

Klädhandel på internet i ett Lean Consumption perspektiv

Gustaf Nygren & Victor Olsson

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de personer som bidragit med information och gjort vår uppsats möjligt; Mikael Johansson, Bo Andersson, Fredrik Lindecrantz, Jan Højman, Peter Rosvall, Johan Davidsson, Jonas Larsson och Bo Lindell.

Vi vill även passa på att uppmärksamma Alvin Toffler som genom sin litteratur inspirerat oss under uppsatsprocessen.

Slutligen vill vi tacka vår handledare Christer Holmén.

Gustaf Nygren

Victor Olsson

Sammanfattning

Svensk Titel: Klädhandel på internet i ett Lean Consumption perspektiv

Engelsk Titel: Apparel commerce on Internet through a Lean Consumption perspective

Författare: Gustaf Nygren & Victor Olsson

Färdigställd (år): 2010

Handledare: Christer Holmén

Abstract

Lean Consumption is a perspective to look at commerce with aspiration to reduce the buying resistance. This is achieved by giving the customer exactly what they want in a time efficient way. The non value adding time during the buying process for the customer should be reduced. If the company succeeds with accomplishing the Lean Consumption perspective there is an indication that they will embrace benefits.

The purpose of this paper is to examine how the Lean Consumption perspective is used among the apparel commerce on Internet today, and the effect of it. To support our issue we will use additional science. The study is not focused on one segment of businesses, the idea is to examine the Lean Consumption perspective from different company views.

The method we have found most accurate is a qualitative approach. We did a few detailed interviews with persons that got necessary knowledge about their company. The interviews were done through a semi structured way to give us the possibility to make follow up questions. This was a suitable way to make sure the collected data had high validity.

All companies we examined works with tasks related to Lean Consumption perspective. The companies have reach different levels considering Lean Consumption perspective based on the companies business model. This paper shows with certain examples that one effect of Lean Consumption is increased sales. We have also noticed a connection between customer loyalty and the use of Lean Consumption. This paper is written in Swedish.

Keywords: Lean Consumption, apparel commerce on Internet, Mass Customization, Prosumption.

Sammanfattning

Lean Consumption är ett perspektiv att se på handel som strävar efter att minska kundens köpmotstånd. Detta genom att förse kunden med exakt vad den vill ha på ett tidseffektivt sätt. Tid som under köpprocessen inte är värdeskapande för kund ska reduceras. Lyckas företaget efterleva Lean Consumption perspektivet tyder det på att företaget kan tillgodose sig positiva effekter.

Syftet med studien är att undersöka hur Lean Consumption perspektivet för närvarande används bland klädhandlare på internet och vilka effekter det kan leda till. Till stöd för vårt resonemang använder vi oss av kompletterande vetenskap. Studien fokuserar inte på ett visst segment av internetaktörer, meningen är att undersöka Lean Consumption perspektivet från olika företags synvinklar.

Den bäst lämpade metoden anser vi varit en kvalitativ ansats. Ett fåtal intervjuobjekt med nödvändig kunskap om respektive företaget har blivit ingående intervjuade. Det har skett genom ett semistrukturerad tillvägagångssätt där vi kunnat ställa passande följdfrågor. Det har varit en passande form eftersom vi velat försäkra oss om hög validitet i insamlad data.

Alla företag vi undersökt arbetar med företeelser kopplade till Lean Consumption perspektivet. Företagen har nått olika långt i Lean Consumption, beroende på företagets affärsidé. Det påvisas i denna studie med vissa exempel att en effekt av Lean Consumption perspektiv är ökad försäljning. Vi har även sett samband mellan kundlojalitet och användningen av Lean Consumption.

Nyckelord: Lean Consumption, klädhandel via internet, Mass Customization, Prosumtion

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Inledning.....	1
1.2 Bakgrundsbeskrivning.....	1
1.3 Problemfrågeställning.....	2
1.4 Problemdiskussion.....	3
1.5 Syfte.....	4
1.6 Avgränsningar.....	5
1.7 Motivering av ämnets teoretiska och praktiska relevans.....	5
2. Metod.....	5
2.1 Vetenskapligt förhållningssätt.....	5
2.2 Vetenskaplig undersökningsmetod.....	6
2.3 Vetenskaplig forskningsansats.....	6
2.4 Metodens tillförlitlighet.....	7
2.5 Datainsamlingsmetod.....	7
2.6 Val av studieobjekt.....	7
2.7 Intervjuform.....	7
3. Teoretisk referensram.....	8
3.1 Lean Production.....	8
3.2 Lean Consumption.....	9
3.3 Mass Customization.....	11
3.4 Prosumtion och Prosumer.....	12
3.5 Relationen mellan kundtillfredsställelse, förnyade inköp och lojalitet.....	13
3.6 Relationen mellan kundlojalitet och lönsamhet.....	14
4. Empiri.....	16
4.1 Halens.....	16
4.2 Tailor Store.....	18
4.3 Nelly.....	23
4.4 Stayhard.....	25
4.5 Intervju med Jonas Larsson.....	27
4.6 DIBS Nordiska e-handels undersökning.....	28
5. Analys.....	31
5.1 Halens.....	31
5.2 Nelly.....	33
5.3 Tailor Store.....	34
5.4 Stayhard.....	36
5.5 Sammanfattande analys.....	38
6. Slutledning.....	39
6.1 Inledning.....	39
6.2 Slutsats.....	40
6.3 Diskussion och förslag till fortsatt forskning.....	41
Referenslista.....	43

1. Inledning

1.1 Inledning

Inför denna studie sökte vi ett ämne som låg nära våra intressen för konfektion och handel. Vi kom fram till att undersöka hur ett teoretiskt ämne praktiseras i verkligheten var en bra metod. Det teoretiska ämnet är Lean Consumption. Det är relativt nytt inom vetenskapen vilket är något vi tycker känns intressant liksom ämnets aktualitet. Eftersom internethandel är en mycket expansiv form av klädhandel riktade vi uppsatsen mot det.

1.2 Bakgrundsbeskrivning

Det centrala temat som kommer genomsyra hela vår uppsats är vetenskapen om Lean Consumption. Lean Consumption har sitt ideologiska ursprung i det Lean Production system Toyota införde i sin produktion successivt från mitten av 80-talet. Detta gjorde produktionen bättre i fråga om resurssnålhet och effektivitet. Allt eftersom spred sig detta tänkande till resten av bilindustrin och viss övrig industri (Womack & Jones, 2003).

Utvecklingen har ständigt förbättrat kvalitén hos produkter, minskat dess fel och pressat priserna till att bli lägre. Dessutom är produktutbudet för konsumenten idag nästintill oändligt vilket gör att konkurrensen inte längre enbart sker genom traditionella verktyg såsom pris och kvalitet. Enligt Womack och Jones (2005) ligger det i tiden att se på konsumtion på ett nytt sätt. Ett nytt perspektiv på konsumtion är Lean Consumption.

“The age of mass consumption retailing, in which the industry keeps heading toward even larger formats, is coming to an end”

-Womack & Jones, s. 68, Harvard Business Review 2005

Genom en ständigt växande marknad ges dagens konsumenter fler valmöjligheter och ett bredare spektra av produkter att välja på. Nya varor och erbjudanden tillkommer ständigt vilket genererar ett överflöd av produkter. Tillverkarna gör allt för att hitta nya kunder och specialanpassar sina erbjudanden och produkter samtidigt som de aktivt letar nya säljkanaler att presentera dessa på (Truch, 2006). För att göra det enklare för kunden och möta konkurrensen på marknaden måste företagen reducera kundens tid och erbjuda den exakt vad de vill ha. Genom tillämpningen av Lean Consumption kan företagen tillgodogöra sig fördelar (Womack & Jones, 2005).

Den moderna livsstilen innebär en ständig tidsbrist, vilket gör att konsumtionen måste ske tidseffektivt (Womack & Jones, 2005). Studier visar att implementerad Lean Consumption ökar kundens känslomässiga värderingar till märket i positiv bemärkelse. Det föreslås också att både detaljister och producenter ska anta Lean Consumption och därigenom omfatta kundens totala kostnad och möda för att anskaffa en produkt (Truch, 2006). Lean Consumption består huvudsakligen av nedan sex punkter.

1. Lös kundens problem helt och hållet genom att försäkra att alla varor och service fungerar tillsammans
2. Slösa inte kundens tid

3. Förse kunden med exakt *vad* den vill ha
4. Förse kunden med exakt *vad* den vill ha *där* den vill ha det
5. Förse kunden med exakt *vad* den vill ha *där* den vill ha det och exakt *när* den vill ha det
6. Kontinuerligt sammanslå lösningar för att reducera kundens tid och krångel

Internethandeln befinner sig i en stark tillväxtfas. Utvecklingen de senaste 10 åren har varit större än vad som förutspåddes (Freedman, 2008). Handels Utredningsinstitut anger teknisk utveckling och mognad bland kunder och försäljare som huvudskäl till den positiva utvecklingen. De tror också den höga tillväxten inom internethandeln kommer att fortsätta de kommande åren. Idag är internethandeln inte bara något som vissa kundgrupper ägnar sig åt utan en vedertagen säljkanal för detaljister. Enligt E-barometern, Svensk Distanshandels undersökning, handlar 75 % av alla konsumenter på internet minst en gång i halvåret och endast 5 % handlar inte alls på internet¹. Undersökning avser alla privatpersoner med tillgång till internet.

DIBS (2009) undersökning av kundbeteende på internet gör gällande att den produktkategori kunden själv kommer öka sina inköp mest inom är kläder. Samma undersökning pekar också ut vissa saker kring e-handel som skapar handelsmotstånd. Exempel på det är omständiga betalningsmöjligheter, tvång på medlemskap och dålig information. Respondenterna angav också att spara tid som största anledningen till att handla på internet. Då Lean Consumption strävar efter att förenkla handel på ett tidseffektivt sätt verkar det finnas utrymme för det perspektivet inom internethandeln.

En företeelse på internet är Mass Customization. Det innebär att en e-handlare skräddarsyr produkter, service och affärsmiljö till enskilda kunder. Som exempel kan nämnas att den kundinformation som insamlas av handlaren, sparas för att sedan användas då konsumenten gör nästa besök på hemsidan. Detta gör det bekvämt och smidigt för konsumenten som ges en bekväm shoppingupplevelse med en känsla av personlig service (Cho & Fiorito, 2008). Mass Customization kan även vara en skjorta specialbeställd efter kundens mått och egna designerval. När kunden själv beslutar om designen görs denna till en Prosumer, alltså att en del av tillverkningsarbetet läggs på kunden (Anderson-Conell, Ulrich & Brannon 2002). Även när kunden skriver produktomdömen på en e-handlares sida är den en Prosumer (Jurgenson & Ritzer, 2010). Mass Customization korrelerar med Lean Consumption, att ge kunden exakt det den vill ha, dock förutsatt att det sker på ett enkelt och smidigt sätt.

1.3 Problemfrågeställning

Vi kommer att undersöka användningen av Lean Consumption enbart inom internethandeln med kläder på fyra företag. Detta sker huvudsakligen utifrån Womack och Jones sex punkter om Lean Consumption. För att skapa en bredare förståelse kommer vi även stödja oss på idéer från Mass Customization, Prosumtion och kundlojalitets forskning. Vi vill utreda om valda företag idag arbetar i enlighet med detta, och i så fall på vilket sätt. Förhoppningen är att kunna urskilja vilka effekter det har eller rimligtvis borde medföra. Exempel på effekter kan vara merförsäljning och ökad lojalitet.

¹ <http://www.distanshandel.se/?page=branschfakta>, 2010-04-19

Vår frågeställning är följande:

- På vilket sätt kan Lean Consumption perspektivet användas för klädförsäljning på internet och vilka effekter kan det ha?

1.4 Problemdiskussion

Lean Consumption är i sig ett nytt uttryck sedan 2005 då Womack och Jones, forskare specialiserade inom Lean, myntade begreppet. I deras kölvatten har ett fåtal författare skrivit artiklar om Lean Consumption ur ekonomiska och marknadsföringsperspektiv. Undersökningar saknas kring Lean Consumption gentemot internethandel med kläder. Här finner vi en kunskapslucka att undersöka.

Womack och Jones menar att i det konsumtionslandskap som vuxit fram med större utbud och fler val för konsumenten krävs det att företagen konkurrerar med fler verktyg än de traditionella. Företagen måste förse kunden med produkter på ett tillfredställande sätt. För att lyckas med det kommer Lean Consumptions sex punkter väl till pass hävdar Womack och Jones. För att leva upp till kundens höga krav kan den göras till Prosumer, det vill säga att kunden själv är delaktig i produktionen likaväl som konsumtionen. Detta gör det möjligt att uppfylla vissa av Lean Consumptions punkter, ge kunden exakt det den vill ha och exakt när den vill ha det. Det sistnämnda är kopplat till internethandel där kunden gör inköpet på sina egna villkor, var den vill och vid vilken tidpunkt den vill.

Tillförlitlighet gällande leveranser och returer är några av de mervärden företagen kan ge kunden vid användningen av Lean Consumption. Uppfattas konsumtionen som smidig för de produkter kunden söker kan det eventuellt skapa ett mervärde. Mervärden i form av service kan enligt Truch (2006) leda till ekonomisk framgång. Detta samband kan bli svårt för oss att mäta och bevisa men genom våra intervjuer hoppas vi kunna få exempel som indikerar detta.

Företag som använder Lean Consumption rätt kan få en mer lojal kund. Detta visar Truch i sin artikel "Lean Consumption and its influence on Brands" (2006). Här nämner författaren att Lean Consumption bör tas i beaktande när kundlojalitet ska uppnås. Kundlojalitet vilket Grönroos (2002) påvisar leder till lönsamhet. Truch (2006) kommer även till slutsatsen att Lean Consumption har en tydlig positiv effekt på kundens känsla för märket. Detta tycker vi är intressant och vill gärna se om sådana tendenser kan påträffas i internetbaserad klädhandel. Vi tror vissa företag redan till en viss utsträckning arbetar i enlighet med vad Lean Consumption syftar till utan att vara medvetna om begreppet. Upptäcker vi i vår undersökning att valda företag arbetar aktivt med delar av de sex punkterna i Lean Consumption tror vi det är grundat i önskan av någon form av vinning. Har ett företag lagt ner mycket tid och jobb på att göra sin hemsida smidig att hantera för kunden, antar vi att ett av skälen till det hade kunnat vara en koppling mellan smidighet och ökad försäljning.

Vi vill betona att utformandet av Lean Consumptions sex huvudpunkter inte är formulerade för just klädhandel på internet. För att göra denna undersökning är det våra tolkningar av punkterna applicerat på internetbaserad klädhandel som kommer användas. Nedan kopplar vi varje punkt till ett konkret exempel.

1. Lös kundens problem helt och hållet genom att försäkra att alla varorna och service fungerar tillsammans

När kunden köper en skjorta på vald e-butik ska också de tillbehör som erbjuds, slips och manschettknappar, vara kompatibla med skjortan.

2. Slösa inte kundens tid

Efter att kunden lagt skjortan i sin varukorg ska det automatiskt komma förslag på slipsar och manschettknappar utan att kunden själv måste lägga tid på att söka upp denna kategori.

3. Förse kunden med exakt *vad* den vill ha

Ge kunden möjlighet att få produkten precis som han önskar. Detta genom att kunden själv får välja design för detaljer eller anpassa plagget till sina egna mått.

4. Förse kunden med exakt vad den vill ha *där* den vill ha det

Kunden ska kunna välja utlämningsställe för sin beställning beroende på var kunden upplever det bekvämast.

5. Förse kunden med exakt vad den vill ha *där* den vill ha det och exakt *när* den vill ha det

När kunden upptäckt ett behov av badkläder till sommaren eller nyårsklänning till nyår ska det finnas tillgängligt att köpa just då.

6. Kontinuerligt sammanslå lösningar för att reducera kundens tid och krångel

Efter första köpet ska kundens adress och betalningsinformation finnas lagrad på användarkontot för att minska mödan för ytterligare köp.

I vår undersökning grundad på Lean Consumptions punkter kommer vi eventuellt se tecken mot vart utvecklingen för klädhandel på internet är på väg. Finns det möjligheter till nya verktyg för företagen att använda som underlättar det att uppfylla Lean Consumptions premisser kommer vi försöka peka ut dessa.

1.5 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka användandet av Lean Consumption i den internetbaserade klädhandeln. Utifrån detta vill vi försöka förstå vilka effekter Lean Consumption kan ha för våra valda företag och vidare för liknande företag. Vi önskar också att genom studien förstå klädhandel på internet bättre och vart utvecklingen är på väg. Vi tror att en förståelse för hur en internetbaserat klädhandlare jobbar enligt Lean Consumption kommer ge oss en bra bild av hur klädhandel på internet fungerar.

1.6 Avgränsningar

Vi kommer göra denna studie med fokus på detaljhandeln på internet inom textil konfektion. De företag vi ska titta närmare på har till stor del olika kundgrupper och produkter. Vi strävar inte efter att undersöka en viss nisch inom den internetbaserade klädhandeln, vi vill få en så heltäckande bild som möjligt. Vissa exempel kommer ligga utanför denna bransch men är ändå relevanta för att ge förståelse och uppslag till sätt att använda Lean Consumption. När det gäller e-handeln kommer vi inte rikta fokus mot sökordsoptimering, affiliate och andra metoder som används för att initialt locka in kunder till hemsidan. Vår fokus börjar när den potentiella kunden är på hemsidan, handlar och därefter.

1.7 Motivering av ämnets teoretiska och praktiska relevans

Utifrån våra efterforskningar upplever vi Lean Consumption i teoretisk mening ganska utforskat. Grundteorin finns och kan formas efter sammanhang vilket vi gjort i denna undersökning. Vår inställning till ämnet praktiska relevans är att den är stor. Lean Consumption inom konfektionsdetaljhandel är något som vi tror inte bara är användbart i teorin utan också något som kan tillämpas i verkligheten. Det finns redan praktiska exempel på hur detta tillämpas i sektorer såsom banktjänster men också hur det börjar användas inom konfektionsdetaljister.

För att motivera ett mer frekvent användande av Lean Consumption i praktiken tror vi det fodras starka incitament, såsom ökad försäljning eller kundlojalitet. Vår målsättning är att se om tendenser till sådana samband finns. Med stöd i den samhällsutveckling som tidigare nämnts med ökat utbud och kräsare konsumenter tror vi det kan finnas en bra grogrund för Lean Consumption och att tillämpa det i praktiskt mening. Vi strävar även efter att finna konkretiserade exempel på hur det kan tillämpas i praktiskt mening.

2. Metod

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Vi kommer att ur ett hermeneutiskt perspektiv sätta oss in i och tolka texter som för oss är nya. Ett hermeneutiskt synsätt har en mer övergripande helhetssyn där det är av största vikt att som betraktare reflektera över vilken situation eller miljö texten tillkommit i. Beträktaren växlar mellan ett del- och helhetsperspektiv där ny text kan leda till nya infallsvinklar och insikter med avseende på tidigare text. På så sätt kommer texten successivt att växa fram till en helhet (Wallén, 1996, s. 33-34).

De viktigaste punkterna i hermeneutik är:

- Hermeneutik handlar om tolkning av innebörder i texter, symboler, handlingar och upplevelser.
- Den som tolkar har förförståelse i form av språklig och kulturell gemenskap. Denna förförståelse behöver också artikuleras och göras medveten.

- Det sker en växling mellan del- och helhetsperspektiv. Detta eftersom varje nytt textavsnitt som läses kan leda till ett nytt sätt att förstå tidigare avsnitt. TolkanDET framträder då växling sker mellan den aktuella delen och den framväxande helheten.

(Wallén, 1996, s. 33)

Vi har sedan tidigare viss förståelse för Lean Production. Begreppet Lean Production ligger till grund för vår fortsatta tolkning gällande Lean Consumption. Genom vetenskapliga artiklar och genomförda intervjuer vill vi tillgodose oss successiv kunskap som placeras i ett större perspektiv. Genom ny förståelse och kunskap för oss sker en växling mellan aktuell del och helhet. På så sätt kommer möjligheten ges till att omtolka och förhoppningsvis tillföra ny kunskap i rådande kontext.

2.2 Vetenskaplig undersökningsmetod

Inom samhällsvetenskapen finns två huvudgrenar av informationsinsamlingsmetoder; kvalitativa och kvantitativa metoder (Andersen, 1998, s. 31). Det är forskarens problemställning som bör styra vilken av dessa som ska användas (Jacobsen, 2002, s. 56).

I vår undersökning om hur internethandel med kläder fungerar och eventuellt användandet av Lean Consumption, tänker vi använda oss av den kvalitativa metoden. En kvantitativ ansats anser vi inte lämplig då det inte finns ett tillräckligt stort urval av studieobjekt med rätt information. För att få insikt i hur e-handelsföretag inom konfektion agerar och fungerar tror vi att mer djupgående intervjuer krävs. Det är fördelaktigt om intervjuobjekten har en strategisk position med god insyn i verksamheten. I den kvalitativa metoden är det vanligt att intervjuer är flexibla och inte följer ett exakt frågeformulär. Ett förutbestämt formulär till företagen hade inte gett oss möjligheten att finna oplanerade infallsvinklar såsom en mer flexibel semistrukturerad intervju kan. Detta då ämnets beskaffenhet kan göra det svårt att följa en färdig intervjumall på ett bra sätt (Jacobsen, 1998, s. 146). Det gör att intervjuobjektet får större påverkan över vilken information som framkommer och forskaren kan upptäcka oplanerade samband (Johannessen & Tufte, 2007, s. 71). Uppsatsen är i enlighet med en kvalitativ metod då vi strävar efter att skapa en djupare förståelse för vårt relativt outforskade ämne.

2.3 Vetenskaplig forskningsansats

Till viss del består vår undersökning av fältstudier. Vi kommer besöka en rad olika företag för att bilda oss en uppfattning om hur dessa arbetar med Lean Consumption. Att vi endast använder oss av en induktiv forskningsansats, där vi utgår från verkligheten för att skapa nya teorier, blir att begränsa oss. Lika begränsat blir det om vi endast tar en deduktiv forskningsansats i beaktande. Denna ansats innebär att man rör sig från teori till empiri (Johannessen & Tufte, 2007, s. 35). Vid samhällsvetenskapliga undersökningar finns en svårighet att skilja mellan en induktiv och deduktiv ansats (Andersen, 1998, s. 30). Viktigt för oss är att ur ett induktivt perspektiv inte ha några förutfattade meningar eller förväntningar på resultatet. Samtidigt som vi anser det viktigt att genom tidigare teorier skapa oss vissa kunskaper och förväntningar gällande valt ämne. Ansatserna kommer vara invävd i varandra och pågå under hela processen (Andersen, 1998, s. 30). Vi kommer därför att använda oss av en abduktiv forskningsansats i betraktande då vi kommer växla mellan induktion och deduktion.

2.4 Metodens tillförlitlighet

En empiri bör uppfylla två krav:

- Empirin måste vara valid, det vill säga giltig och relevant
- Empirin måste vara reliabel, det vill säga tillförlitlig och trovärdig.

(Jacobsen, 2002, s. 21)

Eftersom vi valt en kvalitativ ansats är det svårt att få en hög reliabilitet och tillförlitlighetsgrad. För att få en hög reliabilitet bör upprepning av samma undersökning vid olika tillfällen ge samma resultat. Hög reliabilitet uppnås också då flera forskare undersöker samma data och oberoende av varandra kommer fram till samma resultat (Johannessen & Tufte, 2002, s. 28-29). Vi använder oss av ett fåtal intervjuobjekt och kommer inte ha möjlighet att göra undersökningar vid olika tillfällen eller med flera olika intervjuobjekt. Vi önskar skapa en så valid empiri som möjligt genom de intervjuer som kommer ske. För att få en hög validitet kommer intervjuerna ske med personer med lämplig kompetens och god insyn i valt företag.

2.5 Datainsamlingsmetod

När det gäller datainsamling finns två typer av data, sekundärdata och primärdata (Andersen, 1998, s. 150). Då det inte finns någon tidigare forskning som direkt överensstämmer med vårt ämnesval kommer en stor del av insamlad data bestå av primärdata. Den kommer huvudsakligen insamlas genom semistrukturerade intervjuer. Dock anser vi det som nödvändigt att använda sekundärdata i form av tidigare forskning inom områden som på något sätt berör eller är relevant för vårt ämne. Genom att låta sekundärdata skapa en övergripande förståelse av området, samtidigt som vi själva samlar primärdata om vårt specifika ämnesval, tror vi detta bidrar till en balanserad helhet. Att kombinera båda sorters data är ofta att fördra då dessa kan styrka och kontrollera varandra (Jacobsen, 2002, s. 153).

2.6 Val av studieobjekt

Målsättningen med valet av studieobjekt var att välja företag med olika kundgrupper och därigenom få en bredare bild av ämnet. Med Stayhard var avsikten att undersöka ett företag med unga män som huvudsaklig målgrupp. Valet av Nelly representerar konsumentgruppen unga kvinnor. Halens medverkan som studieobjekt representerar en medelålders kvinna med familj. Genom att ha med Tailor Store i undersökningen når vi ett företag som erbjuder den manliga kunden anpassade plagg. Vi gör inte anspråk på att få en heltäckande bild av samtliga kundsegment inom internethandeln. Förhoppningen är att genom våra val få en bredare bild än om vi bara studerat ett kundsegment.

2.7 Intervjuform

Den form av intervju som lämpar sig bäst för vår undersökning bör vara den semistrukturerade intervjun. En strukturerad intervju med fastlagd ordning och frågor att följa slaviskt hade kunnat motverka vår önskan att få nya perspektiv och synpunkter från våra

intervjupersoner. Dessa kommer också att ha olika kunskap att tillföra så en standardenkät med frågor hade inte passat in på alla intervjuobjekt. Om vi använt den ostrukturerade intervjuformen finns risken att vi skulle flyta för långt ifrån våra huvudsakliga frågeteman. Fördelen med den semistrukturerade intervjuformen är att vi på förhand kan dra upp tydliga riktlinjer för vad vi vill ta reda på i form av en intervjuguide. Den semistrukturerade intervjuformen kan ge en bra balans mellan flexibilitet och standardisering (Johannessen & Tufte, 2003, s. 98). Detta passar oss bra, då vi i intervjusituationen kan vrida och vända på guiden för att få ut maximalt utbyte av intervjun. Vidare kan vi på ett enkelt sätt ändra på frågeordningen beroende på den respons intervjuobjektet ger oss.

3. Teoretisk referensram

3.1 Lean Production

År 1977 utkom den första skriften om Toyotas produktionssystem, Lean Production, på engelska. Författarna påpekade bland annat att införandet av datoriserade system för att organisera produktion och logistik skulle påvisa onödiga kostnader, överproduktion och ovisshet i produktion (Hicks, Klingenberg, & Riezebos, 2009). Men delar ur Lean Production filosofin hade dock anammats långt tidigare. Redan på 30-talet funderade ledningen på Toyota ut ett par enkla saker för att skapa en kontinuitet i produktionsflödet samt för att kunna erbjuda kunden ett brett sortiment. I korthet förändrade detta produktionssystem synsättet gällande produktion. Fokus flyttades från hur den enskilda fabriksarbetaren eller specifika maskinen utförde sina arbetsuppgifter, till att man nu istället började titta på hela flödesprocessen. Toyota började använda sig av egenkontrollerade maskiner till aktuell produktionsvolym samt uppställningen av maskinerna i ett sekvensled. På så sätt kunde Toyota tillgodose sig lägre produktionskostnader och större variationer i produktutbudet samt högre kvalitet². Grundtanken är att de resurser som ingår i produktionssystemet ska addera värde till produkten. De resurser som inte tillför produktionen värde bör företaget göra sig av med. Det kan innebära att företaget gör sig av med överflödiga personal, onödig utrustning eller att onödig tid tas bort (Bennet & Sutherland, 2008).

Det finns sju slöserier vilka utgör stommen i Lean Production. Joel Sutherland och Bob Bennet menar i sin artikel ”The Seven Deadly Supply Chain Wastes” (2008) att dessa sju slöserier inte hör hemma i en värdekedja. Dessa tillför inget värde till produkten och det är således av största vikt att företagen identifierar dessa för att kunna göra sig av med dem. Nedan följer en genomgång av de sju slöserierna.

1. Överproduktion

Överproduktion hänger oftast ihop med företagets eventuella kvalitetsproblem. Företaget vet att produkter kommer förloras under produktionen och ser då till att producera extra enheter för att uppfylla kundernas order. Detta slöseri anses av många som den värsta boven i ett produktionssystem, då överproduktion påverkar hela produktionsprocessen.

2. Förseningar/väntan

Oftast sker produktion, lagerhållning och transport oberoende av varandra. På grund av att dessa inte är integrerade med varandra finns ingen klar och tydlig ledtid att följa. Ställtider i

² <http://www.lean.org/WhatsLean/History.cfm>, 2010-05-05

produktionen eller produktionspersonal som får vänta på nya arbetsuppgifter är andra exempel.

3. Transport

Fler transporter än nödvändigt genererar ökad materialhantering för företaget. Genom att se över layouten på produktionen och istället använda sig av mobila och smidigare maskiner, kan företaget erhålla ett transportmässigt bättre system.

4. Onödigt arbete

Personal på ett företag lägger ner extraarbete genom att leta efter en viss produkt eller verktyg. Företaget förlorar tid när arbetaren går från sin arbetsplats till en viss hylla för att hämta något. När han väl är där, kanske det han söker inte finns där. Personalen får då leta vidare och den förlorade tiden för företaget ökar. Genom att hålla rent och snyggt på företaget samt att arrangera lagret på ett tydligt sätt kan företaget på ett enkelt sätt få bukt med dessa slöserier.

5. Inventarier

Flertalet företag beställer mer inventarier än vad som är nödvändigt. Detta hänger ihop med punkten om överproduktion då eventuella kvalitetsproblem uppstår under produktionens gång. För att företaget ska leverera rätt kvantitet till sina kunder, garderar de sig genom att beställa extra material. Företag lägger ofta stora orders för att tillgodose sig skalfördelar i form av ekonomisk vinning. Detta är inte alltid det rätta då kostnader uppstår till följd av ett överskott av material, även om inköpspriset är bättre.

6. Plats/förvaring

Att optimalt utnyttja lagerhållning och emballage är av största vikt. Halvfulla kartonger med produkter, lastbilar som inte är fyllda med varor är exempel på dåligt utnyttjad plats. Företaget kan tillgodose sig mindre transportkostnader och mindre lagerkostnader vid ett aktivt förbättrande av detta slöseri.

7. Fel

Även denna punkt härrör från bristande kvalitet. Alla de aktiviteter som inte adderar värde till produkten sammanfattas här. Det kan vara aktiviteter som görs för att omarbeta defekt vara, onödiga justeringar och returhantering. Studier som gjorts på tillverkande företag, visar att en stor del av samtliga aktiviteter som utförs tillför inget värde till produkten.

3.2 Lean Consumption

Här presenteras Lean Consumption i sin ursprungliga form, alltså inte anpassad efter klädförsäljning via internet vilket vi undersöker.

Lean Consumption liksom Lean Production går ut på att göra processer resurssnåla och effektiva utan att dra ner kvaliteten på resultatet. För Lean Consumption innebär resurssnålheten att konsumenten inte ska behöva anstränga sig mer, eller mindre, än vad som är adekvat och det är försäljningsledets uppgift att tillhandahålla en sådan helhetslösning.

Inom Lean Consumption ses konsumtion som en process bestående av flera processer. Ofta fungerar inte konsumtionsprocessen optimalt, vi hittar inte det vi vill ha, när vi vill ha det, där vi vill ha det. Att sedan få det vi köpt att fungera som vi vill samt eventuella reparationer och underhåll som uppstår slukar vår tid och energi (Womack, 2005). Lean Consumptionen strävar efter att göra konsumtionen smidigare och minimera köpmotstånden. Det sammanfattas i följande 6 punkter.

1. Lös kundens problem helt och hållet genom att försäkra att alla varorna och service fungerar tillsammans

Exempelvis inom hemelektronik är det vanligt att kundens skrivare inte fungerar tillsammans med en ny dator. Samma sak gäller för datorn som inte är kompatibel med kundens mobiltelefon eller mediaspelare. Konsumenten är inte bara ute efter varje objekts enskilda egenskaper och prestanda utan snarare att alla saker ska fungera tillsammans och därigenom tillfredställa konsumentens behov. Eftersom sakerna inte fungerar tillsammans har företagen utrustad sig med stora och dyra supportavdelningar som så tidseffektivt som möjligt försöker lösa symptomen ett icke Lean Consumption tänkande medför. Lean Consumption förespråkar att företaget ska lösa roten på problemet och därigenom slippa symptumlösandet.

2. Slösa inte kundens tid

Ofta möts konsumenten av buskapet ”din tid har inget värde”. Det medan den säljande parten är väldigt noga med att göra kunden medveten om att sin tid är mätbar och värdefull. I sitt sökande efter en tjänst får kunden ofta sitta i otaliga telefonköer och för olika personer beskriva sitt problem. Från ett Lean Consumption perspektiv bör försäljaren göra en konsumtionskarta över de olika processteg konsumenten genomgår. På så sätt kan de steg där konsumenten lägger ner tid utan att något värde skapas identifieras. Därefter ska den säljande parten omorganisera sitt system för att eliminera kundens icke värdeskapande mödor. En vanlig tankefälla är att detta kommer att kosta för försäljaren, men verkligheten är den motsatta. Genom att spara kundens möda och tid kommer försäljaren göra detsamma.

3. Förse kunden med exakt *vad* den vill ha

Ofta tror sig handlare vara förmögna att uppfylla den här punkten men verkligheten säger något annat. Enligt Womack och Jones (2005) har en genomsnittlig livsmedelsbutik en servicenivå på 92 %. Det vill säga 92 % av alla produkter finns inne och på rätt plats i butiken. För de 8 % av produkter som inte finns handlar kunden istället substitut eller planerar om sin mat. Men butiken har inte lyckats ge kunden exakt vad den vill ha. Skobutiker är ännu sämre, branschgenomsnitt visar att bara 80 % av det kunden vill ha finns inne i rätt storlek och till följd av den långa ledtiden för påfyllnad är risken stor att kundens önskade produkt aldrig blir tillgänglig i butiken.

4. Förse kunden med exakt vad den vill ha *där* den vill ha det

Klassisk tänkande avser att den tidspressade storstadsbon handlar mat på ett litet snabbköp, den prismedvetna på stormarknaden utanför staden och så vidare. Detta stämmer inte, faktum är att vi anpassar våra köp efter gällande omständigheter. Är vi trötta eller har ont om tid väljer vi det ofta dyrare snabba alternativet, på helgen åker vi ut och handlar basvaror på stormarknaden. Här är sambandet att mindre möda och tid för konsumenten ger ett högre pris, som vi ibland är bereda att betala. I enlighet med ett Lean Consumption tänkande behöver inte

sambandet vara så. Det ska gå att tillgodose kundens olika behov efter omständigheterna utan betydligt högre priser för snabba mödösa alternativ, men med oförändrade marginaler hos detaljisten. Tesco's tandkräm kostar lika mycket att köpa in till deras stormarknad som till deras snabbköpsfilial i staden samt deras internetförsäljning eftersom det gått genom samma inköp. Att tillgodose kundens behov på dessa olika sätt utan okynnespålägg kommer generera kunden en bättre total upplevelse och därigenom starkare kundlojalitet.

5. Förse kunden med exakt vad den vill ha där den vill ha det och exakt *när* den vill ha det

Ibland kan det verka som att de flesta köpen är oplanerade och spontana medan det i verkligheten domineras av planerade inköp. Hus och bilköp är två tydliga exempel på planerade inköp. Eftersom dessa är planerade vet konsumenten redan när inköpet ska ske, vilket möjliggör för säljande part att möta detta behov precis när tiden är rätt. Ett sådant scenario mynnar ut i en situation där kunden fått sin produkt vid rätt tidpunkt, möjligen anpassad ner på en mer individuell nivå och utan krångel. Säljaren hade kunnat planera detta inköp och i förlängningen kunnat minska sitt lager och slippa rea ut detta. Största utmaning är att få kunders, säljares, leverantörers och producenters intressen att ställa sig på samma sida.

6. Kontinuerligt sammanslå lösningar för att reducera kundens tid och krångel

Trenden är att konsumenter vänder sig till fler och fler leverantörer för lösningar av smalare och smalare problem. Samtidigt vill producerande företag stadigt minska antalet leverantörer och istället satsa på få leverantörer med djupare kunskap. För att få till helhetslösningar som utan krångel tillgodoser konsumenten behövs en öppen och uppriktig kommunikation från kund till det säljande och producerande ledet.

(Womack & Jones, 2005)

3.3 Mass Customization

Toffler (Future Shock, 1970) lade märke till ett allt större utbud av produkter på marknaden. Följaktligen trodde Toffler att kunderna i framtiden skulle bli erbjudna diversifierade produkter snarare än standardiserade. Moynagh och Worsley (2002) tror att upplysta kunder i ett modernt informationssamhälle som vet vad de vill köpa inte attraheras av standardiserade produkter utan föredrar anpassade. Mass Customization ger massmarknadskunden produkter som historiskt sett bara varit de förmögna förunnat (Anderson-Conell, Ulrich & Brannon, 2002).

Definitionen av Mass Customization är enligt Davis (1987) produkter anpassade efter kundens särskilda anspråk men fortfarande tillverkade med skalekonomiska fördelar. En senare definition av begreppet Mass Customization för e-handlare lyder direkt översatt; ”Förmågan för en e-handlare att anpassa produkter, tjänster och handelsmiljön till individuella kunder” (Srinivasan, 2002). Alltså behöver Mass Customization inte enbart innefatta en produkts utformning utan också exempelvis en hemsidas sätt att fungera. Drivkraften bakom specialanpassade produkter ligger i konkurrensfördelar (Davis, 1987). Pine (1991) menar att Mass Customization har större genomslag i branscher präglade av omställningar.

Exempel på användning av Mass Customization på internet är rekommendationer anpassade efter kundens personliga profil. Den information e-handlaren samlar om sin kund kan sparas och användas vid kommande besök för att göra shoppingen mer bekväm och personlig

(Alpert et al., 2003). Kläder har visat sig vara bättre lämpat för Mass Customization via internet än andra produkter (Goldsmith & Freiden, 2004). Klädmarknaden fluktuerar både med ekonomiska och modemässiga svängningar. Ett klädföretags kundbas kan ha många olika kroppstyper, kulturella betingelser och livsstilar vilket också kräver mer kundanpassning (Anderson-Conell, Ulrich & Brannon, 2002).

Klädföretag som använder sig av Mass Customization på internet är bland andra Levis där kunden tillåts välja färg, modell och passform för sina jeans. Virtual Tailor låter sina kunder delta i designen av skjortor genom att välja kragar, manschetter och andra delar. Företagets programlösning ger kunderna direkt visuell feedback innan de bestämmer sig för ett köp (Sykess, 2000). Undersökningar visar att ju mer en kund är involverad i designen av kläder på internet, desto troligare är det kunden handlar. Kunden upplever också en ökad tillfredsställelse med hemsidans utformning när den är delaktig i designen (Kamali & Loker 2002).

3.4 Prosumtion och Prosumer

Begreppet Prosumtion myntades av Toffler (1980) och är en sammanslagning av engelskans ”production” och ”consumtion”. Konsumenten konsumerar inte bara utan är även delaktig i skapandet av produkten eller tjänsten. Toffler menade att samhället var på väg in i en fas där detta skulle bli allt vanligare. Dessutom kommer standardiserade varor få ge plats åt specialanpassade. Nedan följer redan befintliga exempel på Prosumtion (Jurgenson & Ritzer, 2010).

- Kunderna tankar själva på bensinmackar
- Matbutiker där kunden hämtar sina varor, packar dem och betalar med hjälp självscanning
- Köpa biobiljetter via internet
- Sköta bankärenden via internet och ta ut pengar via en bankautomat
- Gör-det-själv- kit inom exempelvis medicin

Prosumtion är vanligt förekommande på internet, gränsen mellan informationsförsörjare och användare suddas ut. Detta fenomen med användargenererad försörjning av information kallas också Web 2.0 (Barsan & Giurciu, 2008). Ny användarvänlig teknologi som underlättar för konsumenterna att själva förena produktion med konsumtion är en av orsakerna till Prosumtions framfart (Jurgenson & Ritzer, 2010). Exempel på Prosumtion i det samtida internet är enligt Jurgenson och Ritzer (2010):

- Wikipedia, innehållet i encyklopedin skapas och redigeras av användarna
- Ebay där kunderna också är säljare
- Youtube och Flickr där innehållet laddas upp av användarna själva
- Amazon, kunderna både beställer, betalar och skriver omdömen till produkterna
Även rekommenderade produkter bygger på användarens handlingssätt

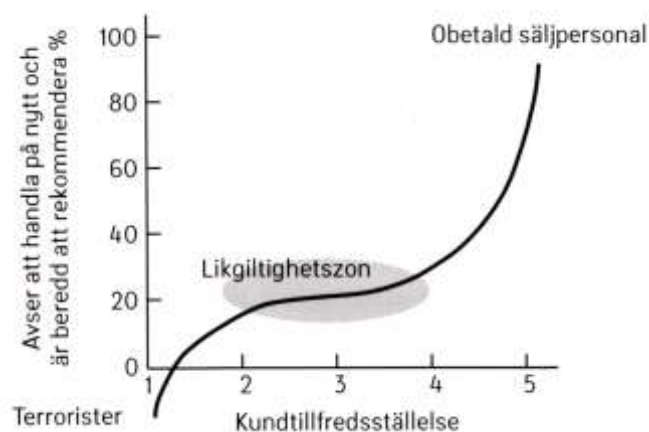
Kotler (1986) hävdar att den nya Prosumern i större utsträckning vill vara delaktig i att designa de tjänster och produkter denna ska konsumera. När en kund köper bil kan den välja utformning och klädsel på bilen som sedan produceras därefter. Här ser Kotler (1986) en möjlig liknande framtid för kläder. Kunden ställer sig framför en elektrisk spegel som applicerar olika plagg i olika utföranden visuellt på sig. När kunden är nöjd beställer han detta

som tillverkas just då för honom. Kotler hävdar också att marknadsföringsformerna måste anpassas efter Prosumern och kommunicera med mer anpassade budskap.

3.5 Relationen mellan kundtillfredsställelse, förnyade inköp och lojalitet

Grönroos (2002) menar i sin bok "Service Management och marknadsföring – en CRM ansats" att det i en tjänsteverksamhet alltid finns möjligheten att utveckla kundrelationer. Bra service kan innebära olika aspekter beroende på företag. Det kan innefatta att tjänsten som erbjuds kunden står sig utmärkt i relation till konkurrenternas erbjudanden, företaget uppfyller kundernas förväntningar eller andra jämförelsemått. Kunden själv kan ha önskade krav på kvalitetsnivå då kundens ekonomiska situation spelar in. Hur ett erbjudande mottags beror således på vad kunden förväntar sig (Grönroos, 2002, s. 144).

Genom studier av företaget Xerox redovisade Hart och Johnson (1999) relationen mellan kundtillfredsställelse, förnyade inköp och lojalitet. Det visade sig att relationen mellan dessa parametrar är långt ifrån linjära. En tydlig likgiltighetszon kunde urskiljas i undersökningen där kunden som var "måttligt nöjd" till "nöjd" befann sig. Modellen som Hart och Johnson (1999) gjort, visar på en brant stigande kurva efter likgiltighetszonen som representerar "mycket nöjda" kunder. Här är kundtillfredsställelsen hög bland kunderna som är återkommande och talar väl om företaget och dess produkter. I andra ändan av modellen finns terroristerna som är missnöjda med företagets tjänster. Dessa sprider negativa rykten och ger bilden av ett sämre företag vilket kan skrämja bort eventuella nya kunder.



(Hart & Johnson, 1999, s. 9)

Hart och Johnson (1999) drar två slutsatser från denna modell. Det ena är att det krävs mer av företaget för att kunden ska gå från likgiltighetszonen där den är "nöjd", till att bli "mycket nöjd". Genom att företaget överraskar kunden positivt med en tillfredsställande kvalitetsupplevelse, kan kunden gå från "nöjd" till "mycket nöjd". På så vis stärks lojaliteten gentemot företaget och förhoppningsvis återvänder kunden och gör förnyade inköp. Den andra slutsatsen som författarna påvisar är vikten av att hålla isär resultatet från de undersökningar som gäller kundtillfredsställelse och tjänstekvalitet. Vanligast är att segmentering görs av kunder som är "nöjda eller mycket nöjda". Det är dock stor skillnad mellan dessa kunder och begreppen "nöjd" och "mycket nöjd" bör inte blandas ihop. Detta på grund av deras olika beteende gällande förnyade inköp och sättet att tala väl om företaget.

Genom att blanda de båda kundgrupperna försvinner den viktiga information som behövs för att stärka och bygga upp lönsamma kundrelationer.

Slutsatsen av studien innebar att företag, för att skapa lojalitet bland sina kunder, måste erbjuda kunden något som är utöver dennes förväntningar gällande god service och acceptabelt värde. Att skapa förtroende och låta kunden känna att de alltid kan lita på företaget är ett exempel på detta. Idag räcker det inte med att erbjuda kunderna felfria produkter, det krävs även noll förlust i förtroende. Med ett dåligt bemötande från företagets kundtjänst eller bristande information kan förtroendet lätt skadas. Av förståliga skäl är det en stor utmaning för ett företag att samtliga i personalen arbetar mot att inbringa ett 100 % förtroende från sina kunder. Att arbeta mot detta kan skapa fördelar och bör övervägas av företagen. Fördelarna kan vara företagets förmåga till konkurrenskraftiga erbjudande vilket kan leda till fler lönsammare affärer (Grönroos 2002, s. 144-146).

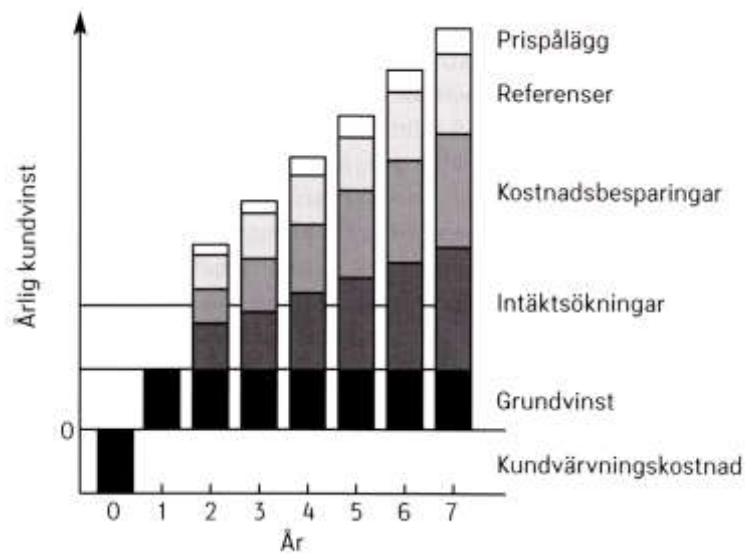
3.6 Relationen mellan kundlojalitet och lönsamhet

Företag bör alltid komma ihåg att det som räknas när det gäller kvalitet, är hur kunderna själva upplever den (Grönroos 2002, s. 75). Tjänstekvalitet som den upplevs av kunden kan delas in i två dimensioner. En teknisk eller resultatdimension, samt en funktionell eller processinriktad dimension. Det har visat sig att företag tenderar att fokusera mer på de tekniska dimensionerna gällande företagets tjänster eller varor. Dimensionen gör gällande *vad* kunden får, i interaktionen mellan sig och företaget. Den funktionella kvalitet är *hur* kunden upplever på vilket sätt den tekniska kvaliteten levereras (Grönroos 2002, s. 75-76).

När produktion och konsumtion inträffar samtidigt skapas ett sanningens ögonblick. Detta är ett kritiskt moment för säljaren då denne ges en kort stund på sig att presentera tjänsten och kvaliteten av tjänsten för kunden. Görs inte detta på rätt sätt från säljarens sida finns risken att kunden försvinner och ögonblicket går förbi. Om kunden upptäcker bristande kvalitet på produkten och önskar få den reparerad, gäller det för säljaren att vara uppmärksam för att snabbt erbjuda kunden hjälp. Likaså här försvinner annars ögonblicket att hjälpa kunden och rätta till de misstag som är gjorda. En negativ bild av företaget uppstår vilket kan vara svårt att reparera. Då är det bättre för företaget att skapa sitt eget sanningens ögonblick genom att aktivt söka upp kunder och erbjuda sig kompensation för en eventuellt bristande kvalitet (Grönroos 2002, s. 85).

Dagens kund upplever ständigt nya sanningens ögonblick då internetföretagens tjänster flitigt används. Genom att planera och utforma processerna på ett så bra sätt som möjligt, kan företagen undvika att kunderna drabbas av för många olika kritiska ögonblick. Då är det oftast företagets funktionella kvalitet som tar störst skada vilket på sikt leder till kvalitetsförsämringar (Grönroos 2002, s. 85).

På konsultföretaget Bain & Company gjorde Reichheld (1996) en undersökning gällande hur högre kundlojalitet efter bättre servicekvalitet, påverkar vinsten i ett företag. Undersökningen gjordes i Amerika på företag inom servicesektorn. Tydliga effekter på företagets vinst kunde påvisas till följd av förbättrad kundlojalitet och goda kundrelationer. Reichheld utskiljde fem faktorer som påverkar kundlojalitetens ekonomiska effekter; kundvärningskostnader, intäktsökningar, kostnadsbesparingar, referenser och prispålägg. Nedan följer punkterna förklarade och modellen visualiserad.



(Reichheld, 1996, s. 100)

- Kundvärningskostnader

Genom aktiv extern marknadsföring kan nya kunder genereras. En vanlig tumregel som används är att det kostar företaget ungefär fem-sex gånger mer att få en ny kund än att behålla befintliga kunder. Detta kan jämföras med kostnaden av att behålla en befintlig kund som då endast är 15-20 %. Detta förklarar den ekonomiska fördelen med kundlojalitet.

- Grundvinst

Detta ska täcka företagets kostnader som inledningsvis består av kundvärningskostnader. Beroende på bransch kan företaget redan första året generera vinst.

- Intäktsökning

Genom fördjupade kundrelationer kan företaget tillgodose sig ökad vinst. Detta på grund av att en trogen kund som är nöjd med vad han erhåller från företaget oftast återkommer som kund.

- Kostnadsbesparingar

Genom ökad förståelse mellan leverantör och kund, kan erbjudandet anpassas efter vad kunden önskar. Detta spar tid för båda och processen blir smidigare. Säljaren kan på så sätt lägga mindre tid på kunden och istället fokusera på nya kunder.

- Referenser

Effekterna av word-of-mouth är av positiv natur då det innebär gratis marknadsföring för företaget. Kunder som är nöjda med företagets tjänster rekommenderar detta till vänner och bekanta. Nya kunder kan på så sätt genereras och som resultat sjunker företagets kundvärningskostnader.

- **Prispålägg**

För att locka nya kunder erbjuds dessa lägre priser som introduktionserbjudande. De äldre och trogna kunderna får inte ta del av dessa erbjudanden. Men trots det återkommer de ständigt. De vet nämligen vad de får från företaget samt att de känner sig väl förtrogena med företaget.

En undersökning som Reichheld och Sasser (1990) gjorde visade att då andelen förlorade kunder minskades med 5 % ökade vinsterna. Resultatet skiljde sig från bransch till bransch men följderna av högre kundlojalitet resulterade i mellan 25 – 85 % ökad vinst. Detta förstärker ytterligare att företagen bör satsa på hög kundlojalitet som i sin tur leder till god ekonomi. Tillfredsställelse hos kunden orsakar nödvändigtvis inte alltid lojala kunder. Faktorer som tjänstens pris, bekvämligheten att handla, spenderad tid och kundens kostnader bör också tas i beaktande tillsammans med de värden kunderna känner att de får av företaget. Detta är avgörande variabler som påverkar lojaliteten och kundrelationers längd (Grönroos 2002, s. 146-148).

4. Empiri

4.1 Halens³

Bakgrund Halens

Halens är ett klassiskt svenskt postorderföretag som numera bedriver distanshandel även via internet. Halens koncernen har sitt säte i Borås med 300 anställda och en omsättning på cirka 1,1 miljarder. Sortimentet består förutom av mode också av hemtextil, möbler, hemelektronik, skönhetsartiklar och hälsokostprodukter. Halens huvudmarknader är Sverige, Norge, Finland, Danmark, Estland och Lettland. Med varumärkena Cellbes och Halens når man sina kunder och har en betydande andel av sin försäljning via internet. I koncernen ingår även finansieringsbolaget Time Finans AB. Halens benämns som Halens, Halens AB eller Halens.se. Vi benämner företaget som Halens.

Intervju

Johansson och Andersson menar att det är en stor skillnad för Halens att sälja via internet jämfört med katalog. Finns en vara i katalog måste Halens kunna leverera den, annars blir kunden mycket missnöjd. Detta scenario kan undvikas på internet genom att Halens släcker en vara när den sålt slut, alltså tar bort den från sortimentet. Kunden vet kanske inte ens att den funnits och ett missnöje undviks. För varor som inte är slutsålda kan kunden se på hemsidan vilka färgställningar som finns i lager. Halens är inte billigast, störst eller häftigast men Johansson tror Halens breda utbud av produkter, alltså även utanför kläder, till mycket rimliga priser och snabb leverans är det som attraherar kunder. Undersökningar Halens tagit del av visar att den största anledningen till att handla på Halens e-butik och internet generellt är bekvämlighet. Kunden slipper åka buss till staden, parkera bilen eller på andra sätt anstränga sig för köpet.

Eftersom Halens säljer kläder där provrummet är hemma hos kunden är returer vanligt. Skäl till det kan vara att färgen på den blåa toppen kunden köpt inte matchar den blåa underdelen

³ Detta är en sammanställning av information från intervjuer gjorda 21 april 2010 med Mikael Johansson, Group Merchandising Manager, Bo Andersson Group Quality och Supplier Manager samt Fredrik Lindcrantz, Webbkoordinator. Bakgrundsinformationen om Halens är kompletterad från www.halens.se/Content/213?mid=1 21 april 2010.

kunden hoppades på eller att den sitter dåligt förklarar Andersson. Halens jobbar på många olika sätt för att minska antalet returer. Ett sätt är att information till kunden, bilderna på hemsidan, ska stämma så bra mot verkligheten som möjligt. För att få till rätt blåa nyans skannas plagget numera in på ett speciellt sätt, men eftersom alla har olika skärminställningar är det svårt att råda bot på problemet helt. Vidare är måttinformationen viktig, just nu använder Halens sig av kroppsmått. Viktigt är också att varornas kvalitet och passform är bra. Figurnära plagg och byxor är det svåraste att sälja. Vävd plagg som inte har den stretch stickat har är ofta också svårare. Returer är generellt vanligare bland unga konsumenter, äldre är mer förlåtande i det avseendet. Det hänger också ihop med att yngre kunder ofta vill ha mer figurnära plagg medan äldre inte är lika noga med en tight passform. Måttassistent till kunderna är något som undersöks för att utveckla Halens internetförsäljning.

Halens har inget klubbsystem där gamla kunder får mer rabatter än andra. Massutskick är billigt och bra för att locka kunder till hemsidan men det får inte bli för många så att de uppfattas som spam för kunden. En tydlig koppling mellan produkten som visas i ett massutskick och försäljning av denna produkt finns. Inga riktade utskick anpassade efter kundens köpvanor görs även om möjligheterna till det är större på internet gentemot katalog. Halens jobbar mot att nisch utskicken mer än de gör idag för att kunna erbjuda kunden det den är intresserad av. Idag är Halens klick-frekvens inte så hög på utskick just för att utskicken är väldigt allmänna tror man. En rimlig utvecklingsmöjlighet är att kunden kan klicka i på sina sidor vad för utskick den är intresserad av och bara få erbjudande gällande detta. Det hade sparat tid åt både Halens och kunden. Utskick anpassat efter omständigheter som väder och säsong görs, dock bygger det ofta på en genomarbetad grundplan. En möjlighet med internetförsäljning är de tester av Halens hemsida som kan göras. Exempelvis låter man 100 personer slumpvist komma in på en Halens sida med vissa skillnader mot vad den vanliga sidan alla andra kommer in på. Från det går det att se om de 100 kunderna betar sig annorlunda på något vis.

Halens har valt att jobba mycket med det sociala, att kommunicera med kunden. Kunderna kan numera sätta omdömen på alla varor, kommentera och ange om plagget är stort eller litet i storleken. Att kunderna är mer delaktiga och kommenterar underlättar för Halens. Säger fem kunder att ett plagg är litet i storleken förstår de andra kunderna det och därav har Halens arbete avlastats. Om någon produkt får många kommentarer vidarebefordras detta till respektive avdelning för att eventuellt kunna göra justeringar. Halens har också märkt att kunderna pratar mycket sinsemellan. Halens lägger sig inte i vad som skrivs, tar inte bort negativa omdömen eller säljannonser men ibland kan Halens gå in och svara på frågor eller kommentarer. Man försöker dra nytta av omdömen då det gjort Halens jobb att hitta tveksamma produkter lättare. Även om det än så länge sker i liten utsträckning finns tendenser till att kunderna gör lite av arbetet för Halens. Exempelvis när en kund frågar hur lång byxan egentligen är varpå en annan svarar.

På Halens internetbutik kan man inte betala med betalkort. Det motiveras med den osäkerhet detta innebär för både kund och Halens. Dessutom har Halens själva kreditjänster och med betalkort finns risk att man missar kreditförsäljning. Men då det börjar bli ett kundkrav att betala med kort undersöker Halens möjligheter för att utveckla en sådan tjänst på ett säkert sätt. Halens är medvetna om att de idag har fler steg, fler klick, för att betala än många konkurrenter. Det motiveras med kundens säkerhet. Det förekommer att kunder hoppar av vid betalningen. Anledningarna till detta kan dock vara många. Lagersaldo syns i butiken men leveransdatum först vid betalningen till exempel. Var uthämtning av paket sker kan till viss del väljas av kunden. Paket skickas till det område kunden är folkbokförd, men det finns

möjlighet för kunden att välja vilket ombud den hämtar paketet hos. Däremot går det inte om kunden är i sommarstugan någon annanstans i landet att få leveransen dit. Halens ser dock att det hade inneburit värde ur ett kundperspektiv men anser att det inte finns någon tillräckligt pålitlig lösning för att ha det så idag.

Halens arbetar efter att det ska vara inspirerande att handla på deras hemsida. Att ge kunden inspiration och tips är inget Halens är proffs på än, men något man börjat jobba mer aktivt med. För att ge kunden relevanta tips dyker det upp förslag som är kopplade till vad tidigare kunder också köpt när de köpt den produkt kunden tittar på. Det är väldigt olika hur viktigt detta är för kunden. Vissa vet direkt vad de vill ha och behöver ingen hjälp medan andra vill ha råd. Dessa kan vilja ha mer hjälp i form av konkreta tips. Som ett exempel nämns en person som inte gått på krogen på många år men nu ska ut och vill veta vad som passar att ha på sig. Den ideala hjälpen Halens skulle bistå med är ett förslag på en hel klädsel som personen ska kunna klicka på och köpa, eventuellt hade storlekarna valts automatiskt baserat på kundens egna måttprofil. Detta är något som diskuterats men idag är det inte möjligt då det måste vara smidigt och enkelt för att lyckats. I dagsläget tillhandahåller Halens förslag på plaggkombinationer men kunden måste köpa varje plagg för sig och välja storlek dito.

Kunden ser alla färger produkten finns i innan den gått in på produktsidan. Halens har även utvecklat ett filtreringssystem som gör att kunden kan sortera ut allt som finns i exempelvis svart i sin sökning. Detta för att kunden med så få handlingar så snabbt som möjligt ska kunna hitta vad den söker. Den genomsnittliga besökstiden på hemsidan ligger på 6 minuter, men det är betydligt högre i samband med katalogsläpp, när det finns mycket nytt att titta igenom. Halens vill gärna behålla kunden länge på sidan om det är för att man har en inspirerande sida. 60-70 % av besökarna återkommer inom 1 vecka. Johansson och Andersson tror att utvecklingen inom internethandeln är på väg mot att kunden blir mer delaktig.

4.2 Tailor Store⁴

Bakgrund Tailor Store

Företaget grundades 2003 med målet att klä världen i kundanpassade plagg genom att vara det naturliga valet för onlineshopping av måttbeställda kläder och accessoarer. Tailor Store vill ta en stor andel av den traditionella klädesmarknaden. Med hjälp av ledande e-handelslösningar och ett prisvärt erbjudande vill Tailor Store göra onlineshopping av högkvalitativa kundanpassade kläder och accessoarer på ett enkelt, tillgängligt, säkert och roligt sätt. Idag omsätter företaget 48 – 50 miljoner SEK per år. År 2006 vann företaget pris som ”bästa e-handelsföretag i Skandinavien” och har utöver detta belönats med flertalet priser. För närvarande arbetar 12 anställda på Tailor Store. 2006 köpte företaget en bit mark i Sri Lanka och byggde en fabrik som drivs i egen regi.

Intervju

Tailor Stores USP, unique selling proposition, eller företagets affärsidé lyder: “Design your shirt, online”. Enligt Højman bygger Tailor Stores koncept på enkelheten, tillgängligheten, bekvämligheten för kunden men att det också ska vara kul att designa sin egen skjorta. Företagets mål är att kunden ska uppleva det som kul att interagera i processen. En annan viktig aspekt som Højman lyfter fram är prisfördelarna företaget kan erbjuda kunden. Eftersom företaget inte har några fysiska butiker och därför skär bort det kostnadsled som

⁴ Detta är en sammanställning av information från intervju med Tailor Stores VD Jan Højman 23 april 2010. Bakgrundsinformationen är delvis hämtat från www.tailorstore.se/om-tailor-store 23 april 2010

butikerna utgör för kunden, kan finare bomullskvaliteter i klass med Eton och Stenströms säljas för nästan halva priset. Visserligen skulle en butik vara värdeadderande för kunden som får möjligheten att känna på tyger och kvaliteter. Men Tailor Store ger inte kunden denna närhet till produkten vilket istället renderar i en kostnadsfördel som förs vidare till kunden.

Vid frågan på om Tailor Store funderat på att ha en fysisk butik eller filial, svarar Højman att man under helgen faktiskt har en monter på Väla köpcentrer utanför Helsingborg för att locka in nya kunder. Det primära målet med detta är att registrera så många nya kunder som möjligt och sekundärt mål är försäljning. I montern kan kunden registrera ett konto, få experthjälp av personal med att få sina mått tagna och för detta erbjuder kunden 20 % rabatt vid köp av skjorta via internet, fri frakt och tre provbitar skjorttyg. En fysisk butik skulle inte ersätta Tailor Stores online verksamhet utan mer fungera som ett komplement för att gå ut och träffa den fysiska kunden. Højman nämner att hur detta ska gå till finns i dagsläget inga större planer på men nämner att det kan bli tal om franchise-butiker eller egna butiker. Platserna som nämns är London, Frankfurt och New York.

På frågan om konkurrenter på den svenska marknaden nämner Højman Tailoronline som var den första nätbutiken som tillhandahöll måttbeställda skjortor. Butiken etablerades i slutet av 90-talet men Højman menar att dessa är i dagsläget så små då de säljer lika många skjortor under ett helt år som Tailor Store säljer under en vecka. La Chemise Traditionelle är en annan aktör på den Svenska marknaden som erbjuder måttbeställda skjortor. Med butiker i Göteborg och Stockholm samt showroom i Helsingborg, kan kunden besöka dessa för att ta mått och beställa skjortor i butiken. Således går det inte att beställa varor via internet.

Som Højman ser det finns det två stora svårigheter för kunden. Dels är det måtttagningen, där kunden själv tar sina mått och lägger in dessa på hemsidan. Detta är något som kunden ofta skjuter på och tänker att ”jag ska ta måtten snart”, vilket kan dröja eller så görs det inte alls. Det är en av de stora akilleshälna. Den andra svårigheten är att det i nuläget inte är möjligt för kunden att känna på och se en färdig skjorta. För att råda bot på detta erbjuder Tailor Store kunden att via hemsidan beställa tygprover för att kunna bilda sig en uppfattning om färg och kvalitet. Fördelen med att kunden kan beställa hem tygprover, där företaget ser att det främst är nya kunder som gör så, är att Tailor Store sett att det lett till att kunden köper skjortan. Företaget började med detta för fyra år sedan. Genom en filial skulle nämnda två svårigheter reduceras kraftigt gällande måtttagning och känslan för färg och kvalitet skulle förenklas. Det finns ny teknik utvecklad som gör det enklare för kunden att ta sina mått. Højman nämner bodyscanning som ett framtida alternativ.

Med en årlig omsättning på ca 50 miljoner SEK, tror Højman att deras konkurrenskraftiga pris kan ha en stor del i företagets framgång. Den viktigaste utvecklingen för företaget är deras konsekventa instegspris á 298 SEK. Detta tror Højman är ett psykologiskt pris för kunden trots generella prisökningar i branschen under senaste åren. Vidare framhäver Højman företagets stora tygutbud. Vid starten av verksamheten köpte företaget in restlager medan man i dagsläget är en stor tyginköpare. Företaget har behållit den billigare delen av tyg men samtidigt förbättrat och kompletterat med nya tyger. Att ständigt förbättra och uppdatera hemsidan är en viktig del av Tailor Stores pågående utveckling. Hemsidan är nu inne på sin tredje generation och Højman tycker den är riktigt bra. Fem heltidsanställda arbetar dagligen med buggar och uppdateringar. Vikten av att behålla denna kompetens internt kan inte nog betonas menar Højman. Denna strategiska kunskap utgör en viktig del inom e-handeln för att nå framgång. Det dagliga arbetet med att köpa sökord ses mer som taktiska beslut som kan skötas av externa konsulter.

Tailor Store har, enligt sina kunder, en oerhört enkel hemsida att handla på. Højman menar att det handlar om att skapa ett förtroende hos kunden. Enkelheten att navigera på hemsidan samt att den går att lita på, är några av de saker Højman belyser som är av största vikt hos deras kunder. Att folk dessutom blir gripna av att designa sin egen skjorta och se denna växa fram på skärmen är en annan viktig aspekt. Enligt Højman är kombinationen av enkelheten och någon form av "funfactor" viktiga ingredienser. Højman har tyckt att det fattats färdigdesignade skjortmodeller i sortimentet och därför lanserade Tailor Store två färdiga modeller, en vit och en blå. Men det har visat sig att det är förvånansvärt få kunder som visat intresse av dessa skjortor. Tailor Store vänder sig till de kunder som vill göra sina egna skjortor, det är därför de kommer till Tailor Store. Kanske skulle man tro att det endast var smala och tjocka som beställer sina skjortor på Tailor Store, men så är inte fallet. Naturligtvis finns denna kundgrupp men merparten av Tailor Stores kunder är av normal kroppsform. Det är kombinationen av designen och egna önskade mått som kunden sätter värde på. Tailor Store får en del god respons via sin hemsida från kunder. Kombinationen av en bra produkt till ett attraktivt pris på en enkel hemsida, menar Højman är en del av anledning till denna positiva respons. Men han tillägger att företaget också lyckats rekrytera bra personal.

Som nämnts finns det ett par kritiska punkter eller ögonblick i Tailor Stores verksamhet. Måtttagningen är en då kunden själv bestämmer när han vill göra detta vilket ofta leder till att han skjuter upp det. Om Tailor Store erbjudit kunden ett besök i en filial eller använde bodyscanning hade konverteringsgraden ökat. Konverteringsgraden innebär hur många kunder som besöker hemsidan och faktiskt lämnar den med en produkt från företaget. Vidare anser Højman att kassan och betalningsdelen är en annan kritisk punkt. Kanske ställer sig kunden frågan om den har råd just nu eller bara har allmänna tveksamheter. En annan allmän aspekt vid köpet är då kunden vill betala med kreditkort och hamnar på en ny internetsida. Här är designen och utformningen ofta helt ny gentemot den sidan kunden var inne på från början. Detta eftersom företag oftast använder sig av externa bolag för att sköta betalningen. Här försvinner förtroendet ofta då kunden inte känner igen sidan och faktiskt vill köpa produkten av butiken som besöktes. Tailor Store har tänkt på detta och använder samma design på betalningssidan för kreditkortet för att på så sätt vinna kundens förtroende och minska antalet avbrutna köp. Kunden kan även lägga sin designade skjorta i varukorgen och fundera lite på köpet om han är tveksam. En påminnelse skickas sedan ut till kunden beroende på hur länge denna skjorta legat i varukorgen.

Största marknad är Sverige som står för 35 % av omsättningen. Därefter följer Tyskland och Schweiz. Højman medger att det med nya marknader tillkommer nya språk att hantera vilket kan leda till språkbarriärer. Højman nämner speciellt Tyskland som ett land där Tailor Store har många konkurrenter. Marknadsföring av Tailor Store sker främst via nätet. Här investerar företaget mycket av sin marknadsföringsbudget i SEO, Search Engine Optimizing, alltså att optimera webbsidans konstruktion och utseende så att sökmotorerna hittar till Tailor Stores hemsida. Det viktigaste med SEO är länkstrategierna där Tailor Store, för att bli så högt rankad av Google som möjligt, bör ha så många länkar till sin sida från andra relevanta hemsidor. Tailor Store köper också sökord vilket innebär att Tailor Store lägger bud på vilka ord man tror kunderna söker efter. Företaget lägger ner relativt mycket tid och energi på detta då de anser att det är viktigt att skaffa så många sökord som möjligt. Vidare lägger Tailor Store mycket på så kallade banners. Dessa ligger på allt från mindre hemsidor till Aftonbladets hemsida som räknas som en av de största. Tailor Store använder sig av annonsering på upp till 1000-tals olika hemsidor.

Tailor Store har ingen klar målgrupp än men mediankunden är en man i 35 årsåldern. Huvudmålgruppen är män men enligt Højman har företaget inte bestämt om kunderna ska vara gamla eller unga. Tailor Store har ännu inte byggt någon varumärkesidentitet. Højman betonar vikten av att det är produkten som är hjälten utan att associera eller relatera till en viss person, land eller värderingar. Av erfarenhet vet Højman att det krävs mycket av ett företag för att skaffa en identitet samt att det krävs stora investeringar. Därför är det viktigt att företaget har valt en tydlig profil innan detta sker. Segmentering av kunderna görs baserat på hur mycket de handlat på hos Tailor Store. Företaget försöker tänka mer på att rikta reklam och erbjudanden än vad de tidigare gjort. Kunder som inte handlat de senaste 10-12 månaderna får en påminnelse från företaget med information om nya tyger och erbjudanden. Højman menar att det är svårt att hinna med att producera så mycket som de säljer. Det är farligt att bli självbelåten, man måste fortsätta tänka framåt och skapa idéer och därigenom ständigt förbättras. Kundutskicken är mycket viktiga då ett tydligt ökat intresse för varorna samt en ökad frekvens på hemsidan märks. Med kundutskick kan en ökad försäljning starkt påvisas. Det har gått så långt att om inte kunderna hört något från Tailor Store på 4 – 5 veckor, hör kunderna av sig själva för att påpeka sitt köpsug.

Genom att erbjuda kunden matchande slips och manschettknappar till skjortorna kan Tailor Store tillgodose sig merförsäljning. Højman menar på att detta kan förbättras. Från ingen matchning alls mellan skjorta och slips har företaget utvecklats till att nu erbjuda ett förval av matchande slipsar till respektive skjorta, något kunden uppskattar. Tailor Store arbetar efter att visa så tydliga och färgmässigt lika tyger på hemsidan som i verkligheten. Företaget kalibrerar skärmarna hela tiden för att göra färgerna så trovärdiga som möjligt för kunden. Trots detta har alla datorer olika inställningar så en exakthet är svår att uppnå. Dessutom byts tyger ut hela tiden med vissa nyansskillnader som resultat. Problemet med färginställningar leder till en del synpunkter från kunderna men är inte enligt Højman ett jätteproblem. Tailor Store har en generös reklamationspolicy och vid små fel på produkten brukar företaget ge kunden rabatt på nästa skjorta. Tailor Store har väldigt få reklamationer, mindre än 3 %. I denna procentsats ligger dessutom saker som Tailor Store inte själva kan påverka såsom paket som kommer bort under frakten. På företagets fabrik i Sri Lanka utförs noggranna kvalitetskontroller, men ibland slinker det igenom småfel. Det kan vara en knapp som fattas eller ett icke uppsprättat knapphål. Det är inte konstigt att det ibland blir fel på måtten då Tailor Store lägger över detta ansvar på kunden. Är det fel relaterade till felmätning av kund, ber Tailor Store kunden skicka fotografier på skjortan. När kundtjänst tar del av bilderna kan de enkelt se vad det är som felar på plagget och oftast ersätts kunden med en ny skjorta med de rätta måtten. Målet för Tailor Store är att kunden alltid ska vara nöjd. Detta skapar enligt Højman en hög återköpsgrad. Mätningar från kunder som handlade varor på Tailor Store för ett år sedan så har 60 % av dessa handlat igen och även fördubblat sina inköp sedan dess. Detta tycker Tailor Store tyder på en hög kundlojalitet.

Tailor Store arbetar dock inte aktivt med att få kunden lojal. Højman drar det till och med så långt att han nämner ordet ”usla” på att försöka få kunden att bli lojal. Han har märkt att det efterfrågas någon form av lojalitetsklubb då en del av kunderna har spenderat mycket pengar på företagets produkter under lång tid. Företaget har i dagsläget tagit fram ett utkast hur en lojalitetsklubb skulle se ut men Højman nämner återigen att det finns många möjligheter till förbättringar. Men han poängterar återigen att företaget genom ett bra utbud med höga kvaliteter och en proffsig kundservice automatiskt skapat hög lojalitet bland sina kunder. Det finns en skillnad med att misslyckas med kunden genom e-handel gentemot fysisk butik. Vid extremfall då Tailor Stores kundtjänst inte lyckats hjälpa kunden och tillhörande problem, brukar deras chef gå in och hjälpa till. Det har hänt att det tar ett par skjortor innan kunden är

helt nöjd med passformen, men å andra sidan blir kunden kvar för all framtid på grund av de ansträngningar Tailor Store gjort. Risken finns annars att Tailor Store tappar en kund på grund av missnöje varpå han berättar det för sina 10 andra kompisar.

Tailor Stores strävar efter en hemsida som inte ger kunden alltför många val samt att den ska vara enkel och lättförståelig. Högman tror inte på risken att de färdiga skjortorna ska ta över försäljningen då ett eventuellt öppnande av egen butik sker. Undersökningar som företaget gjort visar att mindre än 1 % köper de färdiga skjortorna. Innan fanns möjligheten för kunderna att på Tailor Stores hemsida att se skjortan i 360 grader och snurra på den för att uppleva den som en helhet. Företaget har nu tagit bort denna funktion då det krävdes väldigt många bilder av samma tyg för möjligheten att presentera tyget i många olika positioner. Tailor Store strävar efter att ha avancerad teknik men det finns begränsningar. Högman nämner möjligheten att i framtiden presentera plagg på modeller som rör sig på datorskärmen. Modellerna hade också kunnat vara byggda efter kundens egna mått. Allt för att ge en så bra visuell feedback som möjligt. Ett kvitto på att Tailor Store har en bra uppbyggd och attraktiv hemsida är de erbjudanden företaget emellanåt får från andra företag som vill ta del av den kodning Tailor Stores hemsida är uppbyggd på. Kunden på Tailor Store kan välja att hämta ut sin leverans där den önskar. Om kunden befinner sig i sin sommarstuga kan man gå in på Tailor Stores hemsida och ändra adress, eller vända sig till Schenker som levererar paketen.

Varukedjan är ett känsligt system vilket visat sig nu då ett vulkanutbrott på Island hindrat flygtrafiken. Vanligtvis skickas en leverans av skjortor på fredagen från Sri Lanka, för att på måndag finnas på Tailor Stores kontor i Helsingborg. På grund av allt gods som står och väntar på vidare leverans runt om på hubbarna i Europa får Tailor Stores skjortor ställa sig i kö i väntan på att skickas vidare. Vid intervjutillfället har företaget precis skickat ett mail till sina kunder gällande denna försenade leverans med god respons och förståelse över det inträffade. En leveranstid på 2 – 3 veckor utgör ingen flaskhals för företagets kunder då acceptansen finns eftersom de designat skjortorna själva. Tailor Store arbetar efter att göra leveranstiden bättre. Högman tror det är det bättre att ange 2 – 3 veckor, för att sedan leverera snabbare än angiven tid vilket leder till goodwill från kunderna.

Framtiden för Tailor Store innebär fler produkter. Högman nämner stickat och kavajer som nya potentiella varugrupper. Dialog förs med Textilhögskolan i Borås angående hur produktionen av stickat ska ske så att kunden är lika delaktig i designprocessen som vid skjortorna. Chinos är redan under produktion och har levererats ut till Tailor Stores testkunder för feedback som just nu utvärderas av företaget. Det som visat sig vara det svåraste med chinosen är passformen i större storlekar samt vissa tendenser till att fickfodret syns mer än tillåtet. Tailor Store var oroliga över att inte få till det med att sälja byxor via Internet. Företaget har lagt mycket tid på algoritmer för att få tyget att passa vilket inneburit mycket kalkylerande och testande. Sverige blir första marknad att lansera chinosen på. Två olika modeller kommer erbjudas i olika färger och tillval. Kostnaden för dessa är 498 SEK i grundpris. På pikéerna som erbjuds i dagsläget kan kunden ändra ärmuppslaget och kragen. I mitten av maj kommer nyhetsbrev ut till kunderna med påminnelsen om nya pikéfärger och nya möjligheter till egen design.

4.3 Nelly⁵

Bakgrund Nelly

Nelly är en svensk internetbutik som startades 2004 i Borås. Företagets affärsidé är att förse sina kunder med moderiktiga produkter i huvudsak via internetbaserad distanshandel. Genom att erbjuda kunden över 300 varumärken vill företaget skapa ett inspirerande utbud av mode och skönhet. Företaget vänder sig till trendmedvetna män och kvinnor på den europeiska marknaden. Sedan 2007 äger Modern Times Group Nelly. Enligt Nelly kännetecknas företaget av ett brett sortiment, kända och unika varumärken samt snabba leveranser med servicefokus. Företaget benämns både som Nelly och Nelly.com. I denna uppsats benämns företaget som Nelly.

Intervju

För att locka kunder till att besöka Nellys hemsida arbetar företaget utifrån fem punkter; aktiv marknadsföring, en väl utformad hemsida, ett brett produktutbud, bra priser samt en väl fungerande kundtjänst. Genom rätt marknadsföring kan man få kunden intresserad och företaget kan nå ut till rätt målgrupp. Hemsidan måste vara snabb, inspirerande, effektiv och lättnavigerad för kunden. Produkterna är ett självklart inslag och Rosvall anser att hemsidan har det bredaste sortimentet jämfört med företagens konkurrenter på den nordiska marknaden. Företaget strävar efter att erbjuda kunden ett så attraktivt pris som möjligt. När kunden har köpt en produkt handlar det om att leverera detta blixtnabbt. Sist nämner Rosvall vikten av att ha en bra kundtjänstfunktion som hjälper till vid eventuella problem och klagomål.

Precis som Rosvall nämner har hemsidan ett stort utbud av produkter. Närmare 100 – 200 nyheter presenteras dagligen på hemsidan. För att göra det enkelt för kunden att hitta vad den söker kommer företaget presentera en ny sökmotor inom kort. I nuläget fungerar hemsidan på så vis att kunden kan söka på vilken produkt eller det märke som önskas i en meny på sidan. Om kunden är inne på skor kan kunden via lättförståeliga illustrationer filtrera ner sökningen till exempelvis högklackat. Stora tydliga och krispiga bilder ska göra det enklare för kunden att finna vad den söker. Känslan av att bläddra i en tidning är något företaget vill skapa känslan av. En bläddrande kund ska på ett enkelt sätt finna intressanta och tilltalande produkter som kunden sedan kan lägga i sin varukorg.

I samband med att kunden köper ett visst plagg kommer det upp på sidan vad kunder som köpt samma produkt även handlade. Detta för att ge tips till kunden och locka till fortsatta köp. Rosvall ser inget direkt samband mellan dessa parametrar men tror att det säkert finns samband. Nelly har inte siffror på någon optimal tid som kunden befinner sig inne på hemsidan. Det är dock inte företagens självändamål att kunden ska stanna så länge som möjligt på hemsidan. Men genom att erbjuda ett trevigt utbud vilket leder till att kunden surfar runt mer och plockar på sig mer varor, det vore ju det bästa enligt Rosvall.

Med respektive produktkategori presenterad på en översiktsbild med stora bilder ska kunden på ett snabbt sätt finna en produkt av intresse inom vald produktkategori. Genom att utforma hemsidan med översiktsbilder vill Nelly underlätta för kunden så den slipper gå in på varje produkt och bläddra tills något av intresse dyker upp. Därav vikten att presentera tydliga och stora bilder för att för att på så överskådligt och tydligt sätt visa produkterna. När kunden klickat och valt produkt ligger köpet inte långt borta då en ikon för ”gå till kassan” ligger nära till hands på menyn. Rosvall menar att för en del kunder är det viktigt att på ett snabbt sätt

⁵ Detta är en sammanställning av information från intervju med Nellys VD Peter Rosvall genomförd 21 april 2010. Bakgrundinformation om Nelly är hämtat från företagets hemsida Nelly.com/se/om-nelly 21 april 2010

efter kunden valt vara kunna klicka på köp kunna gå vidare till betalning. Här dras beloppet sedan direkt från betalkortet. Men Rosvall betonar vikten av att kunna erbjuda kunden det betalningssätt som passar just den. Det krävs en balans mellan antalet betalningssätt, då fler alternativ gör kunden rådvill och osäker på vilket sätt denne ska betala. Har kunden inte pengar just vid köptillfället kan man betala via faktura 30 dagar senare. För kunder som har tidigare betalningsanmärkningar och endast kan betala över disk erbjuder Nelly kunden att betala med postförskott. Kunden kan inte välja var beställning ska hämtas ut men detta är något Nelly för närvarande undersöker utvecklingsmöjligheter för. Detta gäller de kunder som har paket som väger mer än två kilo då dessa är för stora för posten att dela ut vid dörren. Vanligaste leveranssättet är dock att beställningen levereras till dörren. Uthämtningsställe av paket varierar och beror på vilken distributör Nelly arbetar med på vald ort.

Konsumenterna kan ge omdömen och kommentarer angående storlekar och färger under respektive produkt. Detta infördes då Nelly önskade få ner returfrekvensen. Det har visat sig, enligt Rosvall, att kunderna har en tendens att lita mer på varandra än vad företaget själva skriver om produkten. Allt som kunderna har synpunkter på får vara kvar även om det är negativ kritik. Tanken är ju att kunderna ska hjälpa varandra. Nelly mäter samtliga plagg själva vilket Rosvall hoppas på ska vara till vägledning för kunden. Om produkten är liten i storleken påpekas detta av Nelly under produktbilden. Att kunden själv ska lägga in sina egna mått på hemsidan ser Rosvall som en utvecklingsmöjlighet men poängterar att det inte är kroppsmått som de är ute efter, utan plaggets mått som är det viktiga. Nelly har hög omsättningshastighet på sitt lager. Nya varor kommer in och varor säljs slut dagligen. Genom denna korta lagertid hinner kunderna inte med att ge alla produkterna omdömen. Rosvall hänvisar till postorderkataloger som har ett mer statiskt lager där en produkt kan lagerhållas under lång tid och därför har betydligt fler omdömen. Teoretiskt sätt avlastar dessa omdömen företaget så till vida att kundtjänsten slipper bli nerringd av kunder som vill rapportera fel och brister.

För att företaget ska ha en så hög servicenivå som möjligt uppdaterar Nelly sitt lagersaldo ständigt. Kunden ska inte erbjudas produkter på hemsidan som är slutsålda eller ännu inte kommit in på lager. På så vis kan leveranserna ske direkt utan att kunden ska behöva vänta längre tid än överenskommen leveranstid. Totalt har Nelly ungefär 20 % returer av omsättningen. Det är svårt att ge en exakt siffra då företaget upplever olika mycket returer på olika marknader. Lanseringen av Nelly på nya marknader spelar in men även då returfrekvensen skiljer sig beroende på säsong. Som exempel nämner Rosvall att under bikinisäsongen är returfrekvensen som störst. Nelly upplever bikinis som det svåraste att sälja via internet.

För att skapa kundlojalitet arbetar Nelly med olika aktiviteter. De bästa kunderna får specialerbjudanden, förtur till rea och fri frakt vid köp och returer. Utskick med olika erbjudanden skickas till registrerade kunder. Fördelen med försäljning via internet jämfört med försäljningen i fysisk butik anser Rosvall är möjligheten till att enkelt nå och kontakta kunden om nyheter och aktuella erbjudande. Det är just detta som enligt honom är största fördelen då kundlojalitet är svårt att bygga upp via Internet.

Som nämns tidigare sker utskick till registrerade kunder. Via Nellys databas görs vissa segmenteringar så att erbjudanden om exempelvis studentklänningar når just de tjejer som ska ta studenten. När kunden registrerar sig som kund kan denne själv välja vilken typ av information den önskar ta del av. Vill man ha erbjudanden och uppdateringar gällande barnkläder får man det, och är man kille får man anpassade erbjudande efter detta. Nelly

arbetar hela tiden med att anpassa produktutbudet i förhållande till rådande säsong och väder. När det blir kallt skickas uppdateringar om nya stickade tröjorna som har kommit in på lager och samma gällande badsäsong med badkläder. Dock är erbjudandena inte regionanpassade om det skulle visa sig vara varmt i Malmö och kallt i Norrland.

Rosvall poängterar att företaget konstant utvecklar hemsidan för att göra den bättre. Bland annat nämner han arbetet med att plaggen på hemsidan ska se så verkliga ut som möjligt. Viktigt är också att färgerna på plaggen ska stämma överens med verkligheten så bra som möjligt. Att bli bättre på den visuella feedbacken samt att presentera produktutbudet på bästa sätt är inget man blir färdig med, det krävs en ständig utveckling enligt Rosvall. Den visuella feedbacken arbetar företaget med genom att använda bra kamerautrustning, bra ljussättning och rätt modeller. Rosvall nämner att om Nelly använde sig av modeller som är två meter långa, skulle kunderna luras av längden på plaggen. Plaggen filmas för att presentera på hemsidans catwalk där kunden kan se hur plagget rör sig när det sitter på. En funktion gör det även möjligt att zooma in på plagget till fibernivå. Speciell fotografering krävs för att funktionen med zoomningen ska fungera. Rosvall berättar att företaget själva fotograferar plaggen på samma sätt varje gång för att vara konsekventa och få kunden att känna igen sig.

Utvecklingspotentialen för detaljhandelbranschen på internet är enorm och listan kan göras lång menar Rosvall. Det finns ingen hejd på idéer. Men tanken är att fortsätta låta kunden interagera mer på hemsidan och göra kunden mer delaktig. Det kommer kanske inte att gå så långt att Nellys kunder själv får designa vald produkt, men Nelly ser stort intresse av att låta kunden komma med i designprocessen. Bland annat lät företaget sina kunder komma med förslag om designen av en bikini vilket blev en stor succé. Under tävlingens två veckor inkom 130 000 bidrag. Detta är ett kul inslag tycker Rosvall. Genom en kombination av en tydlig marknadsföring, en intressant och snygg sajt med ett överlägset sortiment, snabba leveranser och en effektiv kundtjänst anser Rosvall Nelly skiljer sig från övriga konkurrenter. Det är genom en kombination av dessa fem punkter som företaget är så framgångsrikt menar Rosvall.

4.4 Stayhard⁶

Bakgrund Stayhard

Stayhard beskriver sig själva som ett ungt, snabbt växande och prisbelönt internethandelsföretag inom modebranschen. Företaget grundades 2005 i Herrljunga och under 2009 öppnades den första fysiska butiken i Göteborg. Huvudmarknaden utgörs av Sverige och Norge men Stayhard säger att målet är att bli en ledande aktör i Europa genom att erbjuda det senaste modet från hela världen. Under 2009 har företaget förutom att öppna sin första fysiska butik även gjort stora satsningar på nya affärssystem och lokaler. Fokuset framåt är en kraftfull lönsam tillväxt. På företagets hemsida benämns företaget som Stayhard.se, Stayhard AB och Stayhard. Vi benämner företaget som Stayhard.

Intervju

Det som särskiljer från konkurrenterna Stayhard är att de funnits med ganska länge och är en av aktörerna med större utbud. Idag erbjuds runt 70 varumärken. Dessutom är Stayhard inriktade på målgruppen killar, vilket skiljer sig mot många andra modeklädeshandlare på internet. Här är vi en av de absolut största menar Davidsson. Det finns även lite mer exklusiva

⁶ Detta är en sammanställning av information från intervju med Johan Davidsson, IT-ansvarig på Stayhard 4 maj 2010. Kompletterande information är hämtat på www.stayhard.se/Generic.aspx?page=141, 4 maj 2010.

varumärken hos Stayhard. Bland annat noterar vi märkena Paul Smith, Armani och Christian Audigier i deras sortiment. Det är lite extra att handla på Stayhard säger man.

Stayhard har sett ett samband mellan tid spenderad på hemsidan och konverteringsgraden. Det vill säga med tiden ökar även andelen som handlar från hemsidan. För tillfället har Stayhard inte möjlighet att jobba så aktivt man vill med att behålla kunderna på hemsidan. Det hänger samman med en pågående upphandling av en ny webb som gör att den typen av utveckling står stilla. Däremot finns det en mängd funktioner Stayhard vill införa i framtiden för att just mer aktivt hålla kvar kunden på hemsidan. Till skillnad mot många likartade företaget i branschen kan inte kunderna betygsätta plagg och skriva kommentarer. Detta är något som också blivit stoppat av den begränsade tekniska lösningen hemsidan för närvarande har.

Kunden kan idag söka plagg efter varumärke, plaggkategori eller en kombination av dessa. Sedan är det möjligt att filtrera sökningen efter olika parametrar som exempelvis pris. Hur sökfunktionerna används står utförligt beskrivet för kunderna på hemsidan. Plaggen i internetbutiken visas med bilder från olika vinklar som kan förstoras. Vissa av plaggen i butiken kan kunden snurra på och se från alla olika vinklar. Det är en ganska ny funktion så någon effekt av den funktionen har inte uppmäts ännu säger Davidsson. För att kunden ska finna rätt storlek tar Stayhard mått på alla plagg. Dessutom kan kunden se en utförlig guide om hur dessa mått är tagna. För att kunden ska få en uppfattning om passform och om plagget är litet eller stort i storleken anges vikt och längd på den modell plagget sitter på. När kunden går in på ett plagg kommer även en bild på en hel utstyrsel där valt plagg ingår. De övriga plaggen presenteras nedanför med köpknappar. Vad som visas till vilket plagg bygger inte på vad kunder som köpt det första plagget även köpt, matchningen görs av Stayhard. Resultatet av att presentera färdiga utstyrselar på det här sättet har varit väldigt bra i form av merförsäljning berättar Davidsson.

Stayhard skickar alltid ordern samma dag om den läggs före 14.00 och företaget satsar mycket på en ha en bra kundtjänst. Det är viktigt att kunderna ska uppleva kvalitet i köpet och bli nöjda, vilket är ett sätt att jobba mot kundlojalitet menar Davidsson. Dock tycker han Stayhard varit dåliga på att jobba mot kundlojalitet generellt. Det finns vissa planer på gång för att utveckla och bli bättre på det tillägger han. De utskick Stayhard gör till sina kunder idag är oftast inte anpassade, men det är något Stayhard tänker börja med mer aktivt. I dagsläget får däremot kunderna ett nyhetsbrev när det kommit en ny kollektion av ett märke de handlat av tidigare.

När kunden kommer till kassan finns fyra olika betalningsalternativ; faktura, postförskott, betalkort samt att betalningen kan delas upp månadsvis. Är det en återkommande kund behöver den bara logga in så är nödvändiga uppgifter lagrade. Är det en ny kund kan denna antingen bli medlem eller använda Stayhards snabbkassa. Snabbkassan är en förbättring som tillkommit ganska nyligen. I snabbkassan behöver kunden bara fylla i personnummer, e-postadress och telefonnummer. Kundens folkbokföringsadress hämtas automatiskt som leveransadress. Vill kunden ha en annan leveransadress än folkbokföringsadressen är detta möjligt men då får kunden skapa ett användarkonto. Hur stor andel av kunderna som väljer respektive betalningsalternativ finns ingen mätdata på.

Under senaste tiden har Stayhard jobbat med affärssystem och logistiksystem varför hemsidan halkat efter. Nu menar företaget att grunden är byggd för att kunna handskas med väldigt stora ordervolymer. 2011 ska det satsas mycket på plattformen för hemsidan samt ständiga småförbättringar, såsom tidigare nämnd snabbkassa.

4.5 Intervju med Jonas Larsson⁷

Bakgrund

Jonas Larsson arbetar vid Textilhögskolan som doktorand och är involverad i flera forskningsprojekt. Bland annat Knit On Demand, ett projekt för att tillverka hela stickade plagg efter kundens önskemål.

Intervjun

När det gäller specialanpassade, så kallade Mass Customized konfektion är detta koncept en ordervinnare för företag som Tailor Store och SOM. SOM är ett företag som säljer jeans efter kundens mått där kunden även får vara med och bestämma över en viss del av designen. Larsson berättar att SOM slutat sälja dessa byxor på internet eftersom det blev för mycket fel. Kunderna lyckades inte ta måtten rätt och då blir det fel på produkten senare. Nu säljer SOM via sin butik på PUB i Stockholm där personal hjälper till med måttagningen.

För e-handel med kläder, som just nu växer väldigt snabbt, tror Larsson det tillslut kommer uppstå en balans mellan traditionell handel och e-handel. Bägge delarna kommer att finnas men e-handeln med kläder kommer inte att kunna fortsätta växa i dagens hastighet. Svagheter med klädförsäljning på internet är att veta hur storlekar och passform är samt att se hur plaggen är formade. I en ideal e-handelsupplevelse ska kunden snabbt hitta in till sidan. Sedan ska man få kunden att stanna kvar så länge som möjligt. Designen ska vara strukturerad så det blir lätt att hitta det man söker på sidan. Var du än är ska du alltid kunna köpa och betala. Betalningen ska gå snabbt; snabbt att avsluta köpet, poängterar Larsson. Generellt är det också mycket viktigt med visuell feedback, bra korrekta bilder.

Returer är mycket vanligt förekommande och för att undvika returer finns två förhållningssätt från e-handlarna. Det ena är gatekeeping, man håller undan kunder som skapar returer. Denna strategi är dock dålig eftersom kunder som skickar tillbaka mycket också är de som handlar mycket. Det andra sättet är att skapa duktiga kunder, kunder som handlar ”rätt”. Detta genom att tillhandahålla bra storleksanvisningar, måttabeller och video eller på annat sätt något som gör att kunden kan se plaggens form och fall. Har andra kunder också kommenterat och gett omdömen kan det också hjälpa till. Även om inget företag vill ha returer nämner han att exempelvis Nelly som skickar med en färdigfrankerad påse för returer. Antagligen ökar det antalet returer då det blir lättare för kunden att skicka tillbaka sådant som inte passade. Men detta ökar också försäljningen, är returneringen omständlig undviks ett återkommande köp ofta. Ett annat exempel är danska internethandelsföretaget Youshehe som skickar med en personlig handskrivna lapp till alla kunder. Detta har visat sig minska returer hävdar Larsson, troligtvis för att det känns mer mänskligt och personligt vilket oftast annars saknas i e-handeln.

Kundlojaliteten på internet är mycket lägre än för fysiska butiker där det finns ett mänskligt bemötande. Medlemsklubbar och att allt sker smidigt inklusive returer är sätt att jobba mot en bättre lojalitet. Betalningen ska ske enkelt, medlemskap ska inte behövas. Det skapar en sorts lojalitet med större chans till fler köp. Det har blivit vanligare att kunden kan välja uthämtningsställe för sin beställning. Det är inte alltid automatiskt bäst att hämta vid det ställe som är närmast folkbokföringsadress. Lindex låter till exempel deras internetkunder välja alternativet hämta i butik, ett fraktfritt alternativ. En utvecklingsmöjlighet för klädhandel på internet är bland annat Style Advisor. Något som London Collage of Fashion utvecklar för närvarande. Idéen är en applikation med kundens mått, storlekar, passform, stil och passande

⁷ Detta är en sammanfattning av den intervju med Jonas Larsson som genomfördes 14 april 2010.

färger som kunden tar med sig till varje internetbutik där informationen hjälper till att göra hela shoppingen bättre och enklare.

4.6 DIBS Nordiska e-handels undersökning

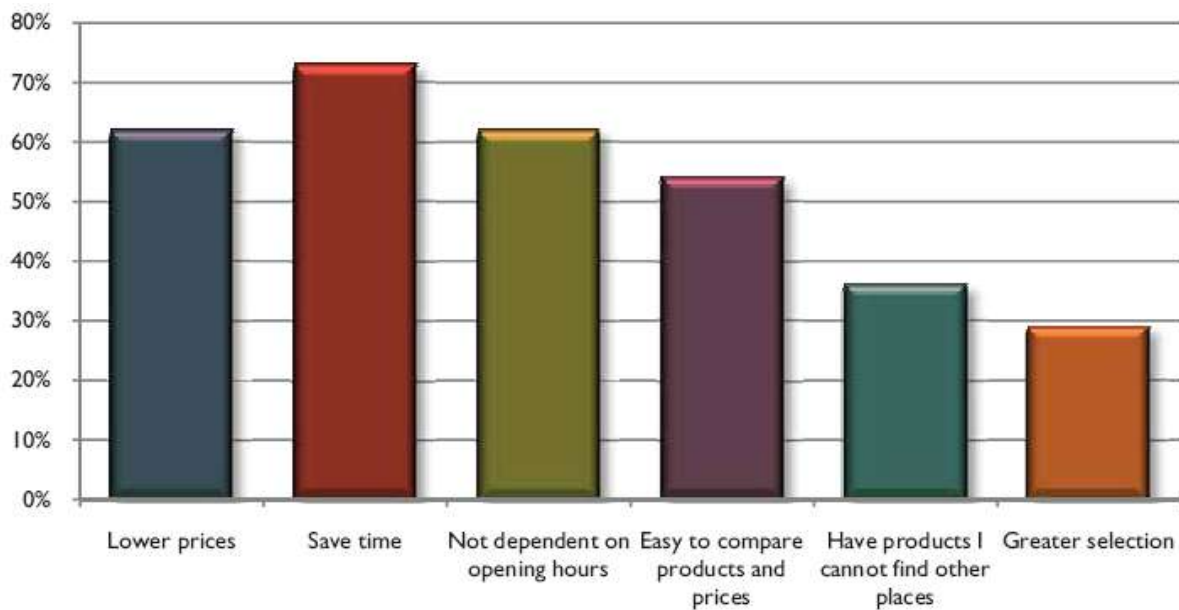
Bakgrund

DIBS Payment Services är ett företag som tillhandahåller säkra, funktionella och innovativa betalningslösningar på internet åt sina kunder. Varje dag går över 11 000 transaktioner genom DIBS betalningssystem. Följande undersökning är genomförd av DIBS och forskningsinstitutet M3 Research under 2009. Undersökningens kvantitet uppgick till 4000 intervjuer med Internetanvändare i åldern 15-65 från de nordiska länderna. Studien har också vänt sig till 707 e-handlare. I den mån det går att urskilja och är relevant kommer vår empiriska presentation fokusera på svenska resultat. Följande text är en sammanfattning av undersökningen.

Sammanfattning

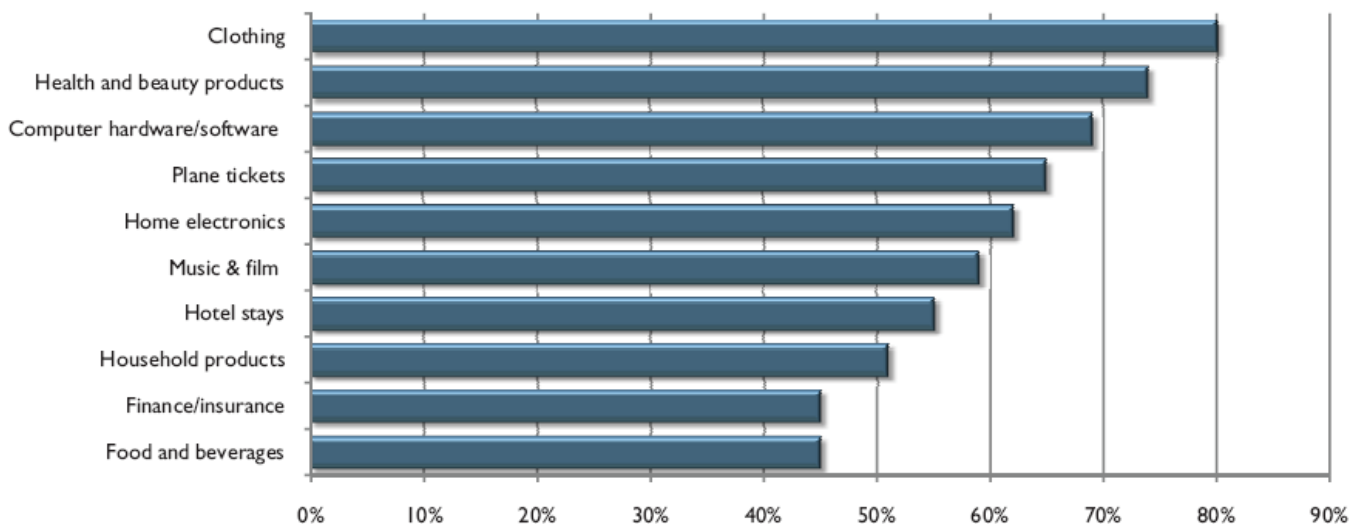
Undersökningen visar att både svenska e-handlare och e-konsumenter tror att internethandeln kommer öka kommande 12 månader. 8 av 10 konsumenter säger att den finansiella krisen inte påverkat deras internhandlande och att de kommer handla lika mycket eller mer kommande 12 månaderna. Bland de svenska e-handlarna tror 9 av 10 på en ökad försäljning under följande 12 månader. Den mest omtyckta betalningsmetoden för svenskar är betalkort tätt följt av betalning via internetbank. 37 % av svenskarna tror också att fler former av säkra betalningar skulle påverka deras köp beteende. För e-handlare i Sverige är betalkort den överlägset mest omtyckta betalningsformen med 92 %. Efter resor och elektronik är kläder den vanligaste e-handelsprodukten i Sverige. Kläder är också det konsumenten tror sig öka sina köp mest inom. Den genomsnittliga svensken har handlat för ca 5000 kr senaste sex månaderna med en genomsnittlig handelssumma strax under 1000 kr per köp. De största anledningarna till att handla på internet är att spara tid, att slippa anpassa sig efter öppettider samt lägre priser. 35 % av kunderna har övergett sin kundvagn de senaste sex månaderna. Vanligaste anledningarna till detta är att man inte finner önskad betalningsform, inte förstår villkoren eller för omständig registrering.

Diagram över varför de nordiska konsumenterna handlar på nätet (DIBS, 2009, s. 13)



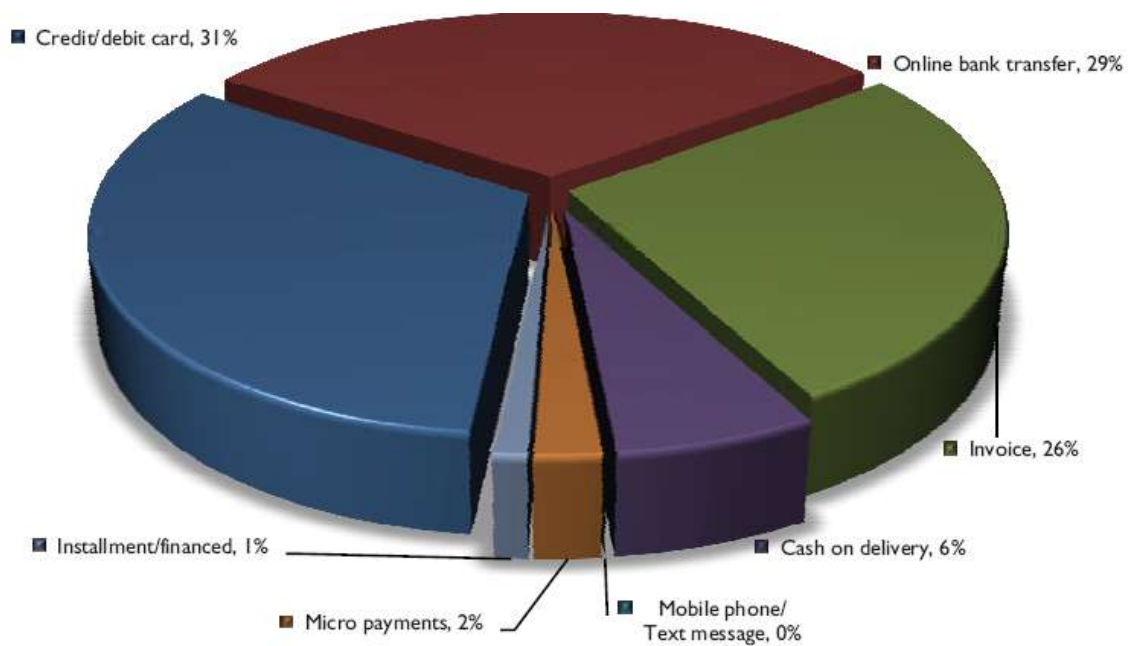
- På frågan om vad som skulle få personen att handla mer på internet är billigare priser och frakt största incitamenten. Därefter är bättre möjligheter att returnera varor, säkrare betalningsformer och större utbud de viktigaste anledningarna.

Diagram över vad för produkter nordiska konsumenter kommer öka sina köp kommande 12 månader (DIBS, 2009, s. 15)



- Av de svenska kunderna tror sig 84 % öka sina köp inom kläder.

Översikt över svenskarnas prefererade betalningsform (DIBS, 2009, s. 20)



- Andelen som föredrar betalkort är högre i det nordiska genomsnittet än för Sverige.

Diagram över anledningen till vad som får den nordiska kunden att välja respektive betalningsform (DIBS, 2009, s. 22)

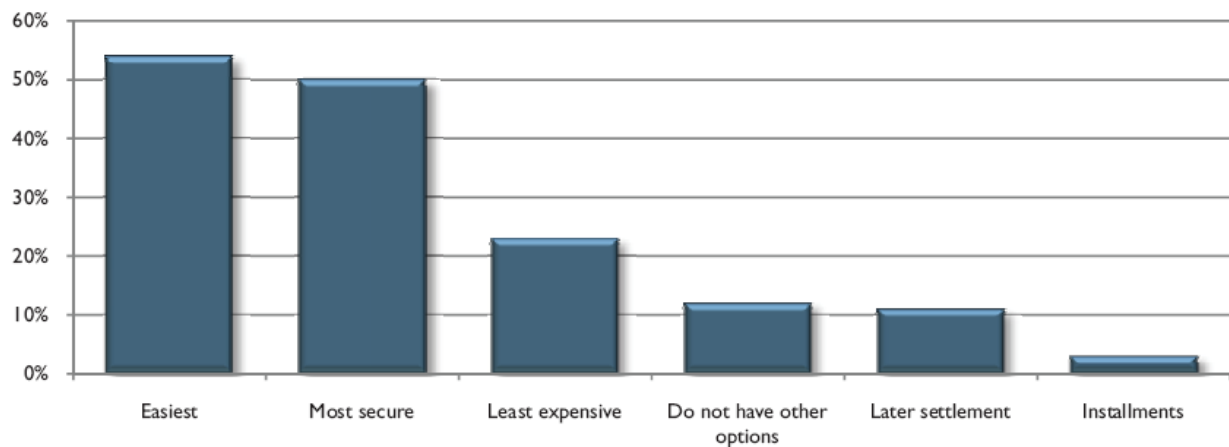
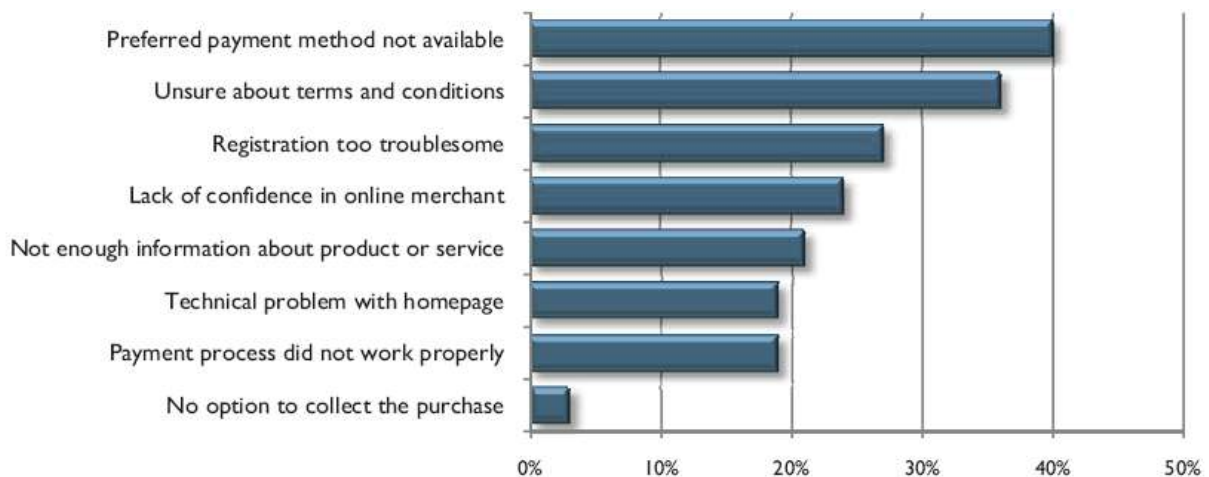


Diagram över anledningen till att kunder överger sin kundvagn (DIBS, 2009, s. 24)



- Det är vanligare att kunden överger sin kundvagn för köp över ca 2000 kr.
- 35 % av de nordiska konsumenterna har hoppat av sin shopping efter att lagt sina varor i kundvagnen.

5. Analys

I följande kapitel kommer vi analysera insamlad empiri i relation till teoretisk referensram. Vi analyserar först respektive företag enskilt för att sedan sammanställa en sammanfattning efter Lean Consumptions sex punkter.

5.1 Halens

Halens har i sin tidigare huvudförsäljningskanal postorder kunnat göra sig skyldiga till att slösa kundens tid genom att kunden beställer något ur en katalog som inte finns på lager. Eftersom Halens släcker ner varor direkt när dessa inte finns i lagret elimineras också risken att på detta sätt slösa kundens tid i enlighet med Lean Consumptions strävan. Även om lagersaldo visas direkt på hemsidan ser kunden inte leveransdatum förrän denne befinner sig i kassan. Beställningsvaror som Halens beställer från leverantörer tar längre tid att leverera än de varor som finns färdiga att skicka. Detta görs inte kunden uppmärksam på förrän i kassan och därmed finns det risk att Halens slösar tid för den kund som inte vill eller hinner vänta på en beställningsvara. Vi ser att detta presumtiva slöseri med kundtid inte uppfyller Lean Consumptions punkt om att ge kunden det den vill ha *när* den vill ha det. Resultatet av misslyckandet på den punkten i den här situationen medför att punkten om att inte slösa kundens tid också fallerar. Denna möjliga situation hade inte skapat värde för kunden eller för Halens. Så detta är en kritisk punkt med en relativt given lösning i att kunden i ett tidigare stadium ser leveranstiden för respektive vara. Halens tror själva deras största konkurrensfördel i som e-butik är bekvämlighet, vilket också stöds generellt i DIBS undersökningen. I DIBS undersökning svarar över 70 % att sparad tid är en anledning till att de handlar på internet.

Halens lägger stor vikt på att den färgnyans som visas på hemsidan stämmer överens med verkligheten. För detta jobbar företaget bland annat med speciella scanningsmetoder. Det Halens vill undvika här är missnöjda kunder som först efter köpet inser att den blåa toppen de köpt inte passar ihop med den blåa underdelen. Detta är ett sätt att jobba mot vad Jonas Larsson kallar duktiga kunder som handlar rätt. Det är också lätt att koppla till Lean Consumptions punkt om att ge en fungerande helhetslösning, toppen ska vara kompatibel med underdelen om detta krävs. Arbetet med mått, visuell feedback och de sociala funktionerna som finns i form av kundomdömen strävar alla åt att få kunderna att hitta exakt det den vill ha. Då kunderna inte bara handlar från Halens utan också producerar information i form av omdömen, storleksangivelser och kommentarer är vissa kunder per definition Prosumers.

Idag är Halens utskick allmänna och inte anpassade efter kundernas köpvanor eller intressen. Andelen som klickar på utskicken i mailen och fortsätter till Halens hemsida är inte heller så hög. Själva hävdar Halens att möjligheterna till mer nischade utskick är fullt möjligt och vi ser fördelar enligt ett Lean Consumption synsätt med det. För de kunder som inte finner utskicket intressant har utskickat slösat deras tid samtidigt som det inte adderat Halens något värde utan på sätt och vis även slösat deras tid. Kan Halens hitta sätt att anpassa sina utskick mer, kommer värdet öka för bägge parterna. Kunden kommer lättare att hitta det den vill ha utan någon ansträngning. Kotler hävdar att marknadsföringskommunikation med Prosumers måste ske med mer anpassade budskap. Då en stor del av Halens kunder uppenbarligen är Prosumers finns risken att för allmänna utskick snarare uppfattas som spam.

Halens är den enda internetbutik i vår undersökning där kunden inte kan välja att betala med betalkort i kassan. För de kunder som önskar detta betalsätt tycker vi det skär sig med hela filosofin kring Lean Consumption. Kunden tvingas använda ett betalsätt denna inte föredrar vilket kan upplevas som omständigt. Bland de 4000 internetkunder som ingick i DIBS undersökning visade sig betalkort vara det mest omtyckta betalningssättet bland svenskar (31 %). Det innebär att en stor del av Halens kunder troligen upplever ett missnöje över detta. Halens har också fler betalningssteg i kassan än övriga företag vi undersökt vilket slösar kundens tid. I enlighet med Lean Consumptions punkt om att sammanslå lösningar för att minska kundens krångel borde detta kunna förändras och förenklas. Halens anger kundens och sin egen säkerhet som största anledning till nuvarande betalningssystem. Det är något som till viss del stöds i DIBS undersökning där ökad betalningssäkerhet anges som ett incitament till att handla mer på internet bland många kunder.

Halens har många kunder som hoppar av i betalningsfasen. Detta är inget ovanligt i branschen och kan bero på många orsaker, till exempel att kunden inte riktigt tycker sig ha råd när det väl ska betalas eller på annat sätt får kalla fötter. Men i sammanhanget är det mycket intressant vad DIBS undersökning visade på frågan om varför kunder lämnar sin kundvagn när det är dags att betala. Den vanligaste angivna orsaken var att kundens prefererade betalningsform inte fanns. Som tidigare nämnt är den mest prefererade betalningsformen för svenska kunder på internet betalkort, vilket i dagsläget inte erbjuds hos Halens.

Kunder som tittar på en viss t-shirt får rekommendationer av Halens på liknande t-shirts. Det baseras på vad tidigare kunder köpt. Med detta gör Halens en ansats till att ge kunden det den vill ha på ett smidigt och tidseffektivt sätt. Tanken med att ge inspiration i form av färdiga utstyrselar med plagg som finns att köpa på Halens är bra. Det hjälper den kund som är osäker på vad den ska handla men uppmärksammas inte av den säkra kunden. Dessa färdiga utstyrselar är alltså ett sätt att ge kunden något den vill ha på ett tidseffektivt sätt, i samklang med Lean Consumption. En möjlig utveckling vore möjligheten att köpa alla plagg i

utstyrseln med ett klick, nu behöver kunden gå in på varje plagg separat och klicka på köp vilket ödslar tid. Vid ett köp kan kunden ange vilket uthämtningsställe den önskar lösa ut paket på, dock måste det vara nära folkbokförd adress. Att kunna välja uthämtningsställe stämmer bra med Lean Consumptions punkt om att ge kunden vad den vill ha *där* den vill ha det. Tyvärr är det inskränkt till kundens folkbokföringsområde och i det fall kunden vill ha paketet till sin sommarstuga fungerar det inte.

5.2 Nelly

Nelly ser en av sina viktigaste konkurrensfördelar i att de har ett mycket brett utbud. Över 300 varumärken, vilket är flest av företagen i vår undersökning, och 100-200 nya produkter varje dag. Detta är ett sätt att erbjuda kunden exakt vad den vill ha precis som Lean Consumption förespråkar. Svårigheten med att försöka erbjuda kunden exakt vad den vill ha genom ett väldigt stort sortiment ligger i att smidigt lotsa kunden rätt. Risken finns att det både tar tid och är omständigt att hitta i Nellys uppsjö av produkter. Nelly säger sig vilja ha en hemsida som är just snabb och lättnavigerad. För att kunden ska hitta vad den söker kommer företaget inom kort presentera en ny sökfunktion. Med avsikt att göra Nelly mer förenligt med Lean Consumption principerna gällande att smidigt finna vad som söks, vore en mer individuellt kundanpassad sida bra. Ett tänkbart sätt är att kunder som handlat av ett visst varumärke flera gånger blir påmind när något nytt från detta varumärke finns och slipper den tid det tar att leta upp det själv. Man kan även tänka sig att inloggade medlemmar har ett individuellt anpassat filter som ökar chanserna att just den kunden hittar vad den är intresserad av så enkelt som möjligt. Exakt hur detta skulle fungera vet vi inte. Men för en aktör som Nelly med ett stort sortiment och därav ett diversifierat kundunderlag finns potential för denna typ av kundanpassade lösningar.

Nelly vill gärna ge kunden känslan av att bläddra i en tidning när de tittar runt på hemsidan. Kunden ska gärna inspireras och stora tilltalande bilder hjälper till. Även om Nelly inte ser något egenvärde i att kunder är länge på hemsidan upplever vi en vilja från företaget att behålla kunderna på sidan. Dock med tanken att tiden på Nellys sida ska vara inspirerande och därav värdeskapande. Vad man måste akta sig för är att hålla kvar kunden på ett icke värdeskapande sätt och då slösa kundens tid. Genom översiktsbilder på varje kategori, där kunden också kan ställa in hur många bilder som ska visas, undviks att slösa kundens tid. Rosvall påtalade uttryckligen vikten av att kunna erbjuda det betalsätt som passar respektive kund. Det stöds tydligt från DIBS undersökning där vanligaste anledningen att avbryta ett köp är för att önskad betalningsmetod inte erbjuds. Finns för många snarlika alternativ är dock risken att det uppfattas som omständigt. Lean Consumptions punkt om att ge kunden det den vill *där* den vill ha det uppfylls till viss del. De flesta paket skickas direkt till den adress kunden kan välja. Paket över 2 kg måste hämtas via ombud, som inte kan väljas av kunden efter vad som passar bäst.

Nelly tar själva mått på alla plagg och redovisar detta för kunden samt anger om plagget är litet eller stort i storleken. Bilderna tas så att förstoring är möjlig och modellerna är inte två meter långa så kunderna blir lurade gällande längden på plaggen. Företaget tar hjälp av kunderna som får kommentera och bidra med information. Mixen av Nellys information och Prosumernas information strävar efter att kunderna ska bli duktiga på att hitta exakt det de vill ha. För Nellys del kan detta ge lägre returer och nöjdare kunder. Nöjda kunder som enligt Grönroos ofta blir återkommande och därav mer lönsamma kunder. För att skapa så många återkommande kunder som möjligt jobbar Nelly med kundlojalitet genom anpassade utskick.

De bästa kunderna får erbjudanden såsom förtur till rea och fri frakt. Hur effektivt detta är i att skapa kundlojalitet vet vi inte, men enligt teorin om kundlojalitet och lönsamhet är kostnaderna att behålla befintliga kunder bara runt 1/5 emot att skaffa nya.

Vissa utskick som görs är mycket kundanpassade. En segmentering som görs i databasen är att utskick om studentklänningar kommer till just de tjejer som tar studenten. Detta är ett typexempel på att genom kundanpassning ge kunden exakt *vad* den vill *när* den vill ha det. Kunden slipper mödan att leta själv, informationen är relevant och kunden lotsas från mailet till exakt rätt kategori för ändamålet. Dessutom slösar inte Nelly andra kunders tid genom att skicka ut irrelevant information till exempelvis den tjej som redan tagit studenten. Medlemskunder kan även styra vilken information de vill ta del av, till exempel om de vill få erbjudanden om barnkläder. Detta är positivt även om vi tror valen kan utvecklas och bli ännu mer specificerade än så. Dock är det viktigt att det inte blir för många val som tar tid att gå igenom och uppfattas som icke värdeskapande och krångliga. För att kunna leverera det kunden vill i rätt tid anpassar Nelly sig efter väder. När det blir den första köldknäppen skickas erbjudanden om varma halsdukar, också ett typexempel enligt Lean Consumptionens punkt om att erbjuda det kunden vill ha *när* den vill ha det. Så långt som geografiskt lokala anpassningar går Nelly inte. Men eftersom vintern når Norrland mycket tidigare och därav behovet av halsdukar uppstår tidigare tycker vi det är en relevant utveckling. Ett tillvägagångssätt vore att ip-adresser från landets norra del fick en annan startsida på Nelly, alltså en Mass Customization efter geografi. Den startsidan hade då tidigare än övriga landet fått erbjudanden om halsdukar.

5.3 Tailor Store

Tailor Store utgör ett praktexempel gällande Mass Customization på Internet. Genom deras affärsidé "Design your shirt, online" ges kunden möjlighet att på ett interaktivt sätt utforma och designa sin egen skjorta. Kunden får på så sätt exakt vad den önskar. Kunden som använder sig av Tailor Stores produkter och tjänster uppfyller mer än väl kraven för att vara en Prosumer. Kunden sköter både produktion och konsumtion helt själv. Genom att företaget äger produktionen själv samt att den är förlagd på Sri Lanka kan kunden dessutom tillgodo se sig skalekonomiska fördelar. Detta faller inom ramen för hur Davis (1987) definierar Mass Customization. Billigare produktion samt att företaget inte använder sig av egna butiker, gör att priserna kan hållas låga. Resultatet av detta är att en skjorta av samma kvalitet som Tailor Store erbjuder, kan kosta det dubbla i butik. Enligt DIBS analys är lägre priser ett av skälen att handla på internet.

Att skapa ett förtroende hos kunden är av största vikt för företaget. På så sätt kan antalet sanningens ögonblick reduceras då kunden litat mer på företaget och blir mindre tveksam. Det mest kritiska momentet är betalningen, och för detta moment anlitar Tailor Store ett externt bolag. Trots att det är ett externt bolag som sköter denna del så är den grafiska utformningen densamma här som på Tailor Stores hemsida. Detta för att vinna kundens förtroende och minska risken för avbrutet köp. Viktigt är att låta kunden känna att det är av Tailor Store den handlar av och inte av någon annan. Det är ett sätt att slå ihop lösningar så kunden enbart ska behöva handskas med en part i köpprocessen.

Det kan tyckas som krångligt för kunden att göra alla dessa val gällande tyger, knappar och manschetter, men som framkommer under intervjun med Högman, anser företagets kunder att hemsidan är enkel. Företaget hävdar att genom att låta kunden vara delaktig i designen, och

på så sätt göra det till något roligt, upplever inte kunden att tid slösas. Genom att utforma designprocesserna på hemsidan på ett enkelt sätt försöker Tailor Store göra tiden rolig och värdeskapande för kunden. På Tailor Store är kunden fullständigt involverad i designen av sin skjorta. Detta gynnar företaget då Kamali och Loker (2002) menar att ju högre grad av kundinvolvering i designprocessen, desto troligare är det att kunden köper produkten.

Kopplingarna är många om man ser Tailor Store ur ett Lean Consumption perspektiv. Företaget ger kunden exakt det den önskar exakt *när* kunden vill ha det. Eftersom produkten produceras då kunden är klar med designen av skjortan på hemsidan och klickat på ”köp”, skickas ordern direkt till produktion. För att göra kunden mindre tveksam gällande hur väl färger och mönster visas på kunden skärm, erbjuder företaget att skicka mindre tygprover hem till kunden. Detta har visat sig vara ett lyckat kast att låta kunden se och känna på tyget för att försäkra sig om att han får exakt det han vill ha. Det ger kunden möjlighet att försäkra sig om att valt tyg matchar hans övriga garderob. I de flesta fall leder hemskickade tygbitar till köp vilket visar på betydelsen av kunna ge en helhetslösning, vilket är Lean Consumptions första punkt.

Något Højman framhäver då vi träffar honom är företagets väl fungerande kundtjänst. Målet här är att alltid lösa kundens problem och företagets kundservice strävar efter att göra kunderna nöjda. Risken med en missnöjd kund är att denna blir vad Hart och Johnson (1999) kallar terrorister. Det vill säga en missnöjd kund som talar illa om företaget och därav avskräcker potentiella kunder från köp. Särskilt inom Mass Customization är detta viktigt då vi tror acceptansen för fel är lägre här än för vanliga kläder. Misslyckas du första gången med att ge kunden det den vill ha får du ingen andra chans. Det är vad Grönroos (2002) sanningens ögonblick avser. Tailor Store verkar förstå betydelsen av sanningens ögonblick då kundtjänsten jobbar målmedvetet mot att göra missnöjda kunder nöjda även om det så ska krävas tre nya skjortor.

En återköpsgrad på 60 % samt att dessa återkommande kunder fördubblat sina inköp under det senaste året, är ett kvitto på att företaget lyckats skapa lojala kunder. Tailor Store erbjuder kunden att själv välja var paketet med produkten ska hämtas ut. Det är vad Lean Consumption kallar att ge kunden det den vill ha *där* den vill ha det. Företaget arbetar idag aktivt med att matcha slipsar till vald skjorta. Detta är helt i enlighet med vår tolkning av Lean Consumption då kunden dels sparar tid att hitta en passande slips samt erbjuder en helhetslösning med kombinationer som matchar varandra. Detta har även lett till ekonomisk vinning i form av merförsäljning. En av de stora flaskhalsarna är då kunden ska ta sina egna mått. Fördelen med Tailor Store är att kunden skapar sin egen måttsida och endast behöver lägga in sina mått en gång. Måtten som läggs in sparas hos Tailor Store precis som kundens adressuppgifter och betalningsinformation. Genom att kontinuerligt sammanslå företagets lösningar kan Tailor Store reducera kundens tid och krångel. Trots detta är måtttagningen det som upplevs som krångligast för kunden och det är viktigt att arbeta med att överbygga detta tror vi. Redan idag har Tailor Store vid events erbjudit att ta mått på kunderna och är också en fördel med en eventuell filial.

Gällande kundrelationer och kundlojalitet anser vi att Tailor Store har mycket kvar att arbeta vidare med. Tailor Store påvisar en positiv ekonomisk respons då kundutskick görs till företagets kunder. Företaget arbetar i dagsläget inte aktivt med anpassade utskick. Här ser vi stora möjligheter till förbättringar i form av utskick enbart riktat till en viss kundgrupp. Det kan exemplifieras av utskick till killar som ska ta studenten och följaktligen är potentiella

skjortkunder. Fortsatta kundrelationer skulle kunna vara i form av specialerbjudande till nya kunder, eller attraktiva erbjudanden till redan befintliga kunder.

Tailor Stores kunder efterfrågar någon form lojalitetsklubb då många av dem handlar mycket på företagets hemsida. Detta är något företaget måste ta till vara på, att möta kunders önskemål. Genom en tätare kontakt med kunderna kan Tailor Store öka sin förståelse för vad kunden verkligen vill ha för att på så sätt rikta sina erbjudanden på ett noggrannare sätt. Det finns tydliga fördelar med kunder som är ”mycket nöjda” då dessa återkommer som kunder samt talar väl om företaget inför andra. För att få kunden mycket nöjd krävs det att Tailor Store inte enbart förlitar sig på sitt koncept och sina produkter, utan erbjuder det lilla extra. På så vis skulle företaget kanske få möjligheten att de kunder som inte handlar så ofta och befinner sig i likgiltighetszonen blir positivt överraskade. De kunderna hade kunnat gå från ”nöjda” till ”mycket nöjda” utifrån Hart och Johnsons (1999) modell. Visserligen arbetar företaget med hur en lojalitetsklubb skulle se ut samt att man vid tillfälle erbjudit nya kunder att få sina mått tagna av personal från Tailor Store. Reichhelds (1996) modell om förhållandet mellan kundlojalitet och högre vinst för företaget kan väl appliceras på Tailor Store. Genom att förstärka redan befintliga kundkontakter kan företaget tillgodose sig intäktsökningar. Om företaget gör detta på rätt sätt kan fortsatt positiv feedback i form av word-of-mouth genereras till företagets fördel. Ett ganska enkelt sätt som Tailor Store gör för att ge det lilla extra och överraska kunden i positiv bemärkelse är gällande leveranstiden. Företaget arbetar aktivt med att göra leveranstiden kortare och Højman menar på att det är bättre att lova kunden en leveranstid på 2-3 veckor, för att sedan leverera produkten ett par dagar tidigare än beräknat. Detta leder till goodwill från kunderna.

En av fördelarna som vi ser det, är att kunden själv bestämmer vilken ekonomisk nivå denna önskar. Tailor Store erbjuder skräddarsydda basskjortor för 298 SEK. Kostnaden stiger beroende på önskad kvalitet, detaljer och tillbehör. På så sätt kan kunden själv vara med och påverka de önskade krav och kvalitetsnivå på plagget. Detta är ett tydligt tecken på bra service från företagets sida och att ge kunden exakt vad den önskar. Företaget har tydliga bilder på tygmönster och detaljer, detta för att göra det så realistiskt som möjligt för kunden. Hade hemsidan erbjudit en mer utvecklad visuell feedback i form av en provmodell med vald skjorta på som går att rotera, skulle förmodligen vissa tveksamheter från kundens sida reduceras. Även att som kund se sin designade skjorta på en levande virtuell kropp i rörelse vore fördelaktigt då fall och passform tydligare framkommit. Att specialanpassa den virtuella kroppen efter kundens mått vore en optimeringsmöjlighet.

5.4 Stayhard

Stayhard har som mål att utveckla och bli bättre på att skapa kundlojalitet. Företaget arbetar till viss del med det redan idag. Företagen vill erbjuda missnöjda kunder en bra kundtjänst i hopp om att göra de nöjda och därigenom lojala. För att stärka kundlojaliteten bör företaget använda sig av riktande utskick. Det ska baseras beroende på vad kunden efterfrågar. Detta är en viktig punkt i Lean Consumption, att kunden uppvaktas med exakt det den är vill ha. Stayhard skickar i nuläget nyhetsbrev till sina kunder när nya produkter från varumärken de köpt vid tidigare tillfälle anländer. Vi upplever det som ett bra sätt att utnyttja kundens lojalitet till ett varumärke. Huruvida det stärker lojaliteten till Stayhard eller valt varumärke är dock oklart. Men det bör underlätta för kunderna att handla valt märke från just Stayhard.

En stor fördel som vi anser att företaget har är då kunden kommer till den kritiska betalningsfunktionen. Betalningsfunktionen är ett sannings ögonblick för företagen då de vid denna tidpunkt måste övertygat kunden så till vida att tveksamheter inte uppstår och kunden avbryter köpet. För att de kunder som vill handla på ett enkelt sätt utan att behöva registrera sig som kund tillhandahåller Stayhard en snabbkassa. Undersökningen som gjordes av DIBS gör gällande att de nordiska konsumenternas skäl till att de handlar på nätet är för att spara tid. Att det mest önskade betalningssättet är via kort, stämmer väl in på de fördelar som snabbkassan erbjuder kunden. Här räcker det att kunden fyller i personnummer, e-postadress och kontokortsnummer. Leveransen sker automatiskt till folkbokföringsadressen. Med detta betalningsalternativ erbjuds ett alternativ för de kunder som inte vill registrera sig och bli medlemmar innan köpet genomförs. Att registrera sig inför ett köp tror vi vissa kunder kan uppleva som onödigt och blir till icke värdeskapande tid. En av anledningarna till att kunden avbryter köpet kan vara att kunden måste bli medlem och registrera sig. Detta nämns som den tredje vanligaste orsaken till varför kunderna överger sin kundvagn, enligt DIBS undersökning. På så vis anser vi att Stayhard reducerat antalet avbrutna köp genom att erbjuda en snabbkassa. En nackdel med detta betalningsalternativ som vi ser det, är att de kunder som väljer snabbkassa går förlorade för företaget att skapa en djupare kundrelation till genom medlemskap. Snabbkassan kan dock fungera som en inkörspport till att senare bli medlem.

Genom att erbjuda kunden en färdig uppsättning kläder då denne valt önskad produkt erbjuder företaget en form av helhetslösning åt kunden. Stayhard matchar själva ihop den kompletta utstyrelsen som visas under kundens valda plagg på en modell. Genom direktlänkar på samma sida till de andra plaggen, kan kunden på ett smidigt sätt enkelt nå dessa och lägga i sin varukorg. Vi ser en fördel i att Stayhard själva matchat ihop plaggen mot att det bara bygger på vad tidigare kunder har köpt. Deras matchningsmetod verkar även kunderna uppskatta då Stayhard ser en merförsäljning av detta. Det här är helt i linje med Lean Consumption vilket minskar tid och krångel för kunden. Även aspekten av att kunden slipper söka efter något som matchar just den produkt han valt är även det en del av Lean Consumption tänket.

Stayhard har sett ett samband mellan kundens spenderade tid på hemsidan och andelen köp. Ju längre kunden befinner sig på Stayhards hemsida desto mer handlar den. På grund av detta samband, arbetar företaget aktivt med utvecklingen av en ny webbsida där ett av målen är att behålla kunden så länge som möjligt på hemsidan. Görs det på fel sätt riskerar hemsidan att slösa kundens tid med onödiga funktioner som håller kvar kunden på sidan. Det kan vara ej önskade erbjudanden och onödiga upprepningar. Då kommer kunden uppleva sidan som osmidig och helt emot Lean Consumptions principer. Däremot om sidan utvecklas till att kunden finner den spännande och intressant och därför spenderar mer tid är utvecklingen av positiv art.

Stayhard är det enda företaget i vår studie som inte tillåter kunderna att på hemsidan kommentera produkterna eller sätta omdömen. Då kunder i vissa fall litat mer på andra kunder än företagets information finns en risk i att stänga kunderna ute. DIBS undersökning visar att otillräcklig information om varan är en vanlig anledning till avbrutna köp. Att låta kunder förse andra kunder med information om produkterna tycks vara ett bra sätt att undkomma detta. Från Stayhards sida försöker man ge god information och visuell feedback. Företaget anger längd och vikt för modellen som poserar på bilden iförd plagget samt vilken storlek den bär. Dessutom finns en måttabell för respektive plagg. Vi tycker det är bra att skriva ut längd och vikt då detta ger kunden bättre möjlighet att sätta plagget i relation till sin egen kropp.

På företagets nuvarande sida kan kunden söka på varumärke och plaggkategori. Även detta hänger samman med Lean Consumption då det blir så enkelt som möjligt för kunden att hitta exakt vad den vill ha. Kunden kan även filtrera ner sökningen efter pris. Grönroos (2002) menar att kunden själv bestämmer sina förväntningar genom att möjligheten att önska ett prissegment.

5.5 Sammanfattande analys

Här följer en sammanfattande analys strukturerad efter Lean Consumptions sex punkter. Vi lyfter ut essentiella exemplen ur föregående företagsbaserade analyser under respektive punkt.

1. Lös kundens problem helt och hållet genom att försäkra att alla varorna och service fungerar tillsammans

Tailor Store arbetar med att matcha slipsar till varje skjorttyg. Det är för att erbjuda varje kund en fungerande helhetslösning, en slips som matchar valt skjorttyg. Vi ser även att Stayhard jobbar mot samma mål fast på grund av deras bredare sortiment sätter företaget ihop hela färdigmatchade utstyrselar. Under valt plagg ger Nelly tips på passande produkter, dessa visas däremot inte som en helhet utan var för sig. Ett sätt att motverka ett misslyckande på denna punkt ser vi från Halens som jobbar med särskilda scanningsmetoder för att färgåtergivningerna ska stämma med verkligheten. Därigenom kan kunden direkt se att nyansen kommer passa med dennes övriga plagg.

2. Slösa inte kundens tid

Ett moment där det skiljer sig mycket i hur företagen handskas med kundens tid är betalningen. I ena änden ser vi Halens vars betalning innehåller många steg som slösar kundens tid. Den andra ytterligheten är Stayhards snabbkassa där väldigt få uppgifter behöver ifyllas och därmed går det väldigt snabbt. Tailor Store upptar kundens tid på två sätt som vi vill skilja åt. Det ena är när kunden designar sin skjorta, vilket vi ser som värdeskapande tid. Det andra är icke värdeskapande tid i form av att kunden tar sina egna mått. Samtliga företag i studien betonar vikten av en smidig och enkel hemsida som kunden lätt och tidseffektivt kan använda. Alla företagen utom Tailor Store använder sig också av rekommendationer. Då kunden valt ett plagg ser den vad andra kunder som köpt det plagget, också köpt. Det är ett sätt som kan spara tid för kunden genom minskad söktid. Genom Nellys riktade utskick får kunden relevant information. På så sätt ödslar Nelly inte kundens tid med irrelevanta utskick.

3. Förse kunden med exakt *vad* den vill ha

För att förse kunden med exakt vad den vill ha ser vi två huvudsätt. Tailor Store ger sina kunder exakt den skjorta de vill ha genom Mass Customization. Det är ett väldigt effektivt sätt i den bemärkelsen då kunden kan påverka samtliga val i designen. Ett andra sätt är Nellys mycket stora sortiment för att förse alla kunder med det just den vill ha. Stayhards tillvägagångssätt att skicka mail till kunder när deras favoritmärke kommer med nya produkter, är ett försök att förse kunden med exakt det den vill ha.

4. Förse kunden med exakt vad den vill ha *där* den vill ha det

Samtliga företag i vår studie tillhandahåller handel via Internet. Detta ger kunden möjligheten att köpa exakt vad den vill ha där den vill oberoende av plats. Bara tillgången till internet krävs. För att kunden ska kunna hämta ut sin leverans vart den vill låter företagen kunden själv välja uthämningsställe i olika mån. För närvarande kan Nellys kunder inte göra detta val för större paket. Tailor Store och Stayhards kunder kan välja exakt vart uthämningen ska ske. I Halens fall är det möjligt att välja uthämningsställe men bara i området där kunden är folkbokförd.

5. Förse kunden med exakt vad den vill ha där den vill ha det och exakt *när* den vill ha det

Internethandelns natur innebär, tillskillnad mot traditionell handel, att kunden inte får tillgång till plagget i samma stund som köpet sker. Alla företag i studien påtalar vikten av att snabbt leverera. För Tailor Store innebär en snabb leverans minst två veckor, men eftersom produkten är specialanpassad efter kunden finns en högre acceptansnivå för leveranstiden. Ett annat perspektiv är att ge kunden önskad produkt vid exakt rätt tidpunkt. Det kan exemplifieras med Nellys utskick till blivande studenter om studentklänningar i anknytning till examen. Inom beklädnadsbranschen är det naturligt att jobba efter säsonger och årstider. Detta kan dock göras mer eller mindre aktivt. Nellys sätt att anpassa erbjudanden efter väder är ett proaktivt sätt att ge kunden det den vill ha *när* den vill ha det.

6. Kontinuerligt sammanslå lösningar för att reducera kundens tid och krångel

Samtliga företag ger kunden möjlighet att samla sina uppgifter på respektive hemsida genom att bli medlem. På så sätt slipper kunden vid nästa handelstillfälle uppge uppgifterna igen. I Tailor Stores fall använder företaget samma grafiska utformning vid onlinebetalning trots att betalningen sker av externt bolag. Genom att slå samman betalningslösningen med skjortköpet upplever kunden att den enbart handlar med Tailor Store. De andra företagen erbjuder ett sortiment med olika varumärken samlade på samma internetbutik och kunden slipper besöka respektive märkes egna hemsidor. Det minskar kundens söktid och krångel för att finna olika varumärken. Med lätthet kan kunden jämföra olika plagg och varumärken med varandra utan att behöva besöka olika hemsidor.

6. Slutledning

6.1 Inledning

Syftet med studien har varit att undersöka på vilket sätt Lean Consumption perspektivet kan användas och vilka effekter det kan ha för klädeshandel på internet. Under analysen har vi svarat på vilket sätt Lean Consumption perspektivet används inom de företag studien innefattar och gett exempel på det. Vi har även sett vissa effekter det medfört vilka vi diskuterar vidare här under respektive Lean Consumption punkt.

6.2 Slutsats

1. Lös kundens problem helt och hållet genom att försäkra att alla varorna och service fungerar tillsammans

Stayhard erbjuder kunden en helhetslösning i form av färdigstylade utstyrselar. Tailor Store erbjuder matchande slipsar till respektive skjorttyg. Båda dessa fall resulterar i ökad försäljning, så ett samband mellan erbjuden helhetslösning och merförsäljning görs gällande. Anledning till sambandet tror vi grundas på att många kunder vill anstränga sig så lite som möjligt. Detta kan bero på allmän tidsbrist eller bristande intresse för att handla kläder. Att då erbjudas en helt fungerande lösning med väldigt lite egen tid som insats är tilltalande. Nelly är inne på samma spår men presenterar sina matchande tips som enskilda plagg. Vi tycker Stayhards sätt att visa plaggen i sin helhet på en fysisk modell är att föredra. Det eftersom kunden får en bättre visuell feedback i det vi tror uppfattas som en mer genomtänkt matchning än Nellys separerade tips.

2. Slösa inte kundens tid

Enligt oss är det viktigt att skilja på värdeskapande tid och icke värdeskapande tid för kunden när den handlar på internet. I somliga fall är skillnaden tydlig medan det i andra fall är svårt för företaget att veta vilken tid som är vilken. Den designprocess kunden genomgår på Tailor Store är värdeskapande då kunden ser ett värde i att designa sin egen skjorta. Måttagningen är icke värdeskapande tid som blir en kritisk punkt. Här har Tailor Store märkt att många kunder stannar och inte konverterar till köp, vilket vi menar indikerar den tiden som icke värdeskapande. Slutsatsen vi drar är att om Tailor Store kan minska mödan och tiden för att ta mått kommer effekten bli högre konverteringsgrad. Lean Consumption menar att företag ej ska slösa kundens tid. Studien av Stayhard har visat på positivt samband mellan spenderat tid på sidan och köp frekvensen. Detta menar vi bör bero på att tiden uppfattas vara av värdeskapande karaktär.

Att spara tid är ett huvudskäl till varför kunder handlar på internet visar DIBS undersökning. Betalningsmomentet är en viktig punkt i köpprocessen där kunden ofta avbryter sitt köp. Icke värdeskapande tid finns ofta i betalningsfunktionen och effekten av det kan vara missad försäljning. Bland våra företag är det Halens som har mest av icke värdeskapande tid i sin betalningsfunktion. Det är här de flesta kunderna hoppar av. Stayhard har utvecklat en snabbkassa som minimerar den icke värdeskapande tiden. Vi tror effekten av detta är ett minskat antal avbrutna köp, särskilt bland de kunder som vill ha ett snabbt avslut. Den här typen av snabba och smidiga betalningsmöjligheter anser vi är något liknande företag bör anamma. En snabbkassa leder till att kunder inte blir registrerade medlemmar men företaget kan ändå tillgodose sig lojalitet då kunden uppskattar snabba köp och blir återkommande.

3. Förse kunden med exakt *vad* den vill ha

Tailor Store har lojala kunder, 60 % återkommer inom en 12 månaders period. Under vår studies gång har Tailor Store visat sig uppfylla många av Lean Consumptions punkter. Det mest tydliga är att de ger kunden exakt *vad* den vill ha genom sitt Mass Customization koncept. Vi är övertygade om att deras kundlojalitet inte skulle vara lika hög om de inte lyckades ge kunden exakt *vad* den vill ha. Alltså menar vi att ett samband finns mellan den Lean Consumption punkten och Tailor Stores uppvisade kundlojalitet. Kundlojaliteten har

också medfört ökad försäljning. Detta då de återkommande 60 % av kunderna också i genomsnitt dubblade sina inköp.

4. Förse kunden med exakt vad den vill ha *där* den vill ha det

Vi har i undersökningen sett att Halens och Nelly inte alltid kan leverera varorna exakt dit kunden önskar. För den kund som befinner sig i sin sommarstuga och inte kan få leveransen dit, tror vi företagen kan missa potentiell försäljning. Enligt oss är att få leveransen dit kunden vill helt överensstämmande med Lean Consumption perspektivet. Effekten för företag som inte lever upp till denna punkt kan alltså vara missad försäljning.

5. Förse kunden med exakt vad den vill ha där den vill ha det och exakt *när* den vill ha det

Nellys sätt att anpassa utskick efter kundens tidsmässiga efterfrågan tror vi är bra. Genom att segmentera sina kunder efter flera faktorer kan Nelly erbjuda det en viss kund söker när den vill ha det. Exemplet med studentklänningar i rätt tid tror vi leder till ökad försäljning eftersom kunden är mottaglig för just den informationen just då. Den här metoden är något övriga företag bör tillämpa. Tailor Store anser vi skulle ha mycket att vinna på att anpassa utskick till blivande studenter med måttsydda skjortor i rätt tid. Eftersom Tailor Store har en väldigt hög andel återkommande kunder vore det värdefullt att attrahera nya unga kunder. Det vore enligt oss en långsiktig investering då vi tror många av de nya kunderna förmodligen skulle bli återkommande.

6. Kontinuerligt sammanslå lösningar för att reducera kundens tid och krångel

Uppenbarligen är Prosumtion något företagen kan dra nytta av. Alla våra företag utom Stayhard låter användarna bli delaktiga genom omdömen och kommentarer. Detta underlättar företagets jobb då effekten blivit att kunder hjälper kunder genom information. Kunderna har också en tendens att lita mer på varandra än företagets information i vissa fall. Vi ser ett behov av att företaget också fortsätter vara aktiva med information. Risken finns att företagen på längre sikt kan luta sig tillbaka och tro att vad som tidigare sköts genom företagets kundtjänst nu sköts av kunderna. Om företagen är ärliga i sin information, vilket kunderna uppmärksammar i samstämmiga kommentarer, tror vi företaget kan öka sitt förtroende hos kunderna.

6.3 Diskussion och förslag till fortsatt forskning

Vårt medvetna drag att inte specificera denna undersökning till ett visst kundsegment föder en naturlig fortsättning i form av en undersökning inriktad på en viss kundgrupp. Vi tror det kan finnas påtagliga skillnader kopplat till ålder som vore av intresse att undersöka. Ett exempel är kundernas acceptansnivå när det gäller smidighet och snabbhet i köp. För vissa kunder kan upplevd säkerhet vid köpet vara betydligt viktigare än snabbheten medan andra prioriterar det senare. Kundens acceptans över leveranstid hade kunnat skilja sig beroende på om det är ett basplagg eller ett trendplagg. En segmentering byggd på produktgrupp hade därför även varit intressant.

En kunskapslucka som vår studie inte gör anspråk på är klädhandel i fysiska butiker ur ett Lean Consumption perspektiv. Det vore intressant att se på vilka sätt Lean Consumption

används och får för effekter där, eftersom skillnader mellan fysiska butiker kontra internetbutiker är väldigt stor. Kundkontakten är på ett helt annat sätt och verktygen försäljaren har för att skapa kundlojalitet är annorlunda. Målsättningen att leva upp till Lean Consumption perspektivet tror vi är användbart inom både internethandel och fysisk handel, men metoderna för att uppnå det olika.

Nästa stora utveckling av internethandel med kläder tror vi kan bli den mobilbaserade. Det finns redan idag men i liten skala. Om internethandel via mobiler slår igenom anser vi vikten av att företagen uppfyller Lean Consumption perspektivet som ännu större än vid datorbaserad internethandel. Ska det vara möjligt att handla produkter som kläder genom en mobil måste upplägget vara väldigt smidigt och lättanvänt med tydlig visuell feedback. Detta ämne har potential att bli mycket aktuellt. Fortsatt forskning inom Lean Consumption perspektivet för mobil internethandel ser vi som intressant och användbart.

Referenslista

Alpert, S.R., Karat, J., Karat, C., Brodie, C. and Vergo, J.G. (2003). *User attitudes regarding a user-adaptive eCommerce website*, User Modeling and User-Adapted Interaction, Vol. 13 No. 4, s. 373-96

Anderson-Connell, L.J., Ulrich, P.V. and Brannon, E.L. (2002). *A consumer-driven model for mass customization in the apparel market*, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 6 No. 3, s. 240-58.

Andersen, Heine (1994). *Vetenskapsteori och metodlära, En introduktion*, Lund: Studentlitteratur

Andersen, Ib (1998). *Den uppenbara verkligheten* Lund: Studentlitteratur

Anderson-Conell, L.J, Ulrich, P.V., Brannon, E.L. (2002). *A consumer driven model for mass customization in the apparel market*. Journal of Fashion Marketing and Management Vol. 6 No.3, pp.240-58.

Barsan, G., Giurgiu, L., (2008). *The Prosumer – Core and Consequences of the 2.0 web era*, Revista de Informatica Sociala, juni 2008

Cho, Hira & Fiorito, Susan S. (2008). *Acceptance of online customization for apparel shopping*, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 37 No. 5, 2009

Davis, S.M. (1987). *Future Perfect*, Addison-Wesley, Reading, MA,

Denscombe, Martyn (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Lund: Studentlitteratur

Freedman, Lauren (2008). *Merchandising the web way*, E-tailing Group Magazine, Oktober 2008

Goldsmith, R.E. and Freiden, J.B. (2004). *Have it your way: consumer attitudes toward personalized marketing*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 22 No. 2, s. 228-39.

Hart, C.W & Johnson, M.D (1999). *Growing the Trust Relationship* Marketing Management, American Marketing Association.

Jacobsen, Dag Ingvar (2002). *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur

Johannessen, Asbjörn & Tufte, Per-Arne (2007). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod* Malmö: Liber AB

Jurgenson, N., Ritzer, G., (2010). *Production, Consumption, Prosumption*, Journal of consumer culture.

Kamali, N., Loker, S. (2008). *Mass customization: on-line consumer involvement in product design*, Journal of Higher Ed Conversation Cyberspace Web Commerce, Vol. 7 No.4

Kotler, P., (1986). *The Prosumer movement: A new challenge for marketers*, Vol. 13 utgåva 1

Lean Enterprise Institutes hemsida, 2010-05-05

<http://www.lean.org/WhatsLean/History.cfm>

Moynagh, M. and Worsley, R. (2002). *Tomorrow's consumer-the shifting balance of power*, Journal of Consumer Behavior, Vol. 1 No. 3, s. 293-301.

Pine, B.J II (1993). *Paradigm shift: fram mass production to mass customization*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA

Reichheld, F.F. (1996). *The Loyalty Effect. The Hidden Force Behind Growth, Profit and Lasting Value*, Boston, MA: Harvard Business School Press

Reichheld, F.F. & Sasser, Jr. W.E, (1990). *Zero Defectiones: Quality Comes to Services*, Harvard Business Review, september-oktober s. 105-111, 1990

Ritzer, George & Jurgenson, Nathan (2008). *Producer, consumer...prosumer*. American Sociological Association, USA University of Maryland

Srinivasan, S.S., Anderson, R. and Ponnnavolu, K. (2002). *Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences*, Journal of Retailing, Vol. 78 No. 1, s. 41-50.

Svensk Distanshandels hemsida, 2010-04-19

<http://www.distanshandel.se/?page=branschfakta>

Sykess, S. (2000). *Custom-tailoring goes virtual, international with the shirt tailor and IBM*, Business News

Toffler, Alvin (1980). *The Third Wave*, Bantam Books, 1990

Toffler, Alvin (1970). *Future Shock*, Random House, New York, NY

Truck, Edvard (2006). *Lean consumption and its influence on brand*. Journal of Consumer Behaviour, No. 5, 2006

Wallén Göran, (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Lund: Studentlitteratur.

Womack, James P & Jones, Daniel T (2003). *Lean thinking – banish waste and create wealth in your corporation*.UK: Simon & Schuster

Womack, James P & Jones, Daniel T (2005). *Lean consumption*. Harvard business review, March 2005

Womack, James (2005). *Lean Consumption*, IEE Manufacturing Engineer Column, September 2005



TEXTILHÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Bryggaregatan 17 • Postadress: 501 90 Borås • Hemsida: www.textilhogskolan.se