Arbetar utvalda e-företag med leveransservice som konkurrensmedel

En kvalitativ studie ur ett företagsperspektiv

Av: Hanna Hjälmeby & Isabella Sundström

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


29 juni 2017

___________________________  ____________________________
Hanna Hjälmeby                  Isabella Sundström
Sammanfattning


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 bevakta sina konkurrenter för att kunna behålla sin position på marknaden.


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 självlklart 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

1. INLEDNING ............................................................................................................................................... 1
   1.1 BAKGRUND ........................................................................................................................................ 1
   1.2 PROBLEM DISKUSSION ...................................................................................................................... 4
   1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING ......................................................................................................... 5

2. TEORI ....................................................................................................................................................... 6
   2.1 TIDIGARE FÖRSKNING ...................................................................................................................... 6
   2.2 LEVERANSSERVICE .......................................................................................................................... 8
      2.2.1 Leveranstid ................................................................................................................................... 8
      2.2.2 Leveranspålitlighet ....................................................................................................................... 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 MÅLMIKEN ................................................................................................................ 11
   2.6 AVVÄGNING MELLAN KOSTNADER OCH INTÄKTER ............................................................................ 12
   3.7 TEORETISK REFERENS RAM ........................................................................................................... 13

3. METOD ...................................................................................................................................................... 14
   3.1 VAL AV METOD ................................................................................................................................... 14
   3.2 ÜRVAL .................................................................................................................................................. 14
   3.3 VAL AV RESPONDENTER .................................................................................................................... 14
   3.4 LITTERATUR ....................................................................................................................................... 15
   3.5 TILLVÅGAGÅNGSSÄTT ........................................................................................................................ 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

4. EMPIRI ....................................................................................................................................................... 19
   4.1 FÖRETAG A .......................................................................................................................................... 19
   4.2 FÖRETAG B .......................................................................................................................................... 22
   4.3 FÖRETAG C .......................................................................................................................................... 24
   4.4 FÖRETAG D .......................................................................................................................................... 27
   4.5 ELLLOS GROUP .................................................................................................................................... 29
   4.7 JOLLYROOM ....................................................................................................................................... 36
   4.8 KOMPLETT .......................................................................................................................................... 39
   4.9 MATHEM ............................................................................................................................................. 41
   4.10 MATSMART ....................................................................................................................................... 43

5. ANALYS ...................................................................................................................................................... 45
   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 MÅLMIKEN ................................................................................................................... 54
   5.8 LEVERANSSERVICE SOM KONKURRENSMEDEL ............................................................................... 55

6. SLUTSATS .................................................................................................................................................. 57
Figurförteckning

FIGUR 1 E-HANDELS OMSÄTTNING (E-BAROMETERN ÅRSRAPPORT 2016) ................................................. 2
FIGUR 2 E-HANDELS 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 LEVERANS SERVICE OCH INTÄKTER (LUMSDEN 2012) .............................. 12

Tabellförteckning

TABELL 1 LEVERANSTID ......................................................................................................................... 45
TABELL 2 LEVERANSSÄKERHET .......................................................................................................... 47
TABELL 3 LEVERANSPÅLITLIGHET ....................................................................................................... 49
TABELL 4 LAGERTILLGÄNLIGHET ........................................................................................................ 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 konkurrenser 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?


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)


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.


1.2 Problemdiskussion


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 produktkategori 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).


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


2.1 Tidigare forskning


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


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)


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).

2.2.2 Leveranspålitlighet

Leveranspålitligheten definieras som tillförlitligheten i leveransen, det vill säga att företaget kan leverera vid den tidpunkt som utlovats till kunden. För att företaget ska vara medvetna om sin leveranspålitlighet kan de mäta den 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)


2.2.3 Leveranssäkerhet


2.2.4 Lagertillgänglighet

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

2.3 Förhållande mellan leverantör och kund

2.4 Konkurrensfördelar


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.


Figur 3 Logistiska målmixen (Lumsden 2012)
2.6 Avvägning mellan kostnader och intäkter


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)
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 leverans servicen. 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.

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


### 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.


### 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

3.5 Tillvägagångssätt
3.6 Intervjuguiden


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 intervjuens gång. Efter intervjun sammanställdes data från intervjuerna och skrevs in i empiridelen av uppsatsen.


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 intervjuguidet.
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 Påliltighet
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 koncentrera 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


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 och växer mer för varje år. Företaget är ett dotterbolag som i sin tur ägs av ett riskkapitalbolag.


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

1 Allabolag.se

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


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” produktområdena 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 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. År varan lagerhållan kan den levereras väldigt snabbt, vilket Anton tror är den starkaste faktorn tillsammans med priset.

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


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 omtyckad 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."


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

2 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 upptå tar det två dagar. Orden 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.


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.


4.3 Företag C


---

3 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.


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 ständig 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 flexiblare 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 returetiketer 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

4.4 Företag D


Genom att hålla kolla 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 kvalitésmöten en gång i veckan med alla enheter, där de tar upp daglig kontroll för att ”back-tracka” vad som gick fel.

⁴ Allabolag.se
Personen som plockat fel blir även varse om detta på mötet då arbetarens namn står med på orden. 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 ruttprogram, för att se om de kan optimeras.

**Leveranspålitlighet**en 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 rutplanering 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.


**4.5 Ellos Group**


---

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


**Leveranspålitligheterna** 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 underlagt 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 ruttför paketet, samt en avgångstid som gör att orden placeras i en viss turordning beroende på försändelseslag och vart kunden bor.

Det ska vara lätt för kunden att göra en retur, men det ska inte vara möjligt att missbruca. 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 oftastr 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. År 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 prioritét 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


4.6 Sportamore


6 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.


"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 korrekt 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.

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 när 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


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 klarar 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 matkassorna 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

4.7 Jollyroom


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 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

7 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 leveransplåtighet 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 lager tillgängliga 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.


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.


4.8 Komplett

Komplett är verksamma i Sverige sedan år 2000. Komplett går under Komplett Group som har varit verksamma i 20 år och finns stationerade i Norge. Totalt har Komplett Group 18 nätbutiker där en av dessa nätbutiker är Komplett på den svenska marknaden. De säljer datorkomponenter, PCs, hemelektronik och andra relaterade tillbehör. År 2015 omsatte företaget cirka en miljard kronor⁸.

Eftersom Komplett 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 Komplett 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 Komplett 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 Komplett 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 Komplett 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 Komplett 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. Komplett arbetar i skift där det bemannas utefter vilka tider som behövs.

---

⁸ Allabolag.se


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 är den största matvarubutiken på internet och har ett stort fokus på kvalité och tror att den är bäst inom kvalité 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 kvalité. Mejeri, kött och fisk förhandlar vi hårt med leverantörer för att vi ska få produkterna snabbt och däremed 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 leveransspänningar 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 leveranspålitligheterna arbetar MatHem mycket med ruttopimering 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.

---

9 Allabolag.se
Inköpsavdelningen på MatHem arbetar efter modeller som prognostiserar hur mycket som kommer säljas, därefter bestämns volymen som ska vara lager tillgänglig. 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 kompensa 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 konkurrenser har ökat. Det är viktigt att utmärka sig bland konsumenterna skriver Sandra. De fokuserar på att utmärka sig genom att ha bäst kvalité 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 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.

\(^{10}\) 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 ihoplockad.


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 teorier och empirin som tidigare presenterats. Kapitlet kommer också innehålla tabeller med sammanställd empiri för att underlättta för läsaren.

5.1 Leveranstid

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

Tabell 1 Leveranstid

Enligt Tabell 1 ovan kan likheter och skillnader påvisas tydligt när det gäller leveranstiden.


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.


5.2 Leveranssäkerhet

<table>
<thead>
<tr>
<th>FÖRETAG</th>
<th>Leveranssäkerhet</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Företag A, Anonym bransch</td>
<td>Ja</td>
</tr>
<tr>
<td>Företag B, Klädbransch</td>
<td>Ja</td>
</tr>
<tr>
<td>Företag C, Klädbransch</td>
<td>Nej</td>
</tr>
<tr>
<td>Företag D, Matbransch</td>
<td>Ja</td>
</tr>
<tr>
<td>Ellos Group, Kläd-, Inredning- &amp; Elektronikbransch</td>
<td>Ja</td>
</tr>
<tr>
<td>Sportamore, Klädbransch</td>
<td>Ja</td>
</tr>
<tr>
<td>Jollyroom, Barnproduktbransch</td>
<td>Ja</td>
</tr>
<tr>
<td>Komplett, Elektronikbransch</td>
<td>Ja</td>
</tr>
<tr>
<td>MatHem, Matbransch</td>
<td>Ja</td>
</tr>
<tr>
<td>Matsmart, Matbransch</td>
<td>Ja</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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 självt utan kan hålla någon annan ansvarig för leveranssäkerheten.


Skillnaden i leveranssäkerheten är att Företag C inte innehåller 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

<table>
<thead>
<tr>
<th>FÖRETAG</th>
<th>Leveranspålitlighet</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Företag A, Anonym bransch</td>
<td>Ja</td>
</tr>
<tr>
<td>Företag B, Klädbransch</td>
<td>Ja</td>
</tr>
<tr>
<td>Företag C, Klädbransch</td>
<td>Ja</td>
</tr>
<tr>
<td>Företag D, Matbransch</td>
<td>Ja</td>
</tr>
<tr>
<td>Ellos Group, Kläd-, Inredning- &amp; Elektronikbransch</td>
<td>Ja</td>
</tr>
<tr>
<td>Sportamore, Klädbransch</td>
<td>Ja</td>
</tr>
<tr>
<td>Jollyroom, Barnproduktbransch</td>
<td>Ja</td>
</tr>
<tr>
<td>Komplett, Elektronikbransch</td>
<td>Ja</td>
</tr>
<tr>
<td>MatHem, Matbransch</td>
<td>Ja</td>
</tr>
<tr>
<td>Matsmart, Matbransch</td>
<td>Ja</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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 leveranspålitligheten 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 högst 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.

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. Komplett 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 leveransservice 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.

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>FÖRETAG</th>
<th>Lagertillgänglighet</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Företag A, Anonym bransch</td>
<td>Hög</td>
</tr>
<tr>
<td>Företag B, Klädbransch</td>
<td>Mellan</td>
</tr>
<tr>
<td>Företag C, Klädbransch</td>
<td>Hög</td>
</tr>
<tr>
<td>Företag D, Matbransch</td>
<td>Låg</td>
</tr>
<tr>
<td>Ellos Group, Kläd-, Inredning- &amp; Elektronikbransch</td>
<td>Hög</td>
</tr>
<tr>
<td>Sportamore, Klädbransch</td>
<td>Hög</td>
</tr>
<tr>
<td>Jollyroom, Barnproduktbransch</td>
<td>Hög</td>
</tr>
<tr>
<td>Komplett, Elektronikbransch</td>
<td>Mellan</td>
</tr>
<tr>
<td>MattHem, Matransch</td>
<td>Mellan</td>
</tr>
<tr>
<td>Matsmart, Matransch</td>
<td>Hög</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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.


5.5 Leveransservice

5.6 Returer och Reklamationer

5.7 Logistiska målmixen


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.


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.

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 lyfts.

Det som studien syftade till var att studera om företag använder leveransservice som ett konkurrensmmedel och om det i så fall är ett medvetet val. Resultatet från studien visar att leveransservice används som ett konkurrensmmedel 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 konkurrens perspektivet hos företagen.


De likheter som funnits är att företagen alltid försöker överträffa kundens förväntningar när det gäller leveransservice, främst när det gäller leveransplåtligheten. Alla företag arbetar med leveransplåtlighet 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 kommer 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 policies 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


