



# UNIVERSITY OF GOTHENBURG

## SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Limitato och supply chain management

En kvalitativ fallstudie om hur Limitato som är verksamma på lyxmarknaden inom modeindustrin arbetar med supply chain management.

**Kandidatuppsats Logistik**

Företagsekonomiska institutionen

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

VT 2020

*Handledare:* Elisabeth Karlsson

*Författare:* Julia Hülphers

Lisa Öberg

## **Förord**

Denna kandidatuppsats är skriven som den avslutande delen av utbildningen på logistikprogrammet på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Vi vill tacka företaget Limitato AB (i det följande "Limitato") som bidragit till att göra denna uppsatsen möjlig för oss att författa. Främst vill vi tacka Emrik Olausson, Gustav Peterson samt Eric Groop som avsatte tid för att bli intervjuade och som bidrog till nya insikter på vårt valda ämne utifrån deras perspektiv. Vidare vill vi även rikta ett stort tack till Gustav Olausson som ställt upp och besvarat frågor som kommit upp under studiens gång samt pedagogiskt kunnat förtydliga uppgifter som i efterhand har behövts förtydligas från intervjustudien.

Vi vill även tacka vår handledare Elisabeth Karlsson för god vägledning under skrivandet av vår kandidatuppsats.

Göteborg 2020

Lisa Öberg Julia Hülphers

## Sammanfattning

Idag lever vi i ett samhälle där användningen av internet och kommunikationsteknik gör att snabb spridning av olika trender via sociala medier och digitala plattformar är möjlig. Modebranschen är en bransch som har påverkats mycket av detta. Genom den snabba spridningen av trender har konsumenters efterfrågan börjat bli allt mer volatil. För att kunna hantera konsumenternas efterfrågan på modemarknaden så behöver företagen arbeta mycket med supply chain management. Studier har visat att det är avgörande att idag se till hela supply chain perspektivet för att vara konkurrenskraftiga på modemarknaden. Vidare går det idag att dela upp modeindustrin i två segment. Det finns den delen av marknaden som säljer produkter till ett lågt pris och därför är tillgängliga för många konsumenter och så finns det företag som vänder sig till en annan del av marknaden och lägger fokus på exklusiva och dyra produkter för ett mer elitistiskt segment av marknaden, det vill säga lyxmarknaden. Tidigare forskning visar att arbetet med supply chain management för de två segmenten ser olika ut. Fokus för arbetet med supply chain management på massmarknaden ligger i att förse marknaden med produkter till ett bra pris samt att snabbt svara på den efterfrågan som råder. Fokus för arbetet med supply chain management på lyxmarknaden ligger istället i att förse marknaden med exklusiva varor, uppfylla emotionella aspekter av att konsumera lyxvaror samt bidra till en köppplevelse som konsumenterna värderar högt. Limitato är ett svenskt klädföretag verksamt på lyxmarknaden. Syftet med denna uppsats har varit att undersöka hur Limitatos arbete med supply chain management ser ut i förhållande till vad den tidigare forskningen om supply chain management visar. För att få en ökad förståelse för hur Limitato arbetar med supply chain management har en fallstudie av företaget genomförts. Genom att intervjua de som arbetar på Limitato samlades data in som sedan har analyserats och jämförts med den tidigare forskningen inom ämnet. Utifrån den insamlade datan och den tidigare forskningen har vi kommit till slutsatsen att Limitatos arbete med supply chain management i många avseenden stämmer överens med vad den tidigare forskningen inom området visar på.

Nyckelord: supply chain management, supply chain, modebranschen, lyxmarknad, massmarknad

## **Abstract**

Today we live in a society where the use of the internet and communication technology makes it possible to spread different trends via social media and digital platforms. The fashion industry is an industry that has been greatly affected by this. Due to the rapid spread of trends, consumer demand has begun to become more volatile. In order to handle consumer demand in the fashion market, companies need to work on their supply chain management. Studies have shown that it is crucial today to look at the whole supply chain perspective in order to be competitive in the fashion market. Furthermore, today it is possible to divide the fashion industry into two segments. There is that part of the market that sells products at a low price and is therefore available to many consumers and so there are companies that turn to another part of the market and focus on exclusive and expensive products for a more elitist segment of the market, that is, the luxury market. Previous research shows that supply chain management for the two segments differ. The focus of supply chain management in the mass market lies in supplying the market with products at a good price and responding quickly to the demand. Instead, the focus of supply chain management on the luxury market lies in supplying the market with exclusive goods, fulfilling emotional aspects of consuming luxury goods and contributing to a buying experience that is highly valued by the consumers. Limitato is a Swedish clothing company operating in the luxury market. The purpose of this paper has been to investigate how Limitato work with supply chain management in relation to what previous research on supply chain management shows. In order to gain a better understanding of how Limitato works with supply chain management, a case study of the company has been conducted. By interviewing those who work at Limitato, data were collected and then analyzed and compared with previous research on the subject. Based on the data collected and the previous research, we have concluded that Limitatos work with supply chain management is in many respects consistent with what the previous research in the area shows.

Keywords: supply chain management, supply chain, fashion industry, luxury market, mass market

## Begreppsdefinition

Agile	Svenska: agil – något som är agilt kan ses som lättroilig/flexibel
Bullwhip-effekten	Bullwhip-effekten är ett begrepp som används för att förklara fenomenet att en liten förändring kan ge stora effekter längre bort. Det sker en ökad variabilitet ju längre upp vi rör oss i supply chain
Digitala plattformar	En kategori av affärsmodeller som sammanför en eller flera aktörer digitalt
Elitistisk	Inriktad på eliten. Anpassad för de allra bästa
ERP	Enterprise Resource Planning, är ett IT-system som stöttar företags informationshantering
Fortnox	Affärssystem för ekonomisk administration
Gung	Ett företag som erbjuder affärssystem och webblösningar
High-end fashion	Lyx mode
IKT	Informations-och kommunikationsteknik. Den delen av informationsteknik som bygger på kommunikation mellan människor
Kvalitativ (studie)	Inriktning på datainsamling med fokus på mjuka data såsom kvalitativa intervjuer.

	Ämnar belysa beskaffenhet, egenskaper eller inre värde
Kvantitativ (studie)	Inriktning på datainsamling där fokus ligger på mätningar, statistisk bearbetning samt analysering av insamlade data. Avser mängd
Limiterade upplagor	Upplagor av exempelvis kläder som endast finns i ett visst antal
Outsourcing	Företag lägger ut en eller flera delar av företaget på en annan part
Perception	Förnimmelse, varseblivning
Premiumkvalitet	Material av hög kvalitet
Produktlivscykel	Visar utvecklingen av en produkt från starten av tillverkningen tills produkten finns till försäljning. Livscykelns längd kan variera.
Quick response	En modell för supply chain management
Reliabilitet	Tillförlitlighet
Respondent	Svarande (exempelvis den som svarar på frågorna i en intervju)
Sample-kollektion	”Prov-kollektion”, är en kollektion som visas för agenter, distributörer och återförsäljare innan produktionen av den verkliga kollektionen startar

Shopify	Ett företag som erbjuder andra företag lösningar avseende e-handel
Signature-collection	Limitatos egna kollektion utan samarbete med konstnärer eller fotografer.
Snabba-modet	En företeelse inom modebranschen som innebär att produkter omsätts och förbrukas i en allt snabbare takt
Sociala medier	Ett samlingsnamn för de kommunikationskanaler som möjliggör direkt-interaktion mellan individer med hjälp av bilder, videos, ljud med mera. Innehållet på sociala medier produceras av de som använder de sociala medierna
Stylesen	För Limitato: olika design och utformning av deras klädesplagg och accessoarer
Supply chain	Försörjningskedja
Supply chain management	Handlar om hanteringen av flödet av ekonomi, information och material för ett företag och dess samarbetspartners
Säljbok	För Limitato: en bok som innehåller information om deras klädesplagg och accessoarer
Trender	Något som ligger i tiden, exempelvis en modetrend visar vilket mode som för den perioden är modernt

Validitet	Trovärdighet, äkthet
Volatil	Föränderlig, växlande
Zipper	Dragkedja på exempelvis tröjor, jackor och väskor



# Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Bakgrundsbeskrivning	1
1.1.1 Limitato	2
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Syfte	4
1.4 Frågeställningar	4
2. Metod och metodval	5
2.1 Undersökningsmetod	5
2.2 Vetenskaplig ansats	6
2.3 Datainsamling	7
2.3.1 Primärdata	7
2.3.1.1 Semistrukturerad intervju	7
2.3.1.2 Urval och process	8
2.3.1.3 Fokusgruppsintervju	8
2.3.1.4 Observationer	9
2.3.2 Sekundärdata	9
2.4 Analysmetod	10
2.5 Forskningsetiska aspekter	10
2.6 Validitet och reliabilitet	11
2.7 Metodkritik	12
3. Teori	14
3.1 Supply chain och supply chain management	14
3.2 Tidigare forskning	15
3.2.1 Supply chain management på massmarknaden inom mode	15
3.2.2 Supply chain management på lyxmarknaden	17
3.2.3 Supply chain management och kommunikationsteknik	22
3.3 Sammanfattning av tidigare forskning	23
4. Empiri och analys	24

4.1 Kritiska framgångsfaktorer	24
4.2 Emotionella aspekter	26
4.3 Limitatos konsumenter och marknad	27
4.4 Limitato och IKTs påverkan på deras supply chain management	29
4.5 Limitato och supply chain management	30
4.6 Limitatos fortsatta arbete med supply chain management	31
5.1 Slutsats	34
5.2 Fortsatt forskning	35
6. Källförteckning	36

# 1. Introduktion

## 1.1 Bakgrundsbeskrivning

Modemarknaden är en marknad som har fått stor uppmärksamhet under en lång tid. Många undrar över hur de operationella delarna fungerar samt vad supply chain och supply chain management faktiskt innebär. På senare tid har det också visat sig att komplexiteten och dynamiken för supply chains på modemarknaden har förändrats. Det beror på att komplexiteten och dynamiken även har förändrats för hela marknaden. Konsumenter konsumerar inte bara för att få tillgång till produkter. De konsumerar för att få ta del av en helhetsupplevelse vilket har resulterat i en ökad varumärkeskänneträk hos konsumenter. Det har i sin tur ökat kraven på företagen att justera sin verksamhet och supply chain för att kunna positionera sig rätt på marknaden (Brun & Castelli, 2008). Den globala modemarknaden har de senaste åren sett en kraftig ökning och blivit en stor del i världsekonomin. Marknaden präglas idag av stor osäkerhet i marknadsefterfrågan och att produktlivscyklerna blir kortare. Konkurrensen har ökat dramatiskt och företag på modemarknaden måste idag ha effektiva och flexibla supply chains för att kunna svara på efterfrågan som ständigt är i förändring (Kim, 2013).

Dagens modeindustri går främst att dela upp i två delar. Det finns de företag som ägnar sig åt att sälja mode till ett lågt pris och når därför ett större kundsegment. Det finns också de företag som istället väljer att sälja dyra och mer exklusiva produkter som lockar till sig ett mer elitistiskt segment av marknaden. Den moderna lyxmarknaden för modeindustrin tar sitt avstamp i 1900-talets Europa med exklusiva produkter och varor främst från Frankrikes huvudstad Paris. Med dagens utveckling och globalisering är inte längre hållbart att hålla det exklusiva inom ett begränsat område (Brun, Caniato, Caridi, Castelli, Miragliotta, Ronchi, Sianesi & Spina, 2008). Den demokratisering som skett av lyxmarknaden har lett till att det nu råder en global efterfrågan på lyxvaror – oavsett individ och inkomst. Lyxmarknaden framträder allt starkare och lockar många konsumenter och för företagen på lyxmarknaden blir det nu avgörande att se till hela supply chain perspektivet (Caniato, Caridi, Castelli & Golini, 2011; Christini, Kauppinen-Räsänen,

Barthod-Prothade & Woodside, 2017). Det finns många studier avseende supply chain och supply chain management som resulterat i flertalet olika modeller. Dessa modeller om supply chain och supply chain management syftar dock till företag verksamma på massmarknaden vilket gör att de ofta inte går att implementera för företag verksamma på lyxmarknaden då marknaderna skiljer sig åt i flera avseenden (Brun, Castelli & Karaosman, 2017). Konceptet av att ”skapa värde” är numera genomgående för alla delar i supply chain. Alla delar från anskaffningen av råmaterial till återförsäljarna bidrar till värdeskapandet (Castelli & Sianesi, 2015). Premiumkvalitet, unikheter, ursprungsland, design och stil är faktorer som är viktiga för att nå framgång på lyxmarknaden (Caniato, Caridi, Castelli & Golini, 2009). Det är också faktorer som ökar komplexiteten i supply chains och är anledningen till att supply chain modeller för företag verksamma på lyxmarknaden och massmarknaden skiljer sig åt (Caniato et al., 2009; Brun, Castelli & Karaosman, 2017).

### 1.1.1 Limitato

*“There are few things that grab hold of us like art. It awakens our imagination and creativity, it feeds our ability to innovate and change. Art make us ignore differences, reach out and connect across barriers and engage honestly in ways only deeply social experiences can do”* (Limitato, u.å).

Emrik (“Emrik”) Olausson och Gustav (“Gustav”) Peterson är grundare till klädföretaget Limitato som är resultatet av en vänskap mellan två personer med ett delat intresse för mode. Efter två års studier i Jönköping ville Emrik och Gustav göra något mer. En längtan efter att få vara kreativa och viljan av att skapa något växte sig allt större. Det började med en idé om att göra handgjorda bälten. En tillverkare av kopparspännen hittades i Gränna och i Tärnsjö fann de ett garveri som kunde tillhandahålla läder och de handgjorda bältena blev verklighet. Idérika som dem är så togs beslutet att numrera bältena på insidan av spännet. Produkten ingav på så sätt en känsla av exklusivitet. Kunderna köpte inte bara ett vanligt bälte utan det var handgjort och dessutom i limiterad upplaga. Några vändor med Google translate senare och Limitato var ett faktum. Från Jönköping tog sig sedan Emrik och Gustav till sin hemstad Göteborg för att fortsätta utveckla Limitato. Från början visste de inte att de skulle ägna sig åt klädbranschen men tack vare en unik möjlighet började idéer smidas på nytt. Genom en kontakt fick de tillgång till pressfotografier som under 60-, 70-, och 80-talet såldes till kvällsmagasinet. På bilderna figurerade välkända rockstjärnor

som exempelvis Mick Jagger, John Lennon, Keith Richard med flera och som alla uppträtt i Sverige genom åren. Grundarnas vision var att använda sig av fotografier och konst för att överbygga gapet mellan konstvärlden och samhället. Limitato började trycka motiven av konst och foton på unika sammetsstryck för att sedan applicera dem på diverse produkter av hög kvalitet. Resultatet levde upp till grundarnas vision och blev därmed det som idag utgör klädföretaget Limitato. Tack vare ett starkt driv och en vilja att lyckas är de idag fem killar med Emrik och Gustav i spetsen som alla arbetar för att fortsätta Limitatos framtida utveckling (Limitato, intervju 22/4-2020).

## 1.2 Problemdiskussion

Dagens modeindustri är en industri som sträcker sig över hela världen. Den globala modeindustrin är stor och växande och bidrar till en viktig del av världsekonomin. Konkurrensen är hög och modemarknaden präglas av stor variabilitet i efterfrågan samt att produkternas livscykler blir allt kortare. Det gör att kraven på en flexibel supply chain intensifieras (Kim, 2013). Idag finns således en växande utmaning vad gäller supply chain management för modeindustrin. Det råder som tidigare nämnt en hög variabilitet och efterfrågan på produkterna på modemarknaden förändras snabbt och ofta. Det gör att företag idag behöver vara flexibla i sin supply chain för att följa med i utvecklingen och för att på så sätt kunna säkra sin plats på marknaden. Det talas idag om det ”snabba-modet” vilket syftar till att konkurrensen ligger i hur snabbt företag kan producera nya produkter till marknaden samt hur snabbt små-till-medelstora-företag kan ta sig in på marknaden och lansera nya produkter. Trenden har spridit sig till större företag som också de ser konkurrenskraften i att snabbt kunna producera det som efterfrågas. Vad den trenden resulterat i är att kraven på en flexibel och effektiv supply chain ökat ytterligare (Stabilini & Belvedere, 2014). Det snabba-modet gäller generellt för modeindustrin och utgör en stor konkurrens fördel för de företag som lyckas inom området. Frågan blir då vad som gäller för de företag som är aktiva på modemarknaden men som inte konkurrerar inom det snabba modet, det vill säga för de företag som är verksamma på lyxmarknaden.

Under senare år har också lyxmarknaden vuxit i omfattning vilket är en trend som verkar fortsätta. Det har också visat sig att det idag inte bara är välbärgade individer som söker sig till marknaden utan det är individer från alla delar av världen och med olika inkomstklasser som konsumerar på

lyxmarknaden (Caniato et al., 2011). Lyxmarknaden präglas bland annat av särdrag så som limiterade upplagor, det personliga engagemanget hos konsumenten samt värdet i själva varumärket och produkten. Det blir tydligt att lyx inte bara handlar om prislappen på produkten utan det handlar också om det emotionella värdet samt upplevelsen i sin helhet. Tidigare har lyxmarknaden varit geografiskt avgränsad till specifika delar av världen men idag är marknaden global. I och med den globala expansionen så har supply chain management också för denna typen av marknad kommit att bli en avgörande framgångsfaktor. Lyx förväntas erbjuda konsumenten både ett symboliskt och emotionellt värde men också erbjuda funktionalitet. Utöver dessa faktorer förväntas även upplevelsen av att konsumera lyx nå upp till en viss tillfredsställelse för konsumenten (Brun et al., 2008). Det gör att det är avgörande för företag inom detta segment att se till hela supply chain perspektivet för att nå framgång (Brun, Castelli & Karaosman 2017).

### 1.3 Syfte

Syftet med denna uppsatsen är att med utgångspunkt i teori samt tidigare forskning få en bättre förståelse för hur klädföretag verksamma inom lyxsegmentet arbetar med supply chain management för att sedan applicera detta på Limitatos arbete med supply chain management.

### 1.4 Frågeställningar

- Med avseende på supply chain management, arbetar företag olika beroende på vilken marknad de är segmenterade på?
- Vilken marknad är Limitato segmenterade på?
- Hur arbetar Limitato med supply chain management idag jämfört med vad teorin uttrycker om supply chain management för den marknad företaget är verksamt på?
- Finns det några eventuella förbättringsmöjligheter för Limitatos arbete med supply chain management?

## 2. Metod och metodval

I följande avsnitt kommer vårt val av metod att presenteras. Idag finns det många modeföretag som verkar på massmarknaden inom modeindustrin, det vill säga modehus som kunder över hela världen besöker dagligen. Vi vill belysa hur en marknad som inte ingår i massmarknaden fungerar med avseende på supply chain management. Valet föll på lyxmarknaden då det är en marknad som idag blir mer tillgänglig för alla men som fortfarande kvarhåller viktiga aspekter för att uppnå exklusivitet och lyx. Det förekommer dock även information om hur massmarknaden arbetar med avseende på supply chain management, detta för att tydliggöra de eventuella skillnader teorin visar på mellan massmarknaden och lyxmarknaden. Möjligheten att skriva om Limitato fanns redan från början vilket gjorde att valet av Limitato som studieobjekt föll sig naturligt.

### 2.1 Undersökningsmetod

Då syftet med denna studie är att få ökad förståelse för hur Limitato arbetar med supply chain management i jämförelse med vad teorin säger om hur andra företag inom modeindustrin som verkar på lyxmarknaden arbetar med supply chain management, föll valet av metod på att göra en fallstudie av företaget Limitato. Enligt Patel och Davidson (2011) så innebär en fallstudie att de som utför studien undersöker en begränsad grupp. Vidare menar författarna att ett "fall" kan vara en individ, en grupp individer, en organisation eller en specifik situation. Det kändes relevant i vårt fall då vi ville studera ett specifikt företag. Vid en fallstudie utgår de som gör studien från ett helhetsperspektiv för att på så sätt få heltäckande information (Patel & Davidson, 2011). En fallstudie innebär att man med hjälp av flera olika metoder beskriver en miljö eller personer med gemensamma karakteristika så noga som möjligt (Yin, 2007). När man använder sig av intervjuer vid fallstudier så används intervjuerna för ett mer specifikt ändamål, detta då syftet med intervjuer vid fallstudier är att utveckla kunskap om en specifik person eller för att belysa mer generella fenomen (Kvale, 1997). I vårt fall blev därmed målsättningen med intervjun vid fallstudien att utveckla kunskap om Limitato och deras arbete med avseende på supply chain management för att kunna besvara våra frågeställningar.

Vid fallstudier använder man sig ofta av kvalitativa data för att få en djupare förståelse kring det ämnet man studerar (Farquhar, 2012). Därav har vi valt att genomföra vår fallstudie med hjälp av

ett kvalitativt arbetssätt. Det kvalitativa arbetssättet kännetecknas av en lägre grad av struktur, vilket möjliggör utrymme för intervjupersonerna att svara på intervjufrågorna med egna ord (Patel & Davidsson, 2011). Den största fördelen med kvalitativa intervjuer är dess öppenhet, det finns ingen standardteknik och inte heller några speciella regler för denna typ av intervjuundersökning (Kvale, 1997). Frågor som rör människors upplevelser av saker och deras syn på verkligheten kan enbart besvaras med hjälp av kvalitativa studier. Detta då man är intresserad av att beskriva, förklara och tolka (Ahrne, 2011). Vid kvalitativa studier utgår man från att verkligheten kan uppfattas på flera sätt, vilket gör att det inte finns en absolut och objektiv sanning att utgå från (Malterud, 2009). Ofta involveras enbart ett litet antal personer vid kvalitativa studier för att istället undersöka dessa på ett djupare plan, man menar på att "less is more!" (Mc Cracken, 1988). De "data" man samlar in uttrycks i ord och med hjälp av beskrivningar snarare än siffror, detta kallas kvaliteter. Forskningsprocessen vid kvalitativa studier startar med en litteratursökning för att kunna beskriva forskningsfronten för att ta reda på vad som redan är känt på området. (Hedin, 1996).

## 2.2 Vetenskaplig ansats

Enligt Patel och Davidson (2011) är det för forskare viktigt att kunna relatera teori och verklighet på ett bra och korrekt sätt. Teori i detta avseende är all den data, information och studier som samlats in och som sedan givit underlag till empirin. Det finns enligt författarna tre sätt att relatera teori och verklighet vilka är deduktion, induktion och abduktion. Vid ett deduktivt arbetssätt utgår den som skriver från befintliga teorier och principer för att sedan utifrån det underlaget dra slutsatser om enskilda företeelser. Från den teori som redan finns bygger författaren hypoteser som sedan skall prövas utifrån den empiri som insamlats. Induktivt arbetssätt går istället ut på att författaren studerar ett valt forskningsobjekt för att sedan med hjälp av empirin formulera en teori. Det induktiva arbetssättet utgår således inte från redan befintlig teori som det deduktiva arbetssättet gör. Det tredje arbetssättet för att relatera teori och verklighet är det abduktiva arbetssättet. Vid abduktion kombineras det deduktiva och induktiva arbetssättet och författaren formulerar utifrån ett enskilt fall ett hypotetiskt mönster som skulle kunna förklara det fall som författaren undersöker. Således ger författaren ett förslag till en teoretisk struktur vid användning av ett abduktivt arbetssätt (Patel & Davidson, 2011). För denna fallstudie har vi valt att använda oss av ett abduktivt arbetssätt då det har varit mest passande för vår studie. Dels då vi under



studiens gång använt oss av både ett deduktivt samt ett induktivt arbetssätt. Vi har använt oss av deduktion vid insamling av vår teoretiska referensram men även induktion då vi studerat och intervjuat individerna bakom Limitato under en fokusgruppsintervju.

## 2.3 Datainsamling

I vår fallstudie har vi valt att använda oss av primärdata i form av en gruppintervju med Limitato samt genom att observera deras arbete. Dessutom har vi använt oss av sekundärdata, detta i form av artiklar, tidigare forskning samt böcker.

### 2.3.1 Primärdata

Insamling av primärdata innebär att man samlar in nya data för den specifika studien, detta möjliggör att man får en djupare förståelse för det valda ämnet (Farquhar, 2012). Den primärdata vi använt oss av i vår kvalitativa fallstudie är intervju samt observation av det valda företaget, Limitato.

#### 2.3.1.1 Semistrukturerad intervju

Vid genomförandet av vår fokusgruppsintervju valde vi att utgå från en semistrukturerad metod då vi ansåg att det skulle vara mest relevant för vår studie. Enligt Patel och Davidson (2011) innebär en strukturerad metod vid en intervju att intervjupersonen lämnas ett väldigt litet utrymme att svara på frågorna och intervjuaren kan till viss del förutsäga vilka svarsalternativ som är möjliga. Vid en ostrukturerad metod lämnas istället intervjupersonen ett nästan obegränsat utrymme till sina svar. En semistrukturerad metod är således en blandning av den strukturerade och den ostrukturerade metoden (Patel & Davidson, 2011). Då vi inte ville att intervjupersonerna skulle begränsas av våra intervjufrågor men ändå ville genomföra en intervju med viss struktur föll valet på den semistrukturerade metoden.

Semistrukturerade intervjuer används oftast vid kvalitativa studier, det innebär att man snarare utgår från större frågeområden än exakta och detaljerade frågor. Detta kan bidra till att samtalet kan föras mer naturligt och personerna som blir intervjuade själva kan påverka i vilken ordning saker berättas. Syftet med kvalitativa studier är att intervjupersonerna ska berätta så mycket som möjligt om dess syn på verkligheten, därav försöker man att hålla intervjun ganska öppen och

mindre ledd av intervjuaren. Man använder sig av öppna frågor och försöker på så sätt uppmuntra intervjupersonerna till att utveckla sina svar genom att ställa uppföljande frågor. (Hedin, 1996).

### 2.3.1.2 Urval och process

De personer som intervjuats för studien är Emrik och Gustav som är grundare och ägare av Limitato, samt Eric ”Eric” Groop som är konsult på företaget. Intervjun varade i ungefär en timma och 40 minuter och under intervjuens gång antecknade en av författarna till denna uppsats. Med intervjupersonernas tillåtande valde vi även att spela in intervjun för att kunna lyssna i efterhand och fylla i eventuella luckor ur anteckningsmaterialet samt för att i efterhand kunna transkribera intervjun. Vi valde också att skicka intervjufrågorna i förväg inför intervjun för att intervjupersonerna skulle ha en möjlighet att fundera kring dem och förbereda sig. Samt för att undvika att få bortfall i form av frågor som intervjupersonerna inte kunde besvara. Enligt Carlsson och Carlsson (2020) kan det även bidra till att man får en mer avslappnad intervju ifall respondenterna har fått tillgång till materialet i förväg. Intervjun ägde rum på Limitatos kontor i Göteborg för att på så sätt få insyn i företagets verksamhet samt för att se intervjupersonerna agera i sin ordinarie arbetsmiljö. Då vi sedan tidigare har en kontaktperson på företaget vi valt att intervju, har vi fått möjlighet att i efterhand kunna höra av oss via telefon för att ställa eventuella följdfrågor. Vi genomförde enbart en inbokad och förberedd fokusgruppsintervju, som vi sedan hade möjlighet att komplettera i efterhand vid behov. Intervjupersonerna fick även en kort introduktion av vårt valda ämne, samt en kortare förklaring av begreppen supply chain och supply chain management för att det inte skulle vara några otydligheter kring vad begreppen faktiskt betyder.

### 2.3.1.3 Fokusgruppsintervju

Man kan antingen hålla enskilda intervjuer eller så intervjuar man ett fåtal personer samtidigt, detta kallas då fokusgrupper. Samspelet mellan intervjupersonerna vid fokusgrupper kan ofta leda till spontana och känsloladdade uttalanden om det valda ämnet. Men vid fokusgrupper kan även intervjuarens kontroll över intervjusituationen minska. Det kan resultera i en kaotisk intervjusituation och svårigheter vid analysering av intervjudata då flera åsikter kan korsa varandra. (Kvale, 1997). Med denna vetenskap valde vi ändå att ha en fokusgruppsintervju för att Limitato är ett litet företag och personerna som arbetar där får hjälpa till med allt. Vi hade därför

inte frågor till någon specifik person utan ville hålla fokusgruppsintervju med alla samtidigt för att de skulle kunna föra en dialog kring våra valda intervjufrågor och därigenom ge oss en helhetsbild av företaget. Fokusgruppsintervjun genomfördes utan några svårigheter och det var inte heller några svårigheter i att ha kontroll över intervjun. Intervjupersonerna svarade utförligt på alla våra frågor. Den intervjuperson som ansåg sig ha mest kunskap i respektive fråga valde att svara och de andra intervjupersonerna kunde sedan flika in utifrån sin infallsvinkel. Det rådde därmed inga korsande åsikter vilket bidrog till att det inte blev några svårigheter vid vår analysering av data.

#### 2.3.1.4 Observationer

Enligt Yin (2017) kan direkta observationer göras vilket innebär att ett fältbesök genomförs på platsen för fallstudien. Med hjälp av observationer kan tillgång till nya dimensioner synliggöras och de som utför studien kan få ytterligare förståelse för en kontext eller en specifik företeelse (Yin, 2017). Vi valde inte att utgå från en observationsguide, utan valde istället att vara på plats på Limitatos kontor några timmar före vår intervju för att observera hur de arbetade. Anledningen till att en tydlig observationsguide inte kändes relevant för oss var då vi inte utförde ett flertal observationer som sedan skulle komma att jämföras. Men även då vi inte hade några särskilda moment vi avsedde att specifikt observera vid observationen utan snarare enbart ville få en tydligare bild av hur det dagliga arbetet på Limitatos kontor fungerade. Observationen gjorde vi för att få ytterligare förståelse för hur arbetet på Limitato fungerar men också för att få möjligheten att styrka de uppgifter Limitato sedan skulle komma att berätta för oss under intervjun. En svaghet som observationer kan bidra med enligt Yin (2017) är att personerna som observeras kan komma att påverkas av att det finns en observatör närvarande. Vi har dock inte observerat en specifik person nära inpå utan snarare enbart befunnit oss på kontoret för att observera arbetet och bedömer därmed att vi inte har påverkat personernas arbete särskilt mycket.

#### 2.3.2 Sekundärdata

Insamlingen av sekundärdata utgörs av tidigare forskning på det valda ämnet, artiklar och litteratur. Litteratursökningen har främst hämtats från Göteborgs universitets databaser samt från funktionen "supersök". Använda sökord har främst varit "supply chain management", "luxury fashion", "supply chain management for luxury-fashion" och "luxury industry". Sökningarna filtrerades även efter vetenskapliga artiklar.

## 2.4 Analyismetod

Vi har valt att spela in intervjun med Limitato för att sedan transkribera samt sammanfatta intervjumaterialet och observationerna för att underlätta vår analys av all insamlade data. Vi har använt oss av grundad teori för att analysera vår insamlade data, vid användning av grundad teori utgår man från den insamlade datan för att skapa olika kategorier (Alvesson och Sköldbberg, 2017). Vi har utgått från den transkriberade intervjun och analyserat denna rad för rad för att kunna hitta kategorier och teman att utgå från. Vid deduktiv ansats försöker man främst att leta efter fraser eller nyckelord som kan stödja den valda teoretiska referensramen medan man vid användning av en induktiv ansats snarare letar efter framväxande teman och teorier vid analysering av datainsamlingen (Farquhar, 2012). Då vi har valt att använda oss av en abduktiv ansats så har både teman och kategorier skapats vid intervjun samtidigt som även nya teman vuxit fram från den insamlade datan, detta med hjälp av grundad teori.

Med hjälp av intervjun samt observationerna av personerna i Limitatos verksamhet har vi sedan jämfört deras arbete med supply chain management med vår teoretiska referensram för att se om vi kunnat finna några skillnader alternativt överensstämmelser. Vår empiri samt analys har sedan vävts ihop för att på tydligast möjliga sätt kunnat analysera Limitatos arbete med utgångspunkt i vår teoretiska referensram.

## 2.5 Forskningsetiska aspekter

Vid genomförandet av en kvalitativ fallstudie menar Merriam (1994) på att det blir viktigt att ta hänsyn till de etiska frågorna vid insamlingen av data samt då man publicerar resultatet av studien. Vi var noga med att fråga intervjupersonerna vid intervjun både ifall vi hade deras samtycke till att spela in intervjun och ifall de önskade vara anonyma då studien ska bli en offentlig handling som alla kan ta del av i efterhand. Detta då anonymitet är något Merriam (1994) menar på är viktigt att ta hänsyn till när det gäller etiska aspekter. Vi har även varit tydliga med vad syftet med vår undersökning är och informerat våra intervjupersoner om vår studie, för att konfidentialitet är viktigt att ta hänsyn till när det gäller etiska aspekter (Farquhar, 2012). Vid intervjuer kan intervjupersonerna uttrycka en del personliga åsikter, både om sig själva och om företaget vilket gör att man måste behandla det insamlade intervjumaterialet med försiktighet (Farquhar, 2012).

Det har inneburit att vi vid intervjun har ställt frågor som varit relevanta för vårt valda ämne, men vi har även varit tydliga med att informera intervjupersonerna om att de inte behöver dela med sig av någon information som känns för privat och att de har möjlighet att säga till under intervjun om de råkar uttrycka sig kring något de inte vill att vi behandlar i vår fallstudie.

## 2.6 Validitet och reliabilitet

Det är viktigt att bedöma samt analysera riktigheten i information som samlats in. Man kan diskutera begreppen reliabilitet och validitet i relation till den fallstudie som gjorts vid denna uppsats genom att analysera huruvida intervjun var uppbyggd på ett tillförlitligt sätt samt om de slutsatser vi kunnat dra vilar på den empiriska informationen som samlats in. Validiteten bedöms oftast via perception och tolkningar av forskarens erfarenheter, men vissa forskare menar på att det inte finns något objektivt sätt att fastställa validiteten på då det inte varken finns några fasta eller objektiva företeelser (Merriam, 1994). Då kvalitativa forskningsstudier ofta kännetecknas av variation, är det viktigt att läsaren får en uppfattning kring hur studien byggts upp samt genomförts. Det är inte möjligt att med hjälp av reglering kunna säkerställa studiens validitet då varje forskningsprocess är unik, men enligt Patel & Davidsson (2011) finns det några aspekter man kan utgå från som anses vara tillräckligt generella.

Då vår studie är av kvalitativt slag har vi strävat efter att ha en så objektiv syn som möjligt under studiens gång. Vi har dock varit medvetna om att det inte helt och hållet går att bortse från forskarnas tidigare erfarenheter samt kunskaper (Patel & Davidsson, 2011). Vi har strävat efter att beskriva vår forskningsprocess så detaljerat som möjligt för att visa på de val och avväganden som vi gjort under studiens gång. Vid genomförande av kvalitativa studier vill den som utför studien tolka och beskriva uppfattningar samt förmedla förståelse för innebörden av den specifika livsvärlden. Det gör att begreppet validitet blir giltigt för forskningsprocessen som helhet. Vid intervjuer kan intervjuaren få olika svar från samma respondent, det kan bero på att intervjupersonen har ändrat åsikt eller att ett annat stämningsslag råder. Därav ska reliabiliteten ses med hänsyn till den unika intervjusituationen och detta gör att reliabilitetsbegreppet samt validitetsbegreppet blir nära anknutet till varandra vid genomförandet av kvalitativa studier. Då den insamlade data från intervjun beskriver den data som uppkommit vid ett specifikt intervjutillfälle, kan intervjupersonerna i efterhand ändra åsikter och på så sätt kan inte en

kvalitativ studie upprepas på samma sätt som en kvantitativ studie kan (Patel & Davidsson, 2011). Vi är därför medvetna om att resultatet av denna studie skulle kunna se annorlunda ut ifall studien skulle genomföras igen vid ett annat tillfälle.

Vid kvalitativa studier är tolkningar centrala vilket kan ha stor betydelse för studiens validitet. Därav är det viktigt att tydlig kommunikation sker och det kan även vara bra att belysa företeelsen från olika perspektiv för att öka validiteten. För att öka studiens validitet har vi därför vägt samman all datainsamling från studien och tolkat samt analyserat denna utifrån vår valda teoretiska referensram. De två begreppen validitet och reliabilitet är som sagt starkt sammanlänkade, reliabiliteten används dock sällan av forskare vid kvalitativa studier utan validiteten får istället snarare ytterligare innebörd. Datainsamling som innehar en hög validitet bygger på att underlaget som samlas in ska göra det möjligt för forskarna att göra en trovärdig tolkning av det som studeras (Patel & Davidsson, 2011). Den sekundärdata vi samlat in är främst litteratur från forskare på området samt vetenskapliga artiklar, detta för att stärka validiteten genom att använda tillförlitlig teori.

Våra kvalitativa intervjuer har varit med personerna som grundat företaget Limitato, de är alltså de personerna som besitter den största kunskapen kring hur Limitato arbetar med supply chain management i dagsläget samt hur deras arbete på området sett ut sedan starten. Validiteten kopplas inte enbart till datainsamlingen utan den innefattar hela forskningsprocessen och huruvida man får en utvecklad förståelse i forskningen (Patel & Davidsson, 2011). Vi påbörjade våra litteraturstudier redan i inledningen av arbetet för att bilda oss en förståelse för supply chain management. Då vår studie enbart innefattar ett specifikt företag kan man inte anse de resultat som vår studie bidrar med som generaliserbar och inte heller direkt applicerbar på andra företag. Men målet med vår studie har inte varit att nå ett generaliserbart resultat som går att applicera på andra företag, utan enbart att undersöka hur Limitato arbetar med supply chain management jämfört med vad teorin säger kring ämnet.

## 2.7 Metodkritik

Det finns en del kritik riktad mot vår valda metod. Att utföra en kvalitativt sett bra fallstudie kan både vara kostsamt och tidskrävande. Det är även lätt att en fallstudie kan påverkas av att forskaren

själv är den som både samlar in data samt analyserar den insamlade datan, vilket kan göra att fallstudien får ett skevt resultat (Merriam, 1994). Vi har valt att genomföra en intervju vid vår fallstudie vilket också kan bidra till skevheter om intervjufrågorna är dåligt formulerade (Yin, 2007). Vi har varit noggranna med att enbart försöka samla in data som är relevant för vår studie samt utgått från öppet ställda frågor för att försöka minimera vår påverkan på intervjupersonernas svar, läs mer om vår valda intervjumetod under avsnittet "2.3.1.1 Semistrukturerad intervju". Det är även vanligt att fallstudier kritiseras på grund av att studiernas resultat inte kan generaliseras till en hel population (Farquhar, 2012). Men det är då viktigt att påpeka att en fallstudies syfte inte är att nå ett generaliserbart resultat utan att istället nå en djupare förståelse för en specifik situation, ett specifikt fenomen och i en specifik kontext vilket snarare ses som en styrka med fallstudien som metod (Farquhar, 2012).

Ytterligare en nackdel som kopplas till utförandet av intervjuer är att det kan finnas brister i det insamlade intervjumaterialet på grund av eventuella minnesluckor hos intervjuaren. För att undvika detta har vi valt att spela in vårt intervjumaterial för att undgå att missa viktiga detaljer (Yin, 2007). Det finns även en möjlighet att skevheter uppstår i det insamlade intervjumaterialet då intervjupersonerna kan välja att svara på det denne tror att intervjuaren vill ha som svar (Farquhar, 2012). För att undvika detta har vi även gjort observationer på företaget som därmed kan styrka det som sägs i intervjun.

## 3. Teori

### 3.1 Supply chain och supply chain management

En supply chain är ett nätverk som innefattar alla olika parter som involveras vid skapandet samt försäljningen av en produkt. Råmaterial anskaffas och produkter tillverkas för att sedan lagerhållas och till sist skickas vidare till återförsäljare eller kunder. Alla dessa delar utgör en supply chain. En supply chain är ett flöde av produkter och tjänster som kan ses som ett nätverk vilket består av flera olika aktörer såsom producenter, distributörer och återförsäljare (Chen & Paulraj, 2004).

Det är viktigt att alltid anta ett helhetsperspektiv vilket innebär att hela kedjan ska tas i beaktning. Ett företags supply chain kan därför illustreras som ett logistiskt nätverk för att visa att det inte handlar om en kedja som går från punkt a till punkt b utan att det är många aktörer inblandade som sammankopplas med hjälp av aktiviteter. Det finns tre stycken viktiga faktorer man bör observera i olika företags supply chain. Den första faktorn företagen bör ta i beaktning är att alla enheter, aktörer eller anläggningar som på något sätt har en inverkan på och bidrar till kedjans kostnader måste inkluderas. Det innebär att det inte enbart räcker att inkludera de närmsta aktörerna, utan man måste även inkludera leverantörens leverantörer och kundernas kunder. Den andra nyckelfaktorn handlar om att företagen bör anta ett systemsätt vilket innebär att man beaktar hela nätverkets kostnader och försöker minimera dem istället för att se till varje aktörs individuella kostnader. Istället för att optimera varje enskild aktivitet är det bättre att optimera nätverket i dess helhet. För att få en effektiv supply chain så behöver företagen också påverka strategiska, taktiska och operativa nivåer vilket den tredje nyckelfaktorn handlar om. På den strategiska nivån handlar det exempelvis om att planera långsiktigt och det kan göras genom att planera vilka produkter som ska produceras de kommande 10 åren. På den taktiska nivån arbetar man med hur företagen på lång sikt kan matcha utbud med efterfrågan medans arbetet på den operativa nivån handlar om att säkerställa efterfrågan på kort sikt (Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi, 2008).

På grund av den ökade konkurrensen på marknaden för modeindustrin och att det tillverkas fler produkter med kortare livscykler samt de ökade förväntningarna från dagens kunder tvingas företag att fokusera mer på sin supply chain. Med hjälp av supply chain management kan företagen



göra sina kedjor mer effektiva. Supply chain management definieras som ett antal antaganden som utnyttjas för att effektivt integrera de olika parterna i företagets supply chain, allt från företagets leverantörer, tillverkare, lager och butiker (Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi, 2008).

Begreppet supply chain management har använts sedan 1980-talet och har sedan dess blivit vanligt förekommande. Begreppet kan utöver antagandet att effektivt integrera ett företags olika delar i supply chain även definieras som planeringen och kontrollen över ett företags material- och informationsflöden. Både internt i företaget men också externt mot andra företag. Supply chain management handlar även om att kontrollera och planera ett företags logistiska aktiviteter (Chen & Paulraj, 2004). För att minska de totala kostnaderna men fortfarande ha en godtagbar servicenivå behöver företagen kunna producera och distribuera i rätt kvantiteter, till rätt plats och i rätt tid vilket går att åstadkomma med hjälp av supply chain management (Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi, 2008).

## 3.2 Tidigare forskning

Idag kan man dela upp modeindustrin i två segment. Det finns den delen av marknaden som säljer produkter till ett lågt pris och därför är tillgängliga för många konsumenter. Sen finns det företag som vänder sig till en annan del av marknaden och lägger fokus på exklusiva och dyra produkter för ett mer elitistiskt segment av marknaden. Det finns studier som visar att arbetet med supply chain management för de olika segmenten skiljer sig åt (Brunt et al., 2008).

### 3.2.1 Supply chain management på massmarknaden inom mode

Mode är ett brett begrepp och kan innefatta många olika typer av produkter och marknader. Det finns emellertid vissa igenkänningsfaktorer som kan karaktärisera massmarknaden för mode. Den första är att det är korta livscykler för produkterna. Med det menas att produkterna som tillverkas är till för att möta efterfrågan som finns just då. Det innebär att den period då produkten finns till försäljning ofta är väldigt kort. Vidare så karaktäriseras marknaden av en ofta volatil efterfrågan vilket innebär att den sällan är linjär utan den ändras snabbt och ofta. Eftersom att det råder en hög osäkerhet i efterfrågan så leder det även till att det blir väldigt svårt för företag att prognostisera den. Utöver det så tenderar konsumenterna att göra impulsiva köp vilket innebär att konsumenterna ofta tar beslutet att köpa en produkt då de har produkten framför sig. Att konsumenterna genomför

impulsiva köp innebär att produkten i köpläget måste finnas tillgänglig. Det finns ytterligare en faktor som är vanlig på massmarknaden för mode vilken är att företagen ofta placerar produktion och tillverkning i länder där det är billigare att producera (Christopher, Lowson & Peck, 2004; Christopher & Peck, 1997).

Det finns många studier om modemarknaden som syftar till att öka förståelsen för hur marknaden fungerar. Tidigare har modeföretag på massmarknaden arbetat mycket med att försöka prognostisera efterfrågan men på senare tid har studier visat att det är väldigt svårt att göra sådana prognoser (Christopher, Lowson & Peck, 2004; Christopher & Peck, 1997). Konsumenter efterfrågar idag nya produkter oftare vilket gör att efterfrågan förändras oftare. Det har gjort att sättet att arbeta med supply chain och supply chain management har förändrats. Tidigare har företagens fokus avseende supply chain management legat i priset på produkterna. Idag har detta fokus istället skiftat till att snabbt svara på nya trender och möta konsumenternas efterfrågan (Barnes & Greenwood, 2006).

Företag på den moderna massmarknaden inom mode behöver både ha prisvärda produkter men också kunna leverera nya produkter i en allt snabbare takt för att vara konkurrenskraftiga (Christopher, Lowson & Peck, 2004). Det finns olika teorier inom supply chain management som modeföretagen arbetar med. Just-in-time är en av dem och innebär att företagen förser marknaden med färdiga varor i rätt tid för att möta konsumenternas efterfrågan. Denna teori är vanligt förekommande i klädindustrin. Quick response är en annan använd teori där fokus ligger i att samarbeta på alla nivåer i supply chain. Alla aktörer ska integreras och delges med information för att kunna svara på efterfrågan. Quick response är således en informationsdriven strategi för supply chain management. En annan informationsdriven strategi är agile supply chains. I jämförelse med traditionella supply chain management modeller som ofta gick ut på att prognostisera efterfrågan så innebär en agile supply chain istället att man har kortare, mer flexibla och efterfrågedrivna supply chains. Genom att ha transparens och informationsdelning i sina supply chains så kan företagen snabbare svara på förändringarna på modemarknaden. Det blir således tydligt att supply chain management för företag på massmarknaden inom mode måste arbeta mycket med att ha kortare ledtider och med hjälp av information snabbt kunna svara på den rådande efterfrågan (Barnes & Greenwood, 2006).

Välfungerande supply chain management är idag en konkurrensfördel. I och med globaliseringen, möjligheten till outsourcing, de allt kortare livscyklerna för produkterna, den växande produktvariationen och utvecklingen av informationsteknologi så ökar komplexiteten i supply chain och supply chain management då det blir fler faktorer att ta i beaktande. Företagen måste därför anpassa modellerna för supply chain management efter de behov som konsumenterna har. Viktigt att ta i beaktning är att en produkt som har en oförutsägbar efterfrågan inte kan hanteras på samma sätt som en produkt med en stabil efterfrågan eftersom att de olika typerna av efterfrågan ger upphov till olika aktiviteter (Lee, 2002).

### 3.2.2 Supply chain management på lyxmarknaden

Begreppet lyx har funnits sedan många år tillbaka och har ofta associerats med rikedom, makt och exklusivitet. Ordet ”lyx” (eng. ”luxury”) kommer från det latinska ordet ”luxus” och betyder ”mjukt eller extravagant levande, överdådigt, överflöd”. Dagens modeindustri för lyxprodukter har sin utgångspunkt i Europa med en uppkomst runt 1900-talet. Uppkomsten av den moderna modeindustrin för lyxprodukter sägs vara ett svar på den industriella revolutionen. Modeindustrin för lyxvaror var tidigare kopplat till specifika geografiska platser där modetrender ofta kom från Frankrikes huvudstad Paris. Idag är det istället Milano som många lyxtrender härrör ifrån (Brun et al., 2008). För att få tillgång till en större kundbas har företag på senare tid tagit sina verksamheter utanför städernas och ländernas gränser vilket har satt grunden för den idag globala lyxmarknaden. Lyxprodukter från modeindustrin hittas idag på ställen över hela världen vilket har förändrat konceptet för lyxmarknaden på flera plan (Brun et al., 2008; Brun, Castelli & Karaosman, 2017).

Företag som verkar på marknaden för mode där man ska tillgodose ett brett spektrum av konsumenters behov möta en stor variation i efterfrågan vilket resulterar i att deras supply chain behöver vara mer flexibel för att snabbt kunna möta den efterfrågan som råder. Många undersökningar och studier har gjorts avseende supply chain och supply chain management och det finns många modeller som bygger på att företagen utifrån sina mål och framgångsfaktorer ska skapa sin supply chain strategi. Dessa modeller har emellertid sin utgångspunkt i massmarknaden vilket gör att de inte går att implementera på lyxmarknaden. Detta eftersom korrelationen mellan modellerna och hur man arbetar på lyxmarknaden är väldigt liten (Brun et al., 2008). För att lyckas

på lyxmarknaden och i den branschen som tillverkar high-end fashion behövs andra modeller för supply chain management. Då lyxmarknaden idag är en marknad som framträder allt tydligare och lockar fler konsumenter (Christini et al., 2017) blir supply chain perspektivet avgörande för att kunna nå samt bibehålla framgång (Brun, Castelli & Karaosman 2017; Caniato et al., 2009). Företag verksamma på lyxmarknaden måste arbeta med att förstärka sitt varumärke genom att avsätta unika kompetenser och resurser för att kunna upprätthålla sina konkurrensfördelar. Modeföretagen behöver därför en specifik anpassning mellan både konkreta och immateriella egenskaper särskilt när det gäller verksamhet, supply chain och positionering (Riot, Chamaret & Rigaud, 2013). Den komplexitet som råder för supply chains på lyxmarknaden gör att företagen behöver tillämpa en mer strukturerad supply chain managementstrategi. En strategi som i sin tur bör stämma överens med företagets konkurrensfördelar och prioriteringar (Brun, Castelli & Karaosman 2017).

Varumärket och hur varumärket karaktäriseras är avgörande för att kunna positionera sig på lyxmarknaden. Det som tidigare har varit rykten om premiumkvalitet har nu utvecklats till välkända varumärken. Vidare har de emotionella faktorerna av att konsumera lyx mode börjat ta allt större plats. Samtidigt som konsumenterna vill köpa produkter med hög kvalitet och bra prestanda så vill de också åt de emotionella aspekterna av att konsumera lyxprodukter (Brun et al., 2008). Lyx mode kan också benämnas som high-end mode och är plagg som är välgjorda och tillverkade med lyxiga tyger i hög kvalitet (Apparesearch, 2020). High-end designerplagg har en unik stil, de är ofta måttligt eller väldigt dyra och hör oftast till de mest inflytelserika modemärkena. Varumärken segmenterade på marknaden för High-end mode klassificeras efter funktioner, stilar och tyger. Företag verksamma inom high-end modebranschen samarbetar oftast med modeköpare och leverantörer för att skapa en bra kombination av sitt varumärke, marknadsföring och kundrelationer. De samarbetar ofta med butiker och varuhus som säljer andra varumärken och som är etablerade på High-end fashion marknaden (Huntington, 2020).

Det finns ett flertal faktorer vilka gör att modellerna för supply chain management på massmarknaden inte går att implementera på lyxmarknaden. Kritiska framgångsfaktorer såsom premiumkvalitet, exklusivitet, rykte, igenkänning, design, ursprungsland, unikheter, tekniska

funktioner och skapandet av en livsstil är viktiga för att nå konkurrensfördelar på lyxmarknaden (Caniato et al., 2011; Caniato et al., 2009).

Premiumkvalitet är en av de viktigaste och mest använda framgångsfaktorerna och behövs för att vara konkurrenskraftig på lyxmarknaden. Som en konsekvens måste varje steg i supply chain nå upp till en önskad nivå för att kunna leverera premiumkvalitet. Det är viktigt att alla stegen i supply chain som påverkar kvalitén av den produkt som företaget skapar betraktas noggrant för att tills sist kunna nå upp till – helst överträffa – kundernas förväntningar. Begreppet premiumkvalitet relateras ofta till ursprungsland vilket gör att även det är en viktig faktor att ha i beaktande vid arbetet med supply chains och supply chain management på lyxmarknaden. Att relatera premiumkvalitet till ursprungsland kan göras genom att exempelvis placera produktionsfaciliteter i länder som är kända för att göra produkter med premiumkvalitet. Ett företag kan också ha värdefulla samarbeten med designers för att dels skapa en produkt som når upp till de önskade nivåerna men också för att designa och styra den plats där produkten sedan ska säljas. De ovan listade stegen förekommer inte i samma utsträckning på massmarknaden då de ofta anses som dyra och onödiga steg medans de för lyxmarknaden behövs för att skapa ett eftertraktat varumärke och en eftertraktad produkt (Castelli & Sianesi, 2015).

De kritiska framgångsfaktorerna skiljer sig dock åt beroende på vilka produkter på lyxmarknaden det handlar om. I komplexa produkter som exempelvis bilar och yachter så är den tekniska prestandan viktig. För personligare produkter blir istället de känslomässiga faktorerna mer viktiga. Inom lyxsegmentet behöver företagen nå en större grad legitimitet, det vill säga något som berättigar det för företaget att anse sig verksamma inom lyxsegmentet. Detta gör att modeller för supply chain och supply chain management som tillämpas på andra marknader inte går att tillämpa på samma sätt för företag som är verksamma på lyxmarknaden (Caniato et al., 2011).

Även om vissa delar/val i supply chain och supply chain management “bara” resulterar i att legitimera företagets position på lyxmarknaden så finns det andra delar som börjar bli mer viktiga. Hur produkten presenteras är en sådan del, det vill säga designen på produktförpackningen är en stor del av skapandet av en lyxprodukt och då också en del av supply chain. Utveckling och produktion av produktförpackningar är för somliga företag nästan en lika stor del av produktionen

som att tillverka själva produkten. Förpackningen blir som en del av märkes-varan vilket gör att den behöver nå upp till en viss nivå vad gäller material och utformning. Förpackningen och dess utformning påverkar kundens upplevelse av sensation och bidrar till den emotionella aspekten av att konsumera lyxvaror (Castelli & Sianesi, 2015). Alla delar i supply chain för företag på lyxmarknaden bidrar till att det behövs andra modeller avseende supply chain management. Komplexiteten i supply chain för företag verksamma på lyxmarknaden kräver att supply chain management antar mer fokuserade strategier än vad som krävs för övriga marknader (Caniato et al., 2011).

För att exemplifiera vad fokuserade och mer kontrollerade strategier avseende supply chain och supply chain management innebär kan modehuset Louis Vuitton (nedan betecknat LV) lyftas fram. Företaget producerar 60% in-house för att bevara företagets värde och den kunskapen de besitter. De anpassar även sin strategi efter deras konkurrenskraftiga prioriteringar. Prioriteringarna baseras på de val som företaget gör utifrån konsumenternas krav samt företagets egna konkurrensförmågor. LV värderar kvalitet och definierar begreppet som hållbarhet, detaljer, sofistikerad hantverk och tradition, vilka i sin tur är företagets konkurrenskraftiga prioriteringar. Ett annat exempel på ett modehus på lyxmarknaden som även de har en fokuserad och kontrollerad supply chain och supply chain management är Chanel. Deras främsta konkurrenskraftiga prioriteringar är hållbarhet och design. Företaget Chanel lägger stor vikt i att kvaliteten på råmaterialen ska vara väldigt hög vilket företaget menar leder till en längre och bättre hållbarhet för produkten. Även om Chanel har många outsourcingpartners så produceras majoriteten av produkterna in-house vilket visar på företagets fokuserade och kontrollerande strategi (Kim, 2013).

Svaret på varför modellerna avseende supply chain management ser olika ut för företag på lyxmarknaden i jämförelse med massmarknaden går alltså att förklara genom att företagen har olika fokus. Företag som är på marknaden för high-end mode, det vill säga företag som LV och Chanel, har en fokuserad supply chain strategi då de fokuserar på en viss specifik marknad. Företag som tillverkar och säljer high-end mode har stort fokus på kvalitet medan företag som satsar på en bredare marknad istället fokuserar på att ha en hög responsivitet, låg kostnad, funktionalitet eller prestanda. Högpresterande företag på lyxmarknaden väljer då ofta en fokuserad och

kontrollerad supply chain strategi för att skydda den kunskap som de besitter samt för att skydda företagets värde. En fokuserad och kontrollerad supply chain strategi kommer i huvudsak bestå av egentillverkning och centraliserad distributionsstrategi. Det råder alltså en hög korrelation mellan ett företags konkurrenskraftiga prioriteringar och vilken marknad företagen valt att fokusera på. Det går också att konstatera att ett företags konkurrenskraftiga prioriteringar stämmer överens med företagets supply chain management (Kim, 2013).

Företag verksamma på lyxmarknaden vill alltså generellt hålla sina kärnkompetenser in-house vilket är en skillnad i jämförelse med massmarknaden. Varför man vill hålla det in-house är för att kunna garantera att produkten är av den kvalitet och utformning som den utlovas att vara. Dessa löften gör att företagen verksamma på lyxmarknaden måste göra noggranna val vad gäller leverantörer av material och outsourcingpartners med mera. Företag som skapar lyxprodukter håller även skapandet och designen av sina produkter in-house för att skydda och kontrollera skapandet. Även om avsikten är att hålla design och skapande in-house så är det ganska vanligt förekommande med samarbeten med externa designers och stylist. Dessa partners väljs noga ut och har ofta lång erfarenhet från branschen. Utöver skapandet och designen så är tillgång till material oerhört viktigt vilket gör att val av leverantörer är avgörande för företagen (Brun et al., 2008).

Idag består supply chains för modebranschen av olika aktörer vilka för lyxmarknaden är noga kontrollerade. Som tidigare nämnt är det viktigt att ha ett helhetsperspektiv när företagen arbetar med sina supply chains. Konsumenterna vill ha en helhetsupplevelse där de emotionella faktorerna av att konsumera lyxprodukter värderas högt. Att ge konsumenterna en helhetsupplevelse vid köp av lyxprodukter har således blivit allt viktigare för företag verksamma på lyxmarknaden. Genom att ha kring-tjänster såsom produktanpassning eller en specialdesignad förpackning kan företagen öka känslan av exklusivitet och köpupplevelsen för konsumenterna blir en annan i jämförelse med massmarknaden. Ytterligare en konsekvens av att helhetsupplevelsen har blivit allt viktigare är att återförsäljningsdelen i supply chains för lyxmarknaden har ökat i betydelse. Det handlar om att ge konsumenterna en emotionell upplevelse vilket görs med hjälp av de aktörer som finns nedåt i kedjan, det vill säga återförsäljarna. De detaljhandelskanaler som företagen använder sig av ska spegla varumärket. Vidare så är det fördelaktigt om dessa detaljhandelskanaler befinner sig nära

populära och lyxiga stadskärnor för att ge kunden ytterligare känslor av exklusivitet och lyx (Brun et al., 2008; Brun & Castelli, 2008).

Den delen av modebranschen som är verksam på lyxmarknaden börjar även gå mot en högre positionering och många försöker lägga till värdefulla funktioner till sina erbjudanden. Demokratiseringen av lyx har dock påverkat produktionen av lyxvaror och pekar nu mer mot en massproduktion där de lyxiga varumärkena inom modebranschen mer och mer går mot prisvärda erbjudanden. Dels för att utvidga sina konsumentbaser men också för att göra det möjligt att skapa större varumärkesportföljer som innefattar fler positioneringsstrategier för att tillfredsställa fler och olika kundsegment (Cristini et al., 2017). Än så länge visar dock den tidigare forskningen på att det råder en skillnad mellan supply chain och supply chain management för lyxmarknaden respektive massmarknaden (Cantiano et al. 2011).

### 3.2.3 Supply chain management och kommunikationsteknik

Idag lever vi i ett samhälle som präglas av snabb utveckling inom många områden. Med de digitala medel vi har idag kan olika saker (exempelvis modetrender) få spridning på ett sätt som tidigare inte var möjligt. Den snabba spridningen ger upphov till ett ökat krav på företag att vara flexibla. Inte minst för de företag som verkar inom modebranschen. Det är idag avgörande för företag inom modeindustrin att vara flexibla för att kunna kvarhålla sina marknadsandelar och utnyttja de affärsmöjligheter företagen står inför. För att hantera situationen med varierande efterfrågan så har företagen inom modebranschen valt att satsa mer på IKT lösningar för tillverkare och återförsäljare (Stabilini & Belvedere, 2014). IKT är en förkortning för Informations- och kommunikationsteknik och har under de senaste åren blivit allt mer tillgängliga (Frändberg, Thulin & Vilhelmson, 2005).

IKT är den del av Informationsteknik (IT) som bygger på kommunikation mellan olika människor (Edu, 2020). Studier visar att företag som får snabb feedback på försäljningen kan ta snabbare beslut vilket reducerar risken och konsekvenserna av den så kallade bullwhip effekten. Dålig kommunikation i värdekedjan är en av de största anledningarna till risker för brist samt en anledning till stora lager. Bra och välfungerande informationsdelning samt transparens har istället visat sig leda till en ökad lönsamhet. I situationer där man vill uppnå transparens och bra informationsdelning så är oftast en investering i IKT nödvändig. Generellt verkar det som att



företag som möter en marknad med stor variabilitet ofta använder sig av samarbeten genom hela kedjan, både uppåt och nedåt, för att kunna hantera bullwhip-effekten och för att kunna upprätthålla en bra informationsdelning och transparens. Den stora variabiliteten i efterfrågan har ändrat hur industrin fungerar i grunden. Generellt för marknaden gäller numera hög osäkerhet i marknadsefterfrågan och vikten av att ha korta produktionscykler. Det blir därför allt viktigare för företag att ha en supply chain som är flexibel och som snabbt kan ställa om för den efterfrågan som råder (Kim, 2013).

### 3.3 Sammanfattning av tidigare forskning

Sammanfattningsvis så kan det sägas att anledningen till skillnaden i supply chain och supply chain management för företag på lyxmarknaden jämfört med massmarknaden ligger i vilket fokus företagen har. Ett företag som är högpresterande och fokuserar på lyxmarknaden kommer att behöva en mer kontrollerad och fokuserad supply chain då företaget måste nå upp till vissa krav och nivåer. Exempelvis behöver företag verksamma på lyxmarknaden kunna leverera produkter av premiumkvalitet samt erbjuda konsumenterna något som uppfattas som unikt och exklusivt. Vidare kommer företagen vilja skydda det som är unikt för dem och som gör deras varumärke exklusivt och speciellt. För att kunna göra det behöver således alla delar i supply chain nå upp till den nivån vilket gör att supply chain management för företag på lyxmarknaden kommer att se annorlunda ut än vad det gör för företag på massmarknaden.

## 4. Empiri och analys

Den tidigare forskningen kring supply chain och supply chain management som vi har tagit del av inför denna undersökning har belyst hur arbetet med supply chain management ser ut för företag på lyxmarknaden. Undersökningen har vi sedan gjort med utgångspunkt i den tidigare forskningen för att se hur Limitato arbetar med supply chain management och huruvida deras arbete stämmer överens med vad den tidigare forskningen visar. Vi har också undersökt om det finns något som Limitato kan göra för att förbättra arbetet med supply chain management. Det vill säga, arbeta mer i enlighet med vad teorin om supply chain management på lyxmarknaden beskriver.

För att analysera Limitatos arbete med supply chain management har vi valt att utgå från specifika delar från den tidigare forskningen. Det går att läsa på flera ställen i den tidigare forskningen att företag verksamma på lyxmarknaden arbetar utifrån olika kritiska framgångsfaktorer (Caniato et al., 2011; Caniato et al., 2009). Vidare har forskningen även belyst att de emotionella aspekterna av att konsumera lyxvaror idag har ökat i betydelse (Brun et al., 2008; Brun, Castelli & Karaosman, 2017). Det har också framgått att användningen av informations- och kommunikationsdelning idag är avgörande för arbetet med supply chain management (Stabilini & Belvedere, 2014). Utifrån ovanstående delar kommer en analys av den insamlade empirin att göras för att svara på våra frågeställningar.

### 4.1 Kritiska framgångsfaktorer

Kritiska framgångsfaktorer såsom premiumkvalitet, exklusivitet, rykte, igenkänning, design, ursprungsland, unikheter, tekniska funktioner och skapandet av en livsstil är några av de som lyfts fram i den tidigare forskningen. Forskningen beskriver att framgångsfaktorerna är en av orsakerna till att modellerna för supply chain management på lyxmarknaden skiljer sig från de modeller som finns på massmarknaden. Beroende på vilka framgångsfaktorer ett företag väljer att prioritera så kommer även arbetet med supply chain management att variera (Caniato et al., 2011; Caniato et al., 2009). Efter intervjun med Limitato kunde vi finna att företaget har några kritiska framgångsfaktorer som de arbetar med där premiumkvalitet är en av dem. Vid skapandet av en jacka (exempelvis) tillverkas inte hela jackan på en och samma fabrik utan det är en fabrik som ska göra tyget, en som ska göra zipperna och en som ska göra knapparna. Därutöver är det en fabrik

som förser plagget med innerfodret där innerfodret tillverkas i ytterligare en fabrik. En annan fabrik som gör trycket, och en som broderar fast trycket och en tillverkar labeln i nacken. Till sist är det en fabrik som tillverkar boxarna som Limitato sedan levererar sina plagg i. Då olika aktörer är bäst på olika delar i produktionsprocessen, leder det till att Limitato i dagsläget måste outsourca varje del i produktionsprocessen till den aktör på marknaden som är bäst på just den delen för att nå premiumkvalitet. För att ett företags produkt ska nå premiumkvalitet menar den tidigare forskningen på att alla inblandade aktörer i ett företag supply chain behöver nå upp till den nivån (Castelli & Sianesi, 2015). Limitatos val att tillverkningen av de olika delarna ska ske hos den aktör som är bäst på just den delen visar på att arbetet med att nå premiumkvalitet är en viktig del för företaget och en stor del i supply chain management för Limitato. Det visar också att Limitato arbetar i linje med vad den tidigare forskningen visar på.

Vidare framgår av den tidigare forskningen att premiumkvalitet ofta associeras till ursprungsland vilket även det är en framgångsfaktor. Genom att placera produktionsfaciliteter i länder som är kända för att göra produkter av premiumkvalitet så relateras företagen till begreppen premiumkvalitet och ursprungsland (Castelli & Sianesi, 2015). Limitato samarbetar idag med fyra fabriker i Portugal för att producera sina kläder vilka tillverkas i premiumkvalitet. De fabriker har i sin tur fabriker under sig som även de är med och tillverkar Limitatos kläder. Huvudfabrikörerna och deras underleverantörer är alla inom samma koncern och belägna i Portugal. Accessoarerna och skorna tillverkas i fabriker i Italien och även de produkterna tillverkas i premiumkvalitet. Produktionen av Limitatos kläder och accessoarer sker alltså inom gränserna för Portugal respektive Italien och kan således kopplas till två ursprungsländer.

Vidare fann vi att ”unik” är ytterligare en framgångsfaktor för Limitato. Att vara unik innebär enligt den tidigare forskningen att företaget, varumärket eller produkterna ska vara unikt i något avseende (Caniato et al., 2009). Limitato tillverkar idag kläder och accessoarer vilket i sig egentligen inte är unikt, däremot är utformningen och designen på produkterna unika. Limitato tillverkar i dagsläget produkter vars design och stil troligen inte liknar någon annan aktör på marknaden. De samarbetar med ett flertal konstnärer och fotografer för att med hjälp av deras verk kunna skapa klädesplagg som gör det möjligt för konsumenterna att “fysiskt bära ett konstverk”, vilket är unikt. Limitato vill överbrygga gapet mellan konstvärlden och det vanliga samhället vilket

vi anser att de har gjort genom deras produkter. Idén att ge konsten en ny arena anser vi är något unikt för just Limitato. Den tidigare forskningen nämner även skapandet av en livsstil som en kritisk framgångsfaktor (Caniato et al, 2011; Caniato et al, 2009). Limitato har gjort det möjligt för den ”vanliga” människan att äga ett konstverk utan att behöva betala hundratusentals kronor. Genom att på olika sätt låta konsumenterna integrera med konstnärerna och fotograferna är Limitato med och skapar en livsstil. Exklusivitet är även det en framgångsfaktor som Limitato arbetar med. Majoriteten av produkterna tillverkas i limiterad upplaga vilket ökar exklusiviteten då det bara finns ett visst antal exemplar av varje produkt. Det finns också ett medföljande certifikat till produkten vilket intygar vilken konstnär/fotograf som är skaparen av trycket på produkten samt vilket nummer av de tillgängliga exemplaren som produkten utgör. Allt detta ökar exklusiviteten men gör även Limitato unika och bidrar till att de är med i skapandet av en livsstil för konsumenterna.

## 4.2 Emotionella aspekter

De emotionella aspekterna av att konsumera lyxvaror har blivit allt mer viktigt. Konsumenterna vill idag inte bara ha produkter med en bra prestanda utan vill dessutom åt de emotionella aspekterna av att konsumera lyxvaror. Den tidigare forskningen lyfter fram att det för företag handlar om helhetsupplevelsen av att konsumera lyxprodukter som är av värde för konsumenten. Det handlar då inte bara om att ha kring-tjänster såsom exklusiva produktförpackningar utan företagen behöver också vara noga med vart produkterna säljs. Det innebär att de detaljhandelskanaler som säljer varumärkets produkter också ska spegla själva varumärket (Brun et al., 2008; Brun & Castelli, 2008). Att de emotionella faktorerna har fått all större betydelse är något som även Limitato har märkt. Genom deras specialdesignade förpackningar, de medföljande certifikaten och möjligheten för konsumenterna att äga ett plagg i limiterad upplaga bedömer vi är något som bör öka de emotionella aspekterna hos konsumenterna. En annan del av supply chain som Limitato arbetar mycket med för att också öka de emotionella aspekterna är just detaljhandelskanalerna. Harrods i London, Luisa via Roma, Farfetch, Harvey Nichols samt NK i Göteborg och i Stockholm är bara några av de återförsäljare som Limitato samarbetar med. Som den tidigare forskningen lyfter fram bör återförsäljningskanalerna återspegla varumärket, vilket vi anser att Limitato har lyckats väl med. Vidare så lyfter den tidigare forskningen att det är fördelaktigt om återförsäljningskanalerna ligger i nära anslutning till populära och lyxiga

stadskärnor för att öka exklusiviteten och de emotionella aspekterna (Brunt et al., 2008) vilket också stämmer överens med Limitatos fall.

### 4.3 Limitatos konsumenter och marknad

Den tidigare forskningen beskriver att ett företag kan skapa större varumärkesportföljer för att nå en bredare kundbas (Cristini et al., 2017). Grundarna av Limitato berättade under fokusgruppsintervjun att de på senare tid har arbetat med att skapa en "signature-collection". Dels för att ha en större varumärkesportfölj men också för att det möjliggör för Limitato att nå fler kundsegment. Även till dessa produkter adderas värdefulla funktioner, då produkterna inte tillverkas i limiterade upplagor medföljer inte ett certifikat men produkterna tillverkas i samma höga kvalitet och levereras också i en exklusiv box, allt för att skapa en helhetsupplevelse vid köpen.

Det blir även tydligt att Limitato segmenterat sig till marknaden för high-end fashion. Denna marknaden klassificeras ofta efter funktioner, stilar och speciella tyger för att uppnå exklusivitet (Huntington, 2020). Limitatos produkter tillverkas i exklusiva tyger, och mycket fokus i Limitatos produktionskedja ligger på att kunna leverera sina produkter med högsta kvalitet. Till Limitatos produkter byggs även ett flertal exklusiva funktioner på, bland annat en exklusiv paketering, ett certifikat men även genom att ständigt arbeta för att låta kunderna integrera med konstnärerna och fotograferna. Det gör Limitato genom att göra intervjuer med konstnärerna och fotograferna tillgängliga på Limitatos hemsida. På så sätt kan Limitatos kunder få vara med på deras resa. Limitato arbetar efter en specifik stil där de är noga med att välja ut de återförsäljare som får sälja deras produkter, men det ligger också ett noggrant arbete bakom valet av konstnärer och fotografer de ska samarbeta med. Både återförsäljarna och konstnärerna måste kunna spegla det Limitato vill leverera samt associeras till genom sina produkter. Grundarna till Limitato uttrycker själva under fokusgruppsintervjun att de är segmenterade på lyxmarknaden inom modeindustrin. För att kunna lyckas associeras med lyxmarknaden och på så sätt bygga upp ett varumärke väljer grundarna till Limitato att enbart samarbeta med återförsäljare och leverantörer som lever upp till Limitatos vision och det som de vill förmedla. Limitato har därför tackat nej till många butiker som vill sälja deras produkter men inte bedöms bidra till den bild Limitato vill förmedla till sina kunder. Huntington (2020) anser att företag verksamma inom high-end modebranschen ofta samarbetar

med olika modeköpare och leverantörer för att kunna skapa en bra kombination av både sitt varumärke, sin marknadsföring och sina kundrelationer. Det framgår tydligt under intervjun att Limitato arbetar med att kombinera dessa, dels genom att noggrant välja sina återförsäljare, leverantörer och samarbetspartners. De använder sig inte utav någon aggressiv marknadsföring, utan vill att de som köper deras produkter faktiskt ska vara intresserade av deras varumärke. Limitato nämner även under fokusgruppsintervjun att de alltid försöker “go the extra mile” för sina kunder, dels för att leverera bra kundservice men också för att få sina kunder att känna sig sedda och inkluderade.

Det blir ännu tydligare att Limitato är segmenterade på lyxmarknaden om man jämför deras arbete med supply chain management med de utmärkande dragen för hur företag segmenterade på massmarknaden arbetar. Något som är utmärkande för de företag som är segmenterade på massmarknaden inom modeindustrin är att deras konsumenter ofta tenderar att genomföra impulsiva köp vilket innebär att produkterna måste finnas tillgängliga direkt i köpläget (Christopher, Lowson & Peck, 2004; Christopher & Peck, 1997). Detta är något som ytterligare tyder på att Limitato är segmenterade på lyxmarknaden då de under fokusgruppsintervjun berättar att deras konsumenter i Sverige ofta konsumerar deras produkter tack vare deras varumärke och att många konsumenter utomlands köper deras produkter till följd av att deras produkter är unika. Priset på Limitatos produkter ligger i den högre prisklassen vilket inte tillåter lika många impulsiva köp som billigare produkter gör. Enligt den tidigare forskningen beror de lägre priserna på massmarknaden på att företagen ofta placerar produktion och tillverkning i länder där det är billigare att producera för att kunna ta ut lägre priser från sina konsumenter och på så sätt öka sin försäljning (Christopher, Lowson & Peck, 2004; Christopher & Peck, 1997). Även det motsäger att Limitato skulle vara segmenterade på massmarknaden då Limitato har tydliga standarder både i form av vilken kvalitet deras produkter måste nå upp till men även hur arbetsvillkoren ser ut för de som arbetar i fabriken där deras plagg tillverkas. Limitato berättar under fokusgruppsintervjun att de inte skulle välja att placera sin produktion i ett land med sämre villkor för att nå en billigare produktionsprocess, vilket företag verksamma på massmarknaden väljer att göra i stor utsträckning. Vidare lägger företag verksamma på massmarknaden mycket fokus på att försöka vara flexibla och snabbt kunna svara på efterfrågan från sina konsumenter (Barnes & Greenwood, 2006). Även det ställer sig i motsats till hur Limitato arbetar. Främst då Limitato inte arbetar

efterfrågestyrt utan tillverkar sina produkter i limiterade upplagor. Med utgångspunkt i den tidigare forskningen blir det väldigt tydlig att supply chain management för företag segmenterade på massmarknaden inom modeindustrin innebär att man måste arbeta mycket med att ha kortare ledtider och att snabbt kunna svara på den rådande efterfrågan (Barnes & Greenwood, 2006). För Limitatos del krävs lång planering inför en kommande kollektion. Även om det skulle vara önskvärt att korta ner produktionsprocessen så är de inte särskilt styrda av sina ledtider eftersom de inte behöver försöka tillfredställa kunders efterfrågan snabbt då de inte arbetar efterfrågestyrt. Detta gör det ytterligare tydligt att Limitato är segmenterade på lyxmarknaden snarare än till massmarknaden.

#### 4.4 Limitato och IKTs påverkan på deras supply chain management

Från den tidigare forskningen har det framgått att användningen av IKT lösningar bara har ökat. Forskningen visar dock på att det främst beror på att företagen vill kunna öka sin flexibilitet och svara på den allt mer svängande efterfrågan på marknaden. Att ha en välfungerande IKT och bra kommunikation har visat sig resultera i ökad lönsamhet medan dålig kommunikation och informationsdelning istället har visat sig leda till risker för brist och för stora lager med mera. Genom att ha fungerande kommunikation och informationsdelning så kan ett företag snabbt bemöta den efterfrågan som råder på marknaden (Stabilini & Belvedere, 2014). Även om Limitato inte påverkas lika mycket av den svängande efterfrågan då deras affärsidé grundar sig i att producera sina produkter i limiterade upplagor så är användningen av IKT stor på företaget. IKT användningen har bidragit till många förändringar för hur de arbetar på Limitato. Från början satt de med ett excel-sheet och skötte alla ordrar manuellt. Idag har Limitato tillsammans med Gung utvecklat digitala plattformar och automatiserade system som har förbättrat orderläggningsprocessen för företaget. Limitato använder sig av affärssystemet Fortnox och det är där alla kund- och artikelregister, fakturor, ordrar, bokföring med mera hanteras. De har sedan ett gränssnitt för Fortnox som heter Gung. Ett gränssnitt innebär att man kan få insyn i systemet. Gung är ett ERP-system och i systemet kan Limitato skapa kunder, skapa artiklar, lägga in mer information om artiklarna med mera. I Gung kan även Limitato skapa konton till agenter och distributörer men också till butiker (B2B) där dessa aktörer kan se vad som finns på lager just nu (lagret baseras på den informationen som finns i Fortnox). Beställningarna kan göras med tillval som direktleverans eller annan vald leveranstid. De som har användarkonton i Gung kan även

lägga ordrar på kollektioner som ännu inte är släppta, det vill säga att de kan lägga förbeställningar. Gung har alltså en direkt koppling med Fortnox och förenklar Limitatos process med skapandet av artiklar genom att automatiskt skapa artikelnummer med mera som sedan överförs till Fortnox.

Vidare använder Limitato Shopify som egentligen kan ses som Limitatos hemsida. Om en kund lägger en order här förs informationen vidare till Fortnox. Här behövs en integration mellan Shopify och Fortnox och den heter Sharespine. Det som sker är att Sharespine tar information från Shopify och överför detta till Fortnox. Utöver detta så samarbetar Limitato också med ett lager som använder ett lagersystem som kallas Ongoing. Detta system tittar egentligen bara på ordrar i Fortnox och letar efter ”trigger-ord”. Hittar systemet ett ”trigger-ord” i en order så för den över all information till Ongoing vilket gör att lagerpersonalen kan se vad som ska plockas och skickas. När lagerpersonalen har ändrat orderstatusen till skickad i Ongoing så klarmarkerar Ongoing ordern i Fortnox och skapar en faktura i Fortnox. Till sist använder sig Limitato även av Qlickview. Qlickview är ett större statistikprogram som Gung arbetar mycket med. I Limitatos fall tittar Qlickview på Fortnox och Gung och på så vis kan Limitato få fram all statistik som finns i de båda systemen. Till exempel så används Qlickview då Limitato ska skicka ett utdrag på alla lagda ordrar till fabrikerna. Genom att Limitato filtrerar efter leveransdatum så kan de få fram all information om hur många beställningar som gjorts. Denna information förs sedan vidare till fabrikerna som då kan börja tillverka. Genom denna digitalisering så har Limitato fått ett helt annat flöde från det att beställning görs till dess att produkterna når slutkund. Det har också gjort det enklare för Limitato att skapa artiklar samt gjort artiklarna mer tillgängliga för agenter, distributörer och butiker. Det har således hjälpt till att effektivisera företagets supply chain management avsevärt. Genom att ha allting på samma ställe kan företaget på ett enklare sätt ha en bättre översikt och kontroll över ordrar och artiklar. De kan enklare se vem som beställer vad och när. Under intervjun berättar Limitato att företaget Gung varit ”räddaren i nöden” för dem, i dagsläget är nästan allt automatiserat. Systemet har blivit en viktig grundsten för Limitato och utvecklingen av företagets IKT användning har underlättat både för Limitato men också för deras samarbetspartners.

## 4.5 Limitato och supply chain management

Idag samarbetar Limitato med ett flertal aktörer. Fabrikerna i Portugal och Italien är några aktörer i Limitatos supply chain men den består också av alla konstnärer och fotografer, distributörer och



agenter samt återförsäljarna. Samarbetet med lagret som lagerhåller deras produkter som säljs på Limitatos hemsida resulterar i att även de är en av aktörerna i Limitatos supply chain. Det framgår alltså tydligt att Limitato har många aktörer inblandade i sin supply chain och att modellen för deras supply chain management är fokuserad. I den tidigare forskningen framgår det att ett fokuserat arbete med supply chain management innebär att företagen väljer att fokusera på en viss marknad (Kim, 2013). Limitato har genom sina exklusiva produkter i premiumkvalitet som säljs till ett något högre pris tydligt positionerat sig på lyxmarknaden vilket visar på att de har en fokuserad strategi. Vidare menar teorin på att företagen på lyxmarknaden ofta väljer att ha en strategi som är kontrollerad vilket innebär att majoriteten av tillverkningen sker in-house, det vill säga att företagen har en stor del egentillverkning. Enligt den tidigare forskningen så vill företag ha egentillverkning för att skydda de kunskaper som företagen besitter samt för att kunna kontrollera skapandet av produkterna (Kim, 2013). Limitato berättar under fokusgruppsintervjun att de gärna vill ha en egen fabrik men att det i dagsläget inte är möjligt för dem på grund av ekonomiska skäl. För att kontrollera att produktionen av Limitatos produkter når upp till de nivåerna som företaget önskar så arbetar företaget istället med noga utvalda fabriker, råvaruleverantörer och designers. Som tidigare nämnt så är det många aktörer inblandade i Limitatos supply chain men trots detta är tillverkningsprocessen noga kontrollerad. Innan en produkt är färdigställd så har ett antal vändor med sample-prover skickats fram och tillbaka för att säkerställa att produkterna motsvarar det som Limitato vill att de ska motsvara.

#### 4.6 Limitatos fortsatta arbete med supply chain management

I dagsläget arbetar Limitato med väldigt många aktörer, något de själva nämner under fokusgruppsintervjun att de kan uppleva som en svårighet. De säger själva att när det kommer till deras fortsatta arbete med sin supply chain så finns det viss förbättringspotential. Det grundarna av Limitato känner att de behöver fokusera på är att se till att strategin och planeringen bakom kollektionerna görs i tid. De menar på att det har varit ett problem för dem tidigare, och därmed något de fortsatt vill arbeta med att förbättra. Limitato nämner under intervjun att de ofta känner att de hela tiden vill gå för fort fram och utveckla nya produkter vilket gör att den bakomliggande strategin och planeringen ibland inte fått det fokus som hade behövts. Vidare upplever Limitato att det främst är när en ny aktör kommer in i bilden som det uppstår problem i deras supply chain. De menar att det främst är produktionsledet som de skulle behöva arbeta mer med samt se över

hur de arbetar mot sina distributörer. Limitato nämner även under intervjun att det är svårt att arbeta med så pass många personer som faktiskt är involverade i deras supply chain, vilket gör att det är många bitar som behöver falla på plats för att få ett optimalt fungerande produktionsled.

För att fortsätta arbetet med utvecklingen av Limitatos supply chain management bör Limitato se över om de skulle kunna minska antalet aktörer som är inblandade i deras supply chain. Dels för att underlätta för dem själva men även för att göra det enklare att få ett fungerande produktionsled. Som tidigare nämnts så menar teorin på att företag verksamma på lyxmarknaden ofta väljer att hålla så mycket av produktionen som möjligt in-house, det vill säga att man försöker att själva tillverka så mycket som möjligt av sina produkter och på så sätt kunna ha mer kontroll över produktionsprocessen (Kim, 2013). Limitato nämner under intervjun att det alltid har varit en dröm för dem att i framtiden kunna ha en egen fabrik. I dagsläget är inte detta möjligt, men det är ett långsiktigt mål. I dagsläget outsourcar Limitato all sin produktion till andra aktörer, men de nämner under intervjun att även om de outsourcar sin produktion så skulle de aldrig släppa kontrollen helt. Limitato är med under hela skapandeprocessen och väljer aktörer som de vet är duktiga på sin del av produktionsprocessen för att bibehålla så mycket kontroll över processen som möjligt.

Grundarna säger även under intervjun att de i början av skapandet av sina produkter inte funderade så mycket över priserna utan fokuserade enbart på att kunna utveckla en så bra produkt som möjligt. Det är först nu när Limitato själva anser sig ha utvecklat en extremt bra produkt som de har börjat tänka på priserna i produktionsprocessen. De anser att nu när de har utvecklat en bra produkt så har de insett att det går att ändra i produktionsprocessen för att få ett mer förmånligt inköpspris. De ger exempel på certifikaten som medföljer plaggen som tillverkas i limiterad upplaga, de menar att de först utvecklade certifikaten och på så sätt i grund och botten lyckats skapa själva idén och grundkvaliteten de vill ha. De har sedan kunnat hitta en annan tillverkare som kunnat producera den redan framarbetade produkten billigare än den producenten som ursprungligen stod för tillverkningen av certifikaten. Detta menar de på att de hade kunnat göra på fler delar i sin produktionsprocess. Limitato är emellertid noga med att poängtera under intervjun att de aldrig skulle ta sin produktion till ett land för att enbart kunna producera sina produkter billigare. Det är viktigt för dem att produkterna når upp till rätt kvalitet men även att produkterna tillverkas under bra arbetsförhållanden.

Limitato upplever också att vägen för att nå billigare produktionspriser kommer mer naturligt i och med att Limitato blir en starkare förhandlare. De tar under fokusgruppsintervjun upp ett exempel där en av fabrikerna som Limitato samarbetat med under fyra år nu har gått med på att ge företaget bättre betalningsvillkor. Fabriken har sett en ökning i Limitatos beställningsvolym för varje år som gått vilket har resulterat i att de gått med på en omförhandling gällande deras betalningsvillkor. Limitato hade alltså framöver även kunnat se över andra aktörer i sin produktionsprocess och se ifall det finns ytterligare avtal som hade kunnat omförhandlas.

Vidare framgick det under fokusgruppsintervjun att sample-kollektionerna som skickas ut till agenter och distributörer är ganska stora vilket både är tidskrävande och kostar mycket pengar för Limitato. De nämner under intervjun att de i dagsläget arbetar med att försöka tillverka ett färre antal samples. De menar på att de med tiden har sett vad de olika agenterna och återförsäljarna brukar tycka om och vilja ta in för försäljning. Grundarna har en idé om att enbart kunna skicka ut de produkter de tror passar för den enskilde agenten eller återförsäljaren men att en säljbok medföljer som visar alla tillgängliga plagg. Detta för att få ner antalet samples de sammanlagt måste skicka ut inför varje kollektion. Grundarna har ytterligare en idé som de hoppas kunna införa i framtiden för att minska på sample-kollektionerna. Grundarna till Limitato menar att de skulle kunna tillverka alla stylen utan print för att sedan ha printen tillgängliga vid sidan av vilket skulle möjliggöra en sample-kollektion på omkring 30 plagg istället för en sample-kollektion som kan innehålla omkring 150 plagg. Utöver det har Limitato också börjat utveckla sina produkter i 3D bilder för att man ska kunna vrida och vända på plaggen online vilket är ytterligare ett sätt att underlätta för sina återförsäljare och agenter och på så sätt minska antalet samples. Limitato nämner under intervjun att inköpare ofta vill att det ska gå fort, så de menar på att det skulle vara tacksamt även för inköparna om de skulle behöva kolla igenom ett färre antal produkter och sedan välja färg och print på produkten istället för att kolla igenom alla tillgängliga plagg i kollektionen. Det är således främst i produktionsledet som företaget kan göra förbättringar avseende supply chain management. Dels genom att försöka få ned priserna på de delar i sin produktionsprocess som är möjliga, minska antalet samples samt genom att arbeta mot att få ned antalet aktörer som är inblandade i deras supply chain.

## 5. Slutsats

Det har tydligt framgått under vår undersökning att det finns skillnader på hur företag arbetar med supply chain management beroende på vilken marknad de är segmenterade på. Det finns främst stora skillnader beroende på om man är segmenterad på massmarknaden eller lyxmarknaden inom modeindustrin. Det har under studiens gång tydliggjorts att Limitato är segmenterade på lyxmarknaden inom modeindustrin, något som dels framgått under intervjustudien men även bekräftats då Limitatos arbete med supply chain management i många avseenden stämmer överens med det teorin säger om supply chain management på lyxmarknaden. Teorin menar på att företag verksamma på lyxmarknaden arbetar efter en kontrollerad och fokuserad strategi med avseende på supply chain management, där strategin har sin utgångspunkt i företagets framgångsfaktorer. Detta stämmer överens med hur Limitato arbetar med supply chain management i flera avseenden. Limitato har en fokuserad och kontrollerad supply chain för att kunna uppnå sina framgångsfaktorer. I dagsläget är Limitatos supply chain mycket stor och innefattar ett flertal aktörer. De framgångsfaktorer som de främst fokuserar på är premiumkvalitet, en unik design och att uppnå ett emotionellt värde hos konsumenterna. En skillnad vi ser mellan lyxmarknadens arbete med supply chain management och Limitatos arbete är att man som företag på lyxmarknaden ofta använder sig av egen tillverkning och försöker hålla en stor del av produktionen in-house. Detta är något som Limitato önskar kunna göra i framtiden men inte har någon ekonomisk möjlighet till i dagsläget. För att Limitato ska nå upp till sina framgångsfaktorer så behöver hela deras supply chain leverera på en hög nivå. I och med att företaget i nuläget outsourcar all sin produktion så ställer det högre krav på kontroll från Limitatos sida för att nå upp till de önskade nivåerna.

Något som Limitato skulle kunna förändra med sitt supply chain management arbete i framtiden för att dels bli mer konkurrenskraftiga på lyxmarknaden men också för att öka sin lönsamhet är att få ned kostnaderna för sample-kollektionerna samt fortsätta arbeta med den planen de har för sample-kollektionerna. Detta skulle medföra att kostnaderna för sample-kollektionerna skulle minska men också att transporterna fram och tillbaka med dessa kollektioner skulle minska. Det skulle resultera i en stor kostnadsminskning för företaget. Vidare skulle Limitato även kunna arbeta med att försöka minska antalet aktörer inblandade i deras supply chain. Genom att hitta en alternativ fabrik som har kapaciteten och kompetensen att utföra fler än en del i

tillverkningsprocessen skulle det kunna minska antalet aktörer samt transporter i företagets supply chain. Vidare skulle det även kunna underlätta företagets kontroll i tillverkningsprocessen om flera delar tillverkas på ett och samma ställe. Ett annat alternativ är att i framtiden sköta en del av produktionen in-house i en egen fabrik. Utifrån hur Limitato ser ut idag arbetar de professionellt med supply chain management. Det skulle krävas att Limitato tar större marknadsandelar samt ökar likviditeten för att kunna utveckla sitt arbete med supply chain management. På så sätt bör Limitato fortsätta i den riktning de har i dag men ta med våra rekommendationer i sin fortsatta utvecklingsfas.

## 5.1 Fortsatt forskning

Fokus för vår studie har främst varit att undersöka samt jämföra hur företag verksamma på lyxmarknaden och massmarknaden arbetar med supply chain management. Detta har sedan legat till grund för den teoretiska referensramen. Vi har sedan utgått från den teoretiska referensramen när vi jämfört vårt studieobjekt Limitatos arbete med supply chain management med den tidigare forskningen inom ämnet. Vår studie har bidragit till att belysa några av de skillnader som idag finns för företag verksamma inom modeindustrin. Studien har också visat på skillnader i arbetet med supply chain management beroende på vilket segment ett företag är segmenterat till. Vi har inte kunnat hitta något tydlig "best practice" för hur företag ska arbeta med supply chain management då det verkar variera beroende på företag och vilken marknad företagen är segmenterade på. Fortsatt forskning skulle således kunna ske inom området för att belysa huruvida det finns någon "best practice" eller inte. Vi har inte heller gjort specifika jämförelser mellan Limitato och andra företag verksamma på samma marknad utan snarare jämfört med tidigare forskning inom ämnet. Det skulle således kunna vara ett nästa steg i den fortsatta forskningen för att ytterligare belysa hur Limitatos framtida arbete med supply chain management hade kunnat se ut.

## 6. Källförteckning

### Böcker

Alvesson, M. & Skoldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Ahrne, G. & Svensson, P. *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber, 2011.

Carlsson, J., Carlsson, V., 2020. Intervjuer. I Abrahamson Löfström, C. & Rombach, B. (red.). *Andra hjälpen allt du behöver veta för att skriva en uppsats*. Lund, Studentlitteratur AB, 93-105.

Farquhar, J. D. (2012). *Case study research for business*. London: SAGE Publications Ltd.

Kvale S. & Brinkmann, S. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur, 2009.

Materud, K. *Kvalitativ metod i medicinsk forskning*. Lund: Studentlitteratur, 2009.

Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

McCracken G. *The long interview*. *Qualitative Research Methods* 13. London: Sage Publications, 1988.

Patel, R. & Davidson, B., 2011,. *Forskningsmetodikens grunder att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4:7 upplagan.

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and Methods*. Los Angeles: SAGE Publications Inc.

### Artiklar och rapporter

Barnes, L., Lea- Greenwood, G., Barnes, L. and Lea- Greenwood, G. (2006), "Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda", *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol.

10 No. 3, pp. 259-271. <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/13612020610679259>. Hämtad: 2020-05-17.

Brun, A., Castelli, C. and Karaosman, H. (2017), "A focused supply chain strategy for luxury fashion management", *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 21 No. 4, pp. 544-563. <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/JFMM-03-2017-0026>. Hämtad: 2020-03-30.

Brun, A., Caniato, F., Caridi, M., Castelli, C., Miragliotta, G., Ronchi, S., Sianesi, A. & Spina, G. (2008), "Logistics and supply chain management in luxury fashion retail: Empirical investigation of Italian firms", *International Journal of Production Economics*, Vol. 114, No. 2, pp. 554-570. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.02.003>. Hämtad: 2020-04-28.

Brun, A. & Castelli, C. (2008) . "Supply chain strategy in the fashion industry: Developing a portfolio model depending on product, retail channel and brand", *International Journal of Production Economics*, Vol. 116. No. 2, pp. 169-181. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.09.011>. Hämtad: 2020-04-27.

Caniato, F., Caridi, M., Castelli, C. & Golini, R. (2011). "Supply chain management in the luxury industry: A first classification of companies and their strategies", *International Journal of Production Economics*, Vol. 133. No. 2, pp. 622-633. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.04.030>. Hämtad: 2020-03-30. Artikel 8

Caniato, F., Caridi, M., Castelli, C. & Golini, R (2009), "A contingency approach for SC strategy in the Italian luxury industry: Do consolidated models fit?", *International Journal of Production Economics*, Vol. 120. No. 1, pp. 176-189. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.07.027>. Hämtad: 2020-04-27.

Castelli, C.M. & Sianesi, A. (2015), "Supply chain strategy for companies in the luxury-fashion market: Aligning the supply chain towards the critical success factors", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 43 No. 10/11, pp. 940-966. Hämtad: 2020-04-27.

Chen, I.J. & Paulraj, A. (2004). "Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements", *Journal of Operations Management*, pp. 119-150. Hämtad: 2020-05-18.

Christopher, M. and Peck, H. (1997), "Managing Logistics in Fashion Markets", *International Journal of Logistics Management, The*, Vol. 8 No. 2, pp. 63-74. <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/09574099710805673>. Hämtad: 2020-05-15.

Christopher, M., Lowson, R. and Peck, H. (2004), "Creating agile supply chains in the fashion industry", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 32 No. 8, pp. 367-376. <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/09590550410546188>. Hämtad: 2020-05-15.

Cristini, H., Kauppinen-Räsänen, H., Barthod-Prothade, M. & Woodside, A. (2017), "Toward a general theory of luxury: Advancing from workbench definitions and theoretical transformations", *Journal of business research*, Vol. 70, pp. 101 - 107. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.07.001>. Hämtad: 2020-04-27.

Hedin, A. (1996) *En liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju*. Uppsala: Uppsala universitet. [Liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt p% C3%A5 intervju 11-08-25.pdf](#)

Huntington, M. "What Is High-End Fashion Merchandising?" Small Business - Chron.com, <http://smallbusiness.chron.com/highend-fashion-merchandising-75761.html>. Hämtad: 2020-05-02 9:14

Kim, B. (2013), "Competitive priorities and supply chain strategy in the fashion industry", *Qualitative Market Research*, Vol. 16 No. 2, pp. 214-242. <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/13522751311317602>. Hämtad: 2020-03-31.

Lee, H. L. (2002) 'Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties', *California Management Review*, 44(3), pp. 105–119. doi: [10.2307/41166135](https://doi.org/10.2307/41166135). Hämtad: 2020-05-18.



Riot, E., Chamaret, C. & Rigaud, E. (2013), "Murakami on the bag: Louis Vuitton ' s decommodification strategy", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 41 No. 11/12, pp. 919-939. <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/IJRDM-01-2013-0010>. Hämtad: 2020-04-28.

Stabilini, G., Belvedere, V. (2014), "Alternative Models of Demand-driven Supply Chains: Size-specific Solutions in Italian Fashion Companies", *Fashion Practice*, Vol. 6. No. 2, pp. 221-241. <https://www-tandfonline-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/abs/10.2752/175693814X14035303880713>. Hämtad: 2020-03-30.

### Websidor

Hagberg, L. (2020). *Institutionen för pedagogik och didaktik*. <https://www.edu.su.se/internt/it-teknik-media-telefoni/ikt>. [2020-05-02]

Apparel Search Company (2020). *What is high-end fashion?* [https://www.apparesearch.com/terms/h/high\\_end\\_fashion.htm](https://www.apparesearch.com/terms/h/high_end_fashion.htm) [2020-05-02]

Limitato (u.å). <https://limitato.shop/pages/about-us> [2020-05-02]

