

# Arbetar utvalda e-företag med leveransservice som konkurrensmedel

**En kvalitativ studie ur ett företagsperspektiv**

**Av: Hanna Hjalmeby & Isabella Sundström**

Handledare: Fotis Theodoridis  
Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper  
Kandidatuppsats 15 hp  
Organisation | Vårterminen 2017  
Logistik & Ekonomi programmet



## **Förord**

Under arbetets gång har vi lärt oss mycket och haft flera intressanta intervjuer med människor från näringslivet. Vi vill tacka respondenterna som tagit sig tid att ställa upp på en intervju. Vi vill också tacka vår handledare samt opponentgrupp som gett oss konstruktiv kritik under arbetets gång.

**29 juni 2017**

---

Hanna Hjalmeby

---

Isabella Sundström

## Sammanfattning

Handeln på internet har visat en stadig ökning de senaste åren och utsätter därför den traditionella detaljhandeln för konkurrens. Det blir därför viktigt för e-företag att ha en trogen kundkrets och att bygga upp sina kundrelationer. Via leveransserviceelementen, leveranstid, leveranspålitlighet, leveranssäkerhet och lagertillgänglighet, kan företagen vinna konkurrensfördelar genom att erbjuda den bästa leveransservicen.

Tio företag har intervjuats för att få en tydlig bild av hur de kan arbeta med leveransservice som konkurrensmedel. Vidare har skillnader och likheter mellan de tio företagen analyserats och diskuterats.

Mönster som hittats mellan de olika företagen gällande leveransservicen är hur de arbetar med leveranssäkerhet och leveranspålitlighet. De går också att se likheter mellan företagen som arbetar inom samma bransch, både när det gäller modebranschen och matbranschen. Företagen måste bevaka sina konkurrenter för att kunna behålla sin position på marknaden.

De största skillnaderna är leveranstider och lagertillgänglighet, två serviceelement som hänger ihop med varandra. Företagen som intervjuats arbetar på väldigt olika sätt när det gäller dessa två element, allt från en dags leveranstid upp till ett år. När det gäller lagertillgänglighet resonerar företagen väldigt olika angående hur och vilka produkter de väljer att lagerhålla.

Det skribenterna kommit fram till i studien är att alla företag kan använda sig av leveransservice som ett konkurrensmedel. Företagen som intervjuats menar att leveransservice är något självklart som man måste arbeta med för att kunna vara med och konkurrera på marknaden.

## **Abstract**

Trading on the internet has shown a steady raise and is subjecting the traditional retail competition for the last years. Therefore, it is very important for the internet companies to have a faithful clientele and build a relation with customers. With delivery service elements, delivery time, delivery reliability, delivery security and stock availability, the companies can get competitive advantages by offering the best delivery service.

To get a clear picture of how they can work with delivery service as a competitive we interviewed ten companies. After those interviews differences and similarities between the companies has been analyzed and discussed.

The patterns that have been found between the different companies' applicable delivery service, is how they are working with delivery security and delivery reliability. There are also similarities between the companies that is working in the same branch when it comes to business in fashion and food. The companies have to monitor their clients to keep their position on the market.

Delivery time and stock availability are two service elements who is connecting to each other and has the biggest differences. The companies who were interviewed are working on very different ways when it comes to these two elements, everything from a one-day delivery up to one year of waiting. When it comes to stock availability the companies are reasoning very different about what products they choose to store.

The outcome from this study is that every company can use delivery service as a competition. The companies who was interviewed are saying that it is obvious that you have to work with delivery service to keep the competition and staying strong on the market.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION .....	4
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	5
<b>2. TEORI</b> .....	<b>6</b>
2.1 TIDIGARE FORSKNING .....	6
2.2 LEVERANSSERVICE .....	8
2.2.1 Leveranstid .....	8
2.2.2 Leveranspålithet.....	9
2.2.3 Leveranssäkerhet.....	9
2.2.4 Lagertillgänglighet.....	9
2.3 FÖRHÅLLANDE MELLAN LEVERANTÖR OCH KUND .....	10
2.4 KONKURRENSFÖRDELAR .....	10
2.5 LOGISTISKA MÅLMIXEN .....	11
2.6 AVVÄGNING MELLAN KOSTNADER OCH INTÄKTER .....	12
2.7 TEORETISK REFERENSRAM.....	13
<b>3. METOD</b> .....	<b>14</b>
3.1 VAL AV METOD .....	14
3.2 URVAL.....	14
3.3 VAL AV RESPONDENTER.....	14
3.4 LITTERATUR .....	15
3.5 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	15
3.6 INTERVJUGUIDEN .....	16
3.7 INTERVJUN .....	16
3.8 TROVÄRDIGHET OCH PÅLITLIGHET.....	16
3.8.1 Trovärdighet.....	16
3.8.2 Pålitlighet .....	17
3.9 METODKRITIK .....	17
<b>4. EMPIRI</b> .....	<b>19</b>
4.1 FÖRETAG A .....	19
4.2 FÖRETAG B.....	22
4.3 FÖRETAG C.....	24
4.4 FÖRETAG D .....	27
4.5 ELLOS GROUP.....	29
4.7 JOLLYROOM.....	36
4.8 KOMPLETT.....	39
4.9 MATHEM.....	41
4.10 MATSMART .....	43
<b>5. ANALYS</b> .....	<b>45</b>
5.1 LEVERANSTID.....	45
5.2 LEVERANSSÄKERHET .....	47
5.3 LEVERANSPÅLITLIGHET .....	49
5.4 LAGERTILLGÄNGLIGHET.....	51
5.5 LEVERANSSERVICE .....	53
5.6 RETURER OCH REKLAMATIONER .....	53
5.7 LOGISTISKA MÅLMIXEN .....	54
5.8 LEVERANSSERVICE SOM KONKURRENSMEDEL .....	55
<b>6. SLUTSATS</b> .....	<b>57</b>

6.1 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING.....	58
<b>BILAGA 1</b> .....	
<b>BILAGA 2</b> .....	
<b>REFERENSLISTA</b> .....	

## **Figurförteckning**

FIGUR 1 E-HANDELNS OMSÄTTNING (E-BAROMETERN ÅRSRAPPORT 2016).....	2
FIGUR 2 E-HANDELNS TILLVÄXT 2016 (E-BAROMETERN ÅRSRAPPORT 2016) .....	2
FIGUR 3 LOGISTISKA MÅLMIXEN (LUMSDEN 2012).....	11
FIGUR 4 AVVÄGNING MELLAN KOSTNADER OCH INTÄKTER (STORHAGEN 2011).....	12
FIGUR 5 SAMBAND MELLAN LEVERANSSERVICE OCH INTÄKTER (LUMSDEN 2012).....	12

## **Tabellförteckning**

TABELL 1 LEVERANSTID .....	45
TABELL 2 LEVERANSSÄKERHET .....	47
TABELL 3 LEVERANSPÅLITLIGHET .....	49
TABELL 4 LAGERTILLGÄNGLIGHET .....	51

# 1. Inledning

---

*Inledningen kommer att presentera bakgrunden till e-handeln samt dess utveckling de senaste åren. Därefter kommer problemformuleringen, syftet och frågeställningarna presenteras.*

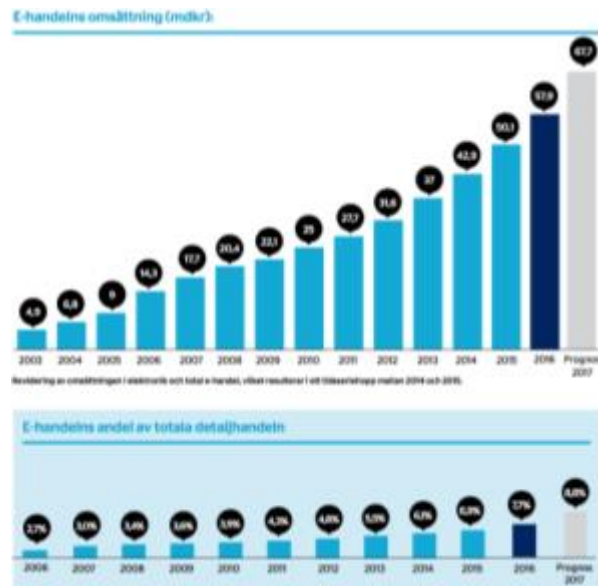
---

## 1.1 Bakgrund

Köp av produkter på internet i proportion till köpen inom den traditionella detaljhandeln har under de senaste åren blivit allt mer omfattande. Fler och fler människor föredrar internet framför fysiska butiker, dels för att det är enkelt, smidigt och produkterna kan ses på ett tydligt sätt då trängsel bland andra människor inte förekommer. Antalet e-företag har också ökat och det blir fler och fler konkurrenter på marknaden. Detta är en verklighet som skribenterna under de senaste åren har fått erfarenhet av, men hur gör då ett företag inom e-handel för att konkurrera på marknaden?

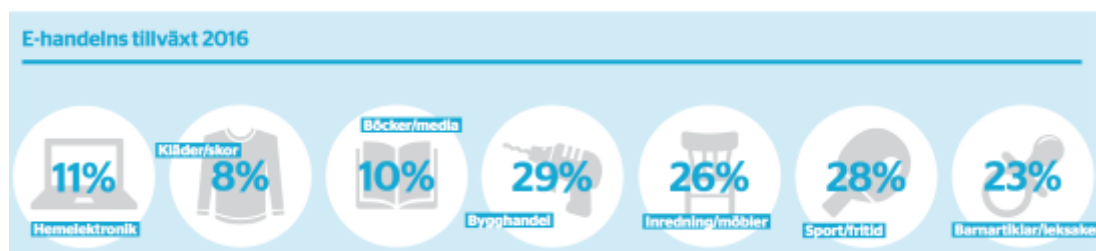
Ett företag som har en virtuell närvaro eller webbplats definieras med termen e-handel eller e-företag (Cox och Dale 2006). Elektronisk handel (e-handel) definieras som kommersiella transaktioner över elektroniska nät i alla dess former. I början av 1980-talet skedde elektronisk handel mellan kunder och leverantörer genom olika elektroniska ordersystem, men det var först i mitten av 1990-talet som den elektroniska handeln fick större betydelse (Bjørnland et al. 2001).

Under de senaste åren har e-handeln av produkter och tjänster via internet ökat drastiskt, vilket beror på människors vardagliga shoppingrutiner (Tiago et al. 2017; Aulkemeier et al. 2016). Aulkemeier et al. (2016) menar att enligt marknadsrapporter visar e-handeln en signifikant ökning medan den traditionella detaljhandeln minskar. *E-barometern* är en rapport som utkommer varje år och sammanställer det gångna året för detaljhandeln, för att se hur utvecklingen inom e-handeln varit, även den visar att e-handeln ökar stadigt för varje år. Enligt rapporten från år 2016 visades att försäljningen över internet ökat med 19 procent under 2015 och att e-handeln haft en omsättning på 50,1 miljarder kronor. 2016 ökade e-handeln med 16 procent med en omsättning på 57,9 miljarder kronor. Detta motsvarar en ökning på 7,8 miljarder kronor och e-handel har gått från 6,9 procent till 7,7 procent av den totala detaljhandeln det senaste året. Carin Blom som är detaljhandelsanalytiker på PostNord menar att den starka tillväxten har att göra med att företag fokuserar allt mer på sina digitala kanaler (E-barometern Årsrapport 2016).



Figur 1 E-handels omsättning (E-barometern Årsrapport 2016)

E-handels utveckling ökade under år 2016. Hur har då tillväxttakten sett ut i de olika branscherna? Utvecklingen visas nedan i figur 2. Hur kommer det sig att branscherna haft denna tillväxt? Under 2016 gick e-handeln in i en mognadsfas där konsumenterna handlar mer regelbundet. Detta har skett genom att e-handeln har drivits av bekvämlighet, utbud och pris. Det finns dock andra faktorer som blir allt viktigare för företagen när pris och utbud blir hygienfaktorer för kunden, det vill säga när bekvämligheten för konsumenterna blir påtagligare och transparensen blir viktigare. (E-barometern Årsrapport 2016)



Figur 2 E-handels tillväxt 2016 (E-barometern Årsrapport 2016)

Något som blivit allt viktigare för företag inom e-handeln att tänka på är att ha tydlig information på sin hemsida. Detta har blivit en självklarhet för kunden som då kan avgöra var de handlar, uppgav respondenterna i undersökningen som Kantar Sifos webbpanel gjorde på E-barometerns vägnar.

Totalt deltog 17 121 respondenter i undersökningen med ett åldersintervall på 18–79 år. Det framkom också att respondenterna tycker att den slutgiltiga kostnaden ska framgå på ett tydligt sätt, likväl som företaget har en tydlig och bra produktinformation.



Även att få veta hur lång tid leveransen beräknas ta, men också få information om hur leveransen ska ske förväntar sig konsumenterna. (E-barometern Årsrapport 2016)

*”Den fantastiska tillväxten inom e-handeln fortsätter i takt med att nya segment växer fram och e-handlarna blir allt bättre på kundupplevelsen. Vi närmar oss punkten där e-handeln tar över”* skriver Urban Lindstedt i E-barometern Årsrapport (2016 s. 16).

Dibs (2016) beskriver i sin rapport *”Svensk handel”* att ökningen till stor del beror på att företag alltmer börjat komplettera sin butiksförsäljning med försäljning på internet, en så kallad omnikanal. Företagen befinner sig på flera olika plattformar så att konsumenterna kan växla mellan deras olika kanaler och företagen måste integrera kanalerna, kommunikationen och systemen med varandra (E-barometern Årsrapport 2015). Vidare i rapporten *E-barometern* (2015) framgår det att företagen som har kunden i fokus och befinner sig i flera kanaler bygger både sitt varumärke och lojalitet mot kunden.

Det som tidigare nämnts av Tiago et al. (2017) bekräftas också av Rao et al. (2011), nämligen att detaljhandeln på nätet växer mer och mer, vilket också resulterar i att konkurrensen blir allt högre mellan de etablerade företagen. Rao et al. (2011) menar i sin tidskrift att hög leveransservice har ett starkt samband med kundnöjdhet och kundlojalitet. Att företag via sin goda leveransservice lättare får kunderna att fortsätta handla via deras webbutiker. Den servicekvalitet som kan erbjudas via leveransservicen skapar kundtillfredsställelse vilket resulterar i att kunden känner att de genomfört ett bra köp. Esper et al. (2003) stärker det Rao et al. (2011) säger kring leverans- och logistikfrågor, då det har blivit allt viktigare för e-företagen eftersom e-handeln har gett dem nya utmaningar inom logistiken. Genom att arbeta med dessa frågor menar Esper et al. (2003) att e-företag kan uppnå kundnöjdhet.

Srinivasan et al. (2002) skriver i artikeln *”Customer loyalty in e-commerce”* att om e-företag ska få en trogen kundkrets är det viktigt att företagen utvecklar en förståelse för konsumenternas lojalitet till e-företagen. Genom att förstå lojaliteten kan företag få en konkurrensfördel och utveckla strategier för att öka konsumenternas lojalitet.

Cox och Dale (2006) menar att kundlojalitet är en viktig faktor i alla branscher för att få en konkurrensfördel. Det sker ingen mänsklig kontakt förutom när en konsument kontaktar kundtjänst via e-post eller telefon och därför är det viktigt för e-företag att bygga upp kundrelationer.

Detta för att därefter kunna utveckla en kundlojalitet som kan bidra till ett framgångsrikt företag. Genom att konsumenterna exempelvis får registrera sin e-postadress kan företaget förmedla olika erbjudanden till kunden.

Vidare tar Cox och Dale (2006) upp i sin artikel "*Service quality and e-commerce*" att det är viktigt för företagen att integrera sina system för att bli framgångsrika. Det är också viktigt att ha en bra servicekvalitet för att kunna tillgodogöra sina kunders behov. En fördel för e-handeln gentemot fysiska butiker är att e-handeln alltid är tillgänglig, dygnet runt, året om (Cox och Dale 2006). Srinivasan et al. (2002) beskriver internet som en nästintill perfekt marknad, då den har en överblick av information och konsumenterna kan jämföra utbudet från många olika leverantörer. Därför finns det utmaningar för företag som bedriver e-handel eftersom konkurrerande företag bara är några musklick bort.

## **1.2 Problemdiskussion**

Enligt E-barometerens Årsrapport (2015) har konsumenterna fått mer att säga till om, de vill nu vara med och bestämma var, när och hur produkterna ska levereras. Kunderna har också större krav på snabba leveranser vid handel från e-företag. Om detta inte uppnås kan konsumenterna välja en annan leverantör som kan uppfylla deras krav på leveransservicen. Därför säger Arne Andersson som PostNords e-handelsexpert att det är viktigt att företagen är flexibla för att kunna behålla sina kunder (Hultén 2016).

Bjørnland et al. (2001) anser att leveransservice är ett komplicerat område eftersom kundernas krav på serviceelementen alltid varierar. De klassiska leveransserviceelementen är leveranstid, leveranspålitlighet, leveranssäkerhet och lagertillgänglighet (Storhagen 2011) och kommer att beröras mer ingående i Teoriavsnitt 2.2. Det är viktigt att företagen jobbar utefter att överträffa kundernas förväntningar när det gäller leveransservicen (Storhagen 2011). För att leveransservicen ska kunna bli en konkurrensfördel är det viktigt att företagen uppfyller kundernas krav för att ge den bästa servicen. Leveransservice kan kopplas till begreppet kundservice, då det innefattar kundens uppfattningar om kvaliteten vid leverantörens logistikaktiviteter (Oskarsson et al. 2013). Att skapa mervärde utöver vad den fysiska produkten erbjuder är en viktig faktor, så att leverantören får lojala konsumenter (Bjørnland et al. 2001).

Leveranserna inom e-handeln kan få ökad betydelse som ett konkurrensmedel eftersom många e-företag ser ganska lika ut. Företagen erbjuder nästintill samma produkter i sina olika produktkategorier och därför anser Arne Andersson att företag måste utmärka sig. Ett sätt att göra det är att differentiera sig och satsa på logistik som skiljer sig från konkurrenterna (Hultén 2016).

Med detta som grund finns det ett intressant område att undersöka. Nämligen hur e-företag kan använda sig av leveransservice som ett konkurrensmedel. Eftersom kunder har ökade krav och större förväntningar på företagen, anser skribenterna att det kan vara viktigt att ha en välutvecklad service när det gäller leverans för att ha möjlighet att konkurrera på marknaden. E-marknaden är en marknad som är i ständig förändring och som de senaste åren expanderat väldigt mycket. E-företag kommer mer och mer konkurrera med den traditionella detaljhandeln, vilket också är en orsak till att detta område blir intressant att undersöka. Därför har beslutet tagits att endast undersöka företag som innehar e-handel och ingen fysisk butik. Detta för att kunna urskilja hur företag utan fysisk butik arbetar med leveransservice då de inte har något möte med kund utan endast möter kunden via sin hemsida. Det måste krävas att de gör ett större intryck på kunden och att de kan erbjuda en bra kundservice för att kunna behålla kunden. Skribenterna utgår här ifrån sina egna erfarenheter av att handla på internet och vad som faktiskt krävs av ett företag för att skapa lojala kunder på internet. Ett personligt möte kan oftast väga tungt men om e-handeln kan erbjuda en bättre service kan detta kanske väga tyngre. Hur e-företagen konkurrerar med varandra blir då ett intressant ämne att titta på, då det upplevs att många erbjuder liknande leveransservice. Skribenterna undrar därför vad de är som faktiskt skiljer dem åt, vilka likheter som finns samt hur deras tankar går kring just konkurrens och att utmärka sig mot sina konkurrenter när det gäller leveransservice.

### **1.3 Syfte och frågeställning**

Utifrån problemdiskussionen är det av intresse att undersöka om företag kan använda leveransservice som konkurrensmedel. Syftet är således att få en förståelse i vilken utsträckning leveransservice används.

- Arbetar utvalda e-företag utan fysisk butik med leveransservice som ett konkurrensmedel?
- Vilka likheter och skillnader finns det mellan företagens leveransservice?

## 2. Teori

---

*I detta avsnitt kommer tidigare forskning kring området leveransservice och konkurrens att presenteras, för att ge läsaren en djupare förståelse inom ämnet. Här introduceras läsaren också för teorier som berör det valda forskningsområdet. Konkurrensfördelar är en av de teorier som presenteras då det är en central del i studiens syfte att undersöka hur e-företag arbetar med konkurrens. Avsnittet avslutas med en teoretisk referensram.*

---

### 2.1 Tidigare forskning

Konkurrensen mellan företagen har blivit allt större på grund av den snabba ökningen av e-handeln vilket inneburit att kunderna blivit mer medvetna och ställer högre krav. Företagen behöver nu också öka sin servicekvalitet för att få nöjda kunder då konkurrensen ökat (Mingyao et al. 2016). Singh (2002) har genom sin forskning kommit fram till att det finns olika aspekter som är viktiga för e-företagen att kunna hantera, när det gäller bland annat kundrelationer och att förbättra sin försäljning på marknaden mellan företag och konsumenter. Han studerade även effektiv kundservice och kom fram till att detta var nyckeln till framgång inom e-handel, genom att underhålla sina kundrelationer och att ha en effektiv kundservice. Singh (2002) har i sin forskning kommit fram till och skriver i sin artikel "*E-services and their role in B2C e-commerce*" att kunderna inför ett köp har förväntningar på hur deras köppplevelse ska vara. Eftersom e-handeln ökar, ökar även antalet företag på internet och kunderna kan med ett musklick välja en annan leverantör om förväntningarna inte motsvarar det kunden vill ha. Med fler e-företag som är tillgängliga på marknaden ger det också lättare tillgång till information och kunskap om produkterna för kunden. Företagen kan också själva dra fördel av att fler företag inom deras produktkategori finns på marknaden, detta för att de kan se var konkurrenterna befinner sig genom att göra en omvärldsanalys (Singh 2002). Ghezzi et al. (2012) vill genom sin forskning påvisa att e-handeln har en lång väg kvar att gå. De kom fram till att e-företag kan påverkas av logistikproblem som exempelvis produkt- och service faktorer. Produktfaktorer är fysiska varor med störst inverkan på logistiken och det finns olika faktorer som påverkar komplexiteten av produkterna. Mingyao et al. (2016) ser att utmaningen för företagen inom logistiken beror på den tillväxttakt som e-handeln idag har.

Ghezzi et al. (2012) kom genom sin studie fram till att produktvärde är en viktig faktor av många skäl, dels för att det är en nyckelfaktor för lagerhållningskostnader men också en

faktor som påverkar valet för eget ägt eller outsourcat lager. En annan faktor är om produkterna har ett högt produktvärde och vilka kundens förväntningar är. Ghezzi et al. (2012) har också studerat produktsortiment och kommit fram till att det är en viktig faktor för e-företag, eftersom det har en inverkan på logistikproblem såsom lagerhantering och lagerhållningskostnader. Produkter med en kort produktlivscykel kan innebära en inkuransrisk för företag och detta kan leda till höga kostnader.

Faktorer för komplexiteten i servicen är hur konsumenters förväntningar på servicen ser ut. I e-företag är returerna en viktig fråga eftersom konsumenterna inte kan prova produkterna i förväg, därför kan det bli en dyr process för verksamheten enligt Ghezzi et al. (2012) studie. Om hanteringen av en returprocess inte är smidigt utvecklad kan detta påverka kundlojaliteten, det är därför viktigt att hitta en balans mellan kvalitet, returhantering och driftkostnader. Leveranstiden är den viktigaste servicefaktorn för e-företag, något som Ghezzi et al. (2012) kommit fram till. Orsaken till detta är att konsumenterna är vana vid tillgängligheten i den traditionella detaljhandeln. Därefter kommer leveranspålitligheten som innebär att konsumenterna vill ha ordern vid den tidpunkt som företaget har utlovat.

Rabinovich och Bailey (2004) har studerat den fysiska distributionen som består av olika serviceprocesser där materialet och informationen flyttas från varulager till konsumenten. Inom den fysiska distributionen finns också logistiktjänster, allt från att marknadsföra sin kundservice till att faktiskt leverera produkten. Det finns tre aspekter; lagertillgänglighet, leveranstid och leveranspålitlighet. Enligt Rabinovich och Bailey (2004) studie är den fysiska distributionen avgörande för e-företagen eftersom marknaden är konkurrensutsatt och företagen måste därför vara ekonomiskt kapabla till att uppfylla konsumenternas krav gällande leveransservice. När kunder idag handlar via internet får de inte bara en produkt utan även leveransservice, vilket är något som är viktigt att erbjuda inom e-handeln och som kan vara en betydelsefull faktor för kunden (Mingyao et al. 2016).

Rabinovich och Bailey (2004) studie visar att det är viktigt för e-företag att förstå att konsumenterna inte betalar för deras webbsida, utan att de betalar för att få sina produkter levererade. Om företagen inte kan möta eller överträffa kundernas förväntningar på servicen kan de inte heller förvänta sig att behålla sina kunder och inte heller att nya kommer attraheras (Rabinovich och Bailey 2004). Resonemanget kring leveransservice bekräftar även av Stokes och Jensens (2011) studie.

De menar att den kundtillfredsställelse som e-företagen kan erbjuda är en av de största orsakerna till varför e-handeln vuxit så mycket de senaste åren (Stokes och Jensen 2011). Det är också den största utmaningen då kunderna får högre och högre förväntningar på e-handeln. Kunderna förväntar sig bekvämlighet, kvalité och användarvänlighet. E-företagen måste hålla höga standarder för att behålla sina kunder, vilket också Rabinovich och Bailey (2004) har studerat. Den främsta faktorn för att uppnå kundnöjdhet är leveranstid och den kritiska delen mellan order och leverans till kund kallas "last mile" och är den viktigaste delen i att fullfölja kundtillfredsställelsen (Stokes och Jensen 2011). Last mile är en term som beskriver den sista findistributionen fram till kund som ofta blir kundunik (Logistikordboken, 2011). Mingyao et al. (2016) kom i sin studie fram till att e-företag kan dra fördel av att använda ett spårningssystem för att kunna säkerställa leveranspålitligheten till kunden. Genom ett spårningssystem kan företag exempelvis spåra fordon och få en direkt plats på vart produkten är vilket kan användas som information till kunderna (Mingyao et al. 2016).

## **2.2 Leveransservice**

Leveransservice handlar om företagets prestation mot kunden. Det är ett begrepp som används i det fysiska flödet inom kundservice och innebär relationen till kunden. För företagen räcker det inte med att ha hög, bra eller god leveransservice utan den ska specificeras. Detta eftersom en god leveransservice kan betyda olika saker; såsom att företaget levererar sina varor snabbt, alltid håller den tid som utlovas eller att det aldrig förekommer transportskador. (Lumsden 2012)

Genom att företagen strävar efter en god leveransservice kan logistikens intäkter påverkas positivt. Detta kan påverkas genom att företagen har kundkontakt eller leverans av tjänster och produkter. Att erbjuda logistiktjänster, tillhandahålla materialflödesinformation och en god leveransservice kan bidra till en bra kundservice (Jonsson och Mattsson 2016). Det finns olika element i kundservicen som är viktiga i olika situationer, det finns fyra klassiska serviceelement, leverantid, leveranspålitlighet, leveranssäkerhet och lagertillgänglighet som Jonsson och Mattsson (2016) tar upp. Det är endast dessa fyra som kommer att beröras i studien.

### **2.2.1 Leveranstid**

Leveransservice förknippas oftast med ett klassiskt serviceelement nämligen leveranstiden. Detta innebär tiden från beställning till leverans, alltså kundens väntetid. Inom leveranstid finns det aktiviteter såsom orderbehandling, ordermottagning och planering (Lumsden 2012).

Vidare skriver Lumsden (2012) att tillgodose kunderna direkt från ett färdigvarulager eller genom att ha korta tillverkningsstider gör att en kort leveranstid uppnås. Om produkterna har en lång tillverkningsstid och kunderna inte är beredda att vänta, måste ett färdigvarulager finnas. Då kan produkterna lagerhållas och kunderna kan få sin leverans inom den beräknade tiden. Därför måste tillverkning ske mot prognoser då tillverkningen inte är en del i leveranstiden. Enligt Jonsson och Mattsson (2016) finns det många negativa konsekvenser om ett företag har en lång leveranstid. Med en lång leveranstid blir kapitalbindningen och dess kostnader högre eftersom ett buffertlager behövs, flexibiliteten minskar också i svarstiden på en order.

### **2.2.2 Leveranspålithet**

Leveranspålitheten definieras som tillförlitheten i leveransen, det vill säga att företaget kan leverera vid den tidpunkt som utlovats till kunden. För att företaget ska vara medvetna om sin leveranspålithet kan de mäta denne genom att titta på verkligt utfall, och jämföra med utlovad leverans inom tillåtna tidsintervall. Då kan företaget se hur många dagar eller veckor som är plus eller minus. Mätningarna kan också göras antingen på en orderrad eller en komplett order. (Lumsden 2012)

Lumsden (2012) skriver fortsättningsvis att under de senare åren har betydelsen av hög leveranspålithet ökat drastiskt genom tillämpningar av Just-in-Time, som ställt höga krav på rättidighet. Att företag har en hög pålithet kan ha en större betydelse än att erbjuda en kort leveranstid. Det kan till exempel vara viktigare för kunden att få leveransen vid ett exakt klockslag än att få den så snabbt som möjligt.

### **2.2.3 Leveranssäkerhet**

Att definiera god leveranssäkerhet innebär att leverera rätt vara i rätt kvantitet. Detta är ett av de serviceelement som fått större betydelse de senaste åren eftersom kundkraven ökat. Det har också blivit allt viktigare för kunden att få alla produkter som beställts vid en och samma order samtidigt. Därför finns det inget utrymme för företagen att göra felaktiga leveranser. (Lumsden 2012)

### **2.2.4 Lagertillgänglighet**

Lagertillgänglighet benämns också som servicegrad och innebär att företagen kan leverera direkt från lager (Lumsden 2012).

Det är viktigt att kunna mäta lagertillgänglighet men också att produkterna finns i lager när kunderna efterfrågar dem (Jonsson och Mattsson 2016). Lagertillgänglighet är ett serviceelement som har stor betydelse vid leverans om kunden köper direkt från lager eller inte. Om en kund inte kan få leveransen direkt från lagret påverkas leveranstid och därför finns det en koppling mellan säkerhetslager och lagertillgänglighet (Lumsden 2012).

### **2.3 Förhållande mellan leverantör och kund**

Lumsden (2012) skriver att det finns tre faktorer av serviceelement som påverkar förhållandet mellan företaget och kunden. Faktorerna är leveranspålitlighet, leveranssäkerhet och lagertillgänglighet som beskrivits ovan. Lumsden (2012) menar också att det är kunden som avgör om hen kommer fortsätta vara kund till företaget eller inte, därför är det viktigt att deras prestanda är bra. Företagets lagertillgänglighet är avgörande för kunden. Om kunden inte kan få sin order levererad vid rätt tidpunkt kan kunden välja ett företag som har produkterna på lager. Leveranspålitligheten och leveranssäkerheten avgörs hos kunden, detta innebär om kunden är nöjd över hur företaget levererade orden, exempelvis om leveranstiden överensstämde med vad kunden hade förväntat sig.

### **2.4 Konkurrensfördelar**

När en produkt köps förväntar sig kunden att produkten håller en viss kvalitet, men det är inte bara produkten som kunden betalar för menar Oskarsson et al. (2013). Produktens kärna är alltså inte de enda som är viktigt utan produkten måste marknadsföras och distribueras på ett attraktivt sätt. Produkter har vanligtvis uppdelningarna kärnprodukt, den fysiska produkten, och kringtjänster, som är delar av kunderbjudandet och logistiktjänsterna (Oskarsson et al. 2013).

Storhagen (2011) menar att om företag levererar en produkt och leveranssäkerheten uppnås kommer kunden bli nöjd eftersom kärnservicen tillfredsställt kunden, alltså servicen som kunden tar för givet. Kärnservicen ses inte som ett konkurrensmedel, däremot kan företag arbeta med perifer service som kan ge konkurrensfördelar, de kan då arbeta med leveransavisering, dokumentation och förpackning. Perifer service är servicen som kunden inte tar för givet, vilket är kringtjänsterna enligt Oskarsson et al. (2013).

Storhagen (2011) skriver också att företagen alltid behöver utveckla den perifera servicen eftersom kunderna lätt vänjer sig vid vad de får från företaget. Företagen måste därför alltid vara beredda på att erbjuda en bättre service än vad kunderna förväntar sig.

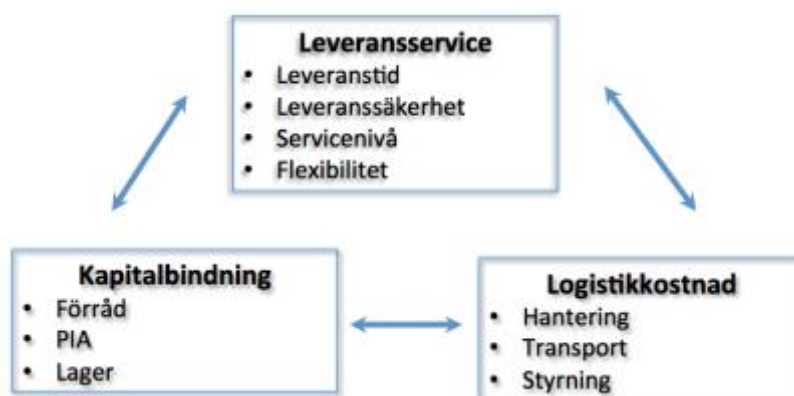


Bjørnland et al. (2001) understryker det Storhagen menar med att företag via en leveransservice kan skapa en konkurrensfördel.

## 2.5 Logistiska målmixen

En annan aspekt som berör studiens syfte är den logistiska målmixen. Denna teori anser skribenterna vara intressant att ta upp då den till stor del handlar om leveransservice, som är syftet att undersöka.

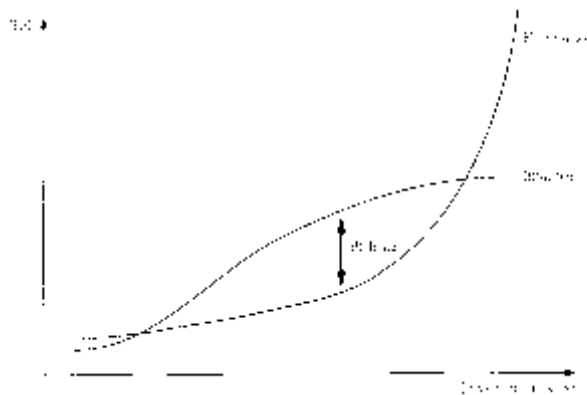
Den logistiska målmixen är ett annat uttryck för den logistiska målmixen och beskrivs med begreppen leveransservice, logistikkostnader och kapitalbindning (Lumsden 2012). Det handlar om att ha ett helhetsperspektiv då begreppen kan uppnå effektiva resultat eftersom det handlar om företagets lönsamhet. Begreppen kan ytterligare delas in i olika delbegrepp och i Figur 3 nedan kan läsaren se vilka det är. Lumsden (2012) poängterar att om ett företag vill förbättra delar av sin verksamhet kan det ge negativa effekter på andra delar i företaget när åtgärderna genomförs. Om en åtgärd i företaget är att sänka kostnaderna, så kan det påverka servicen och intäkterna på längre sikt och kanske till och med försämra dessa. Ett exempel som Lumsden (2012) tar upp är om företaget vill att kostnaderna för transporter ska minskas vilket görs genom att färre sändningar skickas ut till kund, så sparar företaget in på transportkostnaderna. Däremot menar Lumsden (2012) att företaget tvingas istället lagra produkter i väntan på nästa sändning vilket gör att kapitalbindningen ökar och servicen mot kund blir sämre eftersom kunden inte får sändningar lika frekvent som tidigare.



Figur 3 Logistiska målmixen (Lumsden 2012)

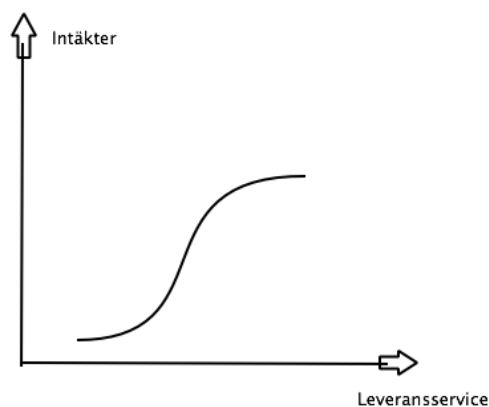
## 2.6 Avvägning mellan kostnader och intäkter

Ytterligare en aspekt av leveransservice är de som Storhagen (2011) skriver i sin bok *“Logistik - grunder och möjligheter”* att det finns en stark koppling mellan företagets lönsamhet och kostnader när det gäller service. Han menar att en ökad kapitalbindning oftast uppstår när företag vill ha en högre lagertillgänglighet och att fler terminaler kan behövas när företaget vill erbjuda sina kunder en kort leveranstid. Storhagen (2011) menar att effektiviteten i leveransservicen mäts först när ett företag ställer kostnaderna mot intäkterna i leveransservicenivåer. Effektiviteten stiger med kostnaderna tills effektiviteten börjar avta och kostnaderna inte längre påverkar effektiviteten, ökade kostnader matchas då i mindre grad med ökade intäkter, se figur 4.



Figur 4 Avvägning mellan kostnader och intäkter (Storhagen 2011)

Sambandet mellan leveransservice och intäkter kan beskrivas med en S-formad responskurva. Om ett företag gör en liten förbättring av leveransservicen påverkar detta inte intäkterna gentemot konkurrenterna. Däremot om ett företags leveransservice är i ett mellanläge kan en förbättring av leveransservicen spela stor roll och därmed också för intäkterna. (Lumsden 2012)



Figur 5 Samband mellan leveransservice och intäkter (Lumsden 2012)

### 3.7 Teoretisk referensram

Tidigare forskning visar att företag kan arbeta med leveransservice som ett konkurrensmedel, genom att arbeta med sin leveransservice kan företag också skapa lojala kundrelationer. För att få lojala kunder måste företag först och främst arbeta med att uppfylla kundernas grundkrav. För att uppfylla kundernas krav kan de arbeta med serviceelementen som ingår i leveransservicen. Hur företag arbetar för att få lojala kunder genom god leveransservice är något skribenterna vill ta reda på i syfte att få svar på sin forskningsfråga. De olika serviceelementen kommer hos företagen att undersökas grundligt för att få en bild av hur viktigt det är för företagen att arbeta med leveransservice. Detta för att sedan analysera om det finns likheter och skillnader i de olika företagen. Genom att hitta likheter och skillnader samt titta på hur företagen ser sin leveransservice som ett konkurrensmedel, vill skribenterna kunna få en helhetsbild av hur företagen arbetar med leveransservice för att utmärka sig mot sina konkurrenter. Det ska undersökas hur leveransservice skulle kunna ge konkurrensfördelar och om företagen ser detta som en medveten strategi.

Även fast returer och reklamationer inte står med som ett serviceelement anser skribenterna att den tillhör leveransservicen då det är en service som ingår vid konsumtion över internet. Detta eftersom kunden inte får chansen att se produkten innan köp och för att det förekommer mycket returer inom e-handeln.

Teorin om den logistiska målmixen kommer till användning då de ska undersökas om företagen ibland väljer bort att arbeta med leveransservice för att det är kostsamt eller om de arbetar kontinuerligt med leveransservice, logistikkostnader och kapitalbindning. Kostnaderna för logistiken och därmed för leveransservicen kan troligtvis vara något som stoppar företagen från att förverkliga sina idéer fullt ut. Genom att företaget jobbar med effektivitet tror skribenterna att företaget kan få en ökad kundnöjdhet och därmed ett ökat relationsbidrag. Det är viktigt att kunden är nöjd med sin leveransservice och därför måste företaget uppfylla periferier servicen först och främst för att skapa konkurrensfördelar. Det som ska göras är att väva samma Singhs (2002) tidigare forskning med teorin om avvägning mellan kostnader och intäkter.

## 3. Metod

---

*Denna del kommer bland annat att innehålla val av metod, tillvägagångssätt och metodkritik. Här beskrivs metoder och genomförandet av intervjuerna.*

---

### 3.1 Val av metod

I denna studie har skribenterna valt att använda sig av en kvalitativ metod, där empiri samlats in genom tio stycken semistrukturerade intervjuer. Respondenterna som intervjuats har kopplingar till logistiken i de utvalda företagen. En intervjuguide utformades med frågor som berör forskningsområdet leveransservice och konkurrens. Denna gjordes dels för att ha en mall att gå efter men också för att respondenterna skulle få en möjlighet att förbereda sig inför vår intervju. En kvalitativ metod innebär en djupare förståelse av empirin. Genom denna metod får även respondenterna själva utforma sina svar och deras uppfattning om arbetet med leveransservice. För att hitta respondenter till studien har det sökts på internet efter e-företag som enbart bedriver en e-handel och som då inte innehar någon fysisk butik.

### 3.2 Urval

För att välja ut företag som skulle intervjuas användes ett bekvämlighetsurval. Detta för att underlätta valet av företag genom att kontakta de företag som fanns nära till hands och var villiga att bidra med empiri.

Vid val av företag togs en första kontakt med de företagen som skribenterna själva visste endast är verksamma inom e-handeln och inte innehar någon fysisk butik. När sedan idétoran infann sig söktes företag via Google via sökorden "e-handel kläder", "e-handel barn", "e-handel elektronik" och "e-handel mat". Allabolag.se var också en sida som användes vid sökandet efter företag där bland annat sökordet "internet-handel" användes för att få fram företag som endast bedriver e-handel. När företagen som var aktiva inom e-handeln hittades skulle de sedan fastställas att företagen inte innehade någon fysisk butik innan kontakt skulle tas. Omkring 60 företag kontaktades men endast tio stycken har valt att delta i studien.

### 3.3 Val av respondenter

Respondenterna som intervjuer har genomförts med är de personer som företagen själva valt ska medverka i intervjuerna. När kontakt togs med företagen så skickades förfrågan vidare till de aktuella personerna i företaget, oftast någon person som arbetar eller har arbetat med logistiken i företaget. Därefter kontaktades den relevanta respondenten eller om denne tog

kontakt med skribenterna, för att bestämma tid och datum för intervju. Alla företag hade en respondent utom Ellos Group som hade två. Alla respondenter har på ett eller annat sätt haft kunskap om logistiken inom företaget för att kunna besvara de frågor som ställts. Läsaren kan finna en presentation av respondenterna i Bilaga 1, samt vilken bransch de olika företagen tillhör.

### **3.4 Litteratur**

I studien har kurslitteratur använts för att utöka kunskapen inom forskningsområdet. Den litteratur som använts har varit kurslitteratur som berört ämnet logistik. Sekundärdata som har samlats in kommer från tidigare forskning inom området. Vetenskapliga artiklar samt kurslitteratur har använts för att ge en tydligare bild av studiens forskningsområde och har hittats via Södertörns Högskolas bibliotek samt sökmotorn Söderscholar. Den primärdata som funnits till hands för studien är respondenternas svar från intervjuerna. När vetenskapliga artiklar söktes via internet användes sökord som studien bygger på, exempelvis E-commerce, E-sales, B2C och Delivery Service.

### **3.5 Tillvägagångssätt**

Skribenterna började med att söka upp företag de visste endast bedriver e-handel och kontaktade deras kundtjänst. Från kundtjänst mottogs kontaktinformation till relevanta respondenter inom företaget. För att hitta fler företag söktes det på internet via Google och Allabolag.se. De funna företagen kontaktades även de genom kundtjänst. Till kundtjänst skickades ett standardiserat mail som beskrev vad som ville undersökas, hur lång tid en intervju skulle ta samt en kort presentation av studenterna. Omkring 60 företag kontaktades med endast tio av dessa var villiga att ställa upp på en intervju. Många företag tackade nej på grund av tidsbrist men de företag som tackade ja, bestämdes tid och datum för en intervju. Med de flesta företagen bokades intervjuer via telefon då företagen var geografiskt utspridda, läsaren hänvisas till Bilaga 1 för att finna när intervjuerna ägde rum. Innan intervjuerna ägde rum bakgrundsforskade skribenterna företagen via deras hemsidor för att vara pålästa inför intervjun. Detta är ingen fakta som används i arbetet utan endast använts för förberedning inför intervjuerna. Intervjuerna ägde rum och spelades in för att kunna lyssnas på senare och sammanställas. När intervjuerna var sammanställda skickades dessa till respondenterna för att få ett godkännande att allt var korrekt tolkat. Några av respondenterna återkom med mindre justeringar.

### **3.6 Intervjuguiden**

En vecka innan intervjudatum tilldelades respondenterna en intervjuguide för att kunna förbereda sig. För att läsa intervjuguiden hänvisas läsaren till Bilaga 2. Intervjuerna har varit av en semistrukturerad form. Intervjuguiden utformades utifrån frågeställningen som fastställdes i början av studien. Mer djupare frågor kring ämnet skrevs ner för att kunna få en tydligare förståelse samt för att kunna få ut så mycket som möjligt av intervjuerna. Intervjuguiden användes också till för att förbereda sig inför intervjun och ställa relevanta frågor under intervjun, samt att utgå från en grund för att sedan kunna ställa följdfrågor. En semistrukturerad intervju valdes för att få så uttömmande svar som möjligt från respondenterna.

### **3.7 Intervjun**

Vid intervjutillfällena när empirin skulle samlas in startade skribenterna med att presentera sig själva. Respondenterna fick också frågan om det gick bra att spela in intervjun, för att senare kunna lyssna igenom och se om något missats att antecknas. Inspelningen kunde också göra att skribenterna kunde ha en större koncentration under intervjuns gång. Efter intervjun sammanställdes data från intervjuerna och skrevs in i empiridelen av uppsatsen.

Det genomfördes två fysiska intervjuer, sju telefonintervjuer samt en mailintervju. Alla typer av intervjuer har varit givande och det har inte skiljt mycket på mängden information som samlats in via intervjuerna. Eftersom alla intervjuer spelats in förutom mailintervjun så har de kunnat sammanställas i efterhand. Detta för att skribenterna skulle kunna hålla fokus vid intervjun och senare kunna upptäcka om de missat viktig information. Alla företag som intervjuats har fått frågan om de vill vara anonyma i studien. Intervjuerna med de nio olika företagen som antingen bestod av en telefonintervju eller fysisk intervju tog mellan 30–40 minuter. Vid mailintervjun skickades intervjuguiden till företaget och några dagar senare mottogs svar. När intervjuguiden var besvarad kollades svaren igenom, vissa saker behövdes förtydligas eller utvecklas, vilket då gjordes genom ytterligare ett mail.

### **3.8 Trovärdighet och Pålitlighet**

#### **3.8.1 Trovärdighet**

Studien har genomförts under god praxis och undersökningen har besvarat studiens syfte och frågeställning. De teorier som tagits fram innan empirin samlats in har visat sig överensstämma med det som respondenterna angivit vid intervjutillfället.

I och med att respondenterna fått chansen att läsa igenom sina svar från intervjuerna efter att de sammanställt blir träffsäkerheten större. Detta eftersom respondenterna kunnat kontrollera att deras svar är korrekt uppfattade.

### **3.8.2 Pålitlighet**

Om studien skulle göras om på lång sikt, kanske om några år, skulle resultatet förmodligen inte visa det samma, då e-handeln och logistiklösningar ständigt utvecklas. Skulle studien göras om inom en kort framtid hos samma företag skulle resultatet förmodligen bli det samma.

### **3.9 Metodkritik**

Vid en kvalitativ forskningsmetod då ett litet antal företag undersöks, blir det svårare att få ett överförbart resultat. Något som hade gett ett mer generaliserbart resultat är att genomföra studien i en och samma bransch. Dock försökte skribenterna att göra detta från början men när de fått många nej kände de att de var tvungna att leta efter andra företag i andra branscher. Det skulle skribenterna kunnat göra annorlunda och istället ta kontakt med företagen personligen via telefon istället för mail, för att på så vis vara mer ihärdiga i ett försök att få kontakt med företag inom en och samma bransch. Om studien genomförts i en och samma bransch hade överförbarheten ökat eftersom studien hade haft en tydligare avgränsning. Att genomföra studien i en och samma bransch där företagen enbart innehar e-handel hade också gett ett trovärdigare resultat eftersom det i dagsläget inte finns så många företag som endast bedriver e-handel. Detta hade gjort att om tio svenska företag intervjuats inom en specifik bransch hade detta täckt upp större delen av en bransch, vilket skulle ge ett mer överförbart resultat.

Vid intervjuerna skulle frågorna kunnat vara mer koncentrerade för att det skulle vara enklare att hålla sig till den frågeordning som utformats. Istället användes en semistrukturerad intervjuform med följdfrågor och en icke specifik frågeordning. Detta gjorde att frågorna inte alltid fick konkreta svar och gjorde det svårare att sammanställa svaren från intervjuerna.

Vidare kritik kring metoden av arbetet är att flera företag valt att vara anonyma. Detta får en påverkan på arbetets analys och möjligheten att diskutera om dessa företag. Eftersom hänsyn måste tas till att företagen valt att vara anonyma begränsas möjligheten till att göra en fullständigt djuplodad analys och diskussion.

Det tas också i beaktning att företagen vid intervjuerna kan ha förmedlat en något förskönad bild av företagen än vad som egentligen stämmer med verkligheten. I och med att respondenterna även fått läsa igenom sammanställningen av intervjuerna och kommit med åsikter om ändringar, finns det en möjlighet att bilden av företaget förskönats ytterligare.



## 4. Empiri

---

*Detta avsnitt kommer att innehålla en kort presentation om varje företag. Den kommer även att innehålla en sammanställning av respondenternas svar. Företag A, Företag B, Företag C och Företag D har valt att vara anonyma i detta arbete och har därför blivit tilldelade kodnamn. Vilka branscher de olika företagen tillhör finns att läsa i Bilaga 1.*

---

### 4.1 Företag A

Företaget startades på 90-talet och erbjuder omkring 10 miljoner produkter på sin hemsida. År 2015 omsatte de cirka 600 miljoner kronor<sup>1</sup> och växer mer för varje år. Företaget är ett dotterbolag som i sin tur ägs av ett riskkapitalbolag.

Det som utmärker Företag A generellt men också gentemot sina konkurrenter är att de kan erbjuda ett väldigt brett sortiment. De erbjuder ca 10 miljoner artiklar, som erbjuds till ett bra pris och kan levereras snabbt till kund. Via internet kan företaget hålla ungefär 30% lägre priser än vad en fysisk butik kan. Det är hela prisbilden som styr och de bevakar ständigt sina konkurrenter.

**Leveranstiden** till kunden kan vara helt olika och beror på vilken produkt kunden beställer och hur lång tid det tar för leverantören att leverera till Företag A. Det kan vara allt från en dag upp till flera år. När en order kommit in skickas denna till en leverantör som sedan scannar hela marknaden efter produkten. Om det är en väldigt lång leveranstid så har kunden rätt att avboka. Företaget säljer alltså produkter som de oftast inte har i lager. Företaget har väldigt många leverantörer eftersom de tillhandahåller så många produkter på sin hemsida.

En del av de produkter som anses populära och nya tas in och lagerhålls, för att företaget vet att de kommer sälja produkterna. Leveranstiden för en sådan produkt är då 1–2 dagar. Det är det snabbaste alternativet, men de finns också 2–4 dagar och 5–7 dagar, beroende på leverantören. Företaget har alltid säkerhetsmarginaler i leveranstid när de presenterar mot kund. Om de märker att det tar längre tid att leverera än utlovat, så meddelas detta till kunden. Det finns egentligen två leveransalternativ, betala och få det snabbt eller fri frakt och vänta några dagar. När produkterna kommit till deras lager, mäts och görs en internkontroll, för att

---

<sup>1</sup> Allabolag.se

försäkra sig om **leveranssäkerheten**. Detta går till på så vis att när varorna paketerats så vägs de, varje artikel har en speciell vikt vilket gör det lättare att upptäcka om fel artikel paketeras. Vissa produkter väger såklart lika, vilket gör att enstaka gånger kan det bli fel ändå. Då upptäcks felet genom att kunder får reklamera sina varor som kommit fel. Reklamationerna mäts veckovis tillsammans med felplock.

*”Den tid som löper efter att transportörerna mottagit företagets paket och ska leverera detta, det vill säga **leveranspålitligheten**, är för tillfället svår att kontrollera.”*

Detta då företaget inte får in speciellt mycket transaktionsdata från deras transportörer. Det är något de arbetar med för att kunna hålla koll på enskilda sändningar. De försöker att slå ihop sina transportörers datatransaktioner för att kunna få statusmeddelanden. Detta för att kunna mäta vilka paket som kommit till brevlådan och när. Eftersom kunderna ställer högre och högre krav blir detta viktigare. Tidigare var det inte lika stort fokus på leveranspålitlighet men idag försöker företaget arbeta mer med flexibilitet säger Anton som arbetar som Supply Chain Manager på företaget. Kunden kanske inte vill ha sin produkt efter specifikt två dagar utan kanske efter fem dagar och att då få paketet levererat till jobbet eller i bagageluckan på bilen. Detta är något som företaget arbetar för att utveckla just nu, för att folk exempelvis över jul ska slippa stå i köer på ombudsställena vid juletid.

**Lagertillgänglighet** är det företaget främst fokuserar på av leveransserviceelementen då de flesta av deras produkter inte finns i lager. Detta då företaget endast håller lager på de “heta” produkterna som de tror kommer säljas mycket av, de innehar endast ett spekulationslager. De har endast produkter i lager som de vet eller tror de kommer sälja, av de 10 miljoner produkter de erbjuder via sin hemsida har de högt 1000 av dessa på lager. Det går upp och ner under hela året, beroende på säsong och vilka produkter det finns ett sug efter på marknaden.

Företaget har extremt lite **returer** om de jämför med andra e-företag i andra branscher säger Anton. De är någon ynka procent returer och vill kunden returnera så får de bekosta det själva. Detta för att deras kunder inte ser returer som en viktig faktor, men också för att företaget vill undvika returer, dock medföljer retursedel i paketet. Kunden har enligt lag 14 dagar på sig att ångra sitt köp via internet. Vid jul förlänger företaget returrätten med några veckor. Om en vara däremot måste reklameras så står företaget för fraktkostnaden, då får de kontakta kundservice som hjälper dem med reklamationen.

Företaget arbetar hela tiden med att **utveckla** själva kundresan. Det ska vara lätt att hitta på hemsidan och enkelt att checka ut sin order och välja leveransalternativ. Kunden följs hela tiden på hemsidan för att kunna se vart kunden avbryter sitt köp, om den gör detta. E-handeln har en fördel i att de får veta mer om kunden än en fysik butik, eftersom uppgifter måste lämnas om vart paketet ska levereras, vilket oftast är hem. Detta kan de använda sig av för att bli bättre mot kunden.

De arbetar endast med egenutvecklade IT-system, dessa utvecklas ständigt och varannan vecka möts logistikavdelningen med IT-avdelningen för att ha utvecklingssamtal. Med hjälp av IT-systemen görs regelbundna mätningar för att se hur lång tid det tar för en produkt att komma in i lager från de att kunden beställt varan. Detta sköter systemet, och skulle det uppstå avvikelser så kommer systemet meddela detta. Blir det ett permanent avvik som kommer påverka leveranstiden så meddelas även detta till kunden och skrivs ut på hemsidan.

Företaget skickar med regelbundna mellanrum ut enkäter till vissa kunder efter ett köp för att få veta hur deras upplevelse av köpet varit och för att mäta **kundnöjdheten**. Detta för att kunna utvecklas och förbättras. De är även aktiva på sociala medier för att kunna ha en dialog med sina kunder.

De företaget tror att kunden föredrar främst är leveranstid och lagertillgänglighet, som egentligen hänger ihop i deras fall då de är helt beroende av sina leverantörer för att kunna ha en kort leveranstid. Är varan lagerhållen kan den levereras väldigt snabbt, vilket Anton tror är den starkaste faktorn tillsammans med priset.

Anton på Företag A säger att de absolut kan använda sig av leveransservice som ett **konkurrensmedel**. De har dock inte kommit så långt i den processen än, då de haft stort fokus på priset eftersom det krävs att kunden är villig att betala för att få hem en produkt snabbt och flexibelt. Det har bara funnits två spår för företaget, snabbt eller gratis. De filar just nu mer och mer på leveranstiderna in i lagret för att kunna korta ner leveranstiden till kunden, att få in produkterna snabbt i lager för att sedan skicka ut dem snabbt till kund. Det är ett medvetet val att arbeta med leveransservice som ett konkurrensmedel.

Flaskhalsen just nu är utlämningsstället, då fler och fler människor är ute efter flexibla lösningar. Anton säger att fokus måste vara att gå tillbaka och titta på varför kunden handlar på nätet. De kanske inte har tid och då gäller det att täcka upp de behov som kunden har, då vill de inte hamna i någon kö på ICA för att hämta ut sitt paket. De ska gå smidigt och enkelt. Kravet på att ha en god leveransservice höjs hela tiden och därför måste man vara med i matchen.

## 4.2 Företag B

Företaget startades för knappt tio år sedan och har idag ungefär 50 anställda. De erbjuder individen kvalitetsmärken med allt från kläder, skor, skönhet och accessoarer. Företag B bedriver sin verksamhet både på den svenska, norska och danska marknaden. Förra året omsatte företaget drygt 150 miljoner kronor<sup>2</sup>.

Det som kännetecknar företaget enligt Andreas som är logistikansvarig är att de lägger lite extra fokus på *leveransservice*, kvalitet och kunskap om sina produkter. Detta framgår genom deras hemsida där det syns att de brinner för vad de gör. Tanken med hemsidan är att förmedla samma känsla av att vara ompysslad i en fysisk butik som på siten, för att vara så nära en fysisk butik som möjligt.

*”Företaget kan inte specifikt använda sig av leveransservice som ett konkurrensmedel, men de är en viktig del i helhetsupplevelsen. Ingen kedja är starkare än dess svagaste länk.”*

Den strategi de jobbar med när det gäller leveransservice är att på varje geografisk marknad ska det finnas möjlighet för kunden att få minst ett fraktfritt leveransalternativ. Företaget eftersträvar även ett “premiumalternativ”, där kunden får vara med och betala lite extra för att till exempel få hem sina varor snabbare eller mer bekvämt. En utmaning som uppstår och som de delar med andra i branschen är att enkelt prova nya lokala leverantörer. Det ska gå smidigt och enkelt utan utvecklingströskel för att företag också ska våga testa nya leveransalternativ säger Andreas.

För att korta ner *leveranstiden* arbetar företaget med att effektivisera deras hantering av varorna från dess att ordern kommer in.

---

<sup>2</sup> Allabolag.se

På så vis kan de se att de ligger steget före i förhållande till konkurrenterna, utan att egentligen göra något extra. Alla order som läggs innan klockan 15:00 skickas samma dag och levereras inom 1–3 dagar, det är naturligt att ha en effektiv plockprocess för dem menar Andreas. Om kunden bor ovanför Sundsvall och uppåt tar det två dagar. Ordern bevakas från att den kommer in och körs ut i batchning, dagsschemat är anpassat efter detta, vilket är en självklarhet för Företaget B, men som för många andra konkurrenter är knepigt. Som fraktköpare inom e-handel finns det alltid någon transportör som kan göra jobbet snabbare, bättre och billigare, men som företag måste man också fundera över konsumenterna. Det är inte alltid det leveransalternativ som är billigast även upplevs som ett bra alternativ för kunderna och i de fallen måste givetvis kundupplevelsen få styra.

**Leveranssäkerheten** hos företaget menar Andreas är svår att mäta eftersom det är ytterst få leveranser som blir fel. Ett sätt som företaget arbetar på för att minska antalet avvikelser är att de aldrig har samma person som plockar och paketerar. På så vis blir det fler ögon som kollar om rätt saker går iväg, sedan hänger resten på transportören. Desto mer detaljerat ett leveransalternativ specificeras, desto större är givetvis även sannolikheten att en avvikelse uppstår.

Här följs resultat upp och fel som uppstått fångas in. Företaget har processer som fångar upp händelser från deras transportörer och på så sett får de veta hur hög **leveranspålitlighet** de har. Dessa lagras och hanteras så att de kan se hur lång tid det tar från det att paketet lämnat lager till att det når ombudslagret, och sedan tills dess att kunden hämtar ut paketet. I denna process kan företaget också se om kunden väljer att returnera, hur lång tid det tar fram tills företaget fått tillbaka returen i lager. Företaget följer upp de avvikelser som kan inträffa. Företag B väljer sina egna vägar men har aktiv omvärldsbevakning för att följa hur branschkollegor och marknaden utvecklas. För vissa geografiska leveransområden blir det en utmaning att lösa så sena orderstopp som man skulle vilja utveckla. Det är viktigt att alltid försöka tänka innovativt och med kundvärde i fokus - det är ju den kundupplevelsen man genererar som i slutändan är ett kvitto på att man lyckats.

Företaget är noga med att allt som visas som säljbart på hemsidan, **lagertillgängligt**, också kan levereras utan fördröjning. Detta kräver välfungerande logistik och det kan i vissa fall skapa risker kopplat till lagerbindning säger Andreas.

Företaget erbjuder alltid fri **retur** för sina kunder, de menar att de inte ska finnas något som hindrar kunden från att beställa två par skor i olika storlekar och sedan skicka tillbaka de ena paret. Retursedel och returetikett skickas alltid med i paketet.

Andreas säger att han aldrig jobbat inom en bransch som “puttrat och bubblat” så mycket som denna. Allt är ständigt i **utveckling**, och det krävs att de händer nya saker hela tiden. Företaget arbetar högfrekvent med omskytning beroende på säsong.

Underliggande system utvecklas löpande. Företaget är aktivt på sociala medier, såväl genom att följa/lyssna som att aktivt skapa innehåll. Här kan man få bra känsla för kundens behov och de är “nära” sina kunder.

Den viktigaste faktorn för **kundnöjdhet** tror företaget är att de har en enkel och attraktiv e-handel. Om kunden vill handla från företaget så är det viktigt med valfrihet i leveranssätten. Det bör inte vara för många alternativ så det blir krångligt. En bas i ombudsleveranser räcker långt för den nordiska marknaden, dock kompletterad med exempelvis hemleverans.

Andreas menar att det är svårt att vara unik idag som e-handlare. Alla börjar agera likadant och saker centraliseras och stöps in i dagens samhälle. De flesta e-handlare arbetar på samma plattform, erbjuder samma märken, erbjuder klarna som betalningsalternativ. Då återstår leveransservice som ett alternativ för att **konkurrera**, detta går också mot att se likadan ut för flera e-handlare, vilket gör det svårt att vara unik. Det gäller därför att våga testa nya fraktalternativ för att bli bättre än konkurrenterna när det gäller frakten. Andreas säger att genom att utveckla nya och spännande alternativ visar företag att de är på hugget och är innovativa, vilket visar att man är lyhörd och uppmärksam för kundernas behov.

### 4.3 Företag C

Företaget grundades för ungefär fem år sedan, idag har företaget mellan 25–30 anställda. Företag C erbjuder kläder till en yngre målgrupp. År 2015 omsatte företaget cirka sju miljoner kronor<sup>3</sup>. Företag C säljer idag sina kläder över hela världen.

---

<sup>3</sup> Allabolag.se

Det som är speciellt med företaget är att de är 100 % online och har aldrig ens haft en “pop up” affär eller liknande. Till skillnad från deras konkurrenter säljer Företag C endast sitt egna varumärke. Eftersom företaget är så pass nystartat har de inte riktigt utvecklat sin **leveransservice** så mycket, men de tror absolut att det är viktigt och jobbar ständigt med att utveckla detta område. Företag C fokuserar främst på leveranstiderna, där ligger de bättre till än konkurrenterna säger Hanna som arbetar som Retail Coordinator. Sverige är deras största marknad och där kan de leverera i princip efter en dag över hela Sverige.

Inom Sverige kan företaget erbjuda en **leveranstid** på 1–3 dagar. De har testat flera olika fraktsätt och idag kan kunderna välja mellan gratis frakt och vänta några dagar, eller expressleverans efter bara en dag, men som kostar pengar. Det viktiga är att det finns valmöjligheter för kunden säger Hanna. Upptäcker kunden att den behöver en klänning till imorgon, så ska detta vara möjligt, om kunden är beredd att betala en liten peng.

Företaget arbetar med ett tredjepartslager i Borås, vilket gör att de inte har full kontroll över hela deras supply chain och **leveranssäkerhet**. De är inte deras anställda som står på lagret och plockar och packar. Om kunden får fel vara i sitt paket är det efter att kunden kontaktat företagets kundservice som företaget får veta att det blivit fel.

*”Det är en utmaning i sig att få dem som jobbar på lagret att få kunskap om varumärket och vad som gäller för företaget. Det är klart det kan bli fel ibland, men vi försöker se till att personalen är utbildad och besöker lagret för att skapa kontakt med dem och se hur de arbetar.”*

Företaget gör ofta stickprov för att kontrollera att saldot som finns i deras databas stämmer överens med vad som finns i lager. Detta för att se om något tappats bort eller om det inte stämt från början. Stickprov görs så ofta som möjligt för att det inte ska bli fel.

Här jobbar företaget också med en annan part, vilket också gör att **leveranspålitligheten** blir svår att hålla koll på, hur snabbt paketen kommer fram till kund.

För att ständigt kunna bli bättre säger Hanna att de aldrig får nöja sig och bli bekväma med en partner utan jobbar ständigt för att hitta nya billigare och flexibla alternativ, så att kunden kan få sina paket snabbare och i rätt tid. Det är ett aktivt arbete som pågår hela tiden. Desto mer precis man kan vara, desto bättre upplevelse för kunden. Än så länge kan kunden bara

hämta ut paket via ett ombudsställe, då kan kunden själv välja vilken dag de vill hämta ut sitt paket.

**Lagertillgänglighet** visas på hemsidan, allt som finns där finns i lager, tar en produkt slut i lager så tas den manuellt bort från hemsidan. Det är väl lite riskabelt, men eftersom företaget än är så ungt så har de inget system för detta säger Hanna. Lagret inventeras med jämna mellanrum för att säkerhetsställa så att så lite som möjligt blir fel. För att utveckla sin hemsida arbetar företaget med AB-tester för att optimera sidan. Då testas bland annat ifall kunden uppskattar att få veta produkter i lager eller inte. Just nu finns denna funktionen inte på hemsidan.

Hos Företag C kan man som kund **returnera** sina varor inom 14 dagar mot en kostnad. Gratis retur är inget företaget kunnat jobba med då det skulle vara för kostsamt än så länge. Inom e-handeln finns det mycket returer säger Hanna. Företaget skickar med returetiketter i paketen.

**Reklamationer** däremot är gratis för kunden och tas emot inom två år. Företag C godkänner 99,9 % av reklamationerna, eftersom kunden alltid har rätt säger Hanna.

För att **utveckla** sin leveransservice säger Hanna det som tidigare nämnts, att de aldrig nöjer sig med sina partners. De arbetar ständigt för att hitta nya smartare lösningar för att kunden ska få det bästa snarare än företaget. Ju mer företaget växer desto mer kan de påverka och ställa krav på deras partners.

När det gäller leveransservice så tror Hanna att kunderna föredrar en kort leveranstid för att öka **kundnöjdheten**. Det finns också andra faktorer som väger in, men i slutändan är det helheten som avgör.

Företaget arbetar med fokusgrupper som sätts samman och svarar på frågor mot en ersättning. De ställs liknande frågor som skulle ställts om enkäter skickas ut till kunderna.

Enkäter är något de vill börja arbeta med för att få in viktig information från kunderna.

Företag C är väldigt aktiva på sociala medier, vilket är deras främsta marknadsföringskanal.

Företaget kan absolut använda sig av leveransservice som ett **konkurrensmedel** säger Hanna.

Än så länge är företaget ungt och därför testar de hela tiden nya grejer. De har ingen fast leveransservice just nu utan jobbar hela tiden med att utveckla den och letar dagligen efter



nya lösningar. Bland annat kollar de på att ha flera leveransalternativ såsom klimatalternativ. De testar även just nu att erbjuda fri frakt. Företaget kollar mycket på sina konkurrenter för att se hur de jobbar och försöker hänga på dem.

#### 4.4 Företag D

Företag D startades för ungefär fem år sedan och kan idag leverera till kunder i tre svenska städer. Det är en oberoende butik som har fokus på att leverera produkter med hög kvalitet till rätt pris. De har ett stort sortiment som de tillhandahåller till sina kunder, där kunderna har olika valmöjligheter bland företagets sortiment. Företaget har idag cirka 30 anställda och omsatte år 2015 cirka 200 miljoner kronor<sup>4</sup>.

Företag D utmärker sig med *leveransservice* genom att de har korta leveranstider och flexibla utleveranser även för kunder som inte är hemma vid leveranstillfället berättar Magnus som är logistikansvarig på företaget. Hos Företag D kan kunder beställa fram till 13.00 och få leverans senare på eftermiddagen vilket Magnus tycker är en kort leveranstid. Att också vara väldigt flexibel i sin leveranstid är viktigt. Magnus säger också att företaget vill utvecklas hela tiden och i dagsläget kollar de på möjligheter att kunna leverera på en timme, alltså från order till leverans. "Last mile" är det viktigast hos Företag D när det gäller att tillgodose kundernas behov säger Magnus. Kunderna kan nu spåra vart bilen befinner sig, kunden får ett sms när leveransen är planerad att komma och kunden får också en länk i sms:et för att kunna se vart bilen är. Därför kan kunderna följa sin leverans på ett smidigt sätt.

Fokus är att träffa *leveranstiden*. Som kund hos Företag D kan kunden välja mellan olika leveranstider som passar kunden bäst. De arbetar med att optimera deras rutter så mycket som möjligt. De ligger hela tiden ute och leveranssäkrar, till exempel om en bil ligger efter kan transportplaneringsavdelningen ringa och fråga om transportören behöver hjälp för att få ut leveransen i tid.

Genom att hålla koll på svinnet ser Företag D att de ligger under procenten i plockfel och har därför en hög plocksäkerhet och även *leveranssäkerhet*. Personerna som plockar en order scannar hylletiketten och plockar ner varan i påsen. De har kvalitetsmöten en gång i veckan med alla enheter, där de tar upp daglig kontroll för att "back-tracka" vad som gick fel.

---

<sup>4</sup> Allabolag.se

Personen som plockat fel blir även varse om detta på mötet då arbetarens namn står med på ordern. De har även daglig kontakt med sin kundservice för att få veta vad deras kunder tycker. Kvalité i deras bransch är det viktigaste. Därför måste de alltid överträffa kundernas förväntningar eftersom kunderna själva inte kan välja sina produkter säger Magnus. Företag D siktar på att ha 98% leveranssäkerhet och för att uppnå det måste de justera sina ruttnprogram, för att se om de kan optimeras.

**Leveranspålitligheten** hänger ihop med leveranssäkerheten säger Magnus. De arbetar med att hela tiden ta till sig den information som tas upp på deras kvalitets möten och informationen från kundservice för att ständigt bli bättre. Som tidigare nämnts är det deras ruttnplanering som skulle kunna optimeras för att bli bättre gällande detta element. Om de inte kan hålla sin utlovade leveranstid meddelas detta till kund.

**Lagertillgängligheten** är en av de saker som gör Företag D unika säger Magnus. Företag D har inte något lager utan köper hem efter kundernas behov. Varorna kommer in till deras lager tidigt på morgonen för att sedan börja plockas. Företaget inventerar sina hyllor vid dagens slut för att se till att de är tomma. Företag D har krav på att deras varor ska uppnå en viss kvalité för att kunna levereras till kund.

**Returer** kan förekomma hos företaget och är det en produkt som företaget kan ta tillbaka och sälja till nästa kund, åker företaget ut med en ny produkt till kunden, och tar tillbaka den andra varan. Varor med bristande kvalité ersätter Företag D med en rabattcheck, det kostar för mycket att åka ut och hämta en defekt vara som företaget ändå inte kan sälja vidare.

Företag D arbetar ständigt med att **utveckla sina serviceelement**. Det sker hela tiden nya förändringar och det är inte mycket man ser externt men internt förekommer det mycket. Tyvärr kan Företag D inte dela med sig mer då de är i en utvecklingsfas.

*”Leveranstiden är a och o för konsumenterna, men om det skulle hända att leveransen är sen ringer vi alltid till kunden när vi beräknat en ny tid och berättar hur mycket försenad lastbilen blir. Oftast tycker kunderna att detta är okej eftersom de har blivit informerade om förseningen.”*

Däremot är också kvalitén viktigt eftersom det inte spelar någon större roll för Företag D om leveransen är i tid om kvalitén inte är bra. Varje dag sker det en dialog med kunderna.

Företagets kundtjänst tar hand om allt och de arbetar också med att mäta **kundnöjdheten**. På hemsidan kan kunder kommentera och ge rating och andra kunder kan på så vis få veta vad andra tycker.

Att använda sig av leveransservice som ett **konkurrensmedel** tror Magnus absolut att företaget kan. När Företag D startades fanns det fyra aspekter de ville ta hänsyn till vilka var svinn, sociala nätverket, föreningar och koldioxidutsläpp. Koldioxid är något som är företagets hållhake berättar Magnus. Företag D ska börja märka sina produkter med hur mycket koldioxid som används, för att kunderna ska bli mer medvetna om hur mycket som släpps ut.

#### **4.5 Ellos Group**

Ellos Group är en ledande e-handelsgrupp i Norden med bolagen Ellos, Jotex och Stayhard. Ellos grundades 1947, Jotex 1963 och Stayhard 2005. Ellos Group erbjuder kläder, skönhet, inredning och elektronik. År 2015 omsatte företaget omkring 2,5 miljard kronor<sup>5</sup>. Ellos grundades av Olle Blomkvist som startade "källarbolaget" i Borås, geografiskt sett visade sig detta vara ett mycket smart logistiskt drag i förhållande till nordisk teckning. Vilket också varit bra då företaget enklare kunnat expandera till andra nordiska länder. Ellos Group var även tidigt ute med att databehandla kundregistret och lämna kartotek. De har alltid varit en distanshandlare och ser det som en styrka för att kunnat bygga upp sin e-handel. De blev en del av distanshandelsprocessen och lyckades bra med att utveckla sina egna inköps- och leveranskedjor vilket tros ha påverkat varför företaget tagit stor plats på marknaden idag. Bara dagar innan intervjun konverterade Ellos Group sitt e-handelssystem till standardiserade plattformar för att ta det sista steget in och en fullständig e-butik.

Att kunden ska bli nöjd med **leveransservice** är bland det viktigaste. Ellos Group vill självklart sälja imorgon också, därför fokuserar de mycket på dessa faktorer säger Leif som är operativ chef på företaget. Bemanningmässigt är logistik den största enheten hos Ellos Group med 220 anställda som arbetar med lagring, plock och pack. De har även en liten

---

<sup>5</sup> Allabolag.se

returavdelning men det mesta är outsourcat och sköts i Estland och Polen. Där fräschas produkterna till och ompaketeras för att sedan skickas tillbaka och lagras i Sverige.

Bytet av IT-systemet har gjort att de också kan bli snabbare från order till leverans, det vill säga **leveranstiden** har nu blivit ännu kortare. Tidigare tog det upp till en vecka tills ett paket levererades, idag kan de erbjuda 2–3 dagar på grund av att IT-systemet effektiviserats. De hänger också samman med att de inte velat vara provokativa utan istället arbeta efter “Vi håller vad vi lovar” säger Leif. För säkerhets skull uppgav de tidigare leverans efter en vecka, medan paketet kom efter bara några dagar, det tog nästan aldrig sju dagar för ett paket att levereras, men då hade de garderat sig. Det fanns ett inre tänkande också gentemot konkurrenterna. Även om de hade en löftes tid på en vecka, så låg de på samma leveranstid som konkurrenterna. Dock kan detta också ha resulterat i att kunden valt en konkurrent för att de då får ett löfte om kortare leveranstid, vilket gjort att Ellos Group nu valt att placera sig mer jämlika med konkurrenterna. Nu har Ellos Group fått ökat självförtroende, så även om de levererar lika snabbt har de sänkt sin löftes tid säger Leif. Företaget erbjuder också en 24h expressleverans som alltid funnits tillgängligt för en extra kostnad, vilket de ser som en konkurrensfördel.

För att kunna erbjuda så bra **leveranssäkerhet** som möjligt har företaget interna kontroller. Dels vid packen, där en kvalitetskontroll sker, då scannas varan så att det är rätt vara som plockats. Vid sorteringen finns det en våg och kamera som även den ska kontrollera att rätt vara plockats, med rätt vikt och mått. Skulle det då vara fel så hanteras detta på plats för att kunna säkra så många korrekta leveranser som möjligt. När varorna sedan ska köras ut finns det alltid faktorer som kan påverka att produkterna inte kommer fram i rätt kvalitet. Givetvis finns det kontroller som skulle kunna införas för att förbättra detta, men Leif och Gita som är process och logistikutvecklare anser företaget ligger på en så pass acceptabel plusnivå så att detta inte är aktuellt.

**Leveranspålitligheten** går ihop med de som tidigare nämnts under leveranstiden, “Vi håller vad vi lovar”, företaget har ökat sin precision i och med det nya IT-systemet. Det nya systemet har underlättat och förkortat kommunikationsarbetet, vilket sparar tid. Från det att kunden tittar på varan, till att den läggs i kundkorgen och checkas ut för att sedan bli en order. Redan i detta skede låses en rutt för paketet, samt en avgångstid som gör att orden placeras i en viss turordning beroende på försändelseslag och vart kunden bor.

**Lagertillgängligheten** visas på hemsidan där kunden kan se om en produkt finns i lager eller inte. Allt som finns på hemsidan finns i lager och är redo att skickas. De undantag som finns är till exempel om kunden vill beställa en soffa eller något för tillverkning. Det gör att inga produkter kan skickas som inte ligger i plockläge och därmed finns ute på hemsidan, vilket är en kontrollfunktion de medvetet byggt in. "Det ska inte vara några tomma löften" säger Leif. Den bild som visas på hemsidan är realtidsuppdaterad, tar produkten slut så försvinner bilden.

Det ska vara lätt för kunden att göra en **retur**, men det ska inte vara möjligt att missbruka. För att minska missbruket har företaget valt att ta ut en avgift för returservicen, något som är en kritisk fråga på marknaden. För företag som säljer sina egna varumärken är det lättare att lägga in fraktkostnader i priset. För de företag som säljer samma märken som andra företag handlar det om att konkurrera med priset.

*"Det går att se att utan denna avgift ökar missbruket av returerna, och därmed miljöpåverkan. Ur ett hållbarhetsperspektiv är det inte heller bra att skicka paket fram och tillbaka över hela Sverige. Det är en komplex fråga då kunder oftast vill att saker ska vara gratis. Men som företag finns det inget som är gratis."*

För att göra det enkelt för kunden skickar Ellos Group med förtryckta retursedlar i sina försändelser. Kunden kan därefter fylla i returen på webben eller fylla i klisterlappen och skicka tillbaka. Detta ska vara smidigt på så vis att kunden inte behöver skaffa varken frimärke, skrivare eller ny påse. Emballaget är tillverkat så det ska gå att återanvända vid en retur. Är paketet litet är det bara att lägga på lådan, annars går det att lämna in på närmaste serviceställe, helt utan att fundera över vad det kostar eller vad paketet väger.

De senaste åren har den mobila revolutionen tagit företaget med storm, därför har **utvecklingen av serviceelementen** hos företaget varit prioritet ett. Ellos Group var inte rustade för denna stora förändring och har därför arbetat intensivt för att anpassa sina system utefter detta. Idag är företaget fullt rustade, vilket innebär att oavsett vilken teknik kunden använder, mobil, Ipad eller annat så fungerar operativsystemet likadant.

Företaget använder sig av ett system kallat NPS, Net Promoter Score, för att mäta sin **kundnöjdhet**. Via detta system skickas det automatiskt ett mail ut några dagar efter att kunden

mottagit sina varor. Där sälls egentligen bara en fråga, "Skulle du rekommendera detta företag till en vän?". Det finns därefter flera följdfrågor kunden kan välja att besvara och precisera varför den skulle rekommendera företaget eller inte. Detta omvandlas till en skala som företaget får tillbaka från 0–10, där 10–8 är en promoter, 1–5 detraktor och resten neutrala. Företaget får då ett digitalt betyg från -100 till +100. Detta har Ellos Group arbetat med under flera år. Ibland använder de sig även av ad-hoc formulär för att få svar på specifika frågor från kunderna. Företaget menar att den faktor kunderna föredrag är priset. Inte bara ett bra pris på leveransservicen utan även på produkten. Detta är vad kunderna har mest åsikter om. Därefter kommer precisionen och tiden, men alla måste inte ha sin produkt dagen efter order.

Företaget anser att det är en viktig beståndsdel för att *konkurrera* om kunder. Därför har de kvar sin 24h express service där kunden kan välja att få varan levererad snabbt för en extrapeng. Där handlar det om att Ellos Group måste korta sina interna leveranstider. Leveranstid är dock bara en del i leveransservicen, men mycket där är beroende på vad företag kan få för samarbeten med leverantörerna. Idag anser de att de inte finns leverantörer som klarar av att leverera den perfekta hemkörningen. Det viktigaste är just nu att kunna förse kunden med information om leverans och försöka vara så precis i leveranstiden som möjligt. Företaget försöker hålla koll på konkurrenterna och liknande handlare för att se hur dessa arbetar. Oftast försöker konkurrenterna göra stora förändringar och vara med och köra på hårt. Det Ellos Group gör är då att avvakta och se vart det leder. Det är inte speciellt svårt att övervaka ett annat företag via deras e-handel, allt är transparent, det går inte att gömma särskilt mycket gällande de kommersiella delarna.

## 4.6 Sportamore

Sportamore grundades 2009 men den första handelsdagen ägde rum 2010. Sportamore är idag ett börsnoterat bolag. Det arbetar ungefär 60 personer på huvudkontoret i Alvik och cirka 130 personer i lagerverksamheten i Spånga. Företaget håller i dagsläget på att bygga en ny lagerverksamhet i Eskilstuna som de ska flytta in i augusti 2017. Förra året omsatte Sportamore 710 miljoner kronor<sup>6</sup> och bedriver verksamheter i Sverige, Norge, Danmark och Finland.

---

<sup>6</sup> Allabolag.se

Sportamore har sedan start fokuserat på att erbjuda marknadens bredaste varumärkesportfölj, djupaste utbud samt erbjuda bästa tänkbara *leveransservice* säger Jonas som arbetar som logistikchef. De vill också erbjuda konsumenterna de bästa varorna på marknaden samt till marknadens bästa villkor. Detta gör de genom att inte starta fysiska butiker utan hålla fokus på e-handeln.

Företaget är den största sporthandlaren i Norden på nätet och har de bredaste sortimentet och även premiummärken. Detta skapar en omsättning och ett visst kundtryck. Företaget har service och en hastighet på sina leveranser samt en kundtjänst med hög kvalitet. De allra flesta paket som skickas lovar de fyra leveransdagar, från det att kunden lagt en order. Dock har de flesta kunder sitt paket inom två dagar. Oftast när en order läggs på förmiddagen så skickas den samma dag, sju dagar i veckan. Sportamore har hemleveranser till 70 % av svenska folket på kvällstid. Till Storstockholm kan en order som läggs på förmiddagen levereras samma kväll, även söndagskvällar. Då kommer leveranserna mellan klockan 18–22 och kunden kan själv följa leveransen via en länk som skickas via sms. Kunden kan då få upp lastbilen som ska leverera paketet på en kartbild och se hur många stopp transportören har kvar innan paketet kommer. Utanför Stockholm levereras beställningen i bästa fall dagen efter order.

*”Denna utveckling har skett på ett år och är fortfarande bara i sin linda. Vi kommer att gå mycket längre när de gäller leveransservice.”*

**Leveranstiden** är det viktigaste och det gäller att vara korrekta då Sportamore utlovar en leveranstid på 1–4 arbetsdagar på sin hemsida. Företaget erbjuder också en expressleverans på bara en dag, bor kunden i Storstockholm kan paketet levereras samma dag om orden läggs innan klockan 13.00.

**Leveranssäkerhet** anser Jonas vara deras jobb, se till att rätt saker packas, och det är få order som blir fel. Företaget scannar produkterna när de packas och det ska mycket till för att det ska bli fel. Visst kan det bli snurrigt om den anställde har två transportetiketter framme, men det är ett väldigt litet problem för företaget berättar Jonas. Däremot händer det att paket försvinner hos transportören, företaget skickar ungefär 150 000 paket i månaden, så då är det några som försvinner. Har kunden inte fått ett sms eller fått sitt paket inom 3–4 dagar så vet de att något är fel, då kontaktar kunden företaget. Sportamore skickar då ett nytt paket direkt

som är framme nästa dag. Därefter kontaktar Sportamore transportören. Det förekommer sällan och är några hundra paket som försvinner om året.

Kunden ska kunna lita på att paketet kommer i tid, **leveranspålitligheten** ska vara hög. Det behöver inte nödvändigtvis vara att leverera dagen efter order, utan den dag då kunden själv vill ha sitt paket. Problemet med expresstjänsten är att leverantörerna inte hinner med att leverera så snabbt utanför Stockholm. Så den expresstjänst Sportamore erbjuder är att en order som läggs packas garanterat samma dag, före en viss tidpunkt, oavsett vart kunden bor. Sedan tar det cirka 1–2 dagar att transportera ett paket som exempelvis ska till Luleå eller Kiruna.

**Lagertillgängligheten**, hur många produkter som finns i lager visas på hemsidan. Så fort en produkt inte längre finns i lager tas den automatiskt bort från hemsidan. Finns det varor i lager så säljs de. Sedan är det inköpsavdelningen som arbetar med att se till att rätt saker finns hemma, i rätt mängd, tillsammans med leverantörerna berättar Jonas. Order läggs cirka 6–7 månader innan varorna når Sportamores lager. Det har cirka 17–18000 artiklar i lager, vilket blir ungefär 850 000 produkter. Sportamore bygger upp ett stort lager flera månader innan en ny säsong, för att vara redo att sälja.

Sportamore tillhandahåller fria **returer**. Förra året skickade företaget ut ungefär 1,5 miljoner kundpaket, där 25% av dessa kom tillbaka som returer, vilket är rätt många returer säger Jonas. Oftast handlar det om att kunden köper två olika storlekar av samma produkt, eller två olika modeller för att sedan välja en. Med bättre information på hemsidan kring val av storlekar minskar risken för returer. Det är självklart att man ska kunna få hem sakerna och prova, de är en del av e-handeln menar Jonas. Precis som vissa går in i fysiska butiker och provar kläder de sedan köper via internet. Returhanteringen sköts i Estland, där hanteras och ompaketeras varorna och skickas sedan vidare.

*”Om e-handeln ska överleva så måste det finnas en bra returverksamhet. Vi ser inte returer som ett problem trots att det är kostsamt.”*

För att **utveckla sina serviceelement** arbetar Sportamore med att hålla koll på sina konkurrenter. De jämför priser, leveransservice, erbjudanden med mera. De håller ingen dialog med de direkta konkurrenterna men de försöker prata mycket med andra e-handlare



och utbyta erfarenheter, planer och tankar inför framtiden. Kanske vilka trender de ser som kommer närmast eller vad som kommer hända på marknaden. De står inte i strid med alla e-handlare utan mest med den fysiska handeln då de inriktar sig på sportkläder. E-handeln växer så de knakar, men är fortfarande liten jämfört med den fysiska handeln säger Jonas.

För att åstadkomma *kundnöjdhet* finns det alltid fler konkurrensstrategier, men i grund och botten handlar det om att välja vilka erbjudanden man vill ha och till vilket pris samt till vilken service säger Jonas. Antingen ett jättebra pris, en unik produkt/produktmix eller ett bra serviceerbjudande, exempelvis extratjänster för lite mer betalt. Oftast är det en kombination av alla tre, men det kan variera.

Sportamore tar delvis kontakt med sina kunder efter köp, oftast vill de att de går in och recenserar alla produkter och servicen på deras hemsida, alltså att kunden skriver en kommentar eller ger en produkt ett visst antal stjärnor. Företaget vill helst att de kommenterar storlekarna så andra kunder som ska beställa kan dra nytta av kommentarerna. På det viset kan returerna minska. Sportamore följer upp leveranssäkerheten varje månad med alla transportörerna. De följer också upp sina egna uppdrag, till exempel hur många dagar de haft i genomsnitt från order till dess att varorna åker med transportören. Är det någon gång de inte klarat sina fyra dagar, som exempelvis vid Cyberweek så kontaktar de alla kunder och informerar om att det kommer ta en dag extra.

Företaget kan använda sig av leveransservice som ett *konkurrensmedel*, men inte bara som det utan även som en förutsättning för att kunna vara med på e-marknaden. Just nu är leveranskonceptet en av de viktigaste delarna som företaget arbetar med. Hur snabbt kunden får sina varor, var de får sina varor och slutligen när de får sina varor.

Det kan ju vara ombudsleverans men även hemleverans, då gäller det att kunna leverera när kunden är hemma och inte mitt på dagen. Denna marknad rör kraftigt på sig för tillfället, mycket på grund av matkassarna som levererar kvällstid och anpassade tider säger Jonas. Sportamores transportörer har inte kommit dit ännu, men det är bara en tidsfråga. Det viktiga är att kunden får sina paket, när de vill ha dem och dit de vill ha dem.

Kunden kanske inte vill ha sitt paket precis två dagar efter beställning, utan vill ha de fyra dagar efter och då kanske till gymmet och inte hem. Detta är svårt att få till med de stora leverantörerna som byggt sin verksamhet kring B2B produktion. En dag måste de ju vakna, säger Jonas, och förstå att detta inte håller längre. Det går inte att köra ut leveranser 8–17 till

folk. Det är därför de nya och snabbtänkta aktörerna rör på sig. Så det är en medveten konkurrensstrategi att arbeta med leveransservice säger Jonas, “annars är man rökt”.

## 4.7 Jollyroom

Jollyroom etablerades 2010, men det var först 2011 de för första gången levererade sin första order till kund. År 2016 omsatte Jollyroom 668 miljoner kronor<sup>7</sup> och har budgeterat för en miljard 2017. Deras inriktning är barn- och babyprodukter inom Norden och har det största utbudet som behövs för barn mellan åldrarna 0–12 år, samt ett sortiment för gravida.

Jollyroom har fyra huvudområden vilka är leksaker där de säljer mycket till jul och på våren blir det mycket utelek såsom lekhus och studs mattor. Kläder är ett annat huvudområde där de framförallt fokuserar på funktionskläder. Barn och baby innebär exempelvis barnvagnar, nappar och amningshjälp. Till sist är det inredningsdetaljer som de fokuserar på så som utsmyckning av barnrum.

Jollyroom har valt att inrikta sig på en specifik kategori vilket är vad som utmärker dem som e-företag, säger Johan som är operativ chef på Jollyroom. I och med detta har dem blivit riktigt bra på det de gör och har därför vuxit snabbt och är sedan 2015 även vinstdrivande.

*” Något är det som vi gör annorlunda gentemot konkurrenterna, men jag kan inte sätta fingret på vad.”*

Jollyroom utlovar idag en **leveranstid** på 1–4 dagar. Johan anser att leveranstiden är lite lång, men att de fortfarande inte finns någon större efterfrågan på snabbare leveranser.

Det är något de måste jobba med i framtiden. Jollyroom kommer framöver ge alternativ till sina kunder om att få snabbare leverans dock mot en tilläggs kostnad.

Jollyroom arbetar med en process där artiklarna plockas styckvis i lagret, det finns inget som ligger buntat utan allt ligger styckvis med en EAN-kod. Detta för att minska antalet fel vid orderplock och scanning. Utöver detta arbetar Jollyroom med att scanna ordern en gång till när den sedan ska packas till kunden, därmed finns det två scanningstillfällen vid en order, vilket ökar **leveranssäkerheten**. Johan menar att det är väldigt få order som är felaktiga och

---

<sup>7</sup> Allabolag.se

att det oftast beror på att det ligger fel data i systemet snarare än att man plockar fel. Johan kan inte säga att leveranssäkerheten är 100 procent, även om den är nära.

Jollyroom arbetar aktivt för att korta ner sina leveranstider och Johan berättar att det är ur en ekonomisk aspekt. Han tror inte att kunderna behöver ha sin order så snabbt som möjligt utan att de är beredda att vänta så länge de vet när de får sin order, det vill säga **leveranspålitheten** är oftast viktigare än snabb leverans. Ibland kan kunden tycka att det är värt en extra kostnad för att få sin vara snabbt. När Jollyroom håller sin utlovade leveranstid utan några störningar, så blir det märkbart färre klagomål från kunderna.

Antal produkter som finns **lagertillgängliga** kan kunden inte se på Jollyrooms hemsida. De kunden kan se däremot är om en produkt finns i lager eller inte. Företaget kan inte sälja något som inte finns i deras lager, då de måste finnas på en lagerplats i deras lagersystem och affärssystem för att de ska kunna visas på webben säger Johan. Jollyroom använder sig av systemet SAP där de ser vilket lagersaldo som finns och det är först när produkten har kvitterats som den blir säljbar.

Vid **returer** får kunderna kontakta Jollyrooms kundtjänst för att få en returetikett antingen på posten eller via mail så att kunden kan skicka tillbaka produkten. Varför Jollyroom har valt att kunden inte får med sig en returetikett från början är för att det är svårt att få med etiketten i processen.

Jollyrooms grundpolicy för reklamationer är att kunden får behålla en produkt under 500 kronor och ersätter den mot en ny mot att kunden skickar ett foto på den felaktiga produkten. Vid **reklamationer** kontaktar kunderna också kundtjänst eftersom Jollyroom har många varor som kan ersättas med en reservdel och därför är det lättare både för kunden och Jollyroom, om företaget kan skicka iväg en reservdel istället för att kunden ska skicka tillbaka till exempel en barnvagn om något saknas. Annars tar Jollyroom tillbaka alla reklamationer över 750 kronor.

Högst upp i Jollyrooms prioriteringsordning för **utveckling av sina serviceelement** ligger sök och sorteringsfunktioner på hemsidan, för att lättare hitta rätt vara när kunden exempelvis vill söka på kläder och är ute efter en stövel i storlek 25 i färgen svart.

Kunden ska på ett snabbare sätt än vad man gör idag kunna hitta denna produkten, säger Johan. Jollyroom arbetar också med att förbättra sina grupperingsfunktioner, om kunden exempelvis vill titta på specifika barnkläder så ska enbart detta komma upp och inget annat. Jollyroom lanserar också en ny hemsida inom en snar framtid då de arbetar kontinuerligt med users experience. Inom en snar framtid kommer också en ny modul där kunden kan välja hur produkterna ska levereras. Den bygger på statistiskt material, men det är inget som Jollyroom i dagsläget har. Däremot ska kunden kunna välja vart produkterna ska levereras och i ett sent skede kunna ändra utlämningsställe. Till exempel om kunden ska få orden till ett utlämningsställe, men inser att tiden inte räcker till att hämta paketet, då ska det finnas möjlighet att ändra och få ordern hemkörd för en extrakostnad.

Företaget använder sig av systemet NPS som är ett standardiserat mätverktyg, för att mäta sin **kundnöjdhet**, detta innehåller en standardiserad fråga som går ut till kunderna. Företaget kan med detta mätverktyg mäta och se hur de ligger till mot andra företag som också använder sig av NPS. Exempelvis kan Jollyroom se hur kunder har besvarat frågor i detta mätverktyg. Jollyroom ser också tydligt när olika saker går upp och ner i olika ärenden men det är reaktivt eftersom en stor andel människor inte hör av sig, men det är också ett sätt att mäta och kvalitetssäkra. Hör kunder av sig om samma produkt där något är fel är det självklart att de följer upp detta, de tar också till sig om kunder efterfrågar samma produkt.

Johan berättar att han tror att de absolut kan använda sig av leveransservice som ett **konkurrensmedel**, men att de gör det i olika grader. Företaget är långt ifrån att leverera 100 procent leveransservice, men Johan säger att de tror att företaget är bättre än många andra och då uppfattas det ganska bra. Det finns mycket att göra och utveckling går framåt, eftersom tjänsterna hela tiden blir bättre och transportörerna förbättrar sina leveransutlämningar. Johan säger att det finns mycket att arbeta med men att deras huvudsegment är priset. De erbjuder bra produkter till bra pris-punkter vilket innebär att utrymmet för att stoppa in massa kostnader i snabba transporter är begränsat och de har inte upplevt att för närvarande finns krav på företaget att kunna leverera nästkommande dag. Jollyrooms målsättning är att tala om för kunderna exakt när de kan få sin order.

## 4.8 Komplet

Komplet är verksamma i Sverige sedan år 2000. Komplet går under Komplet Group som har varit verksamma i 20 år och finns stationerade i Norge. Totalt har Komplet Group 18 nätbutiker där en av dessa nätbutiker är Komplet på den svenska marknaden. De säljer datorkomponenter, PCs, hemelektronik och andra relaterade tillbehör. År 2015 omsatte företaget cirka en miljard kronor<sup>8</sup>.

Eftersom Komplet har ett stort utbud så har de satsat på logistiken och *leveransservice* ända från början och hela tiden arbetat med att effektivisera sitt lager säger Maria, som tidigare jobbat med logistiken på företaget men är numera chef för kundservicen. Idag arbetar Komplet med ett system som heter Autostore. Det är inte bara logistiken som är viktig utan det är också servicen mot kunderna berättar Maria. Där har de ett samarbete med Techtroopers där företaget erbjuder alla fri techsupport och det utmärker företaget också.

Hos Komplet är *leveranstiden* mellan 1–3 dagar beroende på vart i Sverige konsumenten bor och detta är leveranstiden för de varor som företaget har i lager. När Komplet ska bygga ihop en dator till en konsument är produktionstiden 5–8 dagar och därefter tillkommer 1–3 dagars leveranstid.

Det företaget har märkt sedan de började arbeta med systemet Autostore är att antalet fel minskat, *leveranssäkerheten* har alltså blivit högre sen Autostore infördes. Autostore är ett system med en stor kub som innehåller olika lådor som produkterna ligger i, robotar hämtar rätt låda för att sedan lämna den vid kanten av kuben, där en person står och plockar ihop orden. På grund av Autostore har Komplet väldigt lite plockfel.

Det gäller hela tiden att effektivisera och genom systemet Autostore går det väldigt fort från order till leverans. När det exempelvis är Black Friday märker Komplet att det är svårt att hålla *leveranspålitligheten* och skriver därför ut på sin hemsida att det är hög belastning och leveranstiden kan bli längre än beräknat. Komplet arbetar i skift där det bemannas utefter vilka tider som behövs.

---

<sup>8</sup> Allabolag.se

Komplett har hög **lagertillgänglighet**, men alla produkter företaget säljer finns inte i lager. De arbetar med att följa upp väldigt noga för att lagret inte ska kunna bli allt för stort.

För de produkter som inte finns på lager men som konsumenterna kan beställa blir leveranstiden längre än vad Komplett utlovar. Därför skriver företaget ut antingen hur många produkter av varje vara som finns i lager, när de beräknas komma in igen eller från vilket datum de kan leverera produkten.

45 dagars **returrätt** gäller hos Komplett. Först får kunderna ta kontakt med kundservice för att kunna få en returetikett, antingen hemskickad eller skickad till sin mail. Varför Komplett inte skickar med returetiketten i kartongen är för att företaget levererar hemelektronik. Vissa kunder vill returnera för att de inte förstår sig på varan. Då kan ett samtal till Kompletts kundservice för teknisk support vara vad som krävs för att kunden ska behålla produkten. **Reklamationen** som gäller hos Komplett är varje produkts garantitid.

Komplett siktar mot att bli Nordens största marknadsplats och de är vad företaget jobbar för att **utvecklas** till genom att använda serviceelementen i kombination med varandra, vilket är oerhört viktigt och något företaget är bra på. Komplett har hela tiden varit duktiga på leveransservice och kan använda de som ett säljargument då de skickar ut en order väldigt fort, säger Maria.

Det är helheten som gäller för att uppnå **kundnöjdhet**, finns inte varorna i lager som en konsument vill ha i dagsläget kan man som företag inte vara med i matchen säger Maria. Det är alltså lagerhållningen som hon tror är viktigast för kunden. Leveranstiden är också viktig och det gäller att inget fallerar för att få en bra leveranstid.

Efter 17 verksamma år på den svenska marknaden anser Komplett att de kan använda sig av leveransservice som ett **konkurrensmedel**.

*”Vi har från början varit i framkant med leveransservicen, men det företaget varit tidiga med är idag basic eftersom det blivit ett hygienkrav för att ens hålla på med e-handel. Kan du inte använda leveransservice som ett konkurrensmedel är du ingen att räkna med överhuvudtaget.”*

## 4.9 MatHem

MatHem etablerades år 2006 och erbjuder ett brett sortiment av matvaror. De har lager i Stockholm, Göteborg och Malmö men levererar ut till 20 svenska städer, MatHem kör dagligen ut mat med ungefär 250 bilar. År 2015 omsatte företaget cirka 700 miljoner kronor<sup>9</sup>.

MatHem är den största matvarubutiken på internet och har ett stort fokus på kvalitet och tror att den är bäst inom kvalitet och service till kund. De är noga med att kvalitén på varorna ska vara så god som möjligt till kund. Det vill säga att inga produkter ska bli krossade eller klämda för att packningen har varit dålig. Hanteringen av deras produkter ska vara förstklassig, exempelvis plockas frukt och grönt av specialutbildad personal som alltid bär handskar skriver Sandra som arbetar som VD-assistent på MatHem.

*”Att inte köpa in frukter eller grönsaker av dålig kvalitet. Mejeri, kött och fisk förhandlar vi hårt med leverantörer för att vi ska få produkterna snabbt och därmed att kunderna ska kunna få färskare varor med längre datum.”*

MatHem har som kortast **leveranstid** samma dag om kunden beställt innan klockan 13.00 kan de få leverans samma kväll. Företaget har också olika leveransspann där kunden kan välja vilken dag den vill ha sin leverans samt vilken tid. Beroende på vilken tid som väljs är kostnaden olika för kunden. Kunden kan också se vilken leveranstid som är miljövänligast, då får även andra kunder i samma bostadsområde leverans samtidigt.

**Leveranssäkerheten** handlar om utbildning bland de som plockar och att företaget även har ett bra systemstöd. Detta så att det hela tiden är tydligt för arbetaren vilken vara som ska scannas och plockas, för att sedan paketeras.

När det gäller **leveranspålitligheten** arbetar MatHem mycket med ruttoptimering och trimmar denna så att den stämmer med verkligheten. Detta gör så att leveranserna kommer i tid, om det inte händer något oförutsägbart. Skulle leveransen bli sen får kunden ett sms om när leveransen beräknas komma istället.

---

<sup>9</sup> Allabolag.se

Inköpsavdelningen på MatHem arbetar efter modeller som prognostiserar hur mycket som kommer säljas, därefter bestäms volymen som ska vara **lagertillgänglig**. Vissa varor hålls i lager, sådant MatHem vet säljer mycket, detta för att minska hanteringskostnaderna.

Leveranser kan komma till MatHems lager även på kort varsel och därför lägger MatHem order utefter hur mycket som sålts på hemsidan, skriver Sandra. Om någon produkt som en kund beställt skulle ta slut ersätter MatHem produkten med en liknande produkt, exempelvis om kunden beställt haloumi som tagit slut ersätter företaget med en ekologisk haloumi, skriver Sandra.

Hos MatHem förekommer det inga **returer** eftersom de inte vill ha tillbaka varor som är defekta. Däremot arbetar de med reklamationer, där de alltid försöker kompensera kunderna skäligt för att de ska bli nöjda.

För att förbättra serviceelementen arbetar MatHem ständigt med att **utveckla** och mäta dessa. När en vara tar slut så noteras detta av MatHems "back end system", dels för att veta vilka order som behöver ersättningsvaror, men också för att se hur mycket ersättningsvaror de har. MatHem följer också upp hur många produkter de har nedsläckta eftersom dem är slut på lagret. Företaget har många olika avdelningar som ständigt arbetar med att förbättra kundupplevelsen. Deras IT-avdelning kollar mycket på hur de kan förenkla handlingen på deras hemsida. Sortimentavdelningen kollar på nya varor som de tror att deras kunder skulle uppskatta i sortimentet skriver Sandra. Hon själv tittar på nya initiativ för att utveckla MatHems erbjudande. Varje avdelning bidrar på något sätt till MatHems utveckling.

Genom MatHems kundtjänst får de mycket feedback från sina kunder. Företaget skickar även ut undersökningar till kunder via mailen för att få veta vad de tycker. Sandra tror att kunderna föredrar leveranssäkerheten, men att helheten ändå är det viktiga för att uppnå **kundnöjdhet**.

Företaget tror att deras kunder stannar hos dem på grund av deras leveransservice. De tänker på att vara **konkurrenskraftiga** och har under det senaste året märkt att konkurrensen har ökat. Det är viktigt att utmärka sig bland konsumenterna skriver Sandra. De fokuserar på att utmärka sig genom att ha bäst kvalitet och service till kunden. I service innefattas att de ska komma i tid, ha bra leveranstider och ha trevliga chaufförer. Genom att MatHem har ett så brett sortiment anser de att kunderna ska kunna köpa allt hos dem och att de inte ska behöva åka och köpa vissa saker i den fysiska butiken.



## 4.10 Matsmart

Matsmart startades år 2013 för att grundarna tyckte att det fanns ett behov att fylla på marknaden när det gällde mat ur ett hållbarhetsperspektiv. Behovet uppstår när leverantörer gör prognoser efter vad de tror deras kunder kommer köpa. När sedan leverantörerna märker överskottet gör sig leverantörerna av med produkterna på olika sätt. Där såg Matsmart att det fanns något att bygga på. Företaget säljer helt enkelt producentöverskott av olika slag. Matsmart omsatte år 2015 cirka 26 miljoner kronor<sup>10</sup>.

Matsmart är den enda e-handlaren som erbjuder sin affärsidé både nationellt och internationellt. Företaget har en prisnivå som ingen annan har eftersom de tar in produkter som företag har ett överskott av och har därför väldigt mycket "in and out" produkter. Som ett ungt företag berättar Martin som logistikansvarig, att det är lätt att man fokuserar på 100 saker samtidigt, att leverera snabbt är enkelt men när företag blir större måste man införskaffa sig ett system.

Företaget har en **leveranstid** på 3–5 arbetsdagar, Matsmart säkrar hellre upp leveranstiden än att lova för mycket, men det måste finnas en flexibilitet säger Martin. Företaget har en löpande process när det gäller utskickning av leveranser, det som hinner plockas innan lastbilen kommer på eftermiddagen runt klockan 17.00, och levereras ut till kund. Matsmart levererar antingen ut till ett utlämningsställe eller hem till kund.

För att bli varse om att en order blivit fel får Matsmart främst information från kunder via sin kundtjänst. Företaget arbetar även med stickprov för att kontrollera **leveranssäkerheten**, där de plockar ut en hel order för att se att de stämmer och för att upptäcka avvikelser. Detta för att ständigt kunna förbättra sig. I företagets plockprocess är det just nu medarbetare som kontrollerar att varje order stämmer.

**Leveranspålitligheten** kan mätas eftersom transportbranschen idag har ett välutvecklat administrativt system säger Martin. Där kan kunderna ta del av värdefull leveransinformation. Kunderna kan se när deras paket lämnat företagets lager, när det kommit fram till en terminal samt när paketet är levererat till utlämningsstället.

---

<sup>10</sup> Allabolag.se

Genom att Matsmart får ta del av detta system kan de alltid mäta leveranstiden och därför se om leveranspålitligheten är bra eller dålig.

Som e-handlare finns det system som är byggda så att det som finns på hyllan också finns på hemsidan berättar Martin. När varor inte längre finns **lagertillgängliga** tas de automatiskt bort från hemsidan.

Matsmart har lite **returer**, men oavsett mängd så anser Martin att det är viktigt att kunna hantera returer på bästa sätt för att skapa kundnöjdhet. Allmänt kan sägas om returer att man bör ställa sig frågan hur man vill hantera dem säger Martin. Företagets returpolicy säger att en kund får returnera varan fritt, detta eftersom Matsmart alltid vill ha nöjda kunder.

*”Det viktigaste målet är att göra kunden nöjd med sitt köp och om vi på något sätt misslyckats med det måste vi säkerställa att vi löser kundens problem.”*

Något som Matsmart arbetar för att **utveckla** och införa är ett nytt system där de kan väga en order för att se att den är korrekt. Eftersom företaget vet vad alla produkter väger kan de lätt sammanställa den totala vikten i ordern för att sedan se om den stämmer när ordern är ihopplockad.

Företaget gör undersökningar och bevakar sociala medier för få omdömen och kunna utveckla sina faktorer för att bli bättre och för att kunna ha en hög **kundnöjdhet**. Det Matsmart tror att kunderna föredrar är både leveranssäkerhet och leveranspålitlighet. Detta eftersom dessa faktorer har blivit betydligt viktigare än leveranstiden då konsumenterna vill ha leveransen vid en specifik tidpunkt eller veta vilken dag man får sin order snarare än hur snabbt det går. Flera faktorer samverkar, kostnader för leveransen och tiden.

Att arbeta med leveransservice som ett **konkurrensmedel** kan man alltid göra säger Martin. Det ska gå snabbt för kunden att få sina varor men det handlar oftast om att vara precisa. Det som företag oftast gör fel är att de utgår från vad de tror att kunderna vill ha istället för att fråga vad kunderna vill ha.

## 5. Analys

---

*Följande kapitel kommer att innehålla djuplodad analys och diskussion som kommer binda samman teorierna och empirin som tidigare presenterats. Kapitlet kommer också innehålla tabeller med sammanställd empiri för att underlätta för läsaren.*

---

### 5.1 Leveranstid

<b>FÖRETAG</b>	<b>Leveranstid</b>
<b>Företag A</b> , Anonym bransch	1–3 dagar
<b>Företag B</b> , Klädbransch	Varierande på produkt
<b>Företag C</b> , Klädbransch	1–3 dagar
<b>Företag D</b> , Matbransch	Valbart
<b>Ellos Group</b> , Kläd-, Inredning- & Elektronikbransch	2–3 dagar
<b>Sportamore</b> , Klädbransch	1–4 dagar
<b>Jollyroom</b> , Barnproduktbransch	1–4 dagar
<b>Komplett</b> , Elektronikbransch	Varierande på produkt
<b>MatHem</b> , Matbransch	Valbart
<b>Matsmart</b> , Matbransch	3–5 dagar

Tabell 1 Leveranstid

Enligt Tabell 1 ovan kan likheter och skillnader påvisas tydligt när det gäller leveranstiden. Med “Varierande på produkt” menas att det beror på vilken produkt kunden beställer. När det i tabellen står “Valbart” menas att företagen erbjuder sina kunder att själva välja vilken dag och tid de vill ha sin leverans. De andra företagen skriver ut ungefärlig leveranstid och någon gång under dessa dagar får kunden sin leverans.

Leveranstiden för företagen har olika betydelse som har påvisats i tabellen för leveranstid. Ghezzi et al. (2012) menar att leveranstiden är den faktor som påverkar konsumenterna mest eftersom kunderna är vana vid att få med sig produkten hem direkt från en fysisk butik. Skribenterna anser därför att det är bra att alla företag skriver ut sin leveranstid eller att kunden själv får välja leveranstid eftersom kunden då får en ungefärlig tidpunkt när leveransen beräknas. De mönster som kan ses tydligt här är inom modebranschen där alla företag erbjuder en leveranstid med några dagars spann, några av dem även inom en dag. Ett annat mönster är inom de företag som erbjuder kvalitetskänsliga varor däribland mat, där har Företaget D och MatHem möjlighet att leverera utifrån den tid som kunden önskar. De är också de enda företagen som intervjuats som har denna möjlighet, då de innehar en egen distribution och inte är beroende av utomstående transportörer. Skribenterna ser då att de därför helt och hållet kan styra sina leveranser och erbjuda en hög leveransservice.

Jollyroom har idén om att kunden prioriterar leveransprecisionen och flexibilitet framför en kort leveranstid. Skribenterna upplever att detta är nytt sätt att tänka och som flera företag har anammat. Kunderna kommer förmodligen vilja ha sina produkter levererade till jobbet, gymmet eller andra utvalda platser. De vill dessutom ha varorna levererade vid en exakt tidpunkt. Många av de företag som intervjuats erbjuder i dagsläget expressleveranser till sina kunder mot en extrakostnad. Ellos Group hade innan implementeringen av sitt nya IT-system, längre leveranstid. I samband med implementeringen hade de möjlighet att korta ner sin uttalade leveranstid. De har, och har alltid haft, ett expressalternativ för kunden. Företag B arbetar främst med sin leveranstid i form av att leverera så fort som möjligt. Därför arbetar de med att effektivisera sin plockprocess. Sportamore arbetar med att ha korta leveranstider, speciellt inom Stockholmsområdet, eftersom företaget har sitt lager i Spånga. Företag D och MatHem kan leverera till sina kunder samma dag om deras beställning kommer innan ett visst klockslag. Dock finns Företag D endast i tre städer vilket gör att det finns en begränsning vilka kunder som kan handla hos dem. MatHem kan leverera till fler städer runt om i Sverige inom en dag. De som skiljer Företag D och MatHem från de andra branscherna är att de måste leverera en beställning fort eftersom det handlar om varor som är kvalitétskänsliga. Detta utgör en begränsning för företagen eftersom de då inte kan leverera för långt bort, eftersom de lovar att leverera inom en dag. Leveranstiden är därför en avgörande faktor för företagen, vilka städer de kan leverera inom. Matsmart har några dagars leveranstid för att de hellre vill säkra upp än att lova kunden för mycket. Till skillnad från Företag D och MatHem har Matsmart några dagars leveranstid. Detta med anledning av att de inte har kvalitétskänsliga varor. Hos Företag C kan en vara levereras inom en till tre dagar. Företag A och Komplet har olika leveranstider till kund beroende på vilken produkt som beställts, eftersom företaget i sin tur måste beställa varorna från sina leverantörer skiftar leveranstiderna. Företagen har endast de populäraste varorna i lager och dessa kan därför levereras fortast till kund.

Likheter som finns mellan företagen i leveranstiden är att Företag B, Företag C, Företag D, Sportamore, MatHem och Ellos Group arbetar med att leverera så snabbt som möjligt till sina kunder. De skillnader som finns är att Jollyroom och Matsmart hellre arbetar med att säkra upp än att lova en leveranstid som inte är möjlig. Däremot arbetar Företag A och Komplet mellan dessa likheter och skillnader eftersom kunderna kan beställa varor som inte finns lagertillgängliga. Det är en risk med att kunder har möjlighet att beställa varor som inte finns i lager. Om det skulle uppstå problem och företaget inte kan leverera produkten så får de istället en missnöjd kund. Dock kan en kund inte bli missnöjd hos Komplet om kunden köper

en vara som inte finns tillgänglig på lager. Kunden vet om innan de gör köpet att varan inte finns tillgänglig då Komplett arbetar med att skriva ut beräknad leveransdatum på sina produkter som inte finns i lager.

Även fast studien undersökt olika branscher verkar det som att alla företag strävar efter så kort leveranstid som möjligt, för att upprätthålla en hög kundnöjdhet. Något som Mingyao et al. (2016) bekräftar att god leveransservice kan leda till. Eftersom kunderna är vana vid att få med sig varorna direkt när de handlar i den traditionella detaljhandeln är det därför viktigt för företagen att de arbetar med just leveranstiden. Kunderna är inte vana att behöva vänta på sina varor, utan allt ska gå snabbt och smidigt. Trots att några av företagen hellre säkrar upp med en längre leveranstid, istället för att skriva att de har en kort leveranstid anser skribenterna att deras leveranstid går att jämföra med de andra företagen. Detta eftersom de ändå kan leverera inom samma leveransspann som de andra företagen. På grund av detta har företagen inte lika stora krav på sig själva när det gäller leveranstiden. Om kunden får sitt paket i början av leveranstiden, uppskattar kunden detta eftersom kunden kanske förväntat sig att få leveransen senare. MatHem och Företag D däremot har större krav på sig eftersom kunderna själva får välja leveranstid och företagen då måste leverera vid en specifik tid eller inom vissa tidpunkter. Här menas att om företagen levererar till kunderna inom dessa valda tidpunkter kan företagen uppnå en hög kundnöjdhet. Det är viktigt att företagen levererar till kunden i den tid som de utlovats som Ghezzi et al. (2012) tagit upp.

## 5.2 Leveranssäkerhet

<b>FÖRETAG</b>	<b>Leveranssäkerhet</b>
<b>Företag A</b> , Anonym bransch	Ja
<b>Företag B</b> , Klädbransch	Ja
<b>Företag C</b> , Klädbransch	Nej
<b>Företag D</b> , Matbransch	Ja
<b>Ellos Group</b> , Kläd-, Inredning- & Elektronikbransch	Ja
<b>Sportamore</b> , Klädbransch	Ja
<b>Jollyroom</b> , Barnproduktbransch	Ja
<b>Komplett</b> , Elektronikbransch	Ja
<b>MatHem</b> , Matbransch	Ja
<b>Matsmart</b> , Matbransch	Ja

Tabell 2 Leveranssäkerhet

I tabellen kan det utläsas att alla företag förutom Företag C har kontroll över sin leveranssäkerhet. Företag C är det enda företaget som inte har eget lager utan har valt att outsourcat sitt lager. De anställer inte själva den personalen som plockar deras order.

De andra företagen bedriver eget lager med egen personal vilket gör att det kan skapa starkare relationer till sina anställda och motivera dem till att öka leveranssäkerheten. Inom denna kategori finns det inget specifikt mönster inom branscher, då de flesta av företagen har eget lager. Skribenterna anser att eget lager ger mer kontroll och minskar risken för felplock och liknande. Även om outsourcat lager kan vara smidigt då företaget inte behöver ha hand om allt själv utan kan hålla någon annan ansvarig för leveranssäkerheten.

Som Storhagen (2011) och Oskarsson et al. (2013) skriver är det viktigt att företagen arbetar med service, vilket kan ge konkurrensfördelar om företagen överträffar kundens förväntningar. Dock måste alltid företagen förbättra denna faktor och i studien har det visats att alla företagen arbetar kontinuerligt med detta. Alla företag som intervjuats arbetar för att ha en så hög leveranssäkerhet som möjligt och försöker förekomma fel på olika sätt. Företag D och MatHem har ett system där de som ska plocka leveransen ska scanna en etikett på hyllkanten, för att säkra att produkten har kommit med i kassen innan de går vidare och plocka i nästa vara. Det är också andra företag som arbetar med liknande system, de scannar själva produkten för att försäkra sig om att leveransen bli korrekt och sedan är det en ny person som packar order för att fler ögon ska ha chans att upptäcka fel, så arbetar både Jollyroom, Företag B och Ellos Group. Genom att dessa företag arbetar med att fler personer ser över en och samma leverans, minskar risken för plockfel och därmed kan de få nöjda kunder som får exakt det som de har beställt, något som kan uppfattas som en hygienfaktor. Precis som Storhagen (2011) och Oskarsson et al. (2013) skriver är det viktigt att kunden blir nöjd med kärnservice. Sportamore arbetar endast med att scanna paket en gång, vilket då gör att risken för att fel varor packas ökar. Företag C innehar inget eget lager och förlitar sig därför på den tredjepart som arbetar med att plocka och packa deras varor. Något som skribenterna menar kan verka riskabelt, att helt förlita sig på en tredjepart och att inte ha kontroll över sin egen flödeskedja. Företag A säkrar sina order genom att väga alla varor som ska skickas till kund, på så vis kan fel upptäckas innan paketet lämnar deras lager. Komplet arbetar med robotar som tar fram rätt lådor till de personer som ska plocka en order, för att minska på antalet plockfel. Skribenterna funderar över hur tillförlitligt det egentligen är att ha en robot som utför plockarbetet. En robot kan också göra fel och egentligen kanske inte en robot bidrar till att antalet plockfel minskar utan att företaget endast minskar sina hanteringskostnader för personal. Matsmart jobbar med leveranssäkerheten genom att göra stickprov då och då för att kontrollera att ordern stämmer.

Alla företag som intervjuats innehar en kundservice som är viktig för att få veta vad kunderna tycker och vad de som företag behöver förbättra. Många av företagen får även via sin kundservice veta hur många order som blivit felplockade när kunden tar kontakt med kundservice för att få rätt vara skickad. På så vis kan företaget följa upp felet och sedan rätta till det mot kund. Singh (2002) skriver att det är viktigt för företagen att ha en kundservice som är effektiv för att underhålla sina kundrelationer.

Skillnaden i leveranssäkerheten är att Företag C inte innehar sitt eget lager och har därför inte kontroll över leveranssäkerheten. Detta skiljer sig mot de andra nio företagen som på ett eller annat sätt har interna kontroller. Dessa interna kontroller kan förekomma i form av stickprov, scanning och datasystem.

### 5.3 Leveranspålitlighet

<b>FÖRETAG</b>	<b>Leveranspålitlighet</b>
<b>Företag A</b> , Anonym bransch	Ja
<b>Företag B</b> , Klädbransch	Ja
<b>Företag C</b> , Klädbransch	Ja
<b>Företag D</b> , Matbransch	Ja
<b>Ellos Group</b> , Kläd-, Inredning- & Elektronikbransch	Ja
<b>Sportamore</b> , Klädbransch	Ja
<b>Jollyroom</b> , Barnproduktbransch	Ja
<b>Komplett</b> , Elektronikbransch	Ja
<b>MatHem</b> , Matbransch	Ja
<b>Matsmart</b> , Matbransch	Ja

Tabell 3 Leveranspålitlighet

I tabellen ovan syns det att det finns likheter mellan de tio utvalda företagen. Alla arbetar med leveranspålitligheten enligt tabellen, men det ska här understrykas att detta är i olika grad. Det finns skillnader när det gäller leveranspålitligheten hos de tio intervjuade företagen vilket kommer att beskrivas nedan. Eftersom alla de utvalda företagen arbetar med leveranspålitlighet finns det inget direkt mönster mellan de olika branscherna i denna kategori. Det som dock skiljer företagen åt är hur de resonerar angående leveranspålitlighet. Vissa företag har det högt på prioriteringslistan medan andra inte, även fast alla arbetar med det. Skribenterna har tolkat det som att vissa företag helst vill leverera till kund innan den utlovade leveranstiden eller vid den utlovade leveranstiden. En del av de företag som ingått i studien vill dock arbeta med att vara så exakta som möjligt och leverera till kund vid den tidpunkten som kunden önskar.

Leveranspålitligheten prioriteras av alla företag och de jobbar utefter samma mål, att göra kunden så nöjd som möjligt. Detta är något som Singh (2002) skriver är viktigt för att behålla sin relation till konsumenterna. För Ellos Group är leveranspålitligheten väldigt viktigt. Detta då företaget tidigare garderat sig med en lång leveranstid för att sedan leverera inom några dagar och överträffa kundens förväntan. Idag har de sänkt sin utlovade leveranstid för att matcha konkurrenterna, men tycker fortfarande att det är väldigt viktigt att de håller vad de lovar. Företag B är kaxiga i sin leveranstid och säger att de kan leverera snabbt över hela Sverige. De vill aldrig vara sämre än konkurrenterna men är måna om att leveranspålitligheten är hög. Storhagen (2011) och Oskarsson et al. (2013) skriver att de företag som arbetar med servicen kan få konkurrensfördelar. Enligt Sportamore är det inte viktigt att kunden får sin order så snabbt som möjligt utan det viktiga är att leveranspålitligheten är hög och att kunden får sin vara precis den dagen kunden önskar. Företag C och Jollyroom anser också att det är viktigt att vara så precisa som möjligt för att kunden ska bli nöjd. Företag D och MatHem arbetar mycket med sin ruttoptimering, så att leveranserna ska komma i tid till kunderna. Båda arbetar med att informera sina kunder om något oförutsägbart skulle hända på vägen. I nästan alla fall tycker kunderna det är okej om en leverans blir försenad, eftersom de har blivit informerade om förseningen innan. Matsmart håller koll på sin leveranspålitlighet via leverantörernas administrativa system där de får ta del av informationen om när paketet levererades till kunden. Denna information är väldigt användbar då de kan få exakta siffror så de kan mäta och arbeta efter för att fortsätta utvecklas. Företag A arbetar med att försöka uppnå kundernas krav som hela tiden ökar, de har dock inga bra mätinstrument när det gäller leveranspålitligheten i dagsläget, men de jobbar för att utveckla detta tillsammans med sina transportörer. Komplet är noga med att informera sina kunder om de inte kan hålla sina leveranstider, för att kunna säkra leveranspålitligheten arbetar de med att effektivisera sin interna process.

Skribenterna känner att det finns ett undertryck från vissa företag att de inte är helt nöjda med de stora aktörernas sätt att utföra deras leveranser. Företagen har många idéer och planer som kan genomföras för att effektivisera sin leveransservice, men mycket stoppas upp av att de stora aktörerna inte vill samarbeta, utan göra det på deras vis, som de alltid gjort. Stokes och Jensen (2011) menar att den viktigaste delen i leveransservicen är "last mile", vilket är den sista delen i distributionskedjan mot kunden, vilket transportörerna har hand om i detta fall, något som påverkar en stor del av kundupplevelsen.



Hos de utvalda företagen handlar det mer om att överträffa kundernas förväntningar än att leverera vid den leveranstid som företaget utlovar. Detta eftersom företagen arbetar efter att effektivt plocka ihop en order och få iväg den så fort som möjligt. Därför kommer leveranstiden alltid att bli en viktig del i leveransservicen. Detta är något som Rabinovich och Bailey (2004) bekräftar.

Företag A, Företag B och Matsmart samlar in information från sina transportörer för att få veta hur hög leveranspålitlighet de har kunnat leverera. Många av de andra företagen får veta via sin kundservice om något blivit fel, precis som de får veta om något är fel i leveranssäkerheten. Dock skulle det finnas mer likheter mellan företagen eftersom flera av de andra företagen säkert också skulle kunna få ta del av information från deras transportörer då "last mile" också innebär att kunderna får ta del av information om vart produkten befinner sig, vilket upplevs som god kundservice. Ett förslag till de andra företagen skulle kunna vara att begära att få informationen skickad till sig för att kunna följa upp leveranspålitligheten alternativt att använda sig av de spårningssystem som Mingyao et al. (2016) tagit upp i sin studie.

#### 5.4 Lagertillgänglighet

<b>FÖRETAG</b>	<b>Lagertillgänglighet</b>
<b>Företag A</b> , Anonym bransch	Hög
<b>Företag B</b> , Klädbransch	Mellan
<b>Företag C</b> , Klädbransch	Hög
<b>Företag D</b> , Matbransch	Låg
<b>Ellos Group</b> , Kläd-, Inredning- & Elektronikbransch	Hög
<b>Sportamore</b> , Klädbransch	Hög
<b>Jollyroom</b> , Barnproduktbransch	Hög
<b>Komplett</b> , Elektronikbransch	Mellan
<b>MatHem</b> , Matbransch	Mellan
<b>Matsmart</b> , Matbransch	Hög

Tabell 4 Lagertillgänglighet

Det som tabellen ovan visar är att lagertillgängligheten skiljer sig mycket mellan de olika företagen. Vissa arbetar med "Hög" lagertillgänglighet, vilket innebär att de har alla sina produkter de säljer på sin hemsida i lager. Med "Mellan" menas att företagen endast lagerhåller de produkter som de säljer mest av och som företagen vet att det finns en efterfrågan på.

Företaget som har "Låg" lagertillgänglighet innebär att de inte har något lager utan beställer från sina leverantörer när de vet vad deras kunder har beställt innan ett visst klockslag, för att kunna leverera nästkommande dag. När det kommer till lagertillgängligheten ses ett mönster mellan vissa företag.

MatHem och Företag D lägger mycket fokus på lagertillgängligheten eftersom de inte vill lagerhålla sina varor och beställer produkter utefter vad deras kunder beställt. På Matsmart däremot finns det ett sortiment som kunderna får välja mellan och detta kan hela tiden variera beroende på vad företaget köper in. Dock ska det förtydligas att Matsmart inte kan jämföras med MatHem och Företag D när det gäller lagertillgängligheten eftersom Matsmart inte säljer kvalitetskänsliga varor. Några av de andra intervjuade företagen håller lager för att kunna korta ner sina leveranstider och kunna skicka sina produkter så fort som möjligt till kund. Det finns såklart en risk i detta då de arbetar utifrån en tro om att de kommer sälja alla produkter i lager. Risken med att hålla lager är att det kan resultera i en hög kapitalbindning.

Majoriteten av de intervjuade företagen säljer endast produkter som finns i lager bland annat Företag B. De vill ha en hög lagertillgänglighet och kunden ska inte kunna beställa något som inte finns i lager. Därför har en del av företagen automatiska system som styr hemsidan och vilka produkter som ligger uppe. Tar en produkt slut försvinner den från hemsidan omedelbart. Skribenterna tycker att det är en fördel att arbeta med automatiska system för att detta kan bidra till ökad kundnöjdhet. Då kunder inte kan beställa varor som inte finns i lager minskar risken för missnöje hos kunderna. De företag som jobbar på detta sätt är Ellos Group, Sportamore, Matsmart och Jollyroom. Företag C arbetar också med detta, men deras produkter måste tas bort manuellt från hemsidan, vilket kan leda till att kunden hinner beställa något som är slut i lager. Detta då de tar längre tid för företaget att uppdatera hemsidan eftersom det sker manuellt och inte automatiskt. En del företag visar också på hemsidan hur många av varje produkt som finns i lager, något som kan uppskattas av kunden att få veta. Företag A har en låg lagertillgänglighet då de bara lagerhåller de heta produkterna och därefter beställer direkt när en order inkommit. Detta gör att företaget binder mindre kapital men också riskerar att inte kunna leverera så snabbt till kunden som utlovat. Enligt Ghezzi (2012) är produktsortiment något viktigt för företagen då det kan minska logistikproblemen. Komplet har ett lager men långt ifrån alla produkter som finns på hemsidan är lagerhållna. Företaget meddelar kunden på hemsidan hur många varor som finns i lager, så om kunden beställer något som inte finns i lager så är de medvetna om detta och att de kan innebära längre leveranstid.

Därför anses att kunder som beställer hos Komplette inte kan ha för höga krav på leveranstiden, eftersom företaget skriver ut när den beräknade leveranstiden är och därmed förvarnar ifall den förväntas vara lång. Företag D har enbart lager för en dags förbrukning utefter vad kunderna beställt och när dagen är slut finns det inga produkter kvar på lager. Som Gezzi et al. (2012) skriver så ger produkter med kort produktlivscykel en större inkuransrisk, därför är det bra för Företag D att arbeta med en låg lagerhållning för att undvika höga kostnader samt inkurans. Mathem arbetar efter prognoser för vad som kommer säljas och håller därför lager efter detta, företaget kan också få leveranser med kort varsel vilket gör att de kan känna sig säkra med att hålla vad de lovar mot kunden. I de andra företagen är kostnaderna för lagerhållning högre, men det är också som Ghezzi et al. (2012) nämner viktigt med ett produktsortiment även fast det innebär lagerhållning. Rabinovich och Bailey (2004) skriver att hålla ett lager kan vara avgörande för företaget i en konkurrensutsatt marknad.

## **5.5 Leveransservice**

Det konstateras att leveransservicen för de intervjuade företagen är viktig. De arbetar kontinuerligt med att förbättra sin leveransservice och att försöka överträffa sina kunders förväntningar samt skapa lojala kundrelationer. Det är som Rabinovich och Bailey (2004) skriver ett konkurrensmedel, att företagen måste uppfylla konsumenternas krav för att behålla sina kunder. Skribenterna menar att med god leveransservice kan man ta sig långt på marknaden. Det är något som kan ha en stor påverkan på vart kunden väljer att handla.

## **5.6 Returer och Reklamationer**

Enligt Ghezzi et al. (2012) är detta en viktig fråga hos e-företagen, hur de väljer att göra med sin returprocess eftersom den är dyr. Därför är returer och reklamationer viktiga att arbeta med för det kan påverka kundlojalitet enligt Ghezzi et al. (2012). I studien har det visat sig att företagen arbetar olika och därför kan det vara ett konkurrensmedel inom leveransservicen. Eftersom det är olika branscher som studerats kommer också olika kategorier i företagen att se annorlunda ut. En kategori som inte ser likadan ut i företagen är returer och reklamationer. Hos Företag D och MatHem förekommer det vanligtvis inte returer, företaget Företag D kan i vissa fall ta emot returer. Däremot arbetar de båda företagen med reklamationer om exempelvis kvaliteten inte skulle vara bra när leveransen har kommit fram till kunden, då får kunden kompensation för detta. De andra företagen i de andra branscherna arbetar på liknande sätt med returer men själva returprocessen ser olika ut. Hos Matsmart får kunderna returnera varor då de alltid vill ha nöjda kunder.

I företagen Jollyroom och Komplettn måste kunderna ta kontakt med kundservice för att kunna få en returetikett skickad eller e-mailad till sig innan en produkt kan skickas tillbaka.

Sportamore, Företaget B, Företag C och Ellos Group skickar ut sin returetikett med leveransen för att de ska vara enkelt för kunderna att returnera varor.

Dock tar Ellos Group och Företag C en avgift för returprocessen för tjänsten inte ska missbrukas av konsumenterna och eftersom det är en stor kostnad för företaget då det förekommer mycket returer inom e-handeln. Företag A har knappt några returer men de skickar ändå med retursedel i paketet, dock får kunden bekosta returen själv.

## **5.7 Logistiska målmixen**

Den logistiska målmixen kan utifrån studien visa att det finns en stark koppling till företagets lönsamhet, vilket Lumsden (2012) också har skrivit. Företag D arbetar inte med kapitalbindning eftersom de vill att deras lager ska vara tomt efter varje dag, då betalar företaget endast för sina lokaler. Det innebär att den logistiska målmixen i detta fall påvisar en stark koppling eftersom företaget minskar sina kostnader. För de andra företagen som har många produkter i lager för att ha hög lagertillgänglighet innebär det att de binder kapital. Däremot arbetar dessa företag med att ta bort produkter från hemsidan eller skriva ut om varan tar slut. Detta gör att lagertillgängligheten blir hög eftersom endast de varor som går att beställa är tillgängliga. Detta innebär för företagen att kostnaden för leveransservicen ökar eftersom hanteringen blir större då företagen inte kan samlasta sina leveranser. Genom att samlasta skulle de dra ner kostnaderna, men kunden vill ha sina varor snabbt. Därför kan företagen inte skicka ut färre sändningar, utan måste hålla detta höga tempo. Genom att samlasta skulle företagen också få ökad kapitalbindning då leveranserna skulle behöva vänta in varandra tills en lastbil var fylld. Precis som Lumsden (2012) menar är det viktigt att företaget har ett helhetsperspektiv för att företaget ska kunna uppnå effektivitet och lönsamhet.

Skribenterna håller med Storhagen (2011) om att avvägning mellan kostnader och intäkter beror på i vilken grad företagen arbetar med leveransservicen. Alla företagen arbetar med leveransservicen på olika vis men de tycks ha en god leveransservice då skribenterna bedömer att företagen ligger på liknande nivå. Företagen som intervjuats är måna om att deras kunder ska vara nöjda. Flera av företagen undersöker hur deras kundnöjdhet ser ut för att hela tiden kunna bli bättre. Företagen utvecklas ständigt och kommer med nya idéer för att behålla sina positioner på marknaden.

För att uppnå lönsamhet menar Storhagen (2011) att leveransservicens verkan inte kan vara låg eller hög, utan den måste vara i ett mellanläge för att få ut ett så bra resultat som möjligt.

Detta styrks av Singh (2002) då företagen måste överträffa kundens förväntningar eftersom antalet e-företag ökar, då kan också kunden välja det företag som motsvarar den förväntningar mest. Genom att företagen månar om sina kunder kan detta resultera i ökade intäkter och därmed ett ökat resultatbidrag.

## **5.8 Leveransservice som konkurrensmedel**

De intervjuade företagen har uttryckligen sagt att de arbetar med leveransservice som ett konkurrensmedel. Detta är något skribenterna även kunnat utläsa från de andra frågorna under intervjun rörande konkurrens och leveransservice. Mönstret som ses tydligt är att med hjälp av leveransservice är företagen med på marknaden och konkurrerar. Ett annat mönster som är tydligt är att företagen lägger stor vikt vid leveransserviceelementen. Många av de intervjuade företagen jämför sig med konkurrenterna för att försäkra sig om att de ligger på samma nivå eller bättre till än sina konkurrenter när det gäller leveransservicen.

En del företag tycker till och med att man inte ens kan vara med i matchen, om man inte har en god leveransservice att konkurrera med. För att kunden ska vara nöjd med sitt köp hos Ellos Group är det viktigt att de kan ha en så bra leveransservice som möjligt på alla plan. Detta nämner även Matsmart, Företag C och Komplet som menar att helhetsupplevelsen för kunden är det viktiga och att leveransservicen där spelar en stor roll. Komplet och Sportamore menar att idag har leveransservicen blivit ett hygienkrav från kunderna, vilket gör att ska man vara med och konkurrera på marknaden måste man ha ett bra grepp om serviceelementen. Företag B pratar om hur viktigt det är att våga testa nya saker inom leveransservice för att på så vis kunna vara med och konkurrera. Alla e-handlare arbetar idag på liknande sätt, därför måste man vara med i utvecklingen av leveransservice. Jollyroom säger att det finns mycket som kan utvecklas inom leveransservicen och i olika grader, men det är helt klart något som kan användas som ett konkurrensmedel. Företag A säger att företaget bara är i början av att arbeta med leveransservice som ett konkurrensmedel men att de ser det fullt möjligt och något det siktar mot i framtiden. Företag D arbetar med att konkurrera med sin leveransservice och planerar även att göra detta genom att göra kunderna miljömedvetna och hur mycket utsläpp deras varor och transporter orsakar.

MatHem tror till och med att deras kunder väljer dem på grund av deras leveransservice, vilket gör dem konkurrensstarka.

## 6. Slutsats

---

*I detta avsnitt kommer arbetet avslutas med slutsatser utifrån studien som genomförts, här kommer även forskningsfrågan att besvaras. Avsnittet presenterar också förslag till vidare forskning lyftas.*

---

Det som studien syftade till var att studera om företag använder leveransservice som ett konkurrensmedel och om det i så fall är ett medvetet val. Resultatet från studien visar att leveransservice används som ett konkurrensmedel från de utvalda företagen för att kunna vara med och konkurrera på e-marknaden. Det som också framgår är att det är viktigt att vara med i utvecklingen eftersom den går framåt med snabba steg. Det kommer hela tiden nya system som förbättrar leveransservicen och därför är det viktigt för företagen att alltid vara i framkant i utvecklingen av dessa. MatHem och Företag D är de företag som avviker från de andra företagen som intervjuats då de sköter sin egen distribution med egna bilar som levererar deras varor. De andra företagen använder inhyrda transportörer, både små och stora aktörer. Alla företag har i första hand när de pratat om leveransservice pratat om leveranstiden, men har sedan kommit tillbaka till att det ändå är helheten som är det viktiga för att kunna konkurrera. Utifrån de intervjuer som gjorts samt den analys som innan presenterats märks det att företagen lägger stora resurser och mycket tid på sin leveransservice. De utvalda företagen menar att helhetsperspektivet på leveransservicen är det som företagen kan konkurrera mest med, men att det finns element som utgör hela konkurrensperspektivet hos företagen.

Företagen arbetar med att bli bättre inom e-handel för att konkurrera mot sina konkurrenter. Att ständigt vara under utveckling är en viktig faktor för att lyckas på internet. Företagen arbetar olika med utveckling och det blir tydligt att olika företag arbetar på annorlunda sätt då de inte levererar samma produkter. De företag som arbetar inom modebranschen arbetar på liknande sätt, medan de företag som arbetar med mat jobbar på ett annat sätt. Framst när det gäller leveranstider och lagertillgänglighet.

De likheter som funnits är att företagen alltid försöker överträffa kundens förväntningar när det gäller leveransservice, framst när det gäller leveranspålitligheten. Alla företag arbetar med leveranspålitlighet för att få så nöjda kunder som möjligt.

Många av företagen lagerhåller också sina produkter då de arbetar efter att de produkter som finns på hemsidan ska finnas på lager för att kunna korta ner leveranstiden. Alla respondenter menar att de arbetar för att ha en så god leveranssäkerhet som möjligt till kund. Företagen har också gemensamt att de får mycket användbar information från sin kundtjänst som är värdefull i deras arbete mot en bättre leveransservice.

Det finns en rad olikheter hos företagen som arbetar med leveransservice, främst när det gäller leveranstiden där alla inte har samma förutsättningar att kunna leverera. De som också skiljer sig åt mycket är lagertillgängligheten, där vissa företag valt att ha en hög lagertillgänglighet och vissa en lägre.

Genom studien har vi fått många olika infallsvinklar, vissa fokuserar främst på leveranstid för att de tror detta är viktigast för kunden, medan andra menar att framtiden handlar om leveranspålitligheten och att kunna leverera vid den tidpunkt kunden vill sina produkter och till en specifik plats som kunden önskar. Företagen arbetar också olika med att följa upp leveransservicen och använder olika system för detta. Det som ska understrykas är att alla leveransserviceelement har en stor påverkan på varandra och beror av varandra.

Vad som komma skall inom e-handeln, lämnar vi till framtiden att visa. Det vi kan konstatera nu är att leveransservice är A och O i kampen om att konkurrera på e-marknaden.

## **6.1 Förslag på vidare forskning**

Det är spännande att se hur olika företag arbetar med leveransservice som konkurrensmedel eftersom det är tydligt utifrån studien. Företagen ser olika på hur arbetet med konkurrensmedel bör gå till. Det som vi kommit underfund med under studiens gång är att en studie i en och samma bransch hade gett en tydligare insikt kring hur företagen arbetar med leveransservice som konkurrensmedel. Genom att studera en och samma bransch kanske likheter och skillnader skulle kunna visas på ett tydligare sätt.



## **Bilaga 1**

### **Företag A, Anonym bransch**

Anton

*Supply Chain Manager*

Telefonintervju 2017-04-20

### **Företag B, Klädbranschen**

Andreas

*Logistikansvarig*

Telefonintervju 2017-03-28

### **Företag C, Klädbranschen**

Hanna

*Retail Coordinator*

Telefonintervju 2017-04-28

### **Företag D, Matbranschen**

Magnus

*Logistikansvarig*

Fysisk intervju 2017-04-19

### **Ellos Group, Kläd-, Inredning- och Elektronikbransch**

Gita Patel

*Logistik, processutvecklare*

Leif Johanson

*Operativ chef*

Telefonintervju 2017-03-28

### **Sportamore, Klädbranschen**

Jonas Kolehmainen

*Logistikchef*

Fysisk intervju 2017-04-10

**Jollyroom, Barnproduktsbranschen**

Johan Kittel

*Operativ chef*

Telefonintervju 2017-04-11

**Komplett, Elektronikbranschen**

Maria Björnsson

*Chef för kundservice, tidigare logistikarbetare*

Telefonintervju 2017-04-24

**MatHem, Matbranschen**

Sandra Pucar

*VD-assistent*

Mejlintervju 2017-04-18

**Matsmart, Matbranschen**

Martin Johannesson

*Logistikansvarig*

Telefonintervju 2017-04-26

## Bilaga 2

### Intervjufrågor:

- Berätta lite kort om företaget
- Vad har du för roll inom företaget?
- Hur utmärker ni er inom e-handel?
- Kan ni använda er av leveransservice som ett konkurrensmedel?
- Hur tänker ni kring er konkurrenskraft, har ni en medveten konkurrensstrategi?
- Vad fokuserar ni främst på inom leveransservice? (lagertillgänglighet, leveranstid, leveranssäkerhet, leveranspålitlighet)
- Varför har ni valt just dessa?
- Hur arbetar ni med leveranstid? (tid från kundorder till leverans)
- Hur arbetar ni med leveranssäkerhet? (kundorder som levereras med rätt artikel, i rätt mängd och i rätt kvalitet)
- Hur arbetar ni med leveranspålitlighet? (att kundorder levereras i utlovad tid)
- Hur arbetar ni med lagerservicenivå? (att produkterna finns i lager när kunden vill lägga en order)
- Hur arbetar ni för att utveckla dessa faktorer?
  - Mäter ni faktorerna? (för att kunna bli bättre)
- Hur arbetar ni med att utveckla er e-handel? (locka ännu mer kunder, gör sidan ännu bättre, något sådant tänker jag)
- Vilka faktorer tror ni konsumenterna föredrar?
- Vad har ni för policys när det gäller returer/reklamationer?
- Hur viktigt är det för er att kunderna är nöjda när det gäller leveransservice?
- Samlar ni in information från era kunder via t.ex. enkäter för att få veta vad kunderna tycker om er leveransservice?
- Kan ni nämna några fler konkurrensstrategier ni tror skulle vara bra att använda sig av?
- Hur tror ni framtiden inom e-handel kommer se ut?

## Referenslista

Allabolag.se

Aulkemeier, F. Schramm, M. Jacob, M. & Van Hillegersberg, J. (2016). *A Service-Oriented E-Commerce Reference Architecture*. Journal of theoretical and applied electronic commerce research, 11(1), pp. 26-45

Bjørnland, D. Persson, G. & Virum, H. (2003). *Logistik för konkurrenskraft: ett ledaransvar*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Cox, J. & Dale, B.G. (2001) *Service quality and e-commerce: an exploratory analysis*. Managing Service Quality: An International Journal. 11(2), pp. 121-131

Dibs by Nets (2016). *Svensk E-handel*.

<Tillgänglig:[http://www.dibspayment.com/sites/corp/files/files/SE/NEH\\_SE\\_2016\\_WEB.pdf?\\_hstc=40902717.b63eb2eb6ed70e6568cfc6067e689b98.1487615169215.1487615169215.1487615169215.1&\\_hssc=40902717.12214.1487615169215&\\_hsfp=2144845557&\\_ga=1.216663839.842774281.1487615167](http://www.dibspayment.com/sites/corp/files/files/SE/NEH_SE_2016_WEB.pdf?_hstc=40902717.b63eb2eb6ed70e6568cfc6067e689b98.1487615169215.1487615169215.1487615169215.1&_hssc=40902717.12214.1487615169215&_hsfp=2144845557&_ga=1.216663839.842774281.1487615167)> (170220)

E-barometern Helårsrapport. (2016) <Tillgänglig:<http://www.hui.se/statistik-rapporter/index-och-barometrar/e-barometern>> (170221)

E-barometern Helårsrapport. (2015) <Tillgänglig:<http://www.hui.se/statistik-rapporter/index-och-barometrar/e-barometern>> (170233)

Esper, T. Jensen, T. Turnipseed, F. Burton, S. (2003). *The last mile an examination of effect of online retail delivery strategies on consumers*. Journal of Business Logistics. 24(2), pp. 177-203

Ghezzi, A. Mangiaracina, R. & Perego, A. (2012). *Shaping the E-Commerce Logistics Strategy: A Decision Framework*. International Journal of Engineering Business Management. 4

Hultén, H. (2016) *Satsa på logistik som gör skillnad*. <Tillgänglig: <http://intelligentlogistik.com/e-handel/satsa-pa-logistik-som-gor-skillnad/>> (170222)

Jonsson, P. & Mattsson, S-A (2016). *Logistik: läran om effektiva materialflöden*. 3., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Logistikordboken, (2011). <Tillgänglig: <http://www.postnord.se/globalassets/sverige/pdf/faktablad/logistikordboken.pdf>>

Lumsden, K (2012). *Logistikens grunder*. 3., [utök. och uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Mingyao, H. Fang, H. Hanping, G. Yong, C. & Larissa, B. (2016). *Customized logistics service and online shoppers' satisfaction: an empirical study*. Internet Research. 26(2), pp. 484–497

Oskarsson, B. Ekdahl, B. & Aronsson, H. (2013). *Modern logistik: för ökad lönsamhet*. 4., [omarb. och utök.] uppl. Stockholm: Liber

Rabinovich, E. Bailey, J-P. (2004). *Physical distribution service quality in Internet retailing: service pricing, transaction attributes, and firm attributes*. Journal of Operations Management. 21(6), pp. 651-672

Shashank, R. 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. 32(2), pp. 167-179

Singh, M. (2002) *E-services and their role in B2C e-commerce*. Managing Service Quality: An International Journal

Storhagen, N G. (2011). *Logistik: grunder och möjligheter. 2.*, [uppdaterade och aktualiserade] uppl. Malmö: Liber

Stokes, A. & Jensen, T. (2011). Co-branding: *The effects of e-tailer and delivery carrier familiarity on price and e-tailer perceptions*. Journal Of Marketing Theory And Practice. 19(1), pp.97-108

Srinivasan, S-S. Anderson, R. & Ponnavaolu, K. (2002) *Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences*. Journal of Retailing. 78(1), pp. 41-50

Tiago, O. Alinho, M. Paulo, R. & Gurpreet D. (2017), *Modelling and testing consumer trust dimensions in e-commerce*. Computers in Human Behavior. 71, pp-153-164