



School of Business  
Economics and Law  
GÖTEBORG UNIVERSITY



---

# Butikslogistik

## En jämförelse mellan Monki och Zara

---

Seminariearbete C- nivå i  
Industriell och finansiell ekonomi

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet  
Höstterminen 2006

Författare:	Födelseårtal:
Josefin Jonsson	810928-
Anna-Karin Agert	820419-

## **Sammanfattning**

**Bakgrund och problemdiskussion:** Butikslogistiken har förändrats med åren. I början ansågs logistik vara enbart en kostnad med en målsättning att minska. Detaljhandeln var även passiva mottagare av produkter. Varorna fördelades ut till butiker där efterfrågan förelåg. Idag har företagen bättre kontroll över produkterna och kan därför reagera snabbare på kundernas efterfrågan. Två vanliga problem är nedskrivningar vid rea och slut i hyllan. Dagens marknad inom modebranschen är en marknad med stor konkurrens. Företag måste anpassa sig efter kundernas önskemål, genom att hela tiden förnya sitt sortiment, samt öka lagerhållningen och ha en kundanpassad produktion. Till följd av detta skapas fler säsonger på marknaden, vilket innebär att butikens utbud byts oftare. Detta medför stor press på företagen i hur de sköter logistiken. Kraven ökar på dem som är ansvariga för logistiken genom att sänka kostnaderna för hantering, lagring och transporter.

**Syfte:** Syftet med studien är att redovisa för aktuella teorier inom ämnet butikslogistik. Teorierna kommer även att knytas till verkligheten genom en analys av hur Zara och Monki, som är två olika företag inom modebranschen, organiserar sin försörjningskedja. Detta för att visa på om Monki kan dra lärdom och använda sig av strategier som Zara använt för att bygga upp sin försörjningskedja.

**Metod:** Vi har valt att göra en kvalitativ undersökning. Denna metod lämpar sig väl för denna typ av undersökning där en organisation eller ett företag studeras. I vårt fall ska butikskedjan Monki studeras gentemot Zara. Ett huvudargument för just användning av en kvalitativ metod, är att individuell data samlas in för att analysera ett företag.

**Slutsats:** För att snabbt svara på efterfrågan och kunna erbjuda rätt produkt till kund, har Zara försökt genom olika åtgärder att istället för att producera alla produkter innan säsong, producera mestadels produkter under säsong. Detta sker med hjälp av bland annat inköp av ofärgade plagg och halvfabrikat, samt geografiskt nära placerade leverantörer för att förkorta tiden. De har även ett väl utvecklat informationsflöde där minsta tendens i försäljningen registreras. Då inga leveranser ska ta mer än 48 timmar att nå butikerna, använder de sig främst av flyg. Zara fokuserar på snabbhet framför produktionskostnader. Monki tillverkar allting före säsong och har inte alls samma fokus på trender som Zara. De har sina leverantörer i Asien och enstaka i Italien vilket direkt innebär längre ledtider på grund av att varorna fraktas hit med båt. Monki är inte lika informationsfokuserade som Zara även om de skickar mycket dokument digitalt och samlar in försäljningsdata varje vecka. Zara kan göra ändringar under säsong vilket är omöjligt för Monki som redan har sina kollektioner färdigställda. Zaras flödeskedja blir mer kontrollerad då informationsutbyte mellan alla parter i kedjan binder dem samman.

## Innehållsförteckning

1. Inledning .....	3
1.1 Bakgrund.....	3
1.3 Problemformulering .....	6
1.4 Syfte .....	6
1.5 Avgränsningar .....	6
2. Metod .....	7
2.1 Metodval .....	7
2.2 Val av företag.....	7
2.3 Datainsamling .....	8
2.3.1 Primärdata .....	8
2.3.2 Sekundärdata .....	9
2.4 Litteraturstudier.....	9
2.5 Källkritik .....	10
2.5.1 Litteratur.....	10
2.5.2 Intervjuer .....	11
2.6 Metodkritik.....	11
3. Teori.....	12
3.1 Snabbt mode.....	12
3.2 Ledtider .....	13
3.2.1 Tid för att nå ut på marknaden .....	13
3.2.2 Tid det tar att serva kunderna .....	14
3.2.3 Tid det tar att reagera på marknaden .....	14
3.3 Den flexibla försörjningskedjan .....	15
3.3.1 Marknadskänslig .....	16
3.3.2 Virtuellt integration .....	16
3.3.3 Nätverksbaserad .....	17
3.3.4 Samordnade processer .....	17
3.4 Snabb respons .....	17
3.4.1 Grundläggande kriterier .....	18
3.4.2 Fördelar .....	19
3.5 Val av leverantör .....	19
3.5.1 Kommunikation.....	20
3.5.2 Leverans .....	20
3.5.3 Leverantörstyp.....	20
3.5.4 Inblandade parter och relationsutveckling.....	21
3.6 Senareläggning .....	21
3.7 Analysmodell .....	21
4. Empiri .....	22
4.1 Monki .....	22
4.1.1 Företaget.....	22
4.1.2 Produktion och leverantörer .....	23
4.1.3 Logistik .....	23
4.2 Zara .....	24
4.2.1 Företaget.....	24
4.2.2 Produktion och leverantörer .....	25
4.2.3 Logistik .....	27
5. Analys .....	28
5.1 Analys gentemot teorin .....	28
5.1.1 Monki.....	28
5.1.2 Zara .....	31
5.3 Analys Monki vs Zara .....	33
6. Slutsats .....	35
6.1 Slutsatser av studien.....	35
6.2 Diskussion.....	37
6.3 Förslag till vidare studier .....	37

## 1. Inledning

---

*I det första kapitlet presenteras bakgrunden inom butikslogistiken. Vidare redogör vi för problemet samt dess syfte. Detta underlag ges för att få en inblick i problemställningen och introducera läsaren i problemområdet.*

---

### 1.1 Bakgrund

I Sverige började logistiken diskuteras i större sammanhang så sent som på 60-talet. Nu för tiden är alla företag utsatta för hård konkurrens och krav på utveckling (Rosell, 1998). Butikslogistik inom detaljhandeln har därför fått allt större betydelse de senaste åren och allt fler företag börjar implementera logistiken i sin strategi. Fokus sker mot aktiviteter och vad som händer i försörjningskedjor och logistiknätverk, när de lyckas skapa nya värden (Hultén, 2006). Detaljhandlare styr sina distributionskanaler och bestämmer dess hastighet. Till följd av att handelsföretagens makt på marknaden har intensifierats, har de i allt större utsträckning övertagit de logistiska funktionerna bl a genom centrallager och genom att ombesörja varutillförseln i egen regi (Tanndorf, 2005). Genom en ökad styrning och fokusering på effektivitet, försöker nu butikerna skapa mer samarbete på olika nivåer inom logistiken (Ferne, 2004). Handelsföretagen har även blivit intelligentare och står nu närmare konsumenterna, vilket leder till ett informationsövertag som gör att de kan samordna varuanskaffningen på ett effektivare sätt (Tanndorf, 2005). Butikernas sätt att kontrollera, organisera samt hantera försörjningskedjan från produktion till konsumtion är det väsentliga inom butikslogistik (Ferne, 2004).

Varuhandeln har under lång tid haft kritiska blickar på sig (Tonndorf, 2005). Dyra varor i handeln är något som konsumenterna länge undrat över. Förklaringen finns emellertid i distributionssystemets konstruktion och funktionssätt. Det kan exempelvis röra sig om långa ledtider från producent till detaljist, geografisk distans mellan dessa aktörer, ständigt växlande och föränderliga sortimentsbehov och lagerhållningen som är den största bidragande orsaken. Det krävs även ett välfungerande distributionssystem om företaget vill få rätt varor i rätt kvantitet till rätt butik vid rätt tidpunkt (Sonne, 2006b). Flexibilitet och snabbhet är därför ett väsentligt inslag i logistikplaneringen. Det kan dock bli svårt då mycket inom textilindustrin tillverkas i Fjärran Östern och ledtiderna därav blir längre. Ett bra samarbete mellan detaljist och leverantör är alltså en förutsättning. Varje aktör i ledet förmås även att samverka och inte agera oberoende av varandra, inriktade på att effektivisera det egna företaget (Rosell, 1998). Kommunikationen är därför A och O för allt inköpsarbete. Att arbeta med leverantörer som det går lätt att samarbeta med är viktigt. En fungerande dialog är av stor betydelse så det inte uppstår missförstånd som kan leda till produktions- och leveransfel. Företag kan därför välja att producera själva, men det är inte alla som har den möjligheten. Det gäller därmed att hitta en optimal lösning för de företag, som kan tillverka sina egna produkter och göra en avvägning om all produktion ska göras internt, eller om en del ska köpas från externa leverantörer (Rosell, 1998).

Mode är ett väldigt brett uttryck och Christopher, Lawson och Peck (2004) förklarar att produkten på modemarknaden ofta är kortlivad och är något som fångar en stil för stunden. Perioden under vilken produkten kommer att vara möjlig att sälja är kort och säsongsbetonad och kan innefatta allt från månader till veckor. Marknaden karaktäriseras av en hög volatilitet och efterfrågan är sällan stabil eller linjär<sup>1</sup>. Efterfrågan influeras ofta av väder, filmer, musik och även filmstjärnor. Den höga volatiliteten leder till en låg grad av förutsägelse, vilket innebär att det är svårt att exakt förutse efterfrågan, både vad gäller vilka produkter som säljer och antalet av dem. Inom modebranschen förekommer också en hög grad av impulsköp. Många av besluten görs inte förrän vid tidpunkten för köpet.

Modebranschen är en komplex marknad som förut inte varit så fokuserad på att producera för att möta efterfrågan när den uppstår. Det har dock länge diskuterats om försörjningskedjan, som kan effektiviseras genom kortare ledtider och bättre och snabbare information om efterfrågan. Christopher, Lawson och Peck (2004) diskuterar vidare att företagen tvingas hänga med i utvecklingen, med ständig förnyelse av produktutbudet, för att vara konkurrenskraftiga. Detta medför ett ökat tryck på utformningen av sin logistik. Det traditionella synsättet har varit baserat på prognoser med en ökad risk att få brist eller överskott av varor som följd. Den ökade graden av outsourcing utomlands har vidare adderat komplexitet till logistiken och har lett till en kraftig ökning av ledtider.

Monki är en nystartad butikskedja som idag består av 4 butiker i Sverige (Friberg, 2006). De vill se en tillväxt och målet är att ha 30 butiker inom 5 år. För att lyckas med detta gäller det att ha en välorganiserad försörjningskedja. Då de strävar efter kortare ledtider samt bättre informationsflöde, bör försörjningskedjan ses över, så att konkurrensfördelar kan skapas för butikerna. Även om de är väldigt nya på marknaden, har de inte behövt starta från grunden. Detta för att de ingår i ett produktionsföretag som redan har andra butiker på marknaden och ett centrallager i Tranås som de tar del av.

Zara är en spansk klädkedja som ofta tas upp som exempel i logistiksammanhang (Sonne, 2006b). De har de senaste åren haft en kraftig tillväxt. I början av år 2003 fanns det 531 butiker runt om i världen. Nu finns det 987 butiker (Inditex SA, 2006). Det som utmärker Zara är deras flexibilitet och korta ledtider. De reagerar snabbt på kundbehovet och får på så sätt ut nya varor på marknaden på rekordtid. Detta gör dem ledande inom modeindustrin och då kunderna vet att nya kollektioner ständigt kommer in, resulterar det till tätare kundbesök.

Zara har väldigt många fler butiker än Monki. Monki är dessutom nya på marknaden medan Zara funnits i 30 år. Detta skapar givetvis olika förutsättningar för de båda butikskedjorna, men vad som gör det hela intressant är att Zara en gång varit nya på marknaden och mycket tack vare deras välutvecklade försörjningskedja, har de blivit så stora som de är idag.

---

<sup>1</sup> Efterfrågan varierar inte

## **1.2 Problembeskrivning**

Butikslogistiken har förändrats med åren (Hultén 2006). I början ansågs logistik vara enbart en kostnad med en målsättning att minska. Detaljhandeln var även passiva mottagare av produkter. Varorna fördelades ut till butiker där efterfrågan förelåg. Idag har företagen bättre kontroll över produkterna och kan därför reagera snabbare på kundernas efterfrågan (Ferne, 2004). Men butiksledet står idag för 60-70% av den totala logistikkostnaden. Två vanliga problem är nedskrivningar vid rea och slut i hyllan. Butikslogistik som länge varit outvecklad inom detaljhandeln har olika lösningar på förbättringar (Sonne, 2006a). Dagens marknad inom modebranschen är en marknad med stor konkurrens. Företag måste anpassa sig efter kundernas önskemål, genom att hela tiden förnya sitt sortiment, samt öka lagerhållningen och ha en kundanpassad produktion (Christopher, Lawson & Peck, 2004). Marknaden får därför flera säsonger, vilket innebär att butikens utbud byts oftare. Detta medför stor press på företagen i hur de sköter logistiken. Kraven ökar på dem som är ansvariga för logistiken genom att sänka kostnaderna för hantering, lagring och transporter (Rosell, 1998).

Butikerna bör ha klart för sig hur de ska organisera sin försörjningskedja. Hur de på bästa sätt ska förbättra processerna samt veta hur de ska undvika buffertlager i butiken. En del av de inköpta varorna blir inte alltid sålda. Det här är ett ständigt återkommande problem inom handeln (Sonne, 2006a). Det är därför viktigt att försöka få bort varor som inte säljer för en ökad omsättningshastighet. I regel sänks priset på svårsålda varor, vilket leder till prislestorer och en minskning av bruttovinsten. För att kunna erbjuda de varor kunden efterfrågar gäller det att få ordning på flödet. Genom att utgå från kundernas behov och butikernas verksamhet skapas en dragande logistikkedja som minimerar kostnader och ökar intäkter. En analys av butikens försörjningskedja görs från lager till transport och inköp. Målet är att det ska bli en ökad genomförsäljning i butiken. Då marknaden ständigt förnyas, bör fokusering på kundefterfrågan lyftas fram (Tonndorf, 2005). Genom att samla in information om kunderna, kan företaget skapa en förståelse kring konsumenternas aktuella köpvanor. Mässor i olika länder och städer besöks även, för att hålla sig ajour med de senaste trenderna. Inköpare skickas dessutom ut till platser, för att betrakta opinionsbildande grupper, genom att exempelvis studera hur de klär sig.

Ledtider är även något som företagen fokuserar på för att vara framstående och konkurrenskraftiga (Rosell, 1998). Från idé till att varan ligger på hyllan ska gå fort, för trender ändras snabbt. Korta ledtider är något som butikerna bör eftersträva. Detaljhandlare strävar även efter att minska sina lager (Bruce & Daly, 2006). Att hitta bra leverantörer är därför av stor betydelse. Genom att samarbeta med leverantörer som tillhandahåller varor snabbt, ger detta konkurrensfördelar för detaljhandlarna. Det är viktigt att hitta leverantörer där en god relation kan skapas (Rosell, 1998). Att ha en fungerande kommunikation och ett förtroende är viktigt om hela produktionen ska fungera. Leveransförseningar kan dock uppstå som i sin tur kan lamslå försäljningen. Sannolikheten att dessa uppstår kan vara svåra att förutsäga eller att ha kontroll över. För att sprida riskerna vid eventuell leveransförsening

diskuterar Doyle, Moore och Morgan (2006) om att ha ett nätverk med olika leverantörer, som producerar samma saker. Då många leveranser sker från leverantörer i andra länder, gäller det att hitta ett bra transportsätt. Det finns olika sätt att transportera varor, exempelvis med flyg eller båt (Lumsden, 2006). Flyg är ett dyrare, men ett bra alternativ om butiken fått slut på hyllan och efterfrågan är stor och snabbt behöver få hem fler av den produkten. Att transportera med båt är billigare men ledtiderna blir längre då det kan ta månader att få hem produkterna.

### **1.3 Problemformulering**

Mot bakgrund till ovanstående problembeskrivning har vi följande frågeställning:

#### **Undersökningsfråga:**

- *Hur organiserar Monki, som är ett nystartat butikskoncept sin försörjningskedja jämfört med Zara, som är stora inom modebranschen och framstående inom butikslogistik?*

Följande områden fokuseras på:

#### **Delfrågor:**

- *Vad skiljer Monki och Zara åt gällande ledtider?*
- *Hur arbetar Monki jämfört med Zara för att snabbt svara på efterfrågan?*
- *Strategier bakom val av leverantör och hur deras förhållande är till varandra?*

### **1.4 Syfte**

Syftet med studien är att redovisa för aktuella teorier inom ämnet butikslogistik. Teorierna kommer även att knytas till verkligheten genom en analys av hur Zara och Monki, som är två olika företag inom modebranschen, organiserar sin försörjningskedja. Detta för att visa på om Monki kan dra lärdom och använda sig av strategier, som Zara använt sig av för att bygga upp sin försörjningskedja.

### **1.5 Avgränsningar**

Då Monki är en liten klädkedja, producerar de inte sina egna varor. Vi kommer därför inte att gå närmare in på frågan om att producera själv. Implementering av redovisade strategier kommer att ligga i det valda företagets ansvar, då tidsramen för arbetet inte gör det möjligt för sådant arbete.

## 2. Metod

---

*I detta stycke ämnar vi att beskriva tillvägagångssättet i utformandet av denna rapport. Bakgrunden till val av företag diskuteras, därefter behandlas utförandet av datainsamlingen och dess korrekthet.*

---

### 2.1 Metodval

Vi har valt att göra en kvalitativ undersökning (Ghauri & Grønhaug, 2002). Denna metod lämpar sig väl för denna typ av undersökning där en organisation eller ett företag studeras. I vårt fall ska butikskedjan Monki studeras gentemot Zara. Ett huvudargument för just användning av en kvalitativ metod, är att individuell data samlas in för att analysera ett företag. Detta skedde genom intervjuer av Monki. Det är tre huvudkomponenter i en kvalitativ undersökning. De är:

- Data – samlas ofta in genom intervjuer och observationer. I detta fall intervjuer på Monki och redan existerande data angående Zara.
- Tolkande och analytiskt genomförande – analys av insamlad data ska leda fram till specifika slutsatser och teorier.
- Rapport – en muntlig eller skriftlig rapport ska göras. I fall gällande studerande som i detta fall är rapporten ett examensarbete eller projekt.

Det är vanligt vedertaget att för en undersökande studie, är en kvalitativ metod mest användbar, då det kan leda till att bygga upp hypoteser och förklaringar (Ghauri & Grønhaug, 2002).

Efter att val av metod fastställts skedde informationssökning kring ämnet och teori relaterat till ämnet instuderades. Intervju utfördes med vår kontaktperson Linda Friberg, en av ägarna till klädbutiken Monki. Flertalet studier om Zara granskades för att samla in information om deras organisation. Därefter kommer de båda organisationerna att jämföras och slutsatser kommer att göras utifrån fastställt problem.

### 2.2 Val av företag

När butik skulle väljas för applicering av valt ämne skedde det genom personliga kontakter. Då rapporten är inriktad mot butikslogistik var det naturligt att just välja en klädbutik, då mode och kläder är ett intresse för oss båda. Butiken Monki är den butikskedja som valdes som studiens objekt. Under studiens gång insåg vi att det inte räckte att skriva om endast Monki. Då de precis har öppnat butiker runt om i Sverige, fann vi inte informationen tillräcklig. Vi valde därför att studera ytterligare en kedja som kommit väldigt långt med logistiken, för att således kunna se om Monki kan applicera samma strategier som kan leda till förbättrad försörjningskedja. För att erhålla ett så bra analysunderlag som möjligt valdes en kedja med andra förutsättningar än Monki. Den internationella kedjan Zara valdes därför ut.



De är världsledande inom modebranschen och deras logistik har uppmärksammats i flera branschtidningar. Vi är väl medvetna om att det dock kan bli svårt att jämföra dessa butiker, då antalet butiker skiljer sig markant mellan Monki och Zara. Vi vill likväl studera dem båda och se om det finns någon rimlig chans för Monki att utveckla sin logistik.

Monki består av ett antal butiker som har ett sortiment som riktar sig till tjejer. De har inte definierat någon direkt målgrupp utan vill sälja kläder efter ett koncept de står för och tro sig veta att andra vill ha. De befinner sig nu i ett expansivt skede och är på stark frammarsch. Detta gör det till ett intressant analysobjekt att relatera teorier till.

Zara är en kedja som kommit långt vad gäller logistikarbete. Företaget är ett utomordentligt bra exempel på hur deras förståelse för marknaden och en bra styrning av sin försörjningskedja kan skapa kundvärde för vald målgrupp (Christopher, 2005). Zara och Monki kommer att analyseras och valen motiveras av att Zara är ett företag, som lyckats mycket framgångsrikt med sitt logistikarbete. Monki däremot är nystartat och har därför inte en lika lång historik och erfarenhet. Det är intressant att relatera dessa butikskedjor mot varandra och för att se hur Monki har valt att organisera sin logistik från start.

## **2.3 Datainsamling**

Insamling av data kan enligt Dahmström (2000) ske i två huvudgrupper, primärdata som är data som samlas in för första gången och sekundärdata som är redan befintlig information. Vanliga metoder där primärdata erhålles är enkäter, undersökningar och intervjuer. Sekundärdata kan fås fram genom att söka i redan existerande register, databaser eller publikationer.

### **2.3.1 Primärdata**

Primärdata (Dahmström, 2000) har samlats in genom intervjuer med kontaktpersonen, Linda Friberg, på Monki för att skapa en bild av företaget och dess varuflöden. En första kontakt skedde via telefon där rapportens syfte och målsättning klargjordes. Efter att ha fått klartecken att samarbeta med Monki utfördes den första intervjun. Därefter förbereddes frågor för att inte missa viktiga områden. Intervjun ägde rum på Monkis huvudkontor i Göteborg. Det var en givande intervju, på så sätt att diskussion lätt kunde föras och följdfrågor kunde ställas, för att få en vidare förklaring av vissa frågor där oklarheter uppstod. Detta är en fördel med besöksintervjuer enligt Dahmström (2000). Andra fördelar är även att öppna frågor lättare kan besvaras och många invecklade frågor kan ställas.

### **2.3.2 Sekundärdata**

Den teoretiska referensramen, sekundärdata, byggdes upp av välgrundad fakta hämtad ur läroböcker, tidskrifter, vetenskapliga artiklar och Internetsidor (Dahmström, 2000).

Sekundärdata är data som insamlats av andra för andra syften än det egna (Ghauri & Grønhaug, 2002). Det finns mer relevant sekundärdata än vad många tror. Undersökaren behöver leta i många källor för att se vad som kan erhållas. Information söktes inom det aktuella ämnet både i böcker, vetenskapliga artiklar, Internet, facktidskrifter och tidningar. Vi läste in oss för att sondera bland materialet och därmed se vad som var relevant för vår studie. Tips på specialiserade branschtidningar erhöles av handledaren Magnus Lundevall. Vilket skapade uppslag för vidare sökning efter litteratur.

Att använda sekundärdata kan underlätta följande:

- Svara på undersökningsfrågor och hjälpa till att lösa vissa av dem.
- Problemformulering och att skapa konkreta och fokuserade undersökningsfrågor.
- Bestämna passande undersökningsmetod.
- Tillhandahålla studier att jämföra de egna resultaten med.

Genom att använda sekundärdata sparas både tid och pengar (Ghauri & Grønhaug, 2002). Det hjälper även till att bättre formulera och förstå sitt problem, samt breddar även vårt informationsförråd och ökar tillförlitligheten i det egna insamlade materialet. Sekundärdata tillhandahåller en jämförelse vilket gör att den egna primära datan kan förstås bättre.

Information till uppsatsen har huvudsakligen skett genom vetenskapliga artiklar. Det finns många intressanta artiklar som belyser vårt område, men med tanke på tidspressen är det i stort sett omöjligt att ta del av all information. Vi har därför valt ut intressanta och relevanta artiklar som vi anser ger en bra helhetsbild över ämnet.

När information skulle införskaffas gällande Zara, bedömdes användandet av sekundärdata i detta fall vara tillräckligt. Eftersom deras huvudkontor är placerat i Spanien gör avståndet det svårt att utföra bra intervjuer. Då mycket data redan finns och många studier utförts av personer med lång erfarenhet inom området, ansågs denna information som fullt tillförlitlig i vårt fall.

### **2.4 Litteraturstudier**

För att kunna sätta oss in i ämnet började vi med att söka efter relevant litteratur, som skulle ge oss en inblick i olika teorier att applicera, när vi undersökte vårt problemområde. Vi gick därför in på Universitetsbibliotekets hemsida och använde oss av sökmotorn Gunda. För att hitta så adekvat litteratur som möjligt var våra sökord logistik, supply chain management, inköp, fashion logistics samt retail logistics. Bibliotekets hemsida användes även för att söka tidskrifter som belyste vårt problem. Databaserna Business Source Premier och Emerald

användes främst, och samma sökord som ovan användes. Intressanta artiklar som behandlade ämnet hittades, vilka i sin tur gav vidare litteraturtips. Vi har även använt oss av sökmotorn Google för att hitta relevant information. Vetenskapliga artiklar användes främst, för att de ger en så aktuell bild av ämnet som möjligt och de anses vara mest tillförlitliga, då de är skrivna av experter inom området.

Vi fick även tips från vår handledare att läsa tidningsskriften *Intelligent Logistik* som finns på ekonomiska biblioteket. Vi fann intressanta artiklar där men då det endast fanns tre tidningar, valde vi att använda oss av deras hemsida för att ta del av resterande tidningar.

## **2.5 Källkritik**

Det finns olika kriterier som ska återknytas till källkritiken (Thurén, 2005). En källa ska vara äkta, genom att vara det den utger sig för att vara och ju mer samtida en källa är, desto trovärdigare är den. Avskrift eller ett referat av en annan källa är inte tillåtet, en källa ska vara oberoende. Subjektivitet ska undvikas då det kan ge en falsk bild av verkligheten. Thurén, (2005) belyser även att primärkällor är trovärdigare än sekundärkällor, då primärkällor är ursprungliga källor medan sekundärkällorna har traderats, det vill säga, gått i flera led.

Information som ligger till grund för vår uppsats hämtades från litteratur samt intervjuer. Vi anser att det är viktigt att ha ett kritiskt förhållningssätt till information under hela uppsatsens skapande.

### **2.5.1 Litteratur**

Med jämna mellanrum publiceras tidskrifter och de finns till större del tillgängliga som elektroniska artiklar på Internet (Saunders, Lewis & Thornhill, 2000). Artiklarna granskas noga innan de publiceras vilket leder till att innehållets trovärdighet ökar. Läroböcker publiceras inte lika ofta som tidskrifter, därför fann vi det enklare att söka givande information bland alla tidskrifter. Då vår uppsats främst består av information från vetenskapliga artiklar, fick vi ta del av många artiklar som belyste ämnet vi behandlar. Informationen om de teorier vi valt att fördjupa oss i gav oss likvärdig information, vilket ger en större trovärdighet i artiklarnas och dess faktas tillförlitlighet. Innehållet i läroböcker är ofta mer strukturerat och tillgängligt än i tidskrifter, då de sammanställer ett vidare område av ämnen (Saunders, Lewis & Thornhill, 2000). Även läroböckerna granskas noga innan de publiceras, vilket ger innehållet en stark trovärdighet. Viktigt att påpeka är dock läroböckernas ålder. Då butikslogistik blivit allt mer populärt med åren är det betydelsefullt att inte granska gamla böcker då de kan innehålla fakta som inte längre stämmer överens med dagens bild av butikslogistik.

Internet erbjuder en ofantlig tillgång av olika källor. Saunders, Lewis & Thornhill, (2000) anser dock att det finns ett flertal problem med material som publiceras på Internet. Det kan exempelvis handla om svårigheten att lokalisera källorna och kvaliteten på materialet kan synnerligen vara varierande. Vi tog del av Internet genom att söka efter olika tidskrifter och artiklar som vi ämnar att studera. Då den information vi funnit har publicerats, anser vi att den är tillförlitlig då den granskats innan den blivit offentlig. Vidare tog vi även del av Zaras hemsida, inte Monkis då den hemsidan är relativt ny och inte gav oss någon information. Vi förutsätter att informationen på hemsidan har godkänts och stämmer överens med verkligheten.

### **2.5.2 Intervjuer**

När en intervju utförs gäller det att vara förberedd. Frågorna som ställs ska vara formulerade så att respondenten kan ge ett givande svar, och att följdfrågor kan ställas för att informationen som fås ska vara så innehållsrik som möjligt. Vi gjorde vår intervju väldigt tidigt i processen då vi inte var fullt så insatta i ämnet. Detta kan dock påverkas negativt, då vi kunde lagt intervjun senare, när vi var mer pålästa. Då vi har en god relation till vår respondent, har vi även mailat frågor som vi i efterhand funnit relevanta till uppsatsen.

Informationen om Monki består endast av intervjuer med respondenten Linda Friberg. Att respondenten blir subjektiv i sin beskrivning av det egna företaget är oundvikligt. Detta kan medföra att informationen är förskönad och kan orsaka att informationen blir missvisande. Då vår respondent har varit med och startat butiken, anser vi att den information hon besitter är tillförlitlig och vi finner ingen anledning att ifrågasätta hennes svar.

### **2.6 Metodkritik**

Det gäller för författarna att försöka hålla ett objektivt förhållningssätt gentemot utredningen, vilket kan vara svårt i vissa situationer, då egna åsikter lätt kan influera analysen (Ghauri & Grønhaug, 2002). Författarna måste ta ett steg tillbaka och kritiskt granska och analysera situationer och information, samtidigt som redan existerande erfarenhet ska vävas in i analysen. Det gäller att våra existerande åsikter om de båda företagen skiljs från denna utredning, då redan innan empirisk fakta instuderades, hade skapat en viss åsikt om de båda modekedjorna.

För att öka tillförlitligheten i studien, har datan som insamlats, verifierats så långt det är möjligt genom annan litteratur. Detta för att bättre resultat ska erhållas och att datan är välgrundad i en tillförlitlig källa.

### 3. Teori

---

*I teoridelen fördjupar vi oss i relevanta teorier som anses nödvändiga för att förstå problemen kring butikslogistik. Vi börjar med att studera marknaden och dess efterfrågan för att därefter gå in mer på hur butikslogistiken kan hanteras på bästa sätt.*

---

#### 3.1 Snabbt mode

Syftet med snabbt mode<sup>2</sup> är att reducera processerna som är involverade i köpcykeln och ledtiderna, för att få nya modeprodukter snabbare till butikerna. Därmed ska kundernas efterfrågan kunna uppfyllas när den är som störst. En ständig förnyelse av varor med modeledda stilar som lockar målgrupperna, resulterar i ökade kostnader, men minskar dock lagerhållningen och slut på hyllan (Barnes & Lea-Greenwood, 2006) och (Bruce & Daly, 2006). Detaljhandlare försöker undvika lager och samarbetar därför med leverantörer som tillhandahåller dem med nya produkter snabbt. Detta eliminerar risken av att få fel varor och skapar därför större konkurrensfördelar för detaljhandlarna, och förstärker deras makt. Förmågan att samarbeta med flexibla leverantörer möjliggör för att ta hänsyn till efterfrågan (Bruce och Daly, 2006). Denna strategi där frekventa inköp görs anses vara en nyckelstrategi för att nå framgång inom den moderna modeindustrin (Barnes & Lea-Greenwood, 2006).

Snabbt mode har enligt en undersökning som, Barnes och Lea-Greenwood (2006) gjort, visat sig ha stor påverkan på försörjningskedjan för modeprodukter. De drivande faktorerna kommer huvudsakligen från kundefterfrågan. Kunderna har fått allt större makt att påverka marknaden. Då det skett förändringar i kundernas livstils-cyklar och en åtföljande efterfrågan för nyheter, har det medfört påtryckningar på den etablerade försörjningskedjan. Barnes och Lea-Greenwood (2006) talar om den påtagliga fixeringen vid kändisar, samt en ökning av modetidningar, som ett resultat i att information angående de senaste trenderna, har ökat bland konsumenterna. Det är viktigt att snabbt reagera på uppkommande trender, men de är emellertid svåra att förutse, nästintill omöjliga.

Traditionellt drivs köpcykeln av en fast kalender med bland annat mässor och modevisningar (Barnes & Lea-Greenwood, 2006). Den baseras på två säsonger, som planeras genom föregående försäljningsdata, som startas ett år i förväg inför den säljande säsongen. På grund av förändringar i köpcykeln har fokus därmed flyttas från prognoser. Istället är behovet stort att kunna svara på kundernas efterfrågan i nutid, av att ständigt komma med nya produkter, som i sin tur resulterat i fler säsonger. Den moderna modeindustrin förblir konkurrenskraftig, inte bara prismässigt utan möjligheten att kunna leverera nya och tilltalande produkter. Det gäller att få in den efterfrågade produkten snabbt, innan efterfrågan ändras eller konkurrenterna hinner ta efter. Misslyckas detta kan det leda till stora försäljningsförluster. Inom modeindustrin diskuterar Bruce och Daly, (2006) att tid är ett starkt konkurrensmedel, som därför bör prioriteras.

---

<sup>2</sup> Fri översättning från eng. "fast fashion"

### 3.2 Ledtider

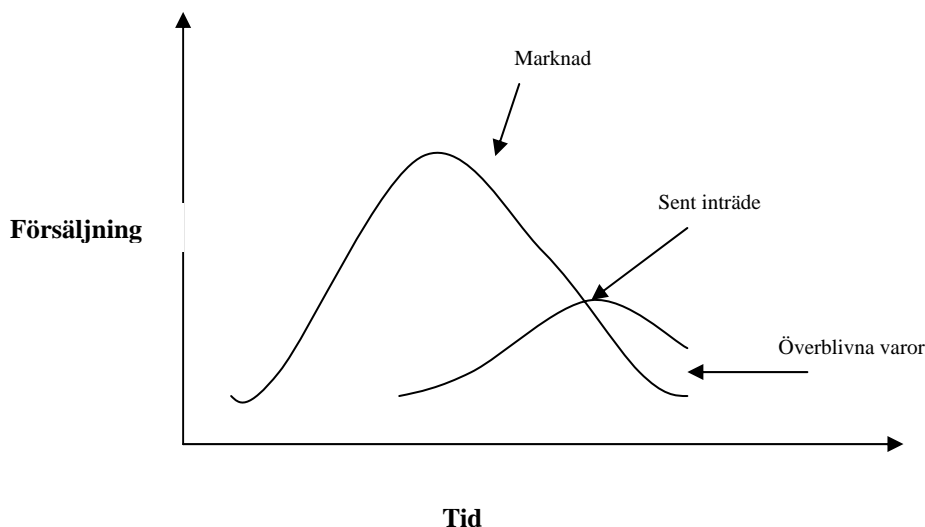
Företagets ledtider är avgörande i en konkurrensutsatt marknad. Inom modebranschen är det vanligt med ledtider på 4-12 månader (Dutta, 2002). Det är tre kritiska ledtider som måste fokuseras på, för ett företag som vill vara konkurrenskraftiga inom modebranschen enligt Christopher, Lawson och Peck (2004).

Dessa tre är:

- *Tid för att nå ut på marknaden* – vilket innefattar hur lång tid det tar för företaget att uppfatta en möjlighet på marknaden och transformera den till en produkt eller service.
- *Tid det tar att serva kunderna* – hur lång tid det tar från kundorder till leverans.
- *Tid det tar att reagera på marknaden* – hur lång tiden är för att justera output till marknadens svängningar i efterfrågan.

#### 3.2.1 Tid för att nå ut på marknaden

Christopher, Lawson och Peck (2004) diskuterar vidare att för att skapa framgång på dessa marknader med korta livscyklar, krävs det att snabbt fånga upp trender och transformera dem till produkter i butik på kortast möjligaste tid. Företag som är långsamma på marknaden påverkas på två sätt. För det första missar de en signifikant försäljningsmöjlighet som förmodligen inte kommer att upprepas. För det andra när produkten slutligen kommer ut på marknaden är den med stor sannolikhet redan på neråtgående vilket kommer att leda till överblivna varor som är svåra att sälja. Detta illustreras i figuren på nästa sida. Några sätt för att minimera problemet har varit för företag att fokusera på flexibilitet och minskning av partistorleken. En större flexibilitet kan innebära införandet av datastödda program, som medför möjligheter att snabbt kunna göra produktändringar under säsong.



**Figur 1.** Kortare livscyklar medför ökad fokus på tid (Christopher, Lawson och Peck, 2004, s. 368).

### **3.2.2 Tid det tar att serva kunderna**

Traditionellt har företag varit tvungna enligt Christopher, Lawson och Peck (2004) att lägga order flera månader före säsongen startar. I en sådan situation är det en hög risk för att i slutändan få höga nivåer av osålda varor och en hög lagerkostnad som uppkommit någonstans i den långa försörjningskedjan. Att försörjningskedjan är väldigt utdragen beror inte främst på tiden det tar att skeppa varorna, utan ofta ligger problemet i den tid som uppstår innan leverans kan göras, t. ex dokumentation som ofta uppkommer genom handel utomlands till leverantörens produktionsprocesser. Ofta är produktionstiden avsevärd, på grund av att produktionen fokuserar på att hitta den bästa parti kvantitet ur en ekonomisk synvinkel.

Han menar vidare att en strävan mot kostnadsminimering, har lett till att företag tenderar att fokusera på att sänka kostnader för tillverkning och transport vilket är ett för smalt synsätt. Företag borde fokusera på hela försörjningskedjans kostnader, såsom även kostnader för osålda varor, borttagna varor<sup>3</sup> och lagerkostnader.

### **3.2.3 Tid det tar att reagera på marknaden**

På alla marknader är den idealiska situationen för alla företag att kunna möta efterfrågan när och var den uppstår. Några hinder för detta menar Christopher, Lawson och Peck (2004) är bland annat de två tidigare punkterna. Ett ytterligare problem är även att företag tenderar att reagera långsamt på den verkliga efterfrågan, vilket innefattar det kunden köper eller efterfrågar timme-för-timme och dag-för-dag. Att möta efterfrågan är en stor utmaning för företagen.

Ett stort problem för många företag i modebranschen är enligt Christopher, Lawson och Peck (2004) den tiden det tar att finna rätt material, förvandla det till produkter och få ut dem på marknaden, är längre än tiden kunden är villig att vänta. Denna skillnad kallas för ledtidsgap och vanligt är att företag använder sig av ett prognosbaserat lager för att täcka gapet. Lager gömmer efterfrågan. Detta leder dock till menar Christopher (2005) att minsta misstag i prognostiseringen, endast förflyttar problemet med efterfrågan till ett lagerproblem. En reducering av ledtidsgapet kan erhållas genom att korta den totala ledtiden, samtidigt som kundordercykeln flyttas närmare genom att snabbare reagera på efterfrågan.

De långa försörjningskedjorna skapar även enligt Christopher, Lawson och Peck (2004) förluster i intäkter på den slutliga marknaden, genom att produkter inte fås ut i tid eller att befintliga produkter måste tas bort för att göra plats för nya.

---

<sup>3</sup> eng. forced mark-downs

### 3.3 Den flexibla försörjningskedjan

Då modebranschen har en efterfrågan som är svår att förutse och kräver korta ledtider kan den placeras in i rutan för en flexibel försörjningskedja<sup>4</sup> (Christopher, 2005). Detta visas i figuren som följer, vilken illustrerar fyra vanliga strategier för hur en försörjningskedja kan styras.

Försörjningskedjan	Långa ledtider	<i>Lean</i> Planera och optimera	<i>Hybrid</i> Särskilja genom senareanläggning
	Korta ledtider	<i>Kanban</i> Fortlöpande påfyllnad	<i>Flexibel</i> Snabb respons
		Förutsägbar	Oförutsägbar
		Efterfrågan	

**Figur 2.** Vanliga logistik strategier (Christopher, 2005, s. 119 ).

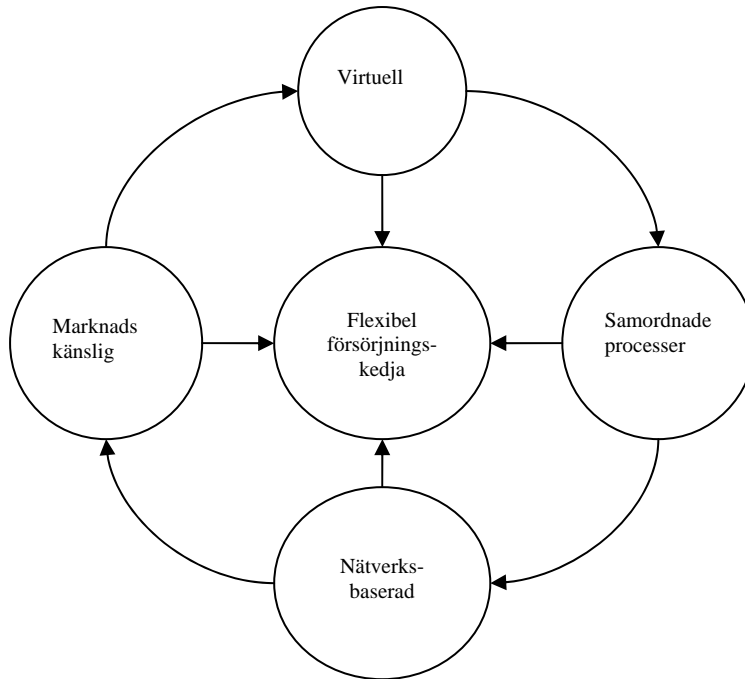
Den flexibla försörjningskedjan är kortare och är styrd av efterfrågan (Christopher, Lawson & Peck 2004). En flexibel försörjningskedja tenderar att vara informationsbaserad, medan en konventionell försörjningskedja är mer styrd av prognoser, vilket leder till att bli lagerbaserad. Då modebranschen är känslig för svängningar och svår att förutse är det skäl till att sträva mot en flexibel försörjningskedja. En flexibel försörjningskedja har ett antal karaktärsdrag:

- *Marknadskänslig* vilket innebär att den står i nära kontakt med slutanvändaren.
- *Virtuell* som innebär att den är uppbyggd genom delad information mellan alla parter i kedjan.
- *Nätverksbaserad* och erhåller flexibilitet genom att utnyttja alla parter speciella styrkor och kunskaper.
- *Samordnade processer* vilket medför att olika företag i nätverket knyter samman sina processer.

Den flexibla försörjningskedjan illustreras även i figuren nedan och de fyra karaktärsdragen kommer att mer ingående beskrivas i rubrikerna som följer.

<sup>4</sup> eng. agile supply chain





Figur 3. Den flexibla försörjningskedjan (Christopher, 2005, s. 121).

### 3.3.1 Marknadskänslig

Att vara nära knuten till kunden har alltid varit ett mål för alla marknadsorienterade företag men för företag i modebranschen är det extra viktigt (Christopher, Lawson & Peck, 2004). Framgångsrika företag fångar trender med hjälp av ett flertal metoder. Försäljningsdata analyseras dagligen och används för att underlätta påfyllnaden av de produkter som ska fortsätta att finnas tillgängliga för kunden. I de fall där produkten är menad att vara kortlivad används datan för att analysera trender. Att ha koll på kunden och dess krav är något som ska göras fortlöpande.

### 3.3.2 Virtuellt integration

Användandet av informationsteknologi för att dela information är det som utmärker en virtuell försörjningskedja (Christopher, 2005). Data utbytes mellan köpare och leverantör, för att skapa en försörjningskedja som är informationsbaserad, istället för att byggas upp av lager på olika platser i kedjan.

Utbyte av information mellan alla parter i nätverket gör att alla i försörjningskedjan strävar mot samma mål enligt Christopher, Lawson och Peck (2004). Delad information ökar företagets möjligheter att finnas på hylla, med andra ord ha produkten tillgänglig för kund, och därigenom minska sitt lager. Samtidigt kan företaget minska sina transaktionskostnader<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Kostnader som läggs ovanpå priset varje gång en vara säljs eller köps.

### **3.3.3 Nätverksbaserad**

Ett utmärkande drag för en nätverksbaserad försörjningskedja är, belyser Christopher, Lawson och Peck (2004) att den är uppbyggd som ett nätverk, med köparen som spindeln i nätet bland ett antal leverantörer. Trenden går mot att företag inte konkurrerar på marknaden som enskilda företag, utan som en del av ett konkurrerande nätverk, där de ingår som en viktig del i nätverk som strävar mot gemensamma mål. Ofta består leverantörsbasen av många små specialiserade leverantörer med vilka företaget har ett nära samarbete med. Dock kan leverantörerna bytas ut beroende på de olika kraven som uppkommer, gällande säsongskiftningar och förändringar i efterfrågan.

### **3.3.4 Samordnade processer**

En hög grad av samordnade processer både inom företaget och mellan parterna i nätverket krävs, för att försörjningskedjan skall svara snabbt på förändringar påpekar Christopher, Lawson och Peck (2004). Med samordnade processer menas förmågan att skapa gränslösa förbindelser. Det finns inga förseningar orsakade av lager mellan de olika stegen i försörjningskedjan och transaktioner ska helst vara ”papperslösa”<sup>6</sup>.

Vidare diskuterar Christopher, Lawson och Peck (2004) att processamordning i det flexibla nätverket underlättas av den nya generationens web-baserade dataprogram, som möjliggör sammankoppling av olika enheter i nätverket. Även företag som är spridda geografiskt och med olika interna system kan kopplas samman.

I modebranschen är det vanligtvis många ingående parter i processen som börjar med design och slutar med en produkt på hylla i butik (Christopher, Lawson & Peck 2004). Samarbete och integrering av informations- och materialflöden är av yttersta vikt om en snabb respons på marknads svängningar ska kunna erhållas.

## **3.4 Snabb respons**

Snabb respons<sup>7</sup> konceptet har utvecklats ur teorin om den flexibla försörjningskedjan och har kommit att bli nära kopplat till textil- och modebranschen (Barnes & Lea-Greenwood, 2006). Snabb respons grundades under senare delen av åttiotalet efter en studie av den amerikanska textil industrin. Den största skillnaden mellan snabb respons och den mer traditionella försörjningskedjan är strävan efter samarbete och vertikal integration. Många har även kallat snabb respons för virtuell integration, vilket skapar en vertikal integration som är uppbyggd av och grundar sig på informationsutbyte utan att företagen är samägda (Fiorito, May & Straughn, 1995). Detta behandlas tidigare under kapitlet virtuell integration på sidan 15. En försörjningskedja med snabb respons karaktäriseras av att den är informationsstyrd och grundar sig på informationsutbyte mellan parterna i kedjan (Barnes & Lea-Greenwood, 2006).

---

<sup>6</sup> Fri översättning från eng. ”paperless”

<sup>7</sup> Eng. Quick response

Konceptet snabb respons används inom modebranschen främst av två anledningar (Christopher, Lawson & Peck, 2004). Det första för att strategin skapar en möjlighet att hantera svårigheterna med att organisera logistik inom modebranschen och för det andra en metod för att strida mot den ofrånkomliga trenden mot outsourcing av tillverkningen till låglöneländer. Strategin gör att företag kan dra nytta av den ökade hastigheten och flexibiliteten i försörjningskedjan genom att beställningar görs oftare under säsong (Barnes & Lea-Greenwood, 2006). Produktion bestäms dock relativt tidigt men slutlig produktspecifikation görs inte förrän närmare leverans. Det största målet med snabb respons är att reducera lager och ledtider och att öka säkerheten i prognoser av efterfrågan (Birtwistle, Siddiqui & S. Fiorito, 2003).

Efficient Consumer Response är en strategi som har stora likheter med snabb respons och utvecklades därav (Birtwistle, Siddiqui & S. Fiorito, 2003). En viktig likhet är att de båda strategierna använder tid som ett konkurrensmedel då det har visat sig att de företag som snabbt kan få ut sina produkter på marknaden är konkurrenskraftiga. Största målet inom konceptet efficient consumer response är att skapa en effektiv påfyllnad av varor genom att reducera ordercykeln och reducera lagernivåer. Denna strategi är mer använd inom mat och dagligvaruhandeln där oftast hastigheten för en vara är snabbare genom butiken (Fiorito, May & Straughn, 1995).

### 3.4.1 Grundläggande kriterier

Snabb respons kräver ett antal grundläggande kriterier inom organisationen (Christopher, Lawson & Peck, 2004). Detta för att studier har visat att endast införandet av teknologi eller specifika processer utan dessa förutsättningar, minskar de positiva effekterna utav införandet av snabb respons. Dessa förutsättningar är enligt följande:

- *Organisatoriska aktiviteter ska styras efter efterfrågan*- Alla aktiviteter inom ett företag ska utföras i takt med efterfrågan. Produkter och tjänster ska produceras och levereras i den variation och volym som matchar efterfrågan. Alla aktiviteter inom organisationen utförs efter denna förutsättning.
- *Länka samman tillgång och efterfrågan*- Det är viktigt att förstå vad som skapar efterfrågan och dess samband till utbud.
- *Efterfrågerelationer*- Kunder och produkter är dynamiska och skapar en unik efterfrågan där liknande produkter skapar unika produktflöden i organisationen vilka beror av kundens köpbeteende och krav de ställer på snabb respons.
- *Resurskonfigurering*- Strategi och strategiskt tänkande ligger på en nätverksnivå, som omges av många externa sammankopplingar.
- *Tid*- Snabb och exakt anpassning till marknaden är det viktigaste elementet inom snabb respons. Tid som ett verktyg är vitalt inom snabb respons, men som alla verktyg

är effektiviteten beroende av omständigheterna kring användandet. Konkurrens genom tid kräver noga utvärdering hur det bäst skapar nytta för kund.

- *Prioritering av information-* Data och information är grunden för snabb respons. Exakt rätt information i rätt tid skapar snabb och noggrann respons.
- *Partnerskap och allianser-* Allianser och partnerskap med andra företag som ett effektivt sätt att hantera en marknad i konstant förändring.

### **3.4.2 Fördelar**

Det finns ett antal fördelar för företag som inför snabb respons (Birtwistle, Siddiqui & S. Fiorito, 2003). Dessa fördelar kan vara kortare utvecklingstid, maximerad försäljningsvolym, reducerad lagerhållning, minskad kostnad för produktutveckling, ökad lageromsättning, ökad kundservice och som ett resultat av detta en ökad konkurrenskraft. Företag kan skapa fördel av att beslut om design, material och färg kan göras närmare tid för leverans. Detta minskar kravet på lagerhållning och sannolikheten för fel beslut minskar. Kundenservice kan öka genom att personal lätt kan spåra var en vara befinner sig i försörjningskedjan. Tid kan också sparas genom att få leverans av butiksfärdiga produkter. I detta fall måste leverantören förse butiken med produkter som redan är försedda med bland annat etiketter, pris och larm.

Leverantörer som inför snabb respons har också vissa fördelar (Ferne, 2004). Dessa fördelar kan vara att deras kostnader reduceras, produktionscyklarna blir förutsägbara och nära band till sina detaljhandlare skapas. Det sker även en högre order frekvens, samt förmågan att övervaka försäljningen, som resulterar i konkurrensfördelar.

Vid en studie av Svensson (1997) har vissa fördelar framkommit vid införande av efficient consumer response som bättre varuflöde, lägre kapitalbindning, ökad servicegrad, mindre slut i hyllan, ökad produktivitet, ökad kundtillfredsställelse, bättre styrning av sortiment, lägre priser, lägre lager, ökad helhetssyn och bättre produktlansering.

### **3.5 Val av leverantör**

Ett viktigt men dock väldigt svårt beslut en inköpare måste fatta är att hitta bra leverantörer. Det är mycket som företaget bör tänka på vid val av leverantör (Rosell, 1998). Då vi i Sverige har ett ganska högt kostnadsläge kan företag välja att söka sig utomlands. Många svenska klädesföretag har förflyttat sin produktion till externa leverantörer, i synnerhet till låglöneländer som exempelvis Asien eller Östeuropa (Åkesson, 2006). Det som styr valet av leverantörer är oftast varupriset vilket varierar av var i världen de letar. Inom textilindustrin väljs oftast länderna i Asien, eftersom de är mest konkurrenskraftiga (Rosell, 1998). Den asiatiska leverantörsmarknaden erbjuder låga produktionskostnader, men ledtiderna är dock långa och produktkvaliteten låg till medelhög. Om kortare ledtider och flexibilitet är en viktig aspekt kan europeiska leverantörer vara ett alternativ (Doyle, Moore & Morgan, 2006). Det finns dock olika marknader i Europa. Den östeuropeiska marknaden är populär och de erbjuder låga produktionskostnaderna samt en produktionskvalitet som är medelhög till hög.

På senare tid har även företag börjat söka sig till Sydeuropa (Åkesson, 2006). Detta för att leverantörerna där har en hög produktionskvalitet. Däremot är produktionskostnader höga och prioriteras kostnadseffektivitet, är de billigare marknaderna att föredra.

Prisofferter kan begäras från leverantörer för att kunna jämföra dem och finna det bästa alternativet. Innan val av leverantör görs anser Rosell (1998) att landets ekonomiska utveckling bör ses över. I ett land med snabb ekonomisk utveckling ökar kostnadsläget snabbare än i länder med svag utveckling. Innan förhandling påbörjas med andra länder behövs även information samlas in angående den politiska risken. Det är viktigt att veta om det föreligger risk för krig, om det finns handelshinder, vilka tullsatser som gäller, exportlicenser samt kvottilldelning<sup>8</sup>.

### **3.5.1 Kommunikation**

Som vi nämnt tidigare är kommunikation A och O i alla affärer. Att handla från andra länder kan innebära språkliga hinder. Genom att skapa ett tydligt informationsutbyte kan enligt Rosell (1998) förebygga kvalitetsproblem. Dessa kan kontrolleras genom att lägga provorder hos leverantören. Leveransförseningar, produkt fel och andra diverse problem, är också en viktig faktor vid bedömning av leverantör. Kulturskillnader måste också analyseras. Ett sätt kan vara att besöka landet och ta del av deras kultur. Att vara påläst om kulturen gör det möjligt att undvika obehagliga överraskningar.

### **3.5.2 Leverans**

Leveranstiderna blir längre om företag köper från länder långt bort. Att ha en bra framförhållning när beställningar görs är en förutsättning (Rosell, 1998). För att öka flexibiliteten är det bra om varorna skeppas via speditörer som kan hantera både sjö- och flygändringar. I vissa fall kan varor behöva transporteras snabbare och då kan speditören plocka ut den speciella varan och låta den skickas med flyg.

### **3.5.3 Leverantörstyp**

Det gäller att bedöma vilken typ av leverantör företaget vill samarbeta med. Rosell (1998) diskuterar vidare att stora leverantörer oftast har större resurser, bredare produktsortiment och bättre kvalitetskontroller. Små organisationer kan däremot vara lättare att kommunicera med. Det finns möjlighet att få större uppmärksamhet och att beställningarna prioriteras hos en liten leverantör. En viktig grundtanke är att inte ge sig in i ett samarbete med en leverantör, som inte har tillräcklig kompetens för de produkter som avses att köpas. Så var och hur leverantörer hittas är därför en viktig aspekt. Det kan ske på mässor, ambassader, utrikeshandelskontor, produkt- och företagskataloger, Internet eller genom att snegla på konkurrenterna.

---

<sup>8</sup> EU har bestämt hur mycket som får importeras utav olika produkter från olika länder

### **3.5.4 Inblandade parter och relationsutveckling**

Antalet mellanhänder som är inblandade innan varorna hamnar i butiken, kan vara svårt att vara medveten om. Alla ska ha sin ersättning så ju längre mellanledet är ju dyrare blir det i slutändan. Rosell (1998) argumenterar för att kapa ett eller flera led och gå direkt via leverantören, då företaget på det viset kan sänka inköpskostnaderna och kanske kan med bibehållen leveranssäkerhet och kvalitet få ett ännu bättre pris. Dock är det inte alltid möjligt att gå direkt via leverantören, på grund av att de saknar exportlicens, eller att de inte accepterar små volymer. Då finns det ett alternativ att gå via agenter. Fördelen med dem är att de har bättre lokalkännedom om vilka tillverkare som är bäst att anlita.

När väl en bra leverantör funnits att arbeta med, gäller det att vara konsekvent och försöka vidareutveckla relationen (Rosell, 1998). Det finns alltid anledningar att se över sina kontakter, även om leverantörsnät är inarbetat, som är tillfredställande. Marknaden förändras ständigt, gamla trender försvinner och nya tillkommer, gamla leverantörer försvinner och nya inköpsrutiner kan behövas på grund av nya marknader.

### **3.6 Senareläggning**

Med senareläggning menas att den slutliga processen med att färdigställa produkten förskjuts så länge som möjligt (Christopher, 2005). När beslut tas om slutlig design långt i förväg är risken väldigt stor att produkterna sedan inte är de som efterfrågas av kund. Filosofin börjar redan vid ritbordet där konstruktörer designar produkter utifrån tanken med senareläggning. Ju längre produkter kan hållas så generella som möjligt desto bättre vilket medför en större flexibilitet och möjligheten att matcha produkten mot efterfrågan. En alternativ form av senareläggning är även när den slutliga konfigurationen inte kan göras utan då istället senarelägga distributionen. Detta genom att lagerhålla produkten på färre eller endast ett ställe och sedan använda expressleveranser för att leverera ut till slutligt försäljningsställe när riktig efterfrågan är känd.

### **3.7 Analysmodell**

Huvudområdena som belysts under teoriavsnittet är snabbt mode, ledtider, den flexibla försörjningskedjan, snabb respons, leverantörsväl och senareläggning. Snabbt mode handlar kort om att reducera processerna i köpcykeln för att snabbare få ut produkter på marknaden. Detta leder till en fokusering på att minimera ledtiderna för att vara konkurrenskraftig. Inom modebranschen strävar företagen mot att skapa en flexibel försörjningskedja som lätt anpassas till efterfrågans snabba svängningar och där hela försörjningskedjan är uppbyggd av delad information mellan alla parter i kedjan. Viktig ur både kostnads- och tidssynpunkt är val av leverantör. Här får kostnader ställas mot tiden det tar att få varan levererad. Slutligen är det vanligt inom modebranschen att försöka senarelägga slutlig anpassning, för att bättre kunna producera det som efterfrågas av kund.

Analysen kommer att byggas upp efter den teori som redovisats tidigare i detta kapitel och som anses viktigt för att svara på uppställt problem. De två valda företagen, Monki och Zara, kommer att jämföras gentemot teorin, utifrån de sex huvudområden som presenterades ovan. Därefter ställs företagen mot varandra för att belysa likheter och skillnader. Av det som framkommer i analysen kommer slutsatser dras, angående de strategiska val Zara gjort, går att applicera på Monki.

## **4. Empiri**

---

*I detta kapitel ämnar vi att beskriva de butiker som ingår i vår uppsats. Läsaren ska här få en överblick över hur butikerna ser ut och fungerar.*

---

### **4.1 Monki**

All information gällande företaget Monki är baserat på intervju av Linda Friberg, delägare i Monki AB, om inget annat anges.

#### **4.1.1 Företaget**

Monki är ett nytt butikskoncept för tjejer vars sortiment består av det egna märket Monki samt handplockade varor från ledande jeansmärken och även kläder från designers som Fornarina, Pudel och Adidas. Monki tillhör ett produktionsföretag som består utav en klädkedja vid namn Weekday och jeansmärket Cheap Monday. Idén för Monki grundades för ca ett år sedan. Mellan september och november i år slogs portarna upp i olika svenska städer. De fyra butikerna ligger belagda i Göteborg, Malmö, Karlstad och Skärholmen. Monki har idag en personalstab på 45 personer. Huvudkontoret ligger i Göteborg och det är härifrån inköpen sköts.

Grundkonceptet för Monki är att designa egna kläder. Deras egen klämlinje är en skön blandning mellan lite rock, lite alternativt och ungt modernt. De har många trikåplagg med en känsla av oversize och jeans i olika modeller, till bra priser. För tillfället är 50 % av utbudet i butikerna interna kollektioner och resterande 50 % externa. På Monki värderas varumärket väldigt högt. De adresserar sitt koncept till alla och vill inte inrikta sig på en specifik ålder. När en ny kollektion skapas baseras den på såväl trendspaning i modetidningar samt egna idéer, men de inspireras även av den japanska trenden. De vill inte riktigt gå samma väg som alla andra utan följer sitt koncept och går på fingertoppskänsla.

Gosedjur har gjorts i form av apor som är placerade lite här och var i butiken. Detta är en del av inredningskonceptet som handlar om att exponera affären som en värld, Monkis värld. Där heltäckningsmattan symboliserar skogen och provrummen träd. Tanken är att varumärket ska lyftas fram kring Monki och det ska vara spännande för kunden att gå runt i affären. Ytan är på 120 m<sup>2</sup> och utnyttjas väl för produkt exponering. De har valt att inte satsa så mycket på marknadsföring. Istället hyr de tjänster av en PR-byrå i Stockholm, som bland annat hjälper Monki med pressreleaser. Tidningar brukar ofta göra reportage om kläder.

Byrån har därför försetts med den senaste kollektionen, som tidningarna kan få låna. Detta är gratisreklam och anses gynnande för butiken. Annars gör de ingen reklam.

#### **4.1.2 Produktion och leverantörer**

En bild av hur sortimentet ska se ut arbetas fram av ett team bestående av designers, inköpare, direktriser, assistenter och controllers. Detaljerad information om vilket tyg, färger, tråd, och knappar som ska användas diskuteras. När en kollektion tagits fram, gör designern detaljerade skisser, som sedan ges till direktrisen som skapar måttlistor. Inköparen tar därefter kontakt med leverantören och diskuterar fram ett pris. Ett beslut får tas om leverantören ska sy upp ett första prov, för att se hur resultatet kan väntas bli, eller om en order ska läggas på en gång. När det valet gjorts är det dags att påbörja produktionen.

Monki äger inga egna fabriker, utan kläderna köps in till största del från Kina men även Italien. De använder sig av samma leverantörer som Weekday. De kan genom detta dra nytta av den erfarenhet de har med leverantörerna och det förtroendet de bildat genom åren. När det kinesiska nyåret inträffar i februari, stänger fabrikerna i en hel månad. Det gäller då att kollektionerna har levererats innan och inte behöver beställas på ett tag.

Varorna fraktas med båt, vilket är kostnadseffektivt men tar dock avsevärt längre tid än flyg. Båtleverans tar cirka fyra veckor. Vid de tillfällen flygtransport används, är då varorna snabbt behöver komma till butikerna. Det kan exempelvis handla om en kollektion som gått väldigt bra och ska fortsätta sälja ett tag till. Frakten blir dock dyrare.

Det är väldigt svårt och kostsamt att beställa in små volymer från leverantörer, men tack vare en bra kontakt med sina leverantörer, fick de en chans att beställa hem en liten volym, för att se om märket Monki skulle hålla. Det är hos leverantörerna som etiketterna sätts på, men i butiken som prislappen, som sitter på hängetiketten, klistras på. Monki anser att miljön och bra arbetsförhållanden på fabrikerna är två viktiga aspekter. De samarbetar därför med en ideell organisation vid namn, Rena kläder, som utvärderar fabrikerna.

#### **4.1.3 Logistik**

Centrallagret som är på 4000 kvm ligger i Tranås. Det är dit alla leveranser hamnar innan varorna distribueras ut till de olika butikerna. Alla transporter från centrallagret sker med lastbil. Ett visst antal plagg skickas ut till butikerna, som får kompletteras efter hand, ca 1-2 gånger i veckan. På grund av den höga omsättningshastigheten på den interna kollektionen, har varje butik även ett litet lager, men Monki ser helst att det mesta lagras i Tranås, för att hålla nere lagerkostnaderna. Det är upp till den driftansvarige att se till att det flyter på bra.

I början av en säsong sker det stor inleveranser till butikerna. Försäljningssiffrorna kollas upp varje vecka för att se om det förekommer sämre försäljning i någon av butikerna. Det gäller i så fall att omgående gå in och se vad detta beror på och snabbt styra om.



Det kan exempelvis handla om en färg som inte säljer bra. Händer detta kan det resultera till en förflyttning av plagget till en annan butik där försäljningen av varan går bättre.

Monki försöker undvika rea då detta kan ge ett försämrat intryck av butiken och dra med sig en annan kundkrets. Varor som säljs dåligt försöks i första hand att omplaceras, men om detta inte fungerar, låter de outletbutiker sälja varorna. Priset kanske blir lägre än vid rea, vilket resulterar i förlorade pengar, men samtidigt värderar de varumärket högt, genom att undvika rea.

## **4.2 Zara**

### **4.2.1 Företaget**

Klädkedjan Zara ingår i den spanska modekoncernen Inditex SA. Den första butiken öppnades i La Coruña i Spanien år 1975, där huvudkontoret ännu ligger (Christopher, 2005). Zara är med sina 987 butiker som är allokerade i 63 länder, en väldig framgång för koncernen. År 2005 sålde Zara för €4440,8 miljoner, vilket utgjorde 65,9 % av koncernens totala försäljning (Inditex SA, 2006). Zara öppnar ständigt nya butiker och att de inte lägger ner mycket pengar på annonsering har fått stor uppmärksamhet (Mazaira, González & Avendaño, 2003). Då Zara ständigt förnyar sina kollektioner, som snabbt tar slut, och centralt belägna butiker är några anledningar till att de inte behöver annonsera. De håller reklam och annonsering på ett minimum och har inte en speciell reklamavdelning. Zara lägger endast 0,3 % av försäljningen på reklam, medan andra företag lägger ca 3,5 % (Dutta, 2002).

Zara producerar och säljer modekläder till främst en målgrupp på kvinnor mellan 18-35 år (Christopher, 2005). De har även mindre kollektioner till män och barn. Zara erbjuder de senaste trenderna till ett bra pris. Dock får kunder på olika geografiska marknader betala olika pris för samma vara (Christopher, 2005). De fastställer först ett grundpris och till detta läggs ett pålägg som ska täcka distributonskostnaderna. Det innebär att en kund i England betalar dubbelt så mycket för samma plagg, som mot en kund i Spanien. I Japan och USA ligger priset på mer än det dubbla. De har en lojal kundkrets som besöker butiken i genomsnitt 17 gånger per år. Kvalitén på kläderna väntas hålla säsongen ut men inte nödvändigtvis längre. Kunderna förväntas då inhandla nästa säsongens trend.

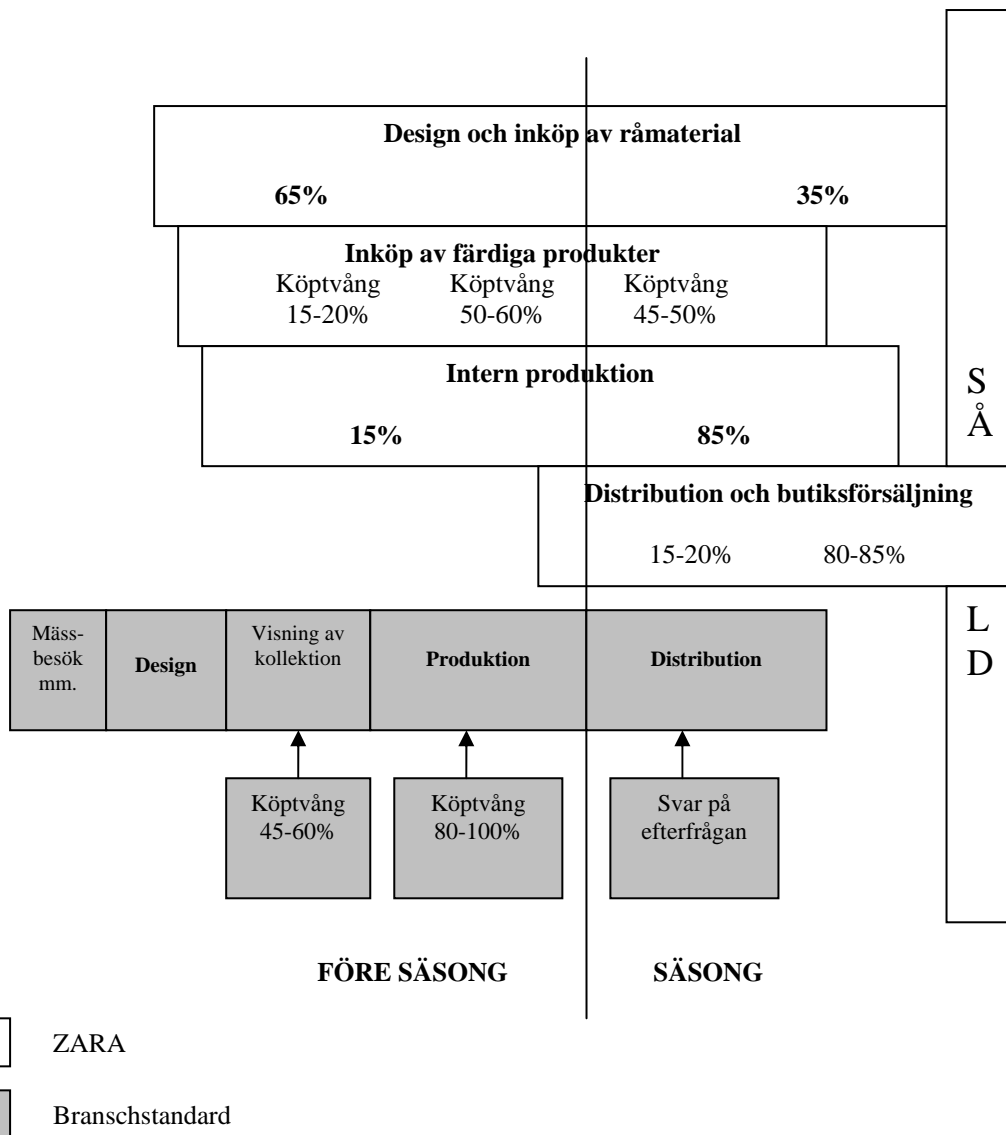
Butikerna är ofta placerade centralt på huvudgator, detta för att vara lättillgängliga och kunder ofta passerar förbi (Fraiman et al., 2002). Alla Zara butiker har liknande utformning och mycket fokus läggs på att skapa en känsla av lyx. Butikerna är ljusa, luftiga och med prydlig ordning på kläderna. Butikerna är på ca 1200 m<sup>2</sup>. Plaggen placeras koordinerat utifrån färg.

#### **4.2.2 Produktion och leverantörer**

För att kunna ha korta ledtider och kunna utnyttja sin flexibilitet att snabbt svara på kundernas efterfrågan, tillverkas modeprodukterna huvudsakligen i Spanien, Portugal och andra närmarknader av Inditex egna fabriker som uppgår till ett tjugotal (Brandberg, 2006). Dessa är i sin tur specialiserade inom ett visst område, som exempelvis skor, barnkläder, t-shirtar, byxor och jackor för män ( Inditex SA, 2006). Resterande varor tillverkas externt som basprodukter och icke moderelaterade produkter (Mazaira, González & Avendaño, 2003). Den externa produktionen har ökat med åren då efterfrågan ökat för basplaggen. Ungefär 70 % av produktion är förlagd i Europa och 27 % i Asien, resterande tillverkning sker i övriga världen (Sonne, 2006b). Det som är avgörande för vad som produceras externt respektive internt beror bland annat på kostnader och leverans datum. I huvudsak producerar de egna leverantörerna de produkter med större modekomponenter, alltså de produkter som är mer specificerade och har högre risk. Den interna produktionen skapar konkurrensfördelar genom att förlänga säsongen för produktionscykeln och ökar produktionsgraden i slutet av säsongen. Vilket även möjliggör att placera kollektionen på marknaden på rekordtid.

Zara lägger stor vikt på prognoser gällande materialval, istället för att spekulera kring produktdesign (Mazaira, González & Avendaño, 2003). Det är billigare att göra misstag kring material istället för att i slutändan stå med färdiga produkter som inte efterfrågas. Zara köper in ungefär hälften som halvfabrikat och ofärgade produkter, som sedan färgas vid närmare tid för försäljning, då företaget bättre ser vad som efterfrågas. Att köpa in sent på säsongen påverkar kostnaderna, därför att leverantörerna är angelägna sälja av material för säsongen tar slut. Endast de aktiviteter som skapar kostnadseffektivitet genom ekonomiska skalfördelar som färgning, tillklippning, märkning och packning sker internt (Christopher, 2005). Alla andra produktionsaktiviteter sker hos ett nätverk av hundratals små underleverantörer som vardera är specialiserade på en viss del i produktionen eller klädesplagg. Dessa underleverantörer arbetar endast för Zaras koncern, Inditex SA. I gengäld erhåller de nödvändig teknisk, ekonomisk och logistisk support nödvändig för att klara tids- och kvalitetskrav.

Zara har lyckats skapa en organisation som arbetar mycket tätt och som i egen regi dels kan sköta hela kedjan från design, tillverkning och logistik ut till affären och försäljning (Medetikett nr 6 2005). Företaget har lyckats ta kontroll över den totala längden av produktionsprocessen (Mazaira, González & Avendaño, 2003). Därav har de skapat de kortaste ledtiderna i branschen (Medetikett nr 6 2005). Kollektionerna slutförs inte förrän i det sista. 85 % av det som Zara producerar internt slutförs under samma säsong (Mazaira, González & Avendaño, 2003). Detta illustreras i figuren på nästa sida. Figuren visar även en jämförelse av Zaras försörjningskedja gentemot andra företag i branschen, vilka visas som gråmarkerade i figuren. Den visar vidare att Zara även köper in råmaterial och färdiga produkter under säsong till skillnad från branschstandard som mestadels endast distribuerar.



Figur 4. Säsongscykel (Mazaira, González & Avendaño, 2003, s. 226)

Zara sätter stor fokus på kundvärdet (Christopher, 2005). En viktig del av deras affärsstrategi handlar därför om kundorientering. Genom att ha kontroll över försörjningskedjan kan de anpassa produktionen efter kundernas efterfrågan och snabbt få ut varorna på marknaden. Kollektionerna tillverkas även i små kvantiteter vilket medför att kunden uppmuntras till att köpa innan produkten tar slut och nya produkter kommer in till butiken. Inspiration samlas in från olika källor. Ungefär ett år i förväg skickas designers ut och samlar in information från exempelvis modevisningar, mässor och museer för kommande baskollektion. Inflytelsesrika personer samt modetidningar studeras också. Daglig inrapportering från butikscheferna, skapar en bild av vad kunderna köper, frågar efter och vad de inte gillar. En kund som frågar efter en speciell vara, kan räcka till att ett plagg produceras och en trend skapas (Brandberg, 2006). Om en provkollektion säljer bra, startas en massproduktion. Är det däremot ett plagg eller en färg som inte säljer bra, stryps tillverkningen och nya linjer startas (Ekelund, 2000) Zara har ingen egen stil utan förverkligar globala modetrender.

Det som gör de unika är deras flexibla produktion. I en databas på huvudkontoret samlas information dagligen från Zaras egna butiker, angående trender samt försäljningssiffror av specifika produkter. Ur denna hämtar sedan designers data för beslut om ändringar och nya produkter. På detta sätt finns hela tiden uppdaterad information om senaste efterfrågan (Mazaira, González & Avendaño, 2003). Butikskedjorna kan därför anamma modesvängningar och kundreaktioner genom att få två nya minikollektioner i veckan. Kunderna skapar alltså egna trender som de därefter också köper. Från idé till det att plagget ligger i butikerna för en återfyllnadsorder ska inte ta mer än två veckor (Brandberg, 2006). För en helt ny order tar det ungefär fem veckor att få ut på marknaden (Mazaira, González & Avendaño, 2003).

I sin strävan efter att skapa kundvärde har Zara utvecklat sin egen affärsstrategi som de kallar Zara konceptet (Mazaira, González & Avendaño, 2003). Konceptet innebär att företaget ser på mode som en kortvarig och förgänglig produkt med en försäljningsperiod på tre till fyra veckor. Detta till skillnad från många andra företag som anser modeprodukter vara en varaktig konsumtionsvara. Med denna syn på mode blir fokus på tid en nyckelfaktor i organisationen. Alla åtgärder görs därav för att minska tiden mellan produktion och till produkten finns tillgänglig för försäljning.

Hela koncernen Inditex är medlemmar av en organisation som heter ETI, Ethical Trading Initiative (Inditex SA, 2006). Det är en engelsk baserad organisation som samlar globala återförsäljare, stora leverantörer, handelsunioner och NGOs<sup>9</sup> och verkar för att förbättra levnadsförhållanden för leverantörernas anställda. Inditex har varit medlemmar sedan oktober 2005. Inditex har nu i december även blivit invalda med en representant i deras styrelse.

### **4.2.3 Logistik**

Färdiga varor skickas till företagets två distributionscentraler som är placerade i La Coruña och Zaragoza (Christopher, 2005). På centralerna märks och prissätts produkterna och packas för att sedan levereras till butikerna runt om i världen. För att kunna ha korta transporttider, sker inga leveranser med båt (Ekelund, 2000). Istället sker leveranser med lastbil eller flyg. Transport med lastbil sker för de leveranser som ska till butiker i Europa och tar högst 24 timmar medan flyg används till de resterande butikerna utanför Europa. Inga transporter ska ta mer än 48 timmar att nå butiken (Inditex SA, 2006).

Endast 18 % av deras produkter säljs på rea, på grund av att de flesta produkter säljer för fullpris (Dutta, 2002). Plagg som inte säljer skickas antingen till andra butiker där efterfrågan föreligger eller tillbaka till outletbutiker, som är placerade runt huvudkontoret i Spanien (Fraiman et al., 2002).

---

<sup>9</sup> Non-Governmental Organization

## **5. Analys**

---

*I analysdelen ska vi börja med att koppla samman teorikapitlet med empirin. Därefter analyserar vi Monki vs Zara för att urskilja likheter samt olikheter.*

---

### **5.1 Analys gentemot teorin**

#### **5.1.1 Monki**

##### *5.1.1.1 Snabbt mode*

Målet med snabbt mode är att minimera processerna för att snabbare få sina produkter på marknaden. Konkurrensen har ökat de senaste åren då allt fler företag insett betydelsen av att arbeta med och utveckla sin logistik. I dagsläget räcker det inte med enbart pris som en konkurrensfördel, utan företaget måste vara först med de aktuella trenderna och ha varor tillgängliga när kunden efterfrågar den, för att inte tappa kunden, som i ett sådant fall lätt kan gå till en annan butikskedja. Monkis egen kollektion är inte enbart baserad på aktuella trender, utan inspireras mycket från Japan och de försöker införa ett lite mer eget koncept. Detta innebär att de har en lojal kundkrets och att liknande produkter inte finns i andra butikskedjors sortiment. Vilket medför att de inte behöver vara först med produkten på marknaden. Många företag utgår ifrån prognoser, när de ska bestämma volymen på kommande kollektioner. Detta orsakar problem, då den slutliga efterfrågan oftast inte stämmer överens med vad som antagits. Företag får antingen produkter över, eller att produkter säljer slut och varor inte kan erbjudas till de kunder som önskar en specifik vara. Monki som är nystartade, har fått antaga volymer på sina kollektioner, då de har tillverkat i små volymer, för att testa om varumärket fungerar och om produkterna tilltalar av kund. Bästa vore dock om företag, kan producera varor när efterfrågan uppstår och detta dilemma är det största inom modebranschen.

##### *5.1.1.2 Ledtider*

Inom modebranschen är ledtiderna viktiga om ett företag ska vara konkurrenskraftiga. Det gäller att snabbt svara på kundens efterfrågan när den uppstår. Det företag som är snabbast på att transformera efterfrågan till en produkt på marknaden, har ett försprång gentemot sina konkurrenter. Monkis totala ledtid, från order till att hamna på hylla, är ca 3 månader för en jacka och kortare för en basprodukt, som en enkel t-shirt eller topp. Mycket av planeringen gällande design och färg- och materialval sker innan säsong och innan efterfrågan är känd. Vilket i modebranschen inte är optimalt, eftersom risken för att stå med överblivna varor är stor, då de varor företaget sedan tillverkat inte är de som efterfrågas. Om Monki upptäcker att en färg inte säljer bra, kan de senare i processen ändra till en annan. Genom att de inte tillverkar sina plagg i stora volymer, medför en dålig försäljning av ett visst plagg, inte en lika stor förlust ekonomiskt, mot en kollektion som har blivit producerat i en stor mängd.

Ledtiden för Monki är relativt lång, på grund av att alla produkter skeppas med båt till Sverige och därefter till Tranås där deras centrallager ligger. Därifrån körs produkterna ut med lastbil till butikerna allt eftersom. I början av säsong får butikerna in större volymer, för att fylla butiken. Inga direkta lager existerar i butik, utan produkter inlevereras 1-2 gånger i veckan. Ledtiden för en påfyllnadsorder är 5-6 veckor och för dessa används ibland flygfrakt, för att snabbare få produkter ut på marknaden, medan kunden fortfarande efterfrågar aktuell vara.

#### *5.1.1.3 Den flexibla försörjningskedjan*

För att uppnå en flexibel försörjningskedja, är det viktigt att fokusera på informationsflödet inom organisationen och även till leverantörerna. Det är viktigt att försöka frångå det konventionella med att utgå från prognoser och istället flytta fokus till att styras av aktuell efterfrågan. Monki är fortfarande styrd av prognoser och baserar volymen av kommande kollektioner på tidigare försäljningssiffror. Monkis butiker meddelar en gång i veckan vad de har sålt och hur mycket. Dessa siffror används för att se vad som behöver fyllas på från centrallagret och vad som säljer mindre bra. Produkter flyttas även i mindre omfattning mellan butiker, i de fall något säljer bättre på en annan ort. Då Monki fortfarande är en liten butikskedja, räcker det att se över försäljningarna en gång i veckan, eftersom de säljer så pass små kvantiteter av varje plagg, skulle daglig inrapportering inte skulle ge Monki så mycket information. Om de däremot växer och säljer i allt större kvantiteter, skulle de dra fördel av att samla in data varje dag, för att snabbare se åt vilket håll försäljningen av olika plagg lutar. Då det är viktigt att försörjningskedjan ska vara uppbyggd av information, borde Monki kunna utveckla detta område mer. De samlar in data angående försäljning, men skulle bättre knyta samman företaget med sina leverantörer och på så sätt skapa en gemensam databas, där information lätt kan utbytas mellan alla parter. Order och ritningar skickas i nuläget digitalt, detta ökar hastigheten på orderprocessen. Det minskar även risken för missförstånd när handel görs med andra länder. På detta sätt skulle ett nätverk kunna byggas upp, vilket är viktigt för att bli flexibel. I nätverket skulle Monki vara spindeln i nätet och där leverantörer och andra parter ingår. Alla i nätet utbyter viktig information med varandra och där alla kan ta del av informationen direkt, utan att den behöver passera genom hela försörjningskedjan. Det vore en klar fördel för Monki om detta kunde uppnås.

#### *5.1.1.4 Snabb respons*

Då Monki har ett klart mål att kraftigt expandera de närmsta åren. Målet är att öppna 30 butiker inom fem år. För att bli bättre på att skapa det som kunden efterfrågar, kan de inrikta sig mer mot att använda snabb respons. Detta innebär att bli mer informationsstyrd och svara snabbare på marknadsens krav. Vad som ska produceras bestäms närmare säsong och beställningar görs oftare under säsong. Monki vill öka den interna kollektionen kraftigt och de ser helst att den externa ligger nere på 30 % inom en snar framtid. Detta uppsatta mål gör det ännu viktigare att inte tillverka ”fel” varor då den egna kollektionen blir mer betydande ekonomiskt. För att skapa snabb respons krävs vissa förutsättningar (se s.18, grundläggande kriterier för snabb respons) som Monki ännu inte uppnått och som kan arbetas vidare med.

Alla aktiviteter i organisationen ska styras av efterfrågan, vilket inte är fallet i nuläget. Kollektionernas volym bestäms i förväg innan säsong och efterfrågan är känd. Den optimala situationen föreligger när alla produkter som tillverkas matchar efterfrågan gällande sortiment och volym. Information ska prioriteras vilket underlättas av sammanlänkande datasystem där alla ingående parter snabbt kan ta del av viktig data och även snabbt utbyta information mellan varandra. Det är smart att utveckla partnerskap vilket innebär att ingående företag strävar mot samma mål. Att utveckla sitt datasystem är även något som Monki själva har önskemål om att göra.

#### *5.1.1.5 Val av leverantör*

Vid val av leverantör har Monki endast externa leverantörer. Ingenting tillverkas internt. Detta är i nuläget inget alternativ då de är en relativ liten butikskedja och intern produktion av egenägda tillverkare skulle förmodligen inte löna sig ekonomiskt. Valet av leverantör underlättades av att inom produktionsbolaget, som sedan tidigare ytterligare består av Weekday och Cheap Monday, redan utvecklat leverantörsrelationer med utvalda tillverkare i Asien och Italien. Detta möjliggjorde för Monki att beställa kollektioner i små kvantiteter. De vet även i förväg att leverantören har den kunskap och kompetens som krävs för att producera önskade produkter. Sedan samarbete utvecklats med dessa leverantörer anses det inte aktuellt att byta i nuläget. Att utvärdera och omförhandla med leverantörer rekommenderas annars inom modebranschen, för att skapa bästa möjliga förutsättningar utifrån marknadens ständiga förändringar, gällande trender och krav.

Då Monkis produkter huvudsakligen tillverkas i Asien blir transporttiderna långa. Produkterna transporteras främst med båt vilket tar ca fyra veckor. Asien har låga produktionskostnader men i gengäld blir ledtiderna längre, främst på grund av det geografiska avståndet och att kvalitén i genomsnitt är lägre. De längre ledtiderna i produktion i Asien medför är en nackdel inom modebranschen, där det gäller att snabbt svara på marknadens efterfrågan när den uppstår. Monki har dock funderingar på att utöka produktionen och undersöker möjligheten att ta del av fler leverantörer i Europa. För att kontrollera kvalitén och att en order kommer bli rätt, får Monki ofta provplagg uppsydda på kommande kollektioner, innan en order slutligen beställs.

#### *5.1.1.6 Senareläggning.*

Genom att senarelägga slutlig anpassning, ger det en bättre möjlighet att tillverka vad kunden vill ha. Kan detta inte utföras, är det en bra idé enligt teorin att göra precis som Monki och senarelägga slutlig distribution. Alla produkter levereras till centrallagret i Tranås, där sedan produkter levereras till butikerna allt eftersom företaget ser hur mycket som säljer i de olika butikerna. Tid kan sparas genom att leverantören skickar varorna butikslara. I Monkis fall sätter leverantören på etiketter men prislappen sätts på i butik

## **5.1.2 Zara**

### *5.1.2.1 Snabbt mode*

När det talas om snabbt mode är syftet huvudsakligen att reducera ledtiderna, för att snabbt få de efterfrågade varorna till butiken. Zara är ett modifierat exempel på att utnyttja denna strategi och de har lyckats mycket bra med att anpassa sig efter den riktiga efterfrågan, genom att vara lyhörda och fokusera på kunden. Zara har ingen egen stil utan skapar kollektioner utifrån de senaste trenderna genom att ta del av kundernas önskemål. Eftersom efterfrågan ständigt förnyas, leder det till att antalet säsonger ökar. Detta har de anammat genom att förse butikerna med kontinuerliga kollektioner som lockar till sig kunder. Kollektionerna är i små kvantiteter och kunden vet att varan ska köpas nu, för några dagar senare kan den vara slut. Följandevís blir det en genomgående process av kläder i butiken och reor uppstår inte lika ofta som i andra affärer. De behöver heller inte annonsera, då det finns ett ständigt intresse för deras kläder och kundernas vetskap om de kontinuerliga kollektionerna.

### *5.1.2.2 Ledtider*

Det gäller att snabbt reagera på nya trender och förvandla dem till produkter på så kort tid som möjligt. Zara är mycket snabba på marknaden. Tiden att nå ut på marknaden är mycket kort och deras korta ledtider anses vara en nyckelfaktor i deras vinnande koncept. Då de samarbetar väldigt tätt, har de på detta sätt lyckats kontrollera hela kedjan. Genom att de avslutar kollektionerna under säsong, skapar de flexibilitet och kan såvida reagera väldigt fort på marknaden. Detta till en fördel att modeprodukterna tillverkas nära deras egna fabriker. Zara har de kortaste ledtiderna i branschen. En påfyllnadsorder tar endast 2 veckor att få till butik samt 5 veckor för en helt ny. Detta är extremt kort tid och de ligger långt före sina konkurrenter i detta avseende.

### *5.1.2.3 Den flexibla försörjningskedjan*

Mycket skickas digitalt inom Zara, vilket är fördelaktigt för dem. Genom sin fokusering på kundbehovet, gör att de dagligen samlar information från butikerna, om vad kunden efterfrågar, vilket gör dem till marknadskänsliga. All information förvaras i en databas. Med en ständig uppdatering av kundefterfrågan, medför det att snabba beslut kan vidtas, gällande eventuella ändringar på produkterna eller om nya produkter ska produceras. Deras kontroll över hela processen, medför till att beslut som vidtagits, snabbt kan nå tillverkarna. Då deras policy är att de färdigställda varorna inte ska ta mer än 48 timmar att nå butikerna, kommer varorna ut på marknaden på rekordtid.

En hög grad av samordnade processer krävs för att snabbt svara på förändringarna på marknaden, både inom Zara och mellan deras underleverantörer i nätverket. Detta underlättas genom deras papperslösa transaktioner, vilket betyder att deras dataprogram möjliggör sammankoppling av olika enheter i nätverket.



#### *5.1.2.4 Snabb respons*

Den främsta fördelen med snabb respons är att få kortare ledtider och mindre lager, samt att öka säkerheten i prognoser av efterfrågan. Detta har Zara lyckats med. Den tid det tar för dem att serva kunderna är kort jämfört med andra kedjor inom modeindustrin. Kunderna har lärt sig detta och besöker butikerna ofta. Då Zara utnyttjar information från kund till leverantör, gör att de är väldigt informationsstyrda. Beställningar sker under säsong i högre hastighet. Deras produkter produceras och levereras i den variation och volym som matchar efterfrågan, vilket medför att de har nästan inga lager. En viktig faktor inom snabb respons är snabb och exakt anpassning till marknaden. Detta utnyttjar de genom att ta del av kundernas efterfrågan dagligen. Det leder oss även in på Efficient Consumer Respons, där Zara skapar en effektiv påfyllnad av varor, med hjälp av sin uppdatering av kundbehovet. Därav skapas som nämnt innan, mindre lager och kortare ordercykel.

#### *5.1.2.5 Val av leverantör*

Samspelet mellan Zara och deras leverantörer måste fungera bra och är av stor betydelse när affärer görs. Zara har förlagt den interna produktionen, som fokuserar på att tillverka moderelaterade produkter, där trenden inte förväntas vara långvarig, geografiskt nära huvudkontoret. Genom att de valt att placera den interna produktionen nära, effektiviserar deras försörjningskedja genom att ledtiderna blir kortare, vilket i sin tur leder till stora konkurrensfördelar. De har valt att förlägga produktionen av basprodukter till externa leverantörer. Det är ett fördelaktigt val då basprodukterna inte förändras lika nämnvärt över säsong, utan behåller sin originaldesign. Den externa produktionen är dock alltid lite svårare att kontrollera, men Zara har lyckats skapa kontroll över hela sin försörjningskedja, från idé till att varan hamnar på hyllan. Då de valt att samarbeta med ett betydande antal av små leverantörer, leder det till större makt gentemot dem. De har utvecklat ett samarbete med sina leverantörer gällande informationsutbyte, som innebär att de tillgodoser sina leverantörer med nödvändig support inom teknik, ekonomi och logistik. Därmed kan Zara kontrollera produktionen bättre och då underleverantörerna endast arbetar för Zara klarar de därför tids- och kvalitetskraven. Den delade informationen mellan alla parter i kedjan, gör att de är virtuella. Flexibilitet erhåller de, genom att utnyttja sina leverantörers specialisering.

#### *5.1.2.6 Senareläggning*

Något som kan ses över är även att senarelägga produktionen. Zara utnyttjar detta genom att köpa in ungefär hälften som halvfabrikat och ofärgade produkter, som de färgar närmare tid för försäljning då det är lättare att se vad kunden efterfrågar. Detta effektiviserar deras verksamhet, då de lätt kan anpassa sig till kundens behov och snabbt få produkterna till de olika butikerna. Då Zara inte slutför kollektionerna förrän under säsong, leder det till ökad flexibilitet och snabbhet i försörjningskedjan.

### **5.3 Analys Monki vs Zara**

Det finns skillnader mellan Monki och Zara. Detta beror troligtvis på att Monki är en liten butikskedja och inte har samma förutsättningar som Zara. För att vara så effektiv som möjligt, ska butiken inte tillverka förrän efterfrågan är känd, men Monki gör som många andra textilföretag och lägger order innan säsongen börjat. Deras kollektion är dock inte lika bunden vid temporära trender som Zara. Zara är långt framme vad gäller att producera närmare och under säsong. Då är efterfrågan bättre känd gällande volym, trender och färger.

Zara har en målgrupp mellan 18-35, vilken riktar sig främst till kvinnor. Monki vill inte fokusera på en specifik målgrupp utan adresserar sina plagg till alla, de har dock endast damkollektioner. Zara har utöver huvuddelen damkläder även lite herr och barn. Monki har inte en lika trendbaserad kollektion som Zara. Detta gör att Monki inte behöver lägga mycket fokus på att vara först på marknaden. Både Zara och Monki värderar sina varumärken, och de har liknande åsikter om att rea förstör intrycket i butiken och utarmar varumärket. De försöker därav undvika rea och ser outletbutiker som ett bättre alternativ.

Ledtiderna skiljer sig signifikant mellan Zara och Monki. För Monki är ledtiden för en ny order ca 3 månader, vilket är betydligt längre än Zara, då de kan klara en ny order på fem till sex veckor samt en påfyllnadsorder på två veckor. Detta kan jämföras med en påfyllnadsorder hos Monki som tar ca 5-6 veckor. Själva planeringen av hela kollektionen börjar hos Monki ett år i förväg. Zara börjar de planera ett år i förväg men dock endast sina basprodukter. De mer modekänsliga produkterna uppdateras däremot efterhand. Under säsong kan Zara lätt ändra i kollektionerna om de märker att något säljer dåligt. Monki kan inte göra några direkta ändringar, utan använder sig ibland av omflyttning till en annan butik. Detta gör även Zara ibland, där vissa plagg med dålig försäljning, skickas tillbaka till centrallagret för vidare distribution till en annan marknad. Skillnader i ledtid kan även härröras till att Monki mestadels har sina leverantörer i Asien medan Zara har flertalet inom Europa. Zara har även förkortat sina ledtider genom senareläggning, vilket innebär att de köper in halvfabrikat och ofärgat som sedan färdigställs närmare säsong. Detta är inget som Monki använder sig av mer än att distribution ut till butik senarelags, genom att alla varor går genom centrallagret i Tranås för vidare leverans efterhand ut till butikerna.

Zara är också mer informationsstyrd än Monki. Zara sammanställer försäljningsdata varje dag som går direkt in i en gemensam databas. Härifrån kan alla hämta information angående kollektionerna och de ser därav om eventuella ändringar eller återbeställningar behöver göras. Monki samlar endast in försäljningsdata en gång i veckan. De skickar mycket digitalt som även Zara gör men Monki har ingen gemensam databas som knyter samman dem med leverantörer och övriga parter.

Gällande leverantörer finns stora skillnader mellan Monki och Zara. Monki har endast externa leverantörer, som främst ligger i Asien men även Italien. Zara däremot använder både externa och interna leverantörer. De externa står för produktionen av basprodukter. Dessutom har de för att snabba på ledtiderna, många små interna leverantörer, vilka är geografiskt placerade nära huvudkontoret och centrallagret i Spanien. Med dessa leverantörer har även ett samarbete utvecklats där Zara tillgodoser leverantörerna med behövlig information inom områden som ekonomi, logistik och teknik. Ett liknande samarbete existerar inte mellan Monki och deras leverantörer. De har utvecklat en relation sinsemellan eftersom leverantören använts till de tidigare varumärkena men inte ett sådant nära förhållande och partnerskap som skett mellan Zara och deras leverantörer. Zara har 46 % av sin produktion inom EU vilket är mer än vad många andra företag har. Då de har lagt sin produktion till stor del i Europa kan det ge högre produktionskostnader, men detta kan de ta igen genom sina korta ledtider. Zara anser att ledtiderna och att vara snabb på marknaden är viktigare. Då Monki är relativt små, sätter det inte dem i den maktposition som Zara kan utnyttja och måste kanske därför inrikta sig mot att förkorta ledtiderna, genom att arbeta med andra områden. De befinner sig inte i den situationen att de kan skaffa sig egenägda leverantörer.

Det Zara och Monki har gemensamt är deras strategi att begränsa användning av annonsering i sin marknadsföring. För Zaras del beror det till stor del på att de är centralt belägna, men även att de konstant får in nya kollektioner och det vore därför inte lönsamt att annonsera. Monki fokuserar på att förse sin PR-byrå med den senaste kollektionen som i sin tur gör pressreleaser, där kunden uppmärksammar kläderna i olika tidningar. Detta är en slags gratis reklam för dem och de behöver inte lägga pengar på annonsering.

Då Monki är en mycket liten kedja, finns det dock även fördelar med detta. De kan fatta snabba beslut, då inte så många är inblandade i de beslut som tas. Alla medarbetare jobbar nära varandra, vilket gör att de blir mer delaktiga och kan lättare påverka företaget.

## 6. Slutsats

*Vi ska i detta kapitel redovisa för de slutsatser som fastställts genom vår analys, genom att besvara uppsatsens delfrågor som i sin tur leder till huvudfrågan. Slutligen ska vi diskutera förslag för eventuella vidare studier.*

### 6.1 Slutsatser av studien

Inom butikslogistik är det viktigt med korta ledtider, fokus på efterfrågan, snabb respons på marknaden och ett utvecklat informationutbyte mellan alla parter i försörjningskedjan.

Nya trender uppkommer ständigt. Genom att fokusera på kortare ledtider kan detaljhandlare snabbt få ut sina varor på marknaden. De satsar därför på att skapa goda relationer till sina leverantörer och utbyter information med dessa gällande exempelvis försäljningssiffror och trender. Lager bör undvikas samt en prognosbaserad produktion.

Område	ZARA	MONKI
<b>Leverantörer</b>	Interna leverantörer i Spanien för modeplagg och externa i för basplagg. Partnerskap och allianser vilket skapar ett nätverk.	Externa leverantörer främst i Asien. Inga nära relationer med sina leverantörer.
<b>Inköp</b>	Hälften köps in som halvfabrikat och ofärgade plagg, resterande färdiga plagg.	Inköp av färdiga plagg
<b>Leverans</b>	Flyg och lastbil. Inga leveranser tar längre än 48 timmar.	Båt och därefter lastbil från centrallagret.
<b>Tillverkning</b>	85 % färdigställs under säsong.	Allt färdigställs innan säsong.
<b>Information</b>	Stort fokus på informationsutbyte mellan alla parter i kedjan. Försäljningssiffror samlas in varje dag.	Inte alls samma fokus på informationsutbyte. Försäljningssiffror samlas in varje vecka.

**Tabell 1:** Skillnader mellan Monki och Zara gällande butikslogistik.

Som framkommit i analysen skiljer sig ledtiderna åt avsevärt mellan Monki och Zara. Detta till stor del beroende på att Zara har många av sina leverantörer geografiskt nära centrallagret. De köper in halvfabrikat och ofärgat och de använder flygfrakt så inga leveranser tar mer än 48 timmar. De har även bättre flöde av information och specialiserade leverantörer. Zara har valt att ha de flesta av sina leverantörer placerade i Spanien och Portugal för att skapa snabbare ledtider. Dessa leverantörer är specialiserade inom ett visst område och tillverkar de produkter som är mer trendkänsliga. Basprodukterna är utlagda på externa leverantörer. Monki har endast externa leverantörer och de flesta är placerade i Asien. På grund av att de inte är så stora, är det inte möjligt i dagsläget att äga några egna fabriker. De kan däremot utveckla nya leverantörsrelationer och utvidga sitt nätverk. Dock kan ett nätverk med olika leverantörer driva upp kostnaderna, då det ofta är dyrare att köpa in små kvantiteter. Monki befinner sig inte i den maktposition gentemot leverantörerna, som Zara skaffat sig. Zara har under åren uppnått en hög grad av partnerskap med sina leverantörer och de får på så sätt kontroll på hela försörjningskedjan. Går det bra för Zara så går det även bra för leverantörerna och de arbetar därmed mot samma mål och mer villiga att gå med på deras krav. Monki har inte dessa nära relationer med sina leverantörer även om de arbetat tillsammans en tid och utvecklat en relation därav. De valde sin leverantör då de hade kännedom om dessa innan och därför visste att de hade den kunskap som krävdes, för att tillverka önskade produkter i mindre antal.

För att snabbt svara på efterfrågan och kunna erbjuda rätt produkt till kund, har Zara försökt genom olika åtgärder, att istället för att producera alla produkter innan säsong, producera mestadels produkter under säsong. 85 % av alla modeprodukter slutförs under säsong. Detta sker med hjälp av bland annat inköp av ofärgade plagg och halvfabrikat, geografiskt nära placerade leverantörer för att förkorta tiden, ett väl utvecklat informationsflöde där minsta tendens i försäljningen registreras och användning av flygfrakt, för att inga leveranser ska ta mer än 48 timmar. De fokuserar på snabbhet framför produktionskostnader. Monki tillverkar allting före säsong och har inte alls samma fokus på trender som Zara. De har sina leverantörer i Asien och enstaka i Italien vilket direkt innebär längre ledtider på grund av att varorna fraktas hit med båt. Flygfrakt används endast i de fall där en påfyllnadsorder behöver levereras snabbt och det anses lönsamt. Monki är inte lika informationsfokuserade som Zara, även om de skickar mycket dokument digitalt och samlar in försäljningsdata varje vecka. Zara kan göra ändringar under säsong, vilket är omöjligt för Monki, som redan har sina kollektioner färdigställda. Zaras flödeskedja blir mer kontrollerad, då informationsutbyte mellan alla parter i kedjan binder dem samman.

Som beskrivits i tidigare stycken så skiljer sig Monkis försörjningskedja en del från Zaras. Monki är inte styrd av information i lika hög grad som Zara. Information är en mycket viktig del, för att snabbt kunna svara på marknadens efterfrågan. Då efterfrågan ständigt förändras, förser Zara kunden med nya kollektioner regelbundet. Detta bör Monki eftersträva för att frångå en prognosplacerad produktion, till en produktion baserad på den aktuella efterfrågan.

## **6.2 Diskussion**

Att se över sin butikslogistik är bra för företagen. Det kan skapa gynnsammare förutsättningar för dem, då det kan resultera i att lättare kontrollera försörjningskedjan. Inget företag vill vare sig få slut på hyllan eller ha varor kvar i butiken. Det handlar om att skapa en balans i hela processen. Där det även ska finnas möjligheter att förändra beslut vid eventuella fel. För Monkis del anser vi det möjligt att förbättra informationsflödet, genom att samla in mer detaljerad och tillgänglig information. Det kan handla om återkoppling av konsumentkommentarer, för att på så sätt lära sig hur kunden tänker.

En stark fördel för Zara är deras strategi att införskaffa produkter i halvfabrikat, samt ofärgade produkter. I Monkis fall är inte detta möjligt, då de är en liten kedja och att det finns inga lämpliga ställen att utföra dessa arbeten lokalt, för att det är för små kvantiteter. Vi anser att för att få en logistik som blir mer integrerad mot leverantörerna, kan bli möjlig först när rörelsen växer och fler butiker finns. De kan då beställa större kvantiteter och kanske får råd att flyga in produkterna, och på det sättet korta ledtiderna. Växer Monki får de också större makt mot leverantörerna, och de kan kanske på så sätt snabbt ändra kollektionen under säsong, om de märker att trenden förändras. Att jämföra Zara och Monki i detta skede är nästintill omöjligt, då Zara har 987 butiker runt om i världen och Monki endast 4 stycken. Men Zara har en gång varit i Monkis situation och de har genom en bra strategi kunnat tillämpa denna på ett ypperligt sätt. Monki vill även de växa och söka nya marknader utanför Sverige. Ett stort fokus på kunderna är därför viktigt anser vi, då det är dem som handlar kläderna. Det går inte att enbart förlita sig på känsla, för att utveckla företaget måste Monki också fokusera mer på kunden.

Vi vill påpeka att Zaras överlägsenhet, beror till stor del på deras strategiska val att ha interna leverantörer, som de skapat ett nära samarbete med. Vilket ger Zara den snabba respons på marknaden som alla andra företag inom modebranschen försöker skapa. Då Monki inte är lika stora, får de kanske fokusera på andra områden för att snabbt kunna reagera på marknaden.

## **6.3 Förslag till vidare studier**

Monki är en klädkedja som nyss etablerat sig på den svenska marknaden. Då de vill se en ökad tillväxt och hitta nya marknader, kan det vara intressant att se hur de utvecklar sig. Om de kan förkorta sina långa ledtider och på så sätt få en enorm konkurrensfördel på marknaden. Ledtiderna är inte bara intressant att reducera, även om de kan anpassa sig efter kundefterfrågan, snabbt och flexibelt. För det är kunderna som bestämmer efterfrågan och det är avgörande i den här branschen att se efter deras behov, så inte konkurrenterna hinner före.

## 7. Källförteckning

### **Böcker**

Christopher, M (2005) *Logistics and Supply Chain Management – creating value adding networks*. Edinburgh: Financial Times/Prentice Hall.

Dahmström, K. (2000) *Från datasamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Fernie, J. (2004) *Logistics and Retail Management: Insights into current practice and trends from leading experts*. London: Kogan Page.

Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2002) *Research methods in business studies - A practical guide*. Dorchester: Prentice Hall.

Lumsden, K. (2006) *Logistikens grunder*. Pozkal, Polen: Studentlitteratur.

Rosell, L. (1998) *Inköpsteknik – Praktisk handbok för effektivare inköp*. Näsviken: Björn Lundén Information.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2000) *Research Methods for Business Students*. Edinburgh: Financial Times/Prentice Hall

Thurén, T. (2005) *Källkritik*. Falköping: Liber AB

Tonndorf, H.G. (2005) *Professionella inköp i detaljhandel*. Stockholm: Stil, Sko och Textilhandlarna.

### **Artiklar**

Barnes, L. & Lea-Greenwood, G. (2006) Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10 Nr. 3, s. 259-271

Birtwistle, G., Siddiquiri, N. & Fiorito, S.S. (2003) Quick response: perception of UK fashion retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol 31, Nr. 2, s. 118-128.

Bruce, M. & Daly, L. (2006) Buyer behaviour for fast fashion, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10, Nr. 3, s. 329-344

Christopher, M., Lawson, R. & Peck, H. (2004) Creating agile supply chains in the fashion

industry, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol 32 Nr. 8, s. 367-376.

Doyle, S.A., Moore, C.M. & Morgan, L. (2006) Supplier management in fast moving fashion retailing, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10 Nr. 3, s. 272-281

Ekelund, Å. (2000) Mode: varning för Zara. *Veckans Affärer*. Nr. 51

Fiorito, S.S., May, E.G. & Straughn, K. (1995) Quick response in retailing: components and implementation, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 23, Nr. 5, s. 12-21

Fraiman, N., Singh, M., Arrington, L. & Paris, C. (2002) Zara, Columbia Business School

Mazaira, A., González, E., & Avendaño, R. (2003) The role of market orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage: the Inditex – Zara case, *Market Intelligence & Planning*, Vol. 21, Nr. 4, s. 220-229

### **Tidskrifter**

Hultén, G. (2006) Intressanta fallstudier i nya böcker om affärslogistik, *Intelligent Logistik*, Nr 5, s. 35.

Sonne, L. (2006a) Butikslogistiken är detaljhandelns sorgebarn, *Intelligent Logistik*, Nr 3, s.10-11.

Sonne, L. (2006b) Logistiken allt viktigare i kampen om kunderna, *Intelligent Logistik*, Nr 3, s. 8-9.

Åkesson, J (2006) Konsten att välja rätt sourcingstrategi, *Intelligent Logistik*, Nr 6, s. 30-31

### **Internet**

Brandberg, I. (2006) Modejätte intar Skandinavien, *Fair Media International*.  
<<http://www.fairmedia.info/files/upload/Spainien2006%20bilagan.pdf>> [hämtat 061212]

Dutta, D. (2002) Retail @ The speed of fashion.  
<[http://www.3isite.com/articles/ImagesFashion\\_Zara\\_Part\\_I.pdf](http://www.3isite.com/articles/ImagesFashion_Zara_Part_I.pdf)> [hämtat 061204]

Inditex SA (2006) <[www.inditex.com](http://www.inditex.com)> [hämtat 061212]

Medetikett (2005) Nr 6 <<http://www.beab.nu>> [hämtat 061212]



***Intervju***

Friberg, L. (2006) Delägare Monki AB, Monki ABs huvudkontor, Göteborg, tel. 0708-410055 [intervjuad 061107]