



AKADEMIN FÖR TEKNIK OCH MILJÖ
Avdelningen för industriell utveckling, IT och samhällsbyggnad

Modell för analys och effektivisering av e-handel med tillhörande distribution

En fallstudie på EM-möbler

Hanna Vikström Axelsson

Ida Lindgren

2015

Examensarbete, Högskoleingenjörsexamen, 15hp

Industriell ekonomi

Ekonomiingenjörsprogrammet

Handledare: Stefan Eriksson

Examinator: Göte Olsson

Förord

Vi vill tacka de personer som gjort det här examensarbetet genomförbart. Först vill vi tacka EM-möbler för att vi har fått utföra examensarbetet hos er. Ett särskilt tack till Thommy Grape som varit vår kontaktperson inom företaget. Vi vill även tacka butikscheferna och vice butikschef för att de har tagit sig tid att medverka i intervjuer. Därefter vill vi tacka de personer som tagit sig tid att korrekturläsa denna rapport. Slutligen vill vi tacka vår handledare Stefan Eriksson och vår examinator Göte Olsson som har gett oss goda råd och guidat oss genom denna process.

Gävle, juni 2015

Hanna Vikström Axelsson

Ida Lindgren

Hanna Vikström Axelsson

Ida Lindgren

Sammanfattning

Bakgrund och problem: Användningen av e-handel har växt de senaste åren och detta har medfört större möjligheter för kunder. E-handeln har möjlighet att nå ut till en större målgrupp utan geografiska hinder. Detta medför ett behov av förändring i distributionen av fysiska produkter. Kunder som använder sig av e-handel har höga krav på företag och det är viktigt att e-handeln är så effektiv som möjligt för att kunna konkurrera med andra företag.

Syfte: Syftet med studien var att utforma en modell för analys och effektivisering av e-handel med tillhörande distribution. Modellen utvärderades vid EM-möbler.

Metod: En litteraturstudie utformades från vetenskapliga artiklar, böcker och internetsidor. Den teori som samlades in ligger till grund för modellen för analys och effektivisering av e-handel med tillhörande distribution som fortsättningsvis även kommer benämnas som *effektiviseringsmodellen*. Empirisk data samlades in genom intervjuer med butikschefer och annan personal på EM-möbler samt en enkät besvarades av EM:s kunder.

Effektiviseringsmodellen: En modell utformades genom en sammanställning av viktiga faktorer från teorin. Vid tillämpning av modellen framkom en del problem och utvecklingsområden som EM står inför. Efter tillämpningen av modellen framkom även vilka styrkor och svagheter modellen har.

Slutsats: Det är många faktorer som påverkar arbetet med e-handel och kunder ställer höga krav när det gäller hemleveranser. För att skapa en modell för analys och effektivisering av e-handel med tillhörande distribution har faktorer från teorin sammanställts. För att tydliggöra länkarna mellan de olika faktorerna utformades en ”karta” och en steg-för-steg guide utformades för att förtydliga hur modellen ska tillämpas. När modellen tillämpades på fallföretaget framkom en del problem- och utvecklingsområden. På grund av det är så många faktorer som påverkar e-handel med tillhörande distribution och *effektiviseringsmodellen* endast tar upp en del faktorer finns i vidare studier möjligheter för utveckling av modellen.

Nyckelord: e-handel, effektivisering, påverkande faktorer, e-service, IT och distribution

Abstract

Background and problem: The use of e-commerce has grown during the last years and this has resulted in more opportunities for the customers. With e-commerce it is easier to reach out to a bigger targeted group without geographical obstacles. This causes a need for changes in the distribution of physical products. Because of the high demands customers have on e-commerce it is important that companies work step by step to improve the e-commerce or they will not be able to compete with other companies.

Purpose: The purpose with this study was to design a model for analysis and streamlining in e-commerce and appurtenant distribution. The model is evaluated at the company EM-möbler.

Method: A literature study was conducted from scientific articles, books and internet. The collected theory is the base for the model. The empirical data was gathered by interviews with store managers and other personnel at EM-möbler and the customers replied to a survey.

Model: A model was conducted through a compilation of important factors from the theory. When the model was applied on the case company a few problem areas and areas of development emerged. After applying the model the strengths and weaknesses of the model appeared.

Conclusion: there are many factors influencing the process of e-commerce and the customers have high demands on the home delivery. To design a model for analysis and streamlining in e-commerce and appurtenant distribution have all the factors from the theory been compiled. To clarify the links between the different factors a “map” was designed and to clarify how the model should be applied a step-for-step guide was created. When the model was applied on the case company some problem areas and areas of development emerged. Because of the many factors influencing e-commerce and the appurtenant distribution there are good possibilities for development of the model since the model only treat a few factors.

Keywords: e-commerce, streamlining, influencing factors, e-service, IT and distribution

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Syfte och frågeställningar.....	2
1.2	Avgränsningar	2
1.3	Disposition	3
2	Metod.....	4
2.1	Fallstudie	4
2.2	Intervjuer	5
2.3	Enkät.....	6
2.4	Litteraturstudie	7
2.5	Modell för analys och effektivisering av e-handel med tillhörande distribution.....	7
2.6	Kritisk granskning av metod	7
3	Teoretisk referensram	9
3.1	E-handel	9
3.1.1	Viktiga faktorer vid effektivisering av e-handel.....	9
3.1.2	Kundernas krav på e-handel	10
3.1.3	E-service	11
3.2	Distributionslogistik.....	12
3.2.1	Distribution i e-handel jämfört med traditionell handel	12
3.2.2	Logistic service provider (LSP).....	13
3.2.3	Leveransservice	14
3.3	Logistik och Supply chain management	15
3.3.1	Supply chain management (SCM).....	15
3.3.2	Supply chain	16
3.4	IT inom e-handel	18
3.5	Affärssystem (ERP-system) i B2B e-handel.....	19
3.5.1	Hemsida	20
3.6	Sammanfattning av teoretisk referensram.....	21
4	Modell för analys och effektivisering av e-handel med tillhörande distribution.....	22
4.1	Stöd 1 ”karta” över länkar mellan olika faktorer	24
4.2	Stöd 2 steg-för-steg guide vid tillämpning av effektiviseringsmodellen	26

5	Nulägesbeskrivning.....	30
5.1	E-handel	30
5.2	Sortiment	31
5.3	Flödet av varor	32
5.4	Distributionslogistik till kunderna	33
5.5	Flödet av information och IT-system.....	33
5.6	Butikernas syn på införandet av e-handel	34
5.6.1	Intervju med butikschef i Valbo (Gävle).....	34
5.6.2	Intervju med vice butikschef i Umeå som även ansvarar för företagets sociala medier.....	36
5.6.3	Intervju med butikschef i Linköping	37
5.7	Kundefterfrågan (svar på enkät).....	38
5.8	Sammanfattning av nuläget.....	41
6	Tillämpning av <i>effektiviseringsmodellen</i> på EM-möbler	43
6.1	Målsättning (1) & Kartläggning av nuläget (2).....	43
6.2	Identifiera problemområden (3) & Finns resurser för att lösa problemet? (4)	43
6.3	Identifiera huvudområde (5), Identifiera faktor på nivå 1 (6) & Identifiera faktor på nivå 2 som orsakar problemet (7).....	44
6.4	Analys och förbättringsförslag (8)	45
6.4.1	IT.....	45
6.4.2	Distribution.....	49
6.5	Utvärdering och vidareutveckling av modell.....	50
7	Rekommendationer till fallföretaget	52
8	Slutsats	54
8.1	Syfte och frågeställningar	54
8.2	Förslag till vidare studier	56
9	Referenser	57

Bilagor	60
Bilaga 1: Intervjufrågor till IT-chef på EM	60
Bilaga 2: Intervjufrågor till butikschef/vice butikschef.....	62
Bilaga 3: Enkätundersökning för EM:s kunder	63
Bilaga 4. Statistik på enkät	66

Tabell och figurförteckning

Tabell 2.1: <i>Tabell över intervjuade personer</i>	6
Tabell 3.1: <i>Jämförelse av transport i traditionell handel och e-handel</i>	13
Tabell 6.1: <i>Tabell över problemområden med tillhörande huvudområde, nivå 1 faktorer och nivå 2 faktorer</i>	44
Figur 3.1: <i>Supply chain modell i e-handel</i>	17
Figur 3.2: <i>Flöde av konventionell supply chain och internet driven supply chain</i>	18
Figur 4.1: <i>Effektiviseringsmodellen</i>	23
Figur 4.2: <i>Stöd 1 "karta" över hur de olika nivå 1 och nivå 2 faktorerna är kopplade till varandra</i>	25
Figur 4.3: <i>Stöd 2 steg-för-steg guide vid tillämpning av effektiviseringsmodellen</i>	27
Figur 5.1: <i>Flöde av produkter från leverantör till konsument</i>	32
Figur 5.2: <i>Flödet av information och produkter från beställning till konsument</i>	34
Figur 5.3: <i>Statistik över vilka produkttyper kunder föredrar att handla via e-handel</i> ...	38
Figur 5.4: <i>Kunders åsikt om vikten att kunna spåra produkten</i>	39
Figur 5.5: <i>Kunders åsikt om att ha möjlighet att designa egna möbler</i>	40
Figur 5.6: <i>Kunders åsikt om möjlighet att använda presentkort vid internetköp</i>	40
Figur 8.1: <i>Effektiviseringsmodellen</i>	55

1 Inledning

Inledningen tar upp bakgrunden till den här vetenskapliga studien, syftet, avgränsningar, frågeställningar och en disposition över uppsatsen.

E-handel kan enligt Hesse (2002) beskrivas som elektroniskt utbyte av information och transaktioner mellan olika kommersiella aktörer. Kommersiella aktörer kan vara företag, vilket kallas business to business (B2B) e-handel. Detta ska skiljas från e-handel som sker mellan ett företag och konsumenter så kallad business to customer (B2C) e-handel (Ibid). Den globala försäljningen har ökat tack vare att internet har blivit mer tillgängligt, snabbare och säkrare (Jin och Oriaku, 2013). E-handel ger kunder fler möjligheter och medför att företag kan nå en större målgrupp av kunder utan geografiska hinder (Ibid). Handeln på internet har gjort det möjligt för kunder att handla när de vill utan ansträngning (Colla och Lapoule, 2012).

Användandet av e-handel har ökat med åren sedan internet introducerades för allmänheten (Burt och Sparks, 2003; Mokhtarian, 2004; Visser och Lanzendorf, 2004; Xing et al, 2011). E-barometern (2014) innehåller statistik över svensk e-handel och ges ut av PostNord i samarbete med Svensk Digital Handel och HUI (Handelns Utredningsinstitut) Research. Enligt deras statistik har svensk e-handel inom detaljhandeln ökat med 17 % under det tredje kvartalet år 2014 jämfört med samma period år 2013. E-handel är alltså ett område som ständigt växer.

Med hjälp av e-handel kan företag nå kunder över hela världen, men detta leder också till krav från kunderna på en effektiv e-handel. Mokhtarian (2004) och Visser och Lanzendorf (2004) påvisar att en viktig faktor idag är att det finns väldigt lite forskning om sambandet mellan distribution och B2C e-handel. Det är därför nödvändigt med vidare forskning runt detta område (Ibid). En anledning till att många företag som driver e-handel misslyckas idag är dels på grund av att de inte tar hänsyn till logistiken som en nyckelfaktor för framgång (Delfmann et al., 2002). Enligt Hesse (2002) är det nödvändigt med fortsatt forskning om

kopplingen mellan e-handel, logistik och godstransporter då exakta data, fallstudier samt kunskap saknas för att skapa en generalisering.

En fallstudie utfördes på EM-möbler för att samla in empirisk data. EM-möbler lanserade en beta version av e-handel i februari 2015 vilket gör att de är i uppstartningsfasen. De har ännu inte marknadsfört sin e-handel vilket gör att få känner till den. De har stora framtidsplaner och mål för e-handeln och denna studie kan hjälpa dem att utvecklas vidare.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att utforma en modell för analys och effektivisering av e-handel med tillhörande distribution. Modellen utvärderas vid EM-möbler.

Frågeställningarna som studien behandlar är:

- 1. Vilka faktorer är viktiga att ta hänsyn till vid effektivisering av e-handel med tillhörande distribution?*
- 2. Vad ställer företags kunder för krav på e-handel och tillhörande distribution?*
- 3. Hur kan en modell för analys och effektivisering av e-handel med tillhörande distribution utformas?*
- 4. Vilka styrkor och svagheter innebär modellen samt hur kan den utvecklas vidare?*

1.2 Avgränsningar

Modellen har utformats för analys och effektivisering för företag med befintlig e-handel. Det finns flera olika typer av kostnader inom de olika områdena i modellen men den här studien berör dock endast kostnader i samband med distribution.

1.3 Disposition

Kapitel 1 Inledning – Inledningen tar upp bakgrunden till studien och sedan presenteras syftet och frågeställningarna.

Kapitel 2 Metod – Andra kapitlet förklarar hur teoretisk och empiriska data har samlats in samt reliabiliteten och validiteten för tillämpning av valda metoder.

Kapitel 3 Teoretisk referensram – Det här kapitlet behandlar den teori som är relevant för den här studien.

Kapitel 4 Modell för analys och effektivisering av e-handel med tillhörande distribution – Modellen består av en sammanställning av alla faktorer, en ”karta” med länkar mellan faktorerna och en steg-för-steg guide vid tillämpning.

Kapitel 5 Nulägesbeskrivning – Kapitel fem kartlägger hur fallföretagets verksamhet fungerar i nuläget.

Kapitel 6 Tillämpning av effektiviseringsmodellen på EM-möbler– Detta kapitel redovisar vad som framkom när *effektiviseringsmodellen* tillämpades på fallföretaget.

Kapitel 7 Rekommendationer till fallföretag – Efter analysen redogörs förbättringsförslag till fallföretaget.

Kapitel 8 Slutsats – Slutligen besvaras syftet och frågeställningarna

2 Metod

Det här kapitlet behandlar de metoder som använts för att utföra denna studie. Efter det redogörs för hur modellen utformades med grund från teorin. Därefter följer en kritisk granskning av metodval och utförandet vid insamlingen av data.

2.1 Fallstudie

Studien består av teoretisk studie och en fallstudie. En fallstudie innebär att studien är explorativ och endast ett fallföretag undersöks (Biggam, 2008). Fallstudier baseras på empirisk datainsamling, empirisk data är information som samlas in genom till exempel observationer, intervjuer och enkäter (Ibid). För att samla in empirisk data till denna studie utfördes intervjuer med personal på EM och en enkät skickades ut för att ta reda på vad kunder efterfrågar vid e-handel. De som svarade på enkäten var inte endast kunder på EM utan även potentiella kunder. Vid empirisk forskning är det enligt Murray och Hughes (2008) vanligt att två olika typer av forskningsmetoder används, kvantitativ och kvalitativ. Kvantitativ datainsamling innebär att data som samlas in och analyseras kommer från flera olika källor och går att mäta samt att det oftast finns möjlighet för en statistisk analys, till exempel enkäter. Kvalitativ datainsamling är istället en insamling av information från få källor som analyseras, till exempel intervjuer, fokusgrupper och observationer (Ibid). Enkäten som besvarades gav kvantitativa data och denna data sammanställdes i tabeller och grafer (se Bilaga 4). De kvalitativa data som samlades in var i form av intervjuer med personal på EM-möbler. Intervjuerna ligger som grund för kartläggningen av nuläget för företagets arbete med e-handel.

2.2 Intervjuer

Det är lämpligt att använda sig av intervjuer när det handlar om att få information från ett fåtal personer, när det inte finns några klara svarsalternativ samt när svaren behöver följas upp med fler frågor (Andersen och Schwencke, 1998). Intervjuer kan utföras på olika sätt. Intervjun kan vara strukturerad, vilket innebär att det finns ett färdigt frågeformulär som följs (Biggam, 2008). Den kan även vara semi-strukturerad, vilket innebär att det finns nyckelfrågor men att det även finns även plats för spontana frågor som uppkommer under intervjun. Fördelen med en strukturerad intervju är att det är lätt att behålla fokus, medan fördelen med semi-strukturerade frågeformulär är att det finns möjlighet för konfrontation av huvudproblemen. Samtidigt finns det utrymme för oväntade vändningar (Ibid).

Andersen och Schwencke (1998) tar upp en del punkter som är viktiga att ta hänsyn till när en intervju genomförs. Några av dessa är:

- Det är viktigt att skapa förtroende och kontakt. Detta kan utföras genom att se till att de intervjuade får tillräcklig information om intervjun och att respektera den som intervjuas.
- Genom att förbereda intervjun.
- Lyssna och ställa följdfrågor.
- Ta den tid som behövs för att skriva ned svaren på frågorna.
- Undvika att ställa frågor som kan besvaras med ett ja eller nej och att leda svaren i en förväntad riktning.

För att samla in information om hur företaget arbetar har intervjuer utförts med EM:s CIO (Chief Information Officer) som är placerad på EM-butiken i Uppsala. Intervjun konstruerades som en semi-strukturerad intervju där vissa frågor var förutbestämda medan följdfrågor ställdes mer spontant (se Bilaga 1). Under intervjun antecknades svaren på frågorna och de sammanställdes sedan. Sammanställningen skickades till den intervjuade så att han/hon kunde kontrollera att inga missförstånd hade uppstått. Intervjuer har även utförts med andra anställda på företaget både butikschefer och en vice butikschef på EM (se Bilaga 2). Intervjuerna ägde rum i den butik där respektive person arbetar. Sammantaget har fyra personer intervjuats varav en är CIO, två butikschefer och en vice

butikschef. Intervjuerna utfördes på två olika vis, personligt möte och via telefon (se Tabell 2.1).

Tabell 2.1. Tabell över intervjuade personer.

Befattning	Datum	Plats	Utförande av Intervju
CIO	2015-04-08	Uppsala	Personligt möte
Butikschef	2015-05-13	Valbo, Gävle	Personligt möte
Vice butikschef	2015-05-13	Umeå	Telefon
Butikschef	2015-05-15	Linköping	Personligt möte

2.3 Enkät

Enkäter är lämpligare än intervjuer när ett stort antal personer ska medverka och när personerna är spridda geografiskt sett (Andersen och Schwencke, 1998). Vid enkätundersökningar undviks ”intervjueffekten” vilket innebär att intervjuerna påverkar svaren som den intervjuade ger (Andersen och Schwencke, 1998).

Några aspekter som är viktiga att ta hänsyn till vid utformandet av en enkät är enligt Andersen och Schwencke (1998):

- Tydlig och klar formulering av frågor.
- Att svarsalternativen ska täcka alla möjligheter.
- Undvika att formulera frågorna på ett sätt som kan leda den tillfrågade till ett visst svar.

En enkät användes för att ta reda på hur EM:s kunder upplever e-handeln (se Bilaga 3). Denna arbetsform valdes för att ett stort antal personer ska ha möjlighet att medverka och för att få en geografisk spridning för att skapa ett mer generellt resultat. Enkäten bestod av elva frågor. Frågorna behandlade bland annat områden som varför kunder handlar på internet och hur viktigt de tycker olika faktorer är när det gäller e-handel. Frågorna till enkäten behandlade e-handel generellt sett men även e-handeln på EM. Enkäten spreds ut via Facebook för att få en geografisk spridning och för att nå ut direkt till EM:s kunder stod vi i en av deras butiker och samlade in svar.

2.4 Litteraturstudie

För att få underlag till den här studien har vetenskapliga artiklar inom de angivna områdena samlats in från databasen Emerald och sökmotorn Google Scholar. Google Scholar är en sökfunktion och söker i andra databaser efter bland annat vetenskapliga artiklar. Nyckelorden som har använts vid sökningar av artiklar är exempelvis: e-commerce, distribution och effective electronic commerce. Vid sökningarna hittades en mängd relevant litteratur. Artiklarna valdes ut efter relevant rubrik, sammanfattning och om de hade stor relevans för de frågeställningar den här studien grundas på. Kurslitteratur inom området logistik och internetsidor har även använts för att utföra studien. Därefter har RefWorks använts för att underlätta hanteringen och organiseringen av referenser.

2.5 Modell för analys och effektivisering av e-handel med tillhörande distribution

För att utföra studien har en modell för analys och effektivisering av e-handel med tillhörande distribution utformats. Modellen kommer fortsättningsvis även benämnas som *effektiviseringsmodellen*. Den grundar sig på den teori som studien behandlar. Genom teorin framkom olika faktorer som har stor påverkan vid effektivisering av e-handel. För att få en tydlig överblick av faktorerna strukturerades de i en effektiviseringsmodell. Sambandet mellan de olika faktorerna tydliggörs i en ”karta” och för att underlätta arbetet med *effektiviseringsmodellen* utformades en steg-för-steg guide. En kritisk granskning av modellens tillämpbarhet redovisas i avsnitt 6.5 *Utvärdering och vidareutveckling av modell*.

2.6 Kritisk granskning av metod

Reliabilitet betyder att mätningarna är utförda på ett korrekt sätt (Thurén, 2007). När till exempel en enkätundersökning utförs måste den bygga på ett tillräckligt stort antal personer så att undersökningen blir representativ och på så sätt minskar risken för att tillfälligheter influerar slutresultatet. Validitet innebär istället att det som ska undersökas verkligen har undersökts (Ibid).

Vi anser att för att få en tydlig bild av hur företaget arbetar med e-handel räckte det att intervjua endast en person då den intervjuade är ansvarig för arbetet med e-handel. När det gäller informationen om hur de anställda upplever e-handel har butikschefer och vice butikschefer i olika butiker på olika geografiska platser intervjuats. EM:s CIO intervjuades angående hur denne upplever e-handel men även butikschefer har intervjuats för att erhålla en större förståelse för hur e-handel upplevs och för att öka undersökningens validitet. För att få information om kundernas åsikter angående e-handel har en enkät använts. Nackdelen med enkäter är att följdfrågor inte kan ställas, vilket leder till att vissa svar kan vara svåra att tolka. En enkät ansågs vara den mest effektiva metoden gällande insamlande av information från en stor mängd människor. Reliabiliteten på enkäten anses hög då enkäten besvarats av många personer.

Böcker har lägre reliabilitet än vetenskapliga artiklar då böcker inte blir granskade innan publicering vilket vetenskapliga artiklar blir. De flesta böcker i studien är dock kurslitteratur vilket betyder att högskolan har granskat böckerna och ansett dem som lämpliga för studieunderlag. Vid användning av Internetkällor är det extra viktigt att vara källkritisk då alla kan publicera information på internet. Viss information som publiceras på internet kan vara publicerad med syfte att marknadsföra till exempel ett företag eller dess produkter. Vi är medvetna om detta och har därför varit kritiska vid bearbetning av den information som hämtats från internet.

3 Teoretisk referensram

Den här delen av rapporten tar upp viktig teori i samband med syftet och frågeställningarna för att ge en grund till effektiviseringsmodellen.

3.1 E-handel

E-handel kan enligt Hesse (2002) beskrivas som elektroniskt utbyte av information och transaktioner mellan olika kommersiella aktörer. Kommersiella aktörer kan vara företag, vilket kallas business to business (B2B) e-handel. Detta ska skiljas från e-handel som sker mellan ett företag och konsumenter så kallad business to customer (B2C) e-handel (Ibid). Duffy och Dale (2002) menar att e-handel refererar till handel som sker på internet, vanligtvis genom att en köpare besöker säljarens webbsida och utför ett köp där. Den globala försäljningen ökar tack vare att internet blir mer tillgänglig, snabbare och säkrare (Jin och Oriaku, 2013). E-handel ger kunder fler möjligheter och gör så att företag kan nå en större målgrupp av kunder utan geografiska hinder (Ibid). Handeln på internet har gjort det möjligt för kunder att handla när de vill utan ansträngning (Colla och Lapoule, 2012).

3.1.1 Viktiga faktorer vid effektivisering av e-handel

För att lyckas med e-handel är det viktigt att bygga och behålla en bra relation med kunderna genom att upprätthålla en bra kundservice (Singh, 2002). E-handel gör det möjligt för kunder att få tillgång till information och kunskap om kvalitet snabbare än förut. En studie utförd av Singh (2002) visar att kunder som handlar på internet förväntar sig en snabb service med hög kvalitet. Undersökningar utförda med syfte att granska kundnöjdhet visar att faktorer som sena eller felaktiga leveranser är viktiga att ta hänsyn till och åtgärda för att få nöjda kunder (Colla och Lapoule, 2012). En viktig faktor som skiljer sig mellan olika företags utförande av e-service är flexibilitet när det kommer till uppfyllandet av informationsbehov, order och att lösa klagomål angående köp på internet (Jin och Oriaku, 2013). Flexibilitet angående logistik är ett område som är viktigt att ta hänsyn till då det behandlar företagets förmåga att snabbt och kostnadseffektivt

justera sitt lager, varumagasin och transport för att uppfylla kundernas krav (Jin och Oriaku, 2013). E-handel medför svårigheter för företag att förutse den geografiska fördelningen av varor jämfört med traditionell handel. Det beror på att människor kan beställa produkter på internet från många olika platser, vilken tid som helst, bara de har tillgång till internet (Jin och Oriaku, 2013). Kunder kan beställa via internet och låta företaget leverera produkten direkt vart de än vill. Detta leder till att företag måste ha en mer flexibel kapacitet för att justera det fysiska distributionssystemet och den interna verksamheten som svar på variationerna i internet-handeln (Jin och Oriaku, 2013). Vid e-handel kan kunder antingen hämta upp varorna i butiken eller få dem levererade till bestämd adress (Colla och Lapoule, 2012). Problemen med hemleverans vid e-handel är att det ofta blir dyrt för företaget i form av leveranskostnader (Ibid). Varutransporterna grundade sig tidigare på ett okänt behov men tack vara en integrerad data- och informationshantering kan en flexibel distribution och e-handel transportera de varor som blivit beställda och på så sätt fungera mer effektivt (Hesse, 2002).

3.1.2 Kundernas krav på e-handel

En studie utförd av Colla och Lapoule (2012) handlar om e-handel av matvaror där huvudorsaken till att kunder använder sig av e-handel istället för traditionell handel var att det sparar tid och är bekvämt. E-handel gör det möjligt för kunder att handla när de själva vill (Colla och Lapoule, 2012). Marknaden blir också bredare eftersom möjligheterna att handla inte begränsas geografiskt (Jin och Oriaku, 2013). Tillit är viktigt när det gäller uppgörelsen mellan köpare och e-leverantörer (Gotzamani och Tzavlopoulos, 2009). Det är viktigt på grund av risken och osäkerheten som finns i miljön på internet (Ibid). Kunder förväntar sig att leverantörerna ska vara pålitliga, etiska och uppföra sig på ett socialt lämpligt sätt (Ibid). Gotzamani och Tzavlopoulos (2009) delar upp nyckelfaktorerna som påverkar kvaliteten av e-handel i form av kvalitet av e-service och kvalitet av traditionell handel. De faktorer som påverkar kvaliteten hos e-handeln är: serviceförmåga, produkt- och servicedifferentiering och anpassning där områden som bekvämlighet, snabb leverans, rykte samt säkerhet ingår (Ibid). Kunder kräver högre kvalitet på servicen gällande e-handel och det leder till att företag måste ta hänsyn till dessa faktorer (Gotzamani och Tzavlopoulos, 2009). Enligt

Christopher (2011) finns det starka bevis på att konsumenter lägger allt större vikt på etik och miljöaspekter när de ska utföra ett köp. De företag som kan svara mot kundernas behov, tillgodose deras önskemål omgående och stödja deras beslut angående inköpen kommer att skapa värde och därmed vinna kundernas lojalitet (Singh, 2002).

3.1.3 E-service

Ziethaml et al (2000:11) definierar e-service som:

“The extent to which a web site facilitates efficient and effective shopping, purchasing and delivery.”

Denna definition har dock blivit kritiserad för att den endast tar upp en mindre del av e-service (Stiakakis och Georgiadis, 2009). Föregående menar istället att kvalitet av e-service kan delas in i två huvudkategorier dessa är: service när det gäller handel, design av webbsidan och kvalitet (Ibid).

Servicekvalitet på internet är en viktig faktor när det kommer till om ett företag lyckas eller inte lyckas med e-handel (Santos, 2003). När det gäller e-handel konkurrerar alla företag med hjälp av servicen de kan tillgodose kring deras kärnprodukter. E-servicekvalitet har möjlighet att maximera fördelarna av e-handel. Det finns rekommendationer som säger att 70-75% av ett företags budget angående webbutik ska läggas på utveckling av e-servicen (Santos, 2003). Detta för att e-service är mycket mer än bara orderhantering, anpassning efter efterfrågan, kommunikation via e-mail och förfrågningar angående status på en produkt (Ibid). Santos (2003) menar att e-service och de som tillhandahåller e-service representerar framtiden inom e-handel. Därför är e-service snarare att tillhandahålla konsumenterna en överlägsen upplevelse av det interaktiva informationsflödet.

3.2 Distributionslogistik

Lumsden (2007) definierar distribution som gods som förflyttas från dess produktionsplats eller flyttas till den plats där godset är efterfrågat samt att vissa krav uppfylls, så som att leverera rätt produkt till rätt kund i rätt kvalitet, i rätt skick och för rätt kostnad vid rätt plats och tid. Olhager (2013) betraktar distribution som förflyttning av varor, för de mesta slutprodukter och reservdelar från producent till kund. Hög leveransservice genereras genom att skapa plats nyttja (transport av vara till den plats köparen finns) och tidnyttja (lagring av produkt till den tidpunkt då köparen önskar köpa den). För mer information om leveransservice se avsnitt 3.2.3. För att få en effektiv distribution består ett distributionssystem av: distributionsstruktur, transportmedel och styrprincip (Ibid). Oskarsson et al. (2011) anser att distribution är att göra produkter tillgängliga för kunderna på ett så kostnadseffektivt vis som möjligt samtidigt som kundernas efterfrågade leveransservice uppfylls. Från dessa definitioner framkommer att distribution innebär att varor levereras till kunder på ett sätt som uppfyller en bra leveransservice och samtidigt är ekonomiskt lönsamt.

3.2.1 Distribution i e-handel jämfört med traditionell handel

Mokhtarian (2004) och Visser och Lanzendorf (2004) påvisar att en viktig faktor idag är att det finns väldigt lite forskning om sambandet mellan distribution och B2C e-handel, och det är nödvändigt med vidare forskning om detta område. Enligt Visser och Lanzendorf (2004) är marknadsföring, beställning, leverans och stöd efter försäljning viktiga aspekter vid arbete med B2C e-handel. Kundservice som e-handel erbjuder medför en ökning av hemleveranser, återleveranser, leveransfrekvens och en efterfrågan på kortare leveranstid. Detta medför behov för utformning av nya distributionssystem och en förändring i godstransporter (Visser och Lanzendorf, 2004). Utöver en ökad frekvens menar Mokhtarian (2004) att destinationen av leveransen har en påverkan på transportsystemet. Eftersom leveranserna är utspridda på olika platser är det viktigt att lager placeras på rätt plats. Både Visser och Lanzendorf (2004) och Mokhtarian (2004) anser att B2C e-handel kommer medföra mer impulsiva köp och längre leveranser. För att få en tydlig bild av hur distributionen i en e-handel jämför sig mot butikshandel

har Xing et al. (2011) tagit fram en tabell över viktiga faktorer och hur dessa jämför sig med varandra (se Tabell 3.1)

Tabell 3.1. Jämförelse av transport i traditionell handel och e-handel (Xing et al., 2011)

Egenskaper	Transport traditionell handel	Transport E-handel
Distributionskedja	Producent-grossist-återförsäljare	Online-återförsäljare-kund
Laststorlek	Stor	Liten
Last typ	Homogen	Heterogen
Antal lastningar (densitet)	Hög	Låg
Antal leveransstopp	Ett eller flera stopp	Många stopp
Misslyckande av leveranser	Få	Många
Leveransfrekvens	Låg	Hög
Känslighet av leveranstid	Låg	Hög
Antal fordon som behövs	Låg	Hög
Fordonsstorlek	Stor	Liten
Leveranskostnad per lastning	Liten	Hög

3.2.2 Logistic service provider (LSP)

Vissa företag som driver e-handel har svårt att uppfylla de krav som B2C kunder ställer och det är vanligt att företag väljer att outsourca leveransen till konsumenterna via tredjepartslogistik, eller även så kallade "logistic service provider" (LSP) (Visser och Lanzendorf, 2004). Införandet av B2C e-handel har haft en stor påverkan nedströms i flödeskedjan då mellanhandsreducering i kedjan uppstår och detaljhandlaren är inte längre den enda som har kontakt med kunderna (Xing et al., 2011). Avsnitt 3.3.2 *supply chain* tar upp mer om innebörden av mellanhandsreducering. Eftersom hemleveranser är den enda chansen vissa företag har att ansikte mot ansikte påverka konsumenternas syn på företaget och dess kvalité på service är det viktigt att den fysiska distributionen uppfyller kundernas krav (Xing et al., 2010). Detta innebär att det är viktigt att ha en bra servicekvalitet på den fysiska distributionen för att skapa konkurrensfördelar

(Xing et al., 2011). Eftersom det oftast är LSP:s som sköter leveransen direkt till konsumenterna är det viktigt med ett bra samarbete och avtal med dem då det kan leda till bättre servicekvalitet på den fysiska distributionen (Ibid). Xing et al. (2011) finner att det är av intresse att forska vidare kring kopplingen mellan distribution och B2C e-handel från ett LSP-företags synvinkel då lite forskning har utförts inom det området.

3.2.3 Leveransservice

Oskarsson et al. (2011) anser att leveransservice kan delas upp i sex så kallade leveransserviceelement: *ledtid* – tid från order till leverans, *leveranspålitlighet* – tillförlitligheten i ledtiden, *leveranssäkerhet* – rätt vara i rätt mängd med rätt kvalitet, *information*, *flexibilitet/kundanpassning* och *lagertillgänglighet*. Information i samband leveransservice innebär att det är viktigt för företaget att få information tidigt om kunders efterfrågan för att skapa bättre framförhållning och på så vis erbjuda bättre leverans (Oskarsson et al., (2011). Tack vare den tekniska utvecklingen finns det större möjlighet för att lättare dela information från kund till företag och från företag till kund (Ibid). Vid leveranser är det viktigt med flexibilitet för att uppfylla olika kunders behov och ha möjlighet att erbjuda leveranser som är kundanpassade (Oskarsson et al., 2011). Oskarsson et al. (2011) förklarar att alla leveransserviceelement påverkar på olika ställen i flödeskedjan:

- Lagertillgänglighet – mäter prestation hos en leverantör.
- Ledtid – mäter tid mellan leverantör och kund.
- Leveranssäkerhet/Leveranspålitlighet – är mått på det som levereras till kund.
- Flexibilitet/kundanpassning och information – tar hänsyn till kvalitativa och mjuka aspekter.

Som tidigare nämnt lyfter Xing et al., (2010) fram vikten av att ha bra servicekvalitet på den fysiska distributionen för att skapa konkurrensfördelar i företaget. Oskarsson et al. (2011) anser också att det är viktigt att leveransservicen uppfyller kundernas förväntningar.

3.3 **Logistik och Supply chain management**

Logistik är den del av processen i supply chain management (SCM) som ansvarar för planering, implementering och kontroll av effektiviteten, effektivisera förflyttning framåt och bakåt i flödet, lagerhållning av gods, service och delning av viktig information mellan uppstartspunkten och slutkonsumenten för att uppnå kundefterfrågan (Bucki och Suchanek, 2012).

Bucki och Suchanek (2012: 1243) definierar logistik som:

“A business planning framework for the management of material, goods, services, information and capital flows. It includes the increasingly complex information, communication and control systems required in today's business environment.”

3.3.1 Supply chain management (SCM)

SCM omfattar planeringen och ledningen av alla aktiviteter involverade i inköp och upphandling, konvertering samt alla aktiviteter inom logistik (Bucki och Suchanek, 2012). SCM innefattar även samordning och samarbete med partners i kedjan, vilka kan vara leverantörer, förmedlare, tredjeparts leverantörer samt kunder (Ibid). Bucki och Suchanek (2012) anser att SCM integrerar försörjning och behov inom och mellan företag. För att uppnå kundens efterfrågan krävs det bra planering som bryter ner gapen mellan konsumenten och aktörerna i flödeskedjan (Ricker och Kalakota, 1999). Det är viktigt att ta hänsyn till alla typer av planering i kedjan från planering av tillverkning till distributions- och transportplanering (Ibid). Vid transportplanering anser Ricker och Kalakota (1999) att det finns restriktioner som är viktigt att ta hänsyn till så som lastbilskapacitet och vikt, användning av alternativa transportsätt och tillgänglighet av resurser nedströms i flödeskedjan, till exempel lastkajer. Enligt Bayraktar et al. (2008) har internet påverkat SCM på tre olika sätt:

- Ökad användning av ERP-system (Enterprise resource planning) och avancerad planering samt optimering av problemlösningar.
- Möjlighet att få information i realtid och fatta beslut baserat på den informationen.

- Integrera information och beslutsfattning mellan olika funktionsenheter.

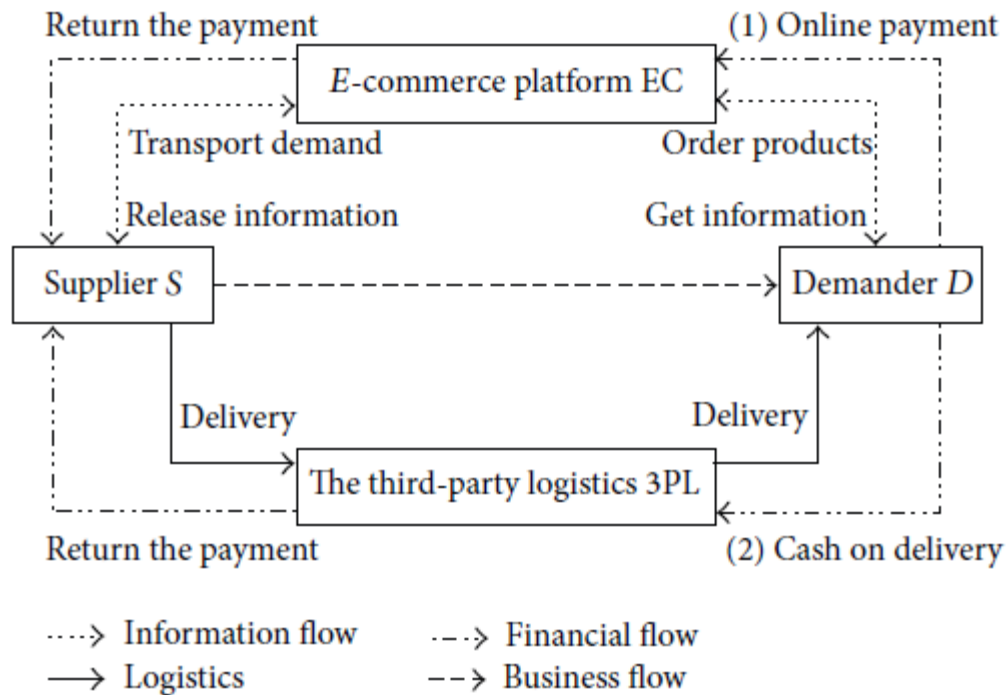
Även fast internet har skapat bättre förutsättningar för informationsdelning är det fortfarande nödvändigt att utföra noggranna prognoser då företag fortfarande baserar många beslut på dessa (Bayraktar et al., 2008). Prognoser av efterfrågan är ett viktigt verktyg för produktions- och lagerplanering, ledningskapacitet och konstruktion av nivå på kundservice (Ibid). Många prognostekniker för efterfrågan baseras på historisk data och förlitar sig på validiteten av tidigare mönster av efterfrågan (Ibid). Bayraktar et al. (2008) menar på grund av att den här typen av prognos har hög känslighet på prognosvärdena, genereras det höga/låga prognosvärden på efterfrågan som följd av höga/låga perioder av efterfrågan.

3.3.2 Supply chain

Idag sker konkurrensen oftast inte mellan enskilda företag utan mellan hela flödeskedjor. Flödeskedjan formar en förbindelse mellan ett företag och dess leverantörer, distributörer och kunder för att skapa ett fungerande nätverk bestående av informationsflöde, materialflöde och pengaflöde (Zhang et al., 2014). Agatz et al. (2008) anser att supply chain består av fyra områden:

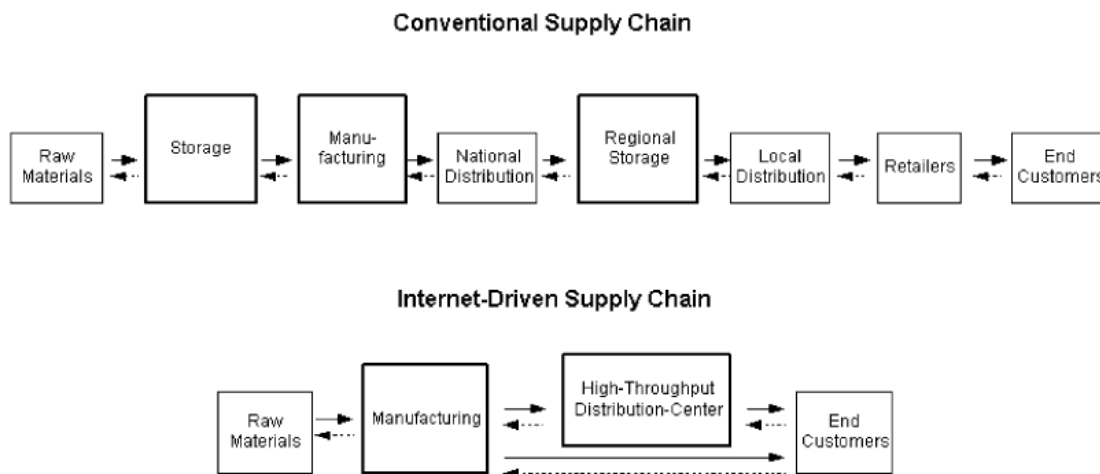
- *Försäljning* – innebär allt som har en direkt påverkan på kundefterfrågan till exempel pris, orderuppfyllnad och prognoser.
- *Leverans* – aktiviteter som fysiskt förflyttar produkter till kunder. Vid hemleveranser kallas det för ”the last mile”.
- *Lagerhållning* – förvaring av material.
- *Inköp* – är all typ av införskaffning.

Zhang et al. (2014) anser att traditionell supply chain endast består av en nivå av leverantörer och återförsäljare medan supply chain inom e-handel omfattar minst fyra partimedlemmar: leverantör eller producent, e-handelsplattform, tredjepartslogistik och de efterfrågande (se Figur 3.1).



Figur 3.1. Supply chain modell i e-handel (Zhang et al., 2014).

E-handeln har hjälpt organisationer, företagare och slutkonsumenter att skapa möjlighet för en global försäljning (Bucki och Suchanek, 2012). Även om e-handel medför nya möjligheter innebär det även att företag behöver utforma nya ledningsmetoder och designa ny teknik för att optimera nya e-handelssystemet (Ibid). Enligt Hesse (2002) var företagslogistik förut uppdelade i tre funktioner: lagerhållning, produktion och distribution. Idag är det fler företag som arbetar med en integrerad strategi som framkom då kunderna började ställa högre krav på flexibilitet. Detta perspektiv på integration och flexibilitet är nu riktat mot hela flödeskedjan (Ibid). En av de främsta förändringarna associerat med e-handel i samband med logistik är enligt Hesse (2002) mellanhandsreducering, vilket innebär en minskning av medlemmar i distributionskedjan i jämförelse med en traditionell supply chain (se Figur 3.2). Bucki och Suchanek (2012) menar att införandet av e-handel har medfört en förändring i hur återförsäljare står i relation till konsumenterna och detta har resulterat i en förändring i hela flödeskedjan (supply chain) samt logistiksystemen.



Figur 3.2. Flöde av konventionell supply chain och internet driven supply chain (Hesse, 2002).

Arbetet med e-handel har haft en positiv påverkan på kostnader i flödeskedjan, Zhang et al. (2014) tar upp några ekonomiska förbättringar i flödeskedjan som arbetet med e-handel har medfört:

- Kostnader i produktledning kan minskas genom att flödeskedjan blir kortare.
- Lagerkostnader kan minskas med centralisering.
- Samordningen i flödeskedjan kan förbättras genom informationsdelning.

3.4 IT inom e-handel

DeLone och McLean (2004) anser att det är IT (informations teknologi) som nuförtiden driver verksamheter och marknader framåt. DeLone och McLean (2004) utformade en modell som uppdaterades efter att ett antal forskare diskuterat och testat original modellen. Den uppdaterade modellen innehåller områdena: systemkvalitet, informationskvalitet, servicekvalitet, användning, nöjda användare och fördelar som erhålls via internet. Enligt DeLone och McLean (2004) är grunden för att uppnå bra systemkvalitet användbarhet, mottaglighet, tillförlitlighet och flexibilitet. När användarna av systemet är kunder och inte anställda är det viktigt att systemet är användbart eller mottagligt då kunder annars kan bli avskräckta från att använda e-handelssystem (Ibid). Systemsäkerhet är ett problemområde inom systemkvalitet som har blivit alltmer betydelsefullt, detta för att e-handel utförs via internet istället för inom ett eget privat nätverk.

Genom att använda ett system för e-handel kan företag fånga, bearbeta och presentera information som stödjer kunderna och företagets mål (Molla och Licker, 2001). Dessutom kan företag med hjälp av e-handelssystem marknadsföra sina produkter och tjänster på internet så att kunder kan använda dem utan direkt assistans från en annan person. Företag och kunder kan även bland annat använda systemet för att förhandla om priser, lägga och ta emot order, spåra order och leveransstatus, betala och ta emot betalning samt att kunder kan få service via systemet (Ibid).

Ett annat område som DeLone och McLean (2004) tar upp i sin modell är information och servicekvalitet. Informationskvalitet behandlar vad en hemsida ska innehålla för information. Hemsidan ska innehålla information som är personlig, komplett, relevant, lätt att förstå och säker om kunder eller leverantörer ska vilja lägga order via internet och vilja fortsätta använda hemsidan (DeLone och McLean, 2004). Servicekvalitet är den service som tillhandahålls av de företag kunden köper något från, oberoende av om servicen ges via ett informationssystem, en ny enhet inom organisationen eller är outsourcad till en internet-service leverantör (Ibid). DeLone och McLean (2004) anser att service är ett viktigt område när det gäller e-handel då användarna är kunder istället för anställda. Det innebär att om servicen är dålig kommer företaget att förlora kunder.

3.5 Affärssystem (ERP-system) i B2B e-handel

Affärssystem är den svenska benämningen på ett grundläggande informationssystem (Olhager, 2013). Namnet ERP-system kan även användas. Dagens ERP-system innehåller funktioner som stöder hela företaget och kan innehålla bland annat försäljning, personalplanering och anläggningsunderhåll (Ibid). Bendoly och Kaefer (2004) menar att ERP-system inte bara är ett verktyg som ger enstaka resultat. Ett ERP-system ska istället ses som en infrastruktur som stöder kapaciteten av alla andra informationsverktyg och processer som företaget använder sig av (Ibid).

Implementering av ett ERP-system har potential att underlätta användandet av teknik gällande B2B e-handel (Bendoly och Kaefer, 2004). Framsteg inom informationsteknologi har gjort det möjligt för företag att fortare kunna svara mot marknadens krav. Ett av de viktigaste målen med implementering av ERP är att underlätta den interna företagsprocessen (Ibid). Målet med en implementation av B2B e-handel är istället att effektivisera kommunikationen mellan olika företag och på så sätt uppnå en kostnadseffektivisering (Bendoly och Kaefer, 2004). Eftersom processen att svara mot marknadens behov ofta involverar både interna processer och kommunikation mellan organisationer i en flödeskedja finns möjligheter att samordna och/eller integrera dessa processer för att uppnå större fördelar än vad dessa tekniker kan uppnå var för sig (Ibid). Frank (2004) anser att ett e-handelssystem kan ses som en försäljningsmodul i ett ERP-system som har ett speciellt kundgränssnitt och ett gränssnitt för det riktiga ERP-systemet. E-handelssystemet kan därför ses som en vanlig plattform i ett ERP-system där ett speciellt gränssnitt används för kunderna inom e-handel (Ibid). Frank (2004) menar att det är viktigt att förstå att ett e-handelssystem är en särskild del av ett vanligt ERP-system. Det medför att företag kan spara kapital genom att utveckla en speciell mjukvara för e-handel och sedan integrera mjukvaran med ERP-systemet.

3.5.1 Hemsida

Gotzamani och Tzavlopoulos (2009) tar upp olika områden som är viktiga att ta hänsyn till gällande kvaliteten av ett företags hemsida. Faktorer de anser som viktiga är bland annat:

- Prestanda som behandlar hur enkelt det är att använda hemsidan, möjligheten att få en tydlig överblick av strukturen, enkel navigering, korrekt information och hur aktuell informationen är.
- Struktur som tar upp om det finns lämpliga nyckelord och underrubriker och hur hyperlänkar används.
- Estetik som innehåller hur färgkombinationer används, hur tydlig och enkel texten är att läsa, textstorlek samt font.
- Tillförlitlighet som behandlar hur aktuell och relevant informationen är.

- Funktioner som tar upp områden som sökfunktion och intressanta länkar.
- Mottaglighet som innehåller hur företaget svarar mot kundernas behov (via mail och så vidare). Flexibilitet i policy som är hur företaget hanterar bland annat avbokningar och återbetalning.

Liu och Arnett (2000) anser att det är viktigt att kunder kan lita på systemet och att de kan använda funktionen för köp online. Kunderna ska känna att de har kontroll över systemet och att det är lätt att använda. Webbdesigners bör därför se till att kunder kan spåra orderstatus på de produkter som köps på internet (Ibid).

3.6 Sammanfattning av teoretisk referensram

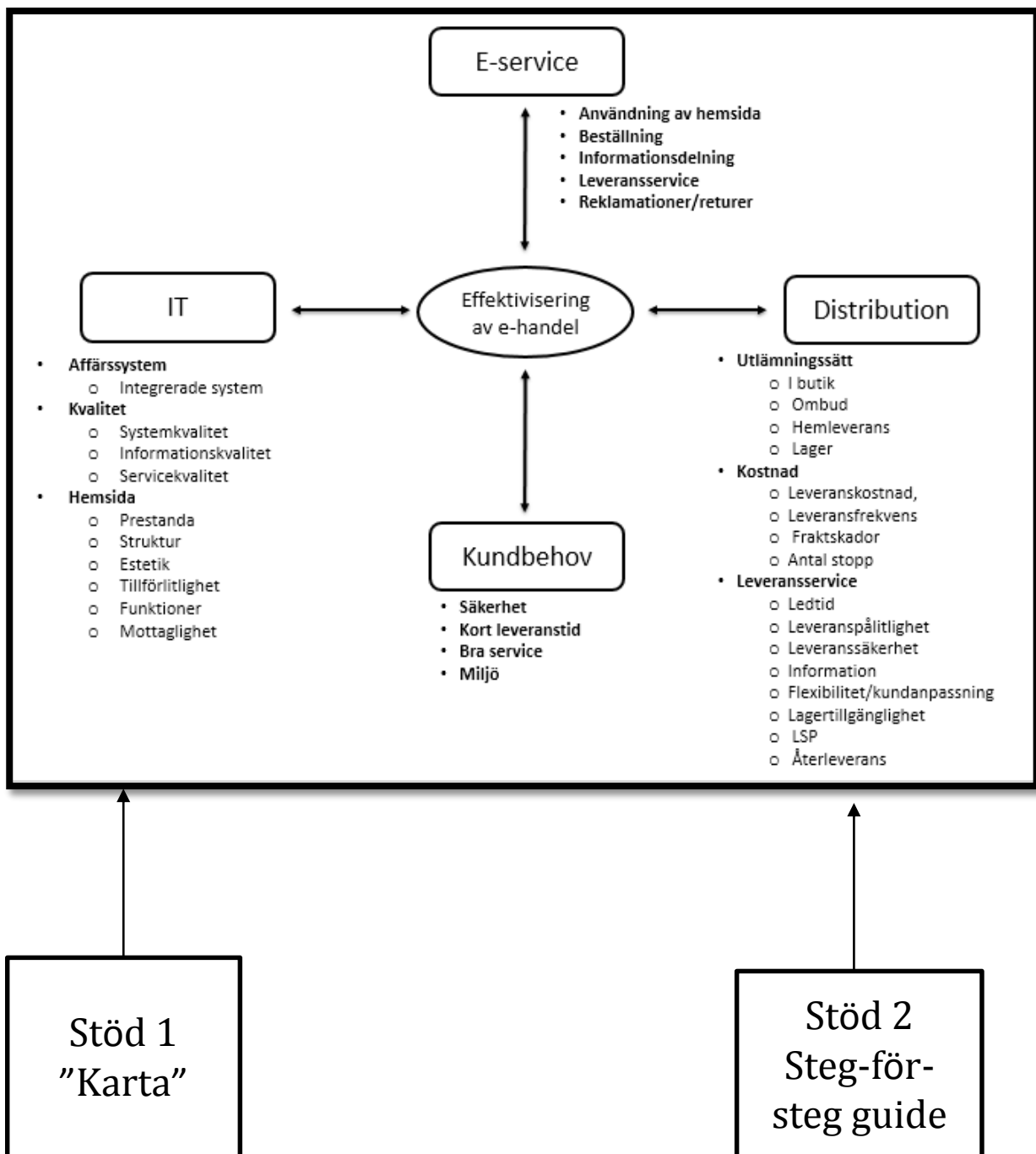
Ett antal huvudområden framkom ur teorin som viktiga att ta hänsyn till vid effektivisering av e-handel. Dessa huvudområden är:

- E-service – där faktorer som användning av hemsida, beställning, informationsdelning, leveransservice och reklamation/retur ingår.
- Distribution – som tar upp faktorer som utlämningsätt, kostnad och leveransservice.
- Kundbehov – där säkerhet, kort leveranstid, bra service och miljö är viktiga faktorer.
- IT – som behandlar faktorer som affärssystem, kvalitet och hemsida.

4 Modell för analys och effektivisering av e-handel med tillhörande distribution

I det här kapitlet presenteras modellen för analys och effektivisering av e-handel med tillhörande distribution och vilka faktorer som är viktiga att ta hänsyn till.

Effektiviseringsmodellen bygger på faktorer framtagna från den teori som redovisas i *kapitel 3 Teoretisk referensram* (se Figur 4.1). Utöver *effektiviseringsmodellen* har två stöd utformats för att underlätta arbetet med modellen. Stöd 1 är en ”karta” över länkarna mellan de olika faktorerna (se Figur 4.2). Stöd 2 är en steg-för-steg guide vid tillämpning av modellen (se Figur 4.3). Modellen är generell och kan appliceras på alla företag som har en befintlig e-handel som de vill effektivisera. De huvudområden som framkom ur teorin som viktiga vid effektivisering av e-handel är IT, distribution, kundbehov och e-service. Dessa huvudområden och deras underfaktorer redovisas i en figur för att ge en tydlig överblick av vilken faktor som tillhör vilket huvudområde. Huvudområdet distribution valdes istället för det bredare området logistik eftersom den här studiens syfte är att undersöka kopplingen mellan e-handel och distribution och inte allmänt om området logistik. Varje huvudområde har olika faktorer under sig som påverkar respektive huvudområde. För att underlätta beskrivningen av *effektiviseringsmodellen* kommer faktorerna som är skrivna i fet stil härnäst benämnas för faktorer nivå 1 och faktorerna under dessa kommer benämnas faktorer nivå 2. Varje huvudområde har alltså faktorer på nivå 1 under sig och dessa har separat en viktig betydelse för effektivisering när det kommer till det huvudområde de är placerade under. Faktorerna på nivå 2 har sedan en direkt påverkan på faktorerna på nivå 1.

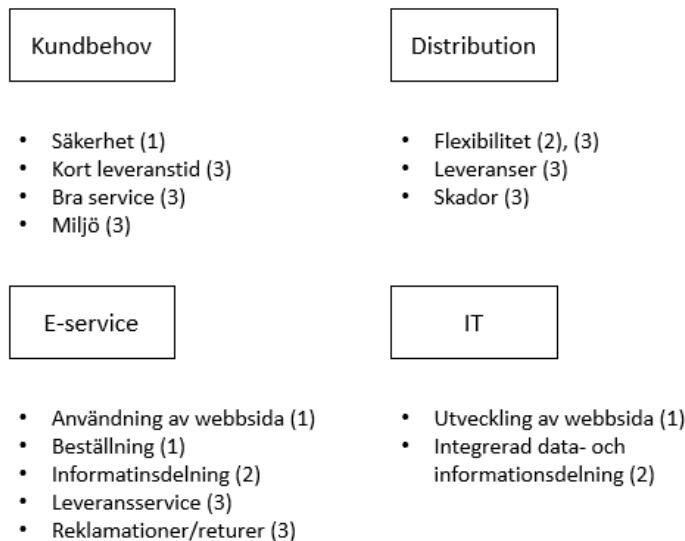


Figur 4.1. Effektiviseringsmodellen tar upp olika huvudområden som är viktiga att ta hänsyn till vid effektivisering av e-handel. De fetstilta är faktorer på nivå 1 och faktorer på nivå 2 står under. Sedan kompletteras modellen med två stöd, Stöd 1 "karta" och stöd 2 steg-för-steg guide.

Kostnad finns endast med som en faktor på nivå 1 under huvudområdet distribution för att vi har valt att fokusera studien mot e-handel och distribution. Därför undersöks bara vilka kostnader som är kopplade till distribution och inte till exempel de kostnader som en implementering av ett affärssystem skulle medföra. När det kommer till hur viktiga huvudområdena är för effektivisering av e-handel anser vi att teorin inte ger något tydligt svar på vilket område som är viktigast. Effektiviseringsmodellen är därför utformad på så sätt att ingen faktor är viktigare än den andra. Förutom detta har olika syn på vilka områden som är viktigast för deras företag.

4.1 Stöd 1 "karta" över länkar mellan olika faktorer

En "karta" har konstruerats (se Bild 4.2) över hur olika områden inom e-handel är länkade till varandra genom de faktorer som ingår inom varje område. De olika huvudområdena är kundbehov, e-service, IT och distribution. För att visa vilka faktorer som är länkade tillsammans står samma siffra skriven bakom de olika faktorerna. Att faktorerna är länkade till varandra innebär att de har en påverkan på varandra. Vissa faktorer har fler siffror då de har mer än en faktor de är länkade till. "Kartan" består av de olika huvudområden och hur några av de olika nivå 1 och nivå 2 faktorerna under dessa är länkade till varandra. Att ha en tydlig bild hur de olika faktorerna är länkade kan vara till god hjälp vid tillämpning av modellen eftersom, en faktor kan påverka på en annan faktor vid effektiviseringen. Numreringen på faktorerna är utan inbördes ordning, siffrorna är endast till för att tydligt visa vilka som hör ihop.



Figur 4.2. Stöd 1 "Karta" över hur de olika nivå 1 och nivå 2 faktorerna är länkade till varandra.

Länk 1

De faktorer som är numrerade (1) är säkerhet, användning av webbsida, beställning och utveckling av webbsida. Vid beställning av produkter är det viktigt att kunderna känner sig trygga i sina köp via hemsidan. Om kunden inte anser att sidan ser pålitlig ut finns en risk att kunden väljer att inte beställa produkten. I och med detta är det viktigt att webbsidan utvecklas på ett sådant sätt att den är enkel och pålitlig vid användning.

Länk 2

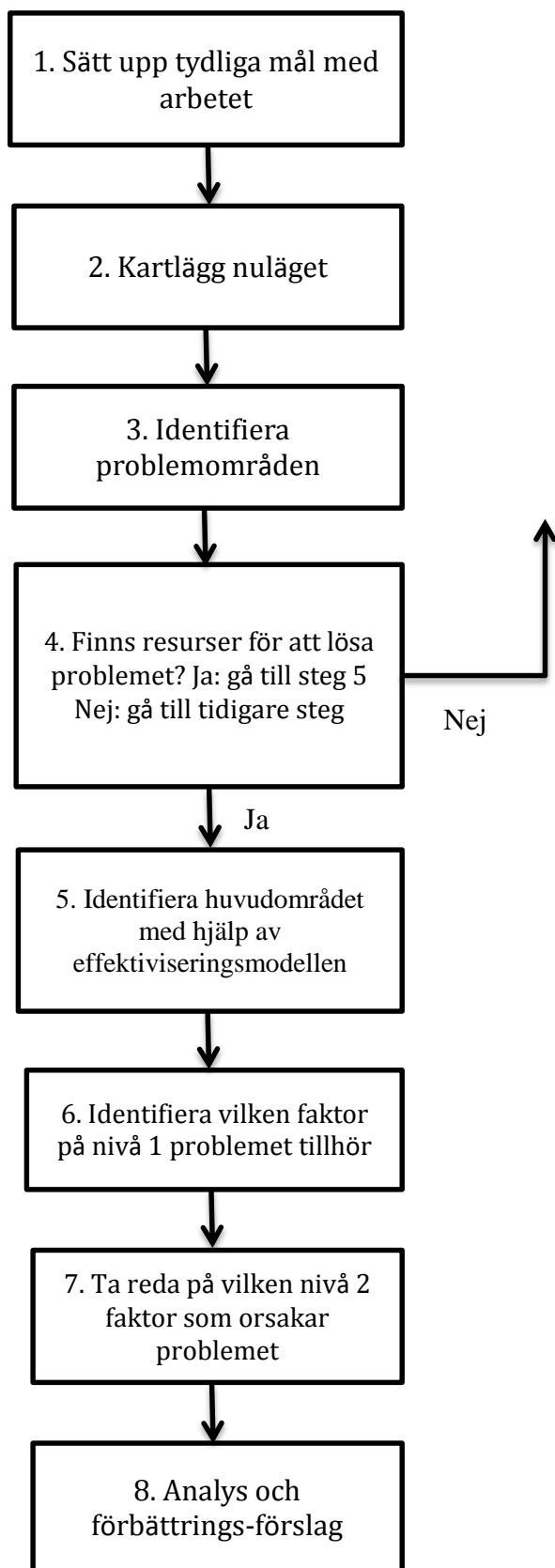
Faktorerna med nummer (2) är integrerad data- och informationsdelning, flexibilitet och informationsdelning. Från teorin framgår att på e-handel ställs andra krav från kunderna än på traditionell handel. Med e-handel ställs det krav på snabba och säkra leveranser samt bra service inom både leveranser, returer och hemsida/IT. Då kort leveranstid är en viktig faktor för kunden, innebär det att företag behöver vara flexibla. Om information kan förmedlas snabbare och enklare innebär det att företag har större möjlighet till bättre planering av leveranser. Bra planering leder i sin tur till högre flexibilitet. Enligt Hesse (2002) leder integrering av data- och informationsdelning till mer flexibilitet i distributionen och e-handel, på det viset är IT länkat till distribution och e-service.

Länk 3

Faktorerna numrerade (3) omfattar korta leveranstider, bra service, miljö, flexibilitet, leveranser, skador, leveransservice och reklamationer/returer. Dessa är områden som är länkade genom leveranser. Kundbehov är länkat till distribution då kunder vill ha korta leveranstider, bra service och företag med miljötank. Det är viktigt med en fungerande distribution för att uppfylla dessa behov. Vid leveranser kan det förekomma skador på produkten och detta medför reklamationer. Skador kan även influera kunders bedömning av servicen. Många är allt mer medvetna om miljön idag och ställer då högre krav på att företag jobbar för minskad miljöpåverkan, det är då viktigt att planera leveranserna efter detta då de står för en stor mängd utsläpp av växthusgaser.

4.2 Stöd 2 steg-för-steg guide vid tillämpning av effektiviseringsmodellen

En steg-för-steg guide har utformats för att ge anvisningar om hur företag ska gå tillväga för att effektivisera sin e-handel (se Figur 4.3). Den kompletterar *effektiviseringsmodellen* på så sätt att den beskriver tillvägagångssättet och inte bara vilka faktorer som är viktiga att ta hänsyn till. Med hjälp av *effektiviseringsmodellen*, stöd 1 och stöd 2 får företag en övergripande bild av hur de ska arbeta med processen för att uppnå en effektivare e-handel. Vid tillämpning av *effektiviseringsmodellen* bör företag granska hur de arbetar med de olika huvudområdena. Om de vill undersöka ett specifikt huvudområde kan företaget granska faktorerna på nivå 1 och nivå 2 (se Figur 4.1) då dessa har en direkt påverkan på huvudområdet.



Figur 4.3. Stöd 2 steg-för-steg guide vid tillämpning av effektiviseringsmodellen.

Steg 1: Sätt upp tydliga mål med arbetet.

När ett företag ska börja med effektivisering av e-handel ska de enligt steg-för-steg guiden börja med att sätta upp tydliga mål med arbetet för att få en tydlig målbild. En tydlig målbild kan hjälpa företaget att behålla fokus och arbeta strukturerat.

Steg 2: Kartlägg nuläget.

Därefter är det viktigt att samla in information om nuläget för att kartlägga vilka förutsättningar företaget har och få klart för sig hur arbetet fungerar i dagsläget. Kartläggningen hjälper även företaget att skapa en förståelse av de förutsättningar som finns.

Steg 3: Identifiera problemområden.

Med stöd från kartläggningen av nuläget kan olika problemområden att kunna identifieras. Det är då viktigt att börja med det problemområde som företaget har resurser för att gå vidare med. Det är också rekommenderat att effektivisera ett område i taget.

Steg 4: Finns resurser för att lösa problemet? Ja: gå till steg 5. Nej: Gå till tidigare steg.

När ett problemområde har identifierats bör företaget granska om de har resurserna som krävs för att lösa problemet. Om resurser finns kan företaget fortsätta till steg 5 men om de saknas resurser för att lösa problemet kan företaget istället gå tillbaka till tidigare steg. Vilket steg som företaget ska gå tillbaka till beror på vilket hinder som uppstått.

Steg 5: Identifiera huvudområde med hjälp av effektiviseringsmodellen.

När problemområdet är identifierat och resurser finns för att lösa problemet kan företag med hjälp av effektiviseringsmodellen identifiera vilket huvudområde deras problem tillhör.

Steg 6: Identifiera vilken faktor på nivå 1 problemet tillhör.

När huvudområdet har identifierats kan företaget gå vidare med att granska faktorerna på nivå 1. Detta uträttas för att ta reda på vilka faktorer som bidrar till de problem företaget upplever.

Steg 7: Ta reda på vilken nivå 2 faktor som orsakar problemet.

Sedan undersöks faktorerna på nivå 2 för att få en mer konkret bild av problemet så att rätt åtgärden kan utföras.

Steg 8: Analys och förbättringsförslag.

När faktorerna som bidrar till problemet är framtagna kan företaget börja analysera dessa och åtgärderna som ska utföras. När problemområdet har analyserats kan förbättringsförslag utformas med hänsyn till de resurser företaget har.

5 Nulägesbeskrivning

Det här kapitlet tar först upp hur fallföretaget EM-möbler arbetar med sin e-handel och den fysiska distributionen av varor i dagsläget. Därefter kommer en sammanfattning av intervjuerna med butikscheferna och vice butikschef. Slutligen presenteras en sammanfattning på resultatet av enkätundersökningen.

EM, tidigare Europamöbler är en inköpsförening som grundades år 1964 genom att flera möbelhandlare gick ihop och började med gemensamma inköp för att sänka kostnaderna så att de kunde erbjuda kunderna bättre priser (EM genom tiderna, 2015). I början av 2000-talet slogs kedjan ihop med möbelkedjan Erfa. Idag är EM en franchisekedja som består av ett fyrtiotal handlare som arbetar tillsammans mot gemensamma mål (Ibid). EM är handlarägt och handlarstyr vilket betyder att det inte finns någon riskkapitalist som förväntar sig utdelning av företagets vinst. Företaget hade tidigare ett huvudkontor i Jönköping men i och med en omorganisering togs det fysiska huvudkontoret bort. Idag finns alla chefer utspridda på kontor som finns i butikerna. EM har som mål att vara kostnadseffektiva genom att jobba flexibelt och vara snabbfotade. Företagets styrka är att de kan ta snabba beslut då de inte har något fysiskt huvudkontor och de endast är åtta personer anställda i den centrala organisationen.

5.1 E-handel

EM startade sin e-handel i början av februari 2015 genom att definiera problemområden och lansera en kampanjmodul för e-handeln. De arbetar med en tydlig strategi som innebär att alla plattformar (e-handel, butik etc.) ska upplevas som en. Det ska alltså inte spela någon roll om kunden lägger sin order på internet eller i butik. När kunden ska handla på internet får denne en förfrågan om postnummer och kunden är sedan kopplad mot den butik som är geografiskt närmast kunden. All relation mellan kunden och företaget sker med den butik som är placerad närmast kunden. Butikerna har olika säljområden vilket betyder att de har ansvar för leverans inom specifika områden. Företaget ser det inte som att de bygger en e-handel utan de ser det mer som att de bygger en annan försäljningskanal för respektive butik som är öppen dygnet runt.

Det som fungerar bra med e-handeln i dagsläget är att kunden blir kopplad till en lokal butik och att den butiken tar ansvar för kunden. Lösningen är utformad på så sätt för att alla inom företaget ska acceptera konceptet. Konceptet för e-handeln som lanserades i början av februari 2015 är inte fullt utvecklat och detta var ett medvetet val från EM. De lanserade det som en beta version för att testa systemet för störningar och liknande problem. De hade inte heller möjlighet att säkerställa varje flöde och alla flöden kanske inte finns i affärssystemet. Företaget har också haft problem med kopplingen mellan affärssystemet och e-handeln då det kräver mycket integrering.

E-handeln har gått över förväntan även fast handeln via internet ännu inte har marknadsförts. Målet för e-handeln är att inom ett till två år ha en lika stor omsättning som en normalstor butik och på långsikt omsätta lika mycket som flera butiker tillsammans.

Vid uppstarten av e-handeln uppstod en del problem varav de flesta var tekniska. Det innebär att det var svårt att få med alla funktioner och koppla samman de olika systemen. EM har därför fått negligera vissa funktioner som skapar ett mervärde och endast fokusera på de funktioner som är nödvändiga för att få e-handeln att fungera. För att underlätta införandet av e-handel lanserades en uppdaterad hemsida som var mer renodlad, e-handeln kopplades sedan direkt på den befintliga hemsidan. De största utmaningarna är att få handeln på internet attraktiv för en större mängd människor och att säkra logistikflödena. En stor utmaning är att utveckla ett system där kunderna får en större valfrihet att välja vilken butik de vill handla ifrån och inte bara handla från den butik som ligger geografiskt närmast. Kunderna vill ha möjlighet att själv välja mellan alla EM:s butiker utan att behöva betala en högre leveranskostnad.

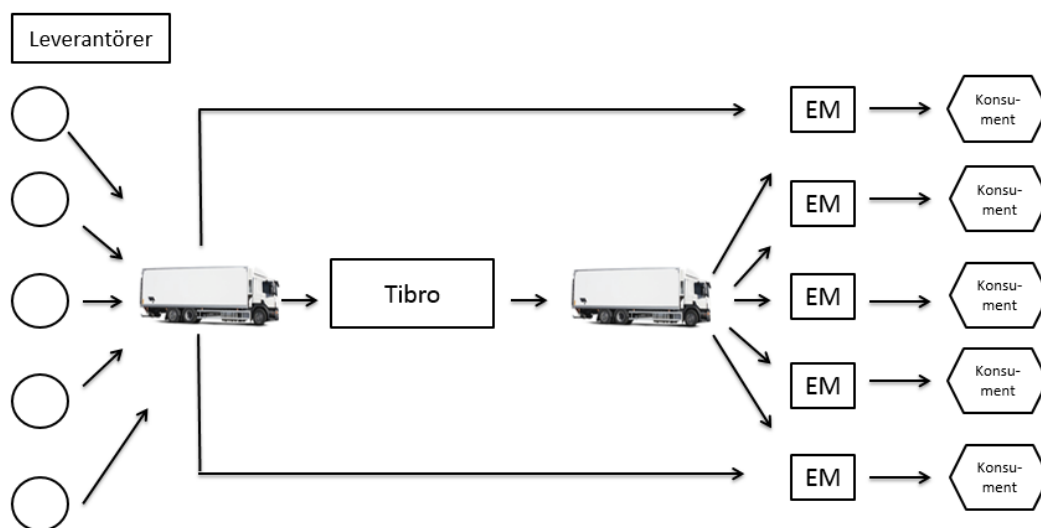
5.2 Sortiment

EM:s hemsida fungerar som en ”mallbutik” vilket innebär att det sortiment som finns på hemsidan förväntas butikerna ha som visningsexemplar. Alla butiker har dock inte alla varor i lager då butikerna har olika lagringskapacitet. Butikerna arbetar med behovsstyrd lagerhållning för att minska kostnaderna som stora lager

medför. Eftersom de använder sig av ett integrerat affärssystem kan de få information om vad som säljs i de fysiska butikerna och e-handeln. De får då en tydlig bild av vilka produkter som säljs och kan därför anpassa sortimentet utifrån vad kunderna efterfrågar.

5.3 Flödet av varor

EM arbetar med ungefär 70 olika leverantörer, dessa är både tillverkande leverantörer och grossister. Leverantörerna är utspridda geografiskt och är placerade i bland annat Sverige, Norge, Finland, Polen och Baltikum. EM föredrar att deras leverantörer är placerade nära Sverige då de anser att det bidrar till kortare ledtider och att det är mer hållbart. Kunderna har möjlighet att antingen beställa produkter från det befintliga sortimentet eller själva designa vissa typer av produkter som till exempel soffor och bord. Flödet av varor beror på om kunderna köper en befintlig produkt eller designar den själv (se Figur 5.1). Ledtiden för produkter som är egendesignade är fem till sex veckor. EM har ett litet lager i Tibro dit leverantörer skickar produkter och därifrån skickas varorna sedan vidare till butikerna. Mycket av de produkter som levereras från Baltikum och Polen går inte via Tibro utan skickas direkt till butik.



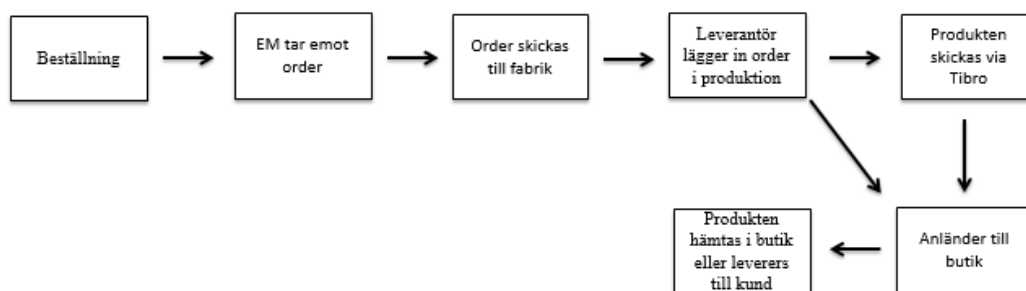
Figur 5.1. Flöde av produkter från leverantör till konsument.

5.4 Distributionslogistik till kunderna

Innan uppstarten av e-handel erbjöd EM möjligheten att leverera varor hem till kunden, leveranser sker oftast via EM:s egna bilar men PostNord sköter leveransen av vissa mindre varor då de endast kan packa på pall. När e-handeln introducerades fanns redan ett fungerande distributionssystem för hemleveranser. EM har valt att använda sig av PostNord då EM anser att de har en lägre skadefrekvens än konkurrenterna och de behandlar gods med större respekt. Kunderna kan i dagsläget välja om de vill använda sig av hemleverans eller om de istället vill att produkten kostnadsfritt levereras till närmsta butik där kunden själv kan hämta ut varorna. EM har haft problem med att få information från leverantörerna angående kollivikt och volym vilket är nödvändig information då transportfirmorna använder den informationen för att planera samt prissätta leveransen. EM byggde därför upp ett poängsystem som bygger på storlek och volymvikt. Den totala poängen styr vilka fraktalternativ som är tillgängliga för den specifika leveransen. EM arbetar mot att leverantörer i framtiden kan skicka mindre varor direkt till kunden. Distributionsflödet ska förädlas för att minska antalet hanteringar, reklamationer och miljöpåverkan.

5.5 Flödet av information och IT-system

Vid e-handel ställer kunder högre krav på att information om produkter ska finnas tillgänglig. Givna parametrar ska finnas och varje produkt ska ha en inspirerande text som får kunderna intresserade av produkterna. Kunderna får idag en orderbekräftelse från EM och sedan tar den lokala butiken kontakt med kunden när varan finns att hämta (se Figur 5.2). Företaget vill i framtiden koppla detta till sitt affärssystem Pyramid så att kunderna ska ha möjlighet att få mail angående skötselråd av produkter och eventuella bonusar om de handlar någonting igen. På sikt ska kunderna ha möjlighet att följa sina varor själva genom att se status på dem. Detta ska kopplas mot PostNords system så att kunderna kan följa ordern även när den lämnat EM. Ett annat mål är att kunder som handlar i butik ska få tillgång till samma information om produktstatus som de kunder som handlar på internet.



Figur 5.2. Flödet av information och produkter från beställning till konsument.

EM använder sig av ett integrerat affärssystem som heter Pyramid. Affärssystemet är direkt kopplat mot e-handeln och de använder sig även av ett system för reklamationer mellan butik och leverantörer för att underlätta reklamationer. På sikt vill EM införa ett system som gör det möjligt för kunder att själva reklamera produkter på internet.

5.6 Butikernas syn på införandet av e-handel

Intervjuer med butikschefen i Valbo (Gävle), Umeå och Linköping har utförts. För att tydliggöra hur implementeringen av e-handel har påverkat de olika butikerna redovisas sammanfattningen av intervjuerna i skilda avsnitt.

5.6.1 Intervju med butikschef i Valbo (Gävle)

Alla butiker har samma affärssystem och e-handeln har implementerats i det. E-handeln fungerar i dagsläget men systemen är svåra att hantera och fungerar inte optimalt. Systemen och hemsidan måste fungera innan marknadsföringen av e-handeln börjar för om hemsidan inte är tilltalande finns det en stor risk att företaget förlorar potentiella kunder. E-handel för möbler är svårare rent praktiskt med tanke på hanteringen vid transport. Det är även svårare för kunder att skicka tillbaka till exempel en soffa om de är missnöjda med den. Därför anser butikschefen att den traditionella möbelhandeln kommer att skötas via en fysisk butik. Hemsidan kommer istället att fungera som en möjlighet för kunder att få information om produkter så att de har kunskap om produkter när de utför ett köp i den fysiska butiken. Butikschefen tror att de varor som kommer säljas via e-

handel är mindre inredningsartiklar och soffor samt fåtöljer tillverkade av kända märken. Hemsidan blir även viktig för att ge information om produkter och sortiment då kunder jämför produkter samt pris mellan olika företag på internet.

I dagsläget ser inte butikschefen någon större förändring som implementationen av e-handel har medfört eftersom e-handeln inte har marknadsförts ännu. E-handeln har därför inte påverkat EM-möbler i Valbo än. Marknadsföringen av e-handel kommer starta i maj 2015. Butikschefen anser att nyckeln till en lyckad webbhandel är att företaget har en tilltalande hemsida. Därför är det viktigt att lägga pengar på att den ska bli bättre. Hemsidan ska vara enkel så att kunder lätt kan söka och hitta de produkter de vill ha.

EM i Valbo har ännu inte fått in klagomål från kunder om att de inte kan välja att handla från en annan EM-butik i ett annat geografiskt område. Alla större varor är beställningsvaror vilket innebär att ledtiden blir samma även om kunden beställer från en annan EM-butik. Kunderna har i dagsläget tillgång till information om lagerstatus från den butik de blir kopplade till genom sitt postnummer. De har inte tillgång till denna information på andra EM-butiker. Butikschefen har inte upplevt någon skillnad när det gäller kraven på servicen från e-handelskunder och kunder som handlar i butik. Butikschefen menar att alla kunder vill ha snabba leveranser och fraktkostnaden ska vara så låg som möjligt.

När det gäller distributionen har det ännu inte dykt upp några problem eftersom det bara har varit mindre produkter som sålts via e-handeln. Butikschefen tror inte heller att några problem kommer uppstå då den lokala butiken levererar produkterna med EMs egna bilar till kunder inom deras geografiska område. Butikschefen anser att det är bra att varje butik har sitt eget geografiska område som de är ansvarig för. De produkter som finns på hemsidan finns i sortimentet men de kan vara beställningsvaror. Det som skulle kunna bli ett problem är ifall kunder ringer runt till olika EM-butiker och hittar en annan EM-butik som har den vara de vill ha på lager och då väljer att handla från den butiken.

5.6.2 Intervju med vice butikschef i Umeå som även ansvarar för företagets sociala medier

Vice butikschef anser att implementeringen av e-handel har gått smidigt och har inte märkt någon stor förändring ur butikssynpunkt. Den största förändringen som upplevts är bokföringen och att pengarna kommer in på ett annat sätt vilket innebär att de har stämt av order på ett annat sätt. Hemsidan har blivit allt viktigare inför ett köp då kunderna redan sökt information om produkterna innan de anländer till butiken. Vice butikschef anser att arbetet med e-handeln hittills har varit mest positivt, intressant och roligt. Det positiva med e-handel har varit att butiken har sålt produkter på internet medan den fysiska butiken var stängd. Det som hittills upplevts som negativt är att alla produkter från EM-butiken i Umeå inte finns på hemsidan vilket leder till att kunder som inte tidigare besökt den fysiska butiken vet om att det finns fler produkter i butiken. Butiken har ännu inte märkt av någon förändring gällande antal kunder som besöker butiken sedan e-handel införts.

När det gäller skillnaden på servicen som e-handelskunder ställer jämfört med kunder som besöker butiken har ingen skillnad upplevts. Däremot finns ingen prisdiskussion med en e-handelskund vilket medför att det är viktigt att rätt pris finns på hemsidan så att kunderna väljer att handla på EM. Vice butikschef upplever det som positivt att e-handelskunder blir kopplade till den lokala butiken då denne upplever det som en trygghet för kunderna att de kan kontakta en specifik butik om problem eller frågor uppstår.

Transporterna har inte förändrats sedan de infört e-handel utan de har fallit in under de normala rutinerna för distributionen. Att varje EM-butik har sitt eget geografiska område upplevs som positivt av vice butikschefen då detta gynnar de lokala butikerna. E-handel ger även butikerna en chans att nå kunder utan geografiska hinder. Kunderna har i dagsläget inte kommenterat något om att det är negativt att de blir kopplade till den butik som är geografiskt närmast.

5.6.3 Intervju med butikschef i Linköping

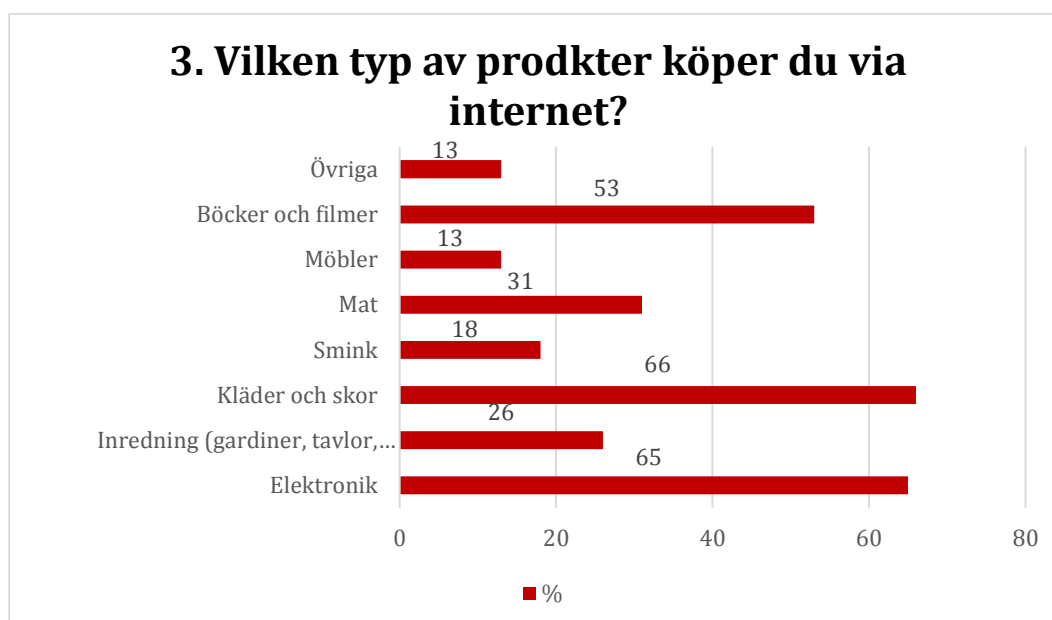
Personalchefen på EM möbler i Linköping anser att införandet av e-handel är en positiv utveckling och det ger större möjligheter för kunderna. Ett problem som uppstått efter införandet av e-handel är att order hamnar på fel lagernummer och detta skapar problem vid hantering av order. Detta problem är inget EM själva kan hantera då detta område är outsourcat till företaget, Evry servicedesk som erbjuder IT-stöd. Förutom detta anser personalchefen att det i sin helhet har fungerat bra. Det har inte skett någon förändring i butiken sedan införandet utan det är endast lagret som har upplevt en förändring då order hamnar fel på lagernummer. Dock har inga större förändringar skett då e-handeln inte har marknadsförts än. Något som butiken upplever som positivt är att det alltid finns en ”säljare” även fast butiken är stängd och det skapar bättre service för kunderna då de kan handla hemifrån när de vill.

Det är inte möjligt att se än om antalet kunder som besöker butiken har minskat eftersom marknadsföringen inte har startat än. Det syns inte heller någon tydlig skillnad på att kunder som handlar via internet har andra krav på service vid sina köp än de som handlar i butiken.

Linköping sköter även leveranser från butiken i Norrköping och deras geografiska område sträcker sig ända till södra Stockholm. Butikschefen anser att det är positivt att de har hand om dessa områden. Eftersom kunder blir kopplad till en butik via sitt postnummer har Norrköping hand om kunder som geografiskt ligger närmare EM butiken i Bromma. Detta kan skapa problem för kunderna då de måste åka ända till Norrköping för att hämta sin produkt. De som sköter butikerna Linköping/Norrköping löser det innan bekymmer uppstår för kunderna. Personalchefen på EM i Linköping anser att kunder inte ska behöva åka till Norrköping för att hämta de produkter de har beställt när det finns närmre butiker.

5.7 Kundefterfrågan (svar på enkät)

Enkäten besvarades av 85 personer. Fördelningen mellan män och kvinnor som svarade på enkäten var relativt jämn med 55 % kvinnor och 45 % män. Den största målgruppen som svarade på enkäten var mellan 16-26 år och den minsta var 49-59 och 60+. Från den generella delen av enkäten framgick att möbler står för det minst vanliga vid köp via e-handel med endast 13 % och inredning ligger lite högre upp på 26 % (se Figur 5.3). De produkter som står för mest försäljning är kläder, 66 % och elektronik, 65 %. Den största anledningen till att folk handlar via internet är enligt enkäten med 91 % på grund av att det är smidigt och bekvämt (se Bilaga 4.). Bilaga 4 innehåller statistik om alla frågor från enkäten och endast de mest relevanta figurerna redovisas i detta avsnitt.

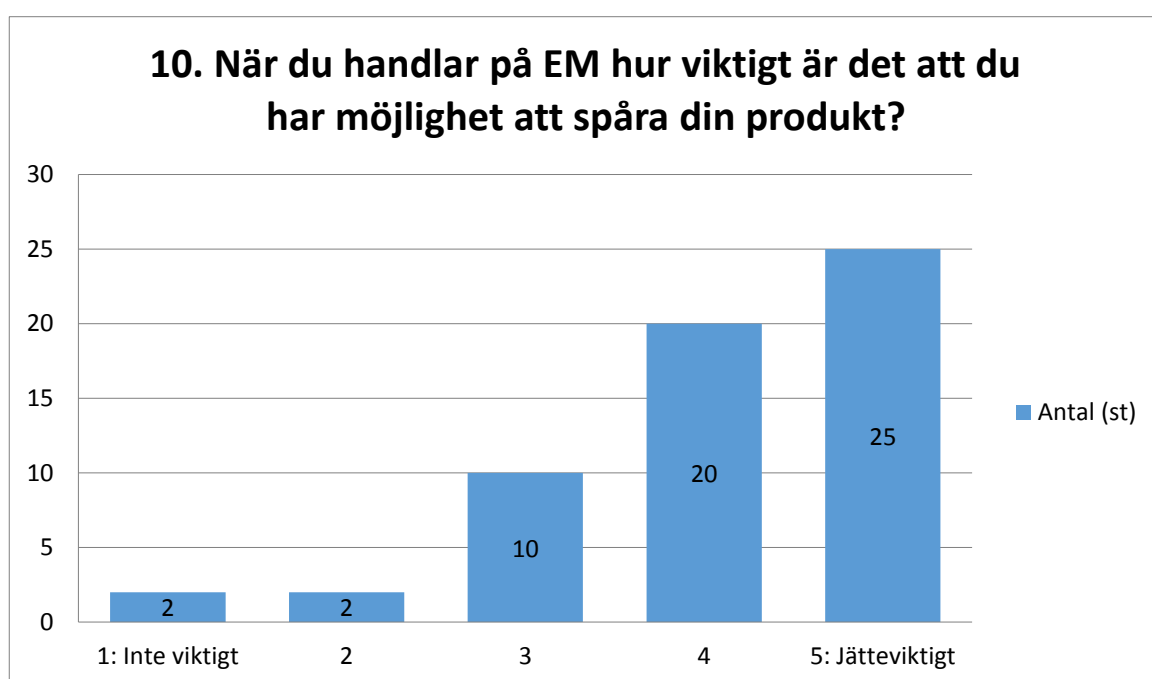


Figur 5.3. Statistik över vilka produkttyper kunder föredrar att handla via e-handel.

Av de 85 personer som svarade på enkäten var det endast 1 % som hade utfört ett köp på EM:s webbutik. Den största anledningen till att många inte använt sig av butiken var på grund av att de inte var medveten om att EM har e-handel. Den näst största anledningen var att de föredrar att handla möbler och inredning i en fysisk butik, för att se övriga anledningar se Bilaga 4. Vad som ansågs som bra vid köp via EM:s e-handel var att leveransen var snabb och smidig samt att

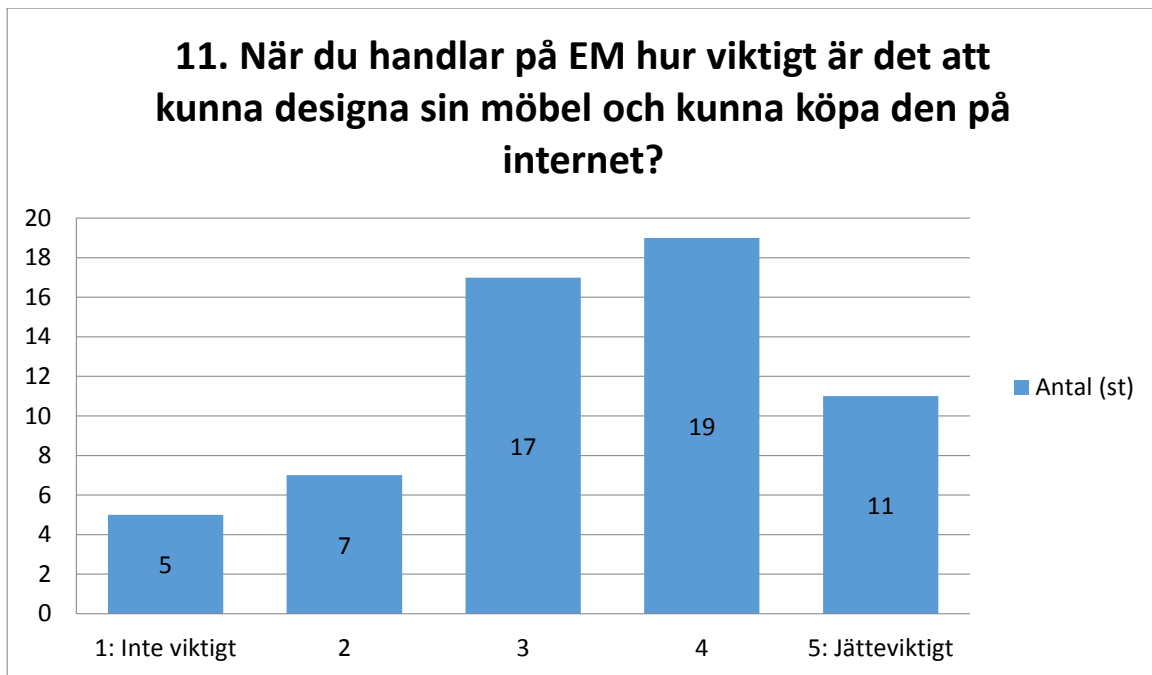
hemsidan var enkel att använda. Det som framgick som mindre bra var, svårt att reklamera, lång leveranstid, och svårt att söka produkter på hemsidan.

Från intervjun med IT-chefen framgick några mål som företaget vill införa vid utvecklingen av e-handeln. Tre frågor i enkäten tar upp vad kunderna ansåg om dessa mål och hur viktigt det är att dessa funktioner finns. De figurer som redovisar statistik över fråga 10,11 och 12 i kommande stycke är frågor baserat på vad kunden skulle föredra om de förmodas utföra ett köp via EM:s webbutik, vilket innebär att de inte behöver ha utfört ett köp via EM:s webbutik. Fråga 10 från enkäten behandlar vad kunderna anser om att ha möjlighet att spåra den beställda produkten (se Figur 5.4).



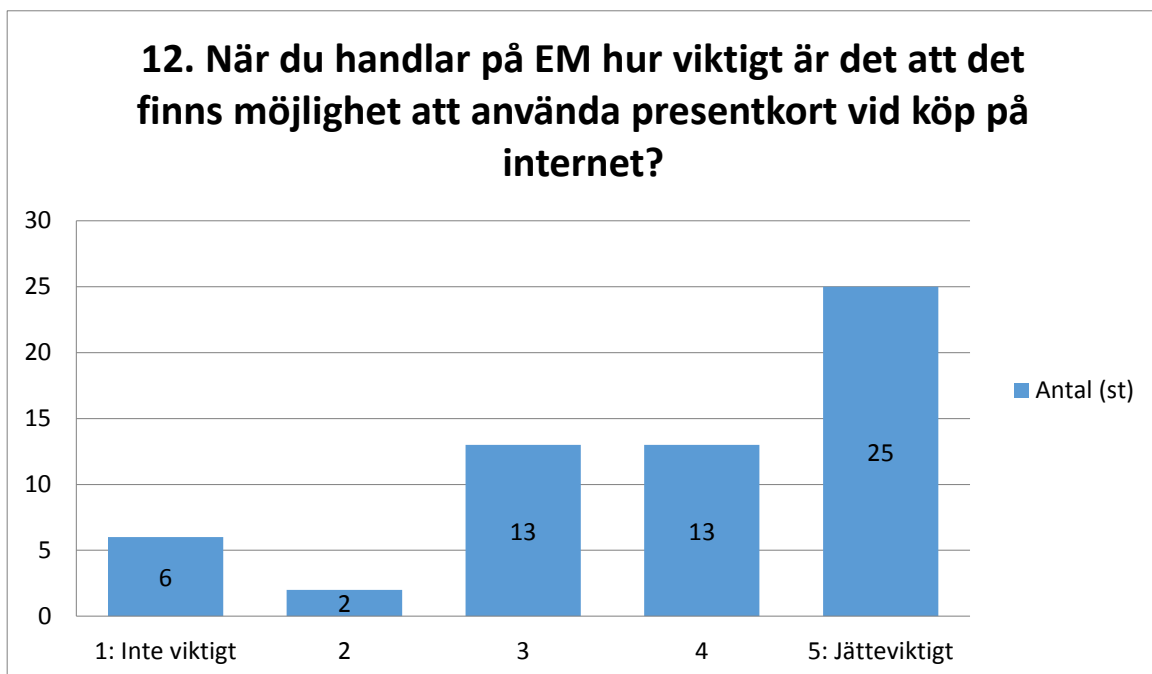
Figur 5.4. Kunders åsikt om vikten att kunna spåra produkten.

Idag erbjuder EM sina kunder möjligheten att göra egna designer från ett urval av några produkter. Den här typen av order kan endast läggas i butik för tillfället och EM vill utveckla e-handeln så att även denna funktion finns tillgänglig via webbutiken. Fråga 11 från bilaga 4 redovisar kundernas åsikt om möjlighet att designa egna möbler (se Figur 5.5).



Figur 5.5. Kunders åsikt om att ha möjlighet att designa egna möbler.

Till sist vill EM även införa en funktion för betalning med presentkort via webbutiken då kunder idag endast kan använda presentkort i de fysiska butikerna. Från fråga 11 framgår att många anser detta som en viktig funktion men ett antal ser det även som mindre viktigt (se Figur 5.6).



Figur 5.6. Kunders åsikt om möjlighet att använda presentkort vid internetköp.

Från svaren på fråga 10, 11 och 12 från enkäten framgår att den funktion kunderna anser som viktigast är att kunden ska ha möjlighet att spåra produkten efter ordern är lagd. Sedan kommer funktionen för betalning med presentkort vid köp via webbutiken. Den funktion som framgår som minst viktig är möjligheten för kunder att designa egna produkter via hemsidan som sedan kan beställas direkt via webbutiken.

5.8 Sammanfattning av nuläget

Nedan presenteras en sammanfattning hur företaget arbetar och de problem- samt utvecklingsområden som framkom från kartläggningen av företaget.

Bakgrund om företaget och hur de arbetar

EM-möbler började arbeta med sin e-handel i början av februari 2015. De arbetar utefter en tydlig strategi där alla plattformar (e-handel, butik och så vidare) ska upplevas som en. När en kund ska utföra ett köp på internet blir denne ombedd att skriva in sitt postnummer på hemsidan och blir sedan kopplad till den butik som är placerad geografiskt närmast kunden. Den butiken ansvarar sedan för leverans och all kontakt sker med den butik som är geografiskt närmast kunden.

Problem- och utvecklingsområden

Eftersom att EM-möbler är i uppstartningsfasen av e-handel var de flesta problem som identifierades tekniska. De problem- och utvecklingsområden som identifierades är:

- Reklamation via webbutiken är ett område som företaget vill utveckla. I dagsläget kan inte kunder själva reklamera varor på internet.
- Produkter saknas på hemsidan är ett problem som grundar sig i att olika EM-butiker tar in olika produkter utöver standardsortimentet. Dessa varor finns inte publicerade på hemsidan.
- Svårt att söka och hitta produkter på hemsidan. Kunder som blev tillfrågade via enkäten upplevde att det var svårt att söka och hitta rätt produkter på hemsidan.

- Produktstatus är ett område som företaget vill utveckla. Företaget vill att kunder i framtiden ska kunna spåra status på sin order via hemsidan.
- Problem med koppling mellan affärssystem och e-handelssystem. EM-möbler har upplevt integreringen mellan dessa system som krävande och kräver fortfarande en del arbete.
- Geografisk fördelning är ett problem som innebär att butiken i Norrköping för tillfället ansvarar för ett geografiskt område som är närmare butiken i Bromma.

6 Tillämpning av effektiviseringsmodellen på EM-möbler

I kapitlet tillämpas effektiviseringsmodellen på fallföretaget, därefter presenteras en utvärdering av modellen som behandlar vilka styrkor och svagheter den har. Slutligen redovisas förslag på vidareutveckling av modellen.

6.1 Målsättning (1) & Kartläggning av nuläget (2)

1. Målsättning

Målet med tillämpningen av *effektiviseringsmodellen* är att identifiera de problem EM-möbler har upplevt med deras arbete med e-handel och utforma förbättringsförslag.

2. Kartläggning av nuläget

En nulägesbeskrivning av EM:s e-handel har kartlagts i *kapitel 5. Nulägesbeskrivning*. Från denna nulägesbeskrivning har en del problemområden noterats och dessa redovisas i *steg 3 identifiera problemområden*.

6.2 Identifiera problemområden (3) & Finns resurser för att lösa problemet? (4)

3. Identifiera problemområden

De problem som framkom ur kartläggningen av nuläget i EM:s e-handel var:

- Kunder kan inte reklamera varor själva via webbsidan.
- Alla produkter finns inte på hemsidan, vilket gör att vissa kunder inte vet att det finns andra produkter i den fysiska butiken än de som säljs på hemsidan.
- Kunder upplevde det som svårt att söka och hitta produkter på hemsidan.
- Kunderna kan inte följa sina order själva genom att se status på dem.
- Problem med kopplingen mellan affärssystem och e-handelssystem.
- Norrköping har kunder som geografiskt ligger närmare en annan EM-butik.

4. Finns resurser för att lösa problemet?

Målet med tillämpningen av *effektiviseringsmodellen* är att identifiera problem och ta fram förbättringsförslag till fallföretaget. Därför tar vi inte hänsyn till om resurser finns.

6.3 Identifiera huvudområde (5), Identifiera faktor på nivå 1 (6) & Identifiera faktor på nivå 2 som orsakar problemet (7)

Varje problemområde tillhör en kategori från *effektiviseringsmodellen*. För att skapa en tydlig överblick över vilka faktorer som tillhör de olika problemområdena har en tabell framställts med tillhörande huvudområde, nivå 1 faktor och nivå 2 faktor (se Tabell 6.1).

Tabell 6.1. Tabell över problemområden med tillhörande huvudområde, nivå 1 faktorer och nivå 2 faktorer.

Problem	Huvudområde	Faktor på nivå 1	Faktor på nivå 2
Reklamation via webbutiken	IT	Hemsida	Mottaglighet
Produkter saknas på hemsidan	IT	Hemsida	Prestanda
Svårt att söka och hitta produkter på hemsidan	IT	Hemsida	Prestanda
Produktstatus	IT	Affärssystem/Hemsida	Integrerade system
Problem med koppling mellan affärssystem och e-handelssystem	IT	Affärssystem	Integrerade system
Geografisk fördelning	Distribution	Utlämningsätt och Leveransservice	I butik Och Flexibilitet/Kundanpassning

De flesta av problemområdena ligger under huvudområdet ”IT” och endast ”Hemsida” samt ”Affärssystem” är nivå 1 faktorer under detta område. Detta beror på att EM har ännu inte uppfattat några problem inom distribution,

kundbehov och e-service, då det är för tidigt i införandet av e-handeln. Det problem som relaterar till distribution fanns redan innan e-handeln infördes.

6.4 Analys och förbättringsförslag (8)

På de problemområden som presenterades i tabell 6.1 utformades förbättringsförslag till de områden som ansågs mest relevanta. Problemen i avsnittet är indelade utefter vilket huvudområde problemet hamnade under. Vidare är avsnittet indelat efter vilken faktor på nivå 1 problemet placerades under.

6.4.1 IT

Under huvudområdet "IT" identifierades två nivå 1 faktorer, dessa var "Hemsida" och "Affärssystem". Vidare i detta avsnitt är problemen indelade under dessa nivå 1 faktorer. Först presenteras de problem som är kopplade till "Hemsida" och därefter de problem som kopplats till "Affärssystem".

Hemsida

Alla problem kopplat till nivå 1 faktorn "Hemsida" presenteras i olika stycken i detta avsnitt.

Reklamation via webbutiken

Från intervjun med EM:s CIO framkom att kunder i dagsläget inte kan reklamera varor via webbutiken. Det är en funktion som företaget på sikt vill utveckla och göra tillgänglig på hemsidan. Vissa kunder som besvarade enkäten ansåg även att det fanns svårigheter med att reklamera varor. Eftersom den här rapporten behandlar e-handel har vi valt att fokusera på reklamationen via internet och inte den som sker i en fysisk butik. Därför placeras problemet reklamation av varor under huvudområdet "IT". Eftersom att det är en funktion som saknas på företagets hemsida hamnar problemet under nivå 1 faktorn "Hemsida". På nivå 2 placeras problemet under "Mottaglighet". Detta för att faktorn mottaglighet behandlar hur flexibelt företaget är när det gäller policys och hur företaget hanterar avbokningar och återbetalningar.

Produkter saknas på hemsidan

Ett problem som identifierats är att alla varor som de olika butikerna har inte finns på internet. Hemsidan fungerar som en ”mallbutik” vilket betyder att alla EM-butiker ska ha det sortiment som finns på hemsidan som visningsexemplar. Varje enskild butik kan därefter själva välja varor de vill ta in. Det betyder att sortimenten ser olika ut i olika EM-butiker. De varor som butikerna beställer in utöver de varor de ska ha som visningsexemplar syns inte på hemsidan eftersom alla butiker tar in olika varor. Det blir ett problem eftersom kunderna ibland inte vet om att butikerna har andra varor utöver de som finns tillgängliga på hemsidan. Det här problemområdet kan placeras under huvudområdet ”IT” då det är ett tekniskt problem att alla varor inte finns tillgängliga på internet. När huvudområdet identifierats kan faktorn på nivå 1 identifieras. Problemet tillhör nivå 1 faktorn ”Hemsida” eftersom att det är där problemet har uppstått. Vidare tillhör problemet nivå 2 faktorn ”Prestanda” då denna faktor behandlar bland annat korrekt information och hur aktuell informationen är.

Alla butiker beställer olika produkter till sitt sortiment och dessa publiceras inte på EM:s hemsida. Eftersom varorna inte kan publiceras på hemsidan vet inte kunder som aldrig eller väldigt sällan besöker butikerna att de har andra varor utöver de som finns på hemsidan och företaget kan då förlora potentiella kunder. En lösning på problemet kan vara att varje EM-butik får en egen länk på hemsidan som länkar till en specifik EM-butik. När kunderna går in på den länken kan de se en bestämd EM-butiks sortiment och den butiken kan då själva publicera de specifika produkter som de har valt att ha i sitt sortiment.

Svårt att söka och hitta produkter på hemsidan

Genom en enkät som publicerades på Facebook samlades information in från kunder och potentiella kunder till företaget. Från enkäten (se Bilaga 4) framgick att vissa av de tillfrågade anser att det är svårt att söka och hitta produkter på EM:s hemsida. Det är ett tekniskt problem och därför hamnar problemen under huvudområdet ”IT”. Eftersom det är hemsidan som gör det svårt för kunderna att söka och hitta produkterna är det nivå 1 faktorn ”Hemsida” som är aktuell. Problemet hamnar sedan under faktorn ”Prestanda” på nivå 2 faktorer.

Det här problemet är väldigt viktigt att behandla då företaget riskerar att förlora befintliga och potentiella kunder. Risken att förlora kunderna är då främst för att om kunderna känner att de inte hittar de varor de vill ha på hemsidan kan de välja ett annat företag. Det är viktigt att en hemsida fungerar tillfredsställande och att kunderna kan lita på systemet.

Produktstatus

När EM-möblers CIO intervjuades framkom ett problemområde som behandlar att kunder ska få tillgång till information om produktstatus och att de själva ska ha möjlighet att följa sina order. Företaget vill att kunderna som handlar i butik ska få tillgång till samma information om produktstatus som de kunder som handlar via internet. De vill även att detta ska kopplas affärssystemet Pyramid och till PostNord. Även detta problem handlar om IT vilket gör att det klassificeras i huvudområdet "IT". Problemet hamnar sedan under "Affärssystem" i faktorer på nivå 1 för att det är en funktion på i affärssystemet som ännu inte fungerar. I faktorer på nivå 2 kommer problemet hamna under "Integrerade system" för att EM-möbler måste integrera sitt system med PostNord. Detta för att få information om hela leveransprocessen så att kunderna ska kunna spåra sin order.

Det här problemområdet kan vara komplicerat att lösa då ett lösningsförslag är att EM-möbler bör integrera sitt system med PostNords system för att all information ska finnas tillgänglig för kunderna. EM-möbler bör sedan se till att en funktion på hemsidan finns tillgänglig för kunderna så att de enkelt kan följa sin order och se status på den. Därför kommer problemet även hamna under "Hemsida" i faktorer på nivå 1 och under "Mottaglighet" på nivå 2. Ett förslag för att lösa detta problem är att EM-möbler integrerar sitt ERP-system med B2B e-handel. ERP-system har även potential att underlätta B2B e-handel. Syftet med B2B e-handel är att effektivisera kommunikationen mellan olika företag. Om företaget vill svara mot marknadens behov involverar det både interna processer och kommunikation mellan olika företag i flödeskedjan. Det finns därför möjlighet att samordna och/eller integrera dessa processer och på så sätt uppnå större fördelar än vad dessa system skulle kunnat uppnå var för sig.

Affärssystem

Alla problem kopplat till nivå 1 faktorn ”Affärssystem” presenteras i olika stycken i detta avsnitt.

Problem med koppling mellan affärssystem och e-handelssystem

Problem med koppling mellan affärssystem och e-handelssystem ligger under huvudområdet ”IT”. Eftersom problemområdet handlar om att integrera ett affärssystem med ett annat system hamnar detta problem under faktorn ”Affärssystem” från nivå 1 faktorer och på nivå 2 faktorer hamnar det under ”Integrerade system”. Den teoretiska referensramen tar upp vikten av att integrera affärssystemet med e-handelssystemet. Ett e-handelssystem är enligt Frank (2004) en försäljningsmodul i ett ERP-system. E-handelssystemet har ett speciellt gränssnitt för kunder och ett gränssnitt för det riktiga ERP-systemet. Därför kan e-handelssystemet ses som en plattform inom ERP-systemet som har ett speciellt gränssnitt för kunderna inom e-handel (Ibid). Det är viktigt att förstå att ett e-handelssystem är en speciell del i ett vanligt ERP-system. Det gör så att företag kan minska utgifterna genom att utveckla en specifik mjukvara för e-handel som sedan integreras med ERP-systemet.

Fallföretaget har upplevt integreringen mellan affärssystemet och e-handelssystem som krävande och en del arbete finns fortfarande kvar. Företaget förstår vikten av att integrera olika system för att skapa flexibilitet och enkel användning av de olika systemen.

6.4.2 Distribution

Under huvudområdet ”Distribution” identifierades problemområden inom två nivå 1 faktorer, dessa var ”Utlämningsätt” och ”Leveransservice”. Till skillnad från tidigare avsnitt tillhör dessa nivå 1 faktorer till ett och samma problemområde. Detta avsnitt tar upp problemet med den geografiska fördelningen av kunderna till EM-butiken i Norrköping.

Geografisk fördelning

Alla EM:s butiker är tilldelad ett geografiskt område där kundernas postnummer kopplas mot den närmaste butiken rent geografiskt. Detta stämmer inte in på butiken i Norrköping. Norrköping har kunder ända upp till södra Stockholm vilket ligger närmare EM-butiken i Bromma. Även om personalen i Linköping som driver transportererna i butiken i Norrköping anser att de kan lösa problemet åt kunden handlar det om att skapa kundnöjdhet. Att kunden inte automatisk blir kopplad till butiken närmast dem kan skapa förvirring från kundens sida och därmed missnöjdhet. Huvudområdet för detta problem blir därmed ”Distribution”. Eftersom detta är ett relativt övergripande problem anser vi att det hamnar under två nivå 1 faktorer, ”Utlämningsätt” och ”Leveransservice”. Detta problem uppmärksammas mest då kunderna vill hämta produkten själv i butiken då det blir en lång sträcka de måste åka. Därför behandlas detta problem under nivå 2 faktorn ”I butik” och nivå 1 faktorn ”Utlämningsätt”. Eftersom kunderna är längre bort krävs det mer arbete för att möta kundernas förväntan. Detta medför att problemet hamnar under nivå 2 faktorn ”Flexibilitet/Kundanpassning” under nivå 1 faktorn ”Leveransservice”.

Problemet har att göra med distribution och förmåga att uppfylla kunders förfrågan genom flexibilitet och kundanpassning. Från ”kartan” över kopplingar mellan de olika faktorerna framgår att flexibilitet är kopplat till integrerad data- och informationsdelning. Problemet ligger under distribution men lösningen till problemet har med IT att göra. Genom att kolla på en karta kan företaget enkelt se vilka postnummer som är närmast till Norrköping och Bromma. Sedan handlar det om att göra nya fördelningar av postnummer mellan de två olika butikerna och införa det i systemen.

6.5 Utvärdering och vidareutveckling av modell

När modellen tillämpades på EM-möbler framkom styrkor och svagheter som modellen har och hur den kan vidareutvecklas. En styrka med *effektiviseringsmodellen* är att den är väldigt tydlig tack vare att den är begränsad till de huvudområden som enligt teorin är viktiga. Det är enkelt att identifiera problem med hjälp av *effektiviseringsmodellen* för att den är indelad i huvudområden och varje huvudområde har sina nivå 1 och nivå 2 faktorer. *Effektiviseringsmodellen* kompletteras på ett bra sätt av ”kartan” (Stöd 1) och steg-för-steg guiden (Stöd 2). ”Kartan” underlättar för företag då den ger dem en tydlig bild över hur de olika faktorerna påverkar varandra vilket gör *effektiviseringsmodellen* tydligare. Steg-för-steg guiden underlättar för företag på så sätt att den tydligt beskriver tillvägagångssättet och hur *effektiviseringsmodellen* ska användas. Den är till för att stödja företaget i processen med att analysera och effektivisera sin e-handel med tillhörande distribution.

Effektiviseringsmodellen tar inte upp alla huvudområden som problem kan hamna under. Det leder till att problem som uppstår inte passar in i *effektiviseringsmodellen*. Om fler huvudområden läggs till i *effektiviseringsmodellen* kommer den slutligen bli för stor och otydlig. För att lösa detta problem kan *effektiviseringsmodellen* vidareutvecklas genom att flera mindre modeller utvecklas som endast behandlar ett huvudområde. Det betyder alltså att ett huvudområde ställs upp i en egen mindre modell med nivå 1 och nivå 2 faktorer som påverkar det området. Det gör så att fler huvudområden finns med och att fler faktorer på nivå 1 och nivå 2 kan behandlas. Hesse (2002) anser att forskning saknas om kopplingen mellan e-handel, logistik och godstransport, eftersom att exakt data, fallstudier och kunskap saknas för att skapa en generalisering. Detta gör att *effektiviseringsmodellen* inte är klar, då nya huvudområden och faktorer uppstår i och med att nya problem identifieras. I dagsläget finns lite forskning om relationen mellan distribution och B2C e-handel (Mokhtarian 2004; Visser och Lanzendorf 2004). Därför behöver modellen kompletteras när fler fallstudier, mer data och mer forskning har utförts inom områdena.

Effektiviseringsmodellen visar inte tydligt att olika problem kan hamna under flera olika faktorer i nivå 1 och nivå 2. ”Kartan” bidrar till att tydliggöra att nivå 1 och nivå 2 faktorer kan vara sammanlänkade men den illustrerar inte tydligt att problemen kan hamna under flera faktorer. För att vidareutveckla modellen kan vidare studier utföras genom att granska hur huvudområdena och faktorerna påverkar varandra och på vilket sätt. Det skulle leda till att *effektiviseringsmodellen* blir tydligare och lättare att förstå och arbeta med.

7 Rekommendationer till fallföretaget

I det här kapitlet föreslås förslag på hur EM-möbler kan jobba för att utveckla och effektivisera sin e-handel.

Från kartläggningen av nuläget framkom att företaget har flest problem och utvecklingsområden inom IT, vilket kan bero på att de är i uppstartningsfasen av e-handeln. Problemen inom området IT kommer nedan att delas upp utifrån faktorerna ”Hemsida” och ”Affärssystem”. EM-butiken i Norrköping upplevde dock även problem med distributionen vilket kommer att behandlas under avsnittet geografisk fördelning.

Hemsida

Produkter saknas på hemsidan

Alla EM:s butiker har möjlighet att beställa in varor utöver standard sortimentet, det leder till att butikernas sortiment skiljer sig åt. I dagsläget finns inte alla butikers specifika sortiment på hemsidan vilket gör att alla kunder inte känner till att butikerna har varor utöver det sortiment som finns på internet.

För att lösa problemet kan företaget utforma hemsidan på så sätt att när kunden skriver in sitt postnummer på hemsidan länkas denne till den specifika butikens webbsida. På den webbsidan som är enbart för en specifik butik kan butiken i fråga publicera de produkter som de säljer utöver standard sortimentet.

Produktstatus

Vid intervjun med CIO på EM-Möbler identifierades ett utvecklingsområde som handlar om att kunder i dagsläget inte får tillgång om information på produktstatus. De kan för tillfället inte själva spåra sina order på internet. Företaget vill även att kunder som handlar i butik ska kunna få samma information om produktstatus som de kunder som utför ett köp på internet. De vill även att detta ska kopplas till affärssystemet och till PostNord.

En lösning på det här problemet kan vara att EM-möbler integrerar sitt system med det system som PostNord använder sig av. Detta för att underlätta för företagen att dela information så att kunderna ska kunna ta del av all information. Därefter kan företaget införa en funktion på hemsidan där kunder kan se status på sin order genom att skriva in ett ordernummer. Eftersom det är ett ordernummer som skrivs in kan även kunder som handlar i butik använda sig av funktionen så länge de får ett ordernummer när de handlar i butik.

Distribution

Geografisk fördelning

EM:s butiker är tilldelade ett eget geografiskt område där kundens postnummer kopplas till den geografiskt närmast kunden. Detta stämmer dock inte in på butiken i Norrköping som för tillfället är ansvariga för kunder ända upp till södra Stockholm, fastän det finns en EM-butik i Bromma. Detta kan skapa förvirring hos kunderna då de blir kopplade till en butik som geografiskt sett ligger långt bort från dem.

Problemet skulle kunna lösas genom att utforma en ny fördelning av postnummer mellan butiken i Norrköping och Bromma. Detta bör troligtvis utföras i IT systemet eller i den funktion på hemsidan som kopplar postnummer till butiker. På så sätt blir de kunder som har närmast till butiken i Bromma kopplad till den och ingen förvirring bland kunderna uppstår.

8 Slutsats

Slutsatsen besvarar syftet och de frågeställningar som presenterades i inledningen. Avslutningsvis ges förslag på hur vidare studier skulle kunna utveckla modellen.

8.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien var att utforma en modell för analys och effektivisering av e-handel med tillhörande distribution. Modellen utvärderades sedan vid EM-möbler.

Vilka faktorer är viktiga att ta hänsyn till vid effektivisering av e-handel med tillhörande distribution?

Från teorin framgick att många faktorer har en påverkan på e-handel med tillhörande distribution. De huvudområden som anses som viktigast är IT, distribution, e-service och kundbehov. Det finns sedan flera faktorer som påverkar dessa huvudfaktorer, alla faktorer presenteras i *effektiviseringsmodellen*.

Vad ställer företagets kunder för krav på e-handel och tillhörande distribution?

Vid e-handel är det vanligt med hemleveranser och kunder ställer höga krav på denna typ av leverans. Kunden vill ha produkten levererad direkt hem till dörren så snabbt och säkert som möjligt. Detta innebär att företag behöver korta ledtider och en hög flexibilitet på leveranserna.

Hur kan en modell för analys och effektivisering av e-handel med tillhörande distribution utformas?

En modell utformades genom att viktiga faktorer från teorin sammanställdes i en figur (se figur 8.1). För att tydligt visa hur dessa faktorer påverkar varandra framställdes stöd 1 vilket är en ”karta” med länkar mellan de olika faktorerna (se Figur 4.2). Hur modellen kan tillämpas från början till slut framställs i stöd 2 som är en steg-för-steg guide (se Figur 4.3).



Figur 8.1. Effektiviseringsmodellen tar upp olika huvudområden som är viktiga att ta hänsyn till vid effektivisering av e-handel. De fetstilta är faktorer på nivå 1 och faktorer på nivå 2 står under. Sedan kompletteras modellen med två stöd, Stöd 1 "karta" och stöd 2 steg-för-steg guide.

Vilka styrkor och svagheter innebär modellen samt hur kan den utvecklas vidare?
Effektiviseringsmodellens styrka är att den tydligt visar vilka faktorer som har en påverkan på e-handeln och tillhörande distribution samt hur de är kopplade till varandra. Steg-för-steg guiden klargör enkelt och tydligt hur tillämpning av modellen kan ske.

De svagheter som finns med modellen är att även om den tar hänsyn till många faktorer finns det ännu fler faktorer som kan ha influens vid effektivisering av e-handel med tillhörande distribution. Då e-handeln ständigt utvecklas uppstår nya faktorer konstant vilket innebär att *effektiviseringsmodellen* ständigt behöver uppdateras.

8.2 Förslag till vidare studier

Effektiviseringsmodellen är i dagsläget endast testad på ett företag så fortsatta studier bör inrikta sig på att tillämpa *effektiviseringsmodellen* på fler företag. EM är en möbelbutik och modellen bör testas på företag i andra branscher, då de har andra typer av produkter och andra problem kan uppstå. När den här studien utfördes var EM-möbler i uppstartningsfasen av e-handeln och den hade inte börjat marknadsföras. En ny studie på företaget kan därför vara aktuell när de kommit längre i sitt arbete med e-handeln. *Effektiviseringsmodellen* bör då tillämpas ännu en gång för att analysera e-handeln ytterligare. En ny kundundersökning bör också utföras när EM:s e-handel har marknadsförts. Detta för att ta reda på hur kunderna upplever e-handeln och vad som kan förbättras. Vidare teoristudier kan även utföras för att kartlägga fler huvudområden och faktorer som är viktiga att ta hänsyn till vid analys och effektivisering av e-handel med tillhörande distribution.

9 Referenser

Agatz, N.A., Fleischmann, M. & Van Nunen, J.A. (2008). "E-fulfillment and multi-channel distribution—A review", *European Journal of Operational Research*, vol. 187, no. 2, pp. 339-356.

Andersen, E. S & Schwencke, E (1998). *Projektarbete – en vägledning för studenter*, Studentlitteratur AB, Lund.

Bayraktar, E., Koh, S.L., Gunasekaran, A., Sari, K. & Tatoglu, E. (2008). "The role of forecasting on bullwhip effect for E-SCM applications", *International Journal of Production Economics*, vol. 113, no. 1, pp. 193-204.

Bendoly, E. & Kaefer, F. (2004), "Business technology complementarities: impacts of the presence and strategic timing of ERP on B2B e-commerce technology efficiencies", *Omega*, vol. 32, no. 5, pp. 395-405.

Biggam, J (2008). *Succeeding with your master's dissertation*, Open University Press, England.

Bucki, R. & Suchanek, P. (2012). "The Method of Logistic Optimization in E-commerce", *Journal of Universal Computer Science*, vol. 18, no. 10, pp. 1238-1258.

Burt, S. & Sparks, L. (2003). "E-commerce and the retail process: a review", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 10, no. 5, pp. 275-286.

Christopher, M. (2011). *Logistic & supply chain management*. Financial times Prentice Hall, Edinburgh Gate Harlow.

Colla, E. & Lapoule, P. (2012). "E-commerce: exploring the critical success factors", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 40, no. 11, pp. 842-864.

Delfmann, W., Albers, S. & Gehring, M. (2002). "The impact of electronic commerce on logistics service providers", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 32, no. 3, pp. 203-222.

DeLone, W.H. & McLean, E.R. (2004). "Measuring e-commerce success: Applying the DeLone & McLean information systems success model", *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 9, no. 1, pp. 31-47.

Duffy, G. & Dale, B.G. (2002) "E-commerce processes: a study of criticality", *Industrial Management & Data Systems*, vol. 102, no 8 pp. 432-441.

E-barometern. (2014). www.posten.se/sv/Documents/PDF/e-barometern_q_3_2014.pdf (åtkomst: 2015-04-10)

EM genom tiderna. (2015). www.em.com/en-riktig-mobelbutik/em-genom-tiderna
(åtkomst: 2015-04-09)

Frank, L. (2004). "Architecture for integration of distributed ERP systems and e-commerce systems", *Industrial & Data systems*, vol. 104, no 5 pp. 418-429.

Gotzamani, K.D. & Tzavlopoulos, Y.E. (2009). "Measuring e-commerce-quality: an exploratory review", *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 1, no. 3, pp. 271-279.

Hesse, M. (2002). "Shipping news: the implications of electronic commerce for logistics and freight transport", *Resources, Conversation and Recycling*, vol. 36, no. 3, pp. 211-240.

Jin, Y. & Oriaku, N. (2013). "E-service flexibility: meeting new customer demands online", *Management Research Review*, vol. 36, no. 11, pp. 1123-1136.

Liu, C. & Arnett, K.P. (2000). "Exploring the factors associated with Web site success in the context of electronic commerce", *Information & management*, vol. 38, no. 1, pp. 23-33.

Lumsden, K. (2007). *Logistikens grunder*, Studentlitteratur, Lund.

Mokhtarian, P.L. (2004). "A conceptual analysis of the transportation impacts of B2C e-commerce", *Transportation*, vol. 31, no. 3, pp. 257-284.

Molla, A. & Licker, P.S. (2001). "E-Commerce Systems Success: An Attempt to Extend and Respecify the DeLone and McLean Model of IS Success", *Journal of Electronic Commerce Research*, vol. 2, no. 4, pp. 131-141.

Murray, N. & Hughes, G. (2008). *Writing up your university assignments and research projects: A practical handbook*, McGraw-Hill International.

Olhager, J. (2013). *Produktionsekonomi: Principer och metoder för utformning, styrning och utveckling av industriell produktion*, Studentlitteratur, Lund.

Oskarsson, B., Aronsson, H. & Ekdahl, B. (2011). *Modern logistik: för ökad lönsamhet*, Liber, Malmö.

Ricker, F. & Kalakota, R. (1999). "Order fulfillment: the hidden key to e-commerce success", *Supply Chain Management Review*, vol. 11, no. 3, pp. 60-70.

Santos, J. (2003). "E-service quality: a model of virtual service quality dimensions", *Managing Service Quality: An International Journal*, vol. 13, no. 3 pp. 233-246.

Singh, M. (2002). "E-services and their role in B2C e-commerce", *Managing Service Quality*, vol. 12, no. 6, pp. 434-446.

Stiakakis, E. & Georgiadis, C.K. (2009). "E-service quality: comparing the perceptions of providers and customers", *Managing Service Quality*, vol. 19, no. 4, pp. 410-430.

Thurén, T.(2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*, Liber AB, Malmö.

Visser, E. & Lanzendorf, M. (2004). "Mobility and accessibility effects of B2C e-commerce: a literature review", *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, vol. 95, no. 2, pp. 189-205.

Xing, Y., Grant, D.B., McKinnon, A.C. & Fernie, J. (2011). "The interface between retailers and logistics service providers in the online market", *European Journal of Marketing*, vol. 45, no. 3, pp. 334-357.

Xing, Y., Grant, D.B., McKinnon, A.C. & Fernie, J. (2010). "Physical distribution service quality in online retailing", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 40, no. 5, pp. 415-432.

Zhang, J., Yin, R., Zhang, J. & Nie, M. (2014). "The Profit Distribution of Supply Chain under E-Commerce", *Discrete Dynamics in Nature and Society*, vol. 2014.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Malhotra, A. (2000). "Conceptual Framework for understanding e-service quality: Implications for future research and managerial practice".

Bilagor

Bilaga 1: Intervjufrågor till IT-chef på EM

E-handel

- Hur arbetar ni med e-handel?
- Vad upplever ni fungerar bra respektive mindre med e-handeln?
- Vilken betydelse har införandet av e-handel haft för er?
- Vilka problem/faktorer uppstod vid uppstarten av e-handeln?
- Hur löstes problemen som uppstod vid uppstarten av e-handeln?
- Vilka utmaningar står ni inför?

Distributionslogistik

- Har ni hemleveranser direkt till kund eller levererar ni till en annan EM affär/lager?
- Sköter ni leverans av varor själva eller använder ni er av tredjepartslogistik (LSP)?
- Hur fungerar distributionen av varor?
- Har ni upplevt några problem med distributionen (logistiken) och i så fall vad är dessa?
- Skador, reklamation mm (Vi ska kolla ”modern logistik” om leveransserviceelement, kundservice)

Sortiment

- Är det olika sortiment på olika EM affärer eller finns det ett standard sortiment?
- Om det inte är standard sortiment, varför?
- Hur arbetar ni för att få reda på kundefterfrågan?

- Anpassar ni sortimentet efter kundernas krav eller har ni produktion mot lager?
- Vart sker produktionen?

Flödet av varor och IT-system

- Hur ser processen ut från att kunden beställer en produkt tills att kunden får den?
- Koppling till IT? Webbsida?
- Vad har ni för IT-system?
- Hur arbetar ni med IT-systemet?
- Hur ser flödet av information ut?
- Använder ni er av centrallager?

Bilaga 2: Intervjufrågor till butikshefer/vice butikshef

E-handel

- Vad tycker ni/du om implementeringen av e-handel?
- Vad har ni upplevt som den största förändringen sen e-handel infördes?
- Hur har arbetet med e-handel påverkat er? Är det något som varit positivt respektive negativt?
- Är det färre som handlar i butik sen e-handel infördes?
- Är det någon skillnad på servicen som e-handelskunder kräver jämfört med ”vanliga” kunder?

Distribution

- Har transportererna för hemleveranser förändrats något sen uppstarten av e-handel?
- Vad tycker ni om att varje butik har ett eget geografiskt område? positivt/negativt?
- Hur upplever ni att kunderna tycker om den geografiska fördelningen?

Bilaga 3: Enkätundersökning för EM:s kunder

Enkätundersökning om E-handel

EM är en möbelkedja som precis har införskaffat e-handel. Syftet med enkäten är att ta reda på vad du som kund kräver av e-handeln både generellt och av just EM:s webbutik. Om du inte använder dig av e-handel behöver du inte svara på den här enkäten.

1. Kön

Välj ett svar

- () Kvinna
- () Man

2. Ålder

Välj ett svar

- () 16-26
- () 27-37
- () 38-48
- () 49-59
- () 60+

3. Vilken typ av produkter köper du via internet?

Välj ett eller flera svar

- [] Elektronik
- [] Inredning (gardiner, tavlor, mattor etc.)
- [] Kläder och skor
- [] Smink
- [] Mat
- [] Möbler
- [] Böcker och filmer
- [] Övriga:

4. Varför handlar du på internet?

Välj ett eller flera svar

- [] Smidigt och bekvämt
- [] Sparar tid
- [] Kan handla när som helst och varifrån man vill
- [] Behöver inte besöka en fysisk butik
- [] Kan få produkten levererad till dörren
- [] Övriga:

5. Hur vill du betala när du handlar på internet?

Välj ett eller flera alternativ

- [] Kort
- [] Swish
- [] Faktura
- [] Internetbank
- [] Delbetalning
- [] E-faktura
- [] Övriga:

6. Har du använt dig av EM:s webbutik?

Välj ett svar. Om ditt svar är nej, svara på fråga 7. Om ditt svar är ja, svara på fråga 8

- () Ja
- () Nej

7. Hur kommer det sig att du inte använt dig av webbutiken?

Välj ett eller flera svar

- [] Vet inte att de har en webbutik
- [] Känns inte tryggt att handla på internet
- [] Föredrar att köpa möbler och inredning i en fysisk butik
- [] Komplicerad hemsida
- [] Vill få produkten direkt utan att vänta
- [] Föredrar servicen som erbjuds i butik
- [] Övriga:

8. Vad upplevde du var bra vid ditt köp på EM:s webbsida?

Välj ett eller flera svar

- [] Säker betalning
- [] Enkel hemsida (lätt att söka och hitta rätt varor)
- [] Snabb och smidig leverans
- [] Service vid leverans
- [] Smidig reklamation
- [] Övriga:

9. Vad upplevde du som mindre bra vid ditt köp på EM:s webbsida?

Välj ett eller flera svar

- [] Osäker betalning
- [] Svårt att söka och hitta produkter på hemsidan
- [] Ingen information om status på leveransen
- [] Lång leveranstid
- [] Okunnig personal vid leverans
- [] Svårt att reklamera varor
- [] Övriga:

10. När du handlar på EM hur viktigt är det att du har möjlighet att spåra din produkt?

Välj ett svar

1 2 3 4 5

Inte viktigt Jätteviktigt

11. När du handlar på EM hur viktigt är det att kunna designa sin möbel och kunna köpa den direkt på internet?

Välj ett svar. Idag kan möblerna designas på EM:s internetsida men ordern måste läggas i butik

1 2 3 4 5

Inte viktigt Jätteviktigt

12. När du handlar på EM hur viktigt är det att det finns möjlighet att använda presentkort vid köp på internet?

Välj ett svar

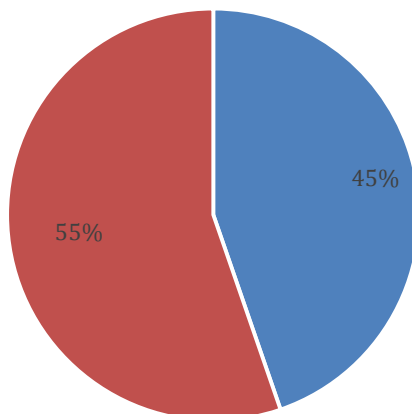
1 2 3 4 5

Inte viktigt Jätteviktigt

13. Övriga synpunkter om EM:s webbutik:

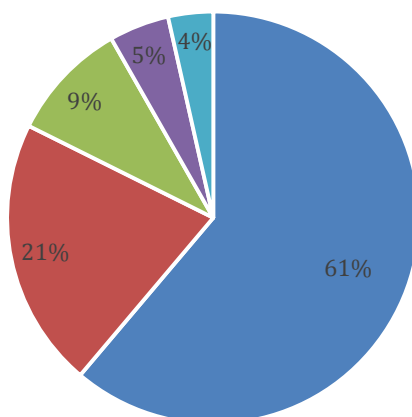
Bilaga 4. Statistik på enkät

1. Kön



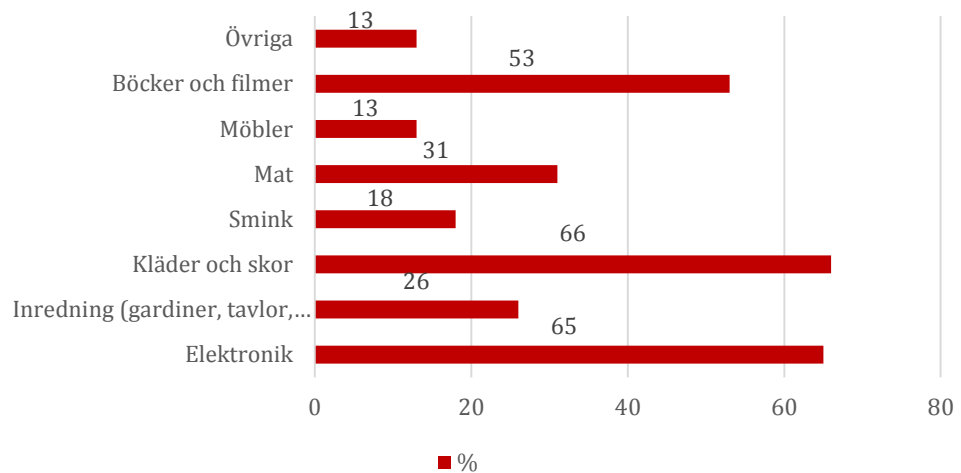
■ Man ■ Kvinna

2. Ålder

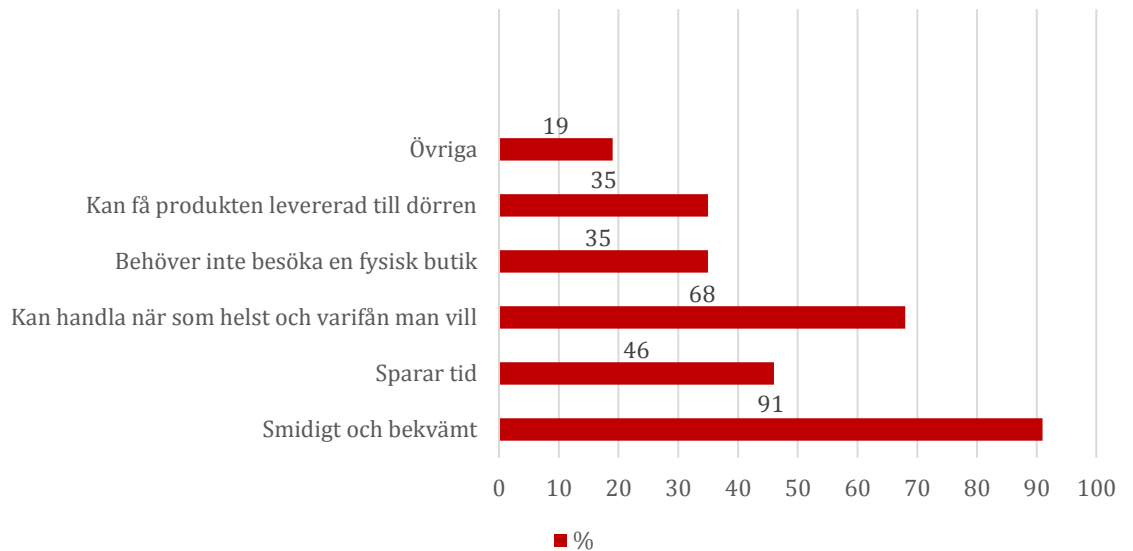


■ 16-26 år ■ 27-37 år ■ 38-48 år ■ 49-59 år ■ 60+ år

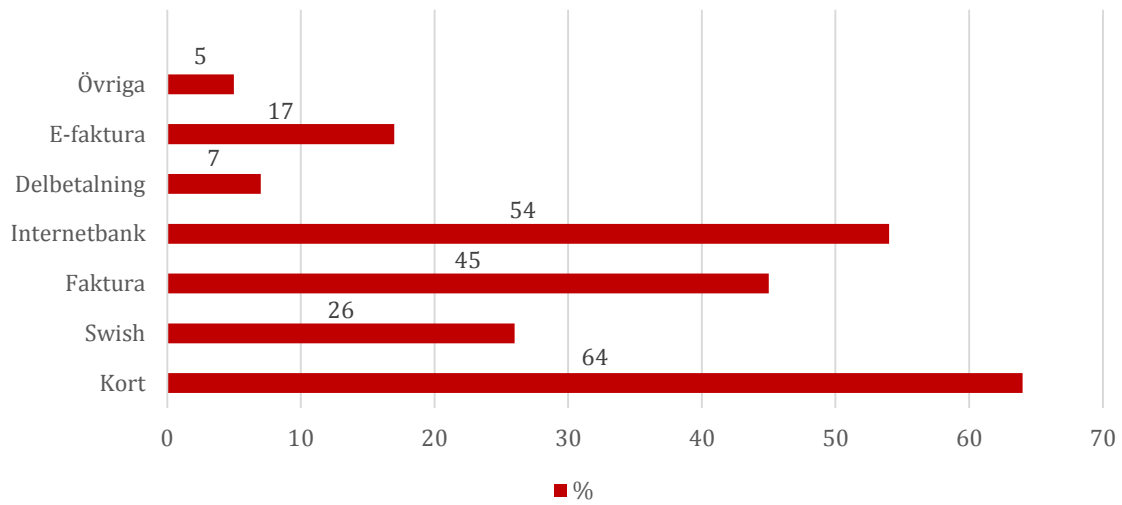
3. Vilken typ av produkter köper du via internet?



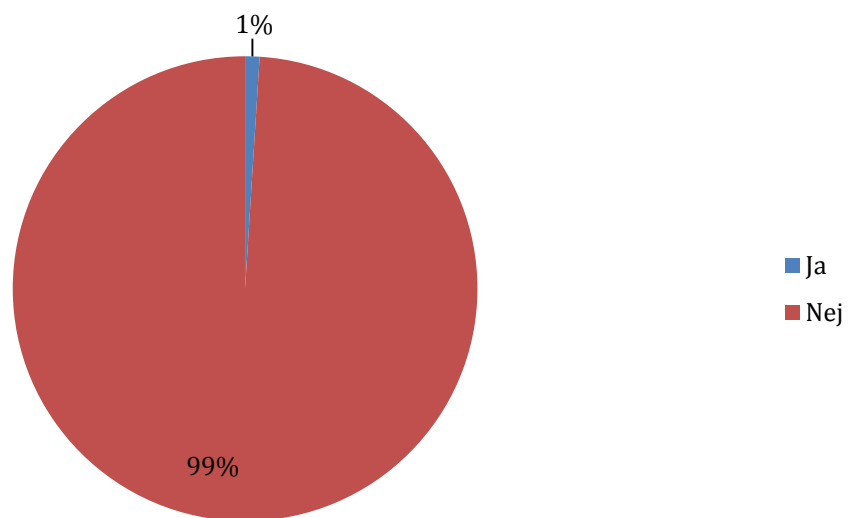
4. Varför handlar du på internet?



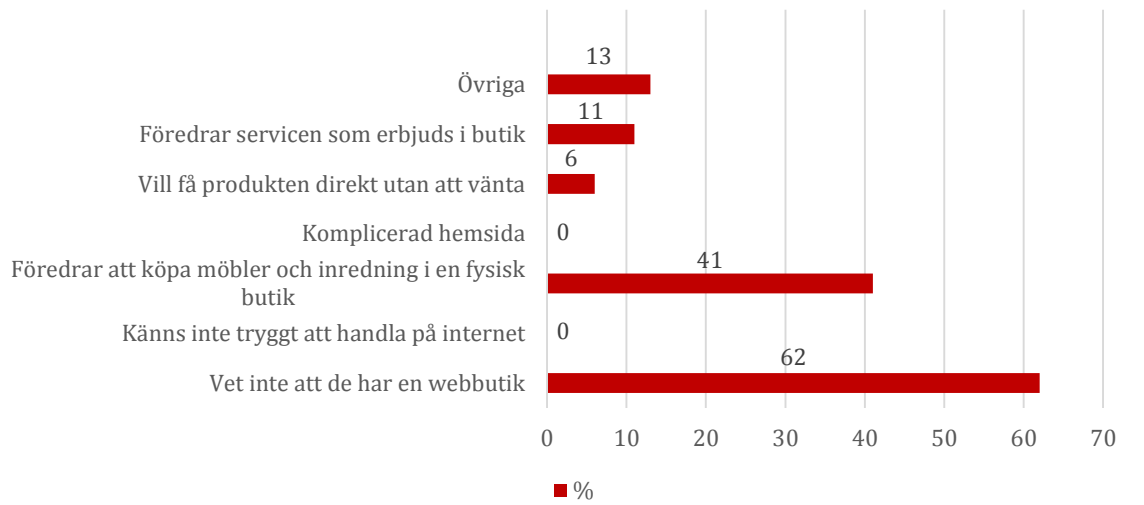
5. Hur vill du betala när du handlar på internet?



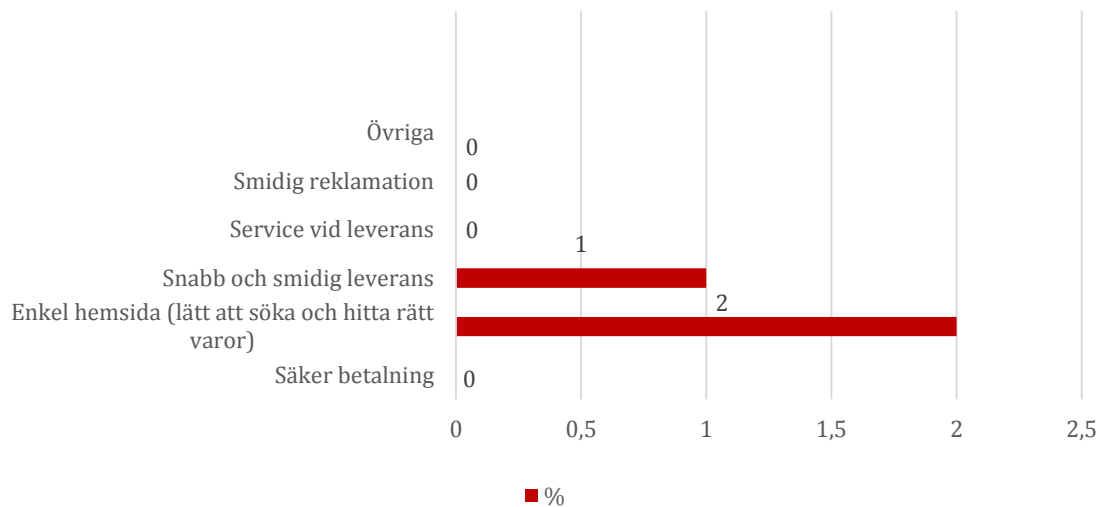
6. Har du använt dig av EM:s webbutik?



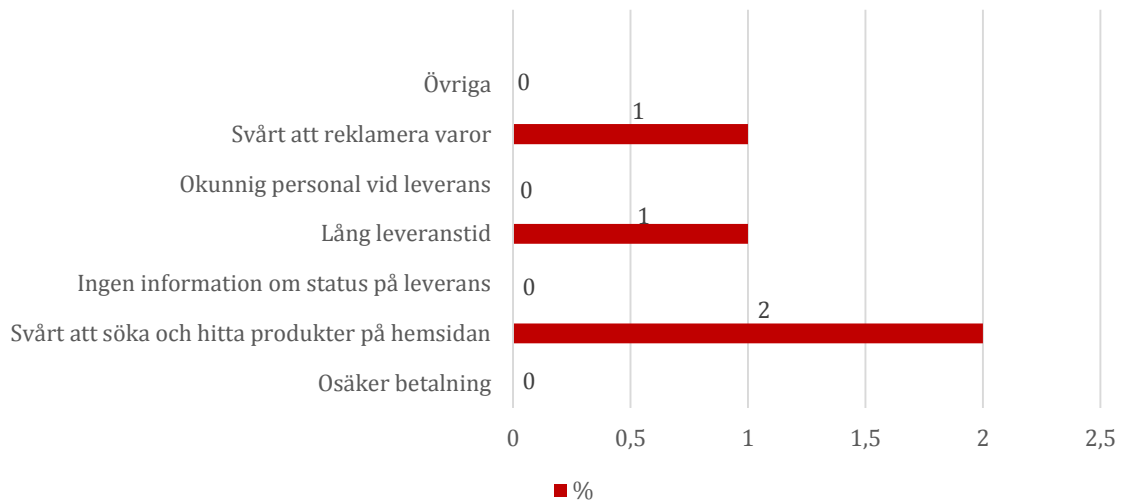
7. Hur kommer det sig att du inte använt dig av webbutiken?



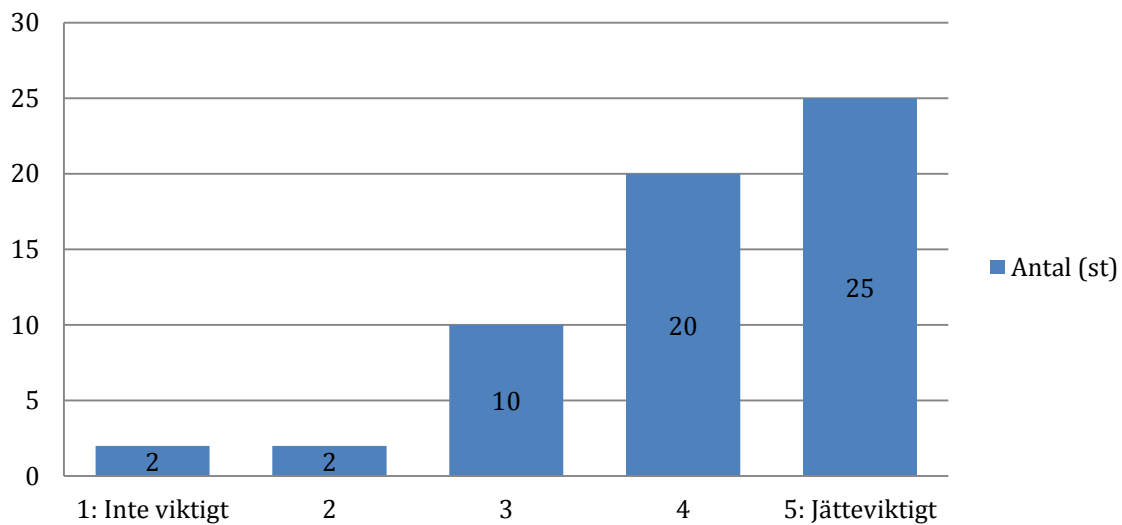
8. Vad upplevde du var bra vid ditt köp på EM:s websida?



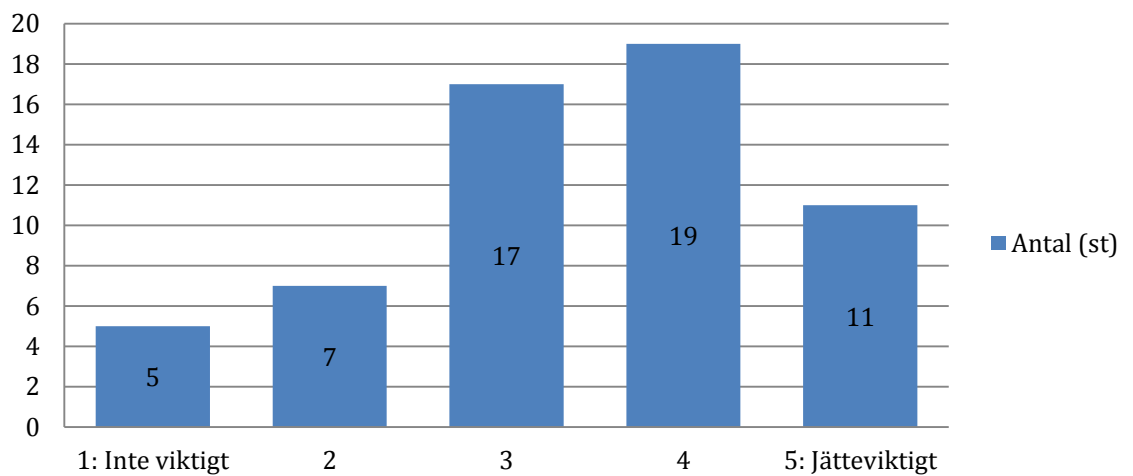
9. Vad upplevde du som mindre bra vid ditt köp på EM:s webbsida?



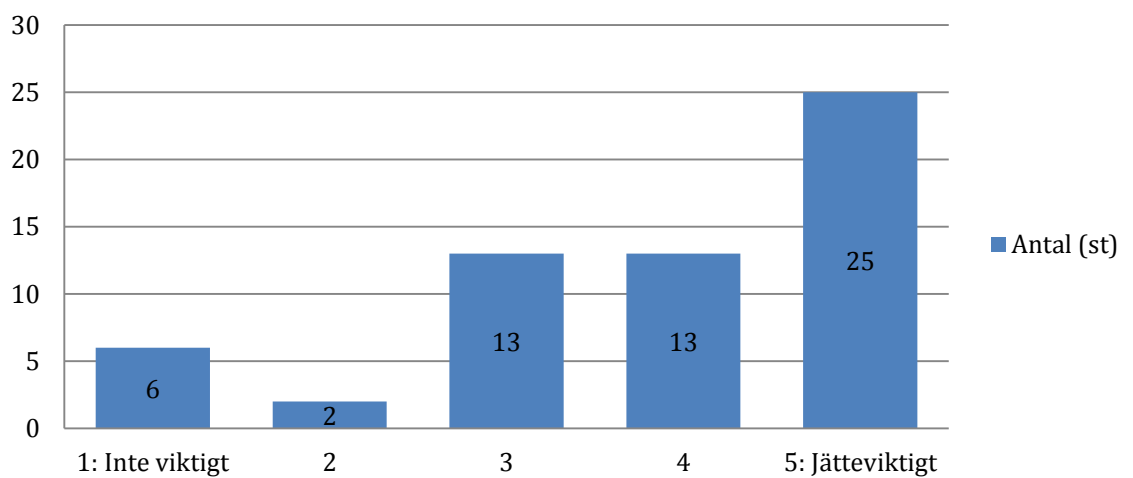
10. När du handlar på EM hur viktigt är det att du har möjlighet att spåra din produkt?



11. När du handlar på EM hur viktigt är det att kunna designa sin möbel och kunna köpa den på internet?



12. När du handlar på EM hur viktigt är det att det finns möjlighet att använda presentkort vid köp på internet?



13. Övriga synpunkter om EM:s webbutik

Man är bra pantad om man inte provsitter en soffa innan man köper den.

Deras sida verkar inte fungera sådär riktigt bra. Vissa produkter som de har i visningsbilderna finns inte att köpa. Till exempel det björkfärgade avställningsbordet finns inte som produkt. <https://www.em.com/produkter/avstallningsbord>

Helt okej design på PC och mobiln sidan är bra. De borde satsa på fulländad E-handel istället för att köra via butiker.