Att öka servicegraden

Bristande leveransprecision

Examensarbete – Högskoleingenjör
Industriell ekonomi – Maskiningenjör
Alexander Purje
Pontus Kerstis
Exjobbsnummer: 2016.18.17.

HÖGSKOLAN I BORÅS

Svensk titel: Att öka servicegraden

Engelsk titel: To increase level of service

Utgivningsår: 2016

Författare: Alexander Purje och Pontus Kerstis

Handledare: Daniel Ekwall

Examinator: Sara Lorén

Abstract

This thesis has been carried out at the University of Borås on behalf of Hejco AB in Borås during the spring semester 2016. Hejco is a part of Fristad Kansas Group. Fristad Kansas Group is a concern which has grown to what it is today during the last 90 years. It all started with creating clothes to wear at work in Fristad at a smaller scale. When the industrializing of Sweden took off so did the demand for workclothes. In the 50's the founder John Magnusson met Per Larsen who had his own similar company in Denmark. They merged their companies and created Fristad Kansas. This has grown further today into the Fristad Kansas Group, which Hejco is a part of. Fristad Kansas Group has sales around 500 million euros a year. Hejco focuses towards healthcare, restaurant, hotel and airplane companies.

The purpose of this thesis is to find solutions to increase the level of service. A lack of good delivery precision has occurred from not being able to keep promises of delivery dates and from lead-times longer than contracted.

The authors have been able to form an opinion about what perceives to be problems and get a greater overview of the company and problems through interviews with the employees. The interviews have also been used to receive suggestions for improvement from the employees. To get an even broader overview observations and datasheets has been used. Lastly to be able to establish conclusions based on facts, literature has been used.

An understanding has been built up and thus able to draw conclusions. The proposals are aimed for improvements in the long term. By structuring meetings concluding all departments, limit the seller's freedom to give unenforceable promises and a stronger collaboration with suppliers. The constant factor is an increased and improved communication both internally and externally.

Sammanfattning

Detta examensarbete har utförts under vårterminen 2016 på Högskolan i Borås på uppdrag av Hejco AB som ingår i Fristad Kansas Group och är beläget i Borås. Fristad Kansas Group är en koncern som växt fram i drygt 90 år. Det hela började med arbetsklädestillverkning Fristad till mindre skala men när industrialiseringen i Sverige tog fart ökade även efterfrågan av arbetskläder. På 50-talet slog grundaren John Magnusson ihop sitt företag med Per Larsen som drev ett liknande företag i Danmark till namnet Kansas och bildade företaget Fristad Kansas. Idag har detta växt ytterligare och Fristad Kansas Group omsätter ca 500 miljoner euro om året. Hejco inriktar sig mot vård, restaurang, hotell och flyg.

Syftet med detta arbete är att hitta lösningar till att öka servicegraden. En bristande leveransprecision har bidragit till att Hejco har svårt att hålla vad som utlovas till kund och ledtiderna blir oftast längre än kontrakterat.

Genom intervjuer med de anställda har författarna kunnat bilda sig en uppfattning om vad som uppfattas vara problem samt kunnat få flera synvinklar. Intervjuerna har även använts för att ta del av de förbättringsförslag anställda har. För att få en bredare överblick har även observationer och ren data använts. Slutligen har även litteraturstudier gjorts för att kunna grunda slutsatserna i fakta.

Utifrån detta har författarna byggt upp förståelse och därmed kunnat ge en slutsats. Förslagen som är syftade att på längre sikt ge en bättre servicegrad. Genom att strukturera upp möten med alla avdelningar, begränsa säljarnas frihet kring ogenomförbara löften och ett bättre samarbete med leverantörer ska detta ske. Ledstjärnan i detta är en ökad kommunikation både inom företaget men även utåt.

Förord

Detta examensarbete är det slutgiltiga steget för att avsluta utbildningen och kröna 3 år av hårt arbete med en kandidat inom industriell ekonomi. På uppdrag av Hejco har projektet utfört på Borås Högskola under våren 2016.

Arbetsgången har varit lång, krävande men framförallt intressant. Vissa dagar har arbetsprocessen upplevts likt en dans på rosor medan andra dagar bättre avspeglat den raka motsatsen. Under såväl framgångarna som motgångar har familj och vänner konstant funnits där för oss och vi riktar därför ett stort tack till dem.

Vidare hade detta examensarbete aldrig fått se ljuset om det inte vore för vår handledare från Borås Högskola i form av Daniel Ekwall som såklart även han förtjänar ett tack. Den största tacksamheten går ändock till Mattias Olsson på Hejco, som med stort engagemang och glädje hjälpt oss med varje steg på resan. Likaväl har övrig personal vi varit i kontakt med hjälpt oss i så stor utsträckning de har kunnat. Vi önskar hela företaget lycka till i framtiden.

Innehållsförteckning

Inledning 1

Bakgrund 1

Outsourcad produktion 1

Long tail 2

Servicegrad 2

Sortimentsbredd 2

Syfte 3

Avgränsning 3

Företagspresentation 3

Affärsidé 3

Utgångspunkt 3

Metod och tillvägagångssätt 4

Tillvägagångssätt 4

Validitet och reliabilitet 4

Datainsamling 4

Intervjuer 5

Observation 5

Litteraturstudier 5

Teori och vetenskaplig referensram 6

Supply chain Management 6

Servicegrad 6

Försäljning 7

Prognoser 7

Bedömningsmetoder 8

Beräkningsmetoder 8

Lager 8
Marknadsföring 8
MOQ 9
EOQ 10
Leverantörer 10
Flödeskedja 10
Returer 11
ABC-analys 11
Värdeflödesanalys 12
Logistik 12
Cross-docking 12
Dropshipping 12
Lean Produktion 12
Mura, Muri, Muda 13
Kaizen 13
Kommunikation 14
Nulägesbeskrivning 15
Försäljning 15
Prognoser 15
Kundservice 15
Produktklassificering 15
Lagerhantering 16
Marknadsföring 16
MOQ 17
Leverantörer 17
Flödeskedja 17
Produktflödet 18

Returer 18
Nulägesanalys 20
Försäljning 20
Prognoser 21
Marknadsföring 21
Lagerhantering 21
Leverantörer 22
Förbättringsförslag 23
Kommunikation 23
Försäljning 23
Leverantörer 23
Diskussion 24
Slutsats 25

Inledning

Är till för att ge läsaren en överblick vad arbetet kommer att innehålla samt vilken frågeställning som den syftar att besvara. Kapitlet kommer att beröra bakgrund, företagspresentation, problemformulering, syfte samt avgränsningar.

Bakgrund

Innan frågeställningen kan hamna i fokus är det viktigt att ha förståelse över vissa begrepp för att kunna sätta sig in i arbetet och utöka förståelsen.

Outsourcad produktion

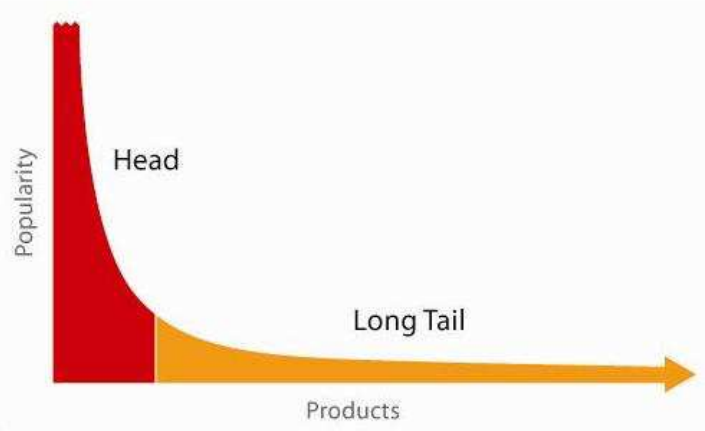
I grova drag handlar outsourcing om att lägga delar av företagets egen verksamhet hos ett externt företag, till exempel tillverkningen av produkter. Istället för att själva producera en produkt gör ett externt företag det. Denna metod kan genomföras på en mängd olika sätt. Hela processen kan läggas externt, från idé till färdig produkt likaväl som att endast en liten del av den färdiga produkten tillverkas av någon annan. (Pedersen, 2005)

Anledningarna till att outsourca delar av verksamheten är många. De absolut flesta fallen handlar i slutändan om den ekonomiska aspekten. I det första ledet upplevs kanske att denna metod skapar mer utgifter då det externa företaget tar betalt för deras tjänster. Samtidigt försvinner även ett antal utgiftsposter. Utifrån detta kan en uppskattning göras, finns det ett värde i att lägga ut delar av verksamheten, innebär det att utgifterna kan minskas och intäkterna ökas. Läggs hela produktionen ut på ett annat företag innebär det att väldigt stora utgiftsposter kan minskas, personal, maskiner, lokaler är bara några. Vad som även då måste tas hänsyn till är att personalen varslas vilket är en relativt omfattande process. (Pedersen 2005)

Transport är en faktor som kan spela in när produktion outsourcas. Kan närheten till konsumenter och leverantörer minskas förbättras inte endast den ekonomiska aspekten utan även företagets ekologiska fotavtryck kan minskas. Att arbeta med hållbar utveckling och minskade utsläpp är ett krav de flesta företag ställer på sig själva i dagsläget. (Pedersen 2005)

Att outsourca produktion kan vara första steget i ett starkt samarbete med ett eller flera andra företag. Från att vara två externa företag kan detta koncept leda till ett allt starkare samarbete där två eller flera externa företag integreras allt mer med varandra. Samarbetet kan genom utbyte av erfarenheter, kunskaper och resurser stärka samtliga inblandade parter. (Pedersen 2005)

Long tail
”The long tail” eller ”den långa svansen” är ett begrepp som syftar till den långa svansen av produkter som säljer mindre än bästsäljarna.



Figur 1 The long tail (Anderson 2006)

Figur 1 beskriver de olika delarna, huvudet och den långa svansen. Huvudet innehåller företagets bästsäljare och svansen de produkter som säljer i mindre kvantiteter. Det begreppet syftar till är att alla produkter som finns i svansen har tillsammans ett motsvarande värde av produkterna i huvudet. På grund av de låga kvantiteterna marknadsförs produkterna i svansen ytterst lite och utifrån historik och framtida prognoser ser företaget sällan några större förändringar. Genom internets framfart och stora möjligheter har värde skapats för dessa produkter då ökad synlighet leder till nya kunder. De låga kvantiteterna ger låga lagerhållningskostnader vilket skapar möjlighet till att fortsätta sälja dem. (Seely Brown 2008)

Servicegrad
Servicegraden är ett mått på ett företags förmåga att leverera en produkt. Servicegraden är ett bra instrument att känna av hur väl verksamheten fungerar. Oavsett om ett företag har hög orderinkomst och en bra fungerande produktion kan fortfarande kunden bli missnöjd om inte beställningen kommer fram i tid. En högre servicegrad innebär nöjdare kunder. Servicegraden kan förbättras genom bland annat bra transporter, lagerhållningssystem och produktionsplanering. Även en god kommunikation och rimlig överenskommelse kring leveranstider med kund är viktigt att ha. (Mynewsdesk 2012)

Sortimentsbredd
Enligt Kotler och Armstrong (2008) definieras sortimentsbredd som hur många olika produktlinjer som finns i sortimentet, och sortimentsdjupet som hur många olika artiklar det finns i produktlinjen. Anledningen till att ha sortimentsbredd är att skapa konkurrenskraft. Konsumenterna ska ges möjlighet att hitta vad som efterfrågas och vidare ska då sortimentsbredden kunna ge kunden mer än vad som efterfrågades vid utgångsläget. Sortimentet ska influera konsumenterna utifrån tre psykologiska termer. Det ska påverka, påminna samt inspirera. Konsumenterna ska alltså bli påminda av vad dem tänkt handla, påverkas av sortimentet så att produkter kunden i normala fall handlar även handlas denna gång. Inspirationen handlar om att visa produkter så att konsumenterna handlar utöver det som först var planerat, så att merförsäljning uppstår.

Syfte

Ta fram konkreta, hållbara och lönsamma förslag som direkt eller indirekt ökar servicegraden.

Avgränsning

Eftersom insamlad data och observationer endast är gjorda på aktuellt företag och endast rör dem är det omöjligt att dra paralleller till andra företag om inte dem befinner sig i exakt samma situation. Därför rör slutsatsen endast Hejco.

Grunden till att ge svar på syftet i denna rapport baseras på en nulägesanalys över prognos, inköp, försäljning, infasning/utfasning av produkter, marknadsföring, lagerhantering och uppföljning med kund.

Företagspresentation

Fristad Kansas Group är en koncern som växt fram över 90 år. Det hela började med att grundaren John Magnusson började tillverka arbetskläder i hemstaden Fristad. Industrialiseringen i Sverige tog ordentlig fart vilket ledde till att företaget ökade stort och snabbt allt jämnt med större efterfrågan. Genom hela 1900-talet växte företaget allt större. Samtidigt skedde en liknande utveckling i grannlandet Danmark där Poul Larsen såg samma möjligheter som Magnusson.
Poul startade i början av 50-talet företaget Kansas som även dem var inriktade på arbetskläder. Båda företagen fortsatte expandera både nationellt och internationellt. Efter ett kapitalbolag köpte upp företagen bildades Fristad Kansas där de sammanfogades till ett märke. Fristad Kansas Group omsätter idag 500 miljoner euro om året. Inom Fristad Kansas Group ingår flera märken som inriktar sig på olika marknader.

Ett av de märken som ingår i koncernen är Hejco som inriktar sig på vård, restaurang, hotell och flyg. Fristad Kansas utökade sitt sortiment 1995 genom att ta in just Hejco till sin koncern, detta för att kunna nå nya marknader och bemöta den efterfrågan som fanns.

Affärsidé

Hejcos affärsidé och vision är att vara det ledande varumärket i Europa, som erbjuder de bästa arbetskläderna till målgrupperna vård & omsorg, dental, städ, hotell, restaurang & kök. Hejco vill vara det självklara valet för alla som uppskattar och förstår värdet av högsta kvalitet, de mest funktionella lösningarna och den bästa servicen.

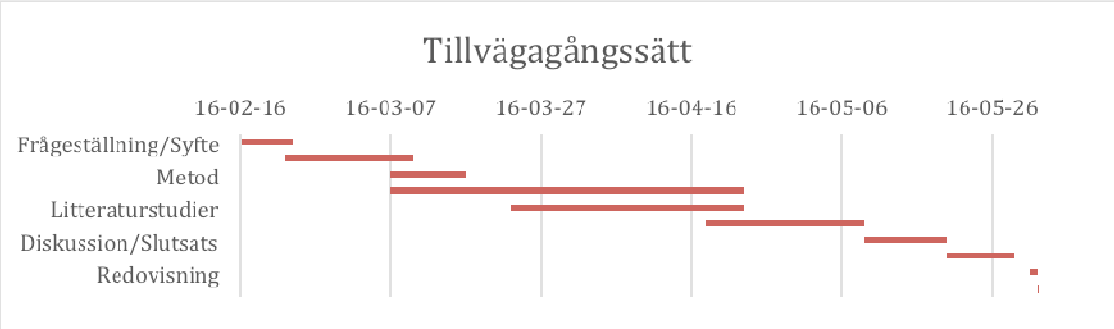
Utgångspunkt

Hejco har idag ett problem med bristande leveransprecision. Det har i sin tur lett till att servicegraden sjunkit och missnöjdheten hos kunder växer. Eftersom det har varit en konstant trend hos företaget under den senaste tiden att leveransprecisionen sjunker inser de vikten att lösa detta problem. En teori som finns är att de två större leverantörer som konstant haft längre ledtid än utlovat med två respektive tre veckor mer än normalt är en bidragande faktor. Men det misstänks också att det är mer som ligger bakom än bara det och Hejco därför bestämt sig för att ta hjälp. Huvudsyftet med hjälpen är att få nya perspektiv på problemet och verksamheten genom att ta helt av verksamheten oberoende personer.

Metod och tillvägagångssätt

I detta kapitel beskrivs vilka metoder som varit aktuella för att färdigställa arbetet samt hur tidsplaneringen sett ut.

Tillvägagångssätt



Figur 2 Tillvägagångssätt

Figur 2 visar ett Gantt-schema över gruppens tidsplanering för projektet. Schemat visar när olika delar av projektet inleds och avslutas, i ordning från början till slut.

Validitet och reliabilitet

Den information som samlas in är vad uppsatsen kommer baseras på. Därför är det viktigt att informationen håller en hög pålitlighet. Även för att kunna spegla verkligheten så när inpå som möjligt. Uttrycken validitet och reliabilitet dyker ofta upp i dessa sammanhang.

Validitet innebär att vad som önskas mätas är också det som faktiskt behandlas, samt gör det på ett tillförlitligt sätt. Det handlar om att använda rätt mätningsteknik i rätt sammanhang. Validiteten är främst en viktig faktor när det gäller kvantitativa studier, men bör tas till hänsyn även i kvalitativa studier. (Malterud 1998)

Reliabiliteten är ifall studien är pålitlig eller inte. Ett exempel för att förklara reliabilitet är ifall uppgiften är att mäta hur länge ett visst antal bilar stannar vid ett rödljus och det mäts genom att räkna i huvudet istället för med ett stoppur så kommer reliabiliteten vara bristande. Det handlar alltså om vilka slutsatser som faktiskt kan dras ur mätningarna som är gjorde. (Malterud 1998)

Hög reliabilitet innebär inte hög validitet eller vice versa. (Malterud 1998)

I detta arbete har validiten säkerställts genom att använda flera olika typer av verktyg som kommer att nämnas i följande kapitel. Eftertanke om vilket verktyg som ska användas när har skett för att få resultat som stämmer så bra som möjligt med verkligheten. Realibiliteten har säkerställs genom att i intervjuerna använda vissa standardfrågor och föra anteckningar för att kunna återge vad den intervjuade sagt.

Datainsamling

Första steget var att samla in information för att skapa en plattform att jobba utifrån och förståelse hur företagets funktioner fungerar. Olika verktyg som har använts är artiklar, elektroniska dokument, tidsskrifter och läroböcker för att få en bredare grund samt höja både validiteten och reliabiliteten. Den datainsamling som gjorts är vad som står till grund för nulägesbeskrivningen.

Intervjuer

Intervjuer har varit en viktig del för att ta fram information, de har även gett en bakgrund och nya synvinklar som sifferdata inte kan ge. Det har även varit ett sätt att komma närmare företaget för att skapa en förståelse om det aktuella problemet. Intervjuerna har varit upplagda så att en eller fler personer från berörd avdelning valts ut. Vissa frågor har ställts till samtliga för att få en grad av standardisering på intervjuerna. Utvalda frågor som berört avdelningen har även ställts och i slutet har personen i fråga fått berätta fritt. Denna metod har använts för att göra intervjuerna så kvalitativa som möjligt och få en bredd på dem. Det har även bedömts att personens egna åsikter kan vara viktiga i slutskedet. Exempelvis kring hur kommunikation sköts på företaget. Vem som har sagt vad nämns aldrig i rapporten vilket bidrar till att personerna i fråga kan svara uppriktigt på frågorna utan press. (Desai 2002)

Observation

För att komplettera ovanstående metoder har även observationer gjorts på företaget. Observationerna som har gjorts har varit att få en överblick hur företagets avdelningar är placerade och arbetar. Observationerna skedde både med hjälp av medarbetare men även på egen hand. Det som var av betydelse skrevs ner direkt efter observationen var klar. (Silva-Fernández 2015)

Litteraturstudier

Litteraturstudier har spelat en betydande roll för att kunna göra en så trovärdig analys som möjligt med en bas utifrån teorier och fakta. Författarna har använt litteratur rörande ämnet och varit noga med att finna flera källor för grund till teorierna då teorier och fakta ibland kan sakna verklighetsförankring. Den litteratur som har använts har kunnat ge en bredare grund som dessutom är helt opartisk företaget. (Taylor 2009)

Sökord: long tail, supply chain management, sales management, marketing, lean production, lean management, materialflöden, logistics management, outsourcing, process, ABC-klassificering, organisation, produktion, lagerhantering.

Teori och vetenskaplig referensram

Här presenteras de teorier som använts för att ge arbetet en utgångspunkt. Teoriernas syfte är att underlätta problemlösningen i form av att ge flera synvinklar samt en bra grund. Kapitlet bidrar även till att ge läsaren en bättre förståelse för det rapporten i följande kapitel berör.

Supply chain Management

Att samarbeta med leverantörer och kunder är något som gjorts sedan handel först kom men det är först på senare tid som den moderna idéen ”supply chain” kommit till. Tankesättet härstammar från 1950-talet och kreatörerna bakom den är Jay Forrester tillsammans med hans kollegor. Det började med att han studerade flödeskedjor och relationer mellan leverantörer och kunder där han identifierade ett fenomen som senare skulle bli känt som bullwhip-effekten. (Blanchard 2010)

Forrester såg att beroende på avståndet mellan leverantören och slutanvändaren så varierade lagerstorleken i flödeskedjan. Enda fram till 1990-talet var detta endast en teori tills tillräckligt kraftfulla och prisvärda datorer faktiskt kunde mäta detta. Inte nog med det så kunde även forskare utveckla programvara för att kringgå detta problem. Även om Forrester och hans kollegor aldrig använde de exakta orden ”supply chain” har det ändå valts att ge dem äran för supply chain management. (Blanchard 2010)

Under 1980-talet började transport, distribution och materialstyrning smälta ihop till ett koncept och användes för första gången som ett samlat begrepp i form av supply chain management år 1982. (Blanchard 2010)

Supply chain management handlar om att strategiskt kunna förbättra sin flödeskedja och professorn Micheal Porter illustrerade fem steg i form en ram att bygga sin flödeskedja utifrån. (Blanchard 2010)

1. Ingående logistik.
2. Operationer
3. Utgående logistik.
4. Försäljning och marknadsföring.
5. Service.

Servicegrad

Servicegrad benämns som det mått företag använder för att definiera förmågan att leverera produkter eller tjänster till kund. Det används för att ta reda på hur väl företaget lyckas leverera mot bestämt leveransdatum. Servicegraden beskriver lagertillgängligheten och har en direkt påverkan på säkerhetslagret. (Lumsden 2012). Servicegraden blir ett kvitto för hur väl företaget lyckas leverera och kan ha påverkan för den totala kundnöjdheten. Servicegraden påverkar även många ekonomiska aspekter. Den är direkt kopplad till lagernivåer, är servicegraden hög betyder det att lager och säkerhetslager ligger på en bra nivå. Detta skapar utrymme för förbättringar där fokus kan flyttas till leverantörer och hela flödeskedjans lagernivåer. Ligger servicegraden lågt krävs förbättringar. Anledningarna till låg servicenivå kan vara många eller direkt kopplat till ett problem.

Att veta vad kunderna vill ha skapar förutsättningar för att nå önskad servicegrad. Önskar konsumenterna snabba leveranser till högre priser eller finns utrymme för längre ledtider där kvalitét och priset prioriteras. Informationsutbytet med kund lägger vidare grund för hur hög servicegraden blir. Stämmer uttalade ledtider överens med verkligheten, finns möjlighet att leverera utlovad kvalité och kvantitet. (Simchi-Levi 2007)

Försäljning

För att ett företag ska överleva krävs att pengar omsätts, för att det ska ske krävs att kunderna erbjuds en tjänst eller produkt de vill betala för. Försäljning handlar alltså om ett utbyte där produkt eller tjänst byts mot pengar. Innan detta utbyte sker krävs det en del arbete, hur mycket arbete som krävs beror på hur stor efterfrågan det finns och hur konkurrensen mot andra aktörer på marknaden ser ut.

Det första steget för att bemöta sina kunder på bästa sätt är enligt Homburg, Schäfer och Schneider (2012) att veta vem kunden är och deras syfte vid försäljningen. Är det ett företag som agerar kund för att sedan sälja vidare produkten eller alternativt integrera den i en annan produkt, eller är det en slutkund som köper produkten med anledning av att använda den i det betänkta syftet.

För att en affär ska bli till krävs många gånger mer av företaget än att kunden hör av sig och beställer en vara, förutom marknadsföring av varan finns försäljare som ser till att en affär kan bli av. En duktig säljare kan göra stor skillnad för den totala omsättningen, en duktig säljare definieras som en som kan göra många och lönsamma affärer. Det finns mängder av metoder för att vara en bra säljare, vilken metod som fungerar bäst beror på person, produkt och kund. (Homburg 2012)

Prognoser

För att ett företag ska ha så goda möjligheter som möjlig att kunna bemöta kundernas efterfrågan utifrån de produktions- och lagermöjligheter som finns är det fördelaktigt att använda sig av prognoser. Prognoser handlar om att företaget ska göra ett antagande angående hur många produkter till antalet som ska sälja av en viss artikel under en bestämd tidsperiod, antagandet ska baseras på relevant information vilket är direkt avgörande för hur precis prognosen blir. Mängden av informationen avgör även hur bra prognosen kommer att bli, ju mer desto bättre så länge den är relevant. Den största faktorn för att skapa en prognostisering för framtida efterfrågan är att kolla på hur efterfrågan har sett ut historiskt, detta genom att jämföra tidigare års försäljning och efterfrågan. Vidare kan de även fastställas utifrån beställningar från kund, direkta överenskommelser kan skapas som säger att t.ex. 200 produkter ska levereras varannan månad över nästa år.

Prognosen för en viss produkt behöver fastställas tillräckligt tidigt för att företaget ska ha tid att anpassa sina resurser vid behov, upptäcks variationer tidigt är dem enklare att hantera. Prognoser är även något som bör uppdateras, den första kanske fastställs ett år i förtid men den bör följas upp kontinuerligt under hela perioden för att säkerställas.

Att sätta upp en prognos för något som kommer hända med en ledtid på noll eller inom väldigt snar framtid är onödigt. Så fort tiden blir längre så växer vikten av att ha en välarbetad prognos. En prognos kan sträcka sig både år fram men även så kort som timmar fram och är en typ av planering.

Det finns två viktiga saker att tänka på när en prognos görs. Det ena är värdet av prognosen. Ett exempel på en icke-värdeskapande prognos är när Charles Babbage förutspådde datorn och dess vikt i samhället redan på 1800 talet (Nationalencyklopedin 2016). Prognosen stämde

väl men var i fel tidpunkt vilket ledde till att den inte gav något värde i form av framgång eller pengar. Det gäller att ta fram relevanta prognoser i förhållande till den miljö företaget befinner sig i. Den andra saken är att kunna skilja på okontrollerbara och kontrollerbara händelser för att göra prognosen på rätt område. Okontrollerbara händelser innefattar nationalekonomi, stat, kunder och konkurrenter. Kontrollerbara händelser är marknadsföring och tillverkning. Det är de okontrollerbara händelserna som prognosen rör medan beslutstagande inom företaget rör de kontrollerbara händelserna och planering är vad som ska binda dessa tillsammans. (Makridakis 1998)

Bedömningsmetoder

Prognos på efterfrågan kan delas upp i två kategorier där den första benämns under bedömningsmetoder. Enligt denna metod baseras prognoserna på personalens kunskaper och erfarenheter och utifrån dessa görs bedömningar angående hur framtida efterfrågan kommer se ut. Denna metod har sina fördelar där övrig information brister, vid t.ex. nylansering av en produkt. (Jonsson 2011)

Beräkningsmetoder

Beräkningsmetoder är den andra delen, dessa bygger alltså på matematiska beräkningar för att säkerställa efterfrågeprognoser. Beräkningarna baseras på tidsserier över försäljning, företagets förbrukning eller om andra varianter av efterfrågehistorik finns att tillgå. Beräkningsmetoderna delas upp i två underkategorier som handlar om produkterna är betingade eller inte, vilket innebär om det finns yttre faktorer som har direkt påverkan på produkten. Exempelvis så kan det handla om skidor och snöförhållanden eller solglasögon och soltimmar. (Jonsson 2011)

Lager

Under optimala förhållanden krävs inget lager, då går produkter direkt till kund. Detta är dock ytterst ovanligt, variationer i efterfrågan gör att varulager krävs för att kunna uppfylla kunders önskemål. Lager är kostsamt men fungerar även som en investering i det egna företaget, finns önskade produkter i lager minskas leveranstiden kraftigt vilket leder till ökad kundnöjdhet. Detta är dock inte en direkt anledning för att skapa så stora lager som möjligt, variationer i efterfrågan kan leda till överfyllda lager och produkterna står kvar som en kostnad istället för intäkt. Varje produkt som ligger i lager är bundet kapital, alltså en kostnad för företaget. Detta bundna kapital ska hållas så lågt som möjligt men samtidigt överensstämma med nuvarande efterfrågan samt framtida prognoser. Det fungerar som en säkerhet för att kunna tillfredsställa kundernas önskan, detta genom att kunna erbjuda det som efterfrågas när det efterfrågas och motverka risker för att kunder istället väljer en konkurrent. (Olhager 2000)

Marknadsföring

Marknadsföring har en viktig roll i ett företags framgång. Det beror på att det är kunden som bestämmer huruvida företaget kommer uppnå framgång eller inte beroende på om denne vill köpa vad som erbjuds eller inte. Därför blir det elementärt att veta vad kundens behov är. Marknadsundersökningen vad som ska lägga grunden till vad som sedan ska skapa kundvärde. Ofta arbetar företag med de så kallade fyra P:ena som lyder produkt, pris, plats och promotion. I figur 3 visas vad varje kategori representerar. Med dessa verktyg är målet att ta hänsyn till alla delar och skapa en produkt som motsvarar eller överträffar kundens behov. Optimalt vore att veta redan innan förändringar görs hur kunden kommer reagera och vad kunden verkligen vill ha, av just denna anledning ska marknadsundersökningar göras med

fördel så ofta som möjligt. Att däremot veta exakt hur den individuella kunden eller för den delen även världsekonomi, teknologi och marknad kommer reagera den närmaste tiden är nästintill omöjligt att veta och utom kontroll för den marknadsansvarige. (Gilbert 2009)

Vill kunden ha något som inte erbjuds kan företaget använda en annan strategi i form att antingen ta en redan tillgänglig produkt och erbjuda till ett bättre pris eller anpassa denna utefter kundens behov. Det som ska tas till hänsyn då är ifall detta gynnar företaget antingen direkt eller indirekt. Eventuellt går företaget fortfarande med vinst trots det lägre priset och om inte kan det leda till en kund som med större sannolikhet än tidigare nu är villiga att lägga en ny order i framtiden som blir vinstdrivande.

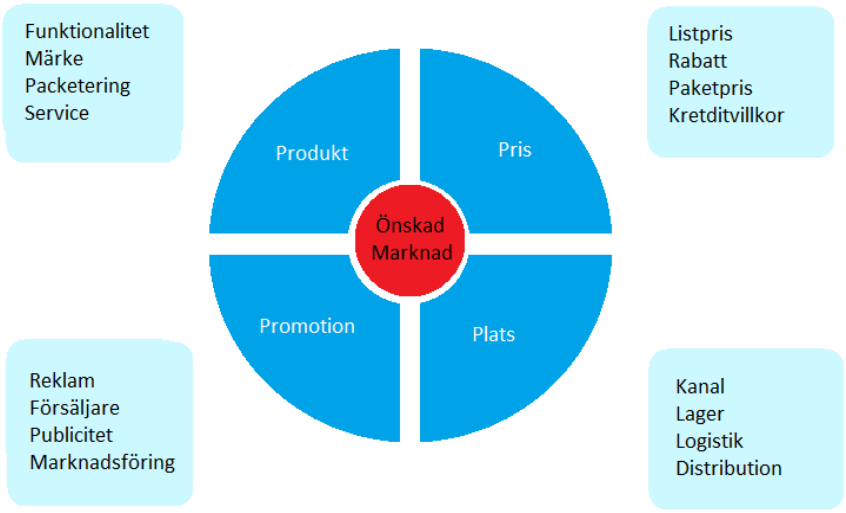


Figure 3 De fyra P:erna (Gilbert 2009)

MOQ

Minimum order quantity tillsammans med ett batch-ordersystem eller vardera för sig är något som många leverantörer idag använder sig av. Dessa verktyg används för att dra fördel av den ekonomiska fördelen och sänka totalkostnaderna. (Zhu 2015)

I verkligheten innebär MOQ att leverantören har en bestämd gräns som måste uppnås för att kunna lägga en beställning. Batch-ordersystemet innebär att ordern sker i fasta kvantiteter, exempelvis att 20 produkter måste beställas åt gången. Vill kunden då ha 36 produkter måste två batcher beställas á 20 stycken i varje. (Zhu 2015)

Fördelen med MOQ är att i många fall kan leverantören sänka vinstmarginalen per produkt då säkerheten finns att minst ett förbestämt antal kommer säljas. Det leder till en stärkt konkurrenskraft. MOQ blir också ett viktigt verktyg för att effektivisera transporter, leverantören kan välja att anpassa MOQ till att motsvara antalet produkter som fyller upp en container och därmed aldrig riskera att skicka containers halvtomma. Ofta används MOQ på produkter som har låg vinstmarginal och/eller långa ledtider för att minska riskerna kring produktion av dessa. (Zhu 2015)

MOQ är inte alltid positivt i form av reducerad risk och förbättrad ekonomi utan kan vara något som avskräcker vissa kunder ifall MOQ är satt högt i förhållande till kundens efterfrågan på materialet/produkten. (Zhu 2015)

EOQ

Economic order quantity används till att bestämma den optimala orderstorleken. Utgångspunkten är att minimera den totala kostnaden när kundernas behov möts, vilken innefattar både lagerhållnings- samt orderkostnader. EOQ presenterades först 1913 och sedan dess har flera olika modeller utvecklas till olika kategorier. Exempelvis har matvaror en modell medan elektronik en annan anpassad därefter. (Taylor 2009)

Leverantörer

Få företag är fullständigt självständiga och kan driva sin verksamhet helt utan andra företag, någonstans i processen för att erbjuda en produkt eller en tjänst kan någon typ av resurs behövas som ligger utanför det egna företagets möjlighet att bistå med. Då köps denna resurs istället in från ett externt företag, anledningarna till att en resurs köps in är många men de flesta mynnar ut till att det är mer ekonomiskt hållbart att låta någon annan göra jobbet och sedan sälja vidare slutprodukten eller tjänsten. Leverantörernas kvalitét och arbetsförmåga avspeglas på det egna företaget och bör väljas med omsorg. (Kotler 1999)

Det finns två olika sätt för ett företag att arbeta mot sina leverantörer, det första är ”single sourcing”. Det innebär att en viss artikel levereras av ett annat företag, jämfört med den andra metoden ”multiple sourcing” där istället för ett företag kan en specifik artikel levereras av ett flertal leverantörer. De olika metoderna har sina för- och nackdelar om de jämförs mot varandra, används endast en leverantör blir det enklare att garantera samma kvalitét på varje artikel. Vidare blir det även enklare att utveckla partnerskap med leverantören, genom starkare samarbete finns möjligheter att utveckla artikeln ytterligare. Att använda flera leverantörer har även det sina fördelar, att genom leverantörernas konkurrens skapa bättre inköpspriser är ett exempel. Fler alternativ kan även fungera som en säkerhet, skulle problem uppstå hos en leverantör och leveranser utebli finns då möjligheten att låta en annan leverantör leverera de önskade artiklarna. (Inderst 2008)

Flödeskedja

För att ett företag ska ha möjligheten att vara så konkurrenskraftigt som möjligt är det av flera anledningar fördelaktigt att utöver utformningen av sitt eget företag skapa så goda relationer som möjligt mot sina leverantörer och kunder, att optimera sin flödeskedja/distributionskedja. Att standardisera så mycket som möjligt under hela processen underlättar för samtliga inblandade. Finns det uttalat vilken kvalitet som gäller är chanserna bättre för att motverka diverse slöserier, är t.ex. produkten av rätt kvalitet genom hela kedjan slipper företaget lägga onödig tid på att göra ändringar och även administrativ tid kan sparas in. Vidare gäller samma sak för kvantitet och leveranser, levereras rätt kvantitet vid rätt tidpunkt krävs inget extra arbete, blir det fel blir det även mer kostsamt. Standardiseringen av dessa punkter blir alltså direkt kopplade till kundnöjdheten, antal returvaror kan minskas och arbetstimmar kan sparas in i hela processen såväl administrativt som produktionsmässigt. (Oke 2016).

Flexibilitet är en punkt som är väldigt svår men samtidigt viktig för hela flödeskedjan, finns utrymme för flexibilitet genom hela kedjan finns möjligheter till snabba förändringar. Flexibiliteten ger utrymme för att motarbeta framtida problem samt större chans att lösa problem i dagsläget.

Flödeskedjan kan delas upp i tre underkategorier; produktflödet, informationsflödet och penningflödet. Dessa tre olika flöden är de kategorier som står för den totala flödeskedjan. Likaväl som att produkterna går genom hela flödet och tillslut når slutkunden krävs även utrymme för att informationen och pengar ska kunna gå genom hela flödet. Viktigt att notera

är att flödet inte är enkelriktat, utan måste fungera lika bra åt alla håll. Till exempel går inte alltid en produkt från resurs, genom tillverkningen till kund. Vid fel kan den behöva gå tillbaka. (Blanchard 2010).

Returer

Vid den punkt när slutkunden får produkten når processen slutsteget, ordern har genomgått hela flödeskedjan och avslutas. Komplikationer kan uppstå om produkten inte uppfyller kundens krav, en retur kan kräva att processen återupptas. Produkten återlämnas för att eventuellt fel ska åtgärdas eller byte av modell och storlek.

Ur historisk synpunkt har företag många gånger endast sett returer av produkter som mer arbete, något som måste tillföras men inte fyller något större syfte. Utvecklingen har gjort stora framsteg efter insikten av dessa produkters innebörd. En avdelning som har stor del av företagets totala kundnöjdhet. Uppfylls inte kundens förväntningar på produkten gör returer att det finns en andra chans. Returer påverkar även det totala lagersaldot, kapital binds på nytt upp i redan sålda produkter. (Mason 2002)

Returer kan påverka hela flödeskedjan och involvera många steg. Finns fel på produkten kan informationsflödet spridas som ringar på vattnet, från kundtjänst hela vägen till produktionen. Returer kräver en omfattande process och har därför en stor ekonomisk innebörd vilket bevisar dess vitalitet. (Rogers 2002)

ABC-analys

ABC-analys går ibland under namnet artikelklassificering och är ett verktyg som används med fördel för att gruppera in artiklar för att förenkla företagets styrning och kontroll av produkter. Det finns olika sätt att göra en ABC-analys på. Det ena är det traditionella metoden som är endimensionell och den andra är kan ta hänsyn till fler kriterier och kallas dubbel ABC-analys. Vanligast är att ABC-analys baseras på produkternas volymvärde. Ofta representerar en liten del av produkterna den största omsättningen och en större del av produkterna en mindre del. Detta förhållande kallas 80/20 regeln och innebär att 20 % av produkterna står för 80 % av omsättningen. Det i sig ger också förhållandet att 80 % av produkterna endast står för 20 % av omsättning. A-kategorin är den kategori som ska representera de produkter som står för den största omsättning. B blir en mellannivå och C samlar de med lägst värde. Fler faktorer som kan tas till hänsyn när man definierar kategorierna visas i figur 4. (Rudberg 2011)

Omsättning	Volymvärde	Täcknings-bidrag	Kapital-bindning
Produkt-egenskaper	"Kritiskhet"	Livscykelfas	Felnivåer
Uttag/plock/ frekvens	Leveranstid	Anskaffnings-ledtid	Fysisk volym

Figur 4 Faktorer att ta hänsyn till kategorisering (Rudberg 2011)

I en dubbel ABC-analys kan man ta hänsyn till ytterligare en faktor. Vilken är produktens försäljningsfrekvens. Detta blir intressant då en produkt med jämt säljmönster har bättre förutsättningar till att styras mer effektivt. Den extra dimensionen innebär att ABC-analysen går från tre klasser till nio enligt figur 3. (Rudberg 2011)

Det finns flera fördelar med att klassificera sina artiklar utefter en ABC-analys. Några är för

att skapa ordning och reda i form av att belysa artiklar som inte skapar ett värde för företaget, styra lagervärden genom att minska kapitalbildning då det ska bli tydligt vilka artiklar som är ”rätt” att lagerföra, omorganisation av inköpsavdelningen som kan reducera inköpskostnader, effektivisera lagerhanteringen, förbättra servicegraden och slutligen höja intäkter. (Rudberg 2011)

Värdeflödesanalys

En process kan sägas vara ett förädlingssteg där något händer med produkten, tjänsten, patienten etc. Ett värdeflöde är i sin tur den helhet som omfattar och knyter samman alla processer som en produkt, tjänst eller patient passerar från första planering till färdigt resultat.

En värdeflödesanalys har som funktion att vara ett stöd i arbetet för att komma fram till hur företaget kan förbättra sin verksamhet på en flödesnivå. Syftet är att vidga perspektivet från att fokusera på små förbättringar inom processer till att istället fokusera på hela flödet.

Första steget i en värdeflödesanalys är att kartlägga nuläget. Finns inte en korrekt bild av hur verksamheten idag ser ut finns det risk för att de lösningar som tas fram är oanvändbara. Nästa steg är att komma fram till vad önskat framtida tillstånd ska vara. Då finns det en tydlig bild över vad som behöver förbättras som är lättillgänglig. Sista steget blir att ta fram en handlingsplan som tydligt beskriver vad som ska göras, vem som är ansvarig och när det ska vara klart. Att använda en handlingsplan är en viktig del av det hela för att få struktur på allt.

Logistik

Logistik är något som krävs för att få dagens företag att fungera. Logistik är det samlingsnamn som innefattar allt som sker från det att råvarorna skickas från leverantör, när de behandlas och förflyttas i den egna produktionen och fram till det att de levereras till kund. Returbehandlingar samt återvinning ingår även i termen logistik. (Johnson 2011) Både information, resurs och monetära flöden innefattas i logistik.

Cross-docking

Ett cross-docking system är till för att förenkla och effektivisera. Leveransen mottas och sorteras upp utefter destination för att sedan lastas på nya lastbilar. Dessa lastbilar ska så fort de är fulla lämna för nästa steg i processen. Generellt sett har produkterna lämnat terminalen igen inom 24 timmar.

Dropshipping

Dropshipping är en affärsmodell som bygger på att leverantören producerar varan och skickar den hela vägen direkt till slutkund men på uppdrag av en annan part som agerar mellanhand. Positivt med detta är att det företag som agerar mellanhand slipper lagerföra varorna samt att leverantören får kunder på detta sätt.

Lean Produktion

Lean är en produktionsmetod som härstammar från den Japanska biltillverkaren Toyota, metoden kan även benämnas som Toyota Production System. Metoden växte fram efter andra världskriget när inte bara Toyota upplevde svåra tider utan även hela Japan. Hos Toyota växte insikten av hur viktigt det är att arbeta utifrån de resurser som finns. Toyota valde därför att fokusera kring flödeseffektiviteten, utnyttjande graden skulle optimeras och slöserier elimineras. Första steget för att minska slöserier blev att all produktion ska ske utefter order, inga beställningar ingen tillverkning. Vikten av att bemöta kundernas efterfrågan prioriterades

och bröts ned till tre enkla frågor.

- Vad önskar kunden?
- När önskar kunden att få produkten?
- Vilken kvantitet önskas?

Anledningen till att Toyota ansåg detta så viktigt är för att visste dem exakt vad kunderna ville ha visste dem även exakt vad som skulle tillverkas. (Modig 2014).

Lean innehåller många delar och som visualiseras i figur 5.

Figur 5 Leanhuset (Ahlström 2014)

Mura, Muri, Muda

Grundpelaren inom Lean är att eliminera och förebygga Mura, Muri och Muda. Gao och Low (2014) menar att elimineras Mura leder det till att även Muri och Muda kan elimineras. Den grad eliminationen lyckas avspeglar hur optimalt Lean arbetet kommer bli.

- Mura: Står för ojämnheter i produktionen. Inom Lean ska företaget sträva mot en helt utjämnad produktion där varje produkt flyter igenom hela processen i en jämn takt. Ett mål som i princip är omöjligt att nå. Flaskhalsar ska motarbetas men är alltid en del av processen vilket leder till att maskiner och personal antingen underproducerar eller överproducerar.
- Muri: Överbelastning, personal och maskiner utnyttjas över sin kapacitet. Ett fenomen som skapar stress, slitage och förkortar livslängden för maskiner. Det leder även till missnöje bland personalen, stressen och det hårda arbetet ger utrymme för fel.
- Muda: Leans 7 olika slöserier. Överproduktion, väntan, transport, felaktiga processer, onödiga rörelser, lager och defekter. Samtliga 7 punkter innehåller slöserier av olika typer. (Gao 2014).

Kaizen

En term inom Lean, direkt översatt från japanska betyder kai förändring och zen bra. Termen beskriver det tankesätt som bygger hela koncepter Lean, ständiga förbättringar. Att arbeta med ständiga förbättringar leder till att företaget aldrig kan bli ”mättat”. En strävan mot ett perfekt stadium som då aldrig finns, någonstans finns alltid möjligheten att förbättra. Kaizen ska inte innebära press och stress för anställda, istället ge initiativ för varje individ som upplever problem eller har förslag på förbättringar att presentera dem. Oavsett omfattning av

problemlösningen uppmuntras det då varje bit skapar underlag för ständiga förbättringar. (Dyer 2016)

Kommunikation

Har historiskt ansetts som en självklarhet och något som inte i vidare utsträckning påverkar företaget. Att kommunicera ansågs endast som ett sätt att förmedla information genom direkt kontakt eller via olika medier. Där språkliga brister framhävdes som den största komplikationen. Utvecklingen har gått långt och vikten av en fungerande kommunikation hos företag såväl internt som extern prioriteras högt. För att kommunikationen ska fungera så bra som möjligt krävs ett kontinuerligt arbete kring den, likt så mycket annat behövs genomtänka mål sättas för att kommunikationen ska kunna optimeras. Anledningen till att detta behövs och behöver vara så väl fungerande som möjligt är att just förmedla och ta del av information är grunden till alla företag. Att kommunicera motverkar olika typer av fel och problem samtidigt som det gör arbetet enklare och bättre för samtliga inblandade. Att standardisera olika typer av kommunikationsplattformar anses därför positivt. (Westwood 2001)

Nulägesbeskrivning

Här beskrivs nuläget hos Hejco. För att kunna ge förbättringsförslag och besvara syftet krävs en förståelse om vad som kan bidra till problemet, även att se hur företaget idag arbetar. Det är detta kapitel som ligger till grund för nulägesanalysen.

Försäljning

På Säljavdelningen arbetar idag sex stycken personer, alla med egna ansvarsområden. Ansvaret är uppdelat och det rör sig om bland annat återförsäljare, direktkunder, kommuner, avtal i avvecklingsfasen och enskilda kunder.

Försäljningen på Hejco sker på flera sätt. Hejco har en webbshop man kan handla direkt ifrån både som privatperson och företag. De har även försäljare som aktivt arbetar med detta, ofta genom säljmöten med potentiella kunder. Återförsäljare används men är en mindre del av Hejcos försäljning. Anledningen till att det är en mindre del ligger till grund i inriktningen av produkter som många gången inte är vad genomsnittskunden hos återförsäljarna letar efter. Produkterna är mer inriktade åt större kunder som hotell, kommuner, sjukhus och liknande. Dessa möts oftast bäst via ett möte med en säljare. Säljmöten är också den metod som står för den största försäljningen. Generellt sett finns det tre sätt att handla på, dessa är genom återförsäljare, direktkunder eller kommunupphandlingar.

Prognoser

På Hejco förlitar produktionen mycket på prognosen. Prognosen är inte låst när den är satt utan kontrolleras och får en genomgång vid utsatta möten just för detta som sker månadsvis. Där diskuteras relevansen av den satta prognosen och ifall det kommit in ny info som kan påverkar försäljning och resultat.

För att kunna sätta prognoser som faktiskt speglar verkligheten tar Hejco till hänsyn saker som tidigare försäljning, nyheter, specialprodukter, utfasningar, kampanjer och efterfrågan som anses vara relevanta.

På Hejco är uppfattningen att prognosen är relativt bra och i förhållande till den på Fristad Kansas så är de snarlika. Det finns däremot vissa toppar och dalar där prognosen avviker från försäljningsresultaten. Prognossäkerheten var 51 procent.

De möten som idag görs månadsvis där prognosen genomgås och uppdateras vid behov tycks vara tillräckligt för att ha en prognos som stämmer bra med verkligheten.

Kundservice

På Hejco är kundservice uppdelat på två i delar. Den ena ansvarar för den globala biten och den andra för den nationella delen.

Kundservice är den avdelning som tar emot inkommande order och lägger in i det system som används för att få struktur på orders och vad som behöver beställas från leverantör. Systemet som används är Navision och hanterar så gott som all information om beställningen i form av ledtider, vilken artikel, hur många och till vem. Kundservice är även dem som sköter kontakt mellan kund och företag.

Produktklassificering

Hejco använder sig av produktklassificering i form att kategorisera produkterna enligt en

ABC-klassificering. De olika kategorierna är AA, A, B, C. Där AA-produkterna är de som står för det största täckningsbidraget. Det är avdelningen supply som sköter produktklassificeringen och baserar kategorierna på omsättning, kundbearbetning och marginal. Kategoriseringen uppdateras en gång varje halvår för att alltid vara aktuell. AA produkterna ska motsvara vad som marknaden ser som de viktigaste produkterna för dem. En intressant synpunkt är att när dessa produkter skulle väljas ut av marknaden var de olika marknaderna, representerande olika länder, väldigt oense om vilka produkter faktiskt var viktigast. Det ledde till svårigheter att välja ut de mest optimala produkterna och det sattes därför en gräns till 100 artiklar och ett poängssystem användes för att välja ut dessa. Poängsystemet gick ut på att låta de olika länderna utse vilka produkter var och en prioriterade högst och därefter ranka dessa.

Klassificeringen är det som senare styr mycket hur produkten hanteras i lager, inköp och försäljning.

Lagerhantering

Hejco har outsourcat sitt lager till Schenker som sköter leveranser och lagerhanteringen. Nästan alla artiklar som säljs passerar genom lagret. Ibland av den enkla anledningen att förenkla tull och liknande som kan skapa problem.

Hejco använder sitt lager som en mellanlandning för produkterna från leverantörerna innan de skickas till kund eller i väntan på order. Målet är att ha så lite produkter i lager som möjligt men att ändå ha ett tillräckligt säkerhetslager för ströbeställningar eller bristande prognoser. Men man använder sig även till en liten grad av dropshipping och cross-docking där det är möjligt och skulle underlätta.

Hejco har ett stort sortiment vilket gör att lagerföra allting är både krävande och dyrt. I många fall har även kunderna egna önskemål som kan komma att innebära merarbete, förändringar och ibland nyutveckling av produkter vilket gör det ännu svårare att ha rätt produkter i lager.

Marknadsföring

Hejco har lång erfarenhet av den verksamhet de bedriver och har positionerat sig på marknaden där de vill vara, slitsamma och funktionella arbetskläder där personen som använder dem ska uppleva att de är säkra och ser bra ut. Vidare framställs att samtliga produkter utvecklas i norden vilket ger en känsla av närhet och förståelse för den aktuella branschen de ska användas i och att de är anpassade för rätt klimat och miljö. Priser på befintliga produkter är satta för att vara konkurrenskraftiga och med målet att uppfattas som prisvärda av kund.

Hejco arbetar till stor del med marknadsföring genom en katalog som uppdateras med jämna mellanrum, katalogen finns tillgänglig såväl via internet som i vanlig pappersupplaga för att alla kunder ska ha möjlighet att ta del av den. I katalogen finns samtliga produkter samt aktuell information om artiklarna som storlekar, färguppsättningar och pris.

För att nå ut till nya kunder kan säljare kontakta potentiella kunder där man introducerar företaget och presenterar de produkter som finns, marknadsföringen sker då alltså genom direkt kontakt till kund. Denna metod har flera fördelar som till exempel att kunden har möjlighet att direkt ställa frågor angående produkterna vilket kan leda till att kundens eventuella tveksamheter motarbetas. En säljare har även möjlighet att förmedla mer information än en katalog som lagersaldo och ledtider, information som kan bli avgörande för om det blir en affär eller inte.

Hejco marknadsför sig även mycket via den egna hemsidan, kunder har möjlighet att ta del av omdömen från andra kunder och företag som handlar produkterna. Möjlighet att ta del av Hejcos nyhetsbrev finns även vilket gör att varje kund kan uppdateras via mail, något som i dagsläget många har möjlighet att kolla dygnet runt så gott som överallt. Information finns även kring företagets press och event samt kontaktuppgifter till personal vid eventuella frågor. Alla befintliga återförsäljare finns även listade vilket gör att kunden enkelt kan ta reda på var i närheten produkterna kan provas ut och inhandlas.

De fyra P:en beskriver inom marknadsföring olika fokusgrupper, produkterna utvecklas ständigt på Hejco. De utvecklas för att bättre passa kunderna såväl kvalitét som design mässigt. De är även väl anpassade för att passa samtliga potentiella kunder inom ämnade yrkesgrupper, rent funktionellt och i passform samt storlek. Priset positionerar företaget på marknaden. Upphandlingar kan för kunden skapa fördelar som prissänkningar, jämfört med konkurrenter är målsättningen att erbjuda fördelaktiga priser. Placeringen kan upplevas som oläglig men på grund av de många olika kanalerna försäljningen genomförs genom finns produkterna tillgängliga för alla.

MOQ

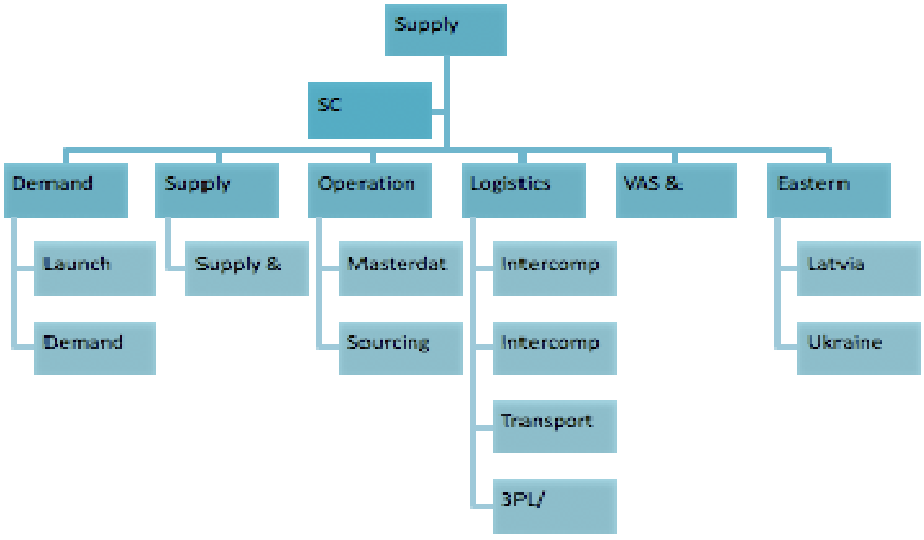
Hejco använder sig inte av MOQ mot kund men kan däremot ha som krav mot större kunder att de gör ordar i bestämda antal utifrån paketering. Exempelvis om en artikel packas 20 stycken per kartong och kunden vill ha 118 har man kommit överens om att beställningen blir på 120. Mot leverantörer är det däremot vanligt att Hejco är tvungna att anpassa sig utefter deras MOQ.

Leverantörer

Hejco har totalt 170 leverantörer spridda över hela världen, utöver dessa finns även två stycken egna tillverkningsfabriker. De egna tillverkningsfabrikerna ligger i Lettland och Ukraina.

Flödeskedja

Den totala flödeskedjan är med tanke på antal leverantörer och kunder relativt omfattande, endast i Sverige omfattar flödeskedjan 75 personer och ser ut enligt figur 6.



Figur 6 Värdeflödesbeskrivning (Hejco 2016)

Supply chain managern övervakar och ansvarar för hela flödeskedjan. Den bär också det slutgiltiga ansvaret till att allt fungerar och att hela kedjan uppfyller sitt syfte. Det är vad som gör det möjligt för företaget att nå sitt mål. Hantering av förändringar och att skapa utrymme till förbättringar är utsatt till Supply chain developer. Krävs en omorganisering struktureras det från denna post. Nästa sektion innehåller en mängd olika ansvarsområden med unika uppgifter. Den första hanterar efterfrågan, här undersöks framtida efterfrågan som sammanfogas med ny-lansering av produkter. Nästa steg i kedjan är planeringssektorn vars uppgift är rätt sak ska vara på rätt plats vid rätt tidpunkt genom hela processen. Den operativa sourcingen hanterar all data och information som går genom flödet. Logistics ansvarar för att logistiken ska fungera genom hela flödet. Det innefattar transporter inom företaget samt till/från leverantörer och mot kund men även inom företaget. Vas- och returavdelningen hanterar produkter företaget får returer på av olika anledningar samt modifierar produkter efter förfrågan. Tillverkningen som sker i Ukraina och Lettland är även de integrerade i flödeskedjan.

Produktflödet

Processen inleds med att en order kommer in till företaget från en kund. Ordern hamnar hos kundtjänst som lägger in den i det befintliga datasystemet, dagligen sker uppdateringar av systemet. När ordern är förankrad i systemet kontaktas en leverantör. Ledtiden är standardiserad för en order hos leverantörerna till 20 veckor men för varje order uppskattas en specifik ledtid där uttalat mål är maximalt 20 veckor. Skulle det bli förändringar i den uppskattade ledtiden, till exempel förseningar kontaktas någon på planeringsavdelningen som vidarebefordrar informationen till kundtjänst eller direkt till kund. När ordern är färdig levereras den till kund.

Returer

För returer som skickas tillbaka till företaget finns avtal. Dessa avtal bestämmer för vilken tidsrymd kunderna har för att skapa en retur samt kompensationer för olika tidsrymder. Vidare finns även bestämmelser för hur returer ska hanteras från kundernas sida, plaggen måste till exempel vara hela och rena. Produkter som blir en retur hamnar på vas-avdelningen, produkterna granskas och förs in i befintligt system. En returorder skapas och produkten skickas åter till lagret.

För reklamationer där det finns ett fel på produkten skickas även de till VAS avdelningen. Kunderna måste ringa in för att kunna skapa ett reklamationsärende. Produkter inom Sverige skickas enskilt medan produkter som kommer från andra länder samlas ihop och skickas gemensamt en gång i veckan. Produkterna registreras i systemet och åtgärdas på samma avdelning. Registreringen i systemet skapar en överblick för produkten. Denna information ger möjlighet att se om det är ett återkommande problem för samma produkt och skapar utrymme för förbättringar. Stora felaktigheter för en viss artikel skickas tillbaka till leverantören som får åtgärda fel. 2014 genomfördes omorganisationer där Lean konceptet infördes, något som har skapat stora förbättringar. Tidigare arbetade en person med varje märke inom koncernen, till exempel ansvarade alltså en person för alla Hejcos produkter. Detta skapade problem, var en person borta stod då hela flödet still för det berörda märket. I dagsläget arbetar istället alla personer med alla aktuella märken vilket skapar ett jämnare flöde. Under omorganisationen förbättrades flödeslayouten samt att alla produkter fick en bestämd plats, det skapade ordning för hela avdelningen. Förbättringarna har gjort att istället för att ständigt ligga efter är företaget nu i fas med returer och reklamationer.

En problematik som finns inom företaget är att säljare kan lova returer eller reklamationer

som ligger utanför tidsrymden. Löften som inte förankras med VAS avdelningen som i sin tur väljer att neka till exempel en retur. Säljarens löften ställs mot företagets avtal vilket skapar diskussion och kan vara väldigt tidskrävande.

Nulägesanalys

I kapitlet nulägesanalys analysers nuläget på Hejco och bygger därmed på nulägesbeskrivningen. Denna analys kommer ligga till grund för förbättringsförslag samt vidare diskussion.

Försäljning

Försäljningen som den ser ut idag fungerar i stort sett men det finns några underliggande problem.

Säljmöten är positivt i den meningen att det ger en personlig kontakt mellan företaget och kund samt att det ger möjlighet till att diskutera fram bra lösningar kring önskemål och krav. Det finns dock några brister med denna metod. Problem uppstår när en säljare lovar en kund speciella åtgärder som ska nöja kunden, exempelvis kortare leveranstid eller egenskaper på produkten som kräver arbete. En annan säljare kan samtidigt sitta och ge liknande löften till en annan kund vilket leder till att det blir en krock. Dessa löften har ibland heller ingen grund i vad som verkligen inte är möjligt på grund av att ingen återknytning har skett med övriga avdelningar för att kontrollera om det är utförbart. Går det däremot att genomföra med hjälp av omprioriteringar och ökad arbetsmängd kan det leda till en missnöjdhet hos de kunder som blir nedprioriterade.

Att standardisera försäljningen i form av exempelvis ett färdigställt dokument för kunden att fylla menar säljarna på är inte heller möjligt. Rent teoretiskt skulle det vara optimalt för alla parter om kunden kunde kryssa i färdiga alternativ. Verkligheten ser dock annorlunda ut. Många gånger är inte kunderna säkra på allt som rör sin beställning. Det kan vara i vilka kvantiteter som är aktuella. Även om kunden gissar och säger att den vill ha 100 st artiklar och Hejco förbereder 130 för att ha en marginal så kan kunden återkomma och vilja ha 250 st i slutändan.

Från försäljningens sida upplever man kommunikationen mellan de olika avdelningarna som medelmåttig. Kommunikationen fungerar okej men att det finns en del att jobba med och förbättra. Dialogen mellan de olika avdelningarna måste öka. På säljsidan är ett problem att säljare lämnar löften till kund som inte är möjliga att hållas för resten av avdelningarna. Många gånger har kunderna egna önskemål utöver bara vilken produkt som ska köpas. Det kan handla om leveranstider, hur det ska levereras och modifikationer på produkten. Säljaren kan i detta läge känna att med lite omprioriteringar och eventuellt extra arbete som kan uppstå så går det ändå att lösa och ger därför löftet.

Återkommande vid de intervjuer som gjorts är att säljarna bidragit med problem för diverse avdelningar när de ger löften som inte är möjliga. Det kan handla om överenskommelser som sträcker sig över avtal eller andra löften som inte är godkända från berörd avdelning. Detta leder i sin tur till diskussioner mellan säljare och avdelning samt merarbete eller att behöva bryta vad som lovats till kund. Det är både tidsförödande och kan bidra till en negativ stämning. Även om det första steget enligt Homburg (2012) är att bemöta kund så krävs det att hela företaget kan ställa sig bakom besluten som tas. Bryts det som lovats till kund skapar det en missnöjdhet både hos kund och säljare. Men även en irritation mot säljavdelningen uppstår hos de andra delar av företaget som varit påverkade av aktuellt löfte. Av intervjuerna att döma är detta ett återkommande problem som i slutändan påverkar mer och fler avdelningar än vad säljarna förstår. Syftet med dessa löften som ibland överskrider kontrakt och andra gånger företagets förmåga är i grund att både vinna kunder och hålla gamla kunder nöjda. Vilket i grund och botten är något bra. När det dock sker utan belägg från övriga Hejco

ger det ofta motsatsen istället.

Prognoser

Att prognosen får sig en genomgång månadsvis och uppdateras då vid behov samt vad som vägs in i prognosen upplevs fungera bra. Vid dessa tillfällen använde gruppen sig inte av matematiska beräkningar utan istället uppskattades ett värde. Det har både fördelar och nackdelar. Fördelar i form av ett mer flexibelt system medan nackdelen är att det blir svårt att gå tillbaka och se mönster. Bäst vore en kombination av båda metoderna.

Prognossäkerheten är enligt ansvarig avdelning på företaget 51 procent vilket är acceptabelt men det finns såklart alltid en strävan om att ligga högre. Optimalt för alla företag vore att ligga på 100 % men det är praktiskt taget omöjligt. Det finns vissa toppar och dalar där prognosen avviker från försäljningsresultaten. Dessa är viktiga att analysera för att veta vad som ligger bakom och leta samband. Är det möjligt att minska detta kommer det hjälpa för att uppnå en bättre servicegrad. En till anledning att undersöka är att vid ett scenario där dessa ökar kunna känna kontroll över situationen.

Ett redskap som Hejco valt att använda sig av för att förbättra servicegraden och komma upp på en acceptabel nivå är att ha höjt säkerhetslagret markant. Det är ingen hållbar taktik med tanke på de ökade kostnaderna men kan vara bra för att få rätt moment. En vision Hejco har är att i framtiden ska prognoserna och beräkningar vara det som styr att säkerhetslagret har en optimal nivå som är lönsam. Detta genom att konstant uppdatera dessa och anpassa lager och klassificeringar utefter resultaten.

Marknadsföring

Marknadsföring handlar om att skapa efterfrågan, att introducera kunder för ett behov. Hejco arbetar kontinuerligt med att visa sig för befintliga och nya kunder. Marknadsföringen sker på en bred front genom en mängd olika medier. Bredden skapar goda förutsättningar för att den ska nå den tänkta kundkretsen och även utanför. Vidare arbetar Hejco ständigt med produktutveckling för att tillfredsställa konsumenternas önskemål. På ett effektivt sätt utvecklas produkterna för ändamålet. Lättare arbetskläder med hög funktionalitet och accepterad design. Prissättningen på produkterna Hejco arbetar med anses rimlig och på ett framgångsrikt sätt har det positionerat företaget i det prissegment som eftersöks.

Den geografiska beläggningen av företaget har betydelse för kundbasen, det blir direkt avgörande för vilka som har möjlighet att bli kunder. Utnyttjas fler säljkanaler skapas möjlighet att utvidga kundbasen kraftigt. Genom återförsäljare ökas den geografiska täckningen och produkterna blir tillgängliga i en större utsträckning. Platsen spelar även roll för lagerhantering och transport. Smarta placeringar leder till bättre effektivitet och ekonomiska fördelar. På grund av hur Hejco arbetar med säljkanalerna skapas en stor spridning geografiskt. Möjligheten att handla online ger alla chansen att ta del av utbudet, detta tillsammans med en mängd återförsäljare samt flexibla säljare betyder att alla som efterfrågar en produkt har möjlighet att konsumera.

Utifrån marknadsföringens ”fyra P” anses företaget arbeta på ett gynnsamt sätt där kombinationen av antalet säljkanaler och samspelet mellan pris och produkt är anledningen.

Lagerhantering

Hejco precis som hela Fristad Kansas koncernen använder sig av tredjepartslager. Schenker hanterar hela lagret och produkterna hamnar där innan de går ut till kund. Generellt hamnar produkterna där för att lagerföras. En del av produkterna passerar endast Schenker för att

underlätta tullarbetet när de skickas mellan olika länder. Hejco använder sig även av metoderna Cross-docking och Dropshipping. Dessa metoder används för att öka effektiviteten och minska transportkostnaden. Att öka användningsgraden av cross-docking och dropshipping skulle även kunna leda till minskade lager och lagerkostnader. Omsättningshastigheten skulle öka på lagret vilket i sin tur ger vidare möjlighet att öka servicegraden. Problematiken med tullen kvarstår dock och är inget företaget själva kan göra större förändringar på.

Leverantörer

Hejco arbetar med 170 leverantörer vilket anses vara i överkant. Speciellt när 6 av dessa står för 80 % av alla produkter. Att minska antalet och fokusera på att skapa bättre samarbete med de viktigaste leverantörerna skulle kunna bidra till jämnare kvalité och tydligare förståelse för varandra. Problematiken med att utesluta leverantörer är att det kan leda till ett förminskat utbud, försvinner produkter kan det även betyda att kunder väljer konkurrenter. Hejco arbetar för att utveckla samarbetet med leverantörer. Förutom mängden leverantörer finns även en stor spridning geografiskt, företag i Asien har till exempel en annorlunda syn på arbetssätt och kultur vilket leder till komplikationer. Ett kalenderår ser inte likadant ut i Asien som i Europa, något som kan uppfattas som ett ringa bekymmer men när produktionstiden förminskas på grund av stängningsdagar under högtider betyder det att företagen behöver en förståelse för varandra. Gemensam planering och bra informationsutbyte utgör grunden för detta.

Eftersom Hejco många gånger måste anpassa sig till leverantörernas MOQ kan det kan det ibland innebära att en betydligt större order än nödvändigt måste läggas. Det kan ställa till det i form av ökad lagerföring och problem att sälja överflödet. Det kan då bli aktuellt med reor som i sin tur bidrag med minskad eller indragen vinst på dessa produkter. Det är inte ett effektivt sätt att arbeta på men kan i helhet bli vinstdrivande eller till och med nödvändigt om en kund vill ha en specifik produkt för att köpa flera andra.

Förbättringsförslag

Här framkommer de förslag författarna tagit fram för att kunna förbättra situationen på företaget.

Kommunikation

Eftersom kommunikationen har varit ett genomgående problem mellan avdelningarna bedöms detta vara en av grundläggande delarna som behöver förbättras.

Förslag kan vara regelbundna möten där respektive avdelning har en representant. Mötenas innehåll ska vara en uppdatering om hur föregående period gått och vad som är planerat för nästa, även en nulägesrapport ska redovisas. Här ska utrymme för diskussion mellan de olika representanterna vara möjlig och en ordförande ska se till så att alla har möjlighet att komma till tal. Dessa möten ska även användas till att mellan försäljning och övriga avdelningar komma överens vad som är möjligt att erbjuda kund.

Anledningen till dessa möten är för att skapa en klar överblick över dagsläget som alla på företaget ska ha tillgång till. Även förbättra känslan och relationen mellan avdelningarna. Detta förbättrar inte direkt servicegraden men skapar en grund som ska bidra till ett starkare företag med där alla involverade arbetar åt samma håll och tillsammans.

Försäljning

Att helt standardisera försäljningen är inte möjligt att genomföra. Det beror på att varje säljtillfälle är unikt och kunden har nästintill alltid individuella önskemål. Då går det inte att agera likadant mot varje kund. Att däremot ta hjälp av standardiseringsmetoden kan underlätta processen för alla inblandade parter. Den standardisering som är aktuell är att kunna skapa ett sätt att förankra försäljningen till övriga avdelningar på ett tydligare sätt. Det är försäljningsprocessen som behöver förbättras.

Det som behöver göras är att strukturera upp all information som behövs vid en försäljning. Det kan handla om aktuella lagersaldon, vas möjlighet till merproduktion och ledtider. Detta ska uppdateras kontinuerligt för att säljarna ska kunna arbeta obehindrat men ändå med rätt underlag. Detta kan ske på flera sätt. Alternativ kan vara morgonmöten eller ett system på datorn som hela tiden för över information mellan parterna. Det är viktigt att det blir en automatiserad åtgärd för att inte bli mer tidskrävande än det ger.

Leverantörer

Att minska antalet leverantörer och skapa bättre samarbete mellan det interna och de externa större leverantörerna anses fördelaktig. Minskningen ska ske genom ett överseende över möjligheten att dessa leverantörer kan tillverka samma produkter som någon av de mindre kan de uteslutas. Genomförs detta vinner leverantörerna marknadsandelar vilket skapar fördelar för båda parter. Sortimentsbredden bör även ses över från denna synpunkt. Produkter som säljs i en liten skala och kommer från mindre leverantörer kan eventuellt uteslutas.

Anledningen till att bättre relationer mellan företaget och leverantörer bör prioriteras är att det skapar bättre förståelse för varandra och utrymme ges för att arbeta mot gemensamma mål. Enligt (Harrison, Van Hoek, Skipworth, 2014) finns stora fördelar med att utveckla samarbetet till partnerskap. Istället för att endast leverera produkter integreras företagen mot varandra.

Diskussion

Syftet med rapporten var att ta fram konkreta, hållbara och lönsamma förslag som direkt eller indirekt ökar servicegraden. Förslagen som ges anses i det långa loppet kunna bidra till ökad precision. De förslag vi lyckats ta fram kommer först och främst ge resultat på långsikt. Den viktigaste delen är att optimera organisationen utefter miljön och förbättra de delar som redan finns. På längre sikt tror vi att dessa kan bidra till en ökad servicegrad och en bättre leveransprecision. Begränsningar har skett i form av att djupgående beräkningar saknas. Den största delen av materialet kommer från intervjuer och observationer. Det kan vara ett problem och skapar därför brister i de slutsatser som dras.

Resultaten kommer ifrån den grund som undersökts på Hejco. Hejcos situation och organisation är unik för dem vilket gör det svårt att dra paralleller till andra företag. Den teori som använts är däremot universell och går att använda till alla företag. De förbättringsförslag som presenterats bedömer vi dock att kunna med fördel användas på fler företag än Hejco.

För att utveckla undersökningen rekommenderar vi att använda data för att utföra beräkningar för att få en djupare förståelse om problemet. Vi tror dock att både datastudien samt intervjuer och observationer krävs för att svara fullständigt på syftet. Även en uppföljning kring hur de förbättringsförslag vi kommit fram till påverkar om de skulle användas. Hur förbättringarna ska implementeras förklaras i förslagen.

Servicegrad är ett mått som kan mätas på flera sätt. I Hejcos fall handlade det om att en bristande leveransprecision drog ner servicegraden. Att ha en leverensprecision som konstant blir sämre är förödande. Det innebär direkt missnöjda kunder och därmed risk till förlorade kunder. Ibland är det något som direkt ligger bakom problem och andra gånger kan det finnas flera orsaker. Vad vi kan bedöma är att det finns flera orsaker som är bakgrunden till att leveransprecisionen sjunker, där bristfällig kommunikation, försäljning av produkter som redan är försenade i leveranser samt för stor mängd leverantörer är några exempel.

De två leverantörer som konstant varit sena har tagits hand om genom att beräkna om planeringen. Säkerhetslagret har räknats om och blivit utökat för att täcka förseningar och liknande.

Arbetsmiljö är något som är viktigt att prioritera för att skapa en stark organisation som driver åt samma mål. Våra rekommendationer bidrar till att skapa ett företag som tar enade beslut där alla avdelningar kan känna sig integrerade med varandra. En god grund till att detta ska vara möjligt är att företaget befinner sig under samma tak vilket skapar en närhet och möjlighet till direktkontakt. Med det menar vi att det är viktigt att ha möjligheten till att kunna prata med varandra personligen då alla intryck skapar helhetsbilden, istället för att vara låsta till mail- eller telefonkontakt.

En bättre struktur på leverantörerna där en djupare relation bildas leder till att bättre och starkare samarbeten kan inledas. Det innebär att bättre transportlösningar kan diskuteras fram både med miljö och företagen i åtanke.

Vi har även upplevt under intervjuerna en mildare irritation mellan de olika avdelningarna som de föreslagna mötena som kan bidra till att eliminera. Orsaken till irritationen tror vi ligger i stress som kommer ifrån att servicegraden är bristande vilket leder till ibland tveksamma beslut. Men även en bristande förståelse mellan de olika avdelningarna

Slutsats

Genom att strukturera upp möten som är till för att öka uppfattningen om vad varje avdelning gör och hur de ligger till i förhållande till planering. Där kommer företaget bygga upp en grund alla avdelningar känner tillhörighet till. Det är ett forum för diskussion och problemlösning men även uppdatering av nuläget. En samlad organisation leder till en starkare organisation vilket i sin tur kan bidra till en bättre servicegrad.

Säljarna måste sluta ge löften som inte kan hållas utan föra en bättre kommunikation till andra avdelningarna. För att motverka orimliga löften skulle företaget kunna skapa en standardisering, där säljlöften måste förankras med ett antal personer på olika avdelningar. Det kommer leda till att servicegraden ökar i form av att färre löften behöver brytas. Även att företaget kan arbeta utifrån vad som är möjligt och inte det som låter bra för att vinna kunder.

Ett bättre samarbete med leverantörer och tydligare struktur ger fördelar i form av eventuellt kortare ledtider och bättre priser. Samarbetet med leverantörerna skulle kunna stärkas genom att minska antalet. Ett mindre antal leverantörer ger möjlighet för företagen att kommunicera närmre varandra och skapa bättre förståelse för respektives mål och arbetskultur. De föreslagna alternativen är alla något som lägger grund till en förbättrad servicegrad indirekt. På lång sikt ger de med hög sannolikhet en bättre leveransprecision och bättre servicegrad.

Referenslista

Anderson, C. (2006) *The long tail,* http://www.thelongtail.com/conceptual.jpg

Blanchard, D. (2010) *Supply chain management: best practices,* 2nd;2; edn, John Wiley & Sons, Hoboken, N.J.

Homburg, C. ,Schäfer, H., Schneider, J. (2012) ”Sales excellence systematic sales management” Springer Heidelberg pp. 91-96, 251-252

Babbage, C. Nationalencyklopedin,

http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/charles-babbage (hämtad 2016-11-04)

Desai, P. & Ebrary, I. (2002) *Methods beyond interviewing in qualitative market research,* Sage, Thousand Oaks, CA;London;.

Dowling, G.R. & Books (2004), *The art and science of marketing: marketing for marketing managers*, Oxford University Press, Oxford

Dyer, R. (2016), *KAIZEN*, Cost Management, vol. 30, no. 1, pp. 19.

Gao, S., Low, S.P. & SpringerLink (Online service) (2014), *Lean Construction Management: The Toyota Way*, 1;2014; edn, Springer Singapore, Singapore. Pp 60-61

Gilbert A, Churchill, jr (2011). *Basic Marketing Research Fourth edition. Buisness Fundas,* http://business-fundas.com/2011/the-4-ps-of-marketing-the-marketing-mix-strategies/ Hämtad: (2016-05-31)

Harrison, A., Hoek, R.I.v. & Skipworth, H. (2014), *Logistics management and strategy: competing through the supply chain*, Fifth edn, Pearson, New York;Harlow, England;. Pp 329

Inderst, R. (2008), "*Single Sourcing versus Multiple Sourcing"*, The RAND Journal of Economics, vol. 39, no. 1, pp. 199-213.

Jonsson, P. & Mattsson, S. (2011), *Logistik: läran om effektiva materialflöden*, 2. uppl. edn, Studentlitteratur, Lund. Pp 110-112, 281-285, 422-423

Kotler, P. & Ahlström, L. (1999), *Kotlers marknadsföring: att skapa, vinna och dominera marknader*, 1:4. uppl. edn, Liber ekonomi, Malmö.

Lumsden, K. (2012), *Logistikens grunder, 3.*,[utök. och uppdaterade] uppl. edn, Studentlitteratur, Lund. pp 270

Makridakis, S., Wheelwright, S.C. & Hyndman, R.J. (1998), *Forecasting: methods and applications*, 3.th edn, Wiley, New York;Chichester;.pp 2-3

Malterud K. (1998), *Kvalitativa metoder i medicinsk forskning,* Lund: Studentlitteratur, pp 55-64, 157-176.

Mason, S. (2002), "*Backward - Progress*", IIE SOLUTIONS, vol. 34, no. 8, pp. 42-46

Modig, N. & Åhlström, P. (2014), *Detta är Lean*, Rheologica Publishing. pp, 52-54

Mynewsdesk.se *Vilken servicegrad ska företaget hålla? http://www.mynewsdesk.com/se/pressreleases/vilken-servicegrad-ska-foeretaget-haalla-795039*

Pedersen, HSJPV (2005), *Outsourcing - Insourcing*, John Wiley & Sons, Incorporated, . Available from: ProQuest Ebook Central. [4 December 2016]. Pp 1-7

Prajogo, D., Oke, A. & Olhager, J. (2016), "*Supply chain processes*", International Journal of

Operations & Production Management, vol. 36, no. 2, pp. 220-238.

Rogers, D.S., Lambert, D.M., Croxton, K.L. & García-Dastugue, S.J. (2002), "*The Returns Management Process*", The International Journal of Logistics Management, vol. 13, no. 2, pp. 1-18

Rudberg, M (2011). *Artikelklassificering*, http://www.optilon.se/Global/Dokument/Artikel_Artikelklassificering.pdf Hämtad: (2016-03 25)

Seely Brown, J, (2008), *Open education, the long tail,* and learning 2.0. Educause review 43.1. Pp 16-20.

Silva-Fernández, L. (2015), "*SP0151 Observational Research Designs"*, *Annals of the Rheumatic Diseases,* vol. 74, no. Suppl 2, pp. 37-37.

Simchi-Levi, D., Simchi-Levi, E. & Kaminsky, P. (2007), *Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies*, 3.th edn, McGraw-Hill, Boston, Mass.

Taylor, B.W (2009). *Introduction to Management Science* (10th Edition). Pp 733-739

Taylor, S.J., Bogdan, R. & DeVault, M.L. (2016;2015);, *Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource,* Fourth;4;4th; edn, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey. Pp. 189-193

Teunter, R., Babai, M. & Syntetos, A. (2010), "*ABC Classification: Service Levels and Inventory Costs*", Product and operations management, vol. 19, no. 3, pp. 343-352.

Westwood, R.I. & Linstead, S. 2001;2012;, *The language of organization,* abridg edn, SAGE, Thousand Oaks, CA;London;.

Zhu, H., Liu X. & Chen, Y. (2015) *Effective inventory control policies with a minimum order quantity and batch ordering*. Pp 21-30