



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

BIDRAGANDE FAKTORER VID VAL AV LEVERANSSTRATEGI - EN FALLSTUDIE I DEN SVENSKA SPORTBRANSCHEN

Kandidatuppsats, Logistikprogrammet,
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet VT 2014

Handledare:
Lars Brigelius

Författare:
Anton Wall 19910407
Robert Carlsson 19911120

Förord

Vi skulle vilja tacka Lars Brigelius som har varit vår handledare och vår seminariegrupp på Handelshögskolan som bidragit med vägledning, stöttning och inspiration. Vi skulle även vilja rikta ett stort tack till Daniel Anvell och Jonas Nygren som varit våra kontaktpersoner på INTERSPORT och som alltid funnits till hjälp när vi behövt det. Slutligen skulle vi även vilja tacka Thomas Ottosson, Per Jadersjö, Robin Ericsson, Stellan Jonsheim, Sofia Norborg och Klas Nedin som alla ställt upp helhjärtat på våra intervjuer.

Som så många gånger förr, även ett stort tack till Handels Investment!

Göteborg den 22 juni 2014

Robert Carlsson

.....

Anton Wall

.....

Sammanfattning

Titel: Bidragande faktorer vid val av leveransstrategi – En fallstudie i den svenska sportbranschen

Författare: Anton Wall och Robert Carlsson

Arbete: C-uppsats vårterminen 2014, Logistikprogrammet, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Handledare: Lars Brigelius

Nyckelord: Leveransstrategi, lastbärare, säsongsvariation, godsflöde

INTERSPORT AB är en av Sveriges ledande sportkedjor med ca 150 butiker utspridda över hela landet. I dagsläget har INTERSPORT ett centrallager lokaliserat i Landvetter där 40 % av det totala godsflödet till butik passerar med hjälp av Posten som transportör. Nuvarande leveransstrategi innebär ett paketflöde från centrallager till respektive butik där Posten sköter all transport och samordning.

Till hösten 2014 löper nuvarande transportavtal ut och ett nytt avtal ska förhandlas fram med lämplig transportör. Med bakgrund av detta finns det intresse i att undersöka vilka faktorer som spelar in i valet av leveransstrategi.

I detta arbete framhålls de faktorer som spelar in i valet av leveransstrategi samtidigt som det undersöks huruvida de förbättringsfaktorer som identifierats som prioriterade är genomförbara. Faktorerna belyses utifrån ett butiksperspektiv, ett lagerperspektiv samt ett strategiskt perspektiv.

Det framkommer att det finns en mängd olika faktorer som spelar in. De mest centrala, det vill säga de som samstämmigt nämns inom varje perspektiv, kan härledas till lastbärare och möjligheten att förändra leveransstrategi. Utifrån dagens flöde analyserar vi möjligheten till förändring samt ger en avslutande rekommendation om ett godsflöde kombinerat av pall och paket

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.2.1 Teoretisk problemdiskussion	2
1.2.2 Praktisk problemdiskussion	3
1.2.3 Problemanalys	4
1.3 Syfte.....	5
1.4 Frågeställning.....	5
1.6 Definitioner	5
1.7 Företagsbeskrivning.....	6
2. Metod	7
2.1 Metodteori	7
2.1.1 Företagsekonomisk forskning	7
2.1.2 Intervjuteori.....	8
2.1.3 Nulägesteori	10
2.2 Tillvägagångsätt.....	11
2.2.1 Definiera förutsättningarna	11
2.2.2 Nulägesanalys.....	12
2.2.3 Teoriinsamling.....	12
2.2.4 Genomförande.....	13
2.3 Känslighetsanalys.....	15
2.3.1 Teorikritik.....	15
2.3.2 Empirikritik.....	16
2.3.3 Korrigering	17
3. Teoretisk referensram	18
3.2 Branschspecifika egenskaper.....	18
3.3 Godstyper och produkttyper.....	19
3.4 Butikslogistik.....	20
3.5 Beslutsnivåer	20
3.6 Beslutsfattande.....	21
3.7 Lärande logistik	21
3.8 Flexibilitet i logistik	22
3.9 Logistiska målmixen.....	22
3.10 Totalkostnadssynsätt.....	23
4. Empiri	25
4.1 Nulägesanalys.....	25
4.1.1 Fallbeskrivning	25
4.1.2 Säsongsvariationer.....	26
4.1.3 Logistikstruktur.....	27
4.1.4 Kommunikation och IT.....	28

4.1.5	Trender & Framtid	28
4.2	Butiksperspektiv.....	28
4.2.1	Butiksintervjuer	28
4.3	Lagerperspektiv.....	31
4.3.1	Fysiskt flöde	31
4.3.2	Lagerintervju	35
4.4	Strategiskt perspektiv.....	37
4.4.1	Strategisk intervju	37
5.	Analys	39
5.1	Beslutsfattande.....	39
5.2	Olika påverkansfaktorer	39
5.3	Centrala påverkansfaktorer.....	42
5.4	Genomförbarhet.....	43
5.5	Effekter	47
6.	Slutsats	48
6.1	Svar på frågeställning	48
6.2	Fortsatt forskning.....	50
6.3	Rekommendation.....	50
	Källförteckning	51
	Bilagor	53
	<i>Bilaga 1. Frågor intervju nulägesanalys</i>	53
	<i>Bilaga 2. Frågor intervju butiker.....</i>	54
	<i>Bilaga 3. Frågor intervju lager.....</i>	55
	<i>Bilaga 4. Frågor intervju strategisk</i>	56
	<i>Bilaga 5. Tabeller över sportbranschen.....</i>	57

Tabellförteckning

Tabell 1. Redogörelse av antal butiker i olika storleksintervall.....	32
Tabell 2. Påverkansfaktorer som nämnts i samband med intervjuer gällande leveransstrategi.....	40
Tabell 3. Dagens godsflöde och antal utlämningsdagar.	43
Tabell 4. Illustration av utfall vid förändring av antal leveransdagar.	44
Tabell 5. Antal pall uträknat med 13,67 kolli lastade per pall.	46
Tabell 6. Antal pall uträknat med 18 kolli lastade per pall.	46
Tabell 7. Antal pall uträknat med max 2 m ³ i volym per pall.....	46

Figurförteckning

Figur 1. Illustration av transportörens kontaktytor i leveransprocessen.....	4
Figur 2. Illustration av metodens upplägg.....	7
Figur 3. Illustration av projektets livscykel.....	11
Figur 4. Illustration av sökprocessen. (GöteborgsUniversitetsbibliotek, 2014).....	13
Figur 5. Modell över tillvägagångssättet vid val av transportör enligt Weber (2000).	21
Figur 6. Illustration av logistiska målmixen. (Lumsden 2006).....	23
Figur 7. Totalkostnadsmodell enligt Aronsson et al (2013).	24
Figur 8. Modell över INTERSPORT: s ledningsstruktur. Konstruerad av författarna.	25
Figur 9. Nedbrytning av INTERSPORT: s ledningsstruktur. Konstruerad av författarna.	26
Figur 10. Butikernas totala volym på ett år.....	32
Figur 11. Butikernas totala antal kolli på ett år.....	33
Figur 12. Antal dagar butikerna tar emot gods per år.	33
Figur 13. Säsongsindex över antal kolli till butik på ett år.....	34
Figur 14. Redogörelse säsongsvariation i antal levererade kolli till en exempelbutik.	35
Figur 15. Illustration av godsflödets säsongsvariation i relation till brytpunkt 13,67.	45

1. Inledning

Kapitlet inleds med en kort bakgrundsredogörelse av transporters bidrag i handelns utveckling. I anslutning till den följer en övergripande problemdiskussion som smalnar av mot vårt ämnesval och mynnar ut i ett konkret syfte och i uppsatsens frågeställning. Kapitlet avrundas med avgränsningar och definitioner samt en utförlig företagsbeskrivning.

1.1 Bakgrund

Sverige är en del i en allt mer globaliserad värld. Den svenska ekonomin har steg för steg internationaliserats och på så vis integrerats med utvecklingen i världsekonomin. Vidare har utvecklingen allt mer gått mot minskade kostnader för transporter, kommunikation, informationsöverföring samt allt snabbare och säkrare transporter vilket resulterat i nya strukturer av handel. (Hansson et al 2007)

Traditionellt sett är distribution av gods uppbyggt via direkttransporter mellan produktion och slutkund. Transportsystemet är uppbyggt med länkar mellan producerande enheter och konsumerande enheter. En vidareutveckling av denna struktur har sedan skett för att tillfredsställa både den konsumerande enhetens krav på frekventa transporter och transportörens krav på hög fyllnadsgrad. Detta system kallas navsystem. Navsystemets innebörd är en centraliserad hub, exempelvis ett centrallager, med möjlighet att distribuera till alla konsumerande enheter genom en samlastningsfunktion från de producerande enheterna. (Lumsden 2006)

Transporter och transportsystemets utveckling påverkar olika verksamheter och branscher på olika sätt. I denna fallstudie kommer sportbranschen belysas genom företaget INTERSPORT AB.

Sportbranschen har överlag utvecklats enormt sedan sekelskiftet. Inom en period av tio år har branschens omsättning fördubblats (se bilaga 5). Vid en jämförelse med övriga branscher inom sällanköpsvaruhandeln syns det tydligt att sportbranschen är en av de klara vinnarna. Förklaringar som tas upp till sportbranschens tillväxt är bland annat hälsotrend och branschglidning.

Det råder sedan många år tillbaka en pågående hälsotrend i dagens samhälle. Fler och fler har blivit allt mer hälsomedvetna och motionerar därmed mer vilket i förlängningen gynnar sportbranschen. En ytterligare faktor är branschglidning, vilket exempelvis innebär att konsumtionen av sportkläder har ökat, det har blivit en livsstil att bära friluftskläder. I samband med det har sportbranschen tagit tillfället i akt och utökat ett basutbud av kläder och därmed närmat sig den traditionella klädhandeln och därmed också modebranschen. (Reithner 2011)

I Sportbranschen har dock konkurrensen ökat rejält den senaste tiden (se bilaga 5). Nyetableringar och ökande e-handel gör det allt svårare för befintliga aktörer på marknaden. Sportbranschen gör skäl i att vara observant över den nya konkurrensen. Det ryktas att sportbranschen är på väg att bli den nya elektronikbranschen där aktörerna passivt väntar på nästa konkurs. Den tesen är emellertid något överdriven, prispress och konkurrens är ingen nyhet, varje bransch har tidigare genomgått samma fas. Utan tvekan väntar tuffare tider men Sporthandeln bör ändå se ljusst på framtiden. Det finns nämligen ingen anledning att ifrågasätta att den pågående tillväxten och hälsotrenden skulle avstanna vilket därmed innebär att det finns utrymme för nya aktörer och ökad konkurrens. (Arnberg 2012)

1.2 Problemdiskussion

1.2.1 Teoretisk problemdiskussion

Baker et al (2010) beskriver Pareto-regeln som uppskattar att 80 % av produktens betydelse består av tilläggstjänster och logistik men att det enbart resulterar i 20 % av kostnaderna. Logistikerna blir därmed en viktig faktor för att skapa kundvärde, och därmed lönsamhet, oavsett produktens värde.

Christopher et al (2004) beskriver karaktäristiken inom modebranschen som ger oss en förståelse för logistikens betydelse inom branschen. Logistik har likt utvecklingen i andra branscher blivit en av kärnprocesserna inom detaljhandeln och det blir därmed relevant att även vårt ämnesval har en inriktning mot logistiken inom detaljhandeln.

Vidare botten sig ämnesvalet i det stadiet av förändring som sportbranschen befinner sig i och som beskrivs av branschens största facktidning (Sportfack 2013). Nya konkurrenter, en prispressad bransch och samtidigt en marknad med tillväxt gör att det finns potential att bli lönsamma med rätt engagemang och effektiva processer, men också en risk att tappa sin lönsamhet och sina marknadsandelar vid avsaknad av effektiva processer.

Vid utformning av värdekedjor är det viktigt att ha i åtanke att det finns olika mål, beroende på position i värdekedjan, som därmed strävar åt olika riktningar. Simchi-Levi et al (2007) tar upp vikten av avvägningen mellan dessa mål för att optimera det totala värdeskapandet i kedjan. Några av dessa motstridiga mål är butikens vilja att få kontinuerlig och frekvent påfyllning från centrallager för att undvika lager som inskränker på försäljningsytan i förhållande till distributörens vilja att ha hög fyllnadsgrad och därmed mindre frekventa transporter. Flera liknande avvägningar måste ständigt göras i en värdekedja.

1.2.2 Praktisk problemdiskussion

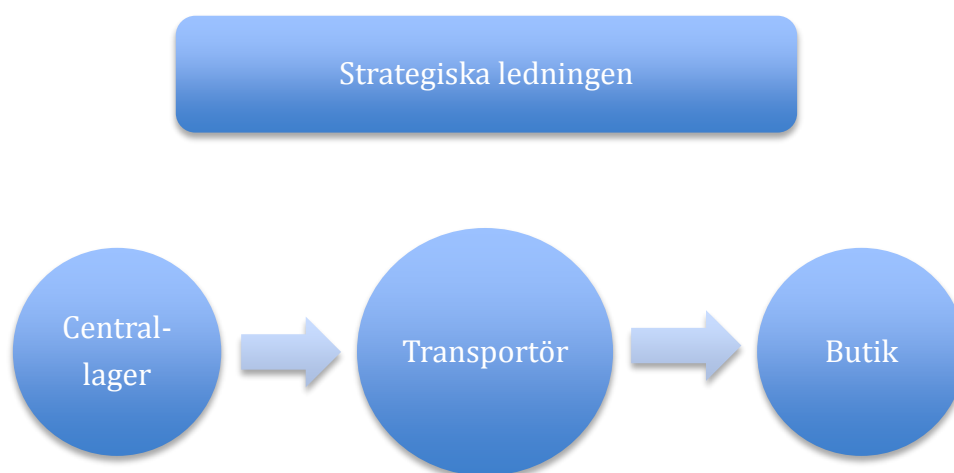
Vad gäller logistiken inom INTERSPORT: s verksamhet så ger säsongvariationer, en stor mängd egna märkesvaror, nyutvecklad E-handel och nuvarande transportupplägg med Posten en indikation på komplexitet i varuflödet. För att fortsätta vara en ledande aktör på svenska marknaden krävs det att logistikprocesserna är av hög kvalitet. Med hänsyn till att det under hösten 2014 kommer att genomföras en upphandling kring valet av transportör och att verksamheten karaktäriseras av ovan nämnda karaktärsdrag blir ämnesvalet relevant att belysa ur INTERSPORT: s synvinkel. Lyckas man med en kostnadseffektiv transportlösning kan detta bli en bidragande faktor i framtida lönsamhets- och tillväxtmål för INTERSPORT Sverige AB.

Som tidigare nämnt kommer det till hösten 2014 ske en upphandling mellan transportföretag angående vilken tredje part som skall sköta distributionen mellan centrallager och butik. INTERSPORT har idag en distributionsstruktur där leveranser sker via paket, vilket innebär att varje enskilt paket räknas som en transportenhet. Paketleveranser kan tyckas låta mindre effektivt på grund av associeringen med

småskalighet än exempelvis leveranser via pall. Det måste dock poängteras, likt vad som beskrivs av Lumsden (2006), i teorin om den logistiska målmixen, samt av Aronssons et al (2013) teori om totalkostnadssynsättet, att en förändring i en viss funktion kan leda till en negativ påverkan på en annan. En positiv påverkan i distributionsflödet kan exempelvis leda till negativ effekt vad gäller hantering i butik eller lager och därmed leda till högre totalkostnad. Föregående val av transportör bottnade sig på vilken transportör som erbjöd lägst pris precis som enligt teorin förklaras som den vanligaste beslutsfaktorn (Gadde & Håkansson, 1998).

1.2.3 Problemanalys

Som det beskrivs ovan har logistiken fått en central roll inom detaljhandeln och blir allt mer en viktig pusselbit för att skapa kundvärde och bidra till företagets framtida lönsamhet. INTERSPORT har likt många andra företag valt att centralisera sin lagerverksamhet och låter en tredje part sköta leveranser mellan centrallager och butik. 2014 kommer en upphandling ske med transportörer angående vilken tredje part som skall sköta leveranser mellan centrallager och butik och det blir således viktigt att belysa olika perspektiv som har avgörande roll för valet av transportör och därmed leveransstrategi. Det finns två fysiska kontaktytor mellan INTERSPORT och transportören som sköter leveranserna mellan centrallager och butikerna samt en övergripande kontrollfunktion genom den strategiska ledningen.



Figur 1. Illustration av transportörens kontaktytor i leveransprocessen.

Första kontaktytan är mellan transportör och centrallagret som packar och förbereder godset som transportören skall leverera till butik. Vidare tar butikerna emot och hanterar godsleveranserna som transportören förser dem med från centrallagret. Övergripande över dessa två kontaktytor finns den strategiska ledningen. Denna funktion fungerar som en kontrollfunktion över flödet mellan centrallager och butik samt innehar ansvaret och beslutsfrågorna som påverkar hela leveranskedjan. Dessa fysiska kontaktytor har identifierats i samråd med INTERSPORT då de är både påverkbara och synliga. Detta leder oss till valet att belysa tre perspektiv på INTERSPORT: s leveransstrategi:

- *Butiksperspektivet* - Innefattar hur leveranserna påverkar butiksarbetet.
- *Lagerperspektivet* - Innefattar hur lagret påverkas av leveranser samt en redogörelse av det faktiska flödet.
- *Strategiska perspektivet* - Innefattar beslutsfattares syn på leveranserna.

Nuvarande leveransstrategi är paketleveranser via transportören Posten. Denna leveransstrategi har olika påverkan beroende på vilket perspektiv som blir belyst.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att genom en fallstudie belysa vilka faktorer som anses viktiga att ta hänsyn till vid valet av leveransstrategi mellan centrallager och butik inom ett svenskt företag i sportbranschen.

1.4 Frågeställning

Vilka faktorer anses viktiga att ta hänsyn till vid valet av leveransstrategi med avseende på butiksperspektivet, lagerperspektivet och det strategiska perspektivet, samt är en förändring av leveransstrategi genomförbar utifrån de mest centrala faktorerna och dagens godsflöde?

1.6 Definitioner

För att underlätta läsningen av arbetet ges följande förklaringar och definitioner:

Kolli definieras i detta arbete som transportenheten i varuflödet. Därmed innebär det att kolli i dagsläget är synonymt med paket.

Paket motsvarar i detta arbete dagens lastbärare med en maxvikt på 35 kg.

Pall definieras i detta arbete som en lastbärare med måtten 120x80 cm och en maxkapacitet volymmässigt på 2 m³.

3PL, Tredjepartslogistik innebär i detta arbete den tredje part som hyrts in för att utföra transportererna mellan centrallager och butik.

1.7 Företagsbeskrivning

INTERSPORT AB är en ledande detaljhandelskedja med inriktning mot sportartiklar och fritidskläder. Uppkomsten av INTERSPORT inträffade 1961 då sportfackhandlare kallade till möte för att resonera hur man skulle hantera konkurrensen från de nyöppnade varuhusen. Mötet ledde till att Sportsam Ekonomisk Förening skapades vilket 1974 innebar att bolaget INTERSPORT Sverige AB bildades. INTERSPORT Sverige AB är en del av IIC-INTERSPORT International Corporation som är världens ledande sporthandlare med över 5400 butiker i 40 länder världen över. I Sverige finns det i dagsläget ca 150 butiker. Under 2011 var 82 % av Sveriges befolkning någon gång inne i en av INTERSPORT: s butiker. (IntersportSverige, 2014)

I INTERSPORT: s butiker säljs produkter och varor från märkesleverantörer så som Asics och Nike men också egentillverkade märken, exempelvis Firefly och Protouch. I dagsläget finns ett centrallager i Landvetter som drivs av Schenker där 40 % av alla varor passerar igenom, resterande 60 % anländer direkt från leverantör till butik. (IntersportSverige, 2014)

2. Metod

Uppsatsens metodavsnitt är uppbyggt i tre huvudsakliga delar. Vi inleder med att ge en teoretisk förklaring till våra metoder. Vidare förklarar vi vårt faktiska tillvägagångssätt och relaterar det till vår metodteori. Avslutande stycke beskriver problematik som vi har stött på samt hur vi skulle kunna ha utfört arbetet annorlunda.



Figur 2. Illustration av metodens upplägg.

2.1 Metodteori

2.1.1 Företagsekonomisk forskning

Det är viktigt att poängtera att en företagsekonomisk forskningsmetod befinner sig i ett sammanhang som måste förklaras innan man beskriver de olika verktyg som kan användas för företagsekonomisk forskning (Bryman & Bell 2013).

Till en början förklaras två olika typer av forskningsstrategier; kvantitativ och kvalitativ forskning. En kvantitativ forskning kan betraktas som en kvantifiering av insamling och analys av data. En kvalitativ forskning lägger istället vikt vid ord och inte kvantifiering under insamling och analys av data. På senare år har en kombination av dessa båda forskningsmetoder blivit allt vanligare. Exempelvis kan en kvantitativ forskningsmetod

bli ett stöd för den kvalitativa forskningsmetoden eller så kan den ena metoden fylla en lucka som den andra metoden inte klarar av att besvara. Vidare kan olika aspekter av en och samma företeelse stödjas av en flermetodsforskning (Bryman & Bell 2013).

Reliabilitet, replikerbarhet och validitet är kriterier för att företagsekonomisk forskning kan anses trovärdig. Reliabilitet är förmågan att få samma resultat om studien skulle göras om, replikerbarhet innebär att studien skall vara möjlig att genomföra igen och validitet är bedömningen för huruvida slutsatserna hänger ihop med undersökningen eller inte (Bryman & Bell 2013).

En fallstudie innebär en detaljerad och ingående beskrivning av exempelvis en organisation, en plats, en person eller en händelse och rör den komplexitet och unika situation som uppvisas vid just detta fall (Bryman & Bell 2013).

2.1.2 Intervjuteori

En intervju går under kategorin primärdata då det är data som samlas in direkt från en person eller organisation. Det finns tre olika typer av intervjuer, strukturerad intervju, semistrukturerad intervju och ostrukturerad intervju. Fördelen med strukturerade intervjuer är att en grad av kontinuitet följer igenom hela intervjun. Det uppstår dock en viss nackdel då det finns risk att gå miste om eventuella insikter som kommer fram under pågående intervju. I en ostrukturerad intervju så finns det risk för bristande konsistens samtidigt som det på ett positivt sätt kan öppna upp för personen som intervjuas att bli mer frispråkig och själv prata om vad som han eller hon upplever som viktigt. En semistrukturerad intervju innebär en kombination av de två övriga. (Myers, 2013)

Myers (2013) tar upp egenskaperna att kunna locka fram samt lyssna på intervjuobjektet som de två viktigaste egenskaperna. Vidare så är det viktigt att vid intervjutillfället ställa öppna frågor som tar former som: vem, varför eller var? Detta leder ofta till svar som inte är begränsade utan mer beskrivande och att man därav slipper ja- eller nej-svar. Ett exempel på en bra och öppen frågeställning är: skulle du

kunna berätta lite mer om...? På så vis är möjligheterna större att kunna samla in en god mängd kvalitativ data.

När det gäller intervjuer kan det vara fördelaktigt att först börja med en intervju som vid intervjutillfället sedan kan leda till fler intervjuer. Detta i linje med tekniken "snowballing" där en intervju leder till en annan vilket i förlängningen leder till att en stor och bra mängd data insamlas. (Myers, 2013)

Potentiella problem under intervju

Nedan listas några potentiella fallgropar och problem som är bra att ha i åtanke inför en intervju:

- *Förtroende.* Det finns en risk att personen som blir intervjuad undanhåller information som denne anser vara känslig. Om det är potentiellt viktig information får det följden att datainsamlingen inte blir komplett.
- *Tidsbegränsning.* Givet en bestämd tidsram kan även det innebära att datainsamlingen inte blir fullständig. Det kan även få följden att data stressas fram som inte är relevant vilket leder till ett överflöd av data.
- *Intervju med ledning.* Intervjuas enbart personer i företagets ledning finns det en risk att man går miste om den breda verkligheten.
- *Hawthorne-effekten.* Personen som intervjuar är inte en osynlig neutral personlighet. Detta kan få följden att han eller hon tolkar eller påverkar informationen på ett visst sätt.
- *Oklart språk.* Personen som intervjuar kan uttrycka sig otydligt och bli missförstådd vilket innebär att det inte alltid är en självklarhet att intervjuobjektet förstår frågan.

Praktiska förslag inför intervju

Myers (2013) tar upp några praktiska förslag att tänka på inför en intervju:

- *Intervjua flera olika personer.* I en kvalitativ studie är det en fördel att intervjua flera personer för att på så vis erhålla flera olika perspektiv.
- *Förbered intervjumanus.* Även om planen är att göra en ostrukturerad intervju gäller det att vara väl förberedd inför intervjun. Det finns tre riktlinjer att tänka på när det kommer till formulering av intervjufrågor:

1. Korta, förståeliga frågor leder till detaljerade svar från deltagarna.

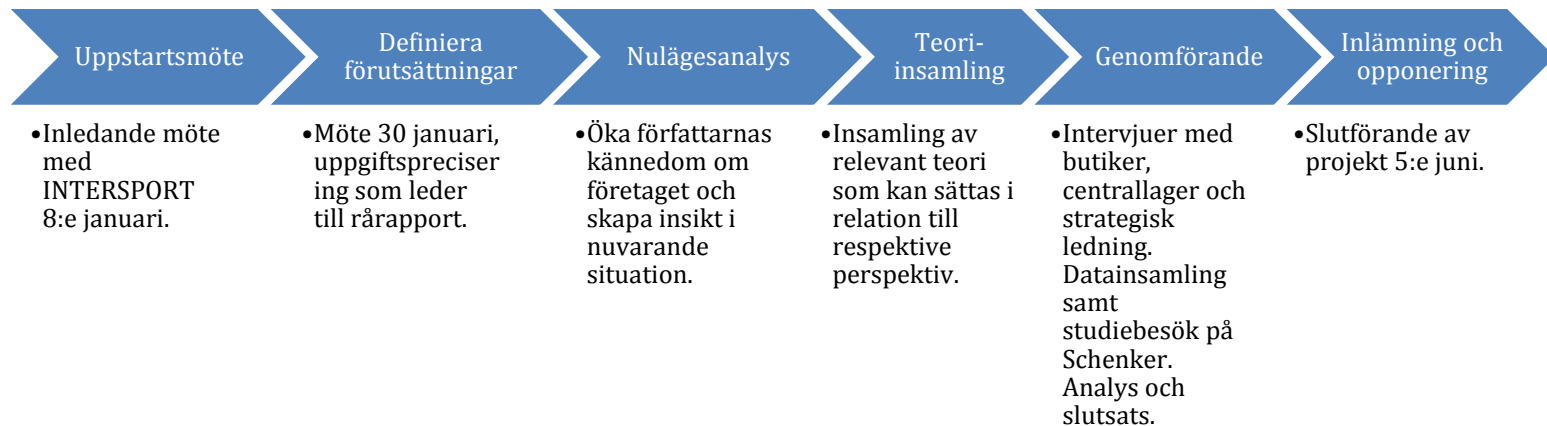
2. Frågor som ber deltagarna att återge ett specifikt händelseförlopp uppmuntrar en fylligare beskrivning.
 3. Ett fåtal, öppna frågor fungerar bättre än en lång serie trångsynta frågor.
- *Använd "mirroring"*. Mirroring innebär att intervjuaren vid frågor eller kommentarer använder sig av samma ord och fraser som intervjuobjektet använder. Tekniken minskar chansen att frågeställaren påverkar resultatet genom sitt eget språk.
 - *Inspelning*. Det kan vara en god idé att spela in en intervju för att sedan kunna spela upp intervjuobjektets exakta ord. En nackdel med inspelning kan dock vara att personen som intervjuas undviker att ta upp saker som han eller hon anser vara känsliga. Spelas inte intervjun in bör det föras anteckningar under intervjun som sedan sammanställs till en full intervju så fort det finns tillfälle. Ju längre man väntar desto mindre kommer man ihåg.

2.1.3 Nulägesteori

Aaker & McLoughling (2010) beskriver hur en nulägesanalys är uppbyggd samt lämpligt tillvägagångssätt. En nulägesanalys kan delas upp i olika faktorer som bör ingå. De nämner faktorer som kunder, konkurrenter, marknad och interna egenskaper som lämpliga att utgå från i utförandet av en nulägesanalys.

2.2 Tillvägagångsätt

För att enkelt illustrera tillvägagångsättet följer nedan en tidslinje för projektets livscykel. De olika momenten beskrivs mer utförligt längre ned i detta kapitel.



Figur 3. Illustration av projektets livscykel.

2.2.1 Definiera förutsättningarna

Som Aronsson et al (2013) tar upp är det viktigt att redan från början definiera förutsättningarna för arbetet då detta utgör grunden för vad som komma skall. Vårt samarbete med INTERSPORT inleddes 8:e januari där vi presenterade oss själva för Daniel Anvell, logistik- och IT-chef på huvudkontoret i Mölndal. Vi förklarade vårens upplägg med C-uppsats och att vi var mycket intresserade av INTERSPORT: s verksamhet och deras logistik. Daniel Anvell föreslog att vi undersökte ett problemområde inom deras logistikverksamhet och tog sig an uppgiften att vara vår kontaktperson. Vi bokade därmed in ytterligare ett möte i januari där både INTERSPORT och vi själva skulle fundera över relevanta ämnesområden.

På vårt andra möte diskuterade vi lämpliga uppsatsområden. Då fick vi en första uppfattning om möjligheten att skriva om nu valda uppsatsområde vilket sedermera mynnade ut i vår rårapport. Vi stämde sedan av med handledare på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet för att säkerställa att området logistik med kopplingen till INTERSPORT var relevant och genomförbart. Vidare kom vi överens med Daniel Anvell

och Jonas Nygren, som är lager- och distributionsansvarig och arbetar på huvudkontoret i Mölndal, att det vore lämpligt att utföra en nulägesanalys som ett första steg i vårt projekt.

2.2.2 Nulägesanalys

Vi valde att intervjua ovan nämnda respondenter på INTERSPORT: s huvudkontor för att få information till en nulägesanalys vars syfte är att reda ut INTERSPORT: s situation i dagsläget och på så vis även belysa relevanta uppsatsområden inom logistik. Samtidigt ville vi även skapa oss själva en överblick för att få bättre förståelse och bli mer träffsäkra i våra analyser och i vårt tillvägagångssätt. Nulägesanalysen ingår sedan som ett kapitel i det slutgiltiga resultatet.

Logistik- och IT-chef samt lager- och distributionsansvarig är ledande chefsbefattningar inom INTERSPORT: s organisation vilket innebär att de har en detaljerad bild av hur INTERSPORT: s verksamhet i dagsläget fungerar. Med teorin som beskrivs av Myers(2013) i åtanke valde vi att förhålla oss till en semistrukturerad intervju för just nulägesanalysen vilket innebär att vi förberett frågor inför intervjun samtidigt som vi även ställde in oss på att kunna ta upp spontana frågor under själva intervjun. Frågorna var utformade att beröra delar som Aaker & McLoughling (2010) menar med fördel kan inkluderas i en nulägesanalys. I förlängningen mynnade nulägesanalysen även ut i vår planeringsrapport. Se bilaga 1 för intervjufrågor.

2.2.3 Teoriinsamling

I detta avsnitt förklaras tillämpningen och urvalet av vår teoretiska referensram och stycket är en förklaring till hur vi angripit vårt empiriska material med hjälp av teorin. Teorin är tänkt att kunna sättas i relation till det resultat som framkommit via empiriska studier av de olika perspektiven.

Vår teorisökning har utgått från att hitta relevant teori som kan relateras till respektive perspektiv. För att kunna väva samman perspektivspecifik teori har vi även valt att försöka belysa logistikfunktionen ur ett helhetsperspektiv. Exempelvis är butikslogistik, produktgenskaper och beslutstagande specifika för respektive perspektiv medan

logistiska målmixen är insamlad ur ett helhetsperspektiv. Dessa avsnitt redogörs utförligt i teorikapitlet nedan.

Under uppsatsskrivandets inledande skede erbjöd Handelshögskolan föreläsningar i bland annat informationssökning. Vi har därför utgått från hur erfarna föreläsare från ekonomiska biblioteket anser att man bör utföra sin informationssökning inför uppsatsskrivandet, vilket redovisas i figur 4.



Figur 4. Illustration av sökprocessen. (GöteborgsUniversitetsbibliotek, 2014)

När vi sökt sekundärkällor har vi använt oss av exempelvis Göteborgs Universitets databas GUPEA ,Google Scholar och ScienceDirect . Våra primära källor är de intervjuer och den datainsamling som genomförts. Utifrån vår frågeställning söktes källor med hjälp av relevanta sökord. Exempel på sökord som använts är: *store logistics*, *strategic logistics* och *third part logistics*.

2.2.4 Genomförande

Vår studie är en fallstudie av en logistisk aktivitet inom INTERSPORT: s verksamhet. Vår frågeställning är uppdelad i de olika perspektiv som beskrivits i problemformuleringen

vilket också medför en konkretisering och förenklad uppgiftspreciseringen. Detta också för att tydliggöra vilken metod som tillämpats till respektive del vilket innebär att resultatet i det stora hela burits fram genom olika metoder. Likt vad som beskrivs av Bryman & Bell (2013) kan man med fördel använda både kvalitativa och kvantitativa metoder för att belysa olika aspekter ur en och samma företeelse eller situation om en viss metod lämpar sig bättre för en viss aspekt.

Vi valde som ovan nämnt att börja med en nulägesanalys vilket innebar att vi fick en god insikt i rådande situation. Det klargjorde även vilka förutsättningar vi hade att arbeta med, vilket förenklade hela arbetsprocessen.

För att belysa lagerperspektivet har vi utfört en intervju och deltagit i en rundvisning på centrallagret i Landvetter, som drivs av Schenker, med Stellan Jonsheim som är lagerövervakare. Vi har även använt data från vår uppdragsgivare INTERSPORT för att få en helhetsbild över lagerperspektivet. Data består av Postens sändningshistorik det senaste året vilket har använts för att illustrera det faktiska flödet. Denna kvantitativa metod har åskådliggjort olika förhållanden mellan vikt, volym och leveransfrekvens. Detta då kvantitativa delar enklast illustreras utifrån diagram och siffror. Anledningen till att vi väljer att kombinera intervju med dataredogörelse är att metodvalen tillsammans ger en helhetsbild över lagerperspektivet. Exempelvis blir viktförhållanden svåra att åskådliggöra via en intervju och intervjun blir i detta fall ett komplement till dataillustreringen.

Vidare intervjuade vi fyra olika butiker valda i samråd med Jonas Nygren för att täcka upp ett så stort butiksperspektiv som möjligt vilket är i linje med Myers (2013) praktiska förslag inför intervju. Butikerna är utvalda på grund av sin karaktäristik där det är godsmängd som utgör urvalet. Dessa butiker kommer i vårt arbete representera övriga butiker med samma karaktär. Butikerna intervjuades på plats hos respektive butik där lageransvarig alternativt butikschef var respondent.

Respondent för respektive butik var;

Lageransvarig Jönköping A6, (Thomas Ottosson)

Lageransvarig Göteborg Nordstan, (Per Jadersjö)

Lageransvarig Göteborg Backaplan, (Robin Ericsson)

Lageransvarig och Butikschef Varberg City, (Sofia Norborg och Klas Nedin)

Intervjuerna har sedan sammanställts i empirin där vi belyst butikernas syn på INTERSPORT: s leveranser. För att resultatet ska vara jämförbart har en strukturerad intervju genomförts med respektive butik precis som Myers (2013) beskriver som fördelaktigt i sin metodteori.

Likt butiksperspektivet, har även det strategiska perspektivets metodval varit intervjuer. Vi har intervjuat logistik- och IT-chef, Daniel Anvell, samt lager- och distributionsansvarig, Jonas Nygren, som representerar för INTERSPORT: s logistikavdelning vilket motsvarar vårt strategiska perspektiv för att avgöra vad de ansåg är betydande faktorer för val av leveransstrategier. Inför samtliga intervjuer gjorda i arbetet har ett intervjumanus med korta, öppna och förståeliga frågor förberetts för att kunna genomföra intervjun så som Myers (2013) föreslår.

I samband med besöket i Jönköping på INTERSPORT: s butik A6 gjordes även ett studiebesök på INTERSPORT: s e-handels-lager i Taberg för att öka vår förståelse av INTERSPORT: s organisation även om e-handel inte kommer tas upp vidare i detta arbete.

2.3 Känslighetsanalys

2.3.1 Teorikritik

Vår teoriinsamling har till stora delar varit omfattande och vi har gjort försök till att avgränsa teoriavsnittet till att vara överskådligt och användbart. Önskvärt vore att i framtiden kunna utveckla arbetet och dess omfattning och därmed även ge arbetet en ännu större tyngd genom fler teoriavsnitt.

Överlag kan det vara värt att framföra en synpunkt gentemot att arbetets teorier ofta bekräftas av analysen och resultatet medan det inte framkommer någon teori som motbevisas. Det kan dock vara så att vedertagna teorier överensstämmer väl med INTERSPORT: s verksamhet vilket vårt arbete visar.

2.3.2 Empirikritik

I samband med att vi har utfört vår empiristudie finns det vissa aspekter som bör uppmärksammas som potentiella risker till ett rättvisande resultat. Likt vad Bryman & Bell (2013) beskriver är det viktigt att kunna göra studien igen på samma sätt som vi har gjort, alltså att den är replikerbar. Det är därför viktigt att specificera tänkbara faktorer som påverkat vårt resultat. I fallet när vi studerat lagerperspektivet är det vår uppdragsgivare som tillhandahållit sändningshistorik vilket innebär att vi helt enkelt förlitat oss på att data stämmer samt att den är relevant. Om data visar sig missvisande skulle detta alltså kunna vara en potentiell risk, men vi har stor tilltro till vår uppdragsgivare då det även ligger i dennes intresse att få ett rättvisande resultat.

Uppdragsgivaren har även varit av stor betydelse när det gäller val av butiker att intervjua vilket skulle kunna vara missvisande om butiken inte är representativ för liknande butiker av samma karaktäristik. Dock anser vi att uppdragsgivaren har en förståelse för vilka butiker som är representativa och därmed anses valet av butiker relevant. Det finns en risk för att vi, genom att endast välja en liten andel av det totala antalet butiker, ger ett resultat som inte är tolkningsbart. Återigen anses det dock som mindre troligt då uppdragsgivaren har god kännedom om företaget och är av viljan att uppsatsen skall resultera i ett användningsbart material.

Naturligtvis skulle en enkätundersökning av alla företagens butiker vara till fördel men då uppsatsen är av begränsad omfattning anser vi att intervjuer är lämpligare och tillräckligt för att kunna besvara frågeställningen och ger oss även en djupare informationsinsamling än vad en enkätundersökning hade inneburit.

När det gäller det strategiska perspektivet så innebär det en risk att enbart intervjua två personer vilket kan ses som ett något begränsat urval för att belysa ett fullständigt

strategiskt perspektiv, särskilt då det inte går att undgå en något subjektiv uppfattning i enlighet med Hawthorne-effekten (Myers 2013). Det innebär också en risk att likt vad Myers (2013) beskriver kan uppstå vid intervjuer med en ledning då ledningens uppfattning kanske inte speglar verkligheten. Risken minskar dock då vi i vår uppsats belyser fler perspektiv än endast den strategiska ledningen. Eftersom vårt ämnesval berör logistik är det också relevant för oss att främst intervjua ansvariga inom logistik. Därmed anser vi att vårt val av logistik- och IT-chef samt lager- och distributionsansvarig som respondenter är lämpligt. Båda befinner sig på hög chefsnivå och är väl insatta i företagets logistikverksamhet. Det är dock viktigt att vara medveten om att logistikfunktionen även berör andra funktioner i verksamheten och att andras strategiska val spelar in på de beslut som respondenterna tar.

Eftersom vi har använt oss av olika kombinationer av intervjuer när vi redogör de olika perspektiven finns det en risk att jämförbarheten blir lidande då vi eventuellt får skillnader i svaren. Däremot har vi utgått från frågor i samma teman och jämförbarheten är därmed möjlig.

2.3.3 Korrigering

De kvantitativa resultat som sändningshistoriken från Posten har givit oss, har gett oss en förståelse för omfattningen av leveranserna och karaktäristiken på verksamheten. Inför kommande rapporter eller som rekommendation till framtida uppsatser inom samma område anser vi att det vore lämpligt att inleda projektet med dataanalys. Urval av respondenter och liknande uppgifter kan då anpassas till verksamhetens karaktär. Med detta sagt anser vi inte att vårt urval skulle blivit annorlunda frånsatt att vi varit mer självsäkra på urvalet.

3. Teoretisk referensram

I nedanstående kapitel redogörs för teori som kan kopplas till de tre perspektiv som belyses i denna uppsats. Avsnittet avslutas med teori som är övergripande för de tre perspektiven. Teorigenomgången ger en teoretisk inblick i tänkbara faktorer som spelar in vid val av leveransstrategi. Vidare ger teorigenomgången en förståelse för den komplexitet beslutsfattare står inför vid val av leveransstrategi. Den teoretiska referensramen underlättar läsarens förståelse för ämnet och de tänkbara teorier som kan relateras till det empiriska materialet vilket gör att uppsatsens resultat senare i arbetet blir enklare att tolka och förstå med hjälp av de teorier som presenteras nedan.

3.2 Branschspecifika egenskaper

Industribranschen har länge präglats av användning av effektiva logistiklösningar. Inom detaljhandeln ses logistiken numera också som en av kärnprocesserna. Detta sedan Walmart, som föregångsexempel, effektivt sänkt sina kostnader genom effektiva distributionslösningar. Däremot bör man vara tydlig med att logistikkostnaden är en större andel av totalkostnaden inom detaljhandeln (Bjerre & Kotzab, 2005). Modebranschen, som sportbranschen allt mer närmar sig vilket också nämns i vår bakgrund, karaktäriseras av fyra grundläggande egenskaper som beskrivs av Christopher et al (2004).

- *Hög osäkerhet* – Efterfrågan är sällan stabil och påverkas av faktorer som väder, film och kändisar.
- *Korta produktcykler* – Ofta säsongsbaserade produkter för att fånga modetrender.
- *Låg förutsägbarhet* – Hög osäkerhet i efterfrågan och beställningar inför säsonger läggs långt i förväg vilket gör prognoser svåra.
- *Hög andel impulsköp* – Köpbeslut tas ofta i butik och det blir därmed viktigt att produkterna finns tillgängliga i butiken.

Ovan nämnda karaktäristik ger oss en förståelse för att logistiken har stor betydelse inom detaljhandeln och modeindustrin. För att kunna konkurrera på en marknad med ovan nämnd karaktäristik krävs en förmåga att ta hänsyn till totalkostnaden i hela varuflödeskedjan och använda logistikstrategier som klarar av dessa karaktärsdrag. (Ferne & Sparks, 2004)

3.3 Godstyper och produkttyper

Produktens egenskaper spelar stor roll vid transporter och logistik. Det finns i huvudsak fyra stycken samband som bör tas hänsyn till enligt Baker et al (2010).

Volym och viktförhållandet.

Vid ett förhållande där volymen är låg och vikten hög, exempelvis vid frakt av stål och plåt, är ofta effektiviteten hög. I ett förhållande där volymen är hög och vikten låg är ofta effektiviteten låg exempelvis vid frakt av blöjor eller frukostflingor.

Distributionskostnaden är ofta högre för transporter med hög volym än för hög vikt (Baker et al 2010).

Värde och viktförhållandet.

Vid ett förhållande med hög vikt och lågt värde är transportkostnaden dyr, medan ett förhållande där värdet är högt och vikten låg kan transportkostnaden ofta absorberas av produktvärdet. Däremot är lagerkostnaden betydligt högre för högvärdiga produkter och det finns således ett motsattsförhållande där jämvikt behöver uppnås (Baker et al 2010).

Utbytbarheten.

Om en produkt har hög utbytbarhet uppstår stora kostnader i distributionskedjan. Detta med anledning av att efterfrågan på produkten snabbt kan förändras, både positivt och negativt och därmed innebära antingen stora bristkostnader eller kapitalbindning (Baker et al 2010).

Högrisk produkter.

Extrema egenskaper i form av begränsad hållbarhet, ömtålighet eller vid risk för skador kräver speciella egenskaper i distributionskedjan och medför därmed också kostnader (Baker et al 2010).

3.4 Butikslogistik

Traditionellt sett har pris, produkt och marknadsföring varit givna källor för att skapa konkurrensfördelar. Det innebär att butikslogistik tidigare har ignorerats som en källa till kundvärde. Att kunna navigera genom detaljhandeln på ett bekvämt, roligt och effektivt sätt är i dagsläget viktigt för att skapa kundvärde. Butikslogistiken möjliggör att på ett effektivt sätt kunna navigera genom detaljhandeln och således bidra till ökat kundvärde och därmed bli ytterligare en faktor för att kunna skapa konkurrensfördelar. Mätningen av butikslogistiken kan vara produkttillgänglighet eller tillträde till produkten, returnering, öppettider eller orderinformation. (Bouzaabia, et al., 2012)

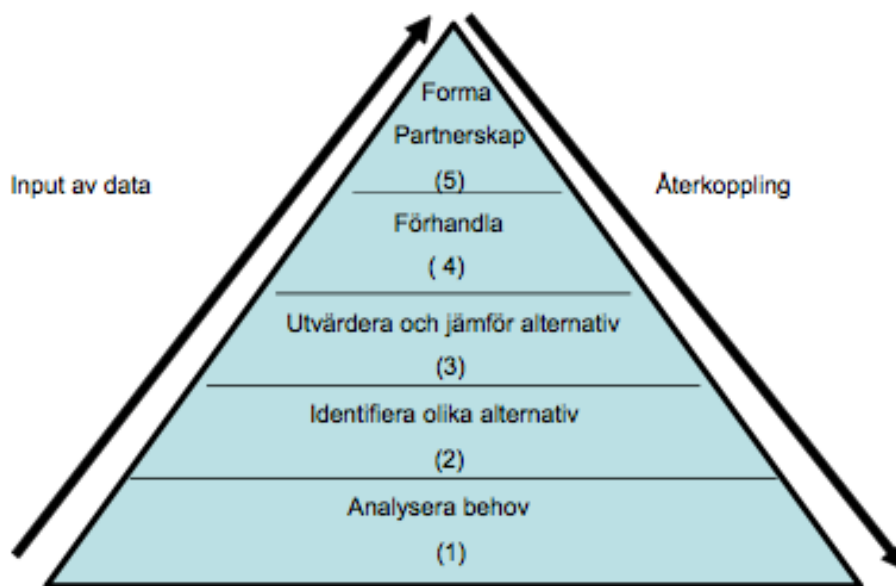
Teorin beskriver också att en effektiv butikslogistik, om den hanteras på rätt sätt, kan leda till en värdeskapande shoppingupplevelse och blir således viktig för verksamheten och skapar både kundvärde och lojalitet. Vidare förklaras att; rätt information på produkterna, korrekta påfyllningsnivåer i butik och en rätt utformad butikslayout är faktorer som ur ett butikslogistiskt synsätt har stor påverkan på kundvärdet företaget erbjuder. (Bouzaabia, et al., 2012)

3.5 Beslutsnivåer

De beskrivs i teorin olika beslutsnivåer som finns inom en organisation. De tre olika beslutsnivåerna är strategisk, taktisk och operationell nivå. Strategiska beslut är beslut som ofta tas av chefer på hög nivå i organisationen och som sträcker sig över en längre tidsperiod där strukturerade beslutsunderlag sällan är tillgängliga och man kan sällan förutse utfallet. Den kan exempelvis vara större investeringsbeslut i form av byggandet av ett nytt centrallager. Den operationella nivån är beslut som tas längst ner i organisationen och är ofta rutinbeslut i den dagliga verksamheten där strukturerade beslutsunderlag finns tillgängliga och besluten fattas av medarbetare i hela organisationen där utfallet oftast kan förutses. Den taktiska nivån är beslut som tas av mellanchefer i organisation och är en kombination av strategiska och operationella beslut. (Simchi Levi & Kaminsky, 2007)

3.6 Beslutsfattande

Ett tillvägagångssätt vid val av transportör illustreras genom figur 5. Webers tillvägagångssätt består av fem olika steg, från behovsanalys till att partnerskapet är fastställt. Inledningsvis identifieras transportbehovet för att sedan identifiera vilka transportörer som finns tillgängliga och dess lösning av transportbehovet. Traditionellt väljer transportköparen den transportör som erbjuder lägst pris, vilket sker genom en enkel procedur där transportörerna tävlar mot varandra (Gadde & Håkansson 1998).



Figur 5. Modell över tillvägagångssättet vid val av transportör enligt Weber (2000).

Övriga vanliga kriterier vid utvärdering av transportörer är kvalitet, leveransprecision, geografisk täckning och teknisk kompetens. Dock poängteras att transportören sällan klarar av alla kriterier utan vid fjärde och femte steget i processen förhandlas den mest optimala lösningen fram för att sedan inleda partnerskapet. Uppföljning och återkoppling sker sedan för att fastställa att det uppsatta målet följs. (Weber 2000)

3.7 Lärande logistik

Vidare tar Esper et al (2007) upp att det är fördelaktigt att ha en lärande logistikstruktur. Med det menas att man anammar en lärande företagskultur där organisationen är duktig på att skapa, ta till sig, överföra samt modifiera nya kunskaper och insikter. Det största motståndet till en lärande logistik är ofta den befintliga

företagskulturen. Det gäller att kunna ifrågasätta långvariga rutiner, antaganden och åsikter (Sinkula, et al., 1997). Esper et al (2007) menar att förmågan hos företaget att läsa sig snabbt sannolikt kan innebära en konkurrensfördel. Det bygger på antagandet att företag som lär snabbare än sina konkurrenter därmed förbättras snabbare och i förlängningen är effektivare gällande att leda marknaden med nya strategiska val.

Det kan även vara viktigt att ha en lärande logistikstruktur i samband med val av sina aktörer i Supply Chain. Det är fördelaktigt att integrera med aktörer i Supply Chain som man kan lära av samt att relationen är sådan att den främjar lärande. Detta är saker som Logistikchefer bör ha i åtanke när de väljer leverantörer och aktörer, det är fördelaktigt om organisationerna liknar varandra i form av grundläggande kunskap, policys och kommersiella motiv. Ju mer organisationerna liknar varandra desto effektivare logistikorganisation (Esper, et al., 2007).

3.8 Flexibilitet i logistik

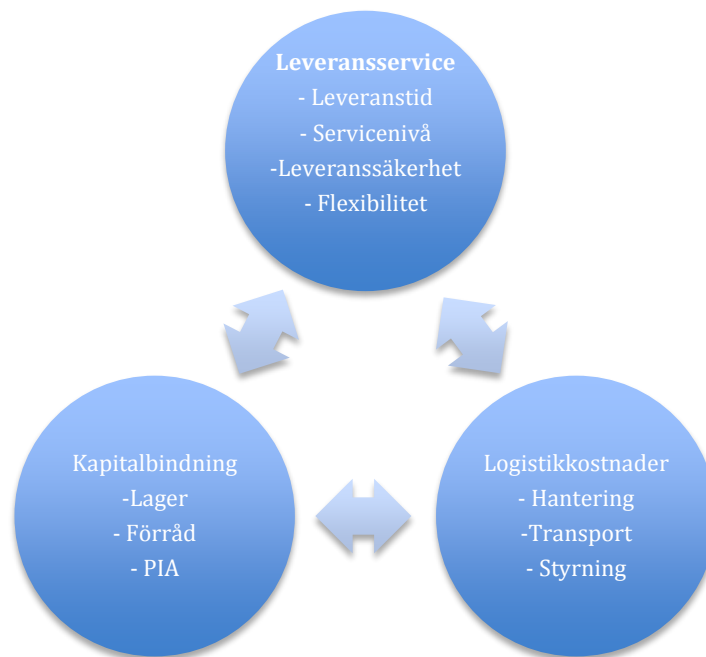
De företag som har varit mest lyckosamma med avseende på tillväxt och lönsamhet är de företag som har den mest flexibla och dynamiska företagsmiljön. Samtidigt är det viktigt att behålla ett samspel mellan nya strategiska riktningar och den operationella effektiviteten för att hänga med i den föränderliga marknaden. Därför måste företag positionera sig utifrån sina unika egenskaper och utöver det behålla ett flexibelt och dynamiskt angreppssätt vilket i förlängningen innebär en förmåga att uppnå nya konkurrensfördelar (Abrahamsson, et al., 2003).

Det har blivit ett allt tydligare fokus på logistik och logistik erkänns numera som en faktor för att skapa konkurrensfördelar. Det är däremot viktigt att beakta att det är en förutsättning att ha en flexibel miljö för att kunna bevara en uppnådd konkurrensfördel. Detta kan te sig i att företaget exempelvis sätter upp logistikbarriärer vilket gör det svårt för andra företag att imitera logistikstrukturen (Esper, et al., 2007).

3.9 Logistiska målmixen

För att fortsätta vårt teoretiska avsnitt krävs en förklaring av vad som menas med logistisk effektivitet. Logistik effektivitet innebär en grundläggande avvägning mellan leveransservice, kapitalbindning och logistikkostnader som benämns som den logistiska

målmixen (Lumsden 2006). Det finns ett tydligt samband mellan de olika delarna som i sin tur påverkar räntabiliteten i företaget och således lönsamheten.

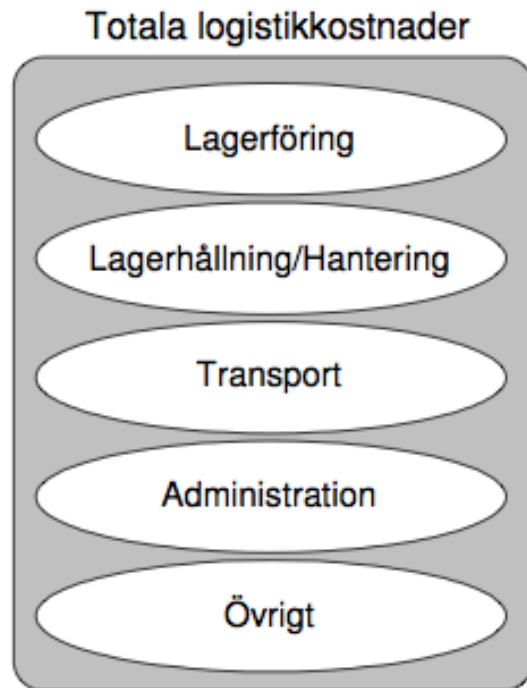


Figur 6. Illustration av logistiska målmixen. (Lumsden 2006)

Sambandet kan enkelt illustreras genom att ge ett exempel på en åtgärd för att sänka transportkostnaderna. Åtgärden blir att minska antalet sändningar. Dock leder en minskad frekvens i leveranserna till högre kapitalbindning, större lager och sämre service till kunderna genom en lägre sändningsfrekvens (Lumsden 2006). Det är därför viktigt att poängtera att åtgärder med syfte att reducera någon av kostnadsdrivarna kan påverka andra delar negativt.

3.10 Totalkostnadssynsätt

För att koppla samman teorin om den logistiska målmixen med logistikens olika kostnader kommer vi beskriva totalkostnadssynsättet som tas upp av flera olika författare. Teorin om att inkludera alla kostnader i logistikflödet för att effektivt driva sina logistikprocesser beskrivs tydligt av Aronsson et.al (2013).



Figur 7. Totalkostnadsmodell enligt Aronsson et al (2013).

Anledningen till varför totalkostnadssynsättet är viktigt, liksom beskrivningen av den logistiska målmixen, är att vissa åtgärder med positiv påverkan på en kostnadspost får en negativ påverkan på en annan. Vid utvärdering av alternativ behöver man alltså ta hänsyn till kostnadsförändringar som de olika alternativen medför. (Aronsson et al 2013)

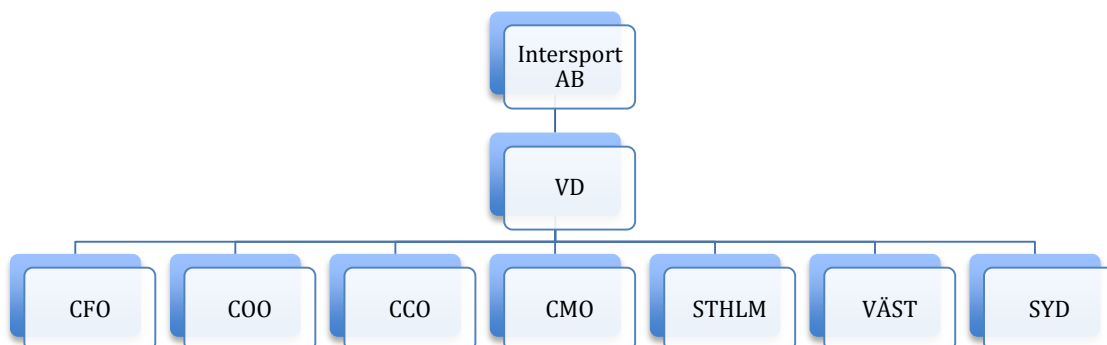
4. Empiri

I detta kapitel sker inledningsvis en redogörelse i form av en nulägesanalys av INTERSPORT: s verksamhet för att sedan redogöra resultatet av vilka faktorer som belyses utifrån de olika perspektiven. Nulägesanalysen ökar förståelsen för verksamheten vi beskriver i vår fallstudie och gör att kommande analys och slutsats enklare kan bli förståeliga.

4.1 Nulägesanalys

Följande nulägesanalys av INTERSPORT är baserad på en intervju genomförd med logistik- och IT-chef, Daniel Anvell samt lager- och distributionsansvarig, Jonas Nygren. Intervjufrågorna finns bifogade i bilaga 1.

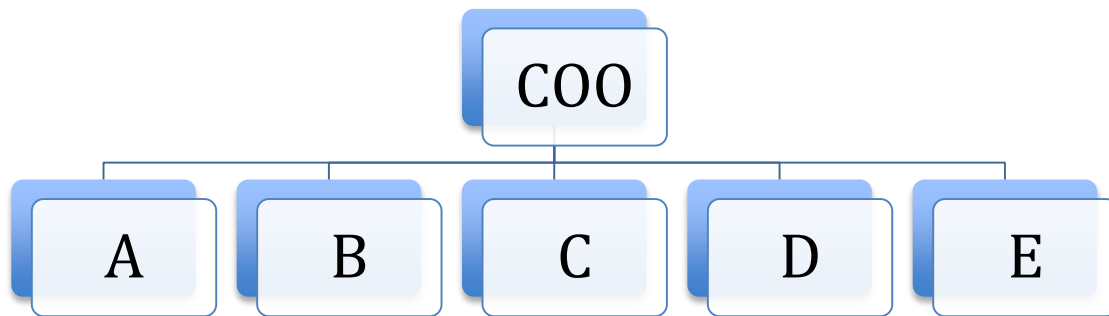
4.1.1 Fallbeskrivning



Figur 8. Modell över INTERSPORT: s ledningsstruktur. Konstruerad av författarna.

INTERSPORT: s varumärke ägs av den globala koncernen IIC som är världens största sportkedja, medan INTERSPORT Sverige AB i sin tur ägs av alla företagets handlare. INTERSPORT har en grundläggande struktur enligt ovan illustrering. INTERSPORT har en övergripande person som har positionen VD. VD-funktionen har stabsfunktioner för olika administrativa uppgifter. Företaget är uppdelat i fyra olika övergripande funktioner med en ansvarig inom varje område. Funktionerna är ekonomi(CFO), operationellt (COO), försäljning (CCO), marknadsföring (CMO) samt tre stycken

regioner. Regionerna är separata bolag och INTERSPORT är antingen fullständig ägare eller delägare. Varje region har ansvar för ett antal butiker.



Figur 9. Nedbrytning av INTERSPORT: s ledningsstruktur. Konstruerad av författarna.

Vidare så kan sedan varje funktion delas in i så kallade Business Units där det existerar fem stycken olika fokusområden. Varje Business Unit har sedan ett team med olika uppdrag, exempelvis en logistiker, en marknadsförare etcetera. Uppdelningen i Business Units är av anledningen att INTERSPORT vill byta fokus från att exempelvis en person endast ansvarar för alla sköinköp till att ansvara för alla inköp inom samma Business Unit. Lösningen blir därmed mer kundorienterad och fokuserar på en helhetslösning där det blir möjligt att koordinera och matcha inköp inom samma Business Unit. I förlängningen innebär det att det går att matcha färg och stil av exempelvis både ett par skor och träningskläder. Uppdelningen i Business Units kommer även framöver att finnas i butikskonceptet.

4.1.2 Säsongvariationer

Inom INTERSPORT är det även viktigt att förstå hur produktgrupper, sortiment och säsongvariationer påverkar företagets logistikflöde. I huvudsak är det tre stycken produktgrupper; konfektion, skor och sport. Dessa grupper delas sedan in, likt ovan beskrivet, i Business Units. Försäljningsmässigt finns mellan 7-12 säsonger. Säsongerna är starkt väderberoende och ger företaget ett mycket ojämnt flöde under ett

verksamhetsår. Detta får följden att prognos och planering blir svårt och är en problematisk faktor vad gäller logistik. Företaget har även ett mycket brett sortiment med många olika produkter.

4.1.3 Logistikstruktur

Logistikstrukturen är i dagsläget uppdelad och därmed något komplex. Företaget har ett centrallager som drivs i Schenkers regi. 40 % av företagets produktflöde skickas via centrallagret medan resterande andel levereras av leverantörer så som Asics direkt till butik. Alla egna märkesvaror skickas via centrallagret. I dagsläget sker identifieringen av varor plats specifikt istället för på produktnivå. Det innebär att det inte finns ett utvecklat lokaliseringssystem i realtid utan varan identifieras när den passerar en specifik plats, exempelvis centrallagret. Det går således inte att spåra en varas position under distribution.

Distributionen mellan centrallager och företagets butiker sköts av Posten. Alla leveranser sker via pakettleverans. Valet av transportör grundade sig i att företaget har ett brett sortiment med små volymer av flera olika produkter samt att INTERSPORT tidigare haft en målsättning att ha frekventa leveranser till sina butiker, vilket inneburit leveranser 5-6 dagar i veckan. Det bör dock tas i beaktning att den frekvens som inledningsvis var tänkt inte längre sker, målet som är satt av INTERSPORT är istället leverans 2-3 dagar i veckan. Dagens samarbete med Posten är i dagsläget fördelaktigt prismässigt utifrån rådande leveransstruktur och leveransstörningarna är små.

I dagsläget är priset att skicka ett paket XXX kr styck och motsvarande att skicka pall kostar XXX kr styck med nuvarande transportör. Ur ett kostnadsperspektiv framräknat av INTERSPORT finns det en brytpunkt på 13,67 kolli som är kostnaden för pall dividerat med kostnaden för paket, vilket visar vid hur många kolli det blir mer lönsamt att använda pall som lastbärare. Övre restriktioner för en pall är 2 m³ i volym samt 16-18 kolli per pall. INTERSPORT har dock valt att använda paket i alla lägen i dagens leveransstrategi.

4.1.4 Kommunikation och IT

INTERSPORT har i dagsläget ett förhållandevis nytt Microsoft Dynamics AX implementerat som affärssystem. Det är dock väldigt omfattande och inte fullt integrerat till dagens processer. Integrationen mellan huvudkontor och butik är bra, det råder full transparens och leverantörerna är sammankopplade via EDI-länkar. Med Posten saknas integration men kontakten med centrallagret som drivs av Schenker uppdateras dagligen.

4.1.5 Trender & Framtid

Inom sportbranschen finns det även viktiga trender och faktorer att ha i beaktande. Sportbranschen har vuxit kraftigt de senaste 10 åren och gynnas av en hälsotrend samt ett "female shift", vilket innebär en trend med ökad försäljning till kvinnor. Vidare är det en bransch i förändring genom omfattande globalisering vilket innebär prispress samt nya stora aktörer på den svenska marknaden att förhålla sig till.

4.2 Butiksperspektiv

I detta avsnitt kommer vi att sammanställa resultatet av intervjuerna med respektive butik. De intervjuade butikerna är som tidigare nämnt framtagna utifrån storlekskriterier. Storleksordningen är; Jönköping, Nordstan, Backaplan, Varberg City. Intervjufrågorna finns bifogade som bilaga 2.

4.2.1 Butiksintervjuer

Gods från centrallager

Inledningsvis förklarar tre av fyra respondenter att godsmottagning och avrapportering av ankommet gods är en tidskrävande och omfattande procedur. Detta då det i dagsläget är nödvändigt att scanna av varje enskilt paket som idag motsvarar ett kolli. Den respondent som inte upplevde att detta var ett omfattande och tidskrävande arbete mottager inte lika stor mängd gods som övriga butiker i vår undersökning gör. Butikerna är vidare överens om att det finns aspekter som försvårar hanteringen. Posten genomför i dagsläget en ompackning och sortering av paket för att varje butik ska få sin sändelse. Denna ompackning är idag bristfällig, tunga och otympliga varor

staplas ofta överst vilket får följderna att ömtåliga varor under dessa varor tar skada. Streckkoder på paketen är svårtillgängliga och sällan vända på ett sätt som möjliggör enkel scanning.

När det gäller hantering av gods är alla butiker samstämmiga och anser att gods som anländer från centrallagret är mer lätthanterligt än det gods som skickas direkt från leverantör till butik. Detta beror bland annat på att det från centrallagret är färdiga etiketter på produkterna samt att det är en enklare procedur att lägga in dessa produkter i datasystemet.

Fördelar och nackdelar

Uppfattade fördelar och nackdelar utifrån dagens leveranser varierar utifrån storlek på butik. Den större butiken upplever att paketflödet inte är optimalt ur deras perspektiv då de har ett mycket större flöde än en mindre butik. Den mindre butiken ser dock inte paketflödet som en nackdel, trots detta är alla butiker överens om att ett pallflöde skulle vara applicerbart på deras butik. Ur ett sorteringsperspektiv så är butikerna positiva till att paketen märks med tejp beroende på om de är varor till grundsortimentet eller om det är påfyllning av sortiment. Detta underlättar när upppackningsordning ska prioriteras då påfyllningsorders ofta är mer brådskande.

Sorteringen är i övrigt omfattande då en leverans inte är sig lik från dag till dag. I och med att godset anländer i paketform blir felsök omfattande när paketantalet inte stämmer vilket inte skulle vara fallet vid användning av större lastbärare då det innebär färre antal enheter. Vidare tas leveranstiden upp som en fördel när den hålls, vilket oftast är fallet med nuvarande transportör. Genomgående anser butikerna att samarbetet med Posten har blivit bättre och bättre även om vissa nackdelar har identifierats.

Godsmottagning

Respondenterna är eniga om att utrymmet i godsmottagningen i dagsläget är tillräckligt utifrån dagens leveranser. Respondenterna poängterar dock att det kan bli problematiskt i samband med säsongsvariationer då det anländer höga volymer av gods

vid högsäsong. Det vore därmed önskvärt för butikerna med ett jämnare flöde från centrallagret även om det finns en förståelse för sortimentets säsongsinriktade karaktäristik. Vidare förklaras från alla respondenter att godsmottagning inte har någon större påverkan på butiksarbetet.

Alla butiker beskriver returflöde och avfallshantering i samband med godshantering men är överens om att dessa aspekter är av liten betydelse sett till deras arbetsbörda.

Informationsutbyte

Informationsutbyte i samband med leverans sker genom att respektive butik erhåller ett mail från INTERSPORT med leveransinformation. Ytterligare ett mail skickas från Posten till butik strax innan Postens leverans anländer till butiken. Butikerna tar upp att de gärna skulle vilja ha denna information skickad till sig tidigare än i dagsläget för att på så vis bättre kunna planera för den sändning som kommer anlända.

Butikerna berättar att lastbilschaufförerna är den tydligaste kontakten med transportföretaget, Posten. Det är för närvarande olika chaufförer dagligen för alla butikerna vilket de tar upp som en nackdel. Respondenterna beskriver att det vore fördelaktigt om det funnits en regelbundenhet i vilken person som utför transporten. På så vis skulle butikerna kunna bygga en relation med transportören och därmed underlätta för att lösa problem på plats när de uppkommer.

Val av transportör och utvärdering

De intervjuade butikerna nämner alla att urvalsprocessen av dagens transportör är gjord centralt i INTERSPORT:s organisation vilket innebär att de inte var delaktiga vid valet. De är dock positiva till att de nu blir delaktiga i en kartläggning av leveransstrategier i samband med detta arbete.

Det visar sig att tre av respondenterna varit i kontakt med Posten i form av utvärderingsmöten på grund av en stor mängd avvikelser med avseende på leveranserna. Efter dessa utvärderingsmöten har avvikelserna minskat drastiskt och leveranserna fungerar bättre. Vidare så framstår det att Jonas Nygren, lager- och distributionsansvarig är en stor del av utvärderingen då det är han som kopplas in när det inträffar större systematiska fel.

Förbättringspotential

Butikerna identifierar olika kritiska förbättringspunkter som de prioriterar högst beroende på sin unika situation. Vid intervjun med den största av de utvalda butikerna framkommer det att för att förenkla hanteringen så vill butiken ha uppdelade leveranser beroende på vilket flöde varan tillhör. Exempelvis påfyllningsleveranser skilda från grundorderleveranser för att de har olika prioritet vid uppackning. De medelstora butikerna nämner pallflöde och ett jämnare flöde som önskvärda förbättringar. Båda förändringarna är med avsikt att förenkla hanteringen i butiken. Den minsta butiken nämner till skillnad från de övriga butikerna inte hanteringsmässiga problem utan uttrycker en önskan att ha bestämda leveransdagar vilket i dagsläget inte efterföljs.

Likt vad en av butikerna nämner som en prioritet så nämner även de övriga butikerna att pallflöde hade förbättrat hanteringen av gods. Vidare är alla butiker eniga om att uppdelning och packning av paket går att förbättra avsevärt.

4.3 Lagerperspektiv

Lagerperspektivet består av två olika delar. Först redogörs perspektivet genom att vi belyser dagens fysiska flöde från centrallager till butik med hjälp av olika diagram. Sedan beskrivs perspektivet utifrån en intervju med Stellan Jonsheim, lagerövervakare, för att redogöra hur godset hanteras. Intervjufrågorna till lagerintervjun finns bifogade i bilaga 3.

4.3.1 Fysiskt flöde

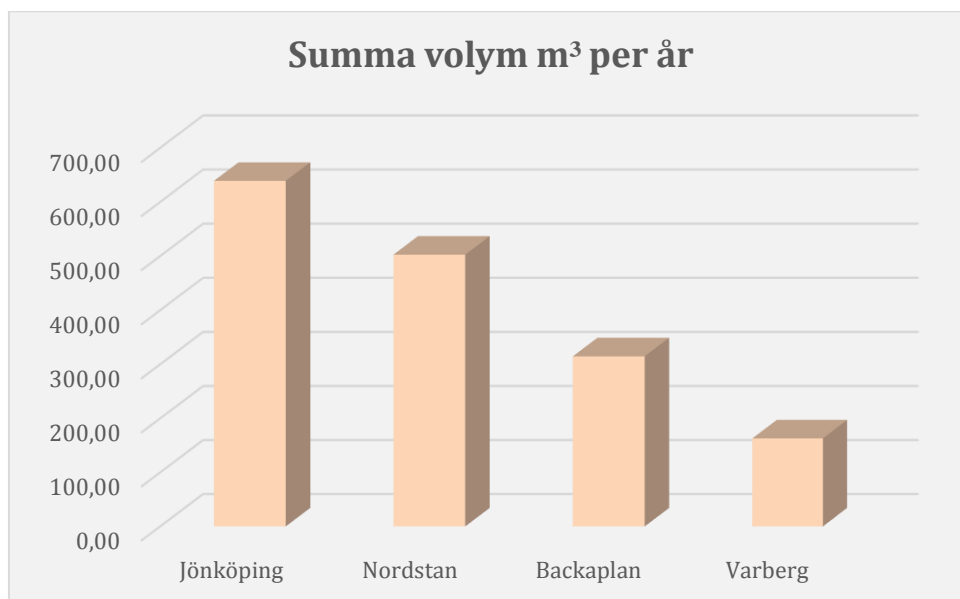
Som ovan nämnt så har INTERSPORT ett stort butiksnät över Sverige med ca 150 butiker. För att få en överblick över INTERSPORT: s stora butiksnät har vi delat in butikerna i storleksintervall utefter antal mottagna kolli på ett år. Som redovisas nedan är mängden butiker i de två första intervallen stora och är därmed representativa för ett stort antal butiker. Även om antalet butiker i de två övriga intervallen är betydligt mindre så är dessa butiker en stor del av INTERSPORT: s omsättning. Detta är viktigt att beakta inför nedan resultat.

Antal kolli	Antal butiker	Exempelbutik
<2500	70	Varberg City
2501-5000	69	Backaplan Göteborg
5001-7500	4	Nordstan Göteborg
>7501	2	A6 Jönköping

Tabell 1. Redogörelse av antal butiker i olika storleksintervall.

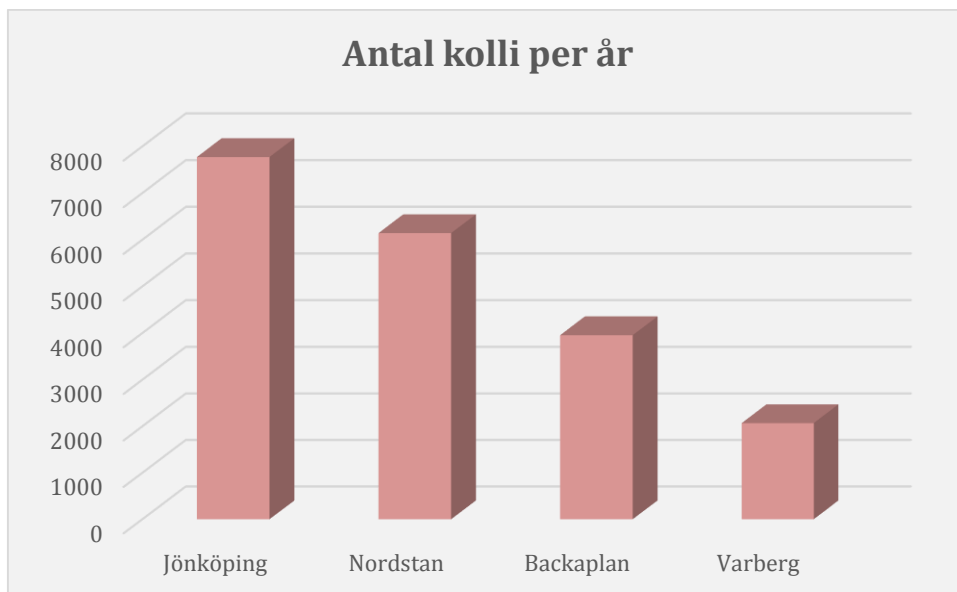
I vårt resultat redogörs dock inte information kring tillfälliga butiker eller event så som försäljning i samband med Gothia Cup.

Över ett års tid transporteras olika mängder volym till INTERSPORT: s butiker. Vi ser att det är en stor skillnad mellan INTERSPORT: s största butiker och de mindre butikerna även om de mindre är betydligt fler i antal.



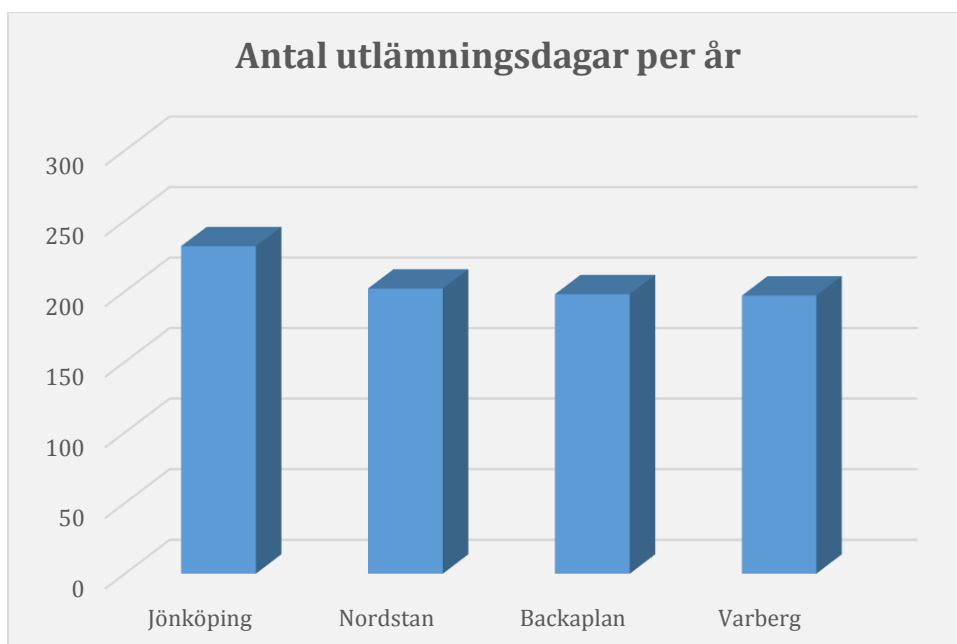
Figur 10. Butikernas totala volym på ett år.

Naturligt är det även stora skillnader i antalet kolli som skickas till butikerna. Differensen mellan butikerna är likvärdiga både vad gäller antal kolli och total volym i kubikmeter.



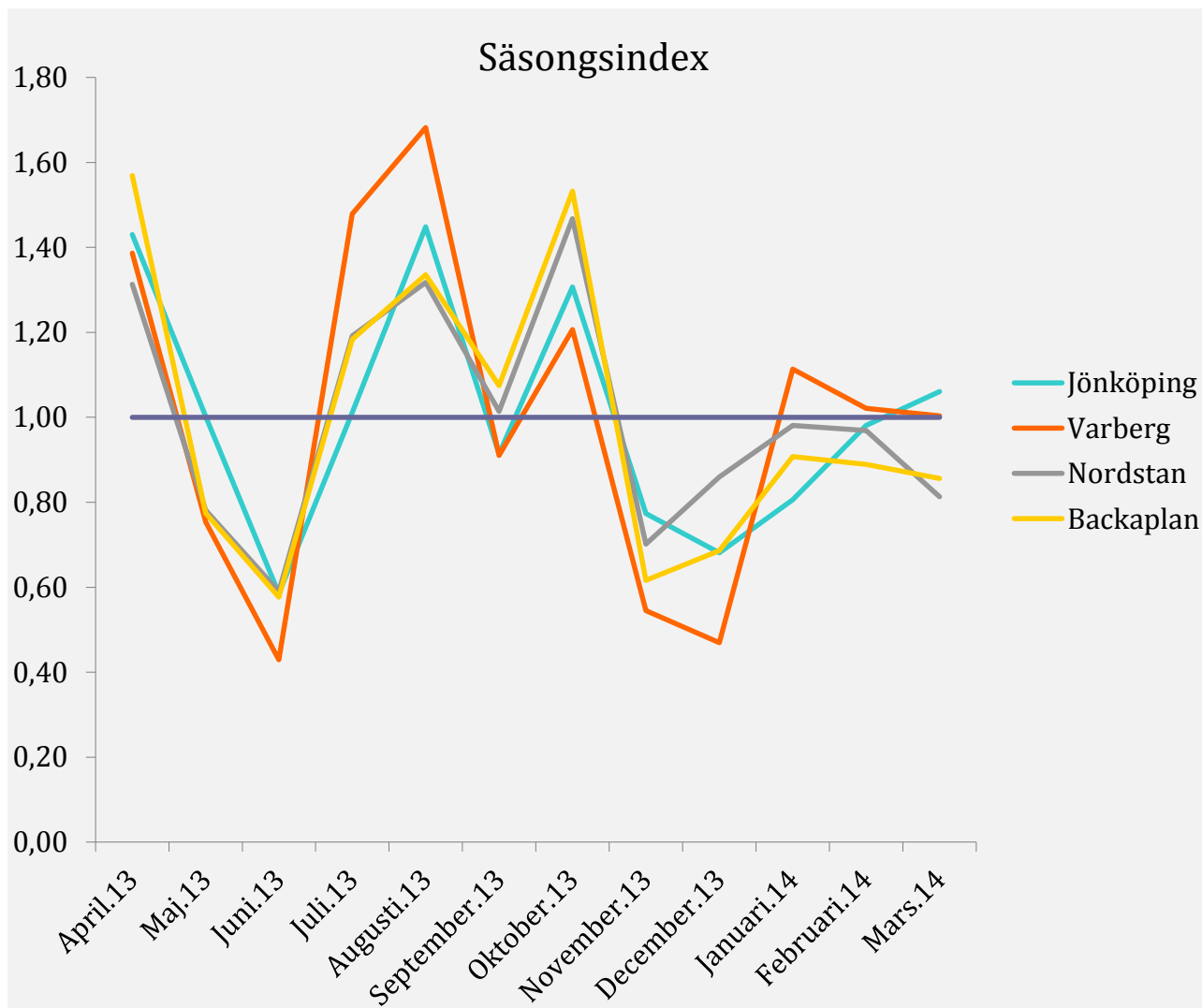
Figur 11. Butikernas totala antal kolli på ett år.

Även om det finns stora skillnader mellan butikerna vad gäller volym och kolli så redovisas en jämn nivå i antal utlämningsdagar per år. Trots att det levereras en betydligt större mängd gods till vissa butiker så skiljer sig antalet utlämningsdagar inte alls i lika stor omfattning som skillnaderna mellan kolli och volym.



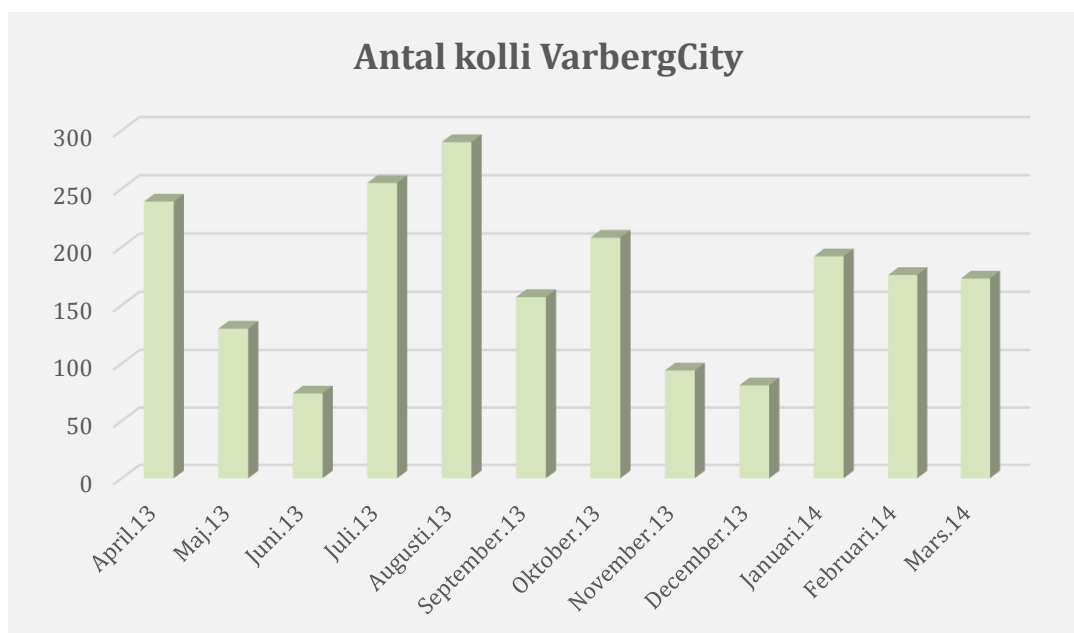
Figur 12. Antal dagar butikerna tar emot gods per år.

Variationen i godsmängd mellan butikerna över ett år är stor, men det är även stora variationer månadsvis. Det går att utläsa tydliga säsongsvariationer med toppar i april och augusti och sänkor i juni samt december. Alla exempelbutiker följer samma trend med avseende på säsongsvariationer.



Figur 13. Säsongindex över antal kolli till butik på ett år.

Säsongsvariationer med avseende på antal kolli kan exemplifieras genom en av våra exempelbutikers månatliga leveransmängd:



Figur 14. Redogörelse säsongsvariation i antal levererade kolli till en exempelbutik.

Här syns tydligt samma samband som i det tidigare diagrammet där säsongsexempelindex redogörs. Detta diagram visar samma säsongsvariation fast i antal kolli i en enskild exempelbutik.

4.3.2 Lagerintervju

Godsets flöde

Arbetet med godset på centrallagret inleds med att inleveranser sker och registreras. Godset är därefter placerat på långa rader med hyllor vilka sedan plockas utifrån en uppdelning på fem olika plockzoner. Varorna plockas genom ett system där en handdator berättar för plockaren vilken vara som ska plockas samt i vilken ordning. Systemet har beräknat slinga och antal varor för att minimera plockarens förflyttningstid samt för att optimera fyllnadsgraden i paketen. Färdigplockade paket placeras på plockbordet där det justeras utifall något ligger snett i paketet samt tejpas oftast med rätt tejp beroende på om det är grundorder eller påfyllningsorder. Godset körs sedan i Postens bil där de senare samordnar och sorterar paketen.

Godsets karaktäristik

Till största del är det egna märkesvaror som transporteras och lagras via centrallagret. Det är dock en allt ökande del av externa märkesleverantörer som också tas in via

centrallager. Godsets karaktäristik är allt från visselpipor till roddmaskiner vilket gör hela proceduren komplicerad. Det innebär svårigheter att packa gods med så olika karaktäristik i liknande lastbärare. Följden kan exempelvis bli att kartonger som innehåller hantlar eller dylikt trasas sönder på grund av vikten.

Fördelar och nackdelar

I dagsläget har centrallagret utifrån dagens leveranser ett bra systemstöd. Det sker också en snabb hantering vilket innebär korta ledtider. Det är mycket kortare plocktid än vad som var fallet vid föregående upplägg då det bedrevs ett pallflöde med DHL som tredje part. Dagens upplägg resulterar dock i splittrade sändningar då ett kolli motsvarar ett paket istället för en pall vilket betyder en stor mängd kollin och därmed en större risk för svinn. Det innebär helt enkelt en betydligt större felmarginal när det är paket som används än vad fallet vore om det var pall. Felet blir dessutom så mycket större då det är Posten som gör sorteringen vilket gör att utfallet kan bli att INTERSPORT:s paket beblandas med Postens övriga kunders. Exempelvis kan det innebära att en INTERSPORT-butik får ett paket som är adresserat till Stadium.

Integration

För närvarande existerar inget integrerat samarbete mellan Schenker, Posten och INTERSPORT. Aktörerna agerar på sitt håll och kontakten sker mestadels när avvikelser inträffar. Det är dock svårt att spekulera i eventuella synergieffekter om antalet aktörer skulle minska till exempelvis två. Detta då bedrivandet av ett centrallager och utförandet av transporttjänster är två olika verksamheter även om samma bolag hade skött det.

Förbättringspotential

Respondenten ser en tydlig förbättringspotential i att sammanhålla de sändningar som sänds från centrallagret till Postens samlastningscentral vilket innebär att butikerna får allt som finns i första sändningen och att den inte blir uppdelad av Posten till olika sändningar. På så vis förhindras att en sändning blir uppdelad på olika leveransdagar.

Vidare så är packningen från leverantör en betydande aspekt för lagerverksamheten. I dagens leveranser förekommer flera möjliga paketeringar av exempelvis sockar. Då det förekommer 3-pack, 10-pack i sockar etcetera har det en tendens att bli fel i systemet och fel vid plockning. Det kan innebära att det plockas 3 stycken 10-pack med sockar

istället för 3 stycken par med sockar. En standardisering där till exempel enbart 3-pack används hade förenklats mycket.

4.4 Strategiskt perspektiv

I det strategiska perspektivet belyses INTERSPORT: s logistiklednings perspektiv i form av en intervju med logistik- och IT-chef, Daniel Anvell samt lager- och distributionsansvarig, Jonas Nygren. Intervjufrågorna till den strategiska intervjun finns bifogade i bilaga 4.

4.4.1 Strategisk intervju

Respondenterna förklarar att alla strategier inom INTERSPORT påverkar logistikfunktionen på ett eller annat sätt och det beror till största del på att logistikfunktionens arbete är operativt lagd. Vidare förklaras att INTERSPORT tidigare inte haft särskilt mycket uttalade strategier men ett ledningsbyte har förändrat strategiarbetet till ett mer proaktivt och således mer positivt strategiarbete. Flertalet av INTERSPORT: s nuvarande strategier har som syfte att bli mer tydliga mot konsument.

De strategier som påverkar butikerna mest är främst strategier kring butikslayout och sortiment medan de strategier som påverkar lagerverksamheten mest är en ökad andel gods via centrallager. Respondenterna poängterar dock att totalkostnaden är viktigt att ta hänsyn till vid en ökad andel gods via centrallager. Det huvudsakliga syftet när man väljer att ta in gods via centrallager är att få en ökad kontroll över godset och det tas i dagsläget enbart in gods från leverantörer med hög volym samt gods som är lönsamt för verksamheten och som kan generera fördelar till INTERSPORT. Det förklaras vidare att även sortimentet har stor betydelse för lagerverksamheten.

Förändringsarbete inom organisationen anses kunna genomdrivas då de olika funktionerna inom INTERSPORT har stor förståelse för varandra. Det poängteras i intervjun att Schenker, som ansvarar för lagret, och Posten, som ansvarar för transportererna, inte är pådrivande vid förändringsarbete utan att det är INTERSPORT själva som måste driva förändringsarbetet. Posten har dock börjat föra en dialog med INTERSPORT och är villiga att utveckla dagens samarbete förklarar respondenterna.

Tidigare har förändringsprocesser genomförts med blandade resultat. Exempelvis blev valet att övergå till mer frekventa transporter inte ekonomiskt försvarbart och man ändrade då upplägget.

Beslut om huruvida större förändringar skall genomföras sker via en förankring i ledningsgruppen. Ledningsgruppens roll är viktig och det har varit skiftande kvalitet förklarar respondenterna. I dagsläget fungerar ledningsgruppen väl och man är samkörda på ett annat sätt än tidigare.

Det är alltid en avvägning kring hur aktivt man bör arbeta med utvärdering och för tillfället läggs inte allt för mycket tid på utvärdering av redan tagna beslut. Det förklaras i intervjun att det är svårt att veta hur mycket man bör fokusera på det som varit. I intervjun framkommer det istället att det finns ett tydligt framtidsfokus och således blir utvärdering något lidande. En ytterligare anledning till varför utvärdering av beslut inte har stor del i det strategiska arbetet är för att användningen av utvecklingspengar har förändrats. Tidigare har olika funktioner haft en egen utvecklingsbudget men de pengarna är nu centralstyrda vilket innebär att det behöver läggas fram underlag som motiverar varför man skall få ta del av dessa pengar. Detta medför en mer genomtänkt användning av utvecklingspengar förklara respondenterna.

I dagsläget finns det inga enskilda företeelser inom leveransupplägget som påverkar det strategiska arbetet i stor omfattning. Istället förklarar respondenterna att det är många små faktorer som tillsammans bidrar till arbetsbördan. Respondenterna nämner att man gärna hade haft mer återkoppling från butiker kring hur leveranserna fungerar.

På strategisk nivå är man inför framtiden inte främmande till olika typer av flöden beroende på karaktär av gods, butik eller flöde. Dagens volymkillnader mellan butiker innebär exempelvis en svårighet när det gäller att koordinera företagets strategier.

5. Analys

I nedan kapitel kommer vi analysera de väsentliga delarna i det resultat som samlats in omkring de olika perspektiv vi valt att belysa i vår uppsats. Dessa kommer nedan att bearbetas tillsammans med rådande teori och därmed innebära ett underlag för våra egna slutsatser.

5.1 Beslutsfattande

I dagsläget har vårt försök att överblicka verksamheten visat att det finns en god kännedom om branschen då logistik- och IT-chef samt lager- och distributionsansvarig belyser samma trender i vår strategiska intervju som både Arnberg (2012) och Reithner (2011) tar upp som specifika för branschen. Detta identifieras som en förutsättning för att kunna ta rationella beslut med avseende på INTERSPORT: s leveransstrategier. Den leveransstrategi som väljs måste kunna tackla branschens karaktärsdrag så som Fernie och Sparks (2010) nämner som nödvändigt för att fortsätta vara konkurrenskraftig.

Likt vad som beskrivits tidigare i rapporten är det viktigt att poängtera att det inom kort måste tas ett beslut gällande INTERSPORT: s leveransstrategi då de tidigare förutsättningarna vilka formade det tidigare beslutet om leveransstrategi har förändrats. Antal leveransdagar som var grunden till beslutet om att använda paketleveranser som leveransstrategi är inte längre lika frekventa. Vidare löper även avtalet med Posten som transportör ut inom en snar framtid.

5.2 Olika påverkansfaktorer

Vår empiri har gett en tydlig bild av att olika delar i företaget eftersträvar olika förbättringar när det gäller leveranser. För att belysa vilka faktorer som påverkar flera perspektiv har vi illustrerat faktorerna i en matris. Nedanstående faktorer är de som nämnts via våra intervjuer och anses vara relevanta att beakta ur olika perspektiv i valet av leveransstrategi. De mörkmarkerade faktorerna är faktorer som förekommer i alla tre perspektiv och som vi därmed kommer lägga mest vikt på även om alla faktorer nämnts som påverkansfaktorer på leveranser. Det är även viktigt att beakta att flera faktorer liknar varandra och kan ha påverkan på varandra. Exempelvis kan en förbättring av Postens packning av kollin förenkla hanteringen av gods samtidigt som en

förändring även kan leda till en negativ påverkan på en annan faktor. Detta i enlighet med Lumsdens (2006) och Aronssons et al (2013) teori om den logistiska målmixen samt totalkostnadssynsättet.

Tabell 2. Påverkansfaktorer som nämnts i samband med intervjuer gällande leveransstrategi.

Faktorer	Butiksperspektiv	Lagerperspektiv	Strategiskt perspektiv
Godsmottagning	x		
Packning Posten	x		
Hantering gods	x		
Lastbärare	x	x	x
Märkning av gods	x		
Uppackning	x		
Leveranstidpunkt	x		
Säsongvariationer	x	x	x
Kommunikation transportör	x		
Relation transportör	x		x
Uppdelning av gods	x		
Volymskillnader	x	x	x
Leveransfrekvens	x	x	
Lagerstruktur		x	
Godskaraktäristik	x	x	
Systemstöd	x	x	
Avvikelser	x	x	
Separata flöden	x	x	x
Butikslayout			x
Sortiment			x
Förändringsprocesser		x	x

För att återkoppla till vårt syfte så redogör ovan tabell för faktorer som påverkar valet av leveransstrategi och som därmed bör tas i beaktning vid ett beslut av ny leveransstrategi. Naturligt blir att faktorer som påverkar leveransstrategi utifrån exempelvis butikernas synvinkel inte nödvändigtvis tas upp i övriga perspektiv då de olika perspektiven har olika karaktär på sina arbetsuppgifter och därmed inte konsekvent uppfattar samma faktorer som relevanta. Exempelvis syns det tydligt att butiksperspektivet och lagerperspektivet poängterar faktorer relaterade till hantering medan strategiska perspektivet betonar mer generella faktorer.

Vi uppfattar en tendens av att butikerna ser till den enskilda företeelsen, exempelvis packningen av en viss produkt medan lagerperspektivet höjer faktorerna till en flödesnivå, exempelvis leveransfrekvens för hela flödet. Övergripande belyser det

strategiska perspektivet ytterligare en nivå av faktorer som fokuserar på hela varukedjan. Detta gör att vi ser kopplingar till den teori som beskrivs av Simchi Levi och Kaminsky (2007) om olika nivåer inom organisationen.

Det som utmärker lastbärare, säsongsvariationer, volymkillnader och separata flöden som vi belyser djupare i nedan analys är att de förekommer på samtliga nivåer av faktorer. I vårt empiriska material framkommer det att butiksperspektivet nämner lastbärare som en påverkansfaktor på hur man hanterar godset, i lagerperspektivet nämns lastbärare som en betydande faktor när det gäller att effektivt skicka sändningar samt i det strategiska perspektivet uttrycks att lastbärare har en stor strategisk betydelse för att vara kostnadseffektiv i godsflödet. Lastbärare anses därmed vara en nivåöverskridande faktor och därmed också en central faktor för valet av leveransstrategi. Säsongsvariationer nämns genomgående i varje perspektiv då det leder till stora skillnader i godsvolym och därmed också skillnader i arbetsbörda gemensamt för de olika perspektiven. Säsongsvariationer är på så vis ytterligare en central faktor. Volymkillnader nämns också inom alla perspektiv där butiksperspektivet lyfter fram att det finns en förståelse för att storleksskillnaderna på butikerna gör att det volymmässigt blir ett svårhanterligt godsflöde. I lagerperspektivet redovisas att dagens godsflöde är komplext på grund av stora volymkillnader mellan butikerna. Strategiska perspektivet menar också att det innebär en svårighet att koordinera strategiska beslut på grund av volymmässiga skillnader. Likt de tidigare nämnda centrala faktorerna är även volymkillnader en central faktor genom att det samstämmigt nämns i alla perspektiv som viktigt att beakta vid val av leveransstrategi. I det empiriska materialet från alla perspektiv framkommer även den sista centrala faktorn, separata flöden där det framhålls olika optimala lösningar beroende på situation och företeelse. Det empiriska materialet visar alltså att lastbärare, säsongsvariationer, volymkillnader och separata flöden nämns genomgående i våra tre perspektiv och vi menar därmed att dessa 4 är det mest centrala faktorerna.

Vidare kan vi konstatera att ett pallflöde är en gemensam nämnare som kan påverka de fyra faktorer som vi identifierat som mest centrala vid val av leveransstrategi. Detta då pall lämpar sig bättre vid högsäsong och för butiker med regelbundet stora volymer när dagens lastbärare inte är optimal. Pall ses därmed som ett alternativ till dagens

paketflöde alternativt som en möjliggörare till separata flöden för att använda en så optimal lastbärare som möjligt beroende på situation.

5.3 Centrala påverkansfaktorer

Genomgående har säsongsvariationer tagits upp som en betydande faktor som genomsyrar de perspektiv vi belyser på leveransstrategi. Betydande säsongsvariationer är helt i enlighet med hur branschen beskrivs av Christopher et al (2004). På grund av säsongsvariationerna ser vi svårigheter med att optimera varuflödet. Exempelvis får butikerna stora mängder gods inför skolstart i augusti månad samtidigt som de i försommarens juni får ett betydligt mindre flöde. Detta innebär att dagens paketleveranser fungerar väl under vissa perioder men mindre väl under andra perioder. I vissa butiker med stora mängder gods är paketleveranser sällan optimalt medan i butiker med små mängder är det ofta optimalt. I vårt empiriska material syns tydliga skillnader i levererad volym. Det är därmed relevant att ifrågasätta om det faktiskt finns någon verksamhetsövergripande standardlösning.

Utifrån vårt resonemang om att paketleveranser inte varit optimalt blir det intressant att undersöka andra alternativ. Då empirin antyder att ett pallflöde vore en möjlig förbättringspotential blir det relevant att undersöka om detta är genomförbart. Esper et al (2007) nämner i teorin att man med fördel bör ha en lärande logistikstruktur för att göra förbättringar och en förändring i just leveransstrategi vore ett steg för INTERSPORT: s verksamhet att lära och förbättra den befintliga logistikstrukturen. Vi är medvetna om att en betydande strategisk förändring mycket väl kan leda till en minskad operationell effektivitet. Som Abrahamsson et al (2003) tar upp så är det dock viktigt att försöka bibehålla en operationell effektivitet även om det sker en strategisk förändring. Detta har lett oss in på att genomföra en analys av möjligheten att ha ett pallflöde och om det vore operationellt genomförbart och effektivt.

5.4 Genomförbarhet

Tabell 3. Dagens godsflöde och antal utlämningsdagar.

Butiker	Summa Kolli	Summa utlämningsdagar	Utlämningsdag per vecka	Antal kolli per utlämningsdag
Jönköping	7771	232	4,46	33,50
Nordstan	6141	202	3,88	30,40
Backaplan	3954	198	3,81	19,97
Varberg	2069	197	3,79	10,50

Utifrån dagens brytpunkt på 13,67 kolli per pall, framräknad av INTERSPORT som beskriver hur många kolli per utlämningsdag som måste skickas för att det ska bli mer lönsamt att använda pall som lastbärare åskådliggörs tydligt att så är fallet i Jönköping, Nordstan och Backaplan men ej i Varberg (se tabell 5). Det är dock viktigt att ta i beaktning att Varberg som exempelbutik storleksmässigt utgör knappt 50 % av antal butiker inom INTERSPORT Sverige vilket åskådliggörs i tabell 3. Därmed är pall utifrån dagens leveransdagar tillämpligt som lastbärare i ca 50 % av INTERSPORT: s butiker. Detta med anledning av att antal paket per utlämningsdag inte når upp till den ekonomiska brytpunkt där det blir mer lönsamt med pall än paket, vilket återigen väcker frågan om det är möjligt att hitta en standardiserad leveransstrategi.

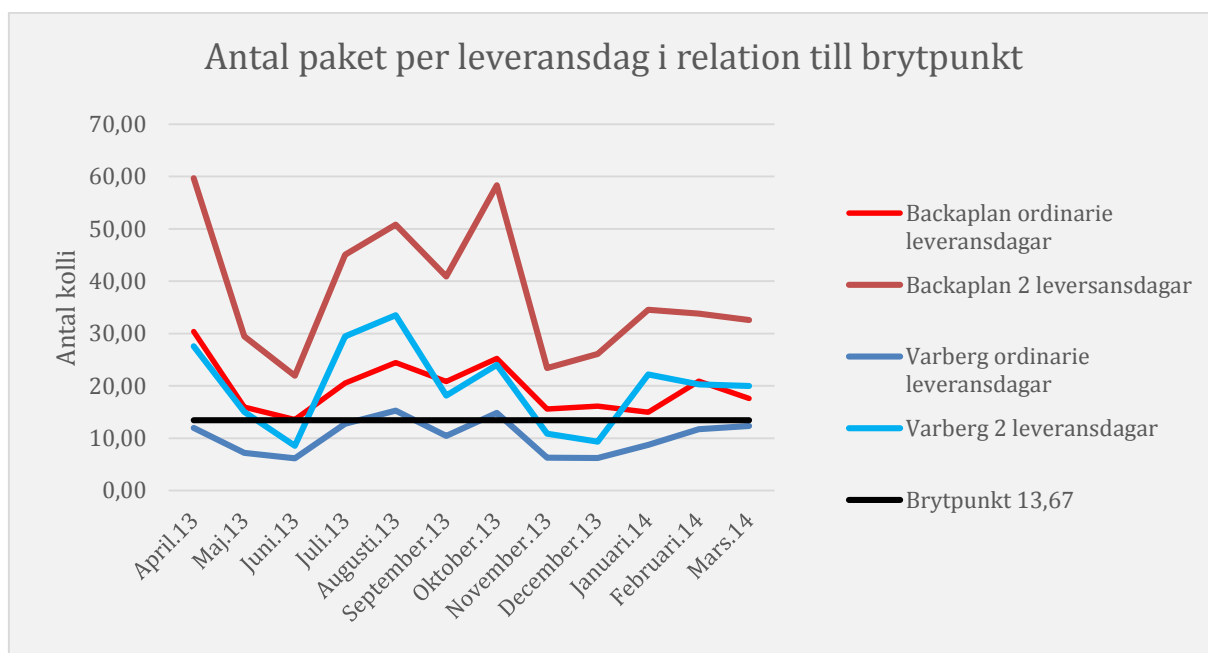
I föregående exempel lät vi nuvarande förutsättningar, med avseende på antalet leveransdagar, vara desamma vilket resulterade i att ett pallflöde var genomförbart i 50 % av butikerna. Ovan ser vi att antal leveransdagar inte ligger i linje med vad som först var underlaget till beslutet att använda paketleveranser som leveransstrategi. Nedan vill vi därför illustrera hur godsmängden per leveransdag förändras i samband med förändring av antal leveransdagar per vecka. Naturligt sker också en förändring i vad som vore lämplig lastbärare. Anledningen till att vi gör ett antagande om möjligheten att förändra antalet leveransdagar bottnar sig i att det för oss under arbetets gång inte framkommit någon central bakomliggande orsak till nuvarande antal leveransdagar. Våra antagande nedan gäller helt enkelt under förutsättning att det är möjligt att förändra antalet leveransdagar.

Tabell 4. Illustration av utfall vid förändring av antal leveransdagar.

Butiker	Summa kolli	Kolli per leverans vid 2 leveransdagar per vecka	Kolli per leverans vid 3 leveransdagar per vecka	Kolli per leverans vid 5 leveransdagar per vecka
Jönköping	7771	74,72	49,81	29,89
Nordstan	6141	59,05	39,37	23,62
Backaplan	3954	38,02	25,35	15,21
Varberg	2069	19,89	13,26	7,96

Det redovisas tydligt att ett pallflöde blir möjligt vid ett färre antal leveransdagar. Vår brytpunkt på 13,67 kolli överstiges med god marginal i samtliga fall vid 2 leveransdagar per vecka. Detta medför dock att de butiker som redan i dagsläget har ett tillräckligt stort flöde för pall får orimligt stora volymer per tillfälle och onödigt långa ledtider men det leder också till att alla butiker har möjlighet till pall som lastbärare. Vid 3 leveransdagar per vecka är det inte längre genomförbart med avseende på brytpunkten 13,67 att skicka ett pallflöde till butiker i Varbergs storlek. Förändrad ledtid och kapitalbindning stärker återigen både Aronsson et al (2013) och Lumsdens (2006) teori om att totalkostnadssynsättet och logistiska målmixen är viktigt att beakta och får oss återigen att fundera omkring svårigheterna med en standardiserad leveransstrategi. Med anledning av förändringar i leveransfrekvens kan vi även se kopplingen till Bouzaabia et als (2012) teori om att tillgänglighet på produkter i butik skapar kundvärde. En minskad leveransfrekvens innebär en risk för sämre tillgänglighet vilket i förlängningen kan innebära ett minskat kundvärde. Även om 2 leveransdagar möjliggör ett pallflöde så kan konsekvensen bli ett försämrat kundvärde.

Värt att notera är att ovan beräkning är en genomsnittsberäkning på ett år där det inte har tagits hänsyn till säsongvariation. Som tidigare nämnt är säsongvariation en viktig faktor för de perspektiv vi belyser och vi har därmed valt att redogöra hur detta påverkar genomförbarheten av pallflöde. Vid en genomsnittsberäkning är ett pallflöde genomförbart vid 2 leveransdagar, däremot ser vi att så inte är fallet när vi tar hänsyn till säsongvariationerna i nedan diagram.



Figur 15. Illustration av godsflödets säsongvariation i relation till brytpunkt 13,67.

Brytpunkten på 13,67 understigs för butiker i Varbergs storleksordning periodvis även vid enbart två leveransdagar per vecka. Värt att beakta är dock att beslut bör tas till den totala vinningen likt totalkostnadssynsättet som Aronsson et al (2013) beskriver i sin teori. Det innebär att man bör se till den totala kostnaden vilket skulle kunna få följden att det vore lönsamt att faktiskt ha pallflöde även om volymen under enstaka månader understiger brytpunkten. Samma sak gäller för nuvarande flöde, även om det inte är optimalt i alla lägen med paket kan upplägget totalt sett vara kostnadseffektivt.

För att få en indikation om kostnadsuppsättningen har vi nedan utfört ett scenario som visar eventuella besparingar vid ett byte av lastbärare. En pall har som tidigare nämnt olika typer av restriktioner. En eventuell besparing blir således annorlunda beroende på hur väl optimering av fyllnadsgrad på en pall lyckas. Baker et al (2010) tar upp vikten av att ta hänsyn till produkternas specifika egenskaper vid transport. Detta är dock en betydande komplikation för INTERSPORT då de har en varierande mängd gods med olika egenskaper vilket gör en optimering av fyllnadsgrad på lastbäraren besvärlig. Flest antal pall genereras när vi väljer att utgå från brytpunkten 13,67 vilket innebär att 13,67 kolli lastas på varje pall. Sedan visas antalet pall uträknat givet en last på 18 kolli vilket enligt Jonas Nygren utgör en ungefärlig maxgräns per pall. Vidare visas även ett volymbaserat diagram där antalet pall är framräknat på totalvolym där det maximalt

kan lastas 2 m³ per pall. Samtliga uträkningar är baserade på att det kostar XXX kr att skicka ett paket samt XXX kr att skicka en pall vilket är priserna hos dagens transportör. Noterbart är att priserna skulle kunna förändras vid ett byte av transportör och således innebära andra besparingar. Vidare är det även viktigt att poängtera att det i nedan beräkningen enbart tagits hänsyn till kostnaderna för respektive lastbärare. Det har alltså inte tagits hänsyn till saker som skillnader i hanteringskostnader och olika kostnader i lagerstruktur vilket vid en mer utförlig kostnadsanalys behöver inkluderas.

Tabell 5. Antal pall uträknat med 13,67 kolli lastade per pall.

Antal pall vid brytpunkt 13,67 kolli per pall					
Butiker	Antal kolli	Antal pall	Kostnad paket	Kostnad pall	Potentiell besparing i kr/år
Jönköping	7771	568	216811	216811	0
Nordstan	6141	449	171334	171334	0
Backaplan	3954	289	110317	110317	0
Varberg	2069	151	57725	57725	0

Tabell 6. Antal pall uträknat med 18 kolli lastade per pall.

Antal pall vid brytpunkt 18 kolli per pall					
Butiker	Antal kolli	Antal pall	Kostnad paket	Kostnad pall	Potentiell besparing i kr/år
Jönköping	7771	432	216811	164702	52109
Nordstan	6141	341	171334	130155,	41179
Backaplan	3954	220	110317	83803	26514
Varberg	2069	115	57725	43851	13874

Tabell 7. Antal pall uträknat med max 2 m³ i volym per pall.

Antal pall vid brytpunkt 2,0 m ³ per pall					
Butiker	Total volym	Antal pall	Kostnad paket	Kostnad pall	Potentiell besparing i kr/år
Jönköping	639	320	216811	121889	94921
Nordstan	503	251	171334	95877	75456
Backaplan	315	157	110317	60036	50279
Varberg	163	81	57725	31072	26652

Pallantalet avgör således hur stor kostnaden blir och därmed också en eventuell besparing. Det blir tydligt att det krävs en god fyllnadsgrad för att uppnå besparingar samt att det vid brytpunkten 13,67 kolli innebär att kostnaden med ett pallflöde är lika stor som ett motsvarande paketflöde. Vi ser alltså att volymen inte alltid är tillräcklig för att nå upp till ett lönsamt pallflöde i alla lägen.

5.5 Effekter

Om vi återkopplar till de fyra centrala faktorerna; lastbärare, säsongsvariationer, volymskillnader och separata flöden som kan påverkas via en förändring av lastbärare är det intressant att påpeka hur en alternativ lastbärare skulle påverka respektive perspektiv. Utifrån ett butiksperspektiv kan ett pallflöde konstateras innebära en förenkling av godshanteringen i butik samtidigt som det ur ett lagerperspektiv är möjligt att hålla ihop sändningarna och förhindra den från butikerna upplevda felpackningen och sorteringen från Posten. Strategiskt vore det en omfattande förändringsprocess att genomföra då det innebär en förändring i allt från lagerstruktur till personalutbildning och en risk att förändra i en leveransstruktur som i dagsläget faktiskt fungerar och som upplevts bli bättre och bättre. Ur ett strategiskt perspektiv är det även intressant att väga in framtidsaspekter som blir möjliga genom ett pallflöde. I empirin nämns exempelvis aspekter som minskat sortiment och ett ökat flöde via centrallagret som eventuella framtida förändringar. Det bör därmed vägas in att flödet och sortimentet troligen kommer att förändras till att ett pallflöde blir än mer fördelaktigt för fler butiker än vad det skulle vara i dagsläget.

Weber (2000) redogör i sin modell om tillvägagångssättet vid val av transportör för fem olika steg som utgör processen för beslutet. Uppsatsen är en grund för denna beslutsprocess och det är upp till INTERSPORT att genomföra den slutgiltiga utvärderingen och således utforma själva partnerskapet utifrån de faktorer som framkommit genom de belysta perspektiven.

6. Slutsats

Denna slutsats ämnar att återkoppla till uppsatsens syfte och besvara uppsatsens frågeställning utifrån insamlad teori, empiri och genomförd analys. Avslutningsvis framhävs framtida praktiska och teoretiska aspekter.

6.1 Svar på frågeställning

När vi inledde vårt arbete hade vi följande frågeställning: **Vilka faktorer anses viktiga att ta hänsyn till vid valet av leveransstrategi med avseende på butiksperspektivet, lagerperspektivet och det strategiska perspektivet, samt är en förändring av leveransstrategi genomförbar utifrån de mest centrala faktorerna och dagens godsflöde?**

Vår genomförda forskning bekräftar att de nivåskillnader som Simchi Levi och Kaminsky (2007) beskriver finns i en organisation också genomsyrar de faktorer som är viktiga att ta hänsyn till vid val av leveransstrategi. De faktorer som nämns som viktiga att ta hänsyn till vid val av leveransstrategi skiljer sig utifrån vilket perspektiv som belysts och således också beroende på vilken nivå i organisationen man befinner sig på. För oss är det tydligt att butiksperspektivet är på en operationell nivå, lagerperspektivet är på en taktisk nivå samt att det strategiska perspektivet är på en strategisk nivå och därmed skiljer sig också de faktorer som anses viktiga. Vi menar att perspektiven bör ses som jämställda och att ett enskilt perspektiv därmed inte kan prioriteras. Utifrån detta antagande anser vi att de fyra centrala faktorerna som nämnts i vår analys; lastbärare, säsongsvariationer, volymskillnader och separata flöden är särskilt viktiga att ta hänsyn till då de förekommer på samtliga nivåer i organisationen. Således finns det faktorer som är viktiga för varje enskilt perspektiv men centrala är de faktorer som är nivåöverskridande. För att svara på vår frågeställning så anser vi alltså att det finns fyra centrala faktorer att ta hänsyn till med de tre belysta perspektiven i åtanke.

För att undersöka om en förändring av leveransstrategi är genomförbar så har vår analys lett fram till att de fyra centrala faktorerna gemensamt kan härledas till möjligheten att förändra lastbärare. Förändringen av leveransstrategi utifrån de fyra mest centrala faktorerna innebär därmed en förändring av lastbärare.

Som vår analys visar så menar vi att det inte finns någon tillämpbar optimal standardlösning som leveransstrategi. Denna insikt motiverar att INTERSPORT bör undersöka möjligheten att tillämpa separata godsflöden med en kombination av pall och paket som lastbärare. (Bryman & Bell, 2013)

Slutsatsen att tillämpa separata flöden grundar sig i viljan att kunna variera lastbärare beroende på olika företeelser och situationer. Det innebär en möjlighet för INTERSPORT att bibehålla ett flexibelt angreppssätt i linje med Abrahamsson et als teori (2003). Valet att kombinera pall och paket understöds främst av stora skillnader i godsvolym beroende på butiksstorlek och säsongsvariationer. Som empirin antyder så är även en betydande variation i godskaraktäristik en svårighet då det blir svårt att alltid hitta en enhetlig lastbärare. Det skulle även möjliggöra att variera lastbärare beroende på typ av flöde, exempelvis vore det en möjlighet att skicka det större flödet av grundorder via pall samtidigt som de mindre påfyllningsordrarna kan anlända efterhand via paket. I denna fallstudie menar vi att pall bör användas då stora volymer finns och fyllnadsgraden är god samt att paket bör användas när så inte är fallet. Detta då lönsamheten varierar beroende på godsvolym i kombination med lastbärare. Med utgångspunkt i detta exempel anser vi att verksamheter med liknande karaktär som vår fallstudie bör anamma ett flexibelt användande av lastbärare i sitt godsflöde om förutsättningarna tillåter, samtidigt som vi har förståelse för att varje fall har unika förutsättningar.

Separata flöden är genom vår undersökning den mest optimala leveransstrategin samtidigt som det är INTERSPORT som bör ta ställning till om implementeringen är genomförbar ur andra perspektiv än de som belyses i detta arbete. Det bör exempelvis tas i beaktande att INTERSPORT med hjälp av nuvarande transportör genomför en fungerande leveransstrategi som stegvis blivit bättre och bättre.

I vår inledande problemdiskussion beskrivs problemformuleringen utifrån både teoretiska och praktiska aspekter. Naturligt blir därmed att framtidens aspekter redogörs både ur en praktisk framtidsplan för INTERSPORT samt genom teoretiska förslag till framtida forskning.

6.2 Fortsatt forskning

Vi har under studiens gång upptäckt intressanta områden som vi själva inte kunnat inkludera men som skulle kunna utgöra en grund för fortsatt forskning eller som komplettering till denna studie.

- Vår studie har berört sportbranschen, önskvärt vore att undersöka om samma faktorer är centrala att ta hänsyn till i övriga branscher vid val av leveransstrategi.
- Vi har i detta arbete berört tre perspektiv som vi ansett vara jämställda. Det vore intressant att undersöka de olika perspektivens enskilda betydelse och om i så fall något perspektiv bör prioriteras.

6.3 Rekommendation

I dagsläget vet vi inte den mest lämpliga kombinationen av pall och paket då detta varierar beroende på exempelvis pris, volym och leveransfrekvens. Därför anser vi att det vore fördelaktigt att begära offertförslag från olika transportörer på olika scenario med kombinationer av pall och paket. Som vår analys visar vore ett tänkbart scenario att utifrån dagens leveransdagar och volym begära ett offertförslag där 50 % av volymen transporteras med pall som lastbärare och resterande med paket. Lämpligt vore dock att lämna fler förslag med andra procentsatser då vi exempelvis såg att det var möjligt med större andel pallflöde vid förändring av leveransdagar. Naturligt vore att inledningsvis undersöka möjligheten hos nuvarande transportör att tillämpa ett kombinerat pall- och paketflöde då Posten trots allt fungerat bättre och bättre samt är måna om att utveckla samarbetet.

Denna studie har avgränsats till flödet mellan centrallager och butik. Det vore givetvis önskvärt att även belysa övriga flöden som är kopplade till INTERSPORT: s leveransstrategi. INTERSPORT är också en del i en internationell sportkedja. Vi har enbart belyst leveransstrategin ur ett svenskt perspektiv. Det vore intressant att undersöka och jämföra andra länders leveranser, förslagsvis ett land med likande säsongsvariationer som Sverige.

Källförteckning

Aaker, D. & McLoughlin, D., 2010. *Strategic Market Management*. 1st ed. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Abrahamsson, M., Aldin, N. & Stahre, F., 2003. Logistics Platforms for Improved Strategic Flexibility. *International Journal of Logistics*, 6(3), pp. 85-106.

Arnberg, J., 2012. Äntligen konkurrens - nya tider för svenska sporthandlare. *Handels utredningsinstitut*. [Online]

Available at: <http://www.hui.se/nyheter/ingen-anledning-till-panik-i-sporthandeln> [Accessed 17 februari 2014].

Aronsson, H., Ekdahl, B. & Oskarsson, B., 2013. *Modern logistik - för ökad lönsamhet*. 4th ed. Stockholm: Liber AB.

Baker, P., Croucher, P. & Ruchton, A., 2010. *The Handbook of Logistics and Distribution*, Derby: Saxon Graphics Ltd.

Bjerre, M. & Kotzab, H., 2005. *Retailing in a SCM-Perspective*. 1st ed. Köpenhamn: Copenhagen Business School.

Bouzaabia, O., Van Riel, A. & Semejin, J., 2012. Managing in-store logistics: a fresh perspective. *Journal of service management*, 24(2), pp. 112-129.

Bryman, A. & Bell, E., 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2nd red. u.o.:Liber.

Christopher, M., Lowson, R. & Peck, H., 2004. Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), pp. 367-376.

Esper, T., Fugate, B. & Davies, B., 2007. Logistics learning capability: Sustaining the competitive advantage gained through logistics leverage. *Journal of Business Logistics*, 28(2), pp. 57-82.

Fernie, J. & Sparks, L., 2004. *Logistics and Retail Management - insights into current practise and trends from leading experts*. 2nd ed. Derby: Saxon Graphics Ltd.

Gadde, L. & Håkansson, H., 1998. *Professionellt inköp*. 1st ed. Lund: Studentlitteratur.

GöteborgsUniversitetsbibliotek, 2014. *Göteborgs Universitetsbibliotek*. [Online]

Available at: <http://www.ub.gu.se/skriva/sokord/> [Använd 22 Februari 2014].

Hansson, M. et al., 2007. *Institutet för tillväxtpolitiska studier*. [Online] [Accessed 28 Mars 2014].

IntersportSverige, 2014. *Intersport*. [Online]
Available at: <http://www.intersport.se/om-intersport/>
[Använd 22 februari 2014].

Lumsden, K., 2006. *Logistikens grunder*. 2nd ed. Lund: StudentlitteraturAB.

Myers, M., 2013. *Qualitative Research in Business & Management*. 2nd ed. Auckland: Sage Publications.

Reithner, M., 2011. Utvecklingen i sportbranschen. *Sportfack*. [Online]
Available at: <http://www.sportfack.se/artiklar/artiklar/20110513/utvecklingen-i-sportbranschen>
[Accessed 18 Februari 2014].

Reithner, M., 2013. Rekordår utan jätteökningar. *Sportfack*. [Online]
Available at: <http://www.sportfack.se/artiklar/artiklar/20130523/rekordar-utan-jatteokningar>
[Accessed 18 Februari 2014].

Simchi Levi, D. & Kaminsky, P., 2007. *Designing and Managing the Supply Chain*. 3rd ed. s.l.:McGraw Hill Higher Education.

Sinkula, J., Baker, W. & Noordewier, T., 1997. A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behaviour.. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), pp. 305-318.

Weber, C., 2000. Vendor: A structured approach to vendor selection and negotiation. *Journal of Business Logistics*, 21(1), pp. 135-167.

Bilagor

Bilaga 1. Frågor intervju nulägesanalys

Semistrukturerad intervjumall

Fråga 1. Hur är INTERSPORT: s organisation uppbyggd?

Fråga 2. Vad är INTERSPORT: s strategi?

Fråga 3. Hur påverkar säsonger?

Fråga 4. Hur ser INTERSPORT: s leverantörsstruktur ut?

Fråga 5. Förklara Postens roll och bakgrunden till valet?

Fråga 6. Kan du beskriva en varas flöde genom INTERSPORT: s organisation?

Fråga 7. Kan du beskriva Er användning av IT?

Fråga 8. Hur fungerar det med identifiering av gods i dagens flöde?

Fråga 9. Hur fungerar dagens kostnadsberäkningar?

Fråga 10. Hur ser INTERSPORT på sportbranschens framtid?

Bilaga 2. Frågor intervju butiker

Strukturerad intervjumall

Fråga 1. I dagsläget så levereras 40 % av varorna via centrallager. Resterande 60 % levereras direkt ifrån leverantör. Kan du beskriva denna leveransprocess och hur påverkar det butikens arbete?

Fråga 2. Hur ser utformningen av dagens leveranser ut, nämn gärna konkreta egenskaper samt för och nackdelar?

Fråga 3. Hur ser du på dagens leveranser utifrån lagerutrymme i godsmottagning samt butik?

Fråga 4. Hur påverkar dagens leveranser personalens arbete i butik?

Fråga 5. Hur påverkar dagens leveranser Er avfallshantering?

Fråga 6. Hur påverkar dagens leveranser butikens returhantering?

Fråga 7. På vilket sätt sker informationsutbyte i samband med leveranser?

Fråga 8. Hur ser butikens relation ut med Posten?

Fråga 9. Har butiken varit delaktig på något sätt i valet av dagens leverantör?

Fråga 10. Sker det någon form av utvärdering av Posten utifrån butikens sida?

Fråga 11. Om du skulle få ändra på en sak i dagens leveransupplägg, vad skulle det vara?

Fråga 12. Hur skulle ett ultimatum scenario se ut enligt dig med avseende på leveranser?

Bilaga 3. Frågor intervju lager

Semistrukturerad intervjumall

Fråga 1. Kan du förklara ur ett historiskt perspektiv hur INTERSPORT:s lagerverksamhet har förändrats?

Fråga 2. Vilket gods anländer till centrallagret och vilken karaktäristik har det?

Fråga 3. Kan du beskriva godsets flöde genom centrallagret?

Fråga 4. Kan du peka ut några specifika för- och nackdelar i dagens lagerverksamhet?

Fråga 5. Hur ser samarbetet ut mellan Schenker och Posten?

Fråga 6. På vilket sätt sker kommunikation mellan Schenker, Posten och INTERSPORT?

Fråga 7. Hur fungerar dagens utrustning på centrallagret? Skulle en eventuell förändring av lastbärare vara möjlig?

Fråga 8. Om du skulle få ändra på en sak i dagens leveransupplägg, vad skulle det vara?

Fråga 9. Hur skulle ett optimalt scenario se ut enligt dig med avseende på leveranser?

Bilaga 4. Frågor intervju strategisk

Semistrukturerad intervjumall

Fråga 1. Vad har INTERSPORT för uttalade strategier som påverkar logistikfunktionen?

Fråga 2. Vilka uttalade strategier finns det som påverkar logistiken i butiker?

Fråga 3. Vilka uttalade strategier finns det som påverkar lager?

Fråga 4. Vilka delar i leveransprocessen har ur ert perspektiv påverkan på valet av transportör?

Fråga 5. Hur ser ni på avvikelser i samband med leveranser?

Fråga 6. Hur ser möjligheten ut att i dagsläget genomdriva logistiska förändringar?

Fråga 7. Om logistikfunktionen genomdriver en omfattande förändring, hur påverkar det övriga funktioner inom INTERSPORT?

Fråga 8. Kan ni nämna och förklara tidigare förändringsprocesser inom INTERSPORT?

Fråga 9. Hur har samarbetet med Posten förändrat INTERSPORT:s arbetsprocesser?

Fråga 10. Hur har strategiska beslutsprocesser på INTERSPORT skett historiskt?

Fråga 11. Hur utvärderar ni beslutet samt hur utvärderar ni driften med avseende på Posten?

Fråga 12. Vilken enskild företeelse i dagens leveransupplägg påverkar ert dagliga arbete mest?

Fråga 13. Har ni något ni vill tillägga till de frågor vi har ställt?

Bilaga 5. Tabeller över sportbranschen

Sportbranschens omsättning i miljarder kr	
2012	22
2011	20,2
2010	20,5
2009	19,2
2008	17,5
2007	17
2006	16

Sportbranschen omsättning i miljarder kr. (Sportfack 2013)

KEDJORNAS OMSÄTTNING 2012

Kedja	Omsättning				Antal butiker				Omsättning per butik			
	%	2012	2011	2010	+/-	2012	2011	2010	%	2012	2011	2010
Stadium AB*	2%	4 679	4 600	4 735	-2	92	94	97	4%	50.9	48.9	48.8
Intersport Sverige	1%	4 232	4 173	4 338	-1	157	158	156	2%	27.0	26.4	27.8
Team Sportia	1%	2 730	2 700	2 600	1	165	164	148	0%	16.5	16.5	17.6
XXL	68%	1 000	596	145	4	9	5	3	-7%	111.1	119.2	48.3
Just4Sport	1%	465	460	413	6	94	88	91	-6%	4.9	5.2	4.5
Naturkompaniet	8%	441	406	449	0	32	32	i.u.	8%	13.8	12.7	224.5
Sportringen	8%	400	370	i.u.	5	55	50	i.u.	-2%	7.3	7.4	i.u.
Golf Store Group	-2%	305	310	315	1	119	118	117	-3%	2.6	2.6	2.7
Dormy	9%	256	232	209	1	8	7	7	-4%	32.0	33.1	29.9
Löplabbet	-3%	163	168	173	-2	19	21	20	7%	8.6	8.0	8.7
TOTALT	4%	14 671	14 015	13 377	2	750	737	641				

Omsättning i miljoner kronor. *Brutet räkenskapsår.

Statistik över sporthandeln i Sveriges största aktörer. (Sportfack 2013)