa produkter blir allt kortare. Detta resonemang leder oss till följande forskningsfråga;

– Hur arbetar e-handelsföretag inom modebranschen med korta ledtider?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att erhålla en djupare förståelse kring arbetet med ledtider inom e-handelsföretag och modebranschen samt att belysa och analysera skillnader och likheter mellan företagen.

1.5 Avgränsningar

Med e-handelsföretag menas i denna uppsats företag som är helt eller delvis verksamma inom internethandel, det vill säga har en primär eller sekundär försäljningskanal över nätet. Denna uppsats behandlar vidare e-handelsföretag som bedriver verksamhet på den svenska marknaden och inom modebranschen.



2. METOD

I detta kapitel presenteras forskningsprocessen som använts under arbetet med denna uppsats. Först presenteras den forskningsmetod och ansats som tillämpats i arbetet och därefter förklaras arbetets litteraturstudie samt empiristudie. Till sist diskuteras även forskningens kvalitet och kunskapsprocessen, samt vilken kritik författarna finner mot val av metod och studiens genomförande.

2.1. Forskningsmetod

Vi var intresserade av att studera e-handelsföretag inom modebranschen och skapa en bild av hur dessa arbetar med ledtider. Vi ville studera hur våra intervjupersoner upplevde verkligheten och föredrog då ett öppet synsätt med rum för tolkningar. Detta synsätt kallas enligt Hartman (2001) samt Allwood och Erikson (2010) för hermeneutik. Författarna förklarar att detta synsätt innebär läran om tolkning, människors föreställning av verkligheten samt hur vi kan förstå och skapa mening i denna verklighet. Patel och Davidsson (2011) hävdar att det hermeneutiska synsättet främst kopplas samman med den kvalitativa metoden där forskarens roll är subjektiv och öppen, och Flick (2014) menar att den egna förståelsen kan ses som en tillgång för tolkningen och analysen inom den kvalitativa metoden, istället för att vara en begränsning som inom den kvantitativa metoden. Under arbetets gång användes därför en kvalitativ forskningsmetod.

Inom den kvalitativa metoden fokuseras enligt Patton (2002) den data som insamlats genom intervjuer, observationer eller analyser vilka enligt Patel och Davidsson (2011) ger svar på frågor som "varför". Stor vikt ligger därför enligt Bryman och Bell (2013) vid ord och det är viktigt att den data som samlats in håller hög kvalitet. Dessa hävdar vidare att en kvalitativ undersökning i större utsträckning kan ge ett mer korrekt och precist resultat som speglar verkligheten i jämförelse med en kvantitativ undersökning. Christensen *et al.* (2010) förklarar att den kvalitativa undersökningen lägger större vikt vid helhetsförståelsen och sammanhanget än på specifika delar, vilket den kvantitativa metoden istället gör. Författarna förklarar vidare att en undersökning av kvantitativ



karaktär istället registrerar siffror och variabler som kan analyseras instrumentellt, såsom mängd, antal och frekvens vilket leder till svar på frågor som "hur många". Den kvantitativa metoden kopplas enligt Bryman och Bell (2013) samman med positivismen som innebär att forskaren antar en kunskapsteoretisk utgångspunkt och använder naturvetenskapliga metoder vid undersökningar och Patel och Davidsson (2011) menar att positivismen innebär att hypoteser och matematiska formler används. Då vi varken ämnade ställa hypoteser eller använda oss av formler för att registrera siffror i vårt arbete, utslöts därför den kvantitativa metoden och positivismen.

Christensen *et al.* (2010) hävdar dock att kvalitativ och kvantitativ metod endast är en symbol för innehåll. Det är fullt möjligt att räkna och kvantifiera ord samt att det går att belysa underliggande mönster och samband i resultat som består av siffror. Ingen av forskningsmetoderna bör ses som bättre än den andra, vilket Björkqvist (2012) instämmer med. Båda författarna menar att undersökningsproblemet och syftet ska avgöra vilken karaktär som får en framträdande roll i arbetet. Då vårt syfte med denna uppsats var att erhålla en djupare förståelse för hur e-handelsföretag inom modebranschen arbetar med ledtider var en numerisk studie inte att föredra samtidigt som vi var medvetna om att en kvantitativ studie hade kunnat genomföras. Vi valde istället att använda oss av den kvalitativa metoden i denna uppsats för att kunna erhålla en förståelse för företagets arbetssätt samt då vi ansåg att denna metod gav större utrymme för egna tolkningar, reflektioner samt en bredare förståelse för det valda ämnet. Den kvalitativa metoden var även fördelaktig då vi kunde vara öppna för intryck, särskilt under empiristudien där den kvantitativa metoden hade begränsat oss. Under arbetet såg vi en stor fördel i att skapa en helhetsbild av ämnet för att få en bredare förståelse av hur arbetet med ledtider hanteras i praktiken. I och med detta var den kvalitativa metoden att föredra framför den kvantitativa där specifika delar av ett problem studeras.

2.2. Forskningsansats

Vid arbetets inledning valde vi att fördjupa oss inom ämnet genom litteratur för att få en stabil teoretisk bas inför vår empiriska insamling. Detta innebär att ett deduktivt förhållningssätt antogs till en början vilket enligt DePoy och Gitlin (1999) samt Björkqvist (2012) innebär att testa om accepterade teorier och modeller stämmer



överens med fenomen och händelser i verkligheten. Hartman (2001) samt Patel och Davidson (2011) förklarar att hypoteser skapas utifrån dessa teorier, som anger mätbara samband mellan företeelser i världen vilka sedan provas utifrån insamlad empiri. Bryman och Bell (2013) förklarar att forskaren då har en förförståelse för området redan innan undersökningen genomförs och detta går sedan att jämföra med resultatet. Vidare menar Patel och Davidson (2011) att en undersöknings trovärdighet kan stärkas i och med att forskaren utgår från tidigare teorier och att detta skapar en stabil grund. Detta ansåg vi var viktigt för vårt arbete och vi valde att inleda vårt arbete med det deduktiva förhållningssättet då vi ville ta med oss teorier ut i verkligheten för att undersöka om dessa var aktuella och användbara för e-handelsföretag inom modebranschen. Då vi har använt en kvalitativ forskningsmetod kommer hypoteser dock inte att användas.

Under arbetets gång märkte vi dock att vår deduktiva ansats fick inslag av den induktiva ansatsen vilket Patel och Davidsson (2011) förklarar som att forskaren istället tar utgångspunkt i undersökningar och observationer där denne har begränsad förförståelse inom området. Alvesson och Sköldberg (2008) menar att en induktiv ansats inleds med en empirisk insamling och Bryman och Bell (2013) framhåller att resultaten av denna resulterar i teorier och att forskaren sedan kan dra generella slutsatser baserat på dessa. Att vår ansats fick induktiva inslag är inte ovanligt då Bryman och Bell (2013) vidare förklarar att de båda förhållningssätten har drag av varandra och att det därför sällan är möjligt att vara helt induktiv eller deduktiv. Vi var intresserade av att ta reda på vad aktuell forskning diskuterade innan kontakten med företagen skapades och detta för att inte gå miste om kunskap och intressanta infallsvinklar. Under den empiriska insamlingen insåg vi dock att vi behövde bearbeta vår referensram utifrån denna för att ta bort irrelevanta delar samt ge ytterligare djup till de teorier vi fann betydelsefulla. Vi är trots induktiva inslag dock försiktiga med att generalisera utanför vår kontext då vi inte ansåg att detta var lämpligt baserat på insamlad data från sex företag. En större empiristudie anser vi hade gjort detta möjligt och redovisat ett mer rättvist resultat.

Vidare finns ytterligare en forskningsansats vilken Patton (2002) benämner abduktion och vilken i den kvalitativa analysen kan ses som en kombination mellan deduktivt och induktivt tänkande. Danermark *et al.* (2003) samt Alvesson och Sköldberg (2008) skriver att den abduktiva ansatsen utgår från ett övergripande hypotetiskt mönster som



ska förklara fallet ifråga. Alvesson och Sköldberg (2008) betonar att detta ska göras förutsatt att detta mönster är riktigt, vilket därför måste styrkas med nya iakttagelser och nya fall. Genom arbetets gång förfinas och justeras både den empiriska insamlingen och det teoretiska innehållet. Då vi har fört ett växelspel mellan teori och empiri genom att kontinuerligt justera innehållet i båda dessa delar, kan vi se inslag av den abduktiva ansatsen. Vi är dock försiktiga med att använda begreppet abduktion fullt ut då Alvesson och Sköldberg (2008) förklarar att abduktion inte är en enkel mix av deduktion och induktion utan att denna ska tillföra helt nya moment vilket vi inte anser är applicerbart på vår studie.

2.3. Litteraturstudie

I enlighet med en deduktiv ansats inleddes arbetet med en litteraturstudie över vårt valda ämne. Bryman och Bell (2013) samt Flick (2014) menar att en genomgång av existerande litteratur är nödvändig för att se vilka kunskaper som redan finns inom det aktuella området. I litteraturen finner forskaren även argument för vad som ska studeras och litteraturen stärker även trovärdigheten i studien. Denna litteraturstudie består av sekundärdata vilket Kumar (2014) samt Krishnaswami och Satyaprasad (2010) förklarar som den data som tidigare samlats in i ett annat sammanhang, ämnat för ett annat syfte och vilken finns tillgänglig redan vid tidpunkten för undersökningen. Christensen *et al.* (2010) menar att sekundärdata är billigare och mindre tidskrävande samt att det finns ett stort urval av källor vilket Bryman och Bell (2013) menar ger forskaren mer tid till analysen. Sekundärdata kan vidare enligt Christensen *et al.* (2010) vara intern sekundärdata inom en organisation eller extern sekundärdata likt tidskrifter, företagsregister och syndikatundersökningar.

Fejes och Thornberg (2009) hävdar att forskaren kan dra fördel av tidigare lärdomar i sitt forskningsarbete. Under vår utbildning vid Linnéuniversitetet läste vi kurser som gav en bred förståelse samtidigt som vi genom detta var medvetna om områden samt framstående författare inom ämnet vilka kunde vara intressanta att studera. I denna litteraturstudie hämtade vi huvudsakligen data från böcker och vetenskapliga artiklar inom ämnena logistik, inköp samt e-handel. Dessa tillhandahölls via Linnéuniversitetets bibliotek samt databaser såsom OneSearch och Google Scholar för att ta del av relevant data, ge arbetet trovärdighet samt styrka dess relevans. Under litteraturstudien



kontrollerade vi noga utgivningsår samt kvaliteten på all sekundärdata då vi önskade ta del av högkvalitativ forskning som publicerats för marknaden. Detta är något Christensen *et al.* (2010) betonar vikten av och menar att författaren bör utvärdera källor för sekundärdata noggrant och ta reda på vem som samlat in informationen, i vilket syfte och vilka metoder som har använts. Detta för att undvika snedvriden och ibland felaktig information. För att hitta så tillförlitligt material som möjligt bör forskaren alltid försöka finna ursprungskällan och i detta arbete försökte vi i största möjliga mån använda oss av ursprungskällan samt strävade efter en användning av så nya källor som möjligt.

Christensen *et al.* (2010) anger även att internet, som erbjuder sökmotorer och databaser, inkluderas i sekundära källor och Flick (2014) klargör internet som ett användbart verktyg inom kvalitativ forskning. Under vårt arbete använde vi oss av internetsökningar för att identifiera vilka e-handelsföretag som är verksamma inom modebranschen. Sökningar gjordes även på betygssättningssidor samt sociala medier för att finna intressanta företag. Via internet har vi även använt oss av företagets hemsida för att finna information samt en publicerad artikel av Ekonomisk Debatt vilket är ett forum för nationalekonomisk forskning. Statistik om e-handeln har även hämtats via internet hos E-barometern som ges ut av HUI Research, en konsultverksamhet inom detaljhandel och turism tillhörande Svensk Handel. Ytterligare statistik från e-handeln inom modebranschen hämtades från Opera Capital Partners vilka tar fram strategiska och finansiella tjänster åt europeiska företag inom detaljhandel och teknologi. Trovärdigheten i internetkällor kan enligt Bryman och Bell (2013) vara svår att säkerställa men vi ansåg att dessa källor höll en hög trovärdighet och valde därför att använda dem i arbetet. I största möjliga mån har vi dock bortsett från internetkällor för att undvika felaktig eller irrelevant data.

Under vår litteraturstudie identifierades teorier vi fann intressanta och dessa delades sedan in i tre delkapitel. Först ville vi sätta oss in i tidsbaserad konkurrens och de strategier som växt fram ur detta där Quick Response visade sig vara mest applicerbart på vår valda bransch. Därefter ville vi presentera försörjningskedjan med dess processer, IT-system och lagerhållning vilket vi fann relevant vid studier av ledtider. Till sist valdes även ett delkapitel om kunden med fokus på ledtider från företag ut till



slutkund. Ett fokus har hamnat på korta ledtider vilket till stor del förespråkas i litteraturen samt att vi ville undersöka om detta var något som företag inom vår valda bransch arbetade med. Dessa tre delkapitel utgör således tillsammans grunden för intervjuguiden som användes vid den empiriska insamlingen. Ytterligare reflektioner kring teorikapitlets struktur presenteras i den teoretiska syntes som avslutar teoriavsnittet.

2.4. Empiristudie

Den data som samlas in för att lösa ett specifikt problem i en studie kallas enligt Christensen *et al.* (2010) för primärdata och enligt Krishnaswami och Satyaprasad (2010) innefattar denna data helt ny information som forskaren själv samlar in. Denna insamling sker enligt samtliga författare med hjälp av anpassade insamlingstekniker och data erhålls genom att forskaren antingen kommunicerar med eller observerar enskilda individer eller grupper av människor. För att komma i kontakt med företag inom e-handeln gjordes sökningar via internet och kontakt upprättades med ett flertal företag både via telefon och e-post. Inledningsvis förklarades kortfattat syftet med arbetet och på vilket sätt vi ville undersöka ämnet för att sedan ställa frågan om företagen var intresserade av en intervju. Vid kontakt med företagen bad vi specifikt att få tala med någon bland personalen med ansvar för inköp, logistik samt e-handel och detta för att direkt upprätta kontakt med rätt person med kunskap inom området.

Då det visade sig problematiskt att få företag att ställa upp som intervjupersoner består vårt urval av vad Trost (2012) samt Christensen *et al.* (2010) kallar för ett bekvämlighetsurval. Detta innebär enligt författarna att intervjupersoner väljs ut om de är tillgängliga efter att ha blivit tillfrågade. Graden av tillgänglighet avgör enligt Christensen *et al.* (2010) då vilka som ingår i urvalet och Trost (2012) menar vidare att detta är en vanlig urvalsmetod inom kvalitativ forskning. Vårt urval består därför av både större och mindre e-handelsföretag inom modebranschen samt både av de som producerar egna varor och de som köper in färdiga varor. Detta gav oss möjligheten till en intressant studie med infallsvinklar från flera olika håll. En kort presentation av våra intervjupersoner sker nedan.



- Kajsa Ek, e-handelsansvarig för flashwoman.se, en försäljningskanal över nätet som kompletterar den fysiska butikskedjan Flash.
- Inköpschefen för en onlineshop för kvinnor, män och barn med verksamhet främst i Skandinavien och Europa, vilka erbjuder kläder i olika stilar och prisklasser. Benämns inköpschefen för Onlineshopen i analyskapitlet.
- Logistikchefen samt marknadschefen vilka representerar en skobutik på nätet. Benämns logistik- samt marknadschef för Skobutiken i analyskapitlet.
- Monica Kyhlberg som driver theshopmode.se, en nätbutik kopplad till den fysiska butiken The Shop.
- VD:n för Madlady, ett e-handelsföretag som i sin nätbutik erbjuder ett unikt sortiment av kläder och accessoarer.
- Åke Stjernström, VD på Have2have som säljer skor, väskor och accessoarer online.

De främsta fördelarna med att använda primärdata är enligt Dahmström (2011) att informationen blir aktuell och att definitioner och avgränsningar kan anpassas till den aktuella frågeställningen. Detta är även något Christensen *et al.* (2010) diskuterar men menar dock att det är en dyrare och mer tidskrävande process som ställer krav på kompetens hos forskaren. Kumar (2014) anger att enkäter, intervjuer och observationer är vanliga tillvägagångssätt vid insamling av primärdata. Att intervjua människor med inblick i e-handeln och modebranschen var något vi bestämde redan vid inledningen av arbetet då vi ville ställa frågor om hur företagen arbetar med ledtider. Vi såg även fördelen med att kunna ställa mer ingående och komplexa frågor till intervjupersonerna och möjligheten för dem att förklara arbetssätt och processer på ett enkelt sätt. Detta är även något Kumar (2014) anger som fördelar med att hålla intervjuer och författaren skriver att det går lättare att få information på djupet, forskaren kan ställa mer komplexa frågor, det är möjligt att komplettera information via följdfrågor samt att det blir lättare att undvika missförstånd när frågorna kan förklaras.

Den vanligaste intervjusituationen är enligt Robson (2011) samt Christensen *et al.* (2010) den personliga intervjun med en intervjuare och en intervjuperson men det kan även vara fler personer inblandade. Vi fick tillgång till intervjuer med sju



intervjupersoner från sex olika företag och där en av oss fungerade som ansvarig för intervjun. Intervjuerna genomfördes med en intervjuperson åt gången vid olika tillfällen, med undantag för Skobutiken där intervjun delades upp mellan två intervjupersoner vilka ansåg att de kunde ge bäst svar inom sina respektive områden. Då våra intervjupersoner fanns utspridda geografiskt sett över landet fann vi att genomförandet av intervjuerna kunde bli svåra att utföra ansikte mot ansikte och ansåg därför att dessa lämpligast kunde ske via telefon eller Skype och i särskilda fall e-post. Robson (2011) anger att telefonintervjuer är billigare och snabbare än intervjuer som genomförs ansikte mot ansikte, speciellt när intervjun annars skulle kräva längre resor vilket var den främsta anledning till att vi valde just detta tillvägagångssätt. De tillfrågade fick vidare välja det sätt som passade dem bäst, dock var vi noga med att förmedla fördelarna med att använda telefon eller Skype då intervjuer via e-post enligt Holstein (2003) gör det svårt för forskaren att kontrollera vilket format svaren lämnas i. Intervjupersonen kan svara utanför området, inte lämna kompletta svar eller tolka frågor på ett annat sätt än vad som avsetts. Vi fick kontakt med två företag som endast var villiga att svara på frågor via e-post och vi valde därför att skicka dessa till dem med uppmaningen att vara noggranna och utförliga. Det ena företaget gick dock till sist med på en telefonintervju och det andra företags svar via e-post höll inte samma kvalitet som de via telefon. Vi valde därför att utesluta denna intervju samt företaget i vårt arbete.

DePoy och Gitlin (1999) förklarar att intervjuer även kan skiljas åt beroende på dess struktur och vara strukturerade eller ostrukturerade. Med en strukturerad intervju menas att forskaren utövar maximal kontroll, varje fråga och dess svarsalternativ formuleras och ordnas i en viss följd, och kan ha vissa fasta svarsalternativ. Kumar (2014) framhåller den strukturerade intervjun som förutbestämd, strikt formulerad och fast. Den ostrukturerade intervjun menar DePoy och Gitlin (1999) används huvudsakligen vid kvalitativ forskning. Här anges ett huvudområde vid intervjuens inledning och frågorna är av utforskande karaktär. Frågorna är därför neutrala och leder inte intervjupersonen mot ett visst svar. Vidare finns även den semistrukturerade intervjun i vilken Robson (2011) förklarar att intervjuaren har en intervjuguide som fungerar som en checklista för olika ämnen och vilken ordning dessa tas upp. Creswell (2013) betonar vikten av att intervjuguidens frågor ska utformas på ett sådant sätt att de blir lätta för



intervjupersonen att förstå. Till våra intervjuer utformades en intervjuguide baserat på de teorier som valts ut i litteraturstudien och vi har därför strävat efter att operationalisera vår intervjuguide i så stor utsträckning som möjligt. Christensen *et al.* (2010) förklarar vidare att innehållet och ordningen kan variera från intervju till intervju och även komma att ändras under intervjuens gång. Då det var viktigt för oss att ha möjligheten till att vara öppna för nya intryck och områden samtidigt som vi ville hålla oss till de områden som valts under vår litteraturstudie lämpade sig en semistrukturerad intervju bäst. Vi utgick vid varje intervju från vår tidigare nämnda intervjuguide men varje intervju anpassades dock efter den specifika situationen samt företagen och vi var fria att ställa följdfrågor för att få en djupare förståelse. Vidare hade vi under arbetets gång möjlighet att komplettera med ytterligare frågor till två av företagen och denna information fick vi ta del av genom e-post.

Dahmström (2011) samt Flick (2014) betonar även vikten av att integriteten upprätthålls vid en intervju och att anonymitet ska kunna garanteras intervjupersonen om detta önskas. Robson (2011) betonar att negativa konsekvenser kan drabba intervjupersonen om anonymiteten inte upprätthålls. Vi ställde inledande vid intervjuerna frågan om intervjupersonernas namn samt företagets namn kunde inkluderas i arbetet samt gav dem möjligheten att vara anonyma. Tre intervjupersoner valde att vara anonyma och detta på grund av informationskänslighet. Dessa kommer vidare att benämnas enligt sina yrkesroller genom uppsatsen. Vid en intervju rekommenderar Dahmström (2011) även inspelning av konversationen, med intervjupersonens tillåtelse. Innan våra intervjuer inleddes försäkrade vi oss om att inspelning godkändes av intervjupersonen och denna inspelning gjordes via diktafon vilket alla intervjupersoner godkände. Detta för att försäkra oss om att ingen information förlorades samt för att kunna lyssna på intervjun i senare skede och transkribera informationen. Transkribering beskrivs av Holstein (2003) som en metod för att göra data tillgänglig i textformat och Robson (2011) förklarar att det inte är nödvändigt att transkribera precis all information men att detaljerade transkriberingar av vissa delar är viktiga för analysen. Vi valde dock att transkribera alla intervjuer helt och hållet för att få så korrekt information som möjligt att arbeta med i vår analys.



2.5. Forskningskvalitet

2.5.1. Reliabilitet och pålitlighet

Bryman och Bell (2013) skriver att kvalitetsbegrepp som reliabilitet är viktigt inom kvantitativ forskning och Ejvegård (2009) förklarar att reliabiliteten anger tillförlitligheten hos och användbarheten av ett mätinstrument. Bryman och Bell (2013) samt Trost (2012) menar att det för forskaren är av intresse att ta reda på om resultaten skulle bli desamma eller skilja sig åt om undersökningen skulle utföras på nytt, detta då slumpmässiga eller tillfälliga faktorer kan komma att påverka resultatet. Inom den kvalitativa metoden kan dock istället begreppet pålitlighet användas som motsvarighet till reliabiliteten. Guba och Lincoln (1994) menar att forskaren tar ett granskande synsätt där en tydlig redogörelse för forskningsprocessens olika steg förklaras såsom problemformulering, val av undersökningsobjekt samt fältanteckningar. Författarna menar att kollegor till forskarna kan fungera som hjälpmedel under denna process för att granska arbetet och tillvägagångssättet samt det slutliga resultatet. Under vårt metodkapitel har vi redogjort för vårt tillvägagångssätt och motiverat varför vissa val och genomföranden gjordes för att ge en klar bild över forskningsprocessen. Vidare har vi haft tillgång till granskning av arbetet samt erhållit synpunkter och kritik under ett flertal tillfällen från både studenter, handledare och examinator vilket var en värdefull del i arbetet där vi tvingats ifrågasätta våra tankar och vårt handlande för att höja kvaliteten på arbetet.

2.5.2. Validitet

Validiteten förklaras av Allwood och Eriksson (2010) som ett viktigt begrepp vid bedömning av forskning och de menar att valid betyder allmänt giltigt och att det är bärande i något sammanhang och Trost (2012) menar att validiteten inom kvalitativ forskning handlar om studiens trovärdighet. Bryman och Bell (2013) förklarar vidare extern respektive intern validitet som inom det kvalitativa tillvägagångssättet förklaras som forskningens överförbarhet samt tillförlitlighet. Guba och Lincoln (1994) hävdar att överförbarheten handlar om att forskningen ska ha ett djup hellre än bredd samt att den avgör huruvida resultaten kan appliceras på en annan miljö eller forskning. Bryman och Bell (2013) skriver att den kvalitativa forskningen är unik till sitt innehåll och att det därmed kan bli svårt att överföra till en annan miljö. Då vi fokuserat på vårt unika innehåll och vinkel av ämnet har vi inte ämnat hålla en hög överförbarhet och vi lämnar



det till andra forskare att bedöma. Vi kan dock se att vår studie kan ha en viss överförbarhet inom samma bransch och marknad men det är svårare att tyda för e-handlare överlag. På grund av detta har vi lämnat vår intervjuguide som bilaga för översikt och till vidare forskning. Tillförlitligheten förklaras vidare av Bryman och Bell (2013) som att forskaren ska se till att arbetet genomförs enligt gällande regelverk för att uppnå en hög kvalitet samt att de resultat som erhålls rapporteras till vad författarna kallar den sociala verkligheten där data har hämtats. Detta för att kunna bekräfta att forskaren gjort en riktig och relevant tolkning av denna sociala värld. Genom att ställa följdfrågor under intervjuerna samt ställa kompletterande frågor i efterhand anser vi att vi kunde säkerställa att vår uppfattning om intervjupersonernas sociala verklighet överensstämde med deras verklighet och åsikter. Då vi även valde att spela in samt transkribera hela intervjuerna anser vi även att tillförlitligheten ökat då vi haft möjlighet att gå tillbaka till dessa för att kontrollera informationen.

Möjligheten till att styrka och bekräfta förklarar Bryman och Bell (2013) som en viktig del av den kvalitativa forskningen då det är svårt att skapa en helt objektiv bild av det sociala samhället. Forskaren måste därmed sträva efter att inte låta egna värderingar eller åsikter påverka arbetet med forskningen samt dess slutsatser. Valet att skriva om logistik samt e-handel berodde på författarnas egna intressen och kunskaper men under arbetets empiriska insamling strävades det efter objektivitet då vi var intresserade av att ta reda på hur de olika företagen arbetade och då låg stor vikt i att inte ställa ledande frågor för att inte påverka arbetets riktning. Vidare har Guba och Lincoln (1994) tagit fram ett antal kriterier för forskningens äkthet där en av dessa är en rättvis bild. Författarna hävdar att de åsikter och den information som intervjupersonerna delgivit bör tolkas på rätt sätt, det vill säga att forskarens upplevda verklighet speglar den faktiska verkligheten. Under vårt arbete har vi strävat efter att skapa en rättvis bild av företagets verklighet då vi ämnat skapa en förståelse för e-handlares arbetssätt med ledtider. Under våra intervjuer hade vi möjlighet att ställa följdfrågor och därmed även kontrollera att vi uppfattat intervjupersonernas svar korrekt.

2.6. Kunskapsprocessen

Innan arbetet med uppsatsen började hade vi fattat intresse för områdena logistik samt inköp genom tidigare kurser vilket spelade stor roll i valet av ämne och att undersöka e-



handelsföretag inom modebranschen var särskilt intressant för oss personligen. Som start för arbetet valde vi att ta utgångspunkt i teorin och då undersöka vad som var aktuellt inom forskning och vad forskare intresserat sig för. Då vi redan hade en hel del förförståelse hade vi kunskap om framstående författare inom området. Vidare visste vi även vid inledningen av arbetet att vi ville utföra intervjuer med e-handelsföretag och därefter analysera och förstå och hur dessa arbetar med ledtider och det naturliga valet för forskningsmetod blev därför den kvalitativa metoden.

Den teoretiska referensramen blev till en början mycket omfattande då vi ville skapa en bred förståelse för ämnet och samtidigt som denna skrevs kontaktades olika e-handelsföretag via både telefon och e-post för att boka intervjuer. Därefter utformades intervjufrågor baserat på den teoretiska referensramen. Vi såg en stor fördel i att genomföra personliga intervjuer med företagen men detta fanns inte möjlighet till då de företag vi kom i kontakt med fanns geografiskt utspridda och tid och resurser saknades. Vidare upptäckte vi vid kontakt med företagen att de var under stor tidspress och få företag hade möjlighet att ställa upp på intervjuer. Till slut fick vi dock kontakt med Madlady, Flash, Have2have, Theshopmode, en skobutik på nätet samt en onlineshop. Vi genomförde telefonintervjuer med alla företag och efter de första två intervjuerna utvärderades intervjufrågorna och dessa anpassades ytterligare efter vår forskningsfråga samt teorin. Vi tog därefter kontakt med de två första företagen för att komplettera ett antal frågor. Vi fick även kontakt via e-post med ett företag som var villig att ställa upp på en intervju via mail. Svaren på dessa frågor visade sig inte hålla lika hög kvalitet som resterande telefonintervjuer och vi valde därför att utesluta detta företag i vårt arbete. Inför alla intervjuer fick intervjupersonerna ta del av våra frågor för att kunna förbereda sig och minska tidsåtgången då flera av dem som tidigare nämnt var under tidspress. Efter den empiriska insamlingen valde vi att åter bearbeta den teoretiska referensramen och anpassa denna. Vi gav mer djup åt teorier som visat sig vara relevanta och uteslöt delar som inte visat sig viktiga. Detta ansåg vi förbättrade kvaliteten på vår referensram och tillät oss undersöka viktiga områden vår empiriska insamling visat för att sedan förklara dessa i etablerade teorier. Efter detta kunde vi koppla teorierna till den empiriska insamlingen för sedan analysera och dra slutsatser.



2.7. Metodkritik

Under arbetet med denna uppsats har vi ständigt strävat efter att vara kritiska mot vårt arbete och de val som gjorts. Patel och Davidsson (2011) kritiserar den deduktiva ansatsen och menar att allt för stort fokus kan hamna på den tidigare teorin och forskaren kan missa att undersöka nya områden eller bidra med egna intressanta synsätt. Detta instämmer DePoy och Gitlin (1999) med och förklarar att den deduktiva ansatsen har ett snävt, atomiskt perspektiv. Vi anser dock att vi inte har begränsats av att fastställa teorier innan vår empiriska insamling utan att detta snarare har varit till stor hjälp och detta särskilt vid kontakten med företagen. Under arbetets gång har teorierna anpassats, utvecklats samt en del tagits bort för att ge mer djup till referensramen. Vidare diskuterar Kumar (2014) problemet med att forskaren inte kan kontrollera kvaliteten på den sekundärdata som samlas in i litteraturstudien. Christensen *et al.* (2010) anger även att det kan vara svårt att finna validitet och reliabilitet i sekundärdata samt att informationen kan vara vinklad enligt andras åsikter och personlighet. I största möjliga mån har vi vid insamlandet av sekundärdata använt oss av vetenskapliga artiklar från etablerade databaser för att kunna förlita oss på innehållets höga kvalitet och objektivitet. Vi såg även till starka teorier med flera olika författare för att på så sätt ha tillräckligt med belägg för vissa antaganden och argument.

Christensen *et al.* (2010) menar att det finns risk för att sekundärdata är inaktuell och inte passar undersökningsproblemet. Mycket av litteraturen kring tidsbaserad konkurrens är skriven under mitten av 90-talet och vi har arbetat för att komplettera eller ersätta dessa källor med nyare litteratur i största möjliga utsträckning. Vissa teorier har dock inte kunnat ersättas samt att vi anser att dessa har fortsatt stor relevans vilket leder till att dessa inkluderas i vårt arbete. Detta gäller bland annat litteraturen för tidsbaserad konkurrens samt ledtidsreducering från källor som Hum och Sim från 1994 samt Tersine och Hummingbird från 1995. Vi har även valt att använda litteratur från författare såsom Christopher (2011) samt Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) vilka skriver om företag i ett bredare perspektiv än vårt valda område e-handeln och modebranschen. Vi anser dock att deras argument är relevanta för vår studie, i och med arbetet med uppsatsen testar vi även om teorier gällande företag överlag även går att applicera på e-handeln på ett framgångsrikt sätt.



Ett flertal nackdelar med intervjuer anges av Kumar (2014) där bland annat kvaliteten hävdas vara beroende av den personliga interaktionen och att det finns risk för personlig vinkling från intervjuarens håll. Under våra intervjuer strävade vi efter att vara objektiva och undvika ledande frågor för att inte leda in intervjupersonerna på särskilda svar. Vi ansåg även att personliga intervjuer skulle givit de mest fördelaktiga svaren till vår studie men då företagen låg allt för geografiskt utspridda var detta inte möjligt på grund av tid och resurser. Vi valde därför att genomföra telefonintervjuer för att ändå få en personlig kontakt, om än via telefon. Robson (2011) anger kritik mot telefonintervjuer i jämförelse med personliga intervjuer där längden på intervjun kan skilja avsevärt. Författaren menar att vid telefonintervjuer måste dessa hållas relativt korta och intervjuaren går miste om intervjupersonens kroppsspråk. Vid våra intervjuer hade vi avtalat om tid för intervjun i förväg och meddelat att denna skulle ta omkring 30 minuter. Under några intervjuer kunde vi märka av att intervjupersonen var stressad redan i inledningen av samtalet samt allt eftersom intervjun pågick. Vi anser att detta kan ha påverkat intervjupersonernas svar och att de vid vissa frågor höll sig relativt kortfattade då de var under tidspress. Då vi använde oss av semistrukturerade intervjuer hade vi möjlighet att anpassa frågorna allt eftersom och detta gav oss fördelen att i dessa fall kunna välja att ställa de viktigaste frågorna. Om personliga intervjuer hade varit möjliga anser vi att den empiriska insamlingen hade blivit rikare och varit mer fördelaktig för vårt resultat. Vi anser dock att den information vi fick tillgång till via telefon var tillräcklig och möjligheten till att komplettera med ytterligare frågor stärker resultatet.

Det visade sig vara svårt att få tag i företag som ville ställa upp på intervjuer då många av dessa angett att de varit under tidsbrist eller inte givit något svar vid försök till kontakt vilket blev ett inledande hinder i vårt arbete. Det går därför att kritisera om en annan insamlingsmetod hade kunnat användas istället. Vi var dock från början inställda på att ville ha just intervjuer och detta var något som vi arbetade hårt med. Tillslut fick vi tillgång till totalt sju intervjuer med anställda på sex olika företag. Vi hade gärna sett att fler intervjupersoner deltog i studien vilket hade ökat vår trovärdighet ytterligare och givit oss möjligheten att föra en bredare diskussion. Vi anser dock att vi trots dessa inledande svårigheter och tidsbegränsningar, har fått en djup och innehållsrik empirisk insamling baserat på de intervjuer vi haft tillgång till. Något som kan ifrågasättas är



även om intervjupersonerna verkligen var rätt personer att tala med och huruvida mer kunnig personal hade kunnat delge annan eller ytterligare information. Som tidigare nämnt har vi dock blivit hänvisade till personer inom områdena inköp, logisk samt e-handel och får då förutsätta att vi talat med relevant personal.



3. TEORETISK REFERENSRAM

Detta kapitel består av tre delkapitel som presenterar de teorier som ligger till grund för arbetets empiriska insamling. Först förklaras begreppet tidsbaserad konkurrens och de strategier som växt fram ur detta. Därefter presenteras försörjningskedjan och dess delar och processer. Till sist klargörs ledtidernas betydelse för att tillfredsställa kunders behov.

3.1. Tidsbaserade strategier

3.1.1. Ledtider

Godhino Filho och Veloso Saes (2012) förklarar hur ledtidsreducering har utvecklats och fått allt mer ökad betydelse under de senaste tjugo åren. Forskningen inom området har gått från att vara produktionsorienterad till att idag omfatta allt ifrån lager till inköp i en försörjningskedja. Författare som Bower och Hout (1988) samt Stalk (1988) var bland de första att använda begreppet tidsbaserad konkurrens (eng. time-based competition) och Tersine och Hummingbird (1995) förklarar i senare forskning att tidsbaserad konkurrens syftar till förmågan att leverera produkter och tjänster snabbare än sina konkurrenter. Hum och Sim (1994) hävdar även att denna strategi förespråkar snabb respons på efterfrågan, snabb produktintroduktion, konkurrenskraftig kvalitet och låga kostnader. Kärnan i tidsbaserad konkurrens ligger i att komprimera tidsåtgången i alla faser av produktens utveckling, tillverkning samt i leveranscykeln.

Dibrell, Davis och Danskin (2005) hävdar att tidsbaserad konkurrens fått fortsatt stor betydelse i takt med den globalisering som många företag ställs inför. När företag blir verksamma på en global marknad uppstår komplexitet och fördröjning i många processer vilket gör att tidsdimensionen återigen blir aktuell. Demartini och Mella (2011) förklarar att tidsbaserad konkurrens är högst aktuellt på dagens konkurrenspräglade marknad och att tid har blivit en grundläggande strategisk faktor för allt fler företag. Detta är även något Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) menar och framhåller att det finns flera fördelar med tidsbaserade konkurrensstrategier såsom ökad produktivitet och möjligheten att kunna sätta högre priser. Tidsbaserad konkurrens gör



även att företaget kan kapa marknadsandelar, skapa kundlojalitet och stänga ute konkurrenter genom att skapa mer överlägsna och moderna produkter. Tidsreduktion kan även leda till förbättringar inom områden såsom sänkta kostnader, högre kvalitet och bättre leveransservice. Kvalitetsförbättringen beror på att om tidsåtgången ska kunna minskas måste saker göras rätt från början då det inte kommer finnas tid att åtgärda fel.

Demartini och Mella (2011) hävdar att förbättringar inom ledtider oftast uppnås genom att förenkla flöden och koppla samman dessa med värde. Aktiviteter som inte skapar något värde bör elimineras för att skapa bättre flyt i processerna och värdeadderande aktiviteter bör kontinuerligt förbättras så att de tar mindre tid och skapar mer värde. För att på ett strukturerat sätt kunna analysera processer och flöden av material eller information kan företag även enligt Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) genomföra en ledtidanalys, vilken kan visa både ledtider och genomloppstider. Syftet med analysen är att minska den totala tiden i ett flöde och upptäcka flaskhalsar (eng. bottle necks). Christopher (2011) förklarar att flaskhalsar kan uppstå i material- och informationsflödena och kan leda till en längre genomloppstid totalt sett. Exempelvis kan ett långsamt informationssystem eller en maskin som inte fungerar optimalt skapa en flaskhals och därmed påverka de värdeadderande aktiviteterna. Flaskhalsarna kräver ökad kapacitet och att processerna går snabbare. När flaskhalsar i flödena identifieras och elimineras blir genomströmningen snabbare förklarar Tersine och Hummingbird (1995). Genom att attackera och eliminera förseningar och fördröjningar erhålls en ökad genomströmning av produkter i försörjningskedjan och en bättre kundservice uppnås. Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) menar att en ledtidanalys börjar med att företagets flöden kartläggs och ett vanligt sätt att göra detta på är att dela in den totala tiden av ett flöde i aktiv och passiv tid. Fernie och Azuma (2004) ger ett tydligt exempel på detta från modeindustrin där en 66 veckor lång genomloppstid i en försörjningskedja endast bestod av 11 veckor aktiv tid. Den aktiva tiden avser enligt Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) den tid då en aktivitet utförs och den passiva tiden är den tid som sker utöver den aktiva tiden. Den passiva tiden är alltid längre än den aktiva och uppstår exempelvis när varor ligger i lager och väntar på transport eller när ett ärende inväntar bearbetning. Detta gör att den passiva tiden är mest intressant att analysera ur företagets syn för att hitta områden där tiden kan reduceras.



Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) förklarar vidare att det är svårt att ge klara svar på vad som bör göras konkret för att minska ledtider. De menar att angreppssättet är beroende av den specifika situationen men ger exempel på åtgärder som kan göras; företaget kan arbeta för att (1) ta bort de aktiviteter som inte gynnar kund eller företag. Detta kan innefatta en eliminering av att likadana aktiviteter utförs på flera ställen i försörjningskedjan, exempelvis ompaketering. Vidare kan (2) en förenkling av kedjans aktiviteter utföras och därmed kan komplexiteten i dessa minskas. Företaget kan (3) integrera aktiviteter som vanligtvis utförs separat för att tillsammans skapa mervärde och (4) parallellisera de processer som utförs i sekvenser. En (5) synkronisering av flödet kan skapas för att minska den passiva tiden mellan två aktiviteter och företaget kan (6) förbereda kringaktiviteterna så att huvudaktiviteterna kan utföras utan väntetid. Parterna i försörjningskedjan kan också (7) kommunicera mer effektivt genom snabbare, säkrare och mer korrekt information. Exempel på detta kan vara att meddela ansvariga för nästa aktivitet så att dessa är bättre förberedda.

3.1.2. Quick Response

Vad gäller efterfrågan på marknaden finns det enligt Chaffey (2011) två modeller att använda vilka är push-modellen samt pull-modellen. Mahapatra, Yu och Mahmoodi (2012) förklarar att push-modellen innebär att processer för inköp, produktion och distribution sker baserat på prognoser för kommande efterfrågan och Chaffey (2011) skriver att denna modell innebär att tillverkaren trycker ut sina produkter till en speciellt vald marknad med kunder, vilka kan ses som passiva. Pull-modellen innebär istället enligt Mahapatra, Yu och Mahmoodi (2012) att de produkter som produceras triggas av vad som efterfrågas på marknaden. Chaffey (2011) förklarar att denna modell lägger större fokus på kundens behov och att det finns en närmare kontakt mellan kunder och leverantörer inom produktutveckling. Lee (2014) samt Chaffey (2011) konstaterar att kundernas ökade krav leder till att företag i allt större utsträckning måste ta hänsyn till rådande efterfrågan. Då kunderna kräver högre kvalitet, större sortiment, lägre priser och en leveranstid inom allt kortare intervaller, menar Godhino Filho och Veloso Saes (2012) att en ny paradigm kallad Quick Response har växt fram ur den tidsbaserade konkurrensstrategin.



Quick Response är enligt Christopher (2011) en strategi där informationssystem kombineras med logistiksystem för att möjliggöra att rätt produkt levereras i rätt tid och på rätt plats. Palmer och Markus (2000) menar att syftet med denna strategi är att öka detaljisternas prestanda och detta görs enligt Christopher (2011) genom att fånga efterfrågan så nära realtid och slutkunden som möjligt tack vare teknologi samt informationssystem. Informationen når sedan logistiksystemet som kan agera direkt enligt aktuell information från marknaden. Detta leder till att en mängd processer snabbas upp och att ledtider kan reduceras, det blir möjligt för företaget att minska eller helt ta bort sina lager samt att det går att uppnå snabbare responstider till kunderna. Suri (1998) klargör att Quick Response kan ses ur två perspektiv. Externt innebär Quick Response att företaget svarar på kundernas behov genom att snabbt designa och tillverka produkter som matchar dessa behov. Internt innebär strategin att reducera ledtider och samtidigt öka kvalitet och sänka kostnader.

Inom modeindustrin menar Forza och Vinelli (2000) att Quick Response främst innebär att reducera tiden från att ett plagg designas till att slutkunden köper det färdiga plagget. Birtwistle, Fiorito och Moore (2006) förklarar att försörjningskedjor inom modeindustrin som använder sig av Quick Response får fördelar för både aktörerna i försörjningskedjan och för slutkunderna. Leverantörerna kan sänka sina kostnader och bygga upp sitt varumärke samtidigt som detaljisterna kan reducera sina lager utan att riskera lagerbrist (eng. stockouts). Överlag kan försörjningskedjan kapa marknadsandelar, få ökad lönsamhet, uppnå högre kundnöjdhet och lojalitet och reducera lagernivåer och antalet nedmärkta produkter. Att QR har implementerats i stor utsträckning inom modebranschen hävdar både Birtwistle, Fiorito och Moore (2006), Choi (2006) och Christopher (2011), detta som ett svar på att trenderna skiftar allt snabbare vilket gör att detta en högst lämplig strategi för branscher med korta produktlivscyklar. Birtwistle, Fiorito och Moore (2006) samt Choi (2006) förklarar vidare att modebranschen kännetecknas av stor osäkerhet på marknaden och det är svårt att förutspå trender och efterfrågan. Denna osäkerhet menar Choi (2006) kan leda till kostnader för överflödiga lager eller lagerbrist. Birtwistle, Fiorito och Moore (2006) hävdar att traditionella prognoser kan inte fastställa vad som kommer att sälja och genom att reducera ledtider kan företag svara bättre och snabbare på ett faktiskt behov och därmed undvika att bli beroende av osäkra prognoser, något som Choi (2006) instämmer med.



Fernie och Azuma (2004) förklarar tre steg företag går igenom för att implementera en Quick Response-strategi, vilka även betonas av Ko, Kincade och Brown (2000). Det första steget innebär att introducera QR-teknologier som gemensamma IT-system med företagets leverantörer eller scanning-system. Det andra steget innebär att genomföra förändringar internt vad gäller teknologi och organisationsstruktur, vilket kan vara att införa Just-in-time-leveranser och minska sina lager. Det tredje och sista steget är att uppnå samarbete inom försörjningskedjan och en win-win-situation för alla parter. Detta kan innebära att dela med sig av försäljningsdata i realtid, planera gemensam materialanskaffning och anordna regelbundna möten mellan parterna och Fernie och Azuma (2004) hävdar att dessa tre steg är särskilt lämpliga inom klädindustrin. Krishnan, Kapuscinski och Butz (2010) menar att det i litteraturen framhävs många fördelar med Quick Response men att denna strategi också har en baksida. Författarna hävdar att lager hos detaljisten skapar press på att sälja och att avsaknaden av denna kan minska detaljistens vilja att marknadsföra och öka sin försäljning. Detta är något som företag måste vara medvetna om och arbeta för att undvika vid en implementering av Quick Response.

Som tidigare nämnt av Birtwistle, Fiorito och Moore (2006) samt Choi (2006) instämmer även Christopher *et al.* via Fernie och Sparks (2009) i hur svårt det är för företag inom modebranschen att förutspå den efterfrågan som kommer att råda på marknaden i framtiden. På grund av produkternas korta livscyklar inom mode är det svårt att göra en långsiktig prognos för vad företaget ska producera för att kunna tillfredsställa de behov som finns på marknaden. Christopher *et al.* via Fernie och Sparks (2009) anger att ett sätt att reducera tidsspannet på dessa prognoser är att även reducera sina ledtider. Risken för att göra fel och tillverka något marknaden inte är intresserad av minskar därmed och företaget kan arbeta effektivt och vara mer konkurrenskraftiga. För att kunna vara konkurrenskraftig krävs det vidare reduktion av ledtider inom tre områden i företaget;

Det första området kallas enligt Christopher *et al.* via Fernie och Sparks (2009) *time to market*. Demartini och Mella (2011) framhåller detta som tiden för att planera, producera och leverera en ny produkt till marknaden och menar att detta är ett kritiskt område för ledtidsreduktion. Christopher *et al.* via Fernie och Sparks (2009) menar att



det inom modebranschen ligger stor vikt i att snabbt kunna identifiera trender på marknaden, designa produkter enligt dessa trender för att sedan kunna sälja dem till kunderna. Denna process menar författarna bör ske på kortast möjliga tid för att ett företag ska kunna överleva på marknaden. Företag som har långa ledtider kommer att gå miste om försäljning av varor om dessa levereras allt för sent och då exempelvis när trenden börjar gå mot sitt slut. Företaget kan då tvingas sälja varorna till rabatterade priser då efterfrågan på marknaden inte är lika stor vilket gör att företagets intäkter minskar. Demartini och Mella (2011) menar att företag som uppnår snabb time-to-market kan erhålla två fördelar. Dels kan de sätta högre priser då de befinner sig tidigt i produktlivscykeln, i jämförelse med konkurrenterna som äntrar marknaden senare och dels blir det lättare att genomföra marknadsundersökningar och ta reda på vad kunderna vill ha.

Det andra området innebär enligt Christopher *et al.* via Fernie och Sparks (2009) *time to serve*. Li, Lin och Ye (2013) hävdar att ledtiden för leverans har blivit en av de viktigaste komponenterna för att skapa konkurrensfördelar. Snabba leveranser gör inte bara ordern till en vinnare utan avgör också om kunden överhuvudtaget lägger en order. Den tid det tar från order till leverans kan ofta vara mycket lång menar Christopher *et al.* via Fernie och Sparks (2009) och hävdar att detta beror på de många moment de involverade parterna ska genomgå i processen. De menar att det tar lång tid då företagen ofta använder sig av en traditionell batch-baserad produktionsmodell där varje steg i processen sker separat vilket gör att tidsåtgången blir längre. När produktion sker i andra länder upptar även dokumentationsförberedelser tid inför transport av varorna vilket förlänger ledtiderna.

Time to react är det tredje området som tas upp av Christopher *et al.* via Fernie och Sparks (2009). För att kunna vara konkurrenskraftiga måste företag snabbt kunna reagera på marknaden och de förändringar som sker inom den. Författarna menar att det inom modebranschen är något av en utmaning att kunna uppmärksamma de ”verkliga” behov som finns och då identifiera vad kunderna är intresserade av att köpa från dag till dag. Xiao och Jin (2010) förklarar att ju längre ledtider ett företag har, desto svårare blir det att fastställa det aktuella behovet på marknaden. Detta leder till problem, främst för detaljisterna som riskerar att få stora leveranser med varor som inte går att sälja till fullpris.

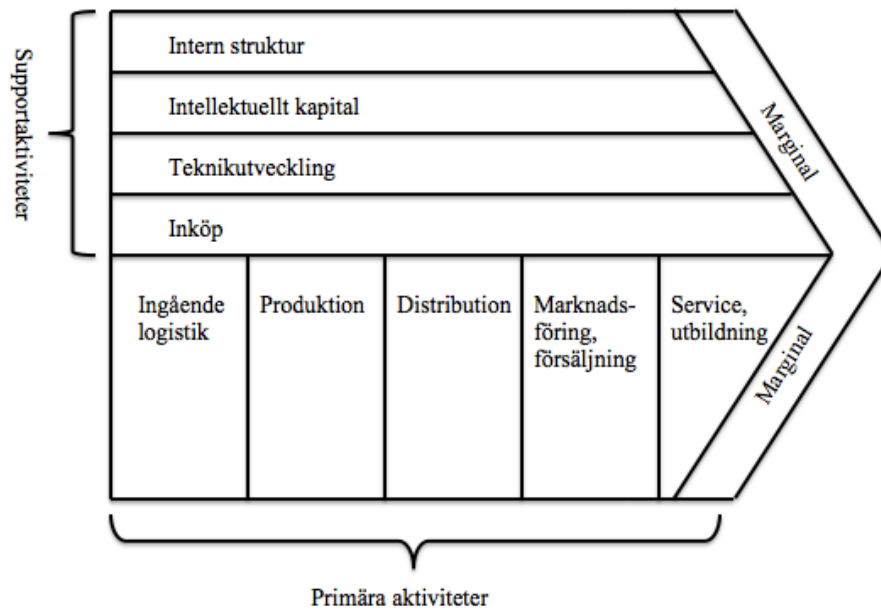


3.2. Försörjningskedjan

3.2.1. Förklaring av försörjningskedjan

Bruce, Daly och Towers (2004) menar att försörjningskedjor (eng. supply chains) handlar om flödet av varor från produktion ända tills försäljning av varan sker till slutkund. Detta instämmer van Weele (2010) med och tydliggör att dessa involverar all information, kunskap och finansiella kunskaper som uppstår vid flödesprocesser som går genom företaget och dess leverantörer. Melnyk, Narasimhan och DeCampos (2013) förklarar även en försörjningskedja som ett uppåtgående och nedåtgående flöde i och mellan enheter som arbetar direkt eller indirekt med företaget. Försörjningskedjor och hanteringen av dessa har enligt van Weele (2010) utvecklats till att bli en av de viktigaste delarna av ett företag och att det bidrar till att skapa konkurrenskraft. Försörjningskedjor och logistik syftar till att balansera upp brister som uppstår inom organisationer genom att förbättra processer som leder till större kundnöjdhet. Bruce, Daly och Towers (2004) skriver vidare att en förändring har skett från att företag tidigare konkurrerade mot andra företag till att det nu sker en konkurrens mellan olika företags försörjningskedjor. Det är därför av stor vikt att det sker en integration mellan samarbetsparter och att relationer mellan dessa byggs för att kunna skapa den bästa möjliga försörjningskedjan. Författarna skriver att samarbete bland parterna i större utsträckning kan leda till framgång än när parterna agerar på egen hand och Melnyk, Narasimhan och DeCampos (2013) påpekar att det finns många fördelar med ett tätt samarbete mellan ett företag och dess leverantörer och tredjeparter. En effektiv försörjningskedja kan leda till reducerade lager, lägre kostnader, snabbare respons på kundernas behov och ett bättre strategiskt fokus.

Christopher (2011) framhåller att ett företags försörjningskedja och effektiviteten hos denna är en viktig källa för konkurrenskraft. En försörjningskedja kan arbeta för att uppnå konkurrenskraft genom att erbjuda slutkunden fördelar inom pris eller värde, detta då en kund sällan bara köper en produkt utan ofta även en service eller image kopplad till denna. Många marknader blir allt mer präglade av service och det blir allt viktigare att kunna erbjuda mervärde till produkterna som erbjuds. Christopher (2011) föreslår därför att försörjningskedjan istället bör ses som en värdekedja och hänvisar till Porter (1985) som förklarar att värdekedjan består av olika aktiviteter som kan delas in i primära aktiviteter och supportaktiviteter.



Figur 1. Värdekedja (Porter, 1985)

De primära aktiviteterna är de som bidrar till värde för slutkunden, medan supportaktiviteterna utförs för att stödja primäraktiviteterna. Konkurrensfördelar uppstår beroende på hur pass väl aktörerna i värdekedjan lyckas utföra dessa aktiviteter, om de gör det bättre än sina konkurrenter och om de gör det på ett unikt sätt som skapar differentiering. Cox (1999) föreslår en annan syn på värdekedjan och menar att denna kan anses vara parallell med försörjningskedjan då denna består av både fysiska flöden och värdeflöden. Porter (1985) föreslår att alla värdekedjans aktiviteter ses över och att det görs en utvärdering angående om dessa utförs effektivt och konkurrenskraftigt eller inte. Om inte, bör företaget överväga att outsourca aktiviteten till en tredjepart som kan leverera mer värde.

Behovet av att kunna svara på marknadens efterfrågan har ökat allt mer och Christopher (2011) menar att det beror på att livscyklar inom teknologi reduceras, att konkurrens gör att produktutveckling sker allt mer frekvent samt att kundernas krav på variation blir allt högre. För att klara av dessa utmaningar måste företagen bli allt mer smidiga i sina arbetssätt för att kunna anpassa sina inköp till trender på marknaden och snabbt kunna byta riktning.



3.2.2. Inköps- och leveransprocessen

Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) och van Weele (2010) förklarar att inköps- och leveransprocessen inkluderar fem steg som vidare kommer att förklaras. I början av inköpsprocessen måste enligt van Weele (2010) kraven för inköpen fastställas och företaget bestämmer sedan om de ska tillverka eller köpa in och vilka aktiviteter som ska utföras i företaget och vilka som ska outsourcas. Det första steget kallas för specifikationsfasen och Johansson (2011) hävdar att denna fas föregås av att ett behov identifieras som avgör hur resten av processen ser ut. Vid inköpet bestäms då enligt van Weele (2010) vilka produkter som ska köpas och hur många, produkternas kvalitet samt hur dessa ska levereras. Detta kan enligt Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) meddelas via olika kanaler såsom telefon, e-post eller gemensamma IT-system. I det andra steget sker ett val av leverantör och det är enligt van Weele (2010) viktigt att finna lämpliga leverantörer som erbjuder de varor företaget vill köpa in. Johansson och Mattson (2011) förklarar att inköpen antingen görs från leverantörer företaget tidigare gjort affärer med eller från helt nya leverantörer. Författarna diskuterar vikten av att arbeta med godkända leverantörer och detta för att öka säkerheten och bidra till en förenkling av inköpsprocessen. Johansson (2011) betonar vikten av att använda IT och information vid denna del av processen. Vidare förklarar Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) att leverantören tar emot ordern som registreras i ett administrativt system. Avstämningar mellan kunden och företaget bör ske för att kontrollera att inga förseningar eller problem har uppstått under tidens gång. Kunden har mycket liten kontroll i detta skede och relationer mellan de båda parterna bör byggas för att skapa en större säkerhet och ett förtroende.

Det tredje steget innefattar enligt Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) orderbehandling och leverantören bestämmer vilka aktiviteter som måste utföras för att kunna leverera enligt ordern. I det fjärde steget påbörjas det fysiska flödet och beroende på om leverantören måste tillverka nya produkter enligt ordern eller kan plocka dem från lager uppstår olika aktiviteter. Finns varorna i lager sker plockning, packning och avsändning från leverantören. I vissa fall kan kunden ha en specifik önskning om exempelvis montering och leverantören måste då specialanpassa varorna innan avsändning kan ske. Det femte steget handlar om transport och expedition förklarar Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) och det är vanligt att en tredje part anlitas för detta arbete. Under transporten är det viktigt att fastställa vem av parterna som har



ansvaret för varorna samt att arrangera transporten. De inkommande varorna måste sedan registreras i ett administrativt system samt en kontroll av varornas kvalitet måste ske. Varorna placeras sedan i företagets lager för att invänta försäljning. Forslund, Jonsson och Mattsson (2009) hävdar att order- och leveransprocessen är en av de viktigaste processerna ett företag måste hantera. Ledtiden för denna är viktig vid mätning av processens prestanda men att leverera på utsatt tid (eng. on-time delivery) är minst lika viktigt.

3.2.3. Informationssystem och Electronic Data Interchange

Fiorito, Gable och Conseur (2010) förklarar att den tekniska utvecklingen de senaste tjugo åren dramatiskt har förändrat hur företag överför och tar emot information. Detta har lett till snabbare överföring av information och snabbare reaktioner bland parterna. Birtwistle, Fiorito och Moore (2006) förklarar att försörjningskedjor i allt större utsträckning använder sig av IT-system och teknologi och hävdar att detta även är kritiskt för att kunna implementera Quick Response. Dessa system och tekniska lösningar bidrar till starkare relationer mellan leverantörer, detaljister och övriga parter och författarna menar att systemet är viktigt i försörjningskedjan. Demartini och Mella (2011) instämmer med att införandet av informationssystem är en grundläggande princip för att skapa tidsfördelar då informationen bättre kan cirkulera och faktiskt komma till användning för alla parter. Christopher (2011) förklarar att inom modebranschen kan detaljisternas försäljningsdata länkas till tillverkaren, vars data i sin tur länkas till leverantörer av textilier och fibrer. Muller (2011) samt Hugos och Thomas (2006) ger exempel på vilken typ av information som kan överföras via system som Electronic Data Interchange, vilka är orderläggning, acceptering av order, instruktioner för frakt och transport samt notiser under transport. Genom välutvecklade system kan data enligt Mattson (2012) på ett enkelt sätt överföras mellan olika parter som både kan skicka information samt mottaga och bearbeta den. Dessa system används ofta bland företag som regelbundet kräver informationsutbyte och detta ställer stora krav på företagen och dess IT-kunskaper.



En utveckling av Electronic Data Interchange har enligt Chaffey (2011) skett för att även passa mindre företag och då kombineras EDI och internet i vad som kallas webb-EDI-system. På detta sätt kan företagen själva välja vilken teknologi som passar dem och underlättar arbetet. Vikten av att företagen kan samarbeta genom dessa system är något Christopher (2011) diskuterar och detta kopplat till produkt- och systemutveckling samt att information delges inom kedjan. Då det blir allt vanligare att företagen outsourcar delar av verksamheten ligger stor vikt i att förlita sig på att leverantörerna gör sitt jobb och EDI kan underlätta detta arbete. Lee och Lee (2010) förklarar att internetbaserad EDI möjliggör många sätt för kommunikation med stora uppkopplingsmöjligheter och systemet har inga geografiska begränsningar. Samtidigt måste företag som använder EDI vara medvetna om de säkerhetsrisker som finns när information finns tillgänglig i systemen. Författarna skriver att ett företag som är framgångsrikt i användningen av EDI ser till att ha kunskap om, och kontroll över, systemet och dess risker. Fiorito, Gable och Conseur (2010) påpekar även att EDI är betydligt snabbare och mer pålitligt än fysisk information. Användningen av EDI minimerar också andelen fel som uppstår då korrekt och aktuell information kan levereras direkt och företaget kan använda både sin tid och sina resurser mer effektivt.

3.2.4. Distribution och lagerhållning

Rushton, Croucher och Baker (2014) förklarar distribution som lagringen och flödet av produkter från sista tillverkningspunkt och fram till konsumenten. Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) hävdar att innebörden av begreppet distribution är att ett företag gör sina varor tillgängliga för kunderna på ett kostnadseffektivt sätt samtidigt som leveransservicen förblir hög. Rushton, Croucher och Baker (2014) menar vidare att distributionen kan ses som bestående av olika delar; transporter, lagerhållning, packning och information. Transporter omfattar beslut gällande transportmedel, storlek på leveransen och rutter. Lagerhållning innebär att veta hur mycket som ska lagras, vad som ska lagras och vart. Packning innebär att ompaketera och dela upp partier och information innebär att implementera och utveckla system samt göra prognoser och fastställa efterfrågan enligt marknadens behov.



Det finns enligt Mattsson (2007) och Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) två distributionssätt som företag kan använda sig av vilka är distribution med ett centrallager eller med central- och regionlager. Mattsson (2007) skiljer på dessa genom att centrallagret distribuerar direkt till slutkunden medan regionlager eller lokala lager utgör en mellanhand mellan centrallager och slutkund. Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) menar att en fördel med att använda sig av både centrallager och regionlager är att avstånden mellan tillverkaren, företaget och slutkunden kan vara allt för stora och då exempelvis geografiskt utspridda. För att kunna leverera enligt kundernas önskemål är det därför av vikt att företagen kan tillhandahålla lager i kundernas närhet. Waller och Esper (2014) menar dock att lager oftast ses som ett hot mot försörjningskedjans effektivitet och att det därför ofta läggs ett fokus på att reducera antalet lager. Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) anger även att en trend mot centralisering med ett eller ett fåtal lager blir allt tydligare i och med kraven på snabba leveranstider. Speciellt inom klädbranschen menar författarna att ett centrallager ofta används för att kunna nå ut till hela Sverige inom ett dygn. Att använda centrallager ger fördelar som lägre fasta kostnader och lägre kapitalbindning, ökad leveranspålighet då företaget kan tillhandahålla ett komplett sortiment, bättre information ut till kunderna och det blir dessutom enklare att skraddarsy olika distributionslösningar till kunderna.

Enligt Muller (2011) samt Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) råder det ofta delade meningar kring lagerhållning och huruvida det är positivt eller inte. Små lager innebär enligt Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) mindre kapitalbindning och stora lager ökar tillgängligheten för försäljning. Ehrenthal, Honhon och van Woensel (2014) anger att detaljister står inför en utmaning gällande lager då dessa måste kunna matcha tillgång och efterfrågan för att undvika lagerbrist och överflödiga lager som blir svåra att sälja. För- och nackdelar måste enligt Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) i varje enskilt fall ställas mot varandra för att kunna avgöra om lagerhållning ska ske eller inte. Lager är starkt förknippade med kostnader och Ehrenthal, Honhon och van Woensel (2014) förklarar att kostnader för lager ofta uppstår när företaget inte lyckas sätta rimliga prognoser för efterfrågan. Muller (2011) menar att viktiga anledningar till att använda lager är trygghet mot opålitliga leverantörer, som en säkerhet/buffert mot skiftande efterfrågan och att kunna frikoppla aktiviteter så att dessa kan fungera separat. I distributionen är lager främst en fördel för att kunna leverera snabbt till slutkunden. Detta instämmer Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) med och hävdar att lager är



ett sätt för företaget att kunna leverera en hög service till kunderna och detta till en låg kostnad. För att leverera enligt kundernas önskningar kan företag arbeta med ett säkerhetslager och på så sätt gardera sig mot förseningar i inleveranser eller ökning i efterfrågan hos kunderna. Genom att lagerhålla kan företaget snabbare sälja varorna till kunderna och de slipper vänta in leveranser från leverantörerna vilket kan göra att företaget tappar försäljning och kunder.



3.3. Kunden

3.3.1. Kundservice

Intresset för att köpa och sälja varor via internet har ökat under de senaste åren och enligt Fernández-Sabiote och Román (2012) skapas därmed en utmaning för detaljister som bedriver näthandel, vad gäller att leverera hög kundservice. Författarna menar att e-handlare har svårare att åstadkomma hög kundservice på grund av att den mänskliga kontakten saknas och att kunderna kommer i kontakt med en hemsida istället för frontlinjepersonal. Vad som är till e-handlarnas fördel är dock att e-handel erbjuder större tillgänglighet för kunden och att begränsningar för öppettider och geografiska avstånd därmed kan undvikas. Levenburg och Klein (2006) menar att e-handeln därför ställer högre krav på att leverera hög kundservice och de skriver att kundservice innebär de aktiviteter som utförs utöver företagets huvuderbjudande. Detta håller även Jonsson och Mattson (2011) med om och förklarar att dessa aktiviteter ofta utförs kopplat till kunden samt vid leverans av varan eller tjänsten och inkluderar en interaktion mellan säljare, köpare samt tredje parter. Dessa aktiviteter syftar till att öka kundens upplevda värde av den köpta varan eller tjänsten och Levenburg och Klein (2006) förklarar att det förhoppningsvis leder till en ökning av kundens totala upplevda värde. Kundservicen har fått allt större betydelse för företagen och författarna menar att det beror på att det finns en koppling mellan kundservice, kundlojalitet samt företagets lönsamhet och marknadsandelar. Christopher (2011) diskuterar även begreppet kundservice och menar att det innebär att skapa plats- och tidsnytta vid överförandet av varor från säljare till köpare.

Kundservice kan enligt Christopher (2011) delas in i tre steg, före, under och efter transaktion hos traditionella, fysiska företag och detta är även något som kan appliceras på e-handelsföretag enligt Levenburg och Klein (2006). Före transaktion gäller det enligt samtliga författare för företaget att vara tillgängliga och ha flexibla system för leverans. Informationstillgänglighet hos e-handlare är även en viktig del för kunden för att denne ska kunna ta reda på om varorna finns i lager, hur betalning genomförs och hur leveransen kommer att ske. Under transaktionen behöver kunden få veta leveranstid och pålitligheten hos denna, i vilken utsträckning ordern finns i lager samt hållas uppdaterad om orderns status fram till leverans. Detta skriver även Jonsson och



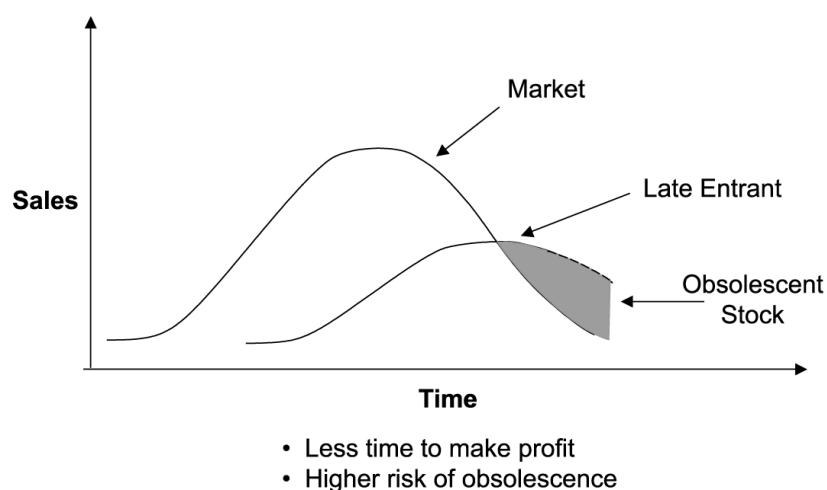
Mattsson (2011) om och menar att stor vikt ligger i att leveransen är korrekt och sker i rätt tid. Efter transaktionen blir det enligt Christopher (2011) samt Jonsson och Mattsson (2011) viktigt hur företaget hanterar reklamationer, klagomål och support. Genom att kunna erbjuda en hög kvalitet på servicen genom hela transaktionsprocessen menar Levenburg och Klein (2006) att företaget kan erhålla ett högre värde hos kunderna.

3.3.2. Leveransservice

Leveransservice kan enligt Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) definieras som all kundservice som har med leveransen att göra. Leveransservicen kan delas upp i mindre delar, så kallade leveransserviceelement. Detta tar även Mattson (2012) upp och menar att de olika delarna har olika stor roll för den totala leveransservicen. Samtliga författare förklarar vidare elementen enligt följande; *Leveranstid* innebär ledtiden som passerar från order till leverans där kundernas krav på snabbhet blir allt större. *Leveranspålitlighet* syftar till tillförlitligheten i leveranstiden och innebär att kunderna ska kunna få sina varor på utlovad tid. *Leveranssäkerhet* innebär att rätt vara i rätt mängd med rätt kvalitet levereras, vilket är en självklarhet för kunderna. Detta förutsätter goda rutiner inom orderhantering och dokumentation. Vidare blir *information* och informationsutbytet allt viktigare när tidskraven ökar. Företaget måste få information tidigt om kundernas efterfrågan för att kunna ha framförhållning medan kunden vill veta vilken leveransservice som kan erbjudas. Tack vare informationsteknologin är det möjligt att möta informationsbehovet hos båda parter. *Flexibilitet* blir allt viktigare och för att kunna kundanpassa leveranser och produkter måste företaget bygga in flexibilitet i sin logistik. Kunderna kan kräva olika ledtider såsom expressleveranser och ändringar kan ske i order vilket gör att företaget måste kunna anpassa sig och vara flexibla. *Lagertillgänglighet* innebär antalet order eller orderrader som företaget faktiskt har i sitt lager. Mattson (2012) inkluderar även ytterligare ett element som inkluderar lagerservicenivå som innefattar i vilken mån företaget kan leverera de lagerhållna varorna enligt kundens önskemål.



Christopher (2011) hävdar att kunder på olika typer av marknader är ytterst tidskänsliga. Kunderna värderar sin tid högt och detta reflekteras i deras köpbeteende. Kunderna letar efter företag med kortast ledtider som kan möta deras produktkrav. Kostnaden för en produkt har alltid setts som den viktigaste komponenten vid ett köp och den är fortfarande en viktig komponent, men många kunder lägger även stort fokus på *the cost of time*. Detta kan ses som den kostnad kunden får betala medan denne väntar på leverans eller letar efter andra alternativ. Framväxten av tidskänsliga marknader beror enligt Christopher (2011) på tre orsaker. Dels att produktlivscyklerna i de flesta branscher blir allt kortare, dels att kunderna kräver flexibilitet och individuell anpassning vilket leder till mindre lager och dels att marknaderna blir allt mer instabila och prognoser på efterfrågan blir därför osäkra.



Figur 2. Korta produktlivscyklar gör timing viktig. (Christopher, 2011)

Ray och Jewkes (2004) förklarar att det finns tre vanliga strategier för att attrahera kunder med fokus på tid; att betjäna kunder så fort som möjligt, att ge potentiella kunder en leveranstid innan beställning och att garantera en och samma leveranstid för alla potentiella kunder. Ur kundens perspektiv finns det enligt Christopher (2011) bara en ledtid: tiden från order till leverans. Just denna ledtid blir därför strategiskt viktig för företag. Ray och Jewkes (2004) hävdar att det är allmänt erkänt att kundernas efterfrågan på företaget ökar om leveranstiderna blir kortare och priserna blir lägre. Ledtider anses vara starkt relaterat till marknadsandelar och prisövertag. Kortare



leveranstider leder till att företag kan ta ut högre priser och författarna förklarar att företag som Amazon kan dubbla sina fraktkostnader genom att erbjuda en leveranstid på två dagar istället för en vecka. Ray och Jewkes (2004) uppger att många kunder också är villiga att betala mer för snabbare leveranser och att längre leveranstider kan ha negativ påverkan på kundernas efterfrågan. Det är dock minst lika viktigt att kunna erbjuda pålitliga och konsekventa leveranser menar Christopher (2011). Leveranspålitlighet kan i en viss utsträckning vara viktigare för kunden än kort leveranstid då försenade leveranser får större negativ påverkan på kunden än om denne får vänta några dagar extra.



3.4. Syntes

Vi har i detta kapitel belyst teorier vi funnit relevanta för vårt valda ämne och för vår forskningsfråga samt syfte. Då vi ämnar erhålla en djupare förståelse kring arbetet med ledtider inom e-handelsföretag och modebranschen har vi genom den teoretiska referensramen lyft fram teorier vi anser vara lämpliga för detta ändamål. Inledningsvis lyfter vi fram tidsbaserade strategier för att skapa en bild av hur litteraturen framställer arbetet med ledtider. Där kan vi konstatera att ett flertal författare hävdar att företag överlag gynnas av korta ledtider och dessa nämner flertalet fördelar som resultat av detta. De valda teorierna är främst vinklade mot att reducera ledtider, dels då litteraturen framhäver detta och nackdelar är svåra att finna och dels då vi har ett personligt intresse för just detta. I litteraturen framhåller författare att en Quick Response-strategi ofta kan tillämpas inom modebranschen och då vi valt företag inom denna bransch, såg vi detta som ett intressant område. För att uppfylla vårt syfte ansåg vi även att det var nödvändigt att redogöra för försörjningskedjan och delar och processer i denna vilka kunde anses som viktiga i arbetet med ledtider. Slutligen inkluderades även ledtiden ut till kunden då detta var vad som intresserade oss inledningsvis i arbetet samt att litteraturen anger att just denna ledtid är kritisk att arbeta med.

Då vi valde att ta utgångspunkt i teorin har denna varit vägledande genom hela arbetet och därmed haft en central roll. Därmed har de valda teorierna haft en styrande effekt på undersökningen och varit en stor bidragande faktor till resultatet av denna. Under analysen fick teorin dock en stödjande funktion då vi ville undersöka huruvida det insamlade empiriska materialet överensstämde eller skiljde sig från teorierna. Vi vill även här poängtera det faktum att vår teoretiska referensram till största del är menad att appliceras på konventionella fysiska företag såsom butiker, medan vi vill undersöka huruvida dessa kan appliceras på e-handeln. Genom att använda valda teorier som grund för uppsatsens empiriska insamling, anser vi att en djupare förståelse inom ämnet kan uppnås samt att skillnader och likheter mellan företagen kan komma att identifieras.



4. TEORETISK OCH EMPIRISK ANALYS

Detta kapitel består av den empiriska insamling som genomförts baserat på den teoretiska referensramen. En analys av empirisk och teoretisk data genomförs för att påvisa överensstämmelser och skillnader mellan dessa. Analysen är indelad enligt teorikapitlets delar då författarna ämnar studera samtliga områden. Vissa teorier ges större utrymme i analysen då de visat sig särskilt relevanta. I slutet av varje delkapitel förs vidare en kort diskussion av intressanta kopplingar i analysen vilka författarna vill belysa. Nedan presenteras de intervjupersoner som medverkat i den empiriska insamlingen;

- *Kajsa Ek, e-handelsansvarig på Flash.*
- *Inköpschefen för en onlineshop för mode som vidare benämns Onlineshopen.*
- *Monica Kyhlberg, som driver theshopmode.se och den fysiska butiken The Shop.*
- *VD:n för Madlady.*
- *Logistikchefen samt marknadschefen på en skobutik på nätet vilken vidare benämns Skobutiken.*
- *Åke Stjernström, VD på Have2have.*

4.1. Tiden som konkurrensmedel

4.1.1. Att arbeta med ledtider

Demartini och Mella (2011) förklarar att tidsbaserad konkurrens är högst aktuellt på dagens konkurrenspräglade marknad och att allt fler företag använder tid som ett verktyg för konkurrenskraft. Detta instämmer Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) med vilka menar att allt fler företag anammar denna strategi. Madladys VD samt båda intervjupersonerna på Skobutiken förklarar att korta ledtider har stor betydelse för deras företag och deras kunder då det gäller att få ut produkter snabbt på marknaden enligt modebranschens säsonger. Inköpschefen på Onlineshopen samt Stjernström hävdar att korta ledtider är en nyckelfaktor inom mode och e-handel och att detta blir allt viktigare att arbeta med i hela försörjningskedjan. Stjernström framhåller att korta ledtider är något Have2have arbetar hårt med sedan länge och uppger att tiden från leverantör till företagets lager är speciellt viktigt att arbeta med och får medhåll av logistikchefen på



Skobutiken. Ek berättar att även Flash arbetar med ledtider men menar till skillnad från övriga intervjupersoner att det mer handlar om att få in produkten i rätt tid än på kortast tid. Ett plagg som ska finnas ute till försäljning i juni, ska varken levereras tidigare eller senare menar Ek¹ och trycker på att det är denna matchning som är viktig i deras verksamhet.

“Ibland är det nog bra om det tar lite tid, för man ska hinna reagera också”

Kajsa Ek, Flash

Kyhberg² som driver Theshopmode instämmer med att det är av stor vikt att trenderna kommer rätt i tiden, men menar att detta är svårt. Theshopmode har i dagsläget inte möjlighet att påverka sina ledtider men Kyhberg skulle gärna vilja ha möjligheten till detta. Dock har hon svårt att se hur det skulle gå till och förklarar att det är svårt för mindre e-handlare att kunna påverka sina ledtider. Det betonas att Theshopmode ofta blir en bricka i spelet mellan leverantörer och kunder och att makten att påverka dessa istället ligger hos leverantörerna, vilka i sin tur kan arbeta bakåt i försörjningskedjan för att påverka produktionsleden, något som även upplevs av intervjupersonerna³ på Skobutiken.

Dibrell, Davis och Danskin (2005) hävdar att tidsdimensionen får ökad betydelse i och med att allt fler företag arbetar globalt och därmed ställs inför utmaningar i form av ökad komplexitet och fördröjning i sina processer. Madladys VD⁴ förklarar att inköps- och leveransprocesserna i företaget är väldigt tidskrävande vad gäller att hitta unika plagg vilket leder till ett stort antal leverantörer, högre kostnader och längre avstånd. Trots detta lyckas Madlady erhålla snabba leveranser och VD:n menar att vid leverans från Kina tar transporten inte mer än fjorton arbetsdagar men att det tar längre tid från USA och Australien. Vidare förklarar VD:n att de har ändrat sin inköpsstrategi för att i allt större utsträckning försöka göra inköp inom Europa för att undvika problemen som kan uppstå globalt. Detta möjliggör även att hela säsongers produkter kan köpas in under två till tre dagar då utbudet av unika kläder i London visat sig vara stort. För Flash är transportererna vid inköp från Asien inget som går att komprimera mer

¹ Kajsa Ek e-handelsansvarig Flash, intervju den 2 maj 2014

² Monica Kyhberg VD Theshopmode, intervju den 6 maj 2014

³ Marknadschef och logistikchef Skobutiken, intervju den 27 maj 2014

⁴ VD Madlady, intervju den 2 maj 2014



tidsmässigt menar Ek och tydliggör att de främst arbetar med ledtider för att minska leveranstiden och därmed lagerkostnader. Vid produktion i Asien menar Ek att de i vissa tidspressade situationer istället kan välja olika typer av transportmedel för att tjäna in på leveranstiden men menar att en avvägning måste göras för hur viktig leveransen är. Skobutiken har sina producenter utspridda globalt från Mexico till Turkiet och det största problemet med detta är att fabriker i lågkostnadsländer ofta inte har kommit så långt i den tekniska utvecklingen. De använder vad logistikchefen kallar för ett klassiskt produktionssätt vilket gör att denna del av försörjningskedjan saknar den flexibilitet och möjlighet till snabba omställningar som Skobutiken skulle önska. Detta kan kopplas till det van Weele (2010) hävdar om att försörjningskedjan och logistiken ska balansera upp brister som uppstår och därmed förbättra processer. Vidare berättar Stjernström⁵ att Have2have, med få undantag, har sin produktion i Asien men han ser inte några problem i samband med detta mer än att det ibland kan uppstå förseningar i leveranser. Övriga två intervjupersoner uppger inga liknande problem i samband med sina inköp och förklarar båda att deras inköp sker från leverantörer och återförsäljare i Norden.

Demartini och Mella (2011) poängterar att tid ska ge värde hellre än att enbart reduceras och processer som inte bidrar till något värde bör ses över och elimineras för att skapa ett bättre flyt i processer. Stjernström hävdar att korta ledtider ger värde i form av att de kan erbjuda det allra senaste modet till sina kunder och att dessa kan få tag i de varor som visas i tidningarna just nu. Detta är även viktigt för inköpschefen⁶ på Onlineshopen som klargör att de ständigt arbetar med analyser för att skapa mer värde till slutkunden. Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) förklarar att kartläggning av ett företags informations- och materialflöden är ett strukturerat sätt för att analysera var tid kan elimineras eller reduceras. Detta kan vi se hos Onlineshopen då de utvärderar de aktiviteter som sker inom företaget och försörjningskedjan och mäter kontinuerligt alla processer för att se vart förbättringar kan göras. Inköpschefen menar att vissa företag är bättre på att arbeta med ledtider än andra och för att kunna optimera sina processer används därför leverantörer som är skickliga på att leverera snabbt, något som marknadschefen på Skobutiken instämmer med. Detta kan kopplas till vad Christopher (2011) skriver om flaskhalsar där en utvärdering av leverantörerna innebär en optimering av kedjan och därmed minskar risken för flaskhalsar. Ek framhåller att Flash

⁵ Åke Stjernström VD Have2have, intervju 16 maj 2014

⁶ Inköpschef Onlineshopen, intervju den 5 maj 2014



endast utför försäljningsanalyser och vad gäller ledtider har de koll på dessa och följer en mall. Genom att veta vilka datum båtar och andra transporter avgår och hur många dagar olika processer tar, kan deadlines sättas enligt när ett plagg ska finnas på lager, finnas tillgängligt för köp och så vidare. Detta tas då in i beräkningen för hur långt i förväg andra aktiviteter ska ske och Ek berättar att försäljningsanalyser genomförs på alla produkter för att kunna analysera om varan kommit ut till försäljning för tidigt eller försent på säsongen och om det var rätt plagg eller inte. Madlady samt Theshopmode uppger att de inte utför några analyser gällande ledtider i försörjningskedjan och detta tas inte heller upp av någon av intervjupersonerna på Skobutiken.

Ett syfte med att genomföra analyser av processer är enligt Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) att upptäcka så kallade flaskhalsar och att sedan arbeta för att reducera och eliminera dessa. En flaskhals som Christopher *et al.* via Fernie och Sparks (2009) kan identifiera är att när produktion sker i andra länder kräver detta dokumentationsförberedelser vilket också kan resultera i längre ledtider. Detta visar sig hos Madlady där VD:n menar att dokumentation blir viktig för att förhindra onödig lagerhållning och de har upplevt att varor har fastnat i den kinesiska tullen på grund av detta. Ek berättar även att om varor lagerhålls en längre tid i exempelvis Kina riskerar hela eller delar av leveransen att förstöras av mögel och fukt och kortare ledtider hävdar Ek är en förutsättning för att undvika onödiga kostnader. Inköpschefen på Onlineshopen förklarar en något mer dramatisk flaskhals som kan uppstå vilket är om en leverantör eller producent går i konkurs och de därmed inte kan leverera, detta inträffar dock sällan.

Att identifiera aktiv och passiv tid för att upptäcka flaskhalsar är enligt Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) viktigt. Ek hävdar att vikten av att kunna göra finjusteringar i inköpsprocessen är stor och tydliggör att denna process därmed inte kan reduceras allt för mycket. Det är inte positivt att stressa fram processer och på Flash ser de fördelar i att kunna bolla sina plagg fram och tillbaka innan slutresultatet fastställs. Detta är något som motsäger Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) vilka hävdar att kortare ledtider kan leda till bättre kvalitet då mindre tidsåtgång kräver att allt görs rätt från början. Logistikchefen uppger att Skobutiken har långa ledtider från order av varor tills dessa levereras till företaget och menar att produktionen står för en stor del av denna tid.



4.1.2. Quick Response

Fernie och Azuma (2004) samt Ko, Kincade och Brown (2000) förklarar de tre steg som företag går igenom för att implementera en Quick Response-strategi, vilka innebär att implementera QR-teknologier, införa interna förändringar samt uppnå samarbete mellan parterna i försörjningskedjan. I den empiriska insamlingen kan det konstateras att ett av företagen har implementerat en Quick Response-strategi fullt ut sett till dessa tre steg, och detta är Onlineshopen. Denna koppling kan göras då inköpschefen⁷ berättar att EDI har införts i verksamheten för att uppnå ett bättre samarbete med leverantörerna och de arbetar även internt med att ersätta manuella utföranden av aktiviteter med teknologiska lösningar. Theshopmode kan delvis kopplas till en QR-strategi då de använder sig av samma kassa- och datasystem som sina leverantörer. Vad som hindrar övriga företag från att ha en QR-strategi är att de inte delar information i gemensamma teknologiska system med sina leverantörer vilket är en stor del av Quick Response enligt Christopher (2011). Författaren menar dock att syftet med QR-strategin är att fånga efterfrågan på marknaden enligt vad Mahapatra, Yu och Mahmoodi (2012) kallar för en pull-modell. Då Kyhlberg⁸ förklarar att de säljer vad leverantörerna erbjuder kan Quick Response inte kopplas fullt ut till Theshopmode, vilka snarare använder en push-modell.

Christopher *et al.* via Fernie och Sparks (2009) hävdar att det inom modebranschen ligger stor vikt i att kunna identifiera trender, designa produkter i enighet med dessa för att i senare skede kunna sälja dem till kunderna. Suri (1998) klargör att Quick Response innebär att företaget svarar på efterfrågan genom att snabbt designa och tillverka produkter som matchar dessa behov. Marknadschefen⁹ på Skobutiken uppger att de har bra koll på modebranschen vilket gör att de kan lokalisera trender och de studerar även modeprofiler och andra företag som ligger i framkant vad gäller trender. Övriga intervjupersoner nämner att de utför trendspaningar via internet, tidningar, sociala medier såsom Facebook och bloggar och några använder sig även av inspirationsresor samt modemässor. Christopher *et al.* via Fernie och Sparks (2009) menar att det är en förutsättning att företag kan reagera på marknads aktuella behov om de ska kunna stå sig i konkurrensen.

⁷ Inköpschef Onlineshopen, intervju den 5 maj 2014

⁸ Monica Kyhlberg VD Theshopmode, intervju den 6 maj 2014

⁹ Marknadschef Skobutiken, intervju den 27 maj 2014



“Konkurrenter som lyckas få produkten snabbare blir ett stort hot”

Madladys VD

Demartini och Mella (2011) menar vidare att time-to-market är ett kritiskt område vad gäller ledtider och Christopher *et al.* via Fernie och Sparks (2009) menar att det är svårt att göra en långsiktig prognos för vad som ska produceras för att kunna tillfredsställa marknadens behov. Detta stöds av Stjernström¹⁰ som säger att det är lättare att förutspå vad företaget ska sälja om en månad än att försöka gissa vad som ska säljas nästa säsong då det är typiskt mode att förändras snabbt. Det inte är någon som med säkerhet kan säga vad som kommer sälja långt i förväg och Stjernström påpekar att andra skohandlare lägger sina order flera månader i förväg, något som han själv anser är absurt. Detta påstående kan ställas mot Skobutiken som lägger sina beställningar sex månader i förväg och denna långa ledtid upplevs inte heller som helt positiv av varken logistikchefen eller marknadschefen¹¹ på företaget.

Time to market handlar enligt Demartini och Mella (2011) om att planera, producera och leverera en ny produkt till marknaden och Christopher *et al.* via Fernie och Sparks (2009) menar att det inom modebranschen ligger stor vikt i att snabbt kunna identifiera trender på marknaden, designa och sälja produkter enligt dessa. Choi (2006) samt Birtwistle, Fiorito och Moore (2006) hävdar dock att trender och efterfrågan inom modebranschen är svåra att förutspå och detta är något alla intervjupersoner instämmer med. Inköpschefen för Onlineshopen anser att korta ledtider är nyckeln till framgång inom branschen. Dock motsäger denne författarnas påstående om att trender är svåra att förutspå då dessa upplevs skifta relativt stabilt. Kyhlberg menar dock att trender kan slå fel och Ek framhåller att den känsliga marknaden leder till att inköpsbesluten påverkar hela företaget. Marknadschefen på Skobutiken betonar vikten av att göra ordentlig research och förberedelser för att ha så bra koll som möjligt innan beställningar läggs. Birtwistle, Fiorito och Moore (2006) samt Christopher *et al.* via Fernie och Sparks (2009) menar att kortare ledtider kan underlätta detta problem och gör då att företaget allt snabbare kan svara på kundernas faktiska behov. Stjernström menar att det alltid är marknaden som styr men att de säkrare kan fastställa kundernas behov ju kortare

¹⁰ Åke Stjernström VD Have2have, intervju den 16 maj 2014

¹¹ Logistikchef och marknadschef Skobutiken, intervju den 27 maj 2014



ledtider företaget har. Inköpschefen på Onlineshopen hävdar att de är duktiga på att identifiera trender och berättade vidare att de ständigt arbetar för att köpa in rätt varor och att inköparna alltid är medvetna om vilka trender som råder på marknaden. Vidare upplevs kortare ledtider som fördelaktigt då det tillåter att företaget håller sig nära marknaden och de trender som råder. Inköpschefen menar att ju fortare de kan möta efterfrågan i förväg desto bättre även om deras kunder inte är trendsättare utan mer kommersiella och ute efter att bli inspirerade när de besöker Onlineshopen.

Time to react är ett annat område som Christopher *et al.* via Fernie och Sparks (2009) diskuterar och klargör att konkurrenskraft kan uppnås genom en snabb reaktion på marknaden och dess förändringar. Detta gör enligt författarna att vikten av att identifiera verkliga behov blir allt större för att veta vad kunden vill köpa och de flesta intervjupersoner upplever att de är snabba på att identifiera trender och att de ständigt arbetar med detta. Skobutikens logistikchef lyfter fram att korta ledtider möjliggör flexibilitet i materialflödet vilket underlättar återbeställningar av populära varor. VD:n¹² på Madlady framhåller att de är snabba på att uppmärksamma något som blir populärt hos många bloggare och kan ha varor redo för försäljning inom fjorton dagar. Hen hävdar vidare att det är viktigt för dem att hålla sig uppdaterade och ständigt söka av marknaden för att inte förlora försäljning till konkurrenter. En trend kan bli populär över en natt, vilket marknadschefen på Skobutiken instämmer med, och då menar ägaren för Madlady att det är viktigt att företaget snabbt kan ta in produkter enligt trenden för att så snabbt som möjligt starta försäljningen. Detta kan kopplas till vad Birtwistle, Fiorito och Moore (2006) skriver om att korta ledtider möjliggör att företagen snabbare kan identifiera behov och därmed inte behöver vara beroende av osäkra prognoser. Madladys VD förklarar att när nya trender plötsligt dyker upp som företaget inte har väntat sig eller förutspått har de inte råd att vänta i sex månader utan måste få varorna så fort som möjligt av leverantören.

*“Om vi märker att något tar slut väldigt snabbt så är det viktigt för oss
att kunna anskaffa det igen”*

Madladys VD

¹² VD Madlady, intervju den 2 maj 2014



Stjernström menar att det är väldigt olika från fall till fall hur snabbt de kan återanskaffa populära varor som sålt snabbare än vad de trodde. Oftast går det väldigt fort men i värsta fall kan det hända att produkten inte finns i lager i några veckor innan påfyllnad och att de då får hoppas på att den fortfarande är populär. Marknadschefen på Skobutiken menar att återanskaffning kan ske genom att lägga extra beställningar eller att vända sig till andra leverantörer som har den aktuella produkten i lager. Det viktigaste är dock att ha koll på läget redan från början och detta håller Kyhlberg med om då det är svårt att få in trendiga produkter om de har missat en trend vid inköpstillfället.

Då time to react enligt Christopher *et al.* via Fernie och Sparks (2009) handlar om att snabbt reagera på marknadens behov innebär det att kundernas behov ständigt förändras. Vad gäller Flash och Theshopmode så anser dessa företag att de inte har hög trendkänslighet. Ek¹³ förklarar att det inte är något vinnande koncept för just deras företag att ligga långt före en trend då deras målgrupp tenderar att haka på en till två säsonger efter att en trend kulminerat. Kyhlberg instämmer och menar vidare att om företaget ligger före trenderna finns risken att kunderna inte hunnit anamma dessa vilket gör dem svåra att övertala. Xiao och Jin (2010) hävdar att när företag har långa ledtider blir det allt svårare att avgöra kundernas behov varför korta ledtider är att föredra. Detta är något Stjernström och inköpschefen på Onlineshopen instämmer med och de ser inte några problem med att kunna leverera produkter innan trenden slagit igenom. Inköpschefen menar istället att ju kortare ledtiderna är desto bättre förutsättningar har företaget. Stjernström förklarar även att de är försiktiga med sina inköp i början av en säsong för att se vad som säljer och snabbt kunna köpa mer av just de produkterna. Logistikchefen på Skobutiken anser att korta ledtider generellt sett enbart är positivt men uppger att en nackdel skulle kunna vara att det skapar höga förväntningar på företaget vilka de måste leva upp till.

4.1.3. Diskussion

Sammanfattningsvis kan vi se att alla företag arbetar med ledtider men detta på olika sätt där fyra av företagen hävdar att vikten av att ledtiderna är så korta som möjligt är stor, medan resterande anser att vikten ligger i att rätt produkter levereras till företaget i

¹³ Kajsa Ek e-handelsansvarig Flash, intervju den 2 maj 2014



rätt tid och inte på kortast möjliga tid. En diskussion kan föras kring skillnaderna mellan företagen och då specifikt huruvida de är renodlade e-handlare eller har en webbshop som komplement till fysiska butiker. Av analysen kan det utläsas att de företag som endast arbetar med e-handel även arbetar mer aktivt med just korta ledtider och företagen ger som exempel att detta kan ses som ett konkurrensmedel. De kan även anses ha högre krav på sig i och med den konkurrens som följer med e-handeln. Vidare kan vi utläsa att de renodlade e-handelsföretagens kundgrupp skiljer sig från Flash och Theshopmode vad gäller trendkänslighet och att arbetet med ledtider skiljer sig åt kan därför delvis ha sin förklaring i detta. Kundgrupper som är mer krävande vad gäller trender och nya produkter kan leda till att de ser en större fördel i att arbeta med leverantörer som erbjuder korta ledtider än vad företag med en mindre trendkänslig kundgrupp gör.

Teorier som presenterats menar att en QR-strategi är till fördel för att snabbt kunna fånga efterfrågan och även här kan en tydlig skillnad mellan företagen göras då de renodlade e-handlarna betydligt mer arbetar med att ständigt undersöka marknaden och leverera trendiga produkter till kunderna. Begreppen time to market och time to react som tagits upp i analysen stämmer därmed väl in på dessa företag och vi kan vidare se att kortare ledtider bidrar till att efterfrågan snabbare kan fångas, vilket gör det mer fördelaktigt för företagen att arbeta med detta. Have2have gav som exempel att de genom kortare ledtider har lättare för att köpa in rätt varor och Skobutiken ser flexibilitet som den största fördelen vilket leder till att arbetet därmed underlättas. Detta kan antas vara en konkurrensstrategi från företagets sida att alltid kunna leverera de senaste och mest trendiga produkterna till kunderna. Att Flash och Theshopmode inte arbetar lika intensivt med trender och att söka av marknaden kan ha sin förklaring i att deras kundgrupp inte ställer höga krav på företagets utbud och att de ska leverera de senaste trenderna något som kan göra att företagen inte lägger lika stor vikt vid detta. En intressant aspekt hos dessa företag angående trender kopplat till ledtider är den tidigare nämnda matchningen av att rätt produkter ska levereras i rätt tid.

Det kan genom den teoretiska och empiriska analysen utläsas att Onlineshopen och Flash är de företag som normalt mäter sina processer. Vi ser dock en skillnad mellan de två företagen då Flash kan anses använda analyser snarare som en utvärdering och vi har svårt att se att de försöker förbättra och effektivisera sina processer utan snarare vill



hålla en övergripande koll. Ek ger intrycket av att företaget anser sig vara nöjda med sina prestationer medan Onlineshopen framstår som att de ständigt vill utvecklas och är villiga att upptäcka problemområden, åtgärda dessa och även utvecklas till det bättre. Det kan därför diskuteras om dessa olika inställningar till att analysera ledtider påverkar hur arbetet med dessa ser ut.

En anledning till att inte utföra undersökningar och analyser kan vara att tillräckligt med resurser saknas samt bero på företagets storlek. Företagen Madlady och Have2have kan även anse se sig redan vara tillräckligt snabba och flexibla och dessa analyser anses därför inte är nödvändiga. En fördel för Have2have att mäta och analysera sina ledtider kan dock urskiljas då Stjernström nämner problematiken i att få hem varor från leverantörerna på kort tid och menar att detta är något de vill arbeta med. Theshopmode samt Skobutiken anser sig inte kunna påverka ledtiderna men för att ha en god övergripande kunskap om hur processerna går till kan det diskuteras huruvida det är viktigt att skaffa sig kunskap om dessa processer både internt och externt. I och med att både Theshopmode och Skobutiken befinner sig nära kunden och har stor kunskap om deras tycke och smak kan det vara möjligt för dem att påverka ledtiderna och leverantörerna mer än vad de anser sig kunna göra.



4.2. Valda delar inom försörjningskedjan

4.2.1. Att köpa in trendiga produkter

Inköp börjar enligt Johansson (2011) med att identifiera ett behov som ska fyllas. Arbetet med att identifiera trender handlar därför om att finna dessa behov som finns på marknaden och van Weele (2010) hävdar att företaget måste inleda inköpsprocessen med att bestämma om de ska köpa in färdiga varor eller producera dessa själva. En skillnad kan därför göras mellan de företag som köper in färdiga produkter och de som producerar, då processerna kan skilja sig åt. Bland intervjupersonerna är endast Flash egenproducent av sina produkter och resterande företag uppger att de köper in färdiga varor.

Det första steget i inköpsprocessen handlar enligt Johansson (2011) om att identifiera vilka produkter som ska köpas in enligt ett behov som råder på marknaden. Därefter sker enligt van Weele (2010) en specifikationsfas för vilka varor som ska köpas in. För Onlineshopen, Have2have samt Theshopmode går inköpsprocessen till på ett liknande sätt där en inköpare besöker olika leverantörer för att titta på kollektioner och väljer sedan ut produkter. Även Skobutiken¹⁴ arbetar på liknande sätt men använder även modemässor som grund till sina inköp. Inköpschefen¹⁵ på Onlineshopen förklarar närmare att den som besöker leverantörerna är mycket förberedd med data och rapporter inför mötet och de gör ofta inköp för fyra kollektioner per år. Både Skobutiken, Onlineshopen, samt Theshopmode gör vanligtvis sina inköp sex månader i förväg. Vad gäller Have2have arbetar de inte enligt säsonger utan de har ett löpande system där de regelbundet besöker sina leverantörer och gör inköp. De arbetar med leveranser på fyra till sex veckor och detta gör att de kontinuerligt kan göra inköpen cirka en månad i förväg och att göra inköpen nära inpå försäljningen menar han är ett strategiskt beslut. Företaget Madlady arbetar även på detta sätt med ett kort intervall för inköpen för att snabbt kunna leverera trender. I och med detta kan inköpsprocessen gå mycket snabbt och VD:n¹⁶ hävdar att de kan få hem varorna redan efter en vecka, beroende på leverantörens lokalisering. För ett producerande företag som Flash ser inköpsprocessen

¹⁴ Åke Stjernström VD Have2have, intervju den 16 maj 2014

¹⁵ Inköpschef Onlineshopen, intervju den 5 maj 2014

¹⁶ VD Madlady, intervju den 2 maj 2014



lite annorlunda ut då det även inkluderar en designfas. Efter inköparnas inspirationsresor startar designen och hela processen tar vanligtvis nio månader tills produkterna finns tillgängliga för försäljning. Ek¹⁷ menar vidare att det inte alltid är fördelaktigt att reducera tiden för denna process då det kan resultera i ett sämre arbete.

“Gör vi dåliga inköp så påverkas hela företaget”

Kajsa Ek, Flash

Ek förklarar dock att Flash effektiviserar inköpsprocessen till viss del genom att ge sina leverantörer en delbetalning i förväg. Detta möjliggör att leverantören kan köpa in exempelvis blytlås, knappar och tyger i förväg och därmed starta produktionen direkt när Flash har lagt en order. Onlineshopen och Madlady hävdar att den längsta delen inom inköpsprocessen handlar om att hitta rätt produkter och att välja ut dessa. Den längsta ledtiden för Skobutiken är själva produktionen där fabrikena har hand om produkterna en längre tid, vilket marknadschefen och logistikchefen¹⁸ inte är helt nöjda men de uppger att de själva inte kan åtgärda detta. Inköpschefen på Onlineshopen förklarar att en minimering av denna tid samt effektivisering av inköpsprocessen kan ske genom att inköparen är tillräckligt påläst vad gäller försäljningsdata samt om marknaden vid möten med varumärken, något som även stärks av marknadschefen på Skobutiken. Onlineshopen arbetar ständigt med att förkorta den tid det tar för att välja volymer och göra olika val av produkter och betonar vikten av att all data är uppdaterad och förberedd.

Vidare skriver van Weele (2010) att företagen måste undersöka marknaden för att välja rätt leverantörer och Johnsson och Mattson (2011) hävdar att inköpen kan göras från leverantörer företaget tidigare haft kontakt med eller med helt nya. Här poängterar författarna vikten av att arbeta med godkända leverantörer för att inte skapa osäkerhet samt förenkla processen och leveransen. VD:n på Madlady förklarar att då de ska erbjuda ett mycket unikt sortiment kan det vara svårt att hitta leverantörer med produkter som motsvarar företagets förväntningar. Stjernström berättar att de ställer höga krav på sina leverantörer och det är viktigt att dessa kan leverera snabbt om de

¹⁷ Kajsa Ek ehandelsansvarig Flash, intervju den 2 maj 2014

¹⁸ Marknadschef och logistikchef Skobutiken, intervju den 27 maj 2014



behöver påfyllnad av varor. Vidare upplevs leverantörerna prestera bra och det enda problemet som kan uppstå är förseningar. Vad gäller Onlineshopen arbetar de ständigt med att finna rätt leverantörer som motsvarar deras krav och marknadschefen på Skobutiken samt Kyhlberg¹⁹ uppger att de arbetar med att uppnå goda relationer med sina leverantörer. Angående Flash förklarar Ek att de leverantörer de använder sig av har de haft kontakt med under många år och menar att de är trogna leverantörer. De har även kontakt med en del nya leverantörer och Ek menar att de ställer höga krav på dessa.

*“Dom är på hugget och väldigt flexibla och det måste de ju vara
för annars byter vi ut dom”
Kajsa Ek, Flash*

Att ha goda relationer med samarbetspartners är viktigt enligt Bruce, Daly och Towers (2004) och de menar att det bör ske en integration mellan parterna och att samarbeten i större utsträckning kan leda till framgång. Samtliga intervjupersoner instämmer med detta påstående och arbetar alla för att relationerna ska vara goda. Madlady tydliggör det faktum att relationerna är goda kan bero på att de frekvent köper in varor och att de då ofta har kontakt via telefon och e-post.

4.2.2. Att dela information

Att kommunicera mer effektivt anger Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) som en vanlig åtgärd för att reducera ledtider och Electronic Data Interchange kan där bidra till snabbare och mer aktuell information. Demartini och Mella (2011) instämmer med detta och menar att informationen bättre kan cirkulera och faktiskt komma till användning för alla parter genom EDI. Inköpschefen²⁰ för Onlineshopen anger att det främsta sättet att arbeta med ledtider är att använda EDI-system i kontakten med sina leverantörer och att de strävar efter att så många aktiviteter som möjligt ska skötas automatiskt via datasystem. Inköpschefen menar att istället för att två personer arbetar med att manuellt fylla i en order kan datasystemet automatiskt tillhandahålla redan existerande information och automatiskt matcha denna mot leverantörerna.

¹⁹ Monica Kyhlberg VD Theshopmode, intervju den 6 maj 2014

²⁰ Inköpschefen Onlineshopen, intervju den 5 maj 2014



Både Demartini och Mella (2011) och Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) anger att snabbare ledtider handlar om att förenkla flöden och inköpschefen för Onlineshopen menar att EDI både förenklar och snabbar upp orderprocessen. Genom att använda EDI för att effektivisera arbetet med sina leverantörer och att se till att vara förberedd och påläst innan möten med dessa, menar inköpschefen på Onlineshopen att de bättre och snabbare kan fånga upp marknadens efterfrågan. Det är viktigt att Onlineshopen har ett nära samarbete med sina leverantörer och att leverera rapporter om lagernivåer och försäljning varje vecka är en viktig del i företagets strategi för att meddela hur det går för företaget. Även Theshopmode delar information med sina leverantörer och Kyhlberg förklarar att allt som skickas från leverantörerna automatiskt registreras i deras kassasystem vilket gör att de kan vara bättre förberedda när varorna väl anländer. Detta kan kopplas till vad Muller (2011) samt Hugos och Thomas (2006) skriver om att informationen kan användas vid olika steg såsom orderläggning, accepterande av order samt instruktioner för frakt och transport. Madlady samt Have2have förklarar att de inte använder sig av gemensamma system med sina leverantörer och att det inte heller är något de har tänkt på att göra då de anser att bra dialoger förs via e-post och telefon. Have2have delar ändå med sig då och då av vad som säljer bra inom företaget till sina leverantörer och detta för att i senare skede kunna köpa in rätt sorts varor. Denna typ av kontakt uppger Stjernström²¹ dock tar upp mycket tid och energi för företaget.

“Det är ju ett evigt ringande och mailande för att få det att fungera”

Åke Stjernström, Have2have

Inom Flash används inte heller EDI eller andra informationssystem tillsammans med leverantörer men Ek²² förklarar att försäljningsdata och liknande redovisas innan avtal ingås med en ny leverantör men att det därefter inte sker något informationsutbyte av det slaget. Marknadschefen²³ på Skobutiken förklarar att gemensamma informationssystem inte är något de arbetar med i dagsläget men att de är transparenta om leverantörerna kräver det. Han ser dock positivt på att införa någon typ av

²¹ Åke Stjernberg VD Have2have, intervju den 16 maj 2014

²² Kajsa Ek e-handelsansvarig Flash, intervju den 2 maj 2014

²³ Marknadschef Skobutiken, intervju den 27 maj 2014



informationssystem längre fram då de hela tiden arbetar för att optimera sina relationer med leverantörerna.

4.2.3. Hur tillgång och efterfrågan balanseras i lager

Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) skriver att företag i modebranschen allt mer använder centrallager och detta är något som bekräftas hos samtliga intervjupersoner vilka alla använder sig av detta. Inköpschefen²⁴ på Onlineshopen förklarar att de beslutat använda ett stort lager för att distribuera till alla länder de är verksamma i och menar på att det ligger stor vikt i att hantera alla produkter när de levereras. Skobutiken, Madlady samt Have2have har även som ambition att lagerhålla alla produkter och Madladys VD²⁵ förtydligar att de vill att lagret ska hållas så rörligt som möjligt, att varor ska ta slut och att nya kommer in löpande. Detta stämmer väl överens med vad Ehrenthal, Honhon och van Woensel (2014) skriver om att prognoser för efterfrågan måste göras för att hålla kostnaderna nere. Marknadschefen²⁶ anger att Skobutiken arbetar med att hålla så litet lager som möjligt då det inte är fördelaktigt för just deras varumärken att behöva hamna på utförsäljning. Han skulle dock gärna se att deras närmsta leverantörer lagerhöll i större utsträckning så att det blev lättare att göra mindre påfyllningar. Ek²⁷ anger även vikten av att lagerhålla men trycker på att ett centrallager med begränsad yta sätter press på företaget att ta in sina varor i rätt tid. Vid försenade leveranser kan exempelvis många varor anlända samtidigt och företaget tvingas då ta ställning till om vissa varor ska skickas ut till butik tidigare än planerat eller hyra in sig på ett externt lager.

En viktig anledning till att använda lager är enligt Muller (2011) att detta kan ses som en säkerhet mot skiftande efterfrågan för att undvika lagerbrist och överflöd av produkter som blir svåra att sälja. Detta är även en av de fördelar Madladys VD ser med lagerhållning och menar att när en produkt plötsligt blir populär är det positivt att ha mycket i lager och samma gäller även för storsäljare. Ett problem uppstår dock när produkter hamnar längre ner på webbshoppen vilket gör att rörligheten på lagret

²⁴ Inköpschef Onlineshopen, intervju den 5 maj 2014

²⁵ VD Madlady, intervju den 2 maj 2014

²⁶ Marknadschef Skobutiken, intervju den 27 maj 2014

²⁷ Kajsa Ek e-handelsansvarig Flash, intervju den 2 maj 2014



minskar och medför att produkter till slut får sättas ned i pris. Även marknadschefen på Skobutiken upplever att det är negativt när produkter fastnar i lager.

Vad gäller att matcha lagerhållningen med efterfrågan hävdar Ehrenthal, Honhon och van Woensel (2014) att detaljister står inför en utmaning. Detta håller Ek med om då det kan bli rejäl obalans på lagret beroende på om plaggen blir populära eller inte hos kunderna. Överflöd på lagret beror dock enbart på att plagget i sig inte uppfyller den förväntan kunderna har och därmed inte på företagets rutiner. Onlineshopen samt Have2have menar att lagerhållning är en ständig balansgång för företaget och att de skiftar mycket mellan att ha för mycket och för lite i lager. Vad som är en lagom lagernivå är enligt Stjernström²⁸ svårt att veta och han erkänner att han än idag inte kan avgöra detta.

“Det är en balansgång hela tiden. Man vill ha så lite som möjligt men man vill samtidigt hålla uppe försäljningen”

Åke Stjernström, Have2have

Genom att lagerhålla kan företag enligt Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) snabbare sälja sina varor och undvika att tappa försäljning och kunder. Kyhlberg²⁹ menar att lager är något de försöker hålla nere så gott det går men förklarar att sedan de började med e-handel har de valt att öka lagernivån för de varor som säljer extra mycket. Rushton, Croucher och Baker (2014) menar att lagerhållning innebär att veta hur mycket som ska lagras, vad som ska lagras och vart. Inköpschefen på Onlineshopen förklarar att de måste ha lager för att kunna hantera alla produkter de köper in och påpekar att det är viktigt att ha en tydlig idé om hur företaget ska lagerhålla sina produkter och menar att detta är en av de viktigaste faktorerna att se över. Inköpschefen förklarar att de har översikt över sina lagernivåer och är noga med att kontinuerligt se till att det är rätt mängd som lagerhålls. Vidare är detta något som noggrant övervakas varje dag och de granskar lagernivån för alla produkter, i alla färger och storlekar. Skulle de ha för många varor i lager som leverantören inte kan ta tillbaka kommer

²⁸ Åke Stjernström VD Have2have, intervju den 16 maj 2014

²⁹ Monica Kyhlberg VD Theshopmode, intervju den 6 maj 2014



varornas priser att sänkas allt eftersom. Detta är även något Stjernström instämmer med och menar att de ökar sin försäljning genom att ha utförsäljningar och därmed gör plats för nya produkter.

Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) förklarar att centrallager kan leda till ökad leveranspålithet då företaget kan ha tillgång till ett komplett sortiment och samtliga intervjupersoner uppger att de lagerhåller de varor som finns till försäljning på hemsidan. Madladys VD menar att det är ytterst sällan de säljer något på hemsidan som inte finns i lager men att det ibland händer och förklarar att det är viktigt att meddela kunden om att leveranstiden då är längre. Ek instämmer med att alla produkter i webbshoppen finns i lager initialt och förklarar att deras ambition är att hålla så kort ledtid som möjligt på lagret både gällande varor som distribueras till fysiska butiker och varor som plockas direkt till webbshoppen.

När varorna väl finns i företagets lager måste de även bli tillgängliga för kunden i webbshoppen vilket några av intervjupersonerna tar upp. Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) förklarar synkronisering av flödet som ett konkret sätt att minska andelen passiv tid mellan två aktiviteter vilket kan kopplas till Have2have och Onlineshopen som båda arbetar med att publicera sina produkter direkt i samband leveransen. Stjernström klargör att de har som mål att publicera dessa på hemsidan inom två till tre dagar. Inköpschefen på Onlineshopen förklarar att de plockar ett exemplar av varorna direkt när de anländer till företagets fotostudio där de sedan scannas in i systemet och läggs ut till försäljning. Oftast sker detta inom tjugofyra timmar och maxgränsen är fyra dagar. På Madlady arbetar de lite annorlunda med publicering av varor. VD:n förklarar att de genomför fotograferingar två till tre gånger i månaden och då matar in flera produkter samtidigt i systemet för att effektivisera processen. Detta kan kopplas till ett annat arbetssätt för att minska processer som ges av Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) vilket innebär att företaget integrerar aktiviteter som kan utföras separat för att tillsammans skapa mervärde.



4.2.4. Diskussion

Det visar sig genom analysen att företagens sätt att arbeta med inköp skiljer sig åt och vi kan se en stor skillnad mellan Madlady samt Have2have och resterande företag. Madlady och Have2have tydliggör att de ständigt arbetar med inköp och därmed håller dessa processer korta för att snabbt kunna leverera enligt efterfrågan. En diskussion kan föras kring huruvida detta har med respektive företags kundgrupp att göra och att detta kan styra hur snabba processerna blir samt om det är något företagen aktivt arbetar med. Madlady framhöll vikten av att vara snabba med att dels identifiera trender och dels köpa in varorna. Detta kan bli ett starkt konkurrensmedel för företag verksamma på en snabbt förändrande marknad där kunderna ställer höga krav på produkterna. Att ha korta ledtider inom inköpen kan därför antas vara mer fördelaktigt för att försäljningen ska komma igång så snart som möjligt. Att Flash har en betydligt längre inköps- och leveransprocess kan ha sin förklaring i att de är egenproducenter och därmed har ytterligare en fas i sin process, det vill säga designen. Vi kan även utläsa av analysen att Flash inte ser fördelar i att korta ned denna process och att kunderna hos både Flash och även Theshopmode ofta ligger en till två säsonger efter en trend. I och med detta finns det inte lika stora krav hos dessa två företag på att ständigt leverera de senaste trenderna.

Vad gäller användandet av Electronic Data Interchange visar analysen att detta inte är vanligt bland företagen där de enda som delar information med sina leverantörer är Onlineshopen samt Theshopmode. Av dessa intervjupersoner kan vi utläsa ett antal fördelar med informationsutbyte och ifrågasätter därför varför så få företag använder detta. Fördelar såsom ett snabbt informationsutbyte vid orderläggning, mer korrekt data samt ett effektivare arbetssätt kan uppnås genom EDI. Theshopmode uppger även att de har möjlighet att förbereda sig bättre då de får information om när leveranser är på ingång och hur mycket som levereras. På detta sätt kan arbetsuppgifterna anpassas allt mer och därmed underlätta arbetet. Analysen visar även att Have2have upplever att mycket tid och energi går åt till att kontakta leverantörer via telefon och e-post och detta gör att en diskussion kan föras om EDI inte skulle vara mer fördelaktigt för företaget. Arbetet skulle kunna vara effektivt då de arbetar med att snabbt kunna återanskaffa de varor som säljer bra och där kan EDI underlätta arbetet då informationen finns tillgänglig på ett enkelt sätt. Skobutiken upplevdes trots avsaknaden av EDI som väldigt



positiva till idén och de var väldigt intresserade av att optimera sitt samarbete med leverantörerna. Något som kan påverka Madladys val att inte dela information med leverantörerna är att de är ett relativt litet företag samt att deras snabba beslut och flexibla inköp kan göra att det inte blir nödvändigt med dessa system. Om små kollektioner och endast en eller två påfyllningar köps in kan dessa system bli överflödiga. Gällande Flash kan egenproduktion och centraliserade beslut motivera avsaknaden av EDI i företaget.

Att lagerhållning är viktigt och samtidigt ett område som kräver mycket arbete och uppmärksamhet är alla företag överens om och analysen visar att användning av centrallager är vanligt. För att snabbt kunna leverera produkter till kunderna är lagerhållning av stor vikt menar företagen men de trycker även på att rörligheten spelar stor roll. En liten lageryta kan sätta press på att sälja och att ta in nya varor i rätt tid och därför är matchningen mellan tillgång och efterfrågan en balansgång som ständigt måste arbetas med. En diskussion kan även föras kring huruvida det går att eliminera lager eller minska dessa för just e-handlare och genom analysen kan vi se att alla företag arbetar med lager för att snabbt kunna leverera till kunderna. Därför går det inte att anta att mycket små lager eller inga lager alls är fördelaktigt för just dessa företag. En stor kunskap kring kunderna och deras köpbeteende kan däremot vara att föredra för att kunna lagerhålla rätt sorts varor samt rätt mängd.



4.3. Kunden

4.3.1. Att leverera värde genom service

Christopher (2011) förklarar att tiden från order till leverans har stor betydelse för kunden och Li, Lin och Ye (2013) hävdar att ledtiden för leverans har blivit en av de viktigaste komponenterna för att skapa konkurrensfördelar. Madladys VD³⁰ instämmer och förklarar just snabba leveranser till kunderna som ett bra konkurrensmedel och hävdar att detta är en förutsättning för att lyckas med e-handel. Stjernström³¹ menar även att snabba leveranser kan leverera ett högt värde till kunderna. Christopher (2011) samt Levenburg och Klein (2006) förklarar även att informationstillgänglighet hos e-handlare är en viktig del för kunden för att denne ska kunna ta reda på om varorna finns i lager, hur betalning genomförs och hur leveransen kommer att ske. Detta kan kopplas till Eks³² påstående om att det inte är snabba leveranser i sig som är det viktiga utan service överlag. Hon betonar vikten av att vara informativ och ärlig mot sina kunder och visa att de exempelvis kan erbjuda något annat om en vara har tagit slut. Ek tror att den servicen överlag är ett bättre konkurrensmedel än att enbart förkorta leveranstiden. Kyhlberg³³ menar att god leveransservice är något de märker är viktigt för kunden och anser att servicen överlag är av stor vikt för e-handeln och att detta är något som ökar hela tiden.

Levenburg och Klein (2006) klargör att företag kan erhålla ett högre värde hos kunderna genom att erbjuda en hög kvalitet på servicen genom hela transaktionsprocessen. Logistikchefen³⁴ på Skobutiken anser att det är en positiv trend att kunna erbjuda god kund- och leveransservice utöver en bra produkt. Produkter pressas både kostnadsmässigt och konkurrensmässigt på jämförelsesiter och hen hävdar att det inom e-handel och mode kan vara fördelaktigt att kunna ge kunden ett större värde i form av en helhetsupplevelse.

³⁰ VD Madlady, intervju den 2 maj 2014

³¹ Åke Stjernström VD Have2have, intervju den 16 maj 2014

³² Kajsa Ek e-handelsansvarig Flash, intervju den 2 maj 2014

³³ Monica Kyhlberg VD Theshopmode, intervju den 6 maj 2014

³⁴ Logistikchef Skobutiken, intervju den 27 maj 2014



“En tjänst runtomkring i form av service och en shoppingupplevelse som är mer än bara ett utväxlande av produkt och pengar”

Logistikchefen för Skobutiken

Inköpschefen³⁵ på Onlineshopen anger att kundservice är en betydelsefull faktor i verksamheten och att det är viktigt att ge kunden en bra helhetsupplevelse vid köp online. Kunden ska alltid kunna komma i kontakt med någon på företaget och då de är verksamma i flertalet länder i Europa ska kunden exempelvis alltid få kontakt med någon som talar samma språk. Levenburg och Klein (2006) hävdar att det finns en koppling mellan kundservice, kundlojalitet samt företagets lönsamhet och marknadsandelar och Ray och Jewkes (2004) hävdar att ledtider anses vara starkt relaterat till marknadsandelar och prisövertag. Detta styrks av inköpschefen på Onlineshopen som anser att bra kundservice är vad som gör att kunden föredrar just deras shop framför konkurrenternas.

Levenburg och Klein (2006) menar att den ökade försäljningen av varor via internet även medför ökade krav på att leverera hög service till kunderna. Detta är något Madladys VD har märkt av och företaget upplever att svenska kunder är petiga gällande leveranser och vill ha sina varor så snabbt som möjligt. Stjernström menar att leverans ut till företagets kunder är den enklaste ledtiden i verksamheten och något de är bra på att göra snabbt. När varorna väl finns i lager kan de leverera på en till två dagar och han ser inga problem i detta.

“Eftersom vi har allt vi säljer i lager så finns det inga bekymmer ut mot kunden”

Åke Stjernström, Have2have

Inköpschefen för Onlineshopen anser inte att kraven på snabba leveranser ökar något nämnvärt men att de däremot kan märka av tryck på att leverera vissa produkter snabbt som blivit väldigt trendiga och som exempelvis säljs hos en konkurrent. Ek samt marknadschefen³⁶ på Skobutiken instämmer med tidigare påstående och menar även att det märks att kunderna uppskattar när de får sina varor snabbt efter beställning. Flash

³⁵ Inköpschef Onlineshopen, intervju den 5 maj 2014

³⁶ Marknadschef Skobutiken, intervju den 27 maj 2014



samt Theshopmode berättar att de sköter sin paketering själva och ambitionen är att hålla leveranstiderna så korta som möjligt.

Leveranspålitlighet kan ibland vara viktigare för kunden än kort leveranstid enligt Christopher (2011) då försenade leveranser får större negativ påverkan på kunden än om denne får vänta några dagar extra. Detta kan appliceras på Flash, The shopmode och Have2have där samtliga intervjupersoner uppger att de utlovar en längre leveranstid till kunderna fastän de är medvetna om de oftast levererar snabbare än så. Ek förklarar att kunderna då blir positivt överraskade när leverans sker snabbare än väntat. Ek menar vidare att det enda de inte lyckas med är att leverera på helgerna något som heller inte är möjligt på grund av distributionsföretagen. Kyhlberg förklarar att Theshopmode arbetar med att få iväg varorna samma dag som beställning sker och att de därmed kan hålla en hög leveranspålitlighet.

Att kunder värderar sin tid högt är något Christopher (2011) hävdar och framhåller att detta reflekteras i deras köpbeteende och att dessa letar efter det företag med kortast ledtider som kan möta deras produktkrav. Vidare hävdar författaren att stort fokus ligger på den kostnad kunden får betala medan denne inväntar leverans. Theshopmode förklarar att många kunder hör av sig och är jättenöjda med leveransen och även Flash samt Madlady förklarar att deras kunder är väldigt informativa och är bra på att höra av sig med både positiv och negativ respons. Vidare förklarar Stjernström att Have2have får mycket feedback från sina kunder i olika forum som Facebook och kommentarer direkt på produktens sida. Angående leveranserna uppger han att kunderna alltid är positiva och påpekar att de får sina varor snabbt och den negativa feedbacken handlar istället om att kunderna är besvikna över att en vara är slut. Marknadschefen på Skobutiken berättar att kunderna ofta hör av sig angående leveranser men att det sällan är klagomål. Hen anser vidare att företaget själva ska kunna informera sina kunder om exempelvis förseningar innan kunderna hör av sig. Christopher *et al.* via Fernie och Sparks (2009) hävdar att leveranstiden ut till kund ofta är lång och komplicerad då den består av ett flertal moment. Intervjupersonerna anger dock motsatsen och menar att det är den minst problematiska ledtiden och att förbättringar sällan görs ut mot kunden då det redan fungerar bra.



4.3.2. Möjligheten att vara flexibel

Leveranspålitlighet förklaras av Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) som ett leveransserviceelement som innebär att kunderna ska kunna få sina varor på utlovad tid. Ek³⁷ anser att Flash håller hög leveranspålitlighet och att de i stor utsträckning kan hålla vad de lovar och detta anser även Stjernström³⁸ att Have2have lyckas med. Madladys VD³⁹ förklarar att de försöker anpassa sig till sina kunders krav och önsknings genom att packa sina varor varje dag och att göra detta så snabbt som möjligt för att hålla kunden glad. VD:n anser vidare att företaget håller en hög leveranspålitlighet men att det såklart händer misstag i och med att det är människor som packar. Vidare ligger Madlady bra till i konkurrensen vad gäller sina leveranser och VD:n menar att de inte kan förbättra sina dessa ut till kunderna mer med de förutsättningar de har och med tanke på att de redan packar varor varje dag. Ek och även marknadschefen⁴⁰ på Skobutiken förklarar att inga förbättringar inom leveranserna ut till kund är aktuella då de båda anser att det fungerar så pass väl för tillfället. Stjernström anger heller inte att några förbättringar i leveranser planeras då dessa fungerar mycket bra.

Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2006) anger flexibilitet som ett allt viktigare leveransserviceelement och hävdar att kunderna kan kräva olika ledtider såsom expressleveranser och ändringar i order vilket gör att företaget måste kunna anpassa sig och vara flexibla. Ray och Jewkes (2004) förklarar att en vanlig strategi är att garantera en och samma leveranstid för alla potentiella kunder. Stjernström samt Madladys VD klargör att de erbjuder samma leveransalternativ till alla sina kunder. Dock finns det hos Madlady möjlighet att kontakta företaget om kunden behöver extra snabb leverans. Ek menar att den flexibilitet de kan erbjuda i sina leveranser handlar om vart kunden kan hämta ut sina paket och då hos transportföretagens ombud. Än så länge finns inte möjligheten för kunden att hämta ut sitt paket i butik av anledningen att de fysiska butikerna inte är datoriserade och därför inte kan administrera detta på ett smidigt sätt. Ek förklarar dock att det är något som med all säkerhet kommer längre fram och även andra teknologiska lösningar kopplat mellan fysisk butik och nätbutik. Hon erkänner dock att hon själv har svårt att se vitsen med att hämta sina varor i butik och menar att

³⁷ Kajsa Ek e-handelsansvarig Flash, intervju den 2 maj 2014

³⁸ Åke Stjernström VD Have2have, intervju den 16 maj 2014

³⁹ VD Madlady, intervju den 2 maj 2014

⁴⁰ Marknadschef Skobutiken, intervju den 27 maj 2014



kunden då lika gärna skulle kunna handla direkt i den fysiska butiken. Marknadschefen på Skobutiken upplever inte att kunderna efterfrågar expressleveranser eller fler valmöjligheter och detta är därför ingenting som är aktuellt för Skobutiken i dagsläget. Inköpschefen⁴¹ för Onlineshopen menar att de alltid kan bli bättre i sina order- och leveransprocesser och menar att det viktigaste är att kunna samla in data för vad kunderna köper och hur de rör sig på hemsidan, vilket gör att de kan anpassa hur produkterna presenteras i webbshoppen, vilket hen förklarar blir viktigare för kunden än tidigare.

4.3.3. Diskussion

I litteraturen betonas vikten av att företag har en god leveransservice men genom analysen kan vi se att det råder delade meningar kring hur viktigt detta är. Intervjupersonerna menar dels att det är ett viktigt konkurrensmedel och källa till kundvärde och dels att det är en självklar del av kundservice. På Skobutiken sågs kundservice som mest positivt och som ett viktigt komplement till den fysiska produkten. Hur stora krav företagen märker av från kunderna skiljer sig åt då Madlady uppger att kraven på snabba leveranser ökar och Flash samt Onlineshopen menar att de inte alls märker av detta. En diskussion kan därmed föras kring huruvida leveransservicens betydelse kan skifta beroende på vilken kundgrupp företaget riktar sig till där Madladays kunder är yngre och mer medvetna om trender och därmed ställer högre krav på att få unika produkter levererade snabbt. Have2have ser leveransservice som en källa för värde till kunden och betonar tillsammans med Flash och Theshopmode att kundservice i sin helhet är viktig för e-handelsföretag.

I analysen tydliggörs det att Theshopmode, Have2have och Flash garderar sig med att utlova längre leveranstider trots att de kan leverera snabbare. Detta kan ses som ett strategiskt arbetssätt för att säkerställa att förseningar och andra hinder inte påverkar kunden allt för mycket. En längre leveranstid påverkar heller inte kunden lika negativt om dessa inte har förväntningar på att få paketet inom en till två dagar. När leverans sker snabbare än förväntat blir kunden istället positivt överraskad och detta kan anses gynna företagen i det långa loppet. Vad gäller företagens möjlighet till att vara flexibel mot kunden är det ett företag som sticker ut ur mängden och detta är Madlady. Där får

⁴¹ Inköpschef Onlineshopen, intervju den 5 maj 2014



de kunder som efterfrågar expressleverans möjlighet till detta och företaget ser till att plocka och packa varorna på en gång. Övriga intervjupersoner uppger att ledtiden ut till kunden inte är det mest kritiska att arbeta med och erbjuda olika valmöjligheter. Att de inte arbetar med detta kan ha sin förklaring i att kunderna är relativt nöjda med både flexibiliteten samt leveransen och det därmed inte finns anledning att lägga mer resurser på detta område än vad de gör i dagsläget.



5. SLUTSATSER

I detta avslutande kapitel redovisas de slutsatser som kan dras efter genomförd studie. Först redovisas de tendenser som identifierats i arbetets analys och därefter förs en diskussion som ämnar uppfylla arbetets syfte samt besvara dess forskningsfråga. I denna diskussion ämnar vi belysa likheter och skillnader mellan företagen samt lyfta fram särskilda områden och tillvägagångssätt. Avslutningsvis presenteras författarnas egna tankar och reflektioner kring resultatet.

5.1. Syfte och forskningsfråga

Syftet med denna uppsats är att erhålla en djupare förståelse kring arbetet med ledtider inom e-handelsföretag och modebranschen samt att belysa och analysera skillnader och likheter mellan företagen.

Detta leder även till att arbetets forskningsfråga kan besvaras vilken lyder;

- *Hur arbetar e-handelsföretag inom modebranschen med korta ledtider?*

5.2. Tendenser

Efter genomförd studie kan ett antal tendenser identifieras, vilka kort presenteras nedan. Vi vill dock påpeka att dessa tendenser påträffats specifikt hos företagen i vår studie och vi är medvetna om att dessa hade kunnat se annorlunda ut i en annan studie eller med andra intervjupersoner.

- De renodlade e-handlarna uppger att snabba ledtider är av stor betydelse och detta är något de arbetar mycket med.
- De företag som har e-handel som komplement till den fysiska verksamheten ser snarare en större fördel i att leverera en produkt i rätt tid, hellre än på kortast tid.
- Företagens kundgrupp och graden av trendkänslighet i denna spelar en stor roll i hur arbetet med korta ledtider samt trender ser ut i respektive företag.



- Kritiska ledtider för e-handlare inom modebranschen är att snabbt kunna återanskaffa de varor som säljer bra och enligt trender som snabbt dyker upp.
- Det är av stor betydelse att ha goda relationer och regelbunden kontakt med sina leverantörer, samt flexibilitet och valmöjligheter i sin leverantörsbas.
- En viss lagernivå är nödvändig för e-handlare för att snabbt kunna leverera ut till kunden.
- Service överlag är viktigt inom e-handeln även om leveransservicens betydelse skiftar mellan företagen, från ett givet konkurrensmedel till en självklarhet.

5.3. Besvarande av syfte

Genom den empiriska insamlingen kan det konstateras att samtliga intervjupersoner ser ledtider som viktiga, men hur och om de arbetar med detta skiljer sig åt. Dessa skillnader kan anses bero på om företaget bedriver e-handel fullt ut eller om denna utgör en kompletterande försäljningskanal, vilket är avgörande för vilken påverkan marknadens tunga krav och snabba svängningar har på företaget. Skillnader kan också bero på vilken kundgrupp företaget riktar sig till samt trendkänsligheten och kraven på snabba leveranser hos denna. Genom att vara snabba på att upptäcka trender och samtidigt kunna köpa in varor från leverantörer, som i sin tur kan leverera fort, kan företagen vara konkurrenskraftiga och därmed öka sina marknadsandelar. Flash och Theshopmode upplever inte att deras kunder inte är särskilt trendkänsliga varför det är rimligt att anta att pressen på att ständigt erbjuda nya och trendiga produkter därmed minskar. Om kunderna inte efterfrågar de senaste trenderna ligger heller inte lika stor vikt hos företagen att ha korta ledtider och detta kan anses vara anledningen till att Flash och Theshopmode inte arbetar med detta på samma sätt som resterande företag. Bristen på trendkänslighet hos kunderna kan dock motsägas då trender rimligtvis dyker upp även inom dessa kundgrupper om än två säsonger senare. Det kan snarare anses fördelaktigt att ha möjligheten att studera hur trender utvecklas på marknaden för att sedan avgöra vilka trender som blir aktuella just för Flash och Theshopmode längre fram. Då de har god kunskap om sina kunder samt längre tid på sig innan trender efterfrågas bör ett flertal ledtider vara möjliga att effektivisera och reducera.



Skillnader kan konstateras mellan de två företag som analyserar och mäter sina ledtider, där Onlineshopen använder denna information i sitt förbättringsarbete av företagets ledtider medan Flash kan anses nöjda med sina prestationer. Att anse sig prestera tillräckligt och inte sträva efter förbättringar kan anses bli en nackdel på lång sikt då detta kan leda till att företaget därmed hamnar efter konkurrenterna, både fysiska butiker samt andra e-handlare. Innovation och ständig utveckling kan ses som en avgörande del för framgången bland företag inom e-handeln som präglas snabba förändringar. Gällande de företag som inte utför analyser av eller arbetar med ledtider kan företagets resurser och storlek anses avgörande samt hur verksamhetens processer fungerar i övrigt. Theshopmode anser sig vara ett litet företag utan möjlighet att påverka sina ledtider samtidigt som Madlady gör detta till stor del. Detta leder till en slutsats om att företagets storlek inte bör vara avgörande för om ledtider arbetas med eller ej, utan snarare vilken inställning och vilja som finns inom företaget. Val och typ av leverantörer kan även anses påverka i hur stor utsträckning företagen kan påverka och arbeta med ledtider, inom företaget och hos leverantören och huruvida det finns mellanhänder inblandade i kedjan. Om företag använder sig av mellanhänder kan detta leda till att makten hos företaget minskar då dessa mellanhänder också har lönsamhet i åtanke och verkar för sitt eget och varumärkets bästa. Detta leder till ett antagande om att det är viktigt att identifiera leverantörer som klarar av att hålla korta ledtider och på så sätt ställa krav på dessa för att försäkra sig om att arbete med och påverkan på ledtider blir möjligt.

Den teoretiska och empiriska analysen visade vidare att informationssystem kan underlätta vad gäller överföring av försäljningsdata samt lagernivåer och underlätta kontakten med företagets leverantörer. Onlineshopen samt Theshopmode är de företag som regelbundet arbetar med gemensamma informationssystem och argumenten för det är att processer effektiviseras samt att informationen blir lättillgänglig för båda parter. Möjligheten till att arbeta mer effektivt med ledtider kan därför ligga i just dessa system och Theshopmode påpekade att en bättre matchning av arbetsuppgifter kan ske när de erhåller data om leveranser från leverantörerna och att de därmed kan förbereda sig bättre. Resterande företag använde sig endast av telefon, e-post samt besök vid kontakt med leverantörerna varför det kan argumenteras för att just dessa företag kan effektivisera samt förbättra dessa processer. Genom att all data registreras i ett informationssystem och finns tillgängligt har företagen bättre möjlighet att förkorta sina



processer och därmed även ledtiderna. Ett tydligt argument för att starta en användning av informationssystem är Stjernströms påstående om att kontakten mellan företaget och leverantören via e-post och telefon upptar mycket tid och energi och EDI skulle där kunna underlätta arbetet. Vidare kräver dessa system resurser i form av både tid och pengar vilket kan spela en avgörande roll för huruvida företagen har möjlighet att implementera dessa eller ej.

I teorierna nämns både för- och nackdelar med lagerhållning och den tydligaste fördelen för distribution är att lager är en förutsättning för att snabbt kunna leverera ut till slutkunden, vilket kan anses särskilt viktigt för e-handlare. Genom att ha god kännedom om sina kunder kan företagen lagerhålla rätt sorts produkter men det kan även anses vara problematiskt att upprätthålla lämplig lagernivå. För e-handlare blir produkternas exponering på hemsida även avgörande för rörligheten på lager och något som därför bör ses över.

Vidare är det möjligt att identifiera ett område där företagen inte arbetar lika aktivt med ledtider vilket är leveransen från företagets lager till slutkund. Problemområden uppstår därmed för företagen innan leverans sker till respektive lager då alla intervjupersoner hävdade att leveransen ut till kunden inte är några problem när varorna väl finns lagrade och då det inte gjordes några förbättringar av just denna ledtid i dagsläget. Positiv feedback är även det vanligt gällande leveranser från kunderna hos flera av företagen vilket måste ses som ett gott betyg för företagen. Stor vikt kan därmed anses ligga i att transportbolagen har möjlighet att leverera inom en viss utsatt tid och detta visade sig fungera bra enligt alla intervjupersoner. Företagen upplever inte några större krav på snabba leveranser men då de får mycket uppskattande respons från kunderna kan vidare en slutsats dras om att det ändå är viktigt att uppnå och upprätthålla korta och effektiva ledtider ut till kunden.

5.4. Besvarande av forskningsfråga

Efter genomförd studie kan det konstateras att samtliga intervjupersoner ser ledtider som viktiga i sina företag. Att arbeta med att reducera dessa visade sig särskilt viktigt för de renodlade e-handlarna. Överlag kan ett antal olika aspekter identifieras hos företagen i den empiriska insamlingen vad gäller arbetet med att uppnå korta ledtider.



Madlady, Flash, Skobutiken samt Have2have är de företag i den empiriska insamlingen som använder leverantörer befintliga på långa geografiska avstånd. Dessa bekräftar teorierna som anger att risken för förseningar och komplexitet ökar i och med detta. Då det inte finns möjlighet att komprimera tidsåtgången för enskilda transportmedel måste andra åtgärder göras för att uppnå kortare ledtider i dessa situationer. Flash anger att deras alternativ för kortare leveranstid är flexibiliteten i att kunna välja mellan olika transportalternativ beroende på hur snabbt de behöver få hem varorna. Genom att företagen kontrollerar hela sin inköps- och leveransprocess kan de utforma denna efter vad som passar den rådande situationen.

Leverantörer på långa geografiska avstånd ställer också krav på stor kunskap hos företagen för att undvika onödiga kostnader och problem. Genom att veta vilka dokument som krävs, noggrant förbereda dessa och sätta sig in i lagar för det aktuella landet kan onödig lagerhållning och passiv tid undvikas. Vidare kan även graden av kompetens och resurser hos leverantören ses som avgörande då Skobutiken anger att föråldrade produktionstekniker och bristande teknologisk utveckling hos producenterna i lågkostnadsländer skapar längre ledtider och begränsar försörjningskedjans flexibilitet. Alla aktörer i en försörjningskedja bör därmed i största möjliga mån hålla samma standard och effektivitet i sina processer men svårigheter finns för e-handlare med att kunna påverka aktörer längre uppströms i materialflödet. Madlady har valt en annan strategi vilken är att i allt större utsträckning välja leverantörer som befinner sig närmare geografiskt sett efter att noggrant ha utvärderat vad som är mest fördelaktigt, vilket gör att de kan få sina varor levererade snabbare. Detta leder även till att inköpsprocessen snabbas upp då Madlady kan köpa in varor till en hel säsong under ett fåtal dagar. Denna åtgärd är möjligtvis inte lämplig för alla företag men att se över om dessa långa geografiska avstånd är det bästa alternativet i alla situationer kan vara en god idé. Speciellt för företag som köper in färdiga produkter, däribland Theshopmode och Onlineshopen, kan det vara en vinnande strategi att använda närbelägna inköpskontor istället för att gå till producenten längst bak i försörjningskedjan.

Ett annat arbetssätt för att uppnå kortare ledtider anser vi är att analysera och mäta de processer som finns. Detta för att få en tydlig bild av var passiv tid finns som kan reduceras eller elimineras, samt att bättre kunna fokusera på den tid som skapar värde. Att mäta och analysera processer är något som visade sig vara viktigt för Onlineshopen



och då inte bara i det egna företaget utan även i resten av försörjningskedjan. Även om Flash också gjorde analyser ansåg de sig till stor del nöjda med sina processer och dess effektivitet. Det kunde därför konstateras att Onlineshopen visade en större medvetenhet och ödmjukhet inför problem och svårigheter som fanns i olika aktiviteter. Denna medvetenhet och strävan efter att ständigt förbättras kan anses vara nyckeln till att kunna uppnå kortare och mer värdeskapande ledtider och särskilt för att bli framgångsrik inom e-handeln där ständig utveckling enligt oss är ett måste. Det kan även inom e-handeln anses viktigt att aldrig bli nöjd utan företag bör ständigt kritisera verksamheten för att bli bättre. Detta kan bidra till en ökad lönsamhet och göra att företagen kan ligga i framkant vad gäller effektivisering, teknologi och andra lösningar. Vi anser även att en intern förändring inom företaget är viktig för att kunna arbeta snabbare. Onlineshopen har ersatt vissa aktiviteter som tidigare utfördes manuellt med teknologiska lösningar och Skobutiken är positivt inställda till att införskaffa gemensamma IT-system om detta innebär att relationen till deras leverantörer förstärks. Vi anser att företag inte bör vara rädda för att ifrågasätta interna aktiviteter och processers effektivitet samt att de bör vara öppna för nya lösningar. Detta är något som vi anser att alla inom företaget bör sträva efter.

En viktig aspekt i att uppnå kortare ledtider är också hur företagen utformar sin leverantörsbas. Att använda skickliga, etablerade leverantörer som kan leverera snabbt och flexibelt kan konstateras vara av stor vikt. Det ställs stora krav på leverantörerna och på Flash blir detta extra tydligt då Ek uttrycker att de väljer bort de leverantörer som inte kan leva upp till dessa krav. Särskilt flexibiliteten upplevs som betydelsefull då bristen på detta hos Skobutikens leverantörer leder till stor irritation och begränsningar för företagets inköp. God kommunikation, regelbunden kontakt och nära relationer med sina leverantörer leder också till snabbare informationsutbyte vilket kan ses som en förutsättning för snabbare produktflöden. Detta kan enligt intervjupersonerna fungera bra genom kontakt via e-post och telefon men vi anser att gemensamma IT-system kan underlätta kommunikationen, effektivisera informationsflöden och frigöra mycket tid både för företaget och dess leverantörer. Dock märks en viss tveksamhet hos många intervjupersoner gällande att dela information vilket leder till ett antagande om att de inte är tillräckligt insatta i hur detta implementeras samt vilka fördelar detta medför.



Inledningsvis i arbetet stötte vi på teorier som hävdade att ett stort antal leverantörer kunde skapa problem för företag. Efter genomförd studie kan vi dock konstatera att detta i vissa fall kan vara fördelaktigt då det tillåter flexibilitet i företagets inköp. Leverantörsbasen på Have2have varierar ständigt i antal och även Madlady har friheten att i varje unik situation kunna välja den leverantör som kan leverera snabbast. Att använda ett större antal leverantörer skapar även konkurrens mellan dessa och vi anser att detta sätter press på leverantörerna att prestera bättre och leverera snabbare. Vidare kan en slutsats dras om att förberedelser är något som kan reducera tid i ett flertal processer. Onlineshopen arbetar med att reducera tidsåtgången i sin inköpsprocess genom att alltid förbereda sig inför möten med leverantörer, läsa på och ha den senaste informationen uppdaterad innan de ska välja ut produkter från en kollektion och även Skobutiken betonar vikten av att vara påläst innan inköpsprocessen inleds. Theshopmode är förberedda på vilka varor som kommer in genom att leverantörerna skickar information direkt genom samma datasystem. Flash förbereder sina leverantörer genom att betala halva summan i förväg för att leverantörerna ska ha möjlighet att införskaffa blytlås och knappar i förväg och därmed kan påbörja produktionen direkt när en order läggs. Detta leder till ett antagande om att en stor andel passiv tid kan elimineras genom att nästkommande aktivitet i flödet förbereds.

Efter genomförd studie kan det också konstateras att företagen betonar vikten av att ha ett rörligt lager och undvika att varor upptar mycket passiv tid i väntan på försäljning. Särskilt inom e-handeln blir lager ett problem när äldre varor får sämre exponering på hemsidan. Att införa roterande produkter och använda fler produktkategorier i företagets webbshop är båda sätt för att öka försäljningen och lageromsättningen samt att minska produkternas passiva tid i lager. Att använda ett lager med begränsad yta sätter också press på företaget att öka rörligheten på lager och kan därför vara fördelaktigt för e-handlare. Ett centrallager möjliggör också för företaget att tillhandahålla ett komplett sortiment och därmed kan de också leverera snabbare ut till kunden. I studien påvisas till sist att ledtiden från företaget och ut till slutkunden är den ledtid som anses som minst problematisk och där de flesta intervjupersonerna anser att de redan gör sitt allra bästa. Vad som nämns som en åtgärd för att göra denna ledtid kortare är att plocka varor till order löpande varje dag vilket är något större delen av intervjupersonerna redan gör. För att ge slutkunden bilden av en snabbare leveranstid uppges att e-handlaren kan utlova en något längre leveranstid fastän de är medvetna om



att de kan leverera snabbare. På så sätt kan företaget gardera sig mot förseningar och skapa positiva reaktioner hos kunderna när deras leverans anländer tidigare än förväntat.

5.5. Avslutande tankar och reflektioner

Under arbetet med denna uppsats har många tankar och reflektioner uppstått och vi tar vidare med oss en större förståelse och kunskap inom det berörda ämnet. En slutsats vi anser kan dras efter detta arbete är att korta ledtider är av intresse att studera och arbeta med i praktiken då fördelarna med dessa kan konstateras vara tydliga inom modebranschen och e-handeln. Vi har för tillfället ingen anledning att tro att kraven på mode och e-handel kommer att minska inom den närmsta tiden och anser därför att korta ledtider är av stor vikt för de företag som gynnas av att befinna sig nära marknaden och aktuella trender och behov.

Vi har under arbetets gång även reflekterat över de olika inköpsstrategier som presenterats och då särskilt intresserats av de löpande inköp som Have2have använder sig av. För trendkänsliga företag med en yngre målgrupp anser vi att detta kan vara en mer framgångsrik strategi än att köpa in enligt säsonger, då företaget har möjlighet att testa sina produkter innan större inköp görs. Detta gör att företagen kan köpa in vad som faktiskt säljer och därmed undvika att gå med förlust vid stora utförsäljningar.

För vår egen del väcktes särskilt intresset för användandet av gemensamma informationssystem med företagets leverantörer. Vi ansåg dock att vi inte hade tillräcklig empirisk grund för att kunna analysera detta mer ingående. I framtida studier anser vi dock att detta skulle vara av intresse att studera och då gärna inom större e-handelsföretag med komplexa försörjningskedjor. I den empiriska insamlingen nämndes även vissa interna aktiviteter såsom publicering av varor i företagets webbshop och vid en framtida studie hade även den interna verksamheten kunnat granskas ytterligare.



REFERENSER

Allwood, C. & Erikson, M.G. (2010) Grundläggande vetenskapsteori för psykologi och andra beteendevetenskaper, Lund: *Studentlitteratur AB*

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008) Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod, Danmark: *Narayana Press*

Ayers, J. B. & Odegaard, M. A. (2008) Retail Supply Chain Management, Boca Raton: *Taylor & Francis Group*

Azuma, N.J., Fernie, J. & Higashi, T. (2009) Market Orientation and Supply Chain Management in the Fashion Industry (Logistics and Retail Management: Emerging Issues and new Challenges in the Retail Supply Chain – John Fernie & Leigh Sparks)

Birtwistle, G., Fiorito S.S. & Moore C.M. (2006) Supplier Perceptions of Quick Response Systems, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 19 Issue 3, pp:334 – 345.

Björkqvist, K. (2012) Introduktion till vetenskapsteori och forskningsmetodik för beteendevetenskaper, Lund: *Studentlitteratur AB*

Bower, J.L. & Hout, T.M. (1988) Fast Cycle Capability for Competitive Power, *Harvard Business Review*, November–December, pp:110–118.

Bruce, M., Daly, L. & Towers, N. (2004) Lean or Agile – A Solution for Supply Chain Management in the Textiles and Clothing Industry? *International Journal Of Operations & Production*. Vol. 24, Issue 2, pp:151-170.

Bryman, A. & Bell, E. (2013) Företagsekonomiska forskningsmetoder, Malmö: *Liber AB*



Caro, F. & Martínez-de-Albéniz, V. (2014) Fast Fashion: Business Model Overview and Research Opportunities. *Retail Supply Chain Management: Quantitative Models and Empirical Studies*, 2nd Edition.

Chaffey, D. (2011) E-business and E-commerce Management, Edinburgh: *Pearson Education Limited*

Choi, T-M. (2006) Quick Response in Fashion Supply Chains with Dual Information Updating, *Journal of Industrial and Management Optimization*, Vol. 2, Issue 3, pp:255-268.

Christensen, L., Engdahl, N., Gräås, C. & Haglund, L. (2010) Marknadsundersökning, en handbok, Lund: *Studentlitteratur AB*

Christopher, M. (2011) Logistics & Supply Chain Management, Edinburgh: *Pearson Education Limited*

Cox, A. (1999) Power, Value and Supply Chain Management, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 4, Issue 4, pp:167-175.

Creswell, J.W. (2013) Qualitative Inquiry and Research Design – Choosing Among Five Approaches, Thousand Oaks: *Sage Publications Inc.*

Dahmström, K. (2011) Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning, Pozkal: *Studentlitteratur AB*

Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L. & Karlsson, J.C. (2003) Att förklara samhället, Lund: *Studentlitteratur AB*

Demartini, C. & Mella, P. (2011) Time competition: The New Strategic Frontier, *iBusiness 2011*, Vol. 03, Issue 02, pp:136.



DePoy, E. & Gitlin, L.N. (1999) *Forskning – en introduktion*, Lund: *Studentlitteratur AB*

Dibrell, C., Davis, P.S. & Danskin, P. (2005) The Influence of Internationalization on Time-based Competition, *MIR: Management International Review*, Vol. 45, Issue 2, pp:173–195.

Ehrenthal, J.C.F., Honhon, D. & van Woensel, T. (2014) Demand Seasonality in Retail Inventory Management, *European Journal of Operational Research*, April 2014.

Ejvegård, R. (2009) *Vetenskaplig metod*, Lund: *Studentlitteratur AB*

Fejes, A. & Thornberg, R. (2009) *Handbok i kvalitativ analys*, Stockholm: *Liber AB*

Fernández-Sabiote, E. & Román, S. (2012) Adding clicks to bricks: A study of the consequences on customer loyalty in a service context, *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 11, Issue 1, pp:36-48.

Fernie, J. & Azuma, N. (2004) The Changing Nature of Japanese Fashion: Can Quick Response Improve Supply Chain Efficiency? *European Journal of Marketing*, Vol. 38, Issue 7, pp:708–808.

Fernie, J. & Sparks, L. (2009) *Logistics & Retail Management: Emerging Issues and New Challenges in the Retail Supply Chain*, London ; Philadelphia : *Kogan Page Ltd.* (Fashion Logistics and Quick Response – Martin Christopher, Bob Lowson & Helen Peck)

Fiorito, S.S., Gable, M. & Conseur, A. (2010) Technology: Advancing Retail Buyer Performance in the Twenty-first Century, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 38, Issue 11/12, pp:879 – 893.

Flick, U. (2014) *An Introduction to Qualitative Research*, Thousand Oaks: *Sage Publications Ltd.*



Forslund, H., Jonsson, P. & Mattsson, S-A. (2009) Order-to-delivery Process Performance in Delivery Scheduling Environments, *International Journal of Productivity & Performance Management*, Januari 2009, Vol. 58, Issue 1, pp:41-53.

Forza, C. & Vinelli, A. (2000) Time-compression in Production and Distribution within the textile-apparel chain, *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 11, Issue 2, pp:138-146.

Fölster, S. (2000) Det finns ingen handel som e-handel, *Ekonomisk Debatt 2000*, Nationalekonomiska föreningen, Årgång 28, Nr 6, <http://nationalekonomi.se/filer/pdf/28-6-sf.pdf> Hämtad: 2014-04-02

Godinho Filho, M. & Veloso Saes, E. (2012) From Time-based Competition (TBC) to Quick Response Manufacturing (QRM): the Evolution of Research aimed at Lead Time Reduction, *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, Springer-Verlag London Limited, 12-03-2012.

Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1994) *Competing Paradigms in Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage

Hartman, J. (2001) *Grundad teori – Teorigenerering på empirisk grund*, Lund: Studentlitteratur AB

Holstein, J.A. (2003) *Inside Interviewing - New Lenses, New Concerns*, Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Hugos, M. & Thomas, C. (2006) *Supply Chain Management in the Retail Industry*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Hum, S.H. & Sim, H.H. (1994) Time-based Competition: Literature Review and Implications for Modelling, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, Nr. 1, 1996, sid. 75-90.



HUI Research (2014) *E-barometern Årsrapport 2013*, Hämtad: 2014-04-01.

Johansson, U. (2011) Retail Buying: Process, Information and IT Use: A Conceptual Framework, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 11, Issue: 4, pp:329-357.

Johnsson, M. & Jönson, G. (2006) Framtida handel – Utveckling inom e-handel med dagligvaror, Stockholm: *Ekonomi-Print AB*

Jonsson, P. & Mattsson, S. (2011) Logistik – Läran om effektiva materialflöden, Lund: *Studentlitteratur AB*

Ko, E., Kincade, D. & Brown, J.R. (2000) Impact of Business Type upon the Adoption of Quick Response Technologies – The Apparel Industry Experience, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, Issue 9, pp:1093-1111.

Krishnan, H., Kapuscinski, R. & Butz, D.A. (2010) Quick Response and Retailer Effort, *Management Science*, Vol. 56, Issue 6, pp: 962-977.

Krishnaswami, O.R. & Satyaprasad, B.G. (2010) Business Research Methods, Mumbai: *Global Media*

Kumar, R. (2014) Research methodology - A Step-by-step Guide for Beginners, Chennai; *C&M Digitals Ltd.*

Lee, I. (2014) Trends in E-business, E-services, and E-commerce: Impact of Technology on goods, services and business transactions, Hershey: *IGI Global*

Lee, S. & Lee, K.C. (2010) The Relationship Among Formal EDI Controls, Knowledge of EDI Controls, and EDI Performance, *Information Technology and Management*, March 2010, Vol. 11, Issue 1, pp 43-59.



- Levenburg, N. M. & Klein, H. A. (2006). Delivering Customer Service Online: Identifying Best Practices of Medium-sized Enterprises. *Information Systems Journal*, Vol. 16, Issue, pp:135-155.
- Li, Y., Lin, Q. & Ye, F. (2013) Pricing and Promised Delivery Lead Time Decisions with a Risk-averse Agent, *International Journal of Production Research*, Vol. 52, Issue 12, pp:3518-3537.
- Mahapatra, S., Yu, D.Z. & Mahmoodi, F. (2012) Impact of the pull and push-pull policies on the performance of a three-stage supply chain, *International Journal of Production Research*, Vol. 50, No. 16, 15 August 2012, 4699–4717
- Mattsson, S-A. (2012) Logistik i försörjningskedjor, Lund; *Studentlitteratur AB*
- Mattsson, S-A. (2007) Fördelning av säkerhetslager i två-nivåers distributionssystem, Lagerstyrningsakademin. <http://www.lagerstyrningsakademin.se/Rapporter/LS14.pdf>, Hämtad: 2014-04-28.
- Melnyk, S.A., Narasimhan, R. & DeCampos, H.A. (2013) Supply Chain Design: Issues, Challenges, Frameworks and Solutions, *International Journal of Production Research*, April 2014, Vol. 52, Issue 7, pp:1887-1896.
- Muller, M. (2011) Essentials of Inventory Management, *AMACOM American Management Association*
- Oskarsson, B., Aronsson, H. & Ekdahl, B. (2006) Modern logistik – för ökad lönsamhet, Malmö: *Liber AB*
- Opera Capital Partners (2013) E-commerce Reframing the Global Fashion Industry, April 2013, Rieu, O., Loison, C. & Laziou, F. http://media.wix.com/ugd/0997a8_a60f145abbc97fc87e2d39ca6d20a395.pdf, Hämtad: 2014-04-31.



Palmer, J.W. & Markus, M.L. (2000) The Performance Impacts of Quick Response and Strategic Alignment in Specialty Retailing, *Information Systems Research*, Vol. 11, Issue 3, pp:241-259.

Patel, R., & Davidson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder-Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund: *Studentlitteratur AB*

Patton, M.Q. (2002) *Qualitative Research & Evaluation Methods*, Thousand Oaks: *Sage Publications Inc.*

Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, New York: *The Free Press*

Rao, S., Goldsby, T.J., Griffis, S.E. & Iyengar, D. (2011) Electronic Logistics Service Quality (e-LSQ): Its Impact on the Customer's Purchase Satisfaction and Retention, *Journal of Business Logistics*, 2011, 32(2): 167–179

Ray, S. & Jewkes, E.M. (2004) Customer Lead Time Management when both Demand and Price are Lead Time Sensitive, *European Journal of Operational Research*, Volume 153, Issue 3, 16 March 2004, pp:769–781.

Robson, C. (2011) *Real World Research*, Cornwall: *TJ International Ltd.*

Rushton, A., Croucher, P. & Baker, P. (2014) *The Handbook of Logistics and Distribution Management: Understanding the Supply Chain*, London: *Kogan Page Publishers*

Rådmark, H. (2009) *Rätt väg till e-handel*, *Stiftelsen för internetstruktur*, SE:s Internetguide, nr 11, version 1.0. 2009.

Shah, R. & Ward, P.T. (2007) Defining and Developing Measures of Lean Production, *Journal of Operations Management*. Vol. 25, Issue 4, pp. 785-805.



Stalk, G. (1988) Time - The Next Source of Competitive Advantage, *Harvard Business Review*, July–August, pp:41–51.

Stock, J.R. & Lambert, D.M. (2001) *Strategic Logistics Management*, New York: McGraw-Hill

Suri, R. (1998) *Quick Response Manufacturing: A Companywide Approach to Reducing Lead Times*, London: *Productivity Press*

Tersine, R.J. & Hummingbird, E.A. (1995) Lead-time Reduction: The Search for Competitive Advantage, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15 Issue: 2, pp.8 – 18.

Trost, J. (2012) *Enkätboken*, Lund: *Studentlitteratur AB*

van Weele, A.J. (2010) *Purchasing and Supply chain management*, Hampshire: Cengage Learning EMEA

Waller, M.A. & Esper, T.L. (2014) *The Definitive Guide to Inventory Management: Principles and Strategies for the Efficient Flow of Inventory across the Supply Chain*, Edinburgh: *Pearson Education Limited*

Xiao, T. & Jin, J. (2010) Coordination of a fashion apparel supply chain under lead-time-dependent demand uncertainty, *Production Planning & Control: The Management of Operations*, Vol. 22, Issue 3, 2011



Bilaga 1, intervjuguide

Ledtider

- Hur kan ert företag gynnas av korta ledtider?
- Finns det tydliga områden där ledtider kan reduceras?
- Finns det problem med att vara för snabb och exempelvis ligga före en trend?
- Finns det problem med att ha korta ledtider?
- På vilket sätt arbetar ni med att förbättra ledtider? – Mot leverantörer och in house
- Vilka fördelar ser ni med att få ut produkter så snabbt som möjligt? Finns det nackdelar?
- Hur arbetar ni med att publicera produkterna på hemsidan så snabbt som möjligt? Gör ni detta innan de levereras till er eller efter leverans?

Inköp och leverans

- Utför ni analyser av processer inom försörjningskedjan och hur i så fall?
- Finns det sätt ni kan förbättra och effektivisera order och leveransprocess?
- Var i processen kan det ofta uppstå problem?
- Hur arbetar ni för att förseningar och fördröjningar inte ska ske/minskas?
- Hur många parter är involverade i inköpsprocessen?
- Hur ser er inköpsprocess ut? Vilka steg ingår osv. Hur lång tid brukar denna ta överlag?
- Vilken del inom inköps- och leveransprocessen tar längst tid? Går det att utesluta/effektivisera/förbättra någon del?

Trender

- På vilket sätt identifierar ni trender?
- Hur snabbt kan ni identifiera trender och leverera enligt dessa?
- Hur arbetar ni för att inte gå miste om försäljning av trender genom inköpsprocesser och ledtider?
- Hur ser ni på att trender snabbt förändras och kraven på att då ha en flexibel försörjningskedja?
- Anser ni att marknaden är osäker och hur påverkas inköpen och ledtiderna av detta?

Försörjningskedjan

- Arbetar ni för att ha en så effektiv kedja som möjligt?
- Hur ser ni på att kunden inte bara köper en fysisk vara utan även en service kopplad till varan? Snabb leverans & kundservice
- Hur ser ni på att en försörjningskedja kan leverera värde till kunden?
- Hur ser era relationer ut med era leverantörer?
- Kan leverantörerna leverera i rätt tid, med rätt kvalitet och kvantitet?
- Finns det någon speciellt område där det ofta uppstår problem och hur hanterar ni detta?



- Hur flexibla är era leverantörer och kan ni göra ändringar i order eller leveranser om det skulle behövas?
- Hur ser ni på lagerhållning? Är det något ni arbetar med eller försöker undvika? Har ni ett centrallager eller flera runt om i Sverige?
- Har ni märkt av krav på snabba leveranser från era kunder och anpassar ni er efter kundens önskemål?

Informationssystem

- Hur ser ni på att dela information med era leverantörer om försäljningsdata och lagernivåer?
- Använder ni er av något speciellt system för att dela information?