Kundorderhantering av livsmedel i e-handeln – utmaningar och lösningar

Mei Ahlfors

Lärdomsprov

Företagsekonomi

2022

Lärdomsprov

Mei, Ahlfors

Kundorderhantering av livsmedel i e-handeln – utmaningar och lösningar.

Yrkeshögskolan Arcada: Företagsekonomi 2022

Identifikationsnummer:

8821

Sammandrag:

Samtidigt som logistikens motiv har utvecklats mot ett större kundfokus har även kundorderprocessen omformats. Dagens konsumenter i e-handeln ställer större krav på företag angående ledtider vilket ökar intresset att se till att kundorderprocessen fungerar så felfritt som möjligt. Syftet med detta arbete är att definiera utmaningar som kan prolongera ledtiden av en kundorder samt framställa metoder som kan användas som lösningar till dessa utmaningar. För att behandla temat från ett hållbarhetsperspektiv studeras även hanteringen av matsvinn. Vid genomförandet av undersökningen användes kvalitativa metoder där datainsamlingen främst gjordes genom semistrukturerade intervjuer. Empirin omfattar kvalitativt data som insamlades från sex respondenter varav fem ställde upp i en intervju och en svarade på intervjufrågorna via e-postmeddelande. Undersökningens resultat stämmer överens med en tidigare teori om utmaningar som små och medelstora företag ställs inför. Visibilitetsproblem och rationaliseringsproblem uppstår i kundorderprocessen hos små och medelstora företag eftersom de inte har samma resurser och möjligheter som stora förtag att automatisera sina affärsprocesser. Ett mera förmånligt alternativ till automatiseringar av hela processer är att integrera funktioner och system som underlättar delar av arbetet, till exempel genom att reducera den manuella datainmatningen. I undersökningen påträffades flera metoder som kan användas för att reducera matsvinnet men den mest förekommande av dem var efterfrågeprognoser. Avgränsningen av denna studie möjliggör vidare undersökning av utmaningar, och deras lösningar, i transporteringen av kundbeställningar inom livsmedelssektorn.

Nyckelord: E-handel, Livsmedel, Kundorderhantering, Kundorderprocess

Degree Thesis

Mei, Ahlfors

Customer Order Management of groceries in e-commerce – challenges and solutions.

Arcada University of Applied Sciences: Business Administration 2022

Identification number:

8821

Abstract:

As the incentive of logistics has developed towards a greater focus on customers, the order process has been converted as well. Consumers in e-commerce have greater demands regarding lead times which increases the interest of ensuring that the order process is as flawless as possible. The aim of this study is to define challenges that might prolong the lead time of a customer order as well as present methods that could be used to solve these challenges. Additionally, the waste management will be studied to address the theme from a sustainability perspective. The research was conducted with qualitative methods where the data was collected mainly with semi-structured interviews. The empiricism includes qualitative data that was collected from six respondents, five of which participated in an interview, and one answered the interview questions through e-mail. The research results correspond to a previous study about challenges small and medium-sized enterprises face. Visibility problems and streamlining problems arise in small and medium-sized enterprises' order processes because they do not have the same resources or opportunities to automate their business processes as large enterprises do. A more affordable alternative to automating whole processes is to integrate functions and systems that facilitate parts of the job, for example by reducing the manual data entry. Several methods that can be used to reduce the food waste were encountered in the research but the most common was demand forecasting. The delimitation of this study allows for conduct of further research of challenges, and their solutions, in transportation of customer orders within the food sector.

Keywords: E-commerce, Groceries, Order Management, Order Process

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING 4

1.1 Problemformulering 5

1.2 Syfte 5

1.3 Avgränsning 6

1.4 Definitioner 6

2 TEORI 7

2.1 Logistik 7

2.1.1 Logistikflöden 8

2.1.2 E-logistik 9

2.1.3 Outsourcing 9

2.1.4 Returlogistik 10

2.1.5 Supply Chain Management 10

2.2 Kundservice 11

2.2.1 Leveransservice 12

2.2.2 Ångerrätt 13

2.2.3 Ledtidsanalys 14

2.3 Kundorderprocessen 14

2.4 Utmaningar i kundorderhanteringen 18

2.5 Säker livsmedelshantering 19

2.6 Matsvinn 20

3 METOD 21

3.1 Val av metod 21

3.2 Respondenter 22

3.3 Intervjuguide 23

3.4 Tillvägagångssätt 23

3.5 Analys av data 24

3.6 Validitet och reliabilitet 25

3.6.1 Tillförlitlighet 26

3.7 Etiska frågor 26

4 RESULTAT 26

4.1 Kundorderprocessen 27

4.1.1 Registrerings- och bearbetningsfasen 30

4.1.2 Plocknings-, packnings- och lastningsfasen 34

4.2 Reklamation och returer 37

4.3 Utmaningar och lösningar - en sammanfattning 37

4.4 Matsvinn 39

5 DISKUSSION 40

5.1 Resultatdiskussion 40

5.1.1 Kundorderprocessen 40

5.1.2 Utmaningar och lösningar i registrerings-och bearbetningsfasen 41
5.1.3 Utmaningar och lösningar i plocknings-, packnings-och lastningsfasen 43
5.1.4 Utmaningar och lösningar med reklamation och returer 44
5.1.5 Matsvinn 45
5.2 Metoddiskussion 46
6 SLUTSATSER 47
6.1 Arbetets begränsningar 48
6.2 Förslag till vidare undersökningar 49
7 KÄLLFÖRTECKNING 50
BILAGA 1. INTERVJUFÖRFRÅGAN 54
BILAGA 2. INTERVJUGUIDE 55

1 INLEDNING

För att beskriva logistikens målsättningar har man tidigare redogjort för aktiviteter som behövs för att uppnå sju olika förutsättningar. Den traditionella agendan har alltså varit att *rätt* vara eller service ska i *rätt* kvantitet och kvalitet produceras samt levereras vid *rätt* tidpunkt, till *rätt* kund och kostnad. Det här är vad som menas med de 7 R:en och har tidigare fungerat som ett bra sätt att omfatta logistikens syfte. (Storhagen, 2018)

Under de senaste åren har logistiken utvecklats i snabb takt och det går inte riktigt längre att beskriva dess fullständiga mening med de 7 R:en. I sin lärobok introducerar Storhagen (2018, s.21) det så kallade nyttoperspektivet som lyfter fram frågorna vad, var, när och varför? Vad och var anspelar sig på formnytta och platsnytta som har anknytning till att, genom design och produktion samt att göra det på lämplig plats, skapa mervärde (Lami, 2017, s.1). I synnerhet frågorna när och varför kommer att vara relevanta i detta arbete eftersom de är starkt kopplade till kundbehov och syftar på tidsnytta och ägandenytta. Ägandenytta är det mest väsentliga eftersom det har att göra med själva kundbehovet, att produkten faktiskt når fram till kunden. Tidsnytta handlar om att framkalla mervärde genom att se till att en produkt finns på lager vid rätt tidpunkt, dvs. då den beställs. Tidsnyttan har fått en allt större betydelse i och med att en stor andel av konsumenterna gör sina köp på nätet och är tvungna att vänta på att deras varor når fram till dem. Dessa nyttoperspektiv betonar även det växande kundfokus som sker inom logistiken.

E-handeln tog sin fart under coronapandemin (som nådde Finland år 2020) då folk undvek att handla i butiker för att hålla social distans. Livsmedelssektorn växte exceptionellt under denna tid och matvaror beställdes på nätet som aldrig förr. Som beskrivande exempel kan nämnas att antalet beställningar på matvaror ökade hos K-gruppen med över 800% jämfört med motsvarande månad det tidigare året (Kesko, 2020) medan S-gruppens nätförsäljning på två år hade ökat med 460% från och med 2019 (S Group, 2022). Denna enorma tillväxt väcker frågor angående kvalitén av servicen. Hur ser kundorderprocessen av livsmedel ut i näthandeln? Vilka aktiviteter fungerar bra och vilka aktiviteter kunde utvecklas? Trots att e-handeln växer och det blivit en norm för företag att ha kunden i

fokus finns det ändå en brist på studier om utmaningar respektive lösningar inom hanteringen av kundbeställningar, framför allt gällande mat- och dagligvaror.

1.1 Problemformulering

Adamssons och Johanssons studie (2008 s.2) om svenska företag visade att kunderna är de näst viktigaste intressenterna efter aktieägarna. Därför är det viktigt att upprätthålla kundnöjdhet och på så sätt också kundlojalitet. Konsumenter vill i regel få sina beställda varor hem till sig så snabbt som möjligt. De vill också att det är rätt produkt samt av rätt mängd. För att detta ska ske måste hanteringen av kundbeställningar fungera så felfritt som möjligt. Framgången av kundbeställningar är högst beroende av kvalitén på leveransservicen. De som någon gång gjort en beställning på nätet har kanske upplevt att beställningen inte tagits emot, alternativt att beställningen tas emot men att försäljaren i efterhand meddelar att produkten i fråga är slut på lager. Detta kan bero på olika saker, till exempel felaktigheter i lagersaldot eller buggar i företagets IT-system.

Under mina tidigare arbetserfarenheter inom lagerhållning har jag flera gånger varit med om att upptäcka att en produkt, som redan finns på en plocklista, visar sig vara slut. I sådana fall makulerades ordern och kunden blev utan sin produkt, åtminstone tills produkten åter blev tillgänglig. Förutom saldodifferenser finns det även en hel del andra utmaningar och tidstjuvar när det kommer till kundbeställningar. Dessa utmaningar är av stort intresse att känna till för att driva en så effektiv verksamhet som möjligt.

1.2 Syfte

Syftet med detta arbete är att definiera och analysera utmaningar med kundbeställningar av livsmedel på nätet samt att diskutera vilka åtgärder som kunde tas för att behärska dem. Ytterligare vill jag inkludera ett hållbarhetsperspektiv på temat och kommer därför också studera hur livsmedelsföretag hanterar sitt matsvinn. För att förverkliga detta syfte kommer studien att fokusera på följande forskningsfrågor:

- Vilka tidskrävande utmaningar finns det vid kundorderhanteringen av livsmedel i näthandeln?

- Vilka åtgärder kan företagen vidta för att minska ledtiden av livsmedel?
- Vilka metoder kan användas för att minska på svinnet?

1.3 Avgränsning

Detta arbete kommer enbart att fokusera på livsmedelsföretag vars försäljning sker via internet och som har verksamhet i Finland. Matvaror är en speciell typ av e-handel eftersom varan oftast är känslig för den yttre miljöns påverkan. Matvaror ställer alltså större krav på till exempel förvaringsförhållanden än kläder. Ett exempel är mjölk- och köttprodukter som måste förvaras i kyla, annars går de illa och kan inte användas för försäljning. I en bransch där det ingår tilläggskrav som dessa kommer det troligtvis också att finnas fler utmaningar och därmed större behov av en studie som söker lösningar på problemen. Arbetet inkluderar endast företagens interna faktorer som har direkt anknytning till kundorderhanteringen. Externa politiska faktorer kommer att exkluderas från detta arbete. Eventuella tidstjuvar som uppkommer vid leveransen av en kundorder kommer inte behandlas i denna studie eftersom många nätförsäljare inte sköter leveransen själva utan använder sig av tredjepartslogistik.

1.4 Definitioner

Förståelsen av följande begrepp är betydande för den allmänna förståelsen av detta lärdomsprov.

Buffertlager = Lager som används för att vara mer anpassningsbar till temporära avvikelser i efterfrågan. (Nationalencyklopedin [NE], u.å.)

E-handel = Elektroniskt köp eller beställning som sker via internetet. (Statistikcentralen, u.å.)

Inventering = Fysisk räkning av kvantiteten i ett förråd eller lager som görs för att korrigera eventuella felaktigheter i saldon. (Silf, u.å.)

Mänskliga faktorn = när en olycka orsakas av mänskligt felhandlande. (Nationalencyklopedin [NE], u.å.)

Små och medelstora företag (SMF) = Har färre än 250 anställda och en årlig omsättning som är mindre än 50 miljoner euro, alternativt en balansomslutning på mindre än 43 miljoner euro. Ett företag som har maximalt 50 anställda och en årlig omsättning eller balansomslutning på mindre än 10 miljoner euro definieras som ett litet företag. (Statistikcentralen, u.å.)

Lagersaldo = den fysiska kvantiteten som finns i ett lager. (Silf, u.å.)

Tredjepartslogistik (3PL) = En utomstående part utför logistiktjänster för ett företag. En vanlig form av tredjepartslogistik är att den fysiska lagerhållningen och/eller transport till kunderna svaras av ett tredjepartsföretag. (Silf, u.å.)

2 TEORI

Detta kapitel innehåller den teoretiska referensramen som hjälper läsaren att förstå teman som är sammankopplade med forskningsfrågorna samt för att göra en analysering av data och resultatdiskussion. Först diskuteras allmänna logistiska fenomen som logistikflöden, e-handelslogistik och Supply Chain Management. Därefter behandlas teorier om kundservice och leveransservice. Dessa teorier hjälper i sin tur läsaren att se sambandet mellan en hög leveransservice och en effektiv kundorderprocess. Två modeller av kundorderprocessen behandlas i denna studie för att demonstrera utvecklingen som skett det senaste årtiondet. I slutet av kapitlet finns ett par punkter från livsmedelslagen och en kort beskrivning om matsvinn.

2.1 Logistik

Jansson och Mattson (2005, s.20) beskriver logistik som ett samlingsnamn för all verksamhet som skapar plats- och tidsnytta, med andra ord bidrar till att material och

produkter befinner sig på rätt plats vid rätt tidpunkt. En av logistikens målsättningar är att åstadkomma ekonomiska fördelar hos alla intressenter.

2.1.1 Logistikflöden

Logistiksystemen bygger på tre olika flöden; materialflödet, informationsflödet och det monetära flödet (Jonsson & Mattson, 2011 s. 48–50). Materialflödet omfattar förflyttningen, hanteringen och lagringen av varor och har traditionellt ansetts som det primära flödet inom logistiken (Johansson & Mattson, 2011 s.67). En stor del av materialflödet utspelar sig i lagret, därför är det viktigt att planera användningen av lagringsutrymmet så att det utnyttjas till fullo samtidigt som det går lätt att manövrera i. Målet med materialflödet är att utnyttja resurserna effektivt för att varken påfresta miljön eller företagets ekonomi samtidigt som kundens behov och efterfrågan tillfredsställs. Med andra ord måste det upprätthållas en balans mellan tillgång och användning av företagets resurser. För att detta ska uppnås behövs diverse information om bland annat kundefterfrågan samt tillgängligt utrymme och material som fås via informationsflödet. Tack vare information om försäljning och kundorders är det möjligt att göra prognoser på framtida efterfrågan. Planeringen av logistikflödena görs med hjälp av ERP-system och andra IT-system som till exempel Microsoft Excel. Det monetära flödet består främst av betalningsflöden som går uppströms från slutkunden till ett företag eller från ett företag till ett annat företag, till exempel när matbutiker betalar sina leverantörer för deras service och varor. (Jonsson & Mattson 2011, s.49–50)

ERP system

ERP står för Enterprise Resources Planning. Ett ERP-system är ett affärssystem eller ett integrerat informationssystem som sammankopplar funktioner och affärsprocesser. ERP-system underlättar information att delas mellan avdelningarna i företaget, vilket gynnar företagets verksamhet. Information om funktioner och processer som ingår i ERP-systemet sparas på en databas som är kärnan till affärssystemet. ERP-systemet består av olika skräddarsydda moduler som är ämnade för olika aktiviteter och processer. En modul kan till exempel vara ämnad för finansiella processer medan en annan kan vara avsedd för personalinformation. Syftet med ERP-system är att integrera företagets alla avdelningar, processer och funktioner så att data och information smidigt kan flöda i ett enda system. (Mikander, 2019 s.1–5)

2.1.2 E-logistik

Elektronisk logistik eller e-logistik har använts fritt både akademiskt och praktiskt. En del betraktar e-logistik som en leveransprocess för att fullborda kundbeställningar inom e-handeln medan andra anser att det beskriver användningen av informations- och kommunikationsteknik som stöder förberedandet och utförandet av diverse logistikaktiviteter. Innan e-handelns och e-logistikens tid tog kunden konventionellt själv hand om leveransen av en produkt (Logistiikan maailma). I dagens läge levereras produkterna till kunden direkt från lagret. Detta betyder att leveranserna minskar i storlek men ökar i mängden i och med att de skickas till individuella konsumenter. E-handelns tillväxt har haft en stor inverkan på lager och distributionscentraler. Dagens kunder förväntar sig en fulländad köpupplevelse. Förkortade ledtider, ökad mängd lagerställeenheter och mera specifik emballering är exempel på utmaningar som e-handeln gett upphov till och som lageransvariga nu står inför. Faktorer som har stor inverkan på en detaljhandlares konkurrenskraft är av sena betalningsstopp, leveransmetod och leveranskostnad. (Wang & Pettit, 2021)

I sin bok hävdar Wang & Pettit (2021) att teknik kommer vara nyckel till alla utmaningar som medförs av e-handelns tillväxt. De redogör för teknologier som kommer ha ett inflytande på lagerhanteringen i framtiden. En av dem är artificiell intelligens (AI) drivna teknologier såsom robotar, maskininlärning och sakernas internet. Automatiserade robotar kan eliminera upprepande arbetsuppgifter som innefattar lyftande av tunga saker. Maskininlärning kan använda naturlig språkbehandling till att försnabba inmatningen och överföringen av data. Detta kan i sin tur optimera lageranvändning, orderplockning samt avfallsreducering.

2.1.3 Outsourcing

Marknadsinträdet i e-handeln är låg, det vill säga kostnaderna är relativt låga för en person eller ett företag som vill börja sin verksamhet inom en specifik marknad (Macmillian Dictionary, 2022). Detta har lett till en tillväxt av delade centrallager som drivs av förtag som erbjuder tredjepartslogistik. Användningen av tredjepartslogistik är en sorts utkontraktering eller outsourcing som det heter på engelska. Outsourcing tillåter en e-

företagare att koncentrera sig på sina grundkompetenser såsom produktion, anskaffning och marknadsföring. (Wang & Pettit, 2021)

2.1.4 Returlogistik

Returlogistiken växer i samband med e-handeln och beskriver flödet som går uppströms från slutkunden tillbaka till försäljaren. Produkterna som returneras via returflödet hamnar antingen i någon form av sluthantering eller används för återvinning eller återanvändning. Systemet som gör det möjligt för konsumenter att returnera produkterna till försäljaren kallas för retursystem. De mest väsentliga aktörerna som är delaktiga i retursystemet är bland annat slussen (gatekeeper), som sköter om kundkontakten, och returcentrumet (på engelska return centre) som bestämmer vart produkten skickas vidare. Via kundkontakt förebygger slussen att överflödiga produkter ska hamna i returflödet, detta är möjligt genom att till exempel erbjuda information om en produkts funktion. Vid returcentrumet bokförs data om kundreturen och produkten får ett returnummer. Beslutet om vart den returnerade produkten skickas vidare görs på basis av returorsak och vilket skick produkter är i. Om produkten är oskadd kan exempelvis skickas till försäljaren för att återförsäljas. I andra fall kan produkten skickas till en fabrik för att repareras eller byggas om och återvinnas. Det är också möjligt att skänka produkten till välgörenhet eller skicka den till slutsortering där den klassas som avfall. (Enarsson, 2006 s.211–213)

2.1.5 Supply Chain Management

När man talar om logistikens utveckling syftar man ofta på förändringarna i leveranskedjan. En leveranskedja omfattar alla de individer och företag som deltar i produceringen av en produkt samt distribueringen av den till slutkunden, de bildar alltså ett nätverk som på engelska kallas för Supply Chain (Hayes, 2022). Globaliseringen har lett till att marknaden tagit en annan form som flera företag måste anpassa sig till. Att bevara konkurrenskraft på den internationella marknaden genom att till exempel anpassa sig till nya kundkrav är ett väsentligt motiv inom planeringen och kontrolleringen av leveranskedjor. I stället för ”planering och kontrollering av leveranskedjor” används ofta

det engelska begreppet Supply Chain Management, hädanefter SCM. (Storhagen, 2018 s.52)

Förändringarna i flödeskedjorna är ett resultat av konkurrensen mellan företag och deras flödeskedjor; vem har den bäst fungerande flödeskedjan? En viktig fråga inom SCM är vilka punkter som faktiskt bidrar till mervärde i respektive flöden. De punkter som inte bidrar till mervärde kunde modifieras eller skäras bort helt för att effektivera produkt och-materialflödena mellan företagen. Naturligt så bidrar en effektiv leveranskedja till en bättre hantering av kundorders. För matbutiker och andra företag som köper in sina varor får leverantörsutvecklingen en markant betydelse inom SCM. Nedan finns en tabell på några punkter som Storhagen (2018, s.50) lyfter fram angående leverantörskontakter samt leverantörsstrukturen som kunde has i åtanke vid leverantörsutvecklingen.

Tabell 1Punkter att ha i åtanke vid leverantörsutvecklingen (Storhagen, 2018 s.50)

Leverantörskontakter	*Leverantörsstrukturen*
Undvik onödig byråkrati	Klassificera efter tidhållning och aktivitet
Koordinera inleveranser mellan olika leverantörer	Välj färre och större leverantörer
Undvik onödig mellanlagring	Planera ledtider
Minska på delavropen	Planera den geografiska placeringen

2.2 Kundservice

Begreppet kundservice omfattar egentligen alla aktiviteter som görs för att uppfylla ett kundbehov. Ur ett logistiskt perspektiv begränsas detta begrepp till alla aktiviteter som har direkt koppling till materialflödet, till exempel hantering av kundorderprocesser samt information om materialflödet. Dessa aktiviteter hör till något som kallas för materialadministrativ kundservice. Logistiken beskriver kundservice som en process med fyra faser som ses i figur 1. (Jonsson & Mattson, 2011 s.98)

Figur 1 Kundserviceprocessen enligt Jonsson och Mattson (2011, s .98)

Den första fasen äger rum före kunden har gjort en order och består av alla de faktorer som bidrar till att kunden fåt en tydlig bild om vad hen kan förvänta sig av produkten eller tjänsten i fråga. Det krävs en viss transparens av företaget angående bland annat lagertillgänglighet och leveranstider för att en god kundservice ska uppnås i denna fas. Alla aktiviteter och element som gör det enklare för kunden att göra en order och bli informerad under själva orderprocessen hör till den andra kundservicefasen. Servicekvaliteten i denna fas hänger till stor del på företagets leveransflexibilitet, det vill säga förmågan att hantera och anpassa sig till förändringar av kundkrav, till exempel om en kund vill ändra på leveranstiden. Den viktigaste delen av logistiksystemets kundservice sker under leveransen i den tredje fasen. Här ser företaget till att kundkraven är mötta genom att kontrollera att leveransen är av rätt kvalitet samt i rätt kvantitet. Att leveranstiden matchar det som utlovats är också en betydlig del av servicen. Den fjärde och sista fasen utgörs av de aktiviteter som kan krävas efter leveransen som till exempel hantering av reklamation. Ifall kundkraven inte har uppnåtts kan företaget erbjuda kompensation. (Jonsson & Mattson, 2011 s.98–99)

2.2.1 Leveransservice

Leveransservice (Jonsson & Mattson, 2011 s.99) är ett vidare begrepp inom kundservice och beskriver den servicen som skapar kundservicens tredje fas, från order till leverans. Leveransservisen har fått en större betydelse som en följd av att företag börjat prioritera kunden. För att ge en bättre bild av vad leveransservice innebär indelar man den i så kallade serviceelement. Dessa element gör det även lättare att räkna ut kvaliteten på leveransservicen hos ett företag. Elementens betydelse varierar från företag till företag eftersom omständigheterna inte är detsamma. I denna text kommer jag endast redogöra för de fem mest förekomna serviceelement som är:

1. Lagerservicenivå
2. Leveransprecision
3. Leveranssäkerhet
4. Leveranstid
5. Leveransflexibilitet.

Lagerservicenivå kan även kallas för lagertillgänglighet eller servicegrad och beskriver sannolikheten att en produkt finns i lager och är redo för att levereras (Jonsson & Mattson, 2011 s.100–101). *Leveransprecision* kallas även för leveranspålitlighet och beskriver kredibiliteten av att varan levereras inom den utlovade tiden. Vissa situationer kräver ytters hög leveransprecision och då klassas även för tidig leverans som dålig kundservice. *Leveranssäkerhet* handlar om att rätt vara ska levereras i rätt mängd. En låg leveranssäkerhet leder till extra processer och aktiviteter som har att göra med reklamation och returer. *Leveranstiden* är tiden som går från att en kundorder kommer in till att den levereras till kunden och brukar även kallas för ledtid. *Leveransflexibiliteten* syftar på företagets förmåga att anpassa sig till förändringar av kundönskemål samt att uppfylla dem. (Storhagen, 2018 s.200–201)

2.2.2 Ångerrätt

Enligt kap. 6 14§ (1978:38) i konsumentskyddslagen har konsumenten rätt att ångra sitt köp och frånträda distansförsäljningsavtal genom att informera leverantören om detta via till exempel en ångerblankett.

I allmänhet har produkter som köps via nätet en ångerrätt på 14 dagar. Detta betyder att kunden har två veckor på sig, från det att varan tas emot, att ångra sitt köp utan någon specifik orsak. När en kund ångrar sin nätbeställning annulleras alla avtal som har med beställningen att göra. Kunden står själv för returkostnaderna om inte försäljaren uppgett sig täcka dem. Om försäljaren helt avstått från att informera kunden om vem som står för returkostnaderna samt vad de blir måste kunden inte heller betala returkostnaderna. Försäljaren har inte skyldighet till att skicka tillbaka pengarna för köpet åt kunden, förrän de har tagit emot produkten eller ett returkvitto som bevis på att kunden faktiskt har skickat produkten. Kunden ansvarar själv för att bevisa att en

ångeranmälan har gjorts. En ångeranmälan kan göras, förutom via en ångerblankett, via e-postmeddelande eller i samband som varan returneras. (Konkurrens- och Konsumentverket, 2022)

För en del produkter gäller inte ångerrätten. En försäljare måste basera sina begränsningar på ångerrätten enligt lagens utlåtanden. Livsmedel som snabbt mister sin kvalité är exempel på produkter som inte har ångerrätt inom näthandeln. (Konkurrens- och Konsumentverket, 2022)

2.2.3 Ledtidsanalys

En ledtidsanalys görs för att effektivera informations- eller materialflödet genom att evaluera hur företagen använder sin tid. Det handlar om att komma fram till nya lösningar på gamla problem. Beroende på situationen ett företag befinner sig måste det hittas en passande lösning i form av åtgärder. Sju allmänna åtgärder kan definieras för att minska ledtider (Oskarsson et al., 2003 s.216–218)

1. *Eliminera* de aktiviteter och processer som inte skapar mervärde
2. *Förenkla* nödvändiga aktiviteter och processer så att de blir mindre tidskrävande
3. *Integrera* aktiviteter, som tidigare utförts separat, för att skapa mervärde
4. *Parallellisera* aktiviteter och processer i stället för att utföra dem sekventiellt
5. *Synkronisera* flödet genom att reducera eller eliminera väntetiden mellan aktiviteter
6. *Förbered* huvudarbetet genom att se till att allt nödvändigt material är tillgängligt
7. *Kommunicera* mera effektivt genom snabbare, säkrare och relevantare information

2.3 Kundorderprocessen

En kundorder beskrivs som en förväntning om att en kund kommer köpa en eller flera produkter av företaget vid bestämd tidpunkt (Jonsson & Mattson, 2011 s.275). Denna information ingår i uträkningen av den framtida efterfrågan. Även om olika typer av företag hanterar kundorder på olika sätt kan man inom logistiken beskriva en allmän

kundorderprocess som består av aktiviteter som är allmänna i samtliga företagstyper, se figur 2.

Figur 2 Aktiviteter som ingår i kundorderprocessen (Jonsson och Mattson, 2011 s.278)

Eftersom livsmedel som säljs på nätet allt som oftast är standardprodukter, kan kundförfrågan genast omvandlas till en kundorder. När en kundorder kommer in hos leverantören skickas en orderbekräftelse till kunden för att bekräfta att produkten i fråga kommer levereras i bestämd mängd vid bestämd tidpunkt. Efter att kundordern bekräftats och registrerats i företagets affärssystem reserveras produkten/produkterna. (Jonsson & Mattson, 2011 s.278)

Ett av kraven som kunden som beställer på nätet har är att få veta när hen kan förvänta sig få hem sin leverans. För den kvantitet som kan levereras från lager utan att påverka en annan kunds order använder man benämningen möjligt-att-lova eller disponibelt saldo (Silf, u.å.). Om det i lagret finns 60 stycken av en produkt behöver inte alla vara tillgängliga för leverans, eftersom en del redan kan vara reserverade för andra kunder. Tabell 2 illustrerar uträkningen av möjligt-att-lova. I början ligger lagersaldot på 60 och 35 av dessa är reserverade till kundorder i vecka 1. Lagersaldot är alltså 60 – 35 = 25. Som vi nu ser är möjligt-att-lova inte detsamma som lagersaldot i vecka 1, detta är för att 15 stycken redan är reserverade till vecka 2. Tabellen illustrerar även hur planerade inleveranser krävs för att fortsättningsvis kunna möta kundefterfrågan. (Jonsson & Mattson, 2011 s.279)

Tabell 2 Uträkning av möjligt-att-lova med ingående lager på 60 artiklar (Jonsson & Mattson 2011 s.279)

Vecka	***0***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***
Summa reserverat	-	35	15	30	25	10	-
Planerade inleveranser	-	-	-	60	-	-	60
Lagersaldo	60	25	10	40	15	5	65
Möjligt-att-lova	-	10	10	15	5	5	65

När de tillhörande produkterna till en kundorder finns i lagret kan en plocklista skrivas ut ur affärssystemet varefter ordern plockas. Ifall det inte finns en tillräcklig mängd av en produkt för att uppfylla en viss kundorder är det möjligt att göra en delleverans i stället för att dröja ut på ledtiden. Vid en delleverans skickas bara en del av ordern till kunden. När produkterna som saknades från kundordern blir tillgängliga för leverans skickas de i väg som ett nytt paket (Jansson, & Mattson 2012 s.280).

Figur 3 Exempel på en plockningskärra. (National Everything Wholesale, 2022)

Det finns olika plockningsmetoder som lämpar sig för olika lagervolymer och takter på materialflödet. *Orderplockning* passar för mindre lagervolymer och går ut på att en person plockar en kundorder åt gången. Varje artikel som ingår i kundordern plockas skilt vilket innebär att plockningsprecisionen måste vara hög. Denna metod skulle vara alltför

tidskrävande i större lager. *Zonplockning* lämpar sig däremot i stora lagervolymer, då tilldelas varje anställd/plockare en egen zon i lagret och en kundorder plockas av flera personer. Detta minskar korridortrafiken och sparar tid. *Klusterplockning* är en annan metod som lämpar sig för stora lagervolymer och speciellt för intensiva materialflöden. Vid klusterplockning plockas flera kundorder samtidigt av en person. Detta görs med hjälp av en plockningskärra som har åtskilda fack/lådor för olika kundorder och illustreras i figur 3. *Röstplockning* är en metod som är användbar när plockaren måste förflytta sig mellan olika artiklar (de Groot, 2021 s.20). Då informeras plockaren om vilka artiklar som ska plockas via ett headset med inbyggd mikrofon. Plockaren bekräftar att en artikel är plockad genom att tala i mikrofonen, vissa plockningsapparater känner igen korta kommandon som till exempel ”klar” och ”nästa artikel”. (Sunol, 2019)

Figur 4 Exempel på en skanningsapparat som använder radiofrekvens. (Interlake Mecalux, 2022)

Vid orderplockning och klusterplockning använder plockaren ofta en skanningsapparat för att skanna plocklistan med hjälp av radiofrekvenser, exempel på en skanningsapparat ses i figur 4. Plockaren kan på så sätt få upp information om vilken artikel som ska plockas i vilken mängd, samt på vilken position i lagret artikeln hittas på. Samtidigt som en produkt plockas minskas lagersaldot i lagersystemet på den berörda produkten. Detta är möjligt tack vare ett radiofrekvent trådlöst nätverk som är anslutet till leverantörens lagerhanteringssystem (på engelska Warehouse Management System, WMS). Om lageranställda har egna användare i lagersystemet kan information om vem som har plockat en order samt när plockningen gjorts sparas på lagerhanteringssystemet. En annan

fördel med radiofrekvenssystemet är att det meddelar plockaren ifall fel produkt håller på att plockas. Därför är det viktigt att plockaren skannar varenda produkt som ingår i kundordern. Eftersom all information som behövs för att plocka en kundorder finns på plocklistan är det möjligt att plocka ordern utan skanningsapparater men då finns det en ökad risk gällande den mänskliga faktorn. När alla produkter är plockade är ordern redo att paketeras och skickas i väg. Livsmedel är ofta ömtåliga och det kan därför krävas en extra tanke åt vilket förpackningsmaterial som passar kundordern så att den levereras intakt till kunden. (de Groot, 2021 s.19)

2.4 Utmaningar i kundorderhanteringen

Kumar (2021) beskriver kundorderhanteringsprocessen som en cykel (ses i figur 5) som börjar med en kundefterfrågan. Hos ett tillverkningsföretag (manufacturing business) börjar cykeln med en inventering i realtid, medan den hos ett e-handelsföretag börjar när kunden gjort en order. Efter att en order har gjorts av kunden överförs informationen till de berörda parterna som börjar förbereda ordern för transport. I slutskedet av orderhanteringscykeln förses både försäljaren och kunden med ett spårningsnummer med vilket de kan följa med olika skeden av ordertransporten. Efter att kunden fått sin order gör försäljaren ofta en uppföljning på kundnöjdheten.

Figur 5 Orderhanteringscykeln (Kumar, 2021)

Kumar (2021) framlägger några problem som små och medelstora företag kan ha i sin kundorderhanteringsprocess. Han påpekar att orsaken till att de har dessa problem är att

de inte har digitaliserat sin verksamhet. Det första problemet som behandlas är *visibilitetsproblem* av order, vilket innebär att företagen upplever svårigheter med att fastställa i vilket skede av orderhanteringscykeln en order befinner sig i. Detta leder till att ledningen inte har en klar uppfattning om huruvida ordern kan levereras i tid. Denna osäkerhet resulterar i förseningar och utdragningar av ledtider. *Rationaliseringsproblem* som uppstår när orderhanteringen sker manuellt är det andra som problemet som behandlas i artikeln. Kumar menar att små och medelstora företag tenderar att dokumentera diverse aktiviteter på papper, vilket utgör större risk för att mänskliga misstag begås. Detta kräver även mycket arbete och resurser för manuell datainmatning och ger upphov till kommunikationsproblem mellan avdelningar. Kommunikationsproblemen förhindrar även uppdateringar om orderhanteringscykeln. Kumar hävdar att lösningen till detta problem skulle vara att digitalisera hela affärsprocessen, från efterfrågan till avsändning, för att rationalisera aktiviteterna i processen. Det tredje och sista problemet som Kumar tar upp i sin artikel är *spårningsproblem* av order som påminner om visibilitetsproblemen. Små och medelstora företagens största bekymmer är huruvida order avsänds i rätt tid, att veta vilka processer som är mest tidskrävande samt huruvida avsända order består av rätt kvantitet och kvalitét. Dessa problem växer i följd av den manuella dokumenteringen och datainmatningen eftersom manuell övervakning av orderhanteringsprocessen är det enda alternativet. Kumar konstaterar att manuell övervakning är tidskrävande och sällan effektivt. (Kumar, 2021)

2.5 Säker livsmedelshantering

Finlands myndighetstillsyn över livsmedelskedjan ser till att lagstiftningens krav på verksamhet och produkter samt uppgifter om samtliga uppfylls (Livsmedelsverket, 2021). Tillsynen skyddar därmed konsumentens intresse. Enligt 2 kap. 6§ (297:2021) i livsmedelslagen ska livsmedelsföretagaren själv se till att livsmedlens kemiska, fysikaliska, mikrobiologiska och hälsomässiga egenskaper ska passa som människoföda och inte utgöra hälsorisk. Kontaktmaterialföretagare måste också se till att materialen som kommer i kontakt med livsmedlen är lämpade för livsmedel och inte orsakar skadliga förändringar i livsmedlens sammansättningar.

Ytterligare måste en livsmedelsföretagare och en kontaktmaterialföretagare enligt kap. 2 15§ (297:2021) identifiera och hantera faror inom verksamheten samt se till att de följer livsmedelsbestämmelsernas villkor. Dessutom ska företagen utföra en regelbunden egenkontroll vars resultat ska dokumenteras. Om företaget hanterar livsmedel som Europaparlamentets förordning (EY) 853:2004 anses utgöra salmonellarisk ska det ingå provtagning och undersökning av dessa livsmedel i egenkontrollen.

2.6 Matsvinn

Livsmedel som produceras i syfte att konsumeras, men som av någon anledning slängs bort innan de hinner förbrukas kallas för matsvinn. Uppskattningsvis blir en tredjedel av alla livsmedel som produceras globalt matsvinn. Detta ger upphov till en oerhörd mängd växthusgaser som har en stor inverkan på klimatet och miljön. (Livsmedelsverket, 2022)

Även om matsvinnet inte har en direkt koppling till kundorderhanteringen är det ändå en ett väsentligt fenomen som alla livsmedelsförsäljare har i åtanke. Konsumenter i dagens läge bryr sig om hur ekologiskt hållbart ett företags verksamhet är och kommer bry sig allt mera i framtiden. En minskning av matsvinn i leveranskedjan innebär oftast lägre kostnader för detaljhandlare och kräver inte stora investeringar. Potentialen för matsvinn sänks om kundefterfrågan stämmer överens med företagets lagersaldon (Wyman, 2014 s.11).

Typiska orsaker till matsvinn är (Wyman, 2014 s.3):

- Efterfrågan är svår att beräkna
- För stora mängder köps in och bristande lagringsmöjligheter
- Korta bäst-före datum
- Felhantering (till exempel temperatur)

3 METOD

I läroboken Företagsekonomiska forskningsmetoder (Bryman & Bell 2005 s.40) beskrivs grundläggande skillnader mellan kvalitativa och kvantitativa forskningsstrategier. De kvantitativa forskningsstrategierna är deduktiva, vilken innebär att de baserar sig på att testa teorier. Kvalitativa forskningsstrategier är emellertid induktiva, vilket betyder att de baserar sig på erfarenheter som samlas in som analyserbara kvalitativa data via till exempel intervjuer. Kvantitativa data kan samlas in via till exempel enkäter. En annan distinktion mellan kvalitativa och kvantitativa forskningsmetoder är att en kvantitativ metod ger till exempel medelvärdet av ett större sampel medan en kvalitativ metod kan öka förståelsen för ett fenomen på djupet.

Det är viktigt att välja rätt forskningsmetod eftersom det inverkar på slutresultatets kvalité. En forskare som använder sig av fel forskningsmetod löper stor risk att samla in data som inte är tillräckligt omfattande och kan ge skeva slutresultat.

3.1 Val av metod

Jag valde att använda mig av kvalitativa forskningsmetoder eftersom forskningsfrågorna är relativt öppna och det skulle vara svårt att samla in tillräckligt omfattande data via deduktiva, kvantitativa forskningsmetoder. Som namnet antyder används kvalitativa metoder för att samla in kvalitativa data, det vill säga data som inte går att mäta i kvantiteter eller på en skala. Det finns sex grundläggande steg som ingår i en kvalitativ forskning (Bryman & Bell 2005 s.300):

1. Problemformulering
2. Val av undersökningspersoner (urval)
3. Insamling av data
4. Tolkning av data
5. Teoretiskt arbete
6. Slutsats

Denna undersökning har inte gjorts i exakt samma kronologiska ordning som ovan, största delen av det teoretiska arbetet gjordes innan insamlingen och tolkningen av data. Orsaken till detta var att skribenten själv skulle vidga sin uppfattning om och förståelse för ämnet för att kunna ställa bättre och mer relevanta intervjufrågor. De primära källorna som används i detta arbete utgörs av semistrukturerade intervjuer vars resultat behandlas i nästa kapitel. De sekundära källorna består av bland annat läroböcker, avhandlingar och pålitliga webbsidor som behandlades i kapitel 2 och fungerade som den teoretiska referensramen för denna undersökning. Eftersom det finns otillräckligt men tidigare studier och undersökningar inom ämnet till forskningsfrågorna var en kvalitativ litteraturstudie inte ett alternativ.

En semistrukturerad intervju innebär att specifika teman som är bestämda på förhand tas upp i intervjun och intervjufrågorna men att intervjupersonen får svara fritt på frågorna (Bryman & Bell, 2005 s.363). I en semistrukturerad intervju är intervjuaren tillåten att avvika från frågorna och till exempel ställa tilläggsfrågor för att fördjupa sig i ett visst ämne. Intervjuguiden behöver inte följas exakt men den används som stöd och indikerar att alla intervjuer har samma utgångspunkt. I denna studie gjordes datainsamlingen genom semistrukturerade intervjuer eftersom det finns tydliga frågor skribenten försöker få svar på. En ostrukturerad intervju erbjuder inte det stöd som kan behövas för att hålla sig inom ämnet och gör det även svårt för intervjuaren och intervjupersonen att hålla sig innanför en tidsram. Däremot hade en strukturerad intervju inte varit tillräckligt flexibel för att resultera i omfattande data. (Johansson, 2021)

3.2 Respondenter

En population innefattar de observationsenheter som en forskare vill komma åt att studera i en undersökning. Idealt sett skulle hela populationen undersökas men eftersom detta sällan är möjligt, på grund av olika skäl som till exempel att tidsresurserna inte räcker till, undersöks i stället delar av populationen som kallas för urval. Genom ett representativt urval kan slutsatser om populationen dras genom generalisering. (Wivolin, 2019)

Till denna studie valdes ett teoretiskt urval som ofta förekommer i kvalitativa studier. Man kan beskriva ett teoretiskt urval som en fortlöpande process av insamling, kodning

och analysering av data. Ett teoretiskt urval består inte bara av de individer som väljs ut. Specifika aktiviteter samt situationer väljs också ut och är en del av urvalet (Bryman, & Bell 2005 s. 349–350).

På basen av verksamhetsområde kontaktade jag personer och företag som kunde tänkas ställa upp på en intervju, alternativt vidarebefordra mitt meddelande till någon annan i deras team som hade möjlighet. De skulle alltså jobba för ett livsmedelsföretag vars försäljning sker via internet. Jag lät egentligen företagen själv bestämma vem de tyckte var mest lämpad att svara på mina intervjufrågor om kundorderprocessen. Respondenterna i denna studie består av en ekonomichef, en verksamhetschef, en kundservicechef, en försäljnings- och marknadsföringschef, en operativ chef samt en E-handelsspecialist.

3.3 Intervjuguide

Intervjuguiden till den semi-strukturerade intervjun hittas i bilaga 2. Intervjuguiden börjar med en introduktion till intervjun där jag kort berättade om intervjuns gång. Jag berättade om hur många intervjufrågor jag har och vad de handlar om samt att jag vid behov kommer ställa tilläggsfrågor. Efter det såg jag till att jag har informerat samtycke att använda informantens svar i min studie samt att hen tillåter mig att banda in och transkribera intervjun. Frågorna som ställdes var öppna för att uppmuntra till så långa och omfattande svar som möjligt. Huvudfrågorna är 17 stycken varav 13 stycken baserade sig på Jonsson och Mattsons (2011) kundorderprocess som behandlades i teorikapitlet. De resterande fyra frågorna handlar om huruvida företaget erbjuder returrätt, utmaningar och förbättringar i returprocessen samt hanteringen av svinn. Eventuella tilläggsfrågor som ställdes för att fylla ut och komplettera intervjufrågorna ingår inte i intervjuguiden.

3.4 Tillvägagångssätt

För att samla ihop respondenter till denna studie kontaktade jag olika livsmedelsföretag som har verksamhet inom e-handeln, främst via e-postmeddelande (se i bilaga 1), och

frågade om någon i teamet var villig att ställa upp i en intervju och svara på frågor om företagets kundorderprocess samt leveransservice. Antingen ställde den första kontaktpersonen själv upp i intervjun eller vidarebefordrade meddelandet till någon annan i teamet vars arbetsuppgifter stämde överens med frågornas tema. Antalet respondenter blev sammanlagt sex, varav fem ställde upp i en intervju och en svarade på frågorna via e-post. När och var intervjun skulle äga rum bestämdes efter att respondenten tackat ja till att delta. Två av intervjuerna hölls via Microsoft Teams meetingapplikationen, två hölls på företagets kontor och en hölls på ett café. Intervjuerna bandades in för att sedan transkriberas med respondenternas samtycke. Dokumentet med den transkriberade intervjun sparades på ett moln (OneDrive) och jag var den enda som hade tillgång till dokumentet. Efter att lärdomsprovet skickats in och blivit godkänt kan dokumentet och inspelningen av intervjuerna raderas.

Intervjuerna började med att jag berättade om mina forskningsfrågor och vad det är jag undersöker samt hur många frågor jag kommer att ställa. Därefter frågade jag respondenten om hen tillåter mig att banda in intervjun för att sedan transkribera den så att respondentens svar kan få en så bra representation i mitt arbete som möjligt. Efter att respondenten gett informerat samtycke bandades intervjun in som ett röstmemo på min mobiltelefon. Eftersom det är önskvärt att transkribera intervjun inom två dygn för att ha diskussionen som färskt minne försökte jag göra det snarast möjligen efter att intervjun ägt rum. Iakttagelser som gjordes under transkriberingen presenteras som resultat och behandlas vidare i resultatdiskussionen.

3.5 Analys av data

Målet med denna studie var att identifiera utmaningar och lösningar inom kundorderhanteringen av livsmedel på nätet. För att uppnå detta mål måste en analys av den kvalitativa data som samlats in genom semistrukturerade intervjuer utföras. Analysen börjar vid transkriberingen av intervjuerna som gjordes för att underlätta framställningen av det som är relevant. Transkriberingen gör det också enklare att kategorisera data och som i sin tur gör det lättare att hitta samband respektive olikheter mellan teman och

processer. Jag kommer först att presentera resultaten av de olika intervjuerna var för sig och sedan i resultatdiskussionen sammankoppla och jämföra iakttagelserna.

3.6 Validitet och reliabilitet

Reliabilitet handlar om sannolikheten att en annan forskare kommer fram till samma slutresultat om undersökningen hade gjorts på nytt (Bryman & Bell, 2005 s.48). Även om reliabilitet skapades för att evaluera kvantitativa undersökningar används konceptet och tankesättet i andra sorters undersökningar. Kvalitativa forskare har olika syner på reliabilitetens roll i en kvalitativ undersökning. En del forskare hävdar att reliabilitet är vilseledande i en kvalitativ undersökning och i de flesta fall kommer att leda till att undersökningen framstår som svag. Andra menar att reliabilitet nog ska beaktas även i en kvalitativ studie för att kunna övertyga allmänheten om att studien är värd att uppmärksammas. (Golafshani, 2003 s.601–602)

Validitet avser huruvida bedömningen av en undersöknings slutsats förknippas med forskningsfrågorna (Bryman & Bell, 2005 s.48). Validitetens roll i kvalitativa undersökningar har också blivit ifrågasatt av kvalitativa forskare men konceptets innebörd har över lag fått en större acceptans i kvalitativa studier än reliabiliteten. Flera kvalitativa forskare är eniga om att konceptet validitet borde omdefinieras så att det ska passa de kvalitativa forskningsmetoderna. Kvalitativa studier baserar sig i stort sett på generalisering av olika grader. Ju mera trovärdiga och försvarbara resultaten av en undersökning är desto mer generaliserbara är dem. (Golafshani, 2003 s.601–602)

En definition på validitet är om huruvida studien faktiskt undersöker det den utgår med att ska undersökas. Denna studie får sin interna validitet genom att undersökningens slutresultat stämmer överens med den teoretiska referensramen. Den externa validiteten handlar om till vilken mån undersökningens resultat kan generaliseras till andra miljöer och branscher. (Bryman & Bell, 2005 s.306)

3.6.1 Tillförlitlighet

Det finns olika faktorer som inverkar på tillförlitligheten av generaliseringen i en studie. Ju mindre samplet är desto större betydelse har de enskilda respondenternas svar på slutresultaten. För att åstadkomma så objektiva intervjuer som möjligt försökte jag undvika ledande frågor eller frågor som var åsiktsbaserade. Ifall frågorna var för öppna eller någonting var oklart ställde jag tilläggsfrågor som kunde hjälpa diskussionen att fokusera på det relevanta temat. Tilläggsfrågorna var för det mesta uttänkta och nedskrivna före intervjun. Detta i kombination med intervjuguiden skapade en gemensam utgångspunkt för intervjuerna, vilket gynnar både generalisering och distinktion mellan återkommande teman. Att respondenterna och företagen förblir anonyma i denna studie kan resultera i mera sanningsenliga och autentiska svar från respondenten.

3.7 Etiska frågor

Etik inom vetenskapliga undersökningar handlar om hur urvalet, alltså individerna samt företagen som intervjuas, behandlas och studeras. Det finns etiska regler om hur urvalet ska behandlas och inte behandlas. (Bryman & Bell, 2005 s.556)

Jag valde att behandla iakttagelserna och resultaten från intervjuerna på ett sådant sätt som gör att det inte går att identifiera respondenterna eller företagen de jobbar för. Teman som behandlas i intervjufrågorna kan vara känsliga och det vore oetiskt att avslöja eventuella svagheter hos företagen. Förutom mig är det enbart handledaren och arbetets granskare som vet om vilka företag som deltagit i studien. Spridning av känslig information hindras av tystnadsplikt.

4 RESULTAT

Som redan har konstaterats, så utvecklas logistiken i en rask takt. Efter att jag gjort ett par intervjuer insåg jag att kundorderprocessen har modifierats och ser annorlunda ut idag än vad den gjorde år 2011 då Jansson och Mattson publicerade den andra upplagan av sin bok om materialflöden. Aktiviteterna som behandlas i boken förekommer även i dagens läge men de utförs på andra sätt. Allt flera företag integrerar automatiseringar i sina

system för att kunna arbeta mera effektivt och minska på ledtiden. Idag har de flesta försäljare en färdigt fastställd leveranstid redan innan en beställning har gjorts. Detta är möjligt eftersom företagen som säljer standardprodukter vet ungefär hur länge det tar för en order att pockas, packas samt transporteras och kan därför utlova leverans inom till exempel ett dygn. Företagen ser till att de har produkter att leverera genom att göra efterfrågeprognoser och beställa inleveranser enligt den uppskattade efterfrågan. Faktureringen är inte längre en enskild aktivitet utan sker oftast i samband med beställningen. I dag är det vanligt att en betalning krävs för att en nätbeställing ska gå igenom och bekräftas. En modern kundorderprocess kunde beskrivas med tre olika faser som kännetecknas av de huvudsakliga aktiviteterna, se figuren nedan.

Figur 6 Faser i en modern kundorderprocess

I detta arbete kommer företagen som intervjuades för den empiriska delen att tilldelas var sin bokstav. De kommer således beskrivas som Företag A, Företag B, Företag C et cetera. av den orsak att de inte ska gå att identifiera. Resultatuppställningen inleds i kapitel 4.1 med en kort beskrivning av varje företags kundorderprocess, så att läsaren ska uppfatta på vilka sätt de liknar samt skiljer sig från varandra. Efter det behandlas kundorderbehandlingsfaserna i kronologisk ordning samt returer, reklamation och matsvinn. Kapitlet innehåller även sammanfattningar över resultatet i form av tabeller där enbart de viktigaste punkterna presenteras.

4.1 Kundorderprocessen

Företag A

Alla kundorder kommer in via nätbutiken och kunden betalar i samband med köpet. Efter att betalningen är gjord registreras ordern i företagets system och går vidare till det utlokaliserade lagret. Förtaget använder sig av tredjepartslogistik för lagerhållning och

transportering av färdiga kundorder. Lagersystemet bildar en logglista på kundorderna så att de kan behandlas i önskad ordning. På lagret görs det en manuell optimering av i vilken ordning orderna ska pockas, bland annat beroende på om de ska till norra eller södra Finland. Företaget använder sig av schemaläggning för att optimera sin tidshantering. Beställningarna plockas i grupper enligt vilken del av Finland de ska levereras till och när lastbilen som ska transportera dem åker i väg. Färdigt plockade order går igenom en slutcheck innan de emballeras. I slutchecken vägs kundbeställningen och lagrets IT-system berättar om vikten motsvarar vad en rättplockad kundbeställning skulle väga.

Företag B

Alla kundbeställningar kommer in via företagets nätbutik eller applikation. Före valfria produkter sätts i varukorgen får kunden välja när hen vill att ordern ska levereras. Kunden har möjlighet att beställa upp till två veckor i förtid eller att få sin order nästa dag. Vid en viss tidpunkt har företaget en bryttidpunkt (på engelska cut-off time) som skiljer de mottagna beställningarna från följande ruttgrupps beställningar, så att de ska hinna hantera och plocka alla beställningar för den rutten. När alla beställningar för en viss ruttgrupp, till exempel morgonbeställningar, är inne i systemet en viss tidpunkt går ett så kallat ruttplaneringssystem i gång. Ruttplaneringssystemet gör upp optimala rutter så att avståndet mellan kunderna är så korta som möjligt. Från ruttplaneringssystemet flyttas kundbeställningarna automatiskt över till företagets plocksystem i samma ordning som den givna rutten. När alla kundorders är plockade och packade sorteras de enligt ruttgrupper i terminalen. Då flyttas rutt- och orderinformationen över till distributionssystemet. Distributionssystemet informerar chaufförerna om färdiga rutter varpå de hämtar de angivna pallarna från terminalen, bekräftar att de tar rätt pallar genom skanning och börjar köra enligt den givna rutten.

Företag C

Företagets kundorderprocess varierar beroende på kundgrupp. Privata kunder är den största kundgruppen och går till så att alla beställningar görs på företagets nätsida. Kunden väljer sina produkter och lägger till dem i den digitala varukorgen samt fyller i önskat leveransdatum som kan variera beroende på vart i Finland de vill att produkten

ska levereras. Betalningen sker via Paytrail i samband med beställningen och är även ett krav för att beställningen ska lyckas. När beställningen är gjord får kunden en orderbekräftelse via e-post med information om beställningens innehåll och leveransdatum. Beställningen går sedan vidare till företagets websida, varefter leveransbeställningar för önskade varor görs manuellt. Företaget har utlokaliserat (3PL) lager samt transportservice. Kunden får först mejl som bekräftar att ordern är plockad och packad. Dagen innan leveransen får kunden ett till mejl med en mera specifik leveranstidpunkt samt ett Sms-meddelande med en länk där de kan följa med chauffören i real-tid. Då vet kunden när chauffören befinner sig nära deras ytterdörr och kan gå och möta chauffören för att ta emot sin beställning.

För vissa produkter skiljer sig processen lite eftersom kunderna kan göra förhandsbeställningar på dem. Företaget förhands säljer också dessa produkter så att de har en lista på kunder som köpt på förhand. Så fort som produkterna kommer in i lagret kontaktas kunderna för att slå fast ett leveransdatum varefter en beställning från leveransföretaget kan göras. Detta resulterar i en leveranstid på 2–4 veckor.

Företag D

Kunden beställer på hemsidan och kan välja om hen vill göra ett engångsköp eller börja prenumerera på en produkt. Beställningen går sedan vidare till företagets nätsida. På bestämda dagar går företaget, för tillfället, igenom alla beställningar manuellt och skickar de sedan vidare beställningarna till sin logistikpart (3PL) som sköter plockningen och packningen. Därefter upphämtas beställningarna av transportparten som levererar beställningarna hem till kunden. Aktuellt för företaget är en integration mellan dem och deras förpackningspart så att genomgången av beställningarna skulle bli automatiserad.

Företag E

Beställningarna går till så att kunderna väljer ut valfria produkter i företagets nätbutik och lägger till dem i den digitala varukorgen. Beställningarna går sedan vidare till butiken där produkterna plockas. Färdigt plockade beställningar förs till ett avkylt område varifrån varubudet plockar upp beställningarna och levererar dem till kunden. Företaget erbjuder också alternativet att kunden själv plockar upp sin beställning vid butiken.

Företag F

Kunderna kan beställa via företagets nätbutik ända tills midnatt. Nästa dag beställer företaget produkter, som inte finns i lagret, från deras leverantörer. På den tredje dagen från att kunden gjort sin beställning plockas och packas kundorderna samt levereras hem till kunden.

4.1.1 Registrerings- och bearbetningsfasen

I intervjuerna framkom det att den vanligaste orsaken till att en kundbeställning inte registreras är tekniska problem i kundens bank eller i betalningstjänsten som företaget använder, till exempel att pengarna har problem att överföras från kundens bank till företagets bank. Tekniska fel vid betalningen kan leda till att kunden beställer senare eller till och med låter bli att beställa. En av respondenterna berättar att det är företagets teknologiavdelning som hanterar de tekniska problemen och informerar betalningstjänst-företaget om det varit problem med betalningen. En annan av respondenterna berättar att om företaget inte får en bekräftelse på betalningen skickas inte heller en orderbekräftelse till kunden och ordern går inte vidare till lagret. Hen berättar att de gånger som betalningen inte gått igenom har det handlat om tillfälliga problem och att betalningen gått igenom när kunden försökt göra den på nytt. Detta kan leda till en liten försening av beställningstidpunkten så att betalningen inte hinner gå igenom före bryttidpunkten för den tänka rutten. Företaget kan i sådana fall göra en tilläggsrutt om de har tillräckligt med kapacitet, det vill säga om de har tid för att plocka och packa ordern samt har en extra chaufför tillgänglig eller om en chaufför har extra utrymme i sin bil.

I en intervju framhävs utmaningen att uppehålla alla kundsegment. För att göra det måste företaget leverera sina produkter till butiker, restauranger och privata kunder. Respondenten berättar att efterfrågan är stor i varje kundsegment och att det krävs planering av distribueringen av det begränsade utbudet. ”Det är helt enkelt ett pussel att bestämma vem som får och vem som inte får” säger respondenten.

I två av intervjuerna tas risken för tekniska problem i systemen upp. Bägge respondenter säger att tekniska problem sällan uppkommer men att det är något de kontinuerligt jobbar

med. En av respondenterna säger att det oftast handlar om att en omkodning i systemet behövs eftersom kassasystemet blir alltmer komplext när nya dynamiska egenskaper integreras. Respondenten tillägger att det oftast handlar om nya och främmande problem som kan vara utmanande att lösa. Företaget använder sig av processer som undersöker om det finns beställningar som hamnat i ett mellanläge. Beställningar kan hamna i mellanläge eller i en öppen fas om till exempel företaget inte fått en bekräftelse på betalningen från betalningstjänsten. Dessa orders granskas manuellt varje morgon och problemet löser sig oftast med detsamma. Den andra respondenten ger ett exempel på en bugg som påträffats i företagets nätbutik som handlade om att nätbutiken påstod att en produkt ej var tillgänglig fast den i själva verket fanns i lager. Företaget jobbar kontinuerligt på att fixa buggar som dessa. Respondenten kommer även med ett förslag att lägga till alternativ i nätbutiken för kunden, till exempel att om en produkt är slutsåld kan systemet föreslå en annan liknande produkt.

En respondent som jobbar för ett mindre företag säger att företagets storlek leder till en stor mängd arbetsuppgifter per person, vilket leder till att det inte alltid finns någon som hinner svara i telefon eller på e-postmeddelanden. Företaget försöker informera om att beställningarna görs via nätbutiken. En stor del av företagets kunder är i 50–70 års åldern och respondenten menar att det tekniska kunnandet varierar. Respondenten säger att leveransbeställningarna är den mest tidskrävande aktiviteten i registrering- och bearbetningsfasen. Eftersom företagets hemsida inte är integrerad med leveransföretagets webbportal måste beställningarna, med all nödvändig kundinformation, manuellt matas in på en Excel-fil som sedan skickas till leveransföretaget. När jag frågade respondenten om det finns åtgärder som kunde vidtas för att underlätta registrerings- och bearbetningsfasen svarade hen att en funktion som automatiskt informerar kunden om hur många personer som står före i kön hade varit till nytta vid förhandsbeställningarna. Respondenten menar att detta skulle ge kunden en mera realistisk leveranstidpunkt och resultera i färre e-postmeddelanden från kunder som undrar när de kan förvänta sig sin beställning. Att få hemsidan integrerad i leveransföretagets system så att leveransbeställningarna smidigt kunde överföras hade också underlättat tidsmässigt.

I flera intervjuer framhävs utmaningen att se till att det finns tillräckligt med produkter i lagret. Efterfrågeprognoser är ett av företagens huvudsakliga sätt att undvika detta problem. En annan respondent förklarar att en orsak till att detta problem uppkommer är produkternas korta bäst-före datum. Företaget granskar hur många personer som är inne på deras nätbutik och beställer flera veckor i förtid in varor enligt den uppskattade efterfrågan. Det kan ibland hända att produkterna tar slut väldigt snabbt, i sådana fall gör företaget en större beställning nästa gång så att de får ett buffertlager. Kundbeställningarna som sparas på ett Excel-kalkylblad granskas för tillfället manuellt vilket innebär att någon från företaget städar informationen. Det vill säga, rensar bort all onödig information samt korrigerar stavfel och fel information. Respondenten säger att det händer att kunder delar med sig av onödig personlig information som företaget inte vill skicka vidare till sin lagerpart. Om en kund glömt att skriva in dörrkoden eller gett en felaktig adress kontaktar företaget kunden via e-post. Det går åt flera timmar i veckan åt granskningen säger respondenten. En integration av funktioner och automatiseringar skulle betyda att kundorderbehandlingen gick snabbare samt minska på risker gällande den mänskliga faktorn. Respondenten berättar att företaget tillsammans med sin logistikpart kommer att integrera automatiseringar i arbetsflödet för att reducera den manuella arbetsmängden. En annan respondent berättar att kundbeställningarna plockas på morgonen då det finns få kunder i butikerna och alla produkter borde vara tillgängliga men att det ändå finns en risk att en produkt tagit slut på hyllan. Denna risk berör främst säsongsprodukter som det finns stor efterfrågan på under vissa tidsperioder. Om en produkt inte är tillgänglig informerar företaget kunden och ersätter produkten med en annan liknande produkt.

I en annan intervju berättar en respondent att det skett att företaget gjort en för liten beställning av leveransföretaget, som inte matchade kundbeställningarna, så att det blivit ett glapp i möjligt-att-lova. För att undvika problem som dessa säger respondenten att produkterna borde sättas till salu på nätsidan först efter att de är räknade och insatta i lagersystemet även om man vill vara först ute på marknaden med sin produkt. Respondenten konstaterar att produkten företaget säljer är snävt, det går alltså inte att garantera att företaget får in en viss mängd en viss tid. Om företaget fick en noggrannare

och mera realistisk uppfattning om mänger produkter som kommer in kunde de enklare räkna ut vad som kan sättas till salu. Detta gäller främst produkter som förhandsbeställs.

Differenser i lagersaldot förekommer hos flera av företagen. En respondent berättar att deras saldodifferenser antingen handlar om att företagets nätbutiks saldo inte stämmer ihop med lagersystemets saldo eller att lagersystemets saldo inte motsvarar vad det i själva verket finns i lagret. Det första alternativet kan leda till att kunder hinner köpa produkter, som inte finns i lagret, innan saldot hinner redigeras på nätbutiken. Eftersom företaget inte har ett kontinuerligt sortiment utan köper restlager, det vill säga lager som blivit över i handelsverksamhet, finns det en risk för att produkten som saknas i lagret har slutat tillverkats och inte mera går att köpa. Företaget har därför inte möjlighet att leverera produkten i fråga. I sådana fall erbjuder företaget kunden en rabattkod eller återbetalar pengarna för den saknade produkten. Respondenten säger att det ändå oftast handlar om det andra alternativet, alltså fysiska saldofel. I intervjun framkommer det att saldodifferenser kan orsakas av att lagersystemet använts på fel sätt, till exempel att en produkt inventerats på fel sätt så att en ökning på lagersystemets saldo gjorts utan att göra samma ändring på nätbutikens saldo. Detta betyder att det finns ett glapp i saldot mellan lagersystemet och nätbutikens system. Respondenten anmärker att det speciellt vid användningen av tredjepartslogistik, är viktigt att ha ett intensivt samarbete och att alla delaktiga, även nya arbetare, har en god kunskap i hur processerna fungerar. För att motverka saldofel inventerar företaget varje morgon alla produkter som håller på att ta slut. Företaget har även testat en annan modell som går ut på att medvetet göra en minskning på saldot i systemen så att de har 95 stycken av en produkt till salu på nätbutiken fast det egentligen finns 100 i lagret. När alla 95 stycken produkter är sålda ber företaget lagret att kontrollera antalet och lägger till så mycket i nätbutikens saldo. Denna process är ännu manuell och en ganska tidskrävande process men är på väg att automatiseras.

I en annan intervju framkommer det att den mest tidskrävande processen i lagret är mottagningen av varor från leverantörerna, eftersom den till en stor del består av manuellt jobb. Kvalitén på produkterna som levereras måste granskas före man lägger in dem på systemets saldo och för dem till sina plockplatser. Respondenten säger att när människor

gör jobbet, till exempel flyttar en produkt i lagret, finns det alltid en risk för att någonting görs fel. Företaget har ett uppbyggt system som meddelar om någonting görs fel, men den mänskliga faktorn utgör alltid en risk så länge en process inte är helt automatiserad. Respondenten berättar att alla lagerarbetare som hanterar produkterna själva kan korrigera lagrets saldon. I stället för att ha en stor inventering några gånger per år sker således en mindre inventering konstant. När en lagerarbetare fyller en hylla med produkter bekräftar de att produktantalet stämmer. Enligt respondenten finns det många olika system och processer som kunde tas i bruk för att ytterligare automatisera arbetet men att de behöver utvecklas en del innan de kan fungera effektivt. Det är också möjligt att utöka resurserna men då uppstår frågan om ekonomisk lönsamhet. Respondenten berättar att företaget granskar kvalitén på produkterna flera gånger om dagen. Om en stor del av någon produkt gått illa och företaget inte hinner få en ny leverans från sin leverantör kan företaget antingen erbjuda en liknande produkt, men av en annan sort, eller ge en återbetalning. Respondenten förklarar att det inte är så lätt som att bara köpa in mycket mera produkter än vad som behövs eftersom det leder till stora mängder svinn vilket företaget vill undvika. Företaget beställer hellre in mera när det verkligen behövs.

4.1.2 Plocknings-, packnings- och lastningsfasen

En stor del av de intervjuade företagen använder skanningsapparater vid orderplockningen för att reducera risken att fel produkt plockas. En orsak till att inte använda skanningsapparater är att det kostar och kan även prolongera plockningsprocessen. I stället för skanningsapparater kan läsplattor användas. En respondent säger att det handlar om att balansera kvalitét och kostnader och tillägger att stora antal orderrader per order ofta förekommer i matleveransbranschen, vilket kräver en lite annan sorts logik jämfört med till exempel klädbranschen där man hanterar färre orderrader per order. Hen menar att samtidigt som skanningen av produkter förbättrar arbetet kvalitativt så försämras effektiviteten en aning samt medför kostnader. En försämrad effektivitet skulle betyda att mera arbetstid till plockningsprocessen krävs. Att flera orders plockas samtidigt kan höja risker gällande den mänskliga faktorn.

En annan respondent säger att företagets plockningsprocess är tillförlitlig men också den mest tidskrävande aktiviteten inom kundorderprocessen eftersom beställningarna plockas

i butiken där det kan finnas kunder som handlar. Vid plockningen skannas produkterna och om en produkt måste bytas ut för att den saknas på hyllan finns det en skild process för detta i företagets system. Enligt respondenten är det möjligt att ytterligare förbättra företagets plockningsprocess genom användningen av maskiner och robotar, detta har även gjorts i en av företagets butiker. En inverkande faktor är dock hur försäljningen ser ut i den specifika butiken. I en butik där många fysiska kunder går och handlar är robotar och maskiner så gott som onödiga, medan de kan vara till nytta i butiker vars försäljning sker mestadels på nätet. Respondenten uppskattar att nätförsäljningen av livsmedel kommer vara större i stora städer i framtiden och att automatiserade plockningssystem kommer att förbättras.

Ett av företagen har till en stor del automatiserat plockningsprocessen. Respondenten säger att allt som görs manuellt kan betraktas som tidstjuvar, till exempel att flytta och lägga produkter till plockplatserna. Om företagets system fungerar och instruktioner följs borde det inte vara möjligt att fel produkt eller fel mängd plockas enligt respondenten. Företaget fokuserar främst på att utveckla sitt system för att optimera effektivitet och minimera riskerna för att det ska gå fel.

Hos ett annat företag varierar plockningsprocesserna mellan olika produkter. Produkter som matkassar kan bestå av 20–30 olika produkter vilka det går mycket tid åt att packa. I samband med plockningen av matkassarna måste även produkternas kvalité granskas. Respondenten säger att EAN-koder används i lagret, vilket gör det svårt att plocka fel eftersom systemet genast meddelar fel produkt skannas. Alla produkter, till exempel grönsaker, har dock inte dessa koder och där finns det en risk att plockningen görs fel. Risken att en order skickas till fel kund är liten eftersom paketen skannas före de skickas i väg. Vid plockningen av produkter utan EAN-kod används röststyrningssystem som informerar lagerarbetaren om vad som ska plockas. Respondenten anmärker risker gällande den mänskliga faktorn men tillägger att en automatisering av plockningsprocessen skulle vara dyr.

En annan av respondenterna berättar att färdigt plockade beställningar vägs av en våg som jämför vikten med vad en rätt plockad beställning skulle väga. Om vikten inte

stämmer måste beställningen granskas manuellt. Det är tidskrävande att först ta reda på vad som saknas eller är fel plockat och sedan gå efter den produkten. Det är även möjligt att plockpositionen i lagret inte har fyllts på i tid. Då stannar plockningsprocessen upp ända tills lagerpositionen fyllts på med produkter igen. Eftersom kundbeställningarna plockas direkt i de boxar som de skickas i väg till kunden i händer det ibland att plockare estimerat fel och börjat plocka en order i en box som visar sig vara för liten. Då tar det lite extra tid att flytta över produkterna till en större box. Emballerade paket går via en terminal där de sorteras enligt område de ska skickas till. Om sorteringsprocessen inte är i gång när paketen anländer till terminalen kan det leda till att paketen inte hinner med transportfordonet och resultera i flera timmars eller ett dygns försening.

Två av de intervjuade företagen har varit med om att kundbeställningar skickats till fel adress. En respondent berättar att företaget samarbetar med flera olika transportföretag och att det skett att en hel pall åker i väg med fel lastbil. Detta kan bero på att pallen har förts tills fel ställe och att chauffören har tagit pallen utan att dubbelkolla vad det står på paketen. I sådana fall kan det ta upp till flera dagar innan paketen återvänder till lagret och kan skickas med rätt transportföretag. En annan respondent berättar att det även skett att transportföretaget inte kommit till lagret i tid och att företaget har blivit tvungna att utlova en annan leveranstidpunkt åt kunden. I dessa fall har företaget kontaktat transportföretagets kundservice som har fört vidare meddelandet till sina chaufförer och instruerat dem i hur problem kan undvikas. När jag frågade respondenten om företaget kunde förbättra plockningsprocessen ytterligare på något vis svarade hen att en större personal samt att personalen vet hur man lägger till produkter i lagersystemet hade betytt att produkterna kunde läggas till salu och distribueras snabbare. Dock gärna utan att rubba balansen mellan resurser och kostnader.

Ett tekniskt problem som ett av företagen stött på är att ett meddelande som borde skickas till transportparterna om vilka orders som kommit in inte nådde fram till transportföretaget. Detta ledde till att sorteringsmaskinen i terminalen inte kände igen paketen som en god stund blev obehandlade innan företaget blev informerade om situationen. Idag har företaget uppbyggda system som automatiskt skickar rapporter ifall det finns orders som inte gått vidare.

4.2 Reklamation och returer

På grund av hälso- och hygienorsaker erbjuder en del av företagen inte returrätt eftersom deras produkter har korta bäst-före datum. De företag som säljer livsmedel med lite längre bäst-före datum som kan returneras säger att det ändå är väldigt få kunder som returnerar sina köp. Ett av företaget erbjuder även upphämtning av produkten som ska returneras ifall kunden befinner sig i huvudstadsområdet. En av respondenterna säger att returerna oftast handlar om att kunden inte hämtat paketet från uthämtningsstället i tid. Då har företaget kontaktat kunden och frågat om hen vill att de skickar paketet en gång till. Vid de flesta fallen har kunden glömt att hämta paketet eller av någon andleding inte haft möjlighet att göra det och vill att företaget ska skicka order på nytt. Ifall kunden inte svarar eller säger att hen inte vill ha paketet sätts produkterna tillbaka på hyllan. Eftersom de flesta beställningarna består av flera orderrader är detta en tidskrävande process och företaget överväger att dela ut alla deras returer till välgörenhet på grund av detta.

Alla intervjuade företag, oavsett om de erbjuder returrätt eller inte, tar emot reklamation. Reklamationerna kan handla om att en produkt saknats eller gått sönder under transporten. Under intervjuerna framkom det att de vanligaste hanteringssätten av dessa fall är att erbjuda en ersättning i form av en återbetalning på produkten, ett presentkort eller en rabattkod till nästa köp. En av respondenterna berättar att ifall en beställning helt har förstörts på grund av något vätska som läckt kan företaget skicka en ny beställning utan extra kostnad. En annan av respondenterna berättar om en gång då en kund reklamerat en produkt hen varit missnöjd med och företaget medvetet har skickat en extra produkt med kundens nästa beställning för att förbättra kundupplevelsen innan kundrelationen upphör. På detta sätt kan även företaget förebygga dålig marknadsföring att spridas bland kunder.

4.3 Utmaningar och lösningar - en sammanfattning

Nedan i tabell 3 finns en sammanfattning över utmaningar och lösningar som framkom i empirin av denna studie. Siffran inom parentes förmedlar antalet intervjuer som utmaningen eller lösningen framkom i, det vill säga för hur många företag utmaningen eller lösningen är relevant.

Tabell 3 Tidskrävande utmaningar samt lösningar i kundorderprocessens faser

	Utmaningar	*Lösningar*
Registrerings- och bearbetningsfasen	Tekniska problem i systemen (4)	Omkodningar i systemet (1), övervakning av processer (3)
	Saldodifferenser (3)	Kontinuerliga inventeringar (2)
	Möta efterfrågan (2)	Efterfrågeprognoser (3), buffertlager (1)
	Överflöd av telefonsamtal och e-postmeddelanden från kunder (1)	Funktion som ger kunden en mera specifik leveranstidpunkt (1), större personal (1)
	Upprätthålla alla kundsegment (1)	Alternera mellan vilket kundsegment som får produkter (1)
Plocknings-, packnings- och lastningsfasen	Brist på beställda produkter (4)	Medveten minskning av saldon (1), återbetalning (4), erbjuda en annan liknande produkt (2)
	Order skickas fel kund eller hamnar i fel bil (2)	Intensivt samarbete (1), skanningssystem (1)
	Fel produkt eller fel mängd plockas (2)	Skanningsapparater (3), slutcheck (1), system som automatiskt skickar rapporter på orders i mellanläge (1)
	Sorteringsmaskin känner inte igen paketen (1)	System som automatiskt skickar rapporter på orders i mellanläge (1)
Reklamation och returer	Produkt saknats eller gått sönder (2)	Ersättning i form av återbetalning, presentkort eller rabatt på nästa köp (2)
	Sätta tillbaka produkter på hyllan (1)	Donera returerna till välgörenhet (1)

	En hel beställning förstörts (1)	Ny beställning utan kostnad (1)
	Dålig kundupplevelse (1)	Extra produkt med nästa beställning (1)

4.4 Matsvinn

Under intervjuerna förekom olika metoder som kan användas för att minska på företagens matsvinn (se tabell 4). En av respondenterna säger att företaget ser till så att de säljer slut allt det köper in och att de hellre skulle sälja det med negativa marginaler än slänga bort det. Vid prissättningen av produkter används en algoritm som beaktar produkternas bäst före datum. Undantag är om en produkt börjat mögla innan bäst före datumen, till exempel vakuumförpackade produkter som är temperaturkänsliga och går lätt illa. Respondenten tillägger att företaget även försöker informera kunderna om bäst-före datumets innebörd. En annan respondent berättar att företaget använder data, som sparas i och med att allt görs på nätet, till att göra efterfrågeprognoser och räkna ut ungefär hur mycket av vilka produkter företaget kommer att sälja. Produkter levereras dagligen till företaget och de beställs till en stor del enligt den rådande efterfrågan, vilket resulterar i lite svinn. Det svinn som uppstår skickas till välgörenhetsorganisationer som delar ut maten till behövande familjer. Ett annat företag använder sig av en metod som går ut på att i slutet av en försäljningsperiod marknadsföra de produkter det finns mycket av genom rabattkoder. Liksom det föregående företaget, doneras svinnet till välgörenhetsorganisationer. En annan av respondenterna berättar att företaget brukar skicka sitt svinn till hundmatsproducenter som tillverkar hundmat. Ytterligare berättar en annan respondent att företaget kommit på nya produkter, till exempel soppor, som innehåller varor som annars varit i gott skick men som inte varit visuellt tillfredsställande. Det är således ett sätt att minska på matsvinnet genom återvinning.

I en av intervjuerna påpekar en respondent att svinn är en unik utmaning hos livsmedelsföretagare. Om ett företag vill växa kan de inte ha slutsålda produkter och måste därför ha buffertlager. Eftersom de flesta livsmedel snabbt förlorar sin kvalité

måste de säljas inom en kort tid. Det som inte säljs inom den tiden blir matsvinn. Respondenten nämner även att det är viktigt att kylkedjan inte bryts under någon del av kundorderprocessen eftersom det kan leda till att produkter far illa.

Tabell 4 Lista över metoder för att undvika matsvinn. Siffran inom parentes förmedlar antalet intervjuer som metoden framkom i.

Metoder för att undvika matsvinn
Efterfrågeprognoser (4)
Marknadsför produkter det finns mycket av i slutet av en försäljningsperiod (3)
Beställ inleveranser enligt den rådande efterfrågan (2)
Algoritm som beaktar produkternas bäst-före datum (1)
Återvinning av varor (1)

5 DISKUSSION

Detta kapitel innehåller en resultatdiskussion, där jag analyserar resultatet och sammankopplar det med den teoretiska referensramen, och en metoddiskussion där jag utvärderar tillämpningen av den valda metoden.

5.1 Resultatdiskussion

Flera av de intervjuade företagen använder outsourcing, det vill säga att de använder tredjepartslogistik för lagerhantering och transportering. Outsourcing tillåter företagare att koncentrera sig på sina grundkompetenser inom verksamheten vilket kan vara en orsak till att de små och medelstora företagen som intervjuades använder sig av det.

5.1.1 Kundorderprocessen

Något som flera av de intervjuade företagens kundorderprocess hade gemensamt var att en beställning inte går igenom om betalningen inte lyckas. Faktureringen sker alltså redan vid registreringen av en kundorder. De flesta av företaget anger i sin nätbutik en uppskattad ledtid på en order redan före en beställning har gjorts. Möjligt-att-lova

beräknas av lagersystemen och förs antingen automatiskt eller manuellt in på företagens nätbutiker. Plockningsprocessen var den som varierade mest bland företagen. De företag som inte automatiserat plockningen använde sig av röstplockning, skanningsapparater och EAN-koder samt läsplattor. Företagens kundorderprocesser påminner således avsevärt mera om Kumars orderhanteringscykel från 2021 än om Janssons och Matssons kundorderprocess från 2011. Fyra av de intervjuade företagen använder tredjepartslogistik för transporteringen av order. Medan detta är ett ekonomiskt alternativ som även underlättar företagens verksamhet tidsmässigt medför det ändå en viss osäkerhet i och med att det är ett utomstående företag som utförarbetet. Speciellt då fler olika transportföretag kommer till samma ställe för att plocka upp en häck med paket finns det en risk att paket åker i väg med fel bil. För att undvika liknande misstag är det viktigt att med intensivt samarbete med logistikparterna.

5.1.2 Utmaningar och lösningar i registrerings-och bearbetningsfasen

Företagens registrerings- och bearbetningsfaser är digitaliserade med ERP-system och i varierande utsträckning automatiserade med integrerade funktioner. Tekniska problem i företagens system är ovanliga och löses ofta på kort tid. Enligt respondenterna brukar det oftast räcka med en omkodning i systemen för att lösa de tekniska problemen. Företagen kontrollerar processerna kontinuerligt för att så snabbt som möjligt upptäcka eventuella tekniska problem.

I en av intervjuerna framkom det att företaget använder sig av processer som undersöker beställningar som hamnat i ett mellanläge. Detta är en lösning till visibilitetsproblem av order som Kumar (2021) talade om. Rationaliseringsproblem var den andra utmaningen som Kumar behandlar i sin artikel och även dessa framkom i intervjuerna. Manuell datainmatning kan förekomma bland annat vid leveransbeställningar av produkter och vid granskningen av kundbeställningar. I intervjuerna framkommer inga problem angående kommunikationen med logistikparter men tidsåtgången åt manuell datainmatning och manuell granskning av kundorder anmärks. Kumars lösning på rationaliseringsproblem, som uppstår när orderhanteringen sker manuellt, är att digitalisera hela affärsprocessen. Eftersom alla företag i denna studie har försäljning via internet är affärsprocesserna redan digitaliserade men enligt respondenterna hade

automatiseringar och integreringar av system och underlättat processen. Detta kan associeras med den andra och fjärde punkten i ledtidsanalysen som redovisas i referensramen. Punkterna handlar om att förenkla nödvändiga aktiviteter och att integrera aktiviteter. Det tredje problemet Kumar tar upp i sin artikel är spårningsproblem som handlar om att identifiera de mest tidskrävande processerna, huruvida order skickas i rätt tid och om de består av rätt kvalitét och kvantitet. Kumar menar att dessa problem växer i följd av manuell datainmatning och dokumentering eftersom det innebär att övervakningen av orderhanteringsprocessen också måste göras manuellt. Så gott som alla respondenter har konstaterat att risken för att någonting görs fel är större när ett arbete görs manuellt av en människa (mänskliga faktorn). ERP-system ger företag tydligare överblick och bättre kontroll över sin verksamhet och kan således fungera som en lösning på rationaliseringsproblem. Eftersom affärsprocesserna är digitaliserade borde dokumenteringen av resurser ske automatiskt i företagens ERP-system. Samtliga företag i denna studie använder sig av någon sorts ERP-system vilket kan förklara varför företagen hade få problem just gällande rationalisering. Företagen hade koll på vilka aktiviteter och processer som var mest tidskrävande samt olika sätt att se till att orders består av rätt kvalitét och kvantitet.

För företag som har flera olika kundsegment kan det vara en utmaning att upprätthålla samtliga. Framför allt i ett litet företag kan det vara utmanande eftersom arbetsuppgifterna redan är många. Om antalet produkter är begränsade, till exempel för att de endast säljs en viss säsong, kan små företag bli tvungna att alternera mellan vilket kundsegment som får produkter. I ett litet företag där arbetsuppgifterna är mindre utspridda är det mera förefallande att det inte finns tid att genast svara i telefon eller på e-postmeddelanden. Kunder brukar kontakta företaget via telefon eller e-post till exempel för att de vill göra en beställning eller för att de har gjort en förhandsbeställning och undrar när de kan förvänta sig sin leverans. För att reducera telefonsamtal och e-postmeddelanden försöker företaget informera kunder om att beställningarna görs via nätbutiken. En annan ekonomisk metod hade varit att integrera en funktion i nätbutiken som automatiskt talade om för kunden som gör en förhandsbeställning deras kö position vilket kunde ge en bättre uppfattning om ledtiden. Detta har att göra med den sjunde punkten i ledtidsanalysen

(Oskarsson et al., 2003) som handlar om att kommunicera mera effektivt genom relevant information.

Den sjätte punkten i ledtidsanalysen som redovisas i referensramen är förberedning av arbetet genom att kontrollera att nödvändigt material är tillgängligt. Att många livsmedel har korta bäst-före datum hindrar företagen från att köpa in stora buffertlager eftersom det skulle resultera i stora mängder matsvinn. Flera av de intervjuade företagen beställer inleveranser enligt en uppskattad efterfrågan och då kan det ibland ske att inleveranserna visar sig vara för små om efterfrågan är större än vad som uppskattats. Efterfrågeprognoser kan göras på olika sätt, till exempel genom att använda försäljningsdata eller genom att inspektera hur många personer som är inne på nätbutiken. På basen av intervjuerna kan det konstateras att livsmedelsföretagare i regel vill undvika att ha enorma buffertlager eftersom det orsakar mycket matsvinn, å andra sidan är buffertlager en metod för att undvika att produkter tar slut för snabbt.

Saldodifferenser orsakas främst av den mänskliga faktorn, det kan till exempel handla om att ett lagersystem använts inkorrekt. Detta kan leda till att möjligt-att-lova inte stämmer och att en kund köper en produkt som inte är tillgänglig. En ofta förekommande metod att reducera saldodifferenser är genom regelbundna inventeringar. Den fjärde punkten i ledtidsanalysen menar att ledtiden kan minskas genom att utföra aktiviteter parallellt i stället för sekventiellt. Inventeringarna kunde parallelliseras genom att tillåta alla lagerarbetare att korrigera lagersaldon och på det sättet genomföra små inventeringar konstant i stället för att inventera stora delar av lagret mera sällan. En metod, som uppkom i en intervju, för att reducera risken att icke-tillgängliga produkter köps var att medvetet göra en minskning på nätbutikens saldo. Detta kunde ses som ett sätt att eliminera processer som inte skapar mervärde, till exempel att meddela en kund om att produkten hen beställt inte är tillgänglig, och kan anknytas till ledtidsanalysens första punkt.

5.1.3 Utmaningar och lösningar i plocknings-, packnings-och lastningsfasen

Hos de allra flesta företag sker plockningen manuellt, vilket betyder att det alltid finns en risk gällande mänskliga faktorer. Många företag förebygger denna risk genom att använda skanningsapparater och röstplockning. Detta kunde ses som ett sätt att

parallellisera plockningen genom att försäkra att en produkt plockas rätt första gången i stället för att senare granska att ordern innehåller korrekt produkter, viket refererar till fjärde punkten i ledtidanalysen. Nackdelen med skanningsapparater är att de medför kostnader och kan prolongera plockningsprocessen.

Om ett företag använder en sorteringsmaskin är det möjligt att tekniska problem förhindrar sorteringsmaskinen från att känna igen färdigt plockade och packade paket. Detta kan leda till att orders blir obehandlade och inte kan skickas i väg, vilket kan betraktas som visibilitetsproblem eftersom det handlar om svårigheter med fastställningen av vilket skede en order befinner sig i orderhanteringscykeln. En lösning på detta är att integrera system som automatiskt skickar rapporter ifall det finns orders som blivit obehandlade. Detta kan förknippas med ledtidsanalysens tredje och femte punkt, som är att integrera aktiviteter för att skapa mervärde och att synkronisera flödet genom att reducera väntetiden mellan aktiviteter.

Om företag använder tredjepartslogistik till transporteringen av kundbeställningar finns det en risk för att paket hamnar i fel bil. Det kan hända om företaget samarbetar med flera olika transportföretag som kommer och hämtar upp paket vid samma ställe. Det är också möjligt att transportföretaget är försenat och att ledtiden därför fördröjs. Dessa risker orsakas av den mänskliga faktorn och kan därför vara svåra att eliminera. Det som kan göras för att reducera riskerna är att upprätthålla ett intensivt samarbete med alla delaktiga för att skapa en gemensam förståelse om relevanta processer och kan kopplas till den sjunde punken i ledtidsanalysen, som handlar om kommunikation genom snabb och säker information.

5.1.4 Utmaningar och lösningar med reklamation och returer

Enligt konsumentskyddslagen har alla konsumenter 14 dagar på sig att ångra sitt köp och frånträda från distansförsäljningsavtal. Livsmedel som snabbt mister sin kvalité har däremot inte ångerrätt inom näthandeln. Flera företag accepterar inte returer på vissa produkter som snabbt går ut. Däremot kan en kund reklamera om hen varit missnöjd med en produkt. Reklamationer kan handla om att en produkt gått sönder eller saknats från beställningen. I dessa fall får kunden en återbetalning på produkten. Företag kan även

erbjuda en rabattkod på nästa köp eller ett presentkort. Ersättningarna kan variera lite beroende på reklamationen. Det är oftast företagets kundservice som tar emot och behandlar reklamationer. Att ha en kundservice, det vill säga en skild avdelning som specialiserar sig på reklamationer och att svara på frågor från kunder kan ses som ett sätt att effektivera kommunikationen genom snabbare och säkrare information som anknyts till ledtidsanalysens sjunde punkt.

Om reklamationer och returer i sig betraktas som en utmaning kunde en lösning anses vara att uppnå en så hög leveranssäkerhet som möjligt, det vill säga se till att rätt vara och rätt mängd levereras. Hanteringen av returer kan vara tidskrävande, speciellt inom livsmedelsindustrin där kundbeställningar ofta består av många orderrader. Detta kan vara en orsak till att företag väljer att donera sina returer till välgörenhetsorganisationer och kan kopplas till ledtidsanalysens första punkt, att eliminera aktiviteter och processer som inte skapar mervärde.

5.1.5 Matsvinn

För livsmedelsföretagare kan matsvinnet komplicera servicegraden något eftersom en hög servicegrad innebär större risk för att matsvinn genereras. Att servicegraden är hög är ett ideal samtidigt som stora mängder matsvinn är dåligt för miljön. En typisk orsak till matsvinn enligt Wyman (2014) är att efterfrågan kan vara svår att beräkna, ifall ett företag beställer in för stora mängder som inte hinner säljas innan produkterna går ut blir det matsvinn. Efterfrågeprognoser är ändå den mest förekommande metoden att undvika matsvinn och kan göras på olika sätt. En annan vanlig metod är att beställa inleveranser enligt efterfrågan. På det sättet kan företag undvika att köpa in för stora mängder och ha bättre koll på lagringsmöjligheterna. Korta bäst-före datum och felhantering (till exempel förvaring i fel temperatur) är faktorer som enligt Wyman ger upphov till matsvinn. Detta stämmer överens med vad som framkom i intervjuerna. Att produkter har korta bäst-före datum innebär att de måste säljas inom en kort tid för att inte bli matsvinn. Om en produkt hanteras fel, till exempel om kylkedjan bryts i någon del av kundorderprocessen löper varorna en risk att fara illa och vilket leder till matsvinn som inte går att donera till välgörenhet.

5.2 Metoddiskussion

Eftersom resultatet inte är mätbart utan kräver en djupare analys hade det varit svårt att utföra datainsamlingen med kvantitativa metoder. Därför var en kvalitativ metod som omfattades av semistrukturerade intervjuer var utan tvekan rätt val. Relativt många företag av olika storlekar ställde upp i intervjuer vilket förstärkte tillförlitligheten av denna studie. Metoden i sig var inte svår att tillämpa, eftersom jag inte hade några övriga kurser att avlägga kunde jag lägga all min tid på detta arbete. Detta hjälpte i synnerhet att bestämma tid för intervjuerna eftersom alla tider passade mig. Dock möttes jag av en motgång när jag insåg att logistiken utvecklats så mycket att den kundorderprocess (Jansson & Mattson, 2011) jag valt att basera mina intervjufrågor på hade blivit föråldrad. För att bibehålla reliabiliteten av studien ändrade jag inte intervjufrågorna och ansåg inte heller att det var nödvändigt eftersom de ändå framkallade adekvata svar. För att denna studie ska vara tillförlitlig måste intervjuerna ha en gemensam utgångspunkt, vilket är en ytterligare orsak till att inte ändra på intervjuguiden halvvägs i studien. I stället för att ändra på intervjuguiden ställde jag upp resultatet på ett sätt som bättre motsvarar dagens kundorderprocess. Även om kundorderprocessen ser lite annorlunda ut idag än vad den gjorde för 10 år sen består den fortfarande av samma aktiviteter.

Vid insamlingen av kvalitativt data är metoder som till exempel ett frågeformulär inte lika funktionellt som intervjuer. En orsak är att det inte går att fråga tilläggsfrågor via ett frågeformulär på samma sätt som det går via intervjuer. Tilläggsfrågor kan vara till en stor nytta för att få fram relevanta svar. Svaren jag fick via e-postmeddelande var korta och inte lika innehållsrika jämfört med svaren jag fick i intervjuerna. Risken för att vissa frågor blir helt obesvarade är också större vid datainsamling via e-postmeddelande.

Det finns olika sätt och aktiviteter som bryter mot de etiska principerna och de kan delas in i följande kategorier (Bryman & Bell 2005 s.559):

1. en deltagare utsätts för skada av något slag
2. brist på samtycke från deltagare
3. Inkräktning på deltagares privatliv
4. Bedrägeri, falska löften och undanhållande av viktig information

Denna studie gick inte emot den första eller den tredje etiska principen eftersom empirin enbart bestod av intervjuer om företagens kundorderprocesser. Samtliga deltagare gav informerat samtycke och godkände användningen av information, som framkom under intervjuerna, i denna studie samt att intervjun bandades in och transkriberades. Ytterligare uppfylldes samtyckeskraven genom att på förhand informera deltagare om vad syftet med undersökningen är samt att studien görs som en del av mitt lärdomsprov (Bryman & Bell 2005 s.569). Inga falska löften gavs och respondenterna blev informerade om all viktig information om studien.

6 SLUTSATSER

Syftet med detta arbete var att definiera tidskrävande utmaningar inom kundorderhanteringen av livsmedel i näthandeln och försöka hitta lösningar på eventuella utmaningar. Därtill ville jag undersöka hur livsmedelsföretag hanterar sitt matsvinn samt vilka metoder som kan användas för att reducera mängden matsvinn.

I en process som delvis är automatiserad kan det manuella jobbet betraktas som tidstjuvar, inte bara för att det är mera tidskrävande att göra saker manuellt men också för att det finns en risk för att mänskliga misstag begås. Beroende på hur allvarligt ett mänskligt misstag är varierar tiden det tar för att rätta till det. I och med att utsträckningen av manuell datainmatning är större i små företag är rationaliseringsproblem oftare förekommande hos dem jämfört med större företag som har större tillgångar till att automatisera sina aktiviteter. Tekniska problem löses oftast snabbt men kan resultera i att ledtiden av en produkt prolongeras. Rationaliseringsproblem, som till exempel att företaget inte alltid hinner svara i telefon eftersom det finns många andra arbetsuppgifter som måste göras kan lösas genom att göra integreringar och/eller automatiseringar av system och aktiviteter. Metoden som kan användas för att behärska tekniska problem är att genom kontinuerlig övervakning av processer notera och åtgärda dem som hastigast. Visibilitetsproblem kan också förekomma i små företag, vilket kan leda till att kundbeställningar blir obehandlade. Dessa problem kan lösas genom att dagligen kontrollera om det finns obehandlade beställningar.

En utmaning som företag oavsett storlek kan ha i kundorderprocessen är att säkerställa att det finns tillräckligt av alla produkter. Att en stor del av livsmedel snabbt mister sin kvalité komplicerar uppgiften ytterligare. Speciellt om produkterna köps in flera veckor i förväg är efterfrågeprognoser till en stor hjälp. Ett annat alternativ är att ha buffertlager. Nackdelen med buffertlager är dock att det kan öka på mängden svinn. Saldodifferenser är en annan vanlig utmaning hos företag. Eftersom de orsakas av den mänskliga faktorn är de svåra att eliminera, men regelbundna inventeringar är en allmän metod som används för att minska på dem.

Plockningen av order görs i allmänhet manuellt av människor, vilket innebär att den mänskliga faktorn är en bestående risk. Risker gällande den mänskliga faktorn kan minskas genom användningen av skanningsapparater och EAN-koder. Det är också möjligt att tekniska problem rubbar aktiviteter inom lastningsfasen som leder till att order blir obehandlade och inte skickas i väg. Även detta problem kan lösas genom integrering av system, tidigare i denna text framkommer ett system som skickar rapporter på eventuella obehandlade order.

I och med att livsmedelsföretagare inom näthandeln beställer inleveranser i stort sett enligt efterfrågan genereras mindre mängder svinn än hos fysiska matbutiker. Matsvinn är dock en central utmaning för de flesta livsmedelsförsäljare eftersom det gör det komplicerat att ha buffertlager. En annan utmaning som matsvinn medför är att konsumenterna bryr sig om ett företags verksamhet inte är hållbart. Däremot finns det flera olika metoder att undvika att stora mängder matsvinn genereras. Icke-överflödigt matsvinn har även en ljusare aspekt, att behövande familjer förses med mat via välgörenhet.

6.1 Arbetets begränsningar

Fast jag redan i introduktionskapitlet skrev om logistikens utveckling de senaste åren begrep jag inte riktigt hur stora förändringar som verkligen skett i olika processer. Därför gjorde jag misstaget att basera mina intervjufrågor på en teoretisk modell från år 2011. Även om detta inte medförde några större komplikationer i datainsamlingen tror jag att

studien hade varit mera lättbegriplig om jag hade haft Kumars (2021) orderhanteringscykel i större fokus.

6.2 Förslag till vidare undersökningar

Den delen av orderhanteringscykeln som blev obehandlad i denna studie var transporteringen av kundbeställningar. En vidare undersökning kunde göras på logistiska utmaningar gällande transporteringen av beställningar inom livsmedelsindustrin, speciellt med tanke på att kylkedjan måste hållas intakt genom alla processer. En sådan undersökning kunde göras med samma kvalitativa forskningsmetoder som användes i denna studie, det vill säga semistrukturerade intervjuer.

7 KÄLLFÖRTECKNING

Adamsson, S & Johansson T. (2008). *Vilka är hållbarhetsredovisningens viktigaste intressenter?* [Licentiat-uppsats, Södertörns högskola]. https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:15539/FULLTEXT01.pdf

De Groot, F. (2021). *Strategies to increase the number of customer orders that can be handled in online grocery fulfilment centres*. [Licentiat-uppsats, Delft University of Technology]. http://resolver.tudelft.nl/uuid:3f16984c-e339-4cc9-985c-5d480b7ac7a8

Enarsson, L. (2006). *Future Logistics Challenges*. Copenhagen Business School Press.

Golafshani, N. (2003). *Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research.* The Qualitative Report, 8(4), 601. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2003.1870

Hayes, A. (2022). *The Supply Chain: From Raw Materials to Order Fulfillment.* Investopedia. https://www.investopedia.com/terms/s/supplychain.asp

Oskarsson, B., Aronsson, H. & Ekdahl, B. (2003). *Modern logistik.* Liber

Jansson, P & Mattsson, S. (2011). *Läran om effektiva materialflöden* (2. uppl.) Studentlitteratur.

Jansson, P. & Mattson, S. (2005). *Läran om effektiva materialflöden* (1. uppl.) Studentlitteratur.

Johansson, A. (1 april 2021). *Semistrukturerad intervju: saker du behöver veta om intervjuer.* Andreas Johansson UX. https://andreasjohanssonux.se/semistrukturerad-intervju/

Kesko. (2020). *Miten ruuan verkkokauppa muuttui koronan vaikutuksesta?* https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2020/miten-ruuan-verkkokauppa-muuttui-koronan-vaikutuksesta/

Konkurrens- och konsumentverket. (2022). *Ångerrätt vid näthandel.* https://www.kkv.fi/sv/konsumentarenden/nathandel/angerratt-vid-nathandel/#hur-angrar-man

Konsumentskyddslagen (1978:38). Finlex. https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1978/19780038

Kumar, R. (11 augusti 2021). *Order Management: 3 Biggest Challenges SMEs faces*. Linkein. https://www.linkedin.com/pulse/order-management-3-biggest-challenges-smes-faces-ritesh-kumar/

Lami, T. (2017). *Distributionstrukturer: roller och distributionskanaler*. Studocu. https://www.studocu.com/sv/document/hogskolan-i-boras/logistikens-verktyg-och-metoder/distributionstrukturerroller-och-distrubutionskanaler/10819387

Livsmedelslagen (297:2021). Finlex. https://www.finlex.fi/sv/laki/alkup/2021/20210297

Livsmedelsverket. (1 juli 2022). *Fakta om matsvinn.* https://www.livsmedelsverket.se/matvanor-halsa--miljo/matsvinn/fakta-om-matsvinn

Livsmedelsverket. (2021). *Del 1: Den offentliga tillsynen i Finland och dess strategiska mål.* https://www.ruokavirasto.fi/sv/om-oss/guider/flerariga-nationella-tillsynsplanen-for-livsmedelskedjan-202120244/del-1-den-offentliga-tillsynen-i-finland-och-dess-strategiska-mal/

Logistiikan maailma. (u.å.). *Electronic Commerce and Logistics.* https://www.logistiikanmaailma.fi/en/logistics/digitalization/electronic-commerce-and-logistics/

Macmillian Dictionary. (u.å.). *Cost of Entry.* Hämtad 1 november 2022 från https://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/cost-of-entry

Mikander, M. (2019). *Kritiska framgångsfaktorers påverkan i ERP-systems implementeringar – En studie i små och medelstora finska företag.* [Mastersuppsats, Åbo Akademi] Doria. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/169424/mikander_max.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Nationalencyklopedin (u.å.). *Buffertlager*. Hämtad 16 november 2022 från https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/buffertlager

Nationalencyklopedin (u.å.). *Mänskliga faktorn*. Hämtad 15 november 2022 från https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/mänskliga-faktorn

S Group. (2022). *Online grocery shopping sees strong growth in S Group:" We expect to have retaken the market leadership".* S-Ryhmä. https://s-ryhma.fi/en/news/online-grocery-shopping-sees-strong-growth-in-s-gr/6D4yNtT1AtrtEX3Ya25U8Y

Shen, H., Namdarpour, F. & Lin, J. (2022). *Investigation of online grocery shopping and delivery preference before, during and after COVID-19.* Transportation Research Interdiscinary Perspectives Journal, University of Illinois at Chicago, New York University (14)9. https://doi.org/10.1016/j.trip.2022.100580

Silf Competence (u.å.). *Disponibelt saldo.* Hämtad 17 november 2022 från https://www.silf.se/tjanster/ordlista-for-inkop-och-logistik/d/

Silf Competence (u.å.). *Inventering.* Hämtad 16 november 2022 från https://www.silf.se/tjanster/ordlista-for-inkop-och-logistik/i/

Silf Competence (u.å.). *Lagersaldo.* Hämtad 16 november 2022 från https://www.silf.se/tjanster/ordlista-for-inkop-och-logistik/l/

Silf Competence (u.å.). *Tredjepartslogistik.* Hämtad 16 november 2022 från https://www.silf.se/tjanster/ordlista-for-inkop-och-logistik/t/

Statistikcentralen (u.å.). *E-handel*. Hämtad 16 november 2022 från https://www.stat.fi/meta/kas/verkkokauppa_sv.html

Statistikcentralen (u.å.). *Små och medelstora företag*. Hämtad 16 november 2022 från https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys_sv.html

Storhagen, N. (2018). *Logistik – grunder och möjligheter* (5 uppl.). Liber AB.

Sunol, H. (2020). *Warehouse Operations: Optimizing the Picking Process.* Cyzerg Warehouse Technology. https://articles.cyzerg.com/picking-process-optimization-warehouse-operations?utm_campaign=LinkedIn%20Groups&utm_source=linkedin&utm_medium=social&utm_term=Picking%20Process&utm_content=Groups

Wang, Y. & Pettit, S. *E-logistics* (2 uppl.). Kogan Page. https://perlego.com/book/2842058/elogistics-managing-digital-supply-chains-for-competitive-advantage-pdf/?utm_medium=share&utm_source=perlego&utm_campaign=share-book

Wivolin, S. (2 september 2019). *Vem och vad är det egentligen som undersöks? del 1.* Tee Tutkimus. https://www.teetutkimus.fi/blog/keta-ja-mita-oikein-tutkitaan-osa-1

Wyman, O. Marsh McLennan. (juli 2014). *Reducing Food Waste*. https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2014/jul/reducing-food-waste.html

BILAGA 1. INTERVJUFÖRFRÅGAN

Hej,

Mitt namn är Mei Ahlfors och jag studerar företagsekonomi på Yrkeshögskolan Arcada i Helsingfors. Jag skriver just nu mitt examensarbete om kundorderhantering av livsmedel på nätet. Målet med min studie är att identifiera vilka tidstjuvar och hinder som företag inom livsmedelssektorn stöter på vid kundorderbehandlingen samt vilka åtgärder som kunde tas för att dessa utmaningar ska vara ett mindre hot. I mitt arbete kommer jag inte nämna namn på företaget eller intervjuperson så intervjufrågorna skulle få besvaras anonymt.

Jag skulle vara mycket tacksam om ni ville hjälpa mig i mitt arbete genom att låta mig intervjua någon från ert team som kunde svara på några frågor om företagets kundorderhantering samt leveransservice. Förutom svenska talar jag även engelska så intervjun kunde göras på det språk som passar bäst för er.

Med vänlig hälsning,

Mei

BILAGA 2. INTERVJUGUIDE

Introduktion till intervjun

- Berätta om intervjuns gång; hur många frågor som kommer ställas och vad de handlar om
- Informerat samtycke om att svaren används i denna studie samt att intervjun bandas in och transkriberas

Intervjufrågor

1. Kan du berätta kort om hur kundorderprocessen ser ut just nu i företaget och vem som är delaktiga i den?

2. Vilken/vilka aktiviteter anser du att är de största tidstjuvarna i *mottagnings- och registreringsfasen* av kundorder?
    a. Förutom dessa tidstjuvar, har ni upplevt några andra utmaningar i denna fas?
    b. Vilka åtgärder har vidtagits för att klara av dessa utmaningar?
    c. Anser du att det finns någon ytterligare åtgärd som skulle kunna vidtas för att förbättra/effektivera er mottagnings- och registreringsfas av kundorder?

3. Vilken/vilka aktiviteter anser du att är de största tidstjuvarna i *behandlings- och övervakningsfasen* av kundorder?
    a. Förutom dessa tidstjuvar, har ni upplevt några andra utmaningar i denna fas?
    b. Vilka åtgärder har vidtagits för att klara av dessa utmaningar?
    c. Anser du att det finns någon ytterligare åtgärd som skulle kunna vidtas för att förbättra/ effektivera er behandlings- och övervakningsfas av kundorder?

4. Vilken/vilka aktiviteter anser du att är de största tidstjuvarna i *plocknings-, tillverknings- och lastningsfasen* av kundorder?
    a. Förutom dessa tidstjuvar, har ni upplevt några andra utmaningar i denna fas?
    b. Vilka åtgärder har vidtagits för att klara av dessa utmaningar?
    c. Anser du att det finns någon ytterligare åtgärd som skulle kunna vidtas för att förbättra/ effektivera er plocknings-, tillverknings- och lastningsfas av kundorder?

5. Erbjuder ni returrätt?
    a. Vilka utmaningar finns det i returprocessen?
    b. Finns det något som kunde förbättras i er returprocess?

6. Hur hanterar ni ert svinn?