

# Lönsam tillväxt - Inköpsstrategi för mindre e- handelsföretag med fallstudie på Rush Trading



Av: Love Ossler

HT 2019

Kandidatarbete i förpackningslogistik

MTTL05

Lunds universitet

Handledare: Daniel Hellström

## Sammandrag

I takt med en allt mer globaliserad marknad växer sig konkurrensen för de europeiska handlarna allt starkare i dagens e-handel. Mindre företag inom branschen märker extra tydligt en ökning av konkurrensen från kinesiskt håll. Då de kinesiska företagen har en direkt närvaro till produktionen kan de ofta erbjuda bättre priser. I detta arbete kommer det att undersökas hur företag kan förbättra sin inköpsstrategi för att öka sin konkurrensförmåga och därigenom fortsätta att generera en lönsam tillväxt, även med denna globaliserade konkurrens i beaktande.

För att ta reda på hur situationen ser ut i praktiken kommer en fallstudiebeskrivning att göras av ett företag som är aktivt inom e-handel i Tyskland, Rush Trading. Företaget säljer generiska importprodukter. Företagets nuvarande affärsstrategi kommer att undersökas och kan tjäna som exempel för andra små företag som saknar strukturerade och välanalyserade inköpsstrategier. Den nuvarande strategin vidareutvecklas genom en kombination av teori och de erfarenheter som företaget gjort inom branschen sedan start (2016) fram tills nu (2020). Abduktiv slutledning har använts som metod, d.v.s. de faktiska förutsättningarna för fallstudieobjektet används för att bilda teori, samtidigt som denna teori analyseras helt ifrån ett teoretiskt perspektiv.

Fallstudieobjektets inköpsstrategi har blivit uppmärksammas på tre huvudsakliga områden, inköpskvantiteter, inköpsfrekvens och produktlönsamhet (produktlönsamhet eftersom fallstudieobjektet säljer produkter, detta kan extrapoleras till företagets lönsamhet). Dessa faktorer har setts som essentiella delar av en lönsam tillväxtstrategi då de har stor påverkan på kassaflöde, avkastning på investerat kapital och kapitalbindning, och därigenom har de en stark påverkan på ett företags förmåga att växa och vara lönsamt. Inom dessa tre områden har förbättringar som tar både företagets förutsättningar och tillgänglig teori i beaktande föreslagits. Med dessa optimeringar av den nuvarande strategin ska företaget röra sig mot en tillväxtbaserad inköpsstrategi med bättre avkastning på sina investeringar.

Sammanfattningsvis har sex kortfattade rekommendationer av förbättringar gjorts, som syftar till att effektivisera företagets inköpsstrategi och därigenom företagets affärsstrategi, som handlar om att växa organiskt genom återförsäljning av importprodukter. Rekommendationerna som har gjorts är optimeringar av de processer som redan finns i företaget, och kan på så sätt tjäna som en mall för andra företag som även de vill förbättra och utveckla en egen tillväxtbaserad inköpsstrategi.

## Innehållsförteckning

Sammandrag .....	1
1. Inledning .....	1
1.1 Tillväxt via effektiv inköpsprocess .....	2
1.2 Mot en tillväxtbaserad inköpsstrategi .....	3
1.3 Problem och utmaningar .....	4
1.4 Syfte och problemställningar .....	4
1.6 Fokus och avgränsningar .....	5
1.7 Begrepp .....	6
2. Teoretisk bakgrund .....	7
2.1 Produktklassificering .....	7
2.3. EOK .....	7
2.4 Lagerhållningskostnader .....	8
2.6 Inventory management .....	9
2.6.1 Re Order-point (ROP) .....	9
2.7 Produkters lönsamhet .....	10
2.7.1 Rol – Return of Investment .....	10
2.7.2 Täckningsbidragsmarginal per timme .....	11
2.8 Beräkning av inköpskvantiteter (Rush Trading) .....	11
3. Metod och tillvägagångssätt .....	12
3.1 Fallstudie .....	12
3.2 Val av fallstudie .....	12
3.3 För- och nackdelar med fallstudier .....	12
3.4 Genomförande .....	13
3.4.1 Beskrivning av Rush Trading .....	13
3.4.2 Teorigenomgång .....	13
3.4.3 Analys av insamlade data och förslag till ny eller förbättrad inköpsstrategi .....	14
4. Fallstudiebeskrivning Rush Trading .....	15
4.1 Affärsmodell .....	16
4.2 Leverantörsstruktur .....	16
4.3 Utmaningar för Rush Trading .....	17
4.4 Rush Tradings nuvarande inköpsstrategi .....	18
4.4.1 Frekvens av inköp .....	18
4.4.2 Inköpskvantiteter .....	18
4.5 Ny inköpsstrategi .....	18
5. Resultat och diskussion .....	19

5.1 Inköskvantiteter .....	19
5.1.1 Begränsningar i nuvarande strategi .....	20
5.1.2 Förbättringsförslag vid bedömning av lagerkvantitet .....	22
5.2 Inköpsfrekvens .....	24
5.2.1 Begränsningar i nuvarande strategi .....	24
5.3 Produktlönsamhet.....	30
5.3.1 Begränsningar i nuvarande strategi .....	30
5.3.2 Tänkbara förbättringar .....	30
6. Slutsats och rekommendationer .....	32
6.1 Rekommendationer till Rush Trading.....	32
Källförteckning.....	35
Appendix 1.....	37

## 1. Inledning

I en allt mer global marknad konkurrerar företag numer med hela världen, istället för bara med den lokala marknaden. Stora delar av online-handeln är därmed alltmer hårt konkurrensutsatt. I dagens online-handel kan man enkelt sälja varor i många av världens länder, utan att fysiskt behöva vara närvarande, genom leverans genom en tredje part, som sköter leveransen till slutkunden. Istället för att sköta sin egen leverans betalar man i detta fall en s.k. "fullfilment fee" d.v.s. kostanden för förpackningen och försändelsen av produkten. De geografiska skillnaderna suddas på så sätt successivt ut.

För europeiska handlare har denna globalisering blivit tydligare på senare tid. En allt starkare konkurrens känns av, särskilt från kinesiskt håll. Som ett exempel på detta kan man se att bland Amazon's toppförsäljare (för Europa) kommer i dagsläget (05.19) 40% från Kina, en uppgång från 26% jämfört med för två år sedan (05.17).<sup>1</sup> I figur 1 kan man se hur dessa procent är fördelade mellan Amazons fem europeiska webbdomäner (40% är ett genomsnitt av de fem olika domänerna).



Figur 1: Grafen visar hur andelen kinesiska företag bland "top sellers" – d.v.s. de 10 000 försäljarna med högst omsättning på plattformen – har varierat under perioden 2016-2019 för UK (ljusblå linje), DE (orange linje), FR (turkos linje), IT (svart linje) och ES (grön linje).<sup>2</sup>

En tidigare fördel för europeiska handlare, som var aktiva på de inhemska marknaderna, var just läget – man kunde snabbare leverera till inhemska kunder, än vad som var möjligt för utländska företag – och för denna snabba service har kunderna betalat ett premium. Möjligheten för en slutkund att beställa varor till ett lägre pris direkt från Kina har funnits sedan några år tillbaka. En välkänd aktör i detta segment är Aliexpress.com som etablerades år 2010.<sup>3</sup> Aliexpress är Alibabas dotterplattform och riktar sig mot slutkunder istället för mot grossister. Det finns ingen MOQ (Minimum Order Quantity – d.v.s. minimumbeställning som accepteras av säljaren, för att en order ska gå igenom) på plattformen, varför man som konsument kan beställa hem varor därifrån, ibland direkt från fabriken, ifall man är beredd på en lite längre leveranstid och eventuellt högre risk.

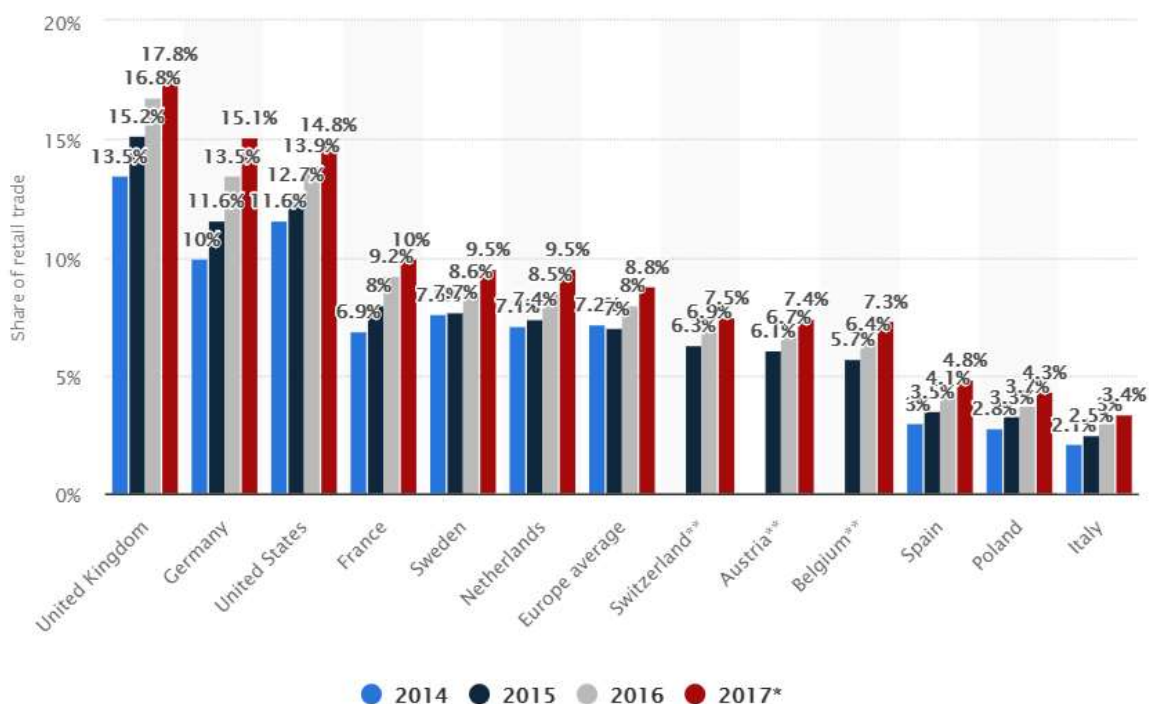
<sup>1</sup> <https://www.marketplacepulse.com/articles/40-of-merchants-on-amazon-based-in-china> [03.08.19]

<sup>2</sup> <https://www.marketplacepulse.com/articles/40-of-merchants-on-amazon-based-in-china> [03.08.19]

<sup>3</sup> [https://www.alibabagroup.com/en/news/press\\_pdf/p100426.pdf](https://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p100426.pdf) [14.09.19]

dock har dock varorna därifrån också blivit skickade från Kina, vilket inneburit ett par veckors leveranstid. Standardleveranstid med post från Kina till Tyskland ligger ofta på mellan 20-40 dagar, vilket kräver ett visst mått av tålamod för konsumenten.<sup>4</sup> I takt med att Amazon växer, och därigenom FBA (Fullfillment By Amazon – samma leveransvillkor för alla handlare), försvinner dock denna tidigare fördel. M.a.o., de utländska handlarnas produkter skickas precis lika snabbt som de inhemska, när man använder sig av en fullfillment tjänst som FBA. Fullfillment-avgiften är densamma för en handlare från Kina, som för en handlare från Tyskland.

Samtidigt som konkurrenssituationen blir allt mer global och växer sig starkare, så växer också den totala marknaden. Onlinehandelns andel av den totala handeln har rört sig starkt framåt de senaste åren. Se figur 2, för hur onlinehandeln i olika europeiska länder har växt som andel av den totala handeln under perioden 2014-2017. I Tyskland exempelvis har andelen växt från 10 % av den totala handeln 2014 till 15% av den totala handeln 2017. Med detta i åtanke är onlinehandeln för många av stort intresse, då det finns stora vinstmöjligheter att fånga in här. Men för att kunna profitera på vinstmöjligheterna så måste företagen kunna hävda sig i den ökande konkurrensen.



Figur 2: Retail e-commerce sales as share of retail trade in selected countries from 2014 to 2017.<sup>5</sup>

### 1.1 Tillväxt via effektiv inköpsprocess

Mycket av de varor som säljs idag världen över är producerade i Kina, som ibland omnämns som "världens fabrik" (eng. the world's factory). Den kinesiska handlaren har alltså produktionen nära till hands, och kan på så enkla sätt förhandla sig fram till bättre avtal och priser, och ligger också i framkant vad gäller produktlanseringar och produktionstrender. Frågan är hur en verksamhet

<sup>4</sup> <https://www.import-shopping.de/lieferzeit-von-china-bestellungen/> [14.09.19]

<sup>5</sup> <https://www.statista.com/statistics/281241/online-share-of-retail-trade-in-european-countries/>, Statista.com, [14.09.19]

med ett sakta försvinnande geografiskt övertag ska kunna hävda sig mot en verksamhet som har närmare tillgång till produktionen av varorna.

Ett sätt att gå tillväga är att en sofistikerad inköpsmetod kan bidra till tillväxt. Med en optimerad inköpsstrategi bör ett europeiskt företag kunna hålla ner inköpskostnaderna tillräckligt mycket, och ha tillräckligt bra avkastning på det kapital som investeras i produktinköp, för att även kunna konkurrera med kinesiska handlare (som antas ha bättre tillgång till produkterna). Detta arbete kommer alltså att fokusera på att skapa en optimal inköpsstrategi till små företag som handlar med Kina, för att de på så sätt kunna konkurrera även med kinesiska handlare.

## 1.2 Mot en tillväxtbaserad inköpsstrategi

För att undersöka vilka konkurrensmedel som finns att tillgå i en marknad som gäller **generiska produkter** (se kapitel 1.7 för definition), kan de fyra P:na användas<sup>6</sup>: Plats, Produkt, Påverkan, Pris. I denna kontext ses de olika P:na bidra med följande fördelar:

- **Plats:** Som det är beskrivet i inledningen, kan varor idag relativt smidigt säljas över hela världen, utan att säljaren nödvändigtvis måste vara på plats. Denna faktor ses alltså inte som avgörande, om man antar att den enda funktionen "plats" fyller, är att man kan leverera varor snabbare till kunderna. (Andra faktorer såsom förståelse för den lokala marknaden o.s.v. blir inte undersökt i detta arbete, då det handlar om enkla lågprisartiklar som fyller en enkel funktion).
- **Produkt:** Produktkvalitén i sig är naturligtvis ofta en konkurrensfaktor. Dock när det gäller med handel av lågprisprodukter såsom mobilskal saknas det en vilja att betala högt premium för en artikel som är så pass billig. Denna faktor kommer därför inte att beaktas.
- **Påverkan:** När det kommer till marknadsföring/påverkan saknar detta i sammanhanget relevans, eftersom det inte lönar sig att marknadsföra en produkt av många i ett enormt utbud av snarlika generiska produkter. Som en återförsäljare på marknadsplattformar som Ebay och Amazon sköts marknadsföringen utåt (d.v.s. marknadsföringen av plattformens produkter utanför själva plattformen, på Google, och Internet i övrigt) av dessa marknadsplattformar. Det finns visserligen en intern marknadsföring, där produkterna promotas på plattformen själv, men detta handlar i stort sett endast om att betala en högre provision i någon form, för en högre siktbarhet (eng. visibility). Detta kan då istället ses som en slags priskonkurrens, och "**Påverkans**" som faktor kan därav försummas.
- **Pris:** Förutsatt att återförsäljaren uppfyller de krav som motsvarar en återförsäljare av den högsta standarden, genom att erbjuda av de bästa leveransvillkoren och bra kundservice, så är pris utan tvekan den faktor som är av störst betydelse i segmentet generiska produkter.

Som beskrivet ovan, så är priset det absolut viktigaste medlet man kan konkurrera med. Det är alltså av stort intresse att undersöka de kostnader som förutsätts vara med i varje köptransaktion, då man med en bättre prissättning når ut till fler kunder. Följande kostnader antas vara närvarande i varje köptransaktion på Amazon (som här får statuera som exempel):

- Amazonsförsäljningsprovision- **Fix**
- Kostnader relaterade till packning och försändelse – **Minimalt rörlig/Fix** (Den absolut största delen av denna kostnad härrör från försändelse genom olika speditörer såsom DHL och Deutsche Post. Visserligen bjuder högre kvantiteter ett visst förhandlingsutrymme, men försäljningsvolymerna kan man inte påverka efter eget tycke. Även vid FBA är priserna fixa, och relaterar till produktens storlek.)

---

<sup>6</sup> <https://sv.wikipedia.org/wiki/Marknadsf%C3%B6ring> [01.09.2019]

- Inköpspris (produktens totala anskaffningskostnad: inköpspris, fraktkostnad, lagerkostnad, kostnad för ej sålda enheter, kostnad för låst kapital\*) – **Rörlig**
- Uppläggningskostnad av listning (produktbeskrivning, foton o.s.v. – det som tillhör att lista en produkt online) – **Rörlig**

Därutöver tillkommer kostnader för medarbetare, OMS-system (order management software) som t.ex. Shopify eller Wecommerce, vilka tillhandahåller centraliserade ordersystem och räkningsgenerering, samt transaktionskostnader. För att arbetets omfattning ska hållas inom rimliga gränser, kommer inte de indirekta kostnaderna att behandlas här.

Av punkterna ovan framgår det att det föreligger 2 fixa (som ej kan påverkas) försäljningskostnader och två rörliga (som kan påverkas). Då uppläggningskostnaden är en engångsföreteelse, och ingen återkommande kostnad, kommer det i detta arbete fokus läggas på inköpspris, för att därigenom kunna erbjuda ett optimalt slutpris till kunden. Eftersom en inköpsstrategi kan ha en stor inverkan på ett företags inköpskostnader, är det alltså där fokus ligger.

### 1.3 Problem och utmaningar

I detta arbete kommer det att undersökas hur inköpspriset kan optimeras genom en optimerad inköpsstrategi. Denna inköpsstrategi har som mål att generera högsta möjliga avkastning på investerat kapital.

Denna inköpsstrategi förutsätts ha tre huvudsakliga utmaningar, som måste balanseras i en väl avvägd strategi. Dessa lyder som följer.

1. Undvika lagerbristsituationer – om en vara under mer än 1-2 veckor ej är i lager, då tappar listningen sin placering i sökresultaten totalt – och tar lång tid att komma tillbaka, om överhuvudtaget, till sin föregående position när varan är tillbaka i lager
2. Undvika ett för stort lager av produkter, som resulterar i dött kapital, d.v.s. låst kapital som inte genererar några intäkter.
3. Anpassa strategin för ett företag med begränsade resurser. Det kommer i arbetet att fokuseras på små företag, där en relativt stark kapitalbegränsning föreligger. Användningen av de finansiella medlen måste alltså prioriteras där de ger som bäst avkastning. Detta måste mätas.

För att kortfattat sammanfatta utmaningen: När och hur ska en vara köpas in, till vilket pris och i vilken kvantitet, för att undvika att låsa upp för mycket kapital, men samtidigt undvika lagerbrist, och hur ska detta kunna anpassas till ett företag med relativt begränsade resurser? För att avgöra de sistnämnda, kommer produkternas avkastning att behöva analyseras, så att de kan rangordnas och prioriteras därefter, för att på ett adekvat sätt kunna fördela kapitalet.

### 1.4 Syfte och problemställningar

Syftet med detta arbete är att undersöka hur e-handelsföretag i mindre storlek kan förbättra sin inköpsstrategi för att generera en lönsam och fortsatt tillväxt. Som konkret exempel har ett fallstudieobjekt som är verksamt inom onlinehandeln undersökts. Fallstudieobjektets inköpsstrategi har analyserats för att därefter kunna utveckla en optimal inköpsstrategi till detta företag.

Följande problemställningar i detta sammanhang är relevanta:

- Hur ska avkastningen per produkt räknas ut, för att man ska kunna prioritera dessa efter mest vinstgivande produkt? Detta måste göras algoritmiskt, då det finns tusentals produkter i sortimentet, och en individuell bedömning av varje produkt inte är möjlig. De relevanta faktorerna ska undersökas, och därefter ska någon form av avkastningsalgoritm föreslås.



- Hur ska inköpsfrekvensen (alltså hur ofta inköps gör över årets gång) anpassas för optimala fraktpriser och för optimala produktpriser? Fraktkostnader är lägre per enhet, vid högre volymer. Samtidigt måste detta ställas i relation till hur stort lager man har, då man vid mindre lagerkapaciteter, måste göra frekventare inköp, för att undvika lagerbrist.
- Hur ska inköpskvantiteterna bestämmas? Låst kapital i form av produkter som inte säljs måste undvikas i högst möjliga mån, särskilt som marknadssituationen inom mobilskalsegmentet förändras snabbt, och företaget kan lätt bli kvar med produkter som inte säljs, om de köps in till alltför oförsiktiga kvantiteter. Samtidigt vill man undvika en total utförsäljning av lagerbeståndet, då detta leder till en förlust av sökmotorplaceringarna. Därtill är det av intresse att större kvantiteter ger lägre styckpris, medan lägre kvantiteter kostar mer per styck.

## 1.6 Fokus och avgränsningar

- Detta arbete kommer huvudsakligen att basera sig på den tyska, och i det större perspektivet på den europeiska, online-handeln, och kommer att titta från perspektivet av en europeisk online-handlare. Detta relaterar till det tyska företaget som senare används som fallstudie i arbetet.
- Arbetet kommer att fokusera på generiska produkter – alltså märkeslösa (eller märken utan mervärde) - produkter, som ofta erbjuds av flera olika handlare. Detta är för att inköpsfunktionens roll ska få större betydelse (vilken effektivitet kommer att ge utslag på slutpriset) än om t.ex. ett exklusivt eller eftertraktat märke är involverat, där slutpriset inte nödvändigtvis är lika relevant för att få till stånd ett köpavslut. Den konkreta produkt som kommer att användas som exempel är mobilskal. Denna produkt speglar konkurrenssituationen väl, och passar in som exempel då det är en lågt prissatt produkt, det finns ett gott utbud av leverantörer och det föreligger låga inträdesbarriärer.
- Amazon kommer ofta att figurera som exempel för hur online-marknaden i allmänhet fungerar. Anledningen till detta är att Amazon är den största marknadsplatsen på de flesta av de stora europeiska marknaderna, Tyskland, Storbritannien, Frankrike med flera.<sup>7</sup> Därför blir Amazon också den viktigaste spelaren att anpassa sig efter.
- Det antas att produkterna är möjliga att införskaffa till vilka kvantiteter som helst, även låga. En viktig aspekt av den rådande situationen med det stora utbudet av kinesiska handlare är att, dessa existerar både i form av konkurrenter och partners. Det finns idag många tradingföretag på t.ex. Alibaba.com som är beredda att göra affärer även med små businessess, handla med låg MOQ och i allmänt vara flexibla när det kommer till inköpskvantiteter och andra services. Detta öppnar upp möjligheten för i princip vem som helst att handla med varor direkt från Kina. Tradingföretagen och kinesiska fabriker konkurrerar på Alibaba om sina kunder, vilket i det här fallet är europeiska företag, som därigenom gynnas av bättre köpevillkor. Detta kan användas till att skräddarsy inköpskvantiteter, istället för att alltid köpa stora kvantiteter av varje produkt för att åtminstone kunna tillfredsställa en fabriks MOQ.
- Kinesiska handlare kommer att ses som den huvudsakliga grunden till den ökade konkurrensen inom den europeiska online-handeln.

---

<sup>7</sup> <https://ecommercenews.eu/the-most-visited-online-marketplaces-by-country/> [14.09.19]

- Leverantörernas prestation kommer i detta arbete att antas vara god – supplier risk assessment och liknande kommer alltså inte vara i fokus här, då leverantörerna är många och diversifierade.

## 1.7 Begrepp

Följande begrepp kommer att användas i rapporten:

- SEO – Search Engine Optimization – Sökordsoptimering av online-erbjudanden, så att de oftare förekommer i sökresultat då relevanta sökord används.
- Listning – Online erbjudande på en marknadsplattform såsom Ebay.
- Generiska produkter – produkter utan märke, som ofta kan införskaffas av flera olika företag.
- Låst kapital – likvida medel som är uppbundna i produkter.
- Fullfillment fee / avgift – den kostnad som uppstår för ett företag då en tredje part sköter packning och frakt av en produkt.
- FBA (Fullfilment By Amazon) – Amazons egen leveranstjänst som kan användas när man säljer sina produkter på plattformen.

## 2. Teoretisk bakgrund

### 2.1 Produktklassificering

Produkterna (alltså telefonskal) kan klassificeras som "Non critical items" enligt Peter Kraljic's inköpsmatris (1983) – se figur 3.

Det föreligger en obegränsad tillgång till produkterna. Därutöver föreligger en hög standardiseringsgrad. Det läggs ett stort fokus på inköps effektivitet och automatiserat inköp, vilket är vad som är intressant att undersöka här.



Figur 3: Peter Kraljic's matrix över klassificering av inköpstyp.<sup>8</sup>

### 2.3. EOK

Ett populärt mått att använda sig av för att bestämma inköpskvantiteter är Ekonomisk orderkvantitet (EOQ) eller Wilsonformeln. Wilsonformeln räknas ut enligt följande ekvation:<sup>9</sup>

$$EOK = (2KD/h)^{1/2} \quad \text{(Formel 1)}$$

Där,

K = Ordersärkostnad

D = Årsvolym

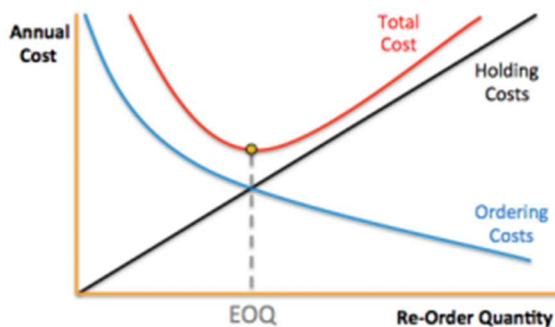
h = Lagerhållningskostnad som i sin tur är lika med artikelns standardpris x lagerhållningsräntan

Wilsonformeln undersöker var de totala orderkostnaderna blir som lägst med avseende på beställningskostnader och lagerhållning.

Se figur 4 för en avbildning av Wilsonformeln på ett xy-plan, för en beskrivning på hur Wilsonformeln optimerar ett företags orderkostnader. Den ekonomiska orderkvantiteten finnes i brytpunkten mellan Ordering costs (Ordersärkostnaden) och Holding costs (Lagerhållningskostnaden)

<sup>8</sup> Source: Peter Kraljic, HBR

<sup>9</sup> [http://help.monitor.se/sv/monitor/8\\_0/Content/Lager/Artiklar/Berakning\\_av\\_EOK/Wilsonformeln.htm](http://help.monitor.se/sv/monitor/8_0/Content/Lager/Artiklar/Berakning_av_EOK/Wilsonformeln.htm)  
[08.12.19]



Figur 4: EOQ i graf visualiserad.<sup>10</sup>

## 2.4 Lagerhållningskostnader

Lagerhållningskostnad är i fallet ett annat relevant begrepp vid inköp och definieras enligt silf.se som följer:

*” Lagerhållningskostnader innefattar alla de kostnader som hänger samman med och som uppstår genom att man lagerhåller artiklar. De består av kapitalkostnader, kostnader för lagerlokaler, kostnader för hanteringsutrustning, lagerhyllor, ställage o dyl, hanteringskostnader, försäkringskostnader, kostnader för värdeminskning, inventeringskostnader, administrativa kostnader, databehandlingskostnader och personalkostnader. I en del fall inkluderas inte de investeringskostnader och riskkostnader som är förknippade med att artiklar lagras. Dessa kostnader kallas då lagerföringskostnader.”<sup>11</sup>*

Lagerkostnaden beräknas i Wilsonformeln enligt:

Lagerhållningskostnad  $h$  = pris \* lagerhållningsränta

Lagerhållningsräntan  $r$  i sin tur definieras som

$$r = \text{kalkylränta (\%)} + \frac{\sum \text{riskkostnad/år}}{\text{medellagervärde}}$$

12

Kalkylräntan utgörs av följande tre faktorer:<sup>13</sup>

- Faktiska kostnader för kapital; låneräntor och avkastningskrav på eget kapital.
- Avkastningen på alternativa investeringar.
- Risker med investeringen.

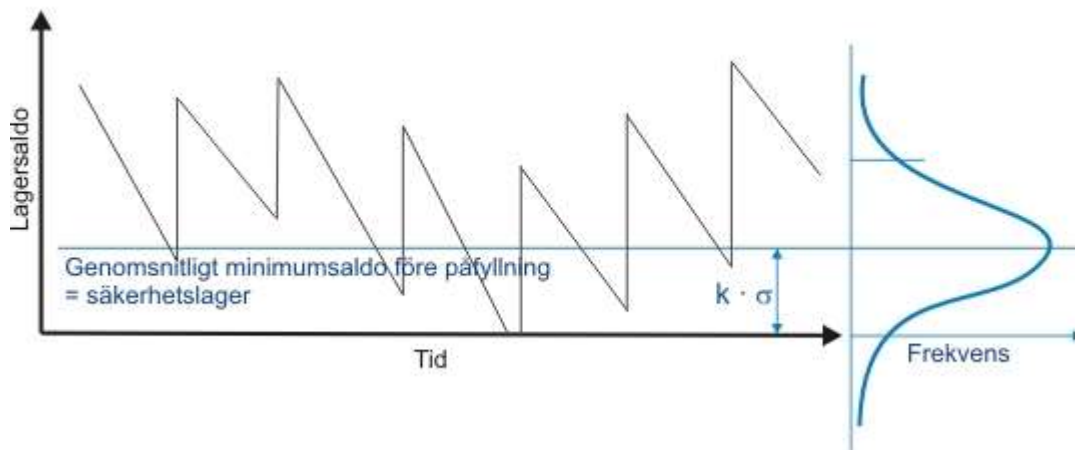
Riskkostnaden per år utgörs av kostnader för försäkringar och andel reklamerade och defekta produkter, som ej kan gå till försäljning vid inköp.

<sup>10</sup> <https://www.eazystock.com/sv/blogg-sv/vi-nystar-upp-eoq-for-partihandelsforetag/> [01.12.19]

<sup>11</sup> <https://www.silf.se/tjanster/ordlista-for-inkop-och-logistik/> [05.01.2020]

<sup>12</sup> Sid 108 - Oskarsson, Aronsson, Ekdahl (2013), *Moden Logistik*, Liber

<sup>13</sup> <https://sv.wikipedia.org/wiki/Kalkylr%C3%A4nta> [05.01.2020]



Figur 5: Lagersaldo över tid, med genomsnittligt minimumsaldo före påfyllning, vilket är det beräknade säkerhetslagret.

## 2.6 Inventory management

Teorin kring inköpsfrekvens går in på Inventory Management. Inventory management (IM) handlar om hur man får till en optimal lagerhållning, till exempel genom att använda sig av rätt inköpskvantiteter, vilket behandlas i kapitel 5.1. Enligt Virto Commerce<sup>14</sup> innehåller ett framgångsrikt IM-koncept följande punkter (här översatt och sammanfattat):

- Bestämma rätt inköpskvantiteter
- Bestämma rätt pris på produkterna
- Sätta rätt tidspunkt för påfyllning av lager (re order point)

### 2.6.1 Re Order-point (ROP)

Re Order-point, här översatt som *beställningstidpunkt* är den tidspunkt då lagernivån har nått en kritisk nivå varvid inköp triggas. Beställningstidpunkten räknas ut enligt följande:<sup>15</sup>

$$\text{ROP} = \text{Demand during lead time} + \text{safety stock}$$

Översatt ungefär

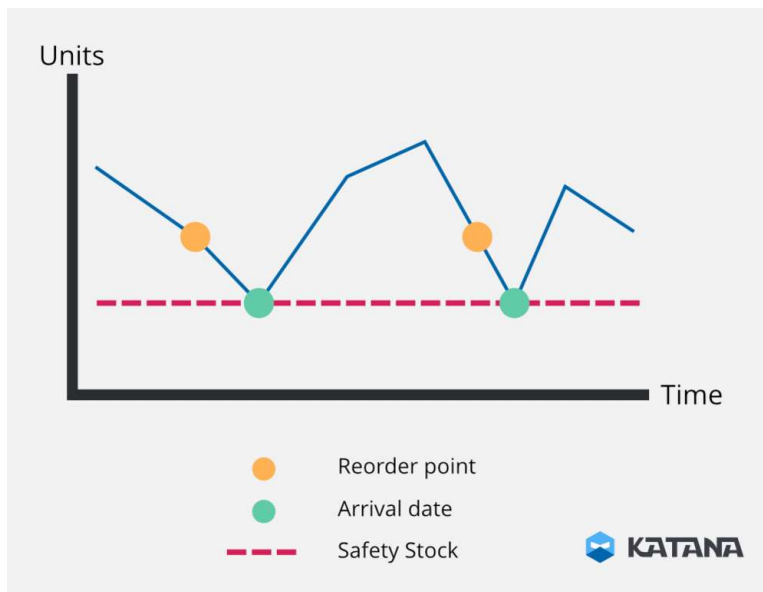
$$\text{ROP} = \text{Efterfrågan under leddiden} + \text{säkerhetslagret}$$

Figur 6 visualiserar ROP på en graf.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> <https://virtocommerce.com/glossary/what-is-inventory-management> [01.02.2020]

<sup>15</sup> <https://www.shipbob.com/blog/reorder-point-formula/> [01.02.2020]

<sup>16</sup> <https://katanamrp.com/blog/what-is-reorder-point-and-reorder-point-formula> [01.02.2020]



Figur 6: Visualisering av ROP.

## 2.7 Produkters lönsamhet

”Product Profitability” (produktlönsamhet) kan definieras enligt följande: ”the amount of profit that a particular product or service makes in a particular period”.<sup>17</sup> Det finns ett stort antal nyckeltal som kan användas för att indikera lönsamheten av en produkt. Man kan alternativt se produkter som avkastningsobjekt och på så sätt använda sig av nyckeltal från finansbranschen. Två relevanta nyckeltal i sammanhanget följer.

### 2.7.1 Rol – Return of Investment

Return of Investment, översatt avkastning på investeringen, ger ett mått på vilken avkastning som genereras av investerat kapital. Några fördelar med att använda ROI som lönsamhetsindikator är:<sup>18</sup>

- **Lätt att jämföra olika investeringsmöjligheter.**<sup>19</sup>  
Med Rol är det lätt att jämföra och rangordna produkterna som företaget internt har, och även potentiella produkter som ännu inte finns i sortimentet. D.v.s. företaget kan analysera nya investeringar (även aktieutdelningar och dylikt), och jämföra dessa med de löpande ”investeringarna”, d.v.s. produkterna, som företaget har.
- **Ett överskådligt sätt att undersöka hur kapitalet förräntar sig.**  
Måttet relaterar nettovinsten gjord i förhållande till investeringen, och är i sin essens ett incitament att optimera avkastningen av det investerade kapitalet. Detta är till syvende och sist poängen med företaget och med Rol i förgrunden tillsynliggörs detta.

En nackdel med att använda sig av Rol:<sup>20</sup>

<sup>17</sup> <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/product-profitability> [23.02.20]

<sup>18</sup> <http://www.yourarticlelibrary.com/accounting/return-on-investment-roi-advantages-and-disadvantages/52928> [02.02.20]

<sup>19</sup> <https://smallbusiness.chron.com/strengths-weaknesses-return-investment-3420.html> [02.02.20]

<sup>20</sup> <https://smallbusiness.chron.com/strengths-weaknesses-return-investment-3420.html> [23.02.20]

- **Man tar ej hänsyn till absoluta belopp.** En investering på 1 kr som genererar 2 kr i intäkter, har ett RoI på 100%, medan en investering på 5000 kr som genererar 8000 kr i intäkter, har en RoI på 60%. Den andra investeringen är långt mer vinstgivande i riktiga tal.

RoI Beräknas enligt följande:<sup>21</sup>

$$\text{RoI} = (\text{intäkter} - \text{kostnad för sålda varor}) / \text{kostnad för sålda varor} \quad (\text{Formel 2})$$

### 2.7.2 Täckningsbidrag marginal per timme

Täckningsbidrag per timme ger ett mått på hur stort täckningsbidrag som genereras av den enskilda produkten per timme. Täckningsbidrag i sig kan förklaras enligt följande: "Täckningsbidrag (TB) är ett nyckeltal som visar med hur mycket en viss produkt bidrar till att betala kostnader som är gemensamma för alla produkter."<sup>22</sup>

Täckningsbidrag per timme är ett mått som med fördel kan användas i företag där det råder en begränsning i kapital,<sup>23</sup> detta eftersom nyckeltalet tydligt anger hur mycket en skild produkt per tidsenhet stöttar den övriga verksamheten ur en kassaflödessynpunkt.

Nyckeltalet räknas ut enligt följande:

$$\text{Täckningsbidrag per timme} = \text{Täckningsbidrag} / \text{tidsspann av försäljning i timmar} \quad (\text{Formel 3})$$

Där Täckningsbidrag<sup>24</sup> = Särintäkter – Särkostnader

## 2.8 Beräkning av inköpskvantiteter (Rush Trading)

Rush Trading (Fallstudieobjekt) beräknar inköpskvantiteten I per produkt, enligt följande formel:

$$I = x1 - x2 \quad (\text{Formel 4})$$

Där

x1 = Total antal sålda enheter senaste tre månaderna (från aktuellt datum).

x2 = Lagersaldo av produkt.

Med denna enkla formel köper man in ett lager som ska motsvara ungefär tre månaders försäljning (hädanefter "tremånaderslager" benämnt).

<sup>21</sup> <https://support.google.com/google-ads/answer/1722066?hl=sv> [01.02.2020]

<sup>22</sup> <https://vismaspcs.se/ekonomiska-termer/vad-ar-tackningsbidrag> [01.02.2020]

<sup>23</sup> [https://saylordotorg.github.io/text\\_managerial-accounting/s10-05-using-a-contribution-margin-wh.html](https://saylordotorg.github.io/text_managerial-accounting/s10-05-using-a-contribution-margin-wh.html) [09.02.20]

<sup>24</sup> <https://sv.wikipedia.org/wiki/T%C3%A4ckningsbidrag> [09.02.2020]

## 3. Metod och tillvägagångssätt

### 3.1 Fallstudie

Detta arbete kommer att baseras på en fallstudie, en s.k. "case study", så det föreligger ett objekt som ska studeras. Yin<sup>25</sup> skriver följande, om det fall där en fallstudiebeskrivning är väl tillämpbar - "an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon (the 'case') in depth and within its real-world context". Eftersom ett praktiskt studieobjekt (Rush Trading) föreligger, verksamt i en samtidig affärssituation/kontext (Onlinehandeln i Europa), är valet av fallstudie som forskningsmetod naturlig.

Det förekommer relativt lite litteratur inom det valda området av importföretag inom startup-sfären, samtidigt som denna sektor av små och medelstora importföretag har blivit allt större och därför kan ses som viktig. Problemen som föreligger kan antas se annorlunda ut än vad som oftast fokuseras på i litteraturen, som inom inköp oftast riktar sig till större företag, och handlar om att t.ex. vårda leverantörsrelationer och säkerställa lagerhållning, vilket inte är de viktigaste punkterna att fokusera på vid utvecklingen av en tillväxtbaserad inköpsstrategi.

### 3.2 Val av fallstudie

I detta arbete studeras en verksamhet – alltså endast ett objekt kommer att undersökas. Detta\* på grund av att arbetets omfång ska kunna hållas inom rimliga gränser, men också för att det blir svårt att utveckla en träffande inköpsstrategi till flera olika företag. Dock ska metodiken vid utvecklingen av inköpsstrategin kunna vara generaliserbar.

Fallstudiemetoden kan enligt Yin delas upp i tre olika typer enligt följande:

- **Förklarande fallstudie.** Dessa fokuserar på att undersöka fenomen i riktiga sammanhang, och vill svara på frågor som "hur" och "varför".
- **Beskrivande fallstudie.** Syftar till att analysera kulturella fenomen.
- **Utforskande fallstudie.** Syftar till att finna svaret på frågor som "vad" och "vem".<sup>26</sup>

Detta arbete kommer av de ovanstående alternativen att använda sig av en förklarande fallstudie, och på så sätt kunna besvara frågor som hur och varför genomförs inköpen hos Rush Trading, för att sedan kunna utveckla en bättre inköpsstrategi. Enligt Noor<sup>27</sup> är "förklarande forskning" användbar när processer i företag analyseras.

### 3.3 För- och nackdelar med fallstudier

En fördel av en case study är att man kan få insikt i nya fenomen, som annars är svåra eller omöjliga att få inblick i.<sup>28</sup> På så sätt är det en forskningsmetod som är bra tillämpbar på unika situationer. Detta kan dock slå över i att forskningsmetoden blir alltför specifik och att resultatet därför ej är tillämpbart i andra situationer.<sup>29</sup>

Det är ett starkt argument mot att använda sig av en fallstudie eftersom det indikerar att metoden är ovetenskaplig och inte medför sig något av värde för andra företag än själva fallstudieobjektet. Eftersom förbättringsförslagen är specifikt utformade för fallstudieobjektet kommer de inte att kunna tillämpas av andra företag.

---

<sup>25</sup> Robert K. Yin. (2014). *Case study research design and methods* (5th ed.), s.16.

<sup>26</sup> <https://research-methodology.net/research-methods/qualitative-research/case-studies/> [27.10.19]

<sup>27</sup> Khairul Baharein Mohd Noor (2008), "Case Study: A Strategic Research Methodology", s.2

<sup>28</sup> <https://www.universalclass.com/articles/business/a-case-studies-strengths-and-weaknesses.htm> [27.10.19]

<sup>29</sup> <https://www.universalclass.com/articles/business/a-case-studies-strengths-and-weaknesses.htm> [27.10.19]



Det som dock är generaliserbart är metoden som används för utvecklingen av dessa förbättringsförslag. Även de områden som det har fokuserats på, produktavkastning, lagerhållning o.s.v., är områden som är relevanta för alla företag som säljer produkter. Själva tillvägagångssättet för undersökningarna kan alltså användas av andra företag, även om de konkreta förslagen i sig inte kan användas.

En annan vanligt förekommande kritik mot fallstudier gäller till vilken grad forskaren som gör arbetet är objektiv. Punkten kring forskarens bias är här extra relevant, då författaren samtidigt är företagsledare för Rush Trading. För att stävja detta bias i största möjliga mån, ska antaganden och slutsatser, om möjligt, alltid verifieras med andra vetenskapliga källor.

### 3.4 Genomförande

I detta arbete kommer så kallad "abduktiv slutledning"<sup>30</sup>, med svag lutning åt det induktiva hållet, att användas som metod. Detta innebär att teorin kommer att baseras på de faktiska undersökningarna kring fallet Rush Trading och därefter bilda teori (**induktiv slutledning**). Parallellt med det kommer dock även inköpsfunktionen att analyseras ur ett rent teoretiskt perspektiv (**deduktiv slutledning**) för att undvika företagsspecifik partiskhet.

Anledningen till detta metodval är att all data kring Rush Trading är fullständigt känd och därav kan också en skräddarsydd lösning skapas, vilket är slutmålet med arbetet. På detta vis undviks också att, för fallstudiens syfte, irrelevanta data samlas in. Den deduktiva slutledningen används å sin sida för att se inköpsfunktionen med ett "utifrån"-perspektiv, och för att också ha möjligheten att hämta in nya perspektiv.

Arbetet delas upp i följande delar:

1. Beskrivning av Rush Trading.
2. Teorigenomgång.
3. Analys av insamlade data och förslag till ny eller förbättrad inköpsstrategi.

#### 3.4.1 Beskrivning av Rush Trading

Första delen av arbetet syftar till datainsamling från företaget. I denna del ska all inköpsrelevant data inhämtas och presenteras. När all data är insamlad ska \* nuvarande inköpsstrategin ("lekmannainköpsstrategin") klart definieras. De olika momenten ska brytas ner i submoment i högst möjliga grad, så att det blir lättare att identifiera guldklimparna i den nuvarande strategin, och därigenom även hitta de punkter där förbättring är nödvändig. Även strategins nuvarande mål ska presenteras.

#### 3.4.2 Teorigenomgång

När den nuvarande inköpsstrategin är känd, är nästa steg att utforska teorin kring professionellt inköp. Relevanta aspekter av denna datainsamling kommer att presenteras, för att senare kunna utvecklas till en konkret inköpsstrategi. Därutöver kommer även online-information att efterforskas, speciellt kring liknande case – d.v.s. inköp för små start-ups med litet kapital, där inköpsstrategin spelar en central roll.

---

<sup>30</sup> C. Andersson, M. Stenlund, "Inköpsstrategi – Leverantörsrelationer", Högskolan på Åland, 2017, s.10

### 3.4.3 Analys av insamlade data och förslag till ny eller förbättrad inköpsstrategi

Då de första delarna är avklarade, ska en ny eller reviderad inköpsstrategi föreslås. Denna ska innehålla rekommendationer som baserar sig på de rön som framkommit i undersökningen av det faktiska företaget. Denna strategi ska vara konkret och direkt tillämpbar.

## 4. Fallstudiebeskrivning Rush Trading

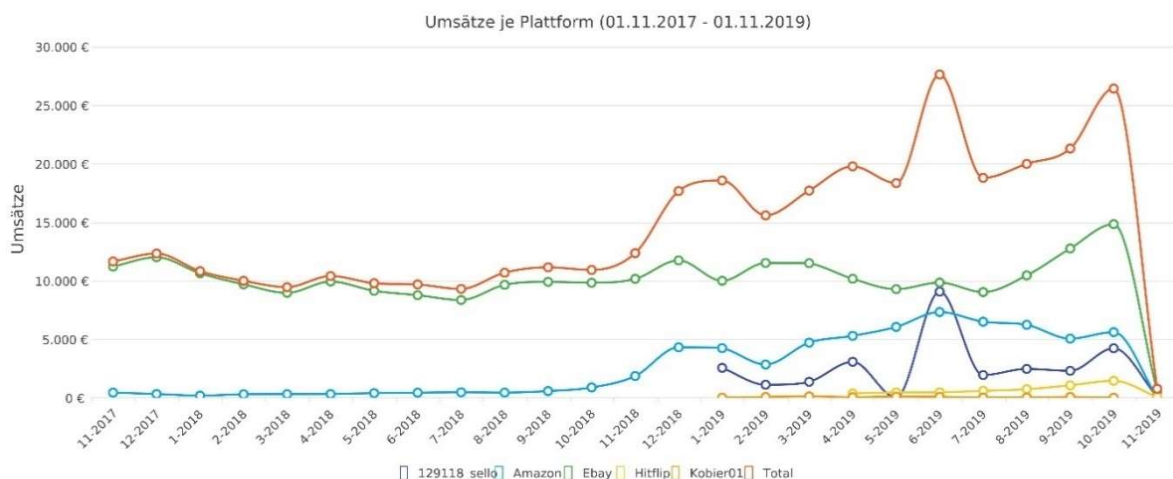
Rush Trading grundades i Berlin i maj år 2016 av Love Ossler, svensk maskiningenjörstudent från Malmö. Ossler har varit verksam på fulltid i företaget sedan januari 2017. Firman är en renodlad importbusiness. Varor importeras från i huvudsak Shenzhen, Kina, och säljs online. Tyskland är huvudmarknaden, men varorna säljs i hela världen. I oktober 2019 var 42% av kundbasen utanför Tyskland, och tendensen för denna siffra är stigande (se Appendix 1). Kapitalet inom företaget har successivt byggts upp genom de åren företaget har varit aktivt, från ett sparsamt kapital på 1000 euro. Då företaget inte har haft investerare eller andra typer av finansiärer i ryggen, har företaget varit tvunget att från början vara lönsamt.

Till en början såldes produkterna uteslutande på tyska Ebay. Sent under första verksamhetsåret började dock företaget använda sig av Afterbuy, ett OMS (Order Management System).<sup>31</sup> I ett OMS-system är det lättare att bedriva multi-channel försäljning, d.v.s. försäljning över flera olika marknadsplattformar samtidigt, så lagersaldo, fakturering o.s.v. allt sköts centralt genom OMS-systemet.

Efter OMS-integrationen på Afterbuy, började företaget efterhand att erbjuda sina produkter även på andra marknadsplattformar. Idag säljs produkterna på följande plattformar (domän / land):

- Ebay (de, it, fr, uk, au, com, es)
- Amazon (de, fr, uk, es, it, com, jp, mx, ca)
- Real (de)
- CDON (se)
- Rakuten (de)
- Allegro (pl)

Rush Trading har idag ca. 10 freelancers som arbetar deltid på företaget. Efter ett år utan tillväxt under 2018, tilltog tillväxten åter igen under slutet av året, se figur 7. Företaget har som mål att växa med 100% i organisk omsättning från år till år, och vidhålla en stabil vinstmarginal på 10%.



Figur 7: Omsättning uppdelat på de olika försäljningsplattformarna (hitflip är real, Kobier01 Rakuten, Sello är CDON), under perioden 01.11.17-01.11.19. Den gröna linjen visar den totala omsättningen.

<sup>31</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Order\\_management\\_system](https://en.wikipedia.org/wiki/Order_management_system) [01.12.19]

## 4.1 Affärsmodell

Som redan nämnts är företaget en renodlad importbusiness. Varorna köps in från Kina, för att sedan säljas i Europa och runt om i världen. Företaget har fram tills nu inte varit särskilt verksamt inom märkesuppbyggnad eller dylikt. Företaget har visserligen de egna märkena "MyCase" och "United Case", dessa kan dock ses som utan mervärde för kunden, då de är relativt okända.

Det som har premierats har varit snabb leverans och god kundservice till ett bra pris. Dessa faktorer är viktiga vid försäljning på bl.a. Ebay och Amazon, då de direkt påverkar "synligheten" (eng. visibility) av produkterna, i andra ord uttrycket, placeringen i sökresultaten. Detta i sin tur är den absolut viktigaste faktorn för att få till ett köpavslut.

Företaget handlar med lågprisartiklar, vars genomsnittspris (taget från företagens Paypal-Transaktioner för oktober 2019) ligger på ca. 6 Eur. Detta pris inkluderar leverans och moms. Därtill tillkommer provision på respektive marknadsplats, personalkostnader, hyra och andra kostnader. Det handlar alltså om att försöka nå upp till relativt stora försäljningsvolymerna, och samtidigt upprätthålla marginalerna, för att företaget ska kunna visa upp någon vinst att tala om. För att kunna nå upp till de stora volymerna inriktar sig företaget på att automatisera företagsinterna processer såsom listning av nya produkter (alltså uppläggning av nya online-erbjudande), lagerhållning online, prissättning med mera.

Genom att till exempel ha kunnat automatisera listningsprocessen har företaget kunnat lägga upp ett stort antal produkter samtidigt, vilket sparar in enorma mängder tid. Detta möjliggör dessutom att företaget kan ha ett relativt brett sortiment i förhållande till sin storlek, då det blir förhållandevis billigt att inkorporera nya produkter i sortimentet när själva listningsprocessen är automatiserad, och produkterna från början köps in till låga kvantiteter.

Företaget testar ofta nya typer av produkter. De nya produkterna köps först in till "sample"-kvantiteter, alltså små test-kvantiteter, för att testa marknaden. De produkter som visar sig sälja bra, köps sedan till större kvantiteter och bättre priser. På så sätt lyckas man testa marknaden för många olika sorters produkter, utan att behöva spendera ett alltför stort kapital på detta.

Den underliggande affärsmodellen bygger på att det finns ett obegränsat utbud av varor i Kina, och en enorm marknad, då man, om än med en varierande leveranstid, kan sälja varorna i hela världen. Fokus ligger därav på att med så stor sannolikhet som möjligt identifiera välsäljande varor, och att utan alltför höga kostnader, ta in dessa nya produkter i sortimentet, och testa försäljningen av dem.

Man vill fortsätta växa, genom att bredda sitt sortiment och bredda sin marknad. På den tyska marknaden är man redan etablerad, alltså inriktas fokus nu på att expandera till nya länder. (Det senaste landet i denna process är företagets inträde på Allegro, en polsk online marknadsplats med en 40%ig marknadsandel på den polska marknaden.<sup>32</sup>

## 4.2 Leverantörsstruktur

Företagets leverantörer kommer huvudsakligen från Alibaba.

Alibaba.com är en av de största online-marknadsplatserna i världen, och den största plattformen i världen för B2B (business to business). I juni 2019 rapporterades plattformen ha 755 miljoner aktiva användare.<sup>33</sup> Leverantörerna sourcas över Alibaba, genom att företaget letar efter liknande

---

<sup>32</sup> <https://www.export.gov/article?id=Poland-eCommerce> [03.11.19]

<sup>33</sup> <https://www.investopedia.com/articles/investing/062315/understanding-alibabas-business-model.asp> [10.11.19]

produkter som erbjuds på marknadsplatsen. Produkterna som företaget handlar med erbjuds i de flesta fall av flera olika företag.

Rush Trading arbetar huvudsakligen med kinesiska tradingföretag, och i mindre grad direkt med fabriker. Dessa tradingföretag erbjuder visserligen inte lika låga priser som fabriker, men har ofta engelskspråkig personal och, vad som är desto viktigare, de är villiga att handla med lägre kvantiteter.

Fabriker brukar ha en MOQ på minst 100 och ofta 500-1000 enheter per produkt. Tradingföretagen däremot handlar ofta till en MOQ på 10, och ibland har de ingen MOQ överhuvudtaget. Företaget har ett genomsnittslagersaldo på ca. 6 enheter per produkt. Med detta låga tal i åtanke blir det desto klarare varför företaget handlar mer tradingföretag. Man vill helt enkelt undvika en alltför stor kapitaluppbinding i lagret.

Sourcingen av nya leverantörer sker vid behov, eller vid aktualisering av priser. Då varorna erbjuds av många olika företag ger det en möjlighet att förhandla om priserna, och då Rush Trading för samtal med flera olika leverantörer samtidigt, kan deras offerter ställas emot varandra. På så sätt kan man uppnå ganska bra priser även hos tradingföretagen, även om de inte ligger i nivå med fabrikspriserna naturligtvis.

Vissa av leverantörerna som företaget arbetar med har funnits sedan start, men de flesta har blivit utbytta. Det finns ett visst förtroendekapital bland ett par enstaka leverantörer, med det har ingen större inverkan på företagets leverantörsstruktur. Tradingföretagen handlar i slutändan med produkter som kan hittas på flera håll, varvid tillgången är obegränsad. Alltså finns det inget starkare incitament än pris vid valet av leverantör.

I skrivande stund (november 2019) uppgår antalet leverantörer till mellan 10-15 stycken. Huvudleverantörerna, varifrån ca. 80% av produkterna inköps, är 3 stycken.

#### 4.3 Utmaningar för Rush Trading

Ur företagets perspektiv känns den allt starkare konkurrenssituationen som nämndes i inledningen av arbetet av, bland annat i form av lägre snittpriser och lägre visningar per annons och hur ofta företagets produkter kommer upp i sökresultaten på de olika marknadsplattformarna.

Summan av en pressad konkurrenssituation och högre indirekta rörliga kostnader gör att affärsmodellen har blivit svårare att implementera framgångsrikt under de tre år som Rush Trading har varit aktivt. Visserligen har omsättningen fortsatt att öka, med en omsättningsökning på ca 101 % från juli 2018 (9295 EUR) till juli 2019 (18 711 EUR) (se Figur 7, där orderdata från Afterbuy blivit exporterad).

Vad som dock är intressant att anmärka på i sammanhanget är att expansionen skett genom att företaget har börjat att sprida sin försäljning på flera olika marknadsplattformar, snarare än att produktsortimentet i sig har gett större avkastning. I Figur 7 kan man se att omsättningen på Ebay har gått sidledes under ett helt år – detta trots att antalet produkter i sortimentet har ökat kraftigt. Antalet produkter i sortimentet, låg vid 03.08.18 på 2190 st. Ett år senare, 03.08.19, var antalet produkter i sortimentet 4585. Ökningen av antalet produkter blir då  $4585/2190 - 1 * 100 \approx 109 \%$ . Antalet produkter har alltså ökat kraftigt, samtidigt har omsättningen på Ebay inte rört på sig mycket. Som ett mått på konkurrensen, används internt Ebay-omsättningen, eftersom företaget där har varit fullt aktiv sedan start och genom att följa Ebay utvecklingen, exklusive försäljningen på andra plattformar, kan man se hur väl produktsortimentet presterar. Då man dubblat antalet produkter i sortimentet, samtidigt som Ebay-omsättningen bara rört sig marginellt, utgår man från att

konkurrensen har ökat, eftersom omsättningen per produkt har rört sig nedåt, samtidigt som marknaden har växt med 5-10% per år.

För att Rush Trading även framåt ska kunna fortsätta att visa upp tillväxt, måste därmed inköpsstrategin som företaget har optimeras, så att vinst även fortsatt, med mer pressade marginaler, kan genereras. Inköpsstrategin spelar i detta fall en central roll.

#### 4.4 Rush Tradings nuvarande inköpsstrategi

Eftersom externt kapital i företaget inte föreligger, samtidigt som man har rätt snäva marginaler, föreligger en stark kapitalinskränkning, och en automatisk anpassning efter företagets kassaflöde. Den nuvarande inköpsstrategin har utvecklats naturligt med denna begränsning som ständigt närvarande och bakomliggande faktor. Strategin kan delas upp i följande tre områden, som anses viktiga.

##### 4.4.1 Frekvens av inköp

Från att firman grundades i 2016 fram till dagens datum (27.10.2019) har företaget köpt in nya produkter då kapital har varit tillgängligt. Med andra ord, det har förekommit en stor oregelbundenhet i när nya produkter har köpts in. Huvudsakligen har det dock varierat mellan 1-3 månader mellan inköpen. En kontinuerlig frekvens är önskvärd, men har med den nuvarande inköpsstrategin inte varit möjlig.

##### 4.4.2 Inköpskvantiteter

Inköpskvantiteterna har bestämts på basis av vad som sålts den senaste månaden / senaste tre månaderna (se kapitel 2 för hur inköpskvantiteterna räknas ut). Inköpskvantiteterna brukar motsvara ungefär så att nuvarande lager tillsammans med inköps kvantitet motsvarar försäljningssumman de senaste tre månaderna.

Förr har det tillgängliga kapitalet använts till att först och främst fylla på lagersaldo till behövande produkter. Gällande de större produktserierna (d.v.s. en viss typ av design) har det dock förekommit en naturlig prioritering i form av större fokus på de större serierna. Det kapital som blivit över har sedan investerats i nya produkter. Sedan början av 2019 har det dock skett en förändring – en fast summa på 1000 USD används vid varje ny leverans till att investera i nya produkter. Det kapital som blivit över har allokerats till bestående produkter. Denna nya strategi grundar sig på antagandet att nya produkter som tas in överlag säljer bättre och har bättre avkastning än bestående produkter, då valet av vilka produkter som tas in har förbättrats.

#### 4.5 Ny inköpsstrategi

Efter beskrivningen av Rush Tradings verksamhet, är det några faktorer som utkristalliserar sig som viktiga vid utvecklingen av den nya inköpsstrategin. I det här fallet är följande faktorer av intresse att undersöka:

1. När ska produkter köpas in? Alltså hur ska inköpen periodiseras på bästa sätt och hur ska detta anpassas efter köpta lagernivåerna.
2. Vilka inköpskvantiteter är lönsammast?
3. Vilka produkter ska köpas in. Under denna punkt blir det intressant att undersöka vilka produkter som är vinstgivande, hur snabbt dessa säljer, derivatan av deras försäljningssiffror och annat som kan tänkas påverka en produkts avkastning.

## 5. Resultat och diskussion

Det har uppmärksammats huvudsakligen tre områden som är viktiga för att Rush Trading ska kunna förbättra sin inköpsstrategi: Bestämning av Dessa områden är starkt förknippade med hur lönsamma produktinköpen är, och hur bra avkastning produkterna genererar.

Att bestämma rätt inköpskvantiteter är viktigt för att undvika utförsäljning av produkter, samtidigt som man vill undvika överlager och låst kapital. Rush Trading har som mål att ha ett, ur kvantitetssynpunkt, skräddarsytt lagerbestånd. Man har visserligen inte haft stora problem med överlager, då man som regel köper in små kvantiteter. Däremot har Rush Trading erfarenhet av för tidig utförsäljning av säljande produkter. Problemet med detta är att vid en utförsäljning visas inte längre produkten i sökresultaten. När varan kommer i lager är den tidigare bra positionen i sökresultaten förlorad och det finns inga garantier för att positionen någonsin kommer att intas igen.

När det gäller inköpsfrekvensen, så är detta en viktig faktor i form av inköpskostnader, då fraktkostnaderna från Kina utgör en relativt stor del av de totala inköpskostnaderna. Det är känt att dessa står för en stor del av inköpskostnaderna, men det är inte analyserat hur dessa kostnader eventuellt kan påverkas.

Som sista huvudsakligt fokusområde har produktlönsamhet undersöks. Då Rush Trading har ett stort antal produkter i sitt sortiment och ett begränsat kapital är det viktigt att kapital fördelas till de produkter som har bäst intjäningsförmåga, så att man genererar ett bra kassaflöde. Ett bra kassaflöde öppnar upp möjligheter för nya investeringar och därigenom mer tillväxt. Detta på så sätt i direkt relation till en tillväxtbaserad inköpsstrategi, som inte är möjlig, utan en form av intern prioritering av produkter.

Dessa tre områden ses som grundpelare i en tillväxtbaserad affärsstrategi. En djupare genomgång inom var och en av dessa punkter följer.

### 5.1 Inköpskvantiteter

Inköpskvantiteter är en viktig punkt i en tillväxtbaserad inköpsstrategi. De inköpta kvantiteterna påverkar bland annat hur mycket dött kapital (upplåst i produkter) finns i företaget, och det påverkar också produkternas positioner i sökresultaten negativt, vilket för med sig lägre intäkter.

Rush Trading har sin ROP (reorder-point) då ca. 1,5 månaders försäljnings lager återstår (detta är **tröskelvärdet** för en trigger av ett inköp). Anledningen till detta är att företaget normalt sett gör inköp en gång i månaden. Vid det gällande tröskelvärdet som trigger räknar man i normalfall med att kunna få hem en produkt i lagret innan den säljs slut. Den normala ledtiden från beställning i Kina till leverans är ca. 3 veckor till lagret i Berlin.

Samtidigt beräknas ett tremånadslager inte vara stort nog för att låsa upp alltför mycket kapital i lager. Som tidigare nämnts råder en relativt stark kapitalbegränsning i företaget, varför man måste vara försiktig med kassaflödet. Därutöver är efterfrågan för den enskilda produkten kraftigt flyktig varför Wilsonformeln inte går att använda med bra resultat. Enligt företaget har det förekommit lagersaldon på 10-20 stycken som har lagrats i två år, utan att en enda enhet har sålts, för att sedan säljas slut på en vecka, genom ett oväntat upplyft i sökresultaten, som kan ske på grund av många olika anledningar (t.ex. att många konkurrenter vid en tidpunkt lider av lagerbrist). Ett litet lager blir alltså önskvärt, då man slipper att i sådana fall binda upp kapitalet där det inte omsätts. Ett tremånadslager blev alltså kompromissen mellan en tillräcklig lagerhållning, samtidigt som man inte håller allt för stort lager.



Rent praktiskt sköts detta via företagets egenprogrammerade Excelapplikation "Purchase List Program", som genererar en lista av alla produkter som ligger under den kritiska nivån. Själva outputen av programmet kan ses i Figur 6.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
stocklocation_1	Artikelnummer	Name	BUY	Bestand	isFBA	N1 (last 2 weeks)	N2 (last month)	N3 (last 2 months)	N4 (last 6 months)	N5 (last year)	Last sale date
1177	1401010400	2x Tempered Glass for Apple iPhone 7 / 8 - Clear		20	3	32	39	70	131	169	09.12.2019 08:00
596	1401010800	2x Tempered Glass for Apple iPhone X / 10 - Clear		29	4	12	32	49	83	125	08.12.2019 15:30
1040	1401032900	2x Tempered Glass for Sony Xperia M2 - Clear		6	1	0	6	8	10	10	18.11.2019 11:36
622	1401062000	2x Tempered Glass for Huawei Honor 6x (2016) - Clear		3	3	2	2	7	15	39	29.11.2019 14:21
536	1401064800	2x Tempered Glass for Huawei P20 - Clear		5	0	0	3	11	17	50	21.11.2019 13:46
876	1401067200	1x Tempered Glass for Huawei Honor 7A - Clear		0	3	1	1	3	7	7	25.11.2019 08:56
642	1401102000	2x Tempered Glass for Xiaomi Redmi 4A - Clear		2	3	0	3	7	12	24	24.11.2019 15:39
655	1401110200	2x Tempered Glass for OnePlus 5 - Clear		0	0	0	0	0	12	52	11.08.2019 22:51
535	1401160200	2x Tempered Glass for Asus Zenfone 5 ZE520KL		3	4	3	3	3	13	37	29.11.2019 23:17
474	1401180400	1x Tempered Glass for ZTE Axon Elite - Clear		0	1	0	0	0	4	4	24.08.2019 18:08
485	1401200100	1x Tempered Glass for Samsung Galaxy Alpha G850 - Clear		0	3	0	2	3	8	8	10.11.2019 11:00

Figur 8: Purchase List Program output. Källa Rush Trading.

I outputen (Figur 8) ses både produktdata och försäljningsdata. Kolumn E anger det nuvarande lagersaldot, och kolumn G-K anger försäljningsvolymerna under olika perioder (två veckor tillbaka, en månad tillbaka o.s.v.).

Med hjälp av denna output görs sedan en manuell bedömning av varje produkt, som i ett ungefär motsvarar formeln för I ovan, och en inköpskvantitet sätts i kolumn K. Inköpskvantiteten I avrundas uppåt till närmaste femtal, så att t.ex. 23 avrundas till 25, 8 till 10 o.s.v. Detta för att göra orderhanteringen lättare både för företaget och för leverantörerna.

### 5.1.1 Begränsningar i nuvarande strategi

Med de nuvarande inköpskvantiteterna har Rush Trading lyckats hålla en ganska säker lagernivå, utan att köpa in alltför stora kvantiteter. Dock så finns det önskemål på förbättringar i hur inköpskvantiteterna ska bestämmas. Följande viktiga punkter tas ej hänsyn till i nuvarande strategi:

#### 5.1.1.1 Försäljningsdata tre månader tillbaka är inte tillgängliga för varje produkt

I följande tre fall är informationen otillräcklig för att göra en bedömning med nuvarande strategi:

1. Produkt är ny och har inte funnits i det erbjudna sortimentet under tre månader än.
2. Produkt har slutsållts under de tre månaderna och inte funnits i lager under hela perioden.
3. En kombination av 1 och 2.

I dessa fall bedöms inköpskvantiteterna fortfarande baserat på hur mycket som sålts senaste perioden. Detta ger ofta en missvisande bild av hur mycket som egentligen borde köpas in.

**Exempel:** En ny produkt har under senaste tremånadersperioden publicerats och lagersaldot på 10 enheter har sålts slut under 7 dagar. Vid nästa inköpstillfälle analyseras tillgängliga försäljningsdata, vilket visar på en försäljning av 10 enheter senaste perioden (senaste tre månaderna), varför lagret återigen kommer att fyllas på med 10 enheter. Försäljningstakten i detta fall är dock  $10 / 7 = 1,43$  enheter / dag. Detta motsvarar  $90 * 1,43 = 129$  enheter under en tremånadersperiod (90 dagar). 10 enheter är alltså i underkant, om man extrapolerar försäljningen till en tremånaderstakt.

#### 5.1.1.2 Företaget tar inte säsongsvariationer i beaktande

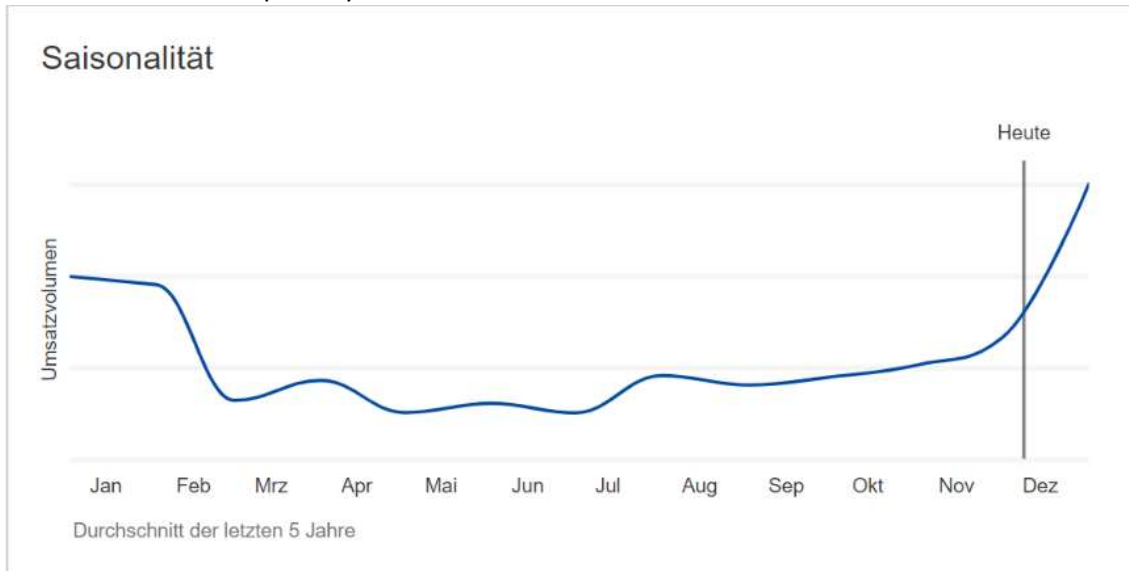
När det gäller säsongsvariationen så är det lämpligt att ta hänsyn till den allmänna omsättningen inom onlinehandel, då den varierar kraftigt utöver året. Enligt EcommerceIQ så genereras 40% av den totala omsättningen över året under oktober-december (data från 2016).<sup>34</sup> Detta stämmer väl överens med vad som har observerats hos Rush Trading, där starkaste försäljningsmånaden är

<sup>34</sup> <https://ecommerceiq.asia/seasonality-ecommerce-sales/> [19.01.20]



december, tätt följt av november och januari. (Data härifrån presenteras ej då omsättningen växer månadsvis, varvid datan blir mer svårtolkad – man märker dock en naturlig ökning i efterfrågan under dessa månader.)

Intressant är i detta fall även hur specifikt försäljningen av mobilskal varierar under året. Se Figur 9 för hur denna varierar på ebay.de efter årstid.



Figur 9: Genomsnittlig omsättningsvolym de senaste 5 åren på mobilskalsmarknaden (Ebay.de), utefter månad.<sup>35</sup>

Det finns en tydlig tendens till stark försäljning under november-början av februari, toppat av julförsäljningen i december. Under sommarmånaderna maj – juli är försäljningsvolymerna låga. Med detta i beaktande kan nuvarande inköpstrategi lätt ge missvisande info om det verkliga behovet.

**Exempel:** Ett inköp görs i början av februari. Rush Trading bestämmer I (inköpskvantitet) enligt formel 3. Försäljningsdata från de senaste tre månaderna visar på en stark försäljning från november, december och januari. Inköpen görs baserat på försäljningskvantiteterna under dessa tre månader. Dock föreligger den relativt svaga perioden feb – april. Som ses i Figur 9 så mer än halveras försäljningsvolymerna under dessa månader.

I ovanstående exempel finns det en risk för att lagerinköpen överdrivs och att man får ett överlager (i.e. för stort lager för den kommande perioden) bland många produkter. Problemet med detta är att man vid dessa tidpunkter låser upp kapital och därigenom genererar dött kapital som inte kan återinvesteras. Inför högsäsongen leder detta till att man inte har tillräckligt med lager för försäljningen. Behovet av produktinköp kan se mindre ut än vad det faktiskt är i t.ex. oktober-november vilket gör att man eventuellt inte fördelar kapitalet till produktinköp såsom man borde göra. Så kan till exempel de produkter som säljer mest eller har bäst avkastning vara slut i lager under delar av högsäsongen, vilket potentiellt påverkar den totala försäljningen negativt.

#### 5.1.1.3 Den mänskliga faktorn

För närvarande produceras en output av programmet Purchase List, varpå inköpskvantiteterna manuellt bestäms av inköparen. Detta tar mer tid och kan ge upphov till misstag, speciellt då företaget normalt sett köper in mellan 500-1000 olika produkter vid varje beställning.

<sup>35</sup> <https://www.ebay.de/sh/grw/sourcing-guidance/20349?site=EBAY-DE> [08.12.19]

### 5.1.2 Förbättringsförslag vid bedömning av lagerkvantitet

Innan förbättringsförslagen görs, stipuleras följande förutsättningar som specifikt gäller Rush Trading, och möjligtvis andra företag i samma storlek.

- I detta fall antas att kostnader relaterade till att placera order och lagerhållning är små nog för att försummas – d.v.s. **Ordersärkostnaden** = 0 (se kap. 2.3 om EOK). Detta antagande görs eftersom det inte finns en stor inköpsavdelning hos Rush Trading som innebär en väsentlig eller märkbar kostnad.
- Kostnadsänkningar som kan erhållas vid bulk-kvantiteter (kvantiteter som dramatiskt överstiger de vanliga inköpskvantiteterna) kommer att bortses ifrån, då detta i Rush Tradings fall inte skulle varit förenligt med affärsstrategin om att ha en skraddarsydd lagerhållning, och till de alla flesta produkter skulle det inte vara möjligt att köpa bulkkvantiteter p.g.a. försäljningssiffrorna för varje enskild produkt ej skulle kunna bära detta. Därav blir kostnaden per enhet linjär och varierar inte mellan olika inköpskvantiteter (normalspannet ligger mellan 10–100 enheter).
- En radikal förändring av inköpskvantiteterna rekommenderas inte, då företaget inte önskar sig detta, utan det handlar snarare om en förbättring av det föreliggande systemet.

Eftersom ordersärkostanden antas vara 0, och det föreligger en starkt varierande efterfrågan för varje enskild produkt, blir Wilsonformeln, som annars används av många verksamheter för att bestämma inköpskvantiteter, både olämplig (då den förutsätter en konstant efterfrågan, vilket ej stämmer både m.a.p. period sommar-vinter eller med den allmänt skakiga efterfrågan) och omöjlig att använda för att få ett resultat annat än 0 (då Ordersärkostnaden  $K$  sätts till 0, vilket generar 0 i output, formel 1 under 2.3. En radikal förändring av inköpskvantiteterna rekommenderas inte.

Vid ett stigande linjärt inköpspris  $p$ , spelar i teorin alltså inte inköpskvantiteten någon roll för hur lönsam inköpskvantiteten är. Inköpskvantiteterna bestäms alltså inte enligt lönsamhet, när det kommer till inköpspris, utan efter företagets policy, om att hålla inköpskvantiteterna så skraddarsydda som möjligt, utan att man säljer slut på lagret. Detta kommer vara den enda faktorn som tas hänsyn till.

#### 5.1.2.1 Extrapolering av försäljningsdata

I kapitel 5.1.1.1 beskrivs ett problem med bristfälliga data som förhindrar en realistisk bedömning av lagerpåfyllnadsbehov. Bland de produkter som har bristfälliga data kan extrapolering av tillgängliga data användas för mer träffsäkra bedömningar av behov.

I fall där data från tre månader inte finns tillgängliga, extrapoleras den data från den i tid begränsade försäljningsperioden, till tre månader. Extrapoleringen kan ske enligt formel 2:

$$Oq = 90 \cdot I/n, 1 \leq n \leq 90 \quad \text{där} \quad \textbf{(Formel 2)}$$

$Oq$  = Orderkvantitet (Order Quantity)

$I$  = Inköpskvantitet (Formel 3)

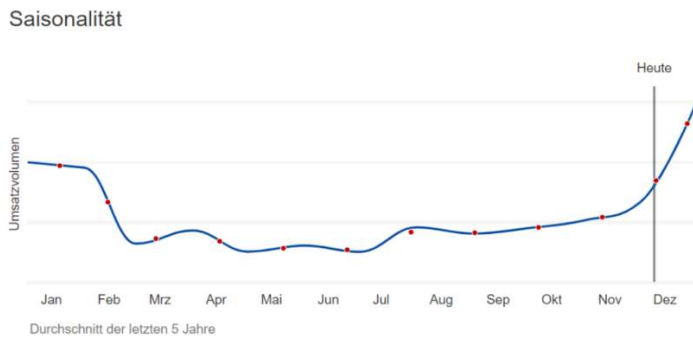
$n$  = Antalet dagar produkten har legat ute till försäljning

Specialfallet  $n = 0$  (produkten har ännu inte legat ute till försäljning) genererar en output endast om lagersaldo ( $x_2$  i formel 3) är 0. I detta fall sätts  $Oq$  till 10, som är bolagets baskvantitet för nya produkter.

### 5.1.2.2 Beakta säsongsvariationer

Säsongsvariationers effekter på marknaden diskuteras i kapitel 5.1.1.2. P.g.a. svårigheter att hitta data som motsvarar företagets egna erfarenheter vid försäljningsvariationerna under året, och att Ebays data från figur 8 motsvarar företagets egna erfarenheter av en stark försäljning i nov-jan, och en särskilt svag försäljning i maj-jul, kommer denna graf att användas för att beakta säsongsvariationerna. Ebay har vid kontaktförsök dock ej kunnat dela med sig av de siffror som grafen är baserad på. På grund av detta har ett grafanalyserverktyg använts för att läsa av grafen.<sup>36</sup>

Genomsnittsvärdena, månad för månad, har plottats på grafen i Figur 10.



Figur 10: Genomsnittsvärdena plottade på Figur 6 med hjälp av en grafanalyserare, månad för månad, samt exporterade värden i tillhörande tabell.

Ur den exporterade tabellen kan ses de beräknade genomsnittsvärdena för de intressanta perioderna, då försäljningen avviker som mest. För perioden nov-jan ses en försäljning som är ca 82% över årets genomsnitt. Under perioden maj-jul å andra sidan ses en försäljning som är ca 44% lägre än årets genomsnitt. Med dessa siffror i åtanke rekommenderas det att under perioden okt-dec (ledtiden beräknas vara ca. en månad vid beställning, inköp inför november görs i oktober, inköp till december görs i november o.s.v.) öka inköpskvantiteterna med en **säsongsfaktor** på maximalt 1,82. I perioden apr-jun å andra sidan rekommenderas inköpen att multipliceras med en säsongsfaktor på minimalt 0,62.

	x	y
Jan	1	1,93
Feb	2	1,33
Mar	3	0,72
Apr	4	0,68
Maj	5	0,56
Jun	6	0,54
Jul	7	0,83
Aug	8	0,82
Sep	9	0,91
Okt	10	1,08
Nov	11	1,69
Dec	12	2,63
Genomsnittsvärde år		1,14
Genomsnittsvärde Nov-Jan		2,08
Skillnad genomsnittsvärde år		82,27%
Genomsnittsvärde Maj-Jul		0,64
Skillnad genomsnittsvärde år		-43,78%

Sammanfattningsvis föreslås att Oq (från formel 2) utvidgas till OqS (Orderkvantitet Säsongsjusterad), där:

$$OqS = Oq * S \quad \text{(Formel 4)}$$

Oq = Order quantity (formel 2)

S = Säsongsfaktor.

Säsongsfaktorn varierar utöver året så att:

$$S (\text{Okt-Dec}) = 1,82$$

$$S (\text{Apr-Jun}) = 0,62$$

$$S (\text{Övriga månader}) = 1$$

<sup>36</sup> <https://apps.automeris.io/wpd/> [01.12.19]

### 5.1.2.3 Reducera problemet med den mänskliga faktorn

I kap. 5.1.1.3 beskrivs problemet med att inköparen eventuellt kan göra misstag vid orderläggning av ett stort antal produkter. För att undvika misstag i beställningsprocessen som beror på inköparens tolkning av försäljningsdata, rekommenderas man att i programmet "Purchase List" implementera Formel 4, som automatiskt räknar ut de kvantiteter som rekommenderas att köpas in. Formel 4 måste bli kompletterad med de praktiskt möjliga inköpskvantiteter som gäller hos leverantörerna. Rush Trading köper in sina produkter i tiotal. Detta villkor Recommended Order Quantity (ReOq)

$ReOq = OqS$ , där  $OqS$  alltid avrundat uppåt till helt 10-tal. **(Formel 5)**

Anledningen till att ReOq alltid rundas uppåt, är att kvantiteterna redan är relativt magra. Att runda nedåt är därmed inget alternativ, då ett lager som håller under 3 månader är otillräckligt. Genom att implementera Formel 5 i Purchase List program, kan Rush Trading därmed få färdiga inköpskvantiteter av programmet, istället för att inköparen bestämmer. Detta utradar risken för slarvfel i det här momentet av inköpet, förutsatt att algoritmen blir korrekt definierad.

## 5.2 Inköpsfrekvens

Inköpsfrekvensen är en viktig faktor för en tillväxtbaserad inköpsstrategi då den har en direkt inverkan på inköpsmängder och därigenom på varuinköpskostnaderna. Rush Trading har sett fraktkostnaderna utgör ca. 20-30% av de totala inköpskostnaderna. Välkänt är att fraktkostnader går ner vid högre fraktvikt, detta var alltså en punkt som var intressant att undersöka.

Nuvarande görs inköp cirka en gång i månaden, då kapital finns tillgängligt för en nybeställning, varvid man fyller på hela lagerbeståndet. Vid månader av begränsat kapital sker inga inköp. Det saknas en djupare analys i om detta är en lönsam strategi.

Det nuvarande systemet kan definieras som ett „periodbeställningssystem”, vilket på Effso.se definieras som "ett beställningssystem där beställningsperiodiciteten är enhetlig, men orderkvantiteten tillåts variera utefter historisk eller prognostiserad efterfrågan".<sup>37</sup>

En väsentlig begränsning i flexibiliteten har varit att kapitalet ofta inte räcker till för att göra inköp när man vill, varför man inte har optimerat denna funktion. Här är det dock viktigt att påpeka, att kapitalet inte räcker till för att fylla på *hela* lagret varje månad. Hur man kan möjliggöra en intern prioritering undersöks i kapitel 5.3. Med detta i beaktande, kan man flexibla välja när och hur man beställer produkter – under tider av starkare kapitalbegränsning väljer man endast bort en större del av de olönsammare produkterna.

### 5.2.1 Begränsningar i nuvarande strategi

Den huvudsakliga begränsningen utav den nuvarande periodiseringen är att den ej är baserad på en analys utan i grova drag baserar sig på tröskelvärdet för trigger av inköp, d.v.s. 1,5 månader innan utförsäljning vid genomsnittlig efterfrågan de senaste 3 månaderna.

Det saknas en klar analys hur kring detta påverkar företagets kostnader, samt i om detta är tillräckligt för att upprätthålla lagernivåer och undvika överlager. Det kan dock identifieras två konkreta exempel varvid man skulle kunna genomföra förbättringar.

#### 5.2.1.1 Otillräckligt tröskelvärde – beställningsintervall förhållande

För att undersöka hur lagerkapaciteten upprätthålls vid nuvarande system, undersöks ROP (Re Order point), kap. 2.6.1. ROP beräknas enligt följande formel:

---

<sup>37</sup> <https://tools.effso.se/artiklar/logistik-for-inkopare/> [12.04.20]

ROP = Efterfrågan under leddtiden + säkerhetslagret **(Formel 6)**

Rush Trading håller inget säkerhetslager, och i beräkningen av ROP sätts "Safety Stock" till 0, för samtliga produkter. Eftersom det inte finns ett säkerhetslager så är produkten helt slutsåld när leddtiden har löpt ut. (Anledningen till att Rush Trading inte har ett säkerhetslager är att det skulle bli för dyrt enligt företaget i nuläget, och medföra en engångskostnad grovt räknat på ca. 25 000 EUR (lågt räknat på en genomsnittlig anskaffningskostnad är ca 1 EUR per produkt, fördelat på ca. 5000 aktiva produkter (02.01.2020), 5 enheter per produkt i säkerhetslager). Att införa ett säkerhetslager kommer alltså vara en åtgärd som här ej betraktas.) ROP motsvarar i så fall "Efterfrågan under leddtiden", vilket motsvarar efterfrågan som man beräknar vid orderläggning i antalet sålda produkter under senaste tiden.

Leddtiden varierar mellan 3 – 7 veckor (standardleddtid från orderlägningsdatum har satts till 3 veckor, eftersom det har gällt under senaste året enligt Rush Trading). Utifrån detta kan 2 två gränsfall härledas, där man kan se om det nuvarande beställningsintervallet på 1 gång / månaden passar ihop med tröskelvärde för beställning på 1,5 månader:

- 1. Gränsfall 1 – Ledtid 3 veckor:** Beställning görs direkt efter att den enskilda produkten hamnar under sin triggerpunkt för beställning, d.v.s. triggerpunkten för den enskilda produkten sammanfaller med beställningsdatum.  
**Exempel:** Den månadsvisa beställningen görs 1 februari. Produkt X hamnar exakt på detta datum under sin triggerpunkt, och kommer ut som output i Purchase List Program, alltså produkten kommer att bli beställd. Ledtiden är 3 veckor från orderlägningsdatum, då detta är den normala leddtiden.
- 2. Gränsfall 2 – Ledtid 7 veckor:** Beställning görs exakt 4 veckor efter det att produkten har hamnat under sin triggerpunkt.  
**Exempel:** Triggern för beställning för produkt X blir utlöst 2 januari, precis efter förra beställningen gjordes (1 januari), och blev på grund av detta inte beställd under januari månad, utan kommer först med i februari månads beställning. Mellan 2 januari och 1 februari går det ca. 4 veckor. Efter beställningsdatumet tillkommer 3 veckor i leddtid. Den riktiga leddtiden (där väntetiden på ca. 4 veckor är inräknad blir i längsta fall ca. 7 veckor.

Av Gränsfall 2 framgår ett tydligt problem med tröskelvärde på 1,5 månader (6 veckor) - produkt X kommer att vara helt slutsåld under 1 vecka (leddtid 7 veckor > lagersaldo 6 veckor). En total utförsäljning bör undvikas, som tidigare nämnts, och förhållandet beställningsintervall-triggervärde för beställning påvisar här en tydlig brist.

#### *5.2.1.2 Leveranskostnaderna är inte analyserade*

Rush Trading är en importbusiness som huvudsakligen importerar lågprisvaror, och således är leveranskostnaderna från Kina till Tyskland en relativt stor del av produktpriset.

Under 2019 faller följande siffror ut. De totala leveranskostnaderna (ca. 6600 Eur) uppgick till 21 % av kostnaderna för produkterna (ca. 31600 EUR – i denna summa är leveranskostnaderna inräknade). I och med att fraktkostnaderna är en stor del av produktpriset är det intressant att se om man kan minska dessa kostnader, utan att det får en negativ påverkan på företagets servicenivå.

Företaget använder som regel flygfrakt för sina leveranser. Samtliga leveranser (från mellan 10-15 olika leverantörer) samlas och skickas tillsammans. Fraktvikten brukar ligga mellan 300 - 500 kilo för leveranserna som skickas månadsvis.

Då leveranskostnaderna är beroende av vikt och volym, i den mån att större vikt och större volym ger lägre leveranskostnad per enhet, är detta också en faktor att beakta vid inköpsfrekvens.

### 5.3 Tänkbara förbättringar vid inköpsfrekvens

#### 5.3.1 Förslag till åtgärd mot problemet "Otillräckligt tröskelvärde – beställningsintervall"

För att motverka det fall att produkterna helt säljs ut, behöver Rush Trading genomföra en av två förändringar:

- Rush Trading höjer triggervärdet för beställning för var enskild produkt till minst 7 veckor, från 6 veckor. Vid ett tröskelvärde på 7 veckor kommer produkt X i gränsfall 2 att vara slut i lagret exakt på det datum som den nya beställningen ankommer.
- Rush Trading förkortar sitt beställningsintervall till högst 3 veckor. Äre beställningsintervallet 3 veckor så kommer den maximala ledtiden att minska till 6 veckor från 7 veckor. Även i detta fall kommer produkt X precis att gå ur lager då den nya beställningen ankommer, vid nuvarande triggerpunkt.

Vid ett förkortat beställningsintervall består det dock en risk att fraktkostnaderna per enhet höjs, eftersom fraktkostnad per enhet varierar med beställningsvolym. Därav ses en höjning av triggervärdet för beställning som en mer passande lösning.

#### 5.3.2 Förslag till åtgärd mot problemet "Leveranskostnaderna är inte analyserade"

Det finns huvudsakligen tre olika metoder att frakta på, mellan Shenzhen och Berlin<sup>38</sup> (alla summor i USD):

##### 1. Flygfrakt

**Ledtid frakt\*:** Ca 3-7 dagar

**Pris:**

Ca. 2-3 USD / kg (varierar utöver året)

Aiport Fee (lastning av produkter på flygplatsen): Ca. 140

USD / leverans

Clearance Fee (för exportpapper): 85 USD / leverans

**Extra avgifter\*\*:** Leverans från TXL Berlin till Lager genom Emotrans – företagets lokala speditör i Berlin - är ca 200 USD (inkl. handläggningsavgifter som tulldeklaration etc.)

##### 2. Tåg

**Ledtid frakt:** ca 14 dagar.<sup>39</sup>

**Pris (priser hämtade av Rush Tradings speditör Best Partner International Freight Ltd):**

160 USD / CBM (Kubikmeter)

Handling Charge 300 USD / leverans

Export customs clearance fee 85 USD

\*Ledtiden här exkluderar eventuella förseningar och andra fördröjningar i tull som ofta förekommer. I normalfallet kan dessa vara allt mellan 1-7 dagar.

\*\*Tullskatt är ej inräknad.

<sup>38</sup> Uppgifterna är tagna från Rush Tradings speditör Sinowide International Logistics (Shen Zhen) Co.,Ltd, så länge inget annat anges.

<sup>39</sup> <https://www.sino-shipping.com/rail-freight-china/> [09.02.20]

**Extra avgifter:** Leverans (Hamburg – Berlin) samt tulldeklaration 450 USD

### 3. Sjöfrakt

**Ledtid frakt:** 34-51 dagar (uppskattad med "Transit time calculator"<sup>40</sup>)

**Pris:** För LCL (Less than Container Load) I vilket fall man ej lyckas fylla en container så uppskattas door-door service kosta 609 USD från Shenzhen till Hamburg, för en försändelse på 1 CBM / 200 kg.

#### Ocean/Sea Freight LCL

##### Shipping Rates from China to Germany: LCL

	Shipping from Shanghai	Shipping from Ningbo	Shipping from Shenzhen
Shipping to Hamburg	\$616	\$575	\$609
Shipping to Bremerhaven	\$631	\$589	\$624
Shipping to Bremen	\$630	\$589	\$624

*These rates are door-to-door shipping averages for a load of 200 kg/1 cbm*

41

Som jämförelse anges även kostnaderna för FCL (Full Container Load) för en 40 fots container, vilket motsvarar ca. 67 CBM. Detta pris motsvarar alltså ca. 22 USD / CBM för den stora containern.

#### Ocean/Sea Freight FCL

##### Container shipping rates from China to Germany: 40' container

	Shipping from Shanghai (CNSHA Port)	Shipping from Ningbo (CNNGB Port)
Shipping to Hamburg (DEHAM Port)	\$1,450	\$1,450

*The quotes on this table are port-to-port peak season FCL shipping average rates.*

**Extra avgifter:** Dessa avgifter är i detta fall inkluderade i medelvärdet.

Med nuvarande strategi beställs ca. 300 kg varor i månaden vilket motsvarar 1,5 CBM ungefär. Med den relativt låga mängden så har man använt sig av flygfrakt.

Vid en undersökning av kostnaderna för de tre fraktsätten samt ledtiden kan ses att sjöfrakt är överlägset billigast vid stora kvantiteter (FCL), med en fraktkostnad på endast 22 USD / CBM. Som jämförelse betalar företaget ungefär 500 USD / CBM vid flygfrakt (beräknat på ca. 1 CBM och 250 kg, vilket motsvarar som minst en kostnad på 250 (kg) \* 2 (USD / kg). Dock kan det även ses att båtfrakt inte är så billigt vid lägre kvantiteter (LCL), med en exempelkostnad på 609 USD / CBM för en båtfrakt till Hamburg. På grund av att kvantiteterna hos Rush Trading inte når i närheten av de kvantiteter som behövs för att fylla en hel container, samt den långa ledtiden, kommer inte båtfrakt att undersökas vidare.

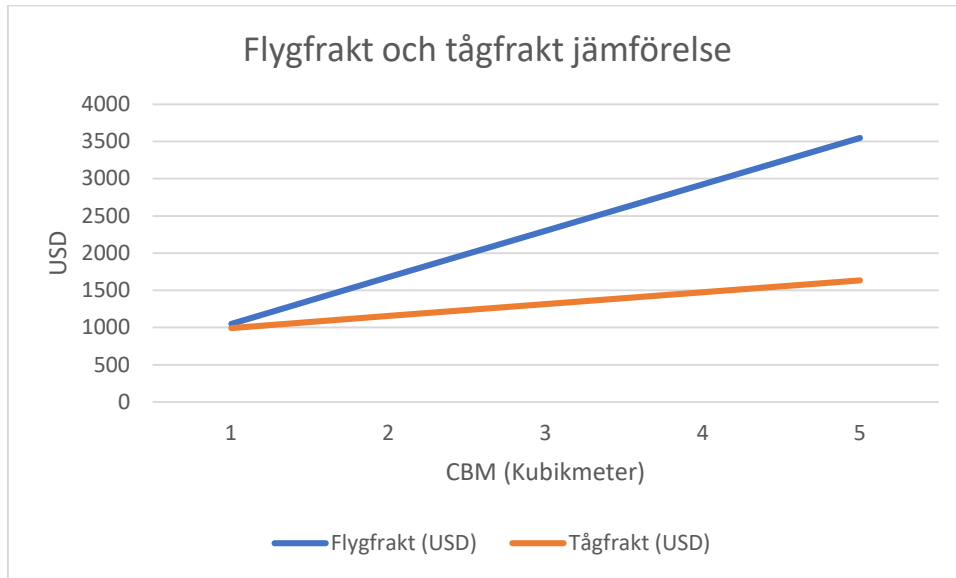
Mer intressant blir det i jämförelsen av flyg-och båtfrakt. Vid flygfrakt gäller fixa startkostnader på 425 USD (see Airport och Clearance fee samt extra avgifter). Leveranserna har en vikt på minst 300 kg, vilket motsvarar mellan 600-900 USD vid ett kilopris på 2-3 USD / kg.

<sup>40</sup> <https://www.freightos.com/freight-resources/transit-time-calculator-for-international-freight-free/> [02.02.20]

<sup>41</sup> <https://www.freightos.com/shipping-routes/shipping-from-china-to-germany/> [09.02.20]



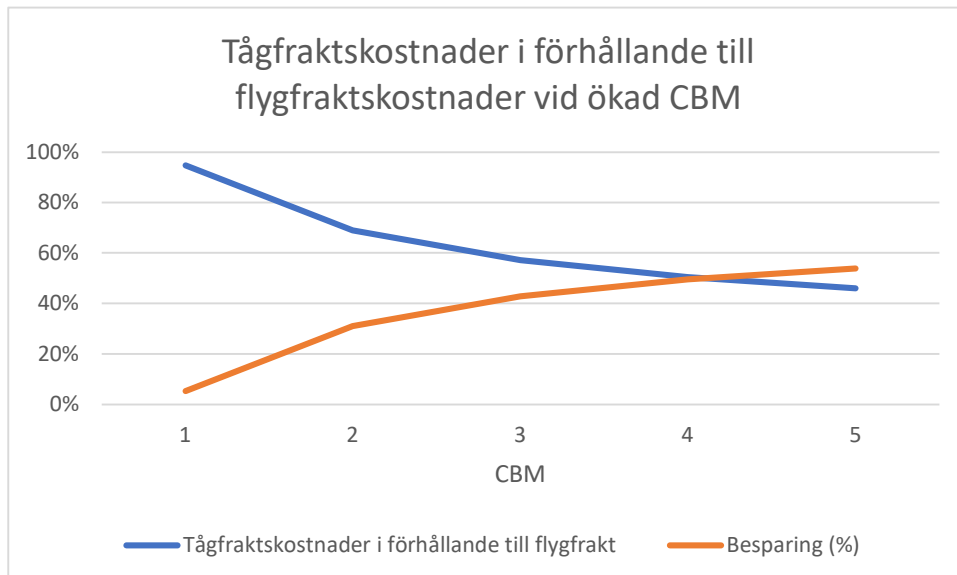
Tågfrakt har lite högre fasta avgifter på 835 USD (se handling charge, customs clearance och extra avgifter). Dock ökar inte kostnaderna lika markant med ökad mängd, där priset istället utgår från volym. Vid dessa produkter (telefonskal) är volymen inte särskilt stor i förhållande till vikten, varvid en prissättning utefter kubikmeter skulle kunna vara fördelaktig för Rush Trading. Se följande figur 11 hur kostnaderna för flyg- respektive tågfrakt ökar med mängden CBM. Grafen är baserad på diagram 1.



CBM	Flygfrakt (USD)	Tågfrakt (USD)
0	425	835
1	1050	995
2	1675	1155
3	2300	1315
4	2925	1475
5	3550	1635

Figur 4: En jämförelse av kostnaderna mellan flyg- och tågfrakt. Flygfraktskostnaderna är beräknade till 625 USD / CBM, enligt en genomsnittskostnad på 2,5 USD / kg och 250 kg per CBM.

Se figur 12 för hur tågfraktskostnader ställer sig procentuellt i förhållande till flygfrakt med ökande volymer, samt den procentuella besparingen som görs.



Figur 5: En jämförelse av flygfraktskostnader i förhållande till tågfraktskostnader vid ökad fraktmängd (CBM).

CBM	Tågfraktskostnader i förhållande till flygfrakt (%)	Besparing (%)
1	95%	5%
2	69%	31%
3	57%	43%



4	50%	50%
5	46%	54%

Vid en leverans av 1 CBM sparar man in ca. 5% i fraktkostnader. Vid en leverans på 2 CBM uppgår besparingen redan till 31%. Leveranser på 2 CBM ligger i närheten av vad som normalt sett brukar köpas in. Riktat man in sig på att minst köpa in varor av måtten 2 CBM som kan alltså företaget spara in minst 31% på sina fraktkostnader.

Enligt uppgift uppgick fraktkostnaderna till 21% av de totala kostnaderna för inköpen av produkter 2019. En besparing på 31% innebär således en besparing på ca. 6,5% av de totala varuinköpen. Detta är en förhållandevis stor besparing som kan göras förhållandevis enkelt – alltså genom att börja använda tågfrakt istället för flygfrakt.

Den huvudsakliga nackdelen med tågfrakt är den längre leveranstiden. Skillnaden är dock inte markant då tågfrakten har en ledtid på ca. 14 dagar, i jämförelse med flyg som har en ledtid på 3-7 dagar. Visserligen har företaget ganska smala marginaler när det kommer till lagernivåer, men man skulle kunna justera upp inköpskvantiteterna något om man bestämmer sig för att använda sig av detta nya fraktsätt.

Rekommendationen till företaget är att använda sig av tågfrakt, samt att justera upp beställningsintervall och inköpskvantiteter något.

## 5.3 Produktlönsamhet

Rush Trading har som mål att växa 100% i omsättning på årlig basis i omsättning. Det innebär att man i princip måste dubbla sitt lagerbestånd varje år för att nå upp till denna målsättning. En dubbling av lagerbeståndet i sin tur förutsätter att det kapital som omsätts, har en tillräckligt hög avkastning, för att producera ett överskott nog att stödja denna stora expansion av lagret. Därför är det viktigt för den inköpsorienterade inköpsstrategin att noggrant kolla på produktlönsamhet.

Det saknas för närvarande en funktion i företaget som gör detta. Företaget vill dock röra sig i en riktning där produkternas avkastning analyseras, så att man fördela kapitalet till de produkter där kapitalet snabbast förräntar sig.

Då företaget har som mål att organiskt växa 100% i omsättning på årsbasis, måste ett positivt och starkast möjligast kassaflöde genereras av verksamheten, för att ständigt investera i nya produkter. Målet är att kunna fördela kapitalet så att det investeras i de produkter som ger snabbast avkastning.

### 5.3.1 Begränsningar i nuvarande strategi

Tre huvudpunkter har identifierats som problematiska:

- På grund av att kapitalinskränkningen i företaget kan man inte fritt köpa in varor, utan inköpen begränsas ofta av tillgängligt kapital. Eftersom man inte systematiskt prioriterar lönsamma produkter beställs nytt lager till alla produkter istället. Detta leder ofta till oregelbundna beställningsintervall, då man väntar på att nytt kapital kommer in för en "fullständig" beställning. Har man möjlighet att prioritera lönsamma produkter, kan man införa jämna beställningsintervall vilket ger en pålitlig tillgång av "bra" produkter.
- Man har ingen möjlighet att avgöra om produkter är olämpliga att ha kvar i sortimentet. Med ett relativt stort och stadigt växande sortiment finns det många artiklar som potentiellt kan rensas ut ur sortimentet och ersättas av mer lukrativa produkter.
- Det saknas starkare indikationer än instinkt, när det gäller om man ska satsa på en viss kategori av varor. Man skulle t.ex. kunna utvidga lukrativa varuserier om det fanns data på deras lönsamhet.

### 5.3.2 Tänkbara förbättringar

För att fördela kapitalet mer optimalt föreslås följande två nyckeltal (se kap. 2) att implementeras i företagens inköpsprogram (Purchase List Program), så att de beräknas på basis av varje enskild produkt (Rush Trading tillämpar dynamisk prissättning, och priserna för de enskilda produkterna kan alltså se annorlunda ut, även om de utgör produkter av samma serie):

- RoI – Return of Investement
- Täckningsbidrag / vecka

Genom RoI får företaget en indikation på bland vilka produkter avkastningen är som högst.

Bland de produkter där avkastningen är liten, rekommenderas lite eller inget kapital att tilldelas vid situationer då företagens måste välja vilka produkter man ska investera i. Vidare kan RoI för bestående produkter jämföras med RoI av potentiellt nya produkter. Företaget kan på så sätt uppskatta lönsamheten av nya investeringar. Detta är fördelaktigt då man har en mer flytande investeringsstrategi.

Täckningsbidrag / timme revideras till Täckningsbidrag / vecka, då tidsenheten "per timme" inte kommer att kunna ge någon data vid många produkter. Detta nyckeltal anger den faktiska storleken av avkastningen per produkt, justerat till tidsenhet och därav kan man jämföra avkastningen mellan produkter.

Överlag rekommenderas företaget att göra inköp på följande sätt.

1. Inköparen använder sig av programmet "Purchase List Program" som nu beräknar även Rol och Täckningsbidrag / vecka.
2. Med hjälp av de båda nyckeltalen kan inköparen filtrera ut produkter med oönskade värden. Mängden produkter man filtrerar ut beror på kapitalet som står till förfogande. Vid större kapitalbegränsning filtrerar man ut en större mängd produkter för att endast inkludera dem som ger bäst avkastning.
3. Efter "filtreringen" i steg två, görs inköpsbesluten som vanligt – baserat på de faktiska försäljningstalen.

## 6. Slutsats och rekommendationer

I detta arbete har det undersökts hur en inköpsstrategi kan utvecklas till ett konkurrensmedel för små företag med begränsat kapital. Kontexten är online-handeln i Europa år 2019–2020, där kinesiska handlare växer sig allt starkare, och där mycket av konkurrensen till sist handlar om effektivitet och om att erbjuda bäst pris. Därefter har relevant teori kring inköp, inköpsstrategier och produktlönsamhet presenterats.

En fallstudie har gjorts av ett aktivt tyskt företag, Rush Trading, som delar de förutsättningar och svårigheter som många andra europeiska handlare står inför. Företaget handlar med mobilskal och konsumentelektronik – med andra ord varor där det råder hård priskonkurrens – och upplever den nämnda konkurrensen.

Rush Tradings organisation har beskrivits. Därefter har den rådande inköpsstrategin presenterats. Inköpsstrategin har undersökts speciellt på följande tre områden.

### 1. Vilka kvantiteter bör gälla vid inköp?

Hur ska man optimera dessa för att undvika en utförsäljning av lager, men samtidigt behålla ett relativt litet lager.

Följande punkter har identifierats som problem med den nuvarande strategin, alltså att inköpskvantiteterna bestäms av försäljningen som går tre månader tillbaka i tiden:

- Försäljningsdata finns i vissa fall bara tillgängliga för en specifik tidsperiod och inte tre månader tillbaka.
- Företaget beaktar inte starka säsongsvariationer i försäljningen.
- Den mänskliga faktorn – bedömningen av inköpskvantiteterna görs manuellt av inköparen.

### 2. Inköpsfrekvens.

Vilka beställningsintervall skulle kunna vara lämpliga för Rush Trading. Hur står dessa sig i förhållande till nuvarande beställningsintervall och vad är för- och nackdelar här.

Följande problem har identifierats med den nuvarande strategin, att beställa en gång i månaden.

- Otillräckligt tröskelvärde – inköpsintervall förhållande. Företaget har ej beaktat hur man ska förhindra en utförsäljning av lagret, samtidigt som man vill ha ett skraddarsytt lager.
- Leveranskostnaderna har inte blivit noggrant undersökta, vilket hänger tätt ihop med ordermängd och därigenom beställningsintervall.

### 3. Produktlönsamhet.

Vad finns det för metoder att mäta produkters lönsamhet? Med lönsamhetsciffror i bakgrunden, förenklas investeringsbeslut och kapitalallokering vid nya inköps.

På området produktlönsamhet har det helt och hållet saknats en strategi.

#### 6.1 Rekommendationer till Rush Trading

För att sammanfatta de rekommendationer som har framkommit som viktiga punkter i detta arbete, så bör Rush Trading göra följande uppdateringar i sin inköpsstrategi.

##### 6.1.1 Rekommendation 1

Rush Trading rekommenderas införa följande formel i sitt inköpsprogram för beräkning av inköpskvantiteter.

$$Oq = 90 * I / n, 1 \leq n \leq 90 \quad \text{där} \quad \textbf{(Formel 2)}$$

Oq = Orderkvantitet (Order Quantity)

I = Inköskvantitet (Formel 3)

n = Antalet dagar produkten har legat ute till försäljning

Specialfallet n = 0 (produkten har ännu inte legat ute till försäljning) genererar en output endast om lagersaldo (x2 i formel 3) är 0. I detta fall sätts Oq till 10, som är bolagets baskvantitet för nya produkter.

Med hjälp av Formel 2 kan man extrapolera försäljningsdata och få fram träffsäkrare orderkvantiteter i de fall då försäljningsdata inte föreligger under 3 fulla månader.

#### 6.1.2 Rekommendation 2

Rush Trading rekommenderas att justera sina inköskvantiteter efter säsong enligt följande

$$OqS = Oq * S \quad \textbf{(Formel 4)}$$

Oq = Order quantity (formel 2)

S = Säsongsfaktor.

Säsongsfaktorn varierar utöver året så att:

$$S (\text{Okt-Dec}) = 1,82$$

$$S (\text{Apr-Jun}) = 0,62$$

$$S (\text{Övriga månader}) = 1$$

Säsongsfaktorn bör prövas en gång om året, så att man kalibrerar formeln efter aktuella marknadsdata. Med hjälp av formel 4 justeras inköskvantiteterna efter säsong, eftersom försäljningen varierar starkt efter säsong under året.

#### 6.1.3 Rekommendation 3

Rush Trading rekommenderas införa en automatisk beräkning av inköskvantiteter i sitt inköpsprogram enligt följande

$$ReOq = OqS, \text{ där } OqS \text{ alltid avrundat uppåt till helt 10-tal.} \quad \textbf{(Formel 5)}$$

Denna automatiska beräkning ska förhindra att inköparen gör misstag vid orderläggning.

#### 6.1.4 Rekommendation 4

Rush Trading kommenderas att höja sitt triggertröskelvärde för beställning, från lagerkapacitet av 6 veckor till lagerkapacitet av minst 7 veckor, för att hindra att produkter helt säljs ut innan en påfyllning av lager sker.

#### 6.1.5 Rekommendation 5

För att minska Rush Tradings totala varuinköpskostnader med ca. 6.5% rekommenderas företaget använda sig av tågfrakt istället för flygfrakt vid inköp av produkter.

Detta för dock med sig en längre frakttid, från 3-7 dagar till 14 dagar.

Om företaget väljer tåg som fraktsätt, måste den ökade förväntade leveranstiden tas i beaktande, och man kan eventuellt behöva höja inköskvantiteterna, varvid man antingen måste justera upp Oq (Formel 2) eller ändra på triggertröskelvärdet för beställning.

#### *6.1.6 Rekommendation 6*

Rush Trading rekommenderas implementera en beräkning av följande två nyckeltal i sitt inköpsprogram:

- RoI – Return of Investement
- Täckningsbidrag / vecka

Med hjälp av dessa två nyckeltal ska företaget kunna prioritera lönsamma produkter över olönsamma.

## Källförteckning

### Tryckta källor

- Andersson, C., Stenlund, M. (2017): *Inköpsstrategi – Leverantörsrelationer*. Högskolan Åland.
- Hodkinson, P., Hodkinson, H. (2001): *The Strengths and Limitations of Case Study Research*. (University of Leeds). Paper presented to the Learning and Skills Development Agency conference *Making an Impact on Policy and Practice*, Cambridge, 5-7 December 2001.
- Khairul B. M. N. (2008): "Case Study: A Strategic Research Methodology." In: *American Journal of Applied Sciences*, 5:11.
- Kraljic, P. (1983): „Purchasing must become Supply Management“. In: *Harvard Business Review*, 61:5, 1983, 109-117.
- Oskarsson, B, Aronsson, H, Ekdahl, B. (2013): *Modern Logistik: för ökad lönsamhet*. 4. omarb. uppl. Liber.
- Yin, R. K. (2014): *Case study research: design and methods*. 5 uppl. SAGE.

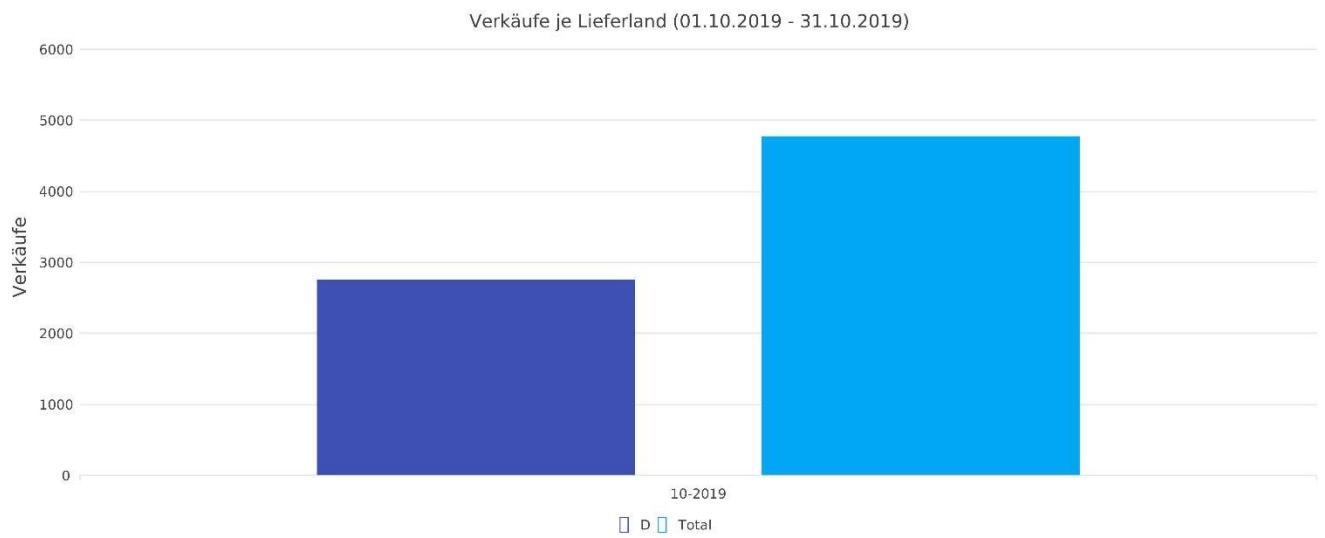
### Elektroniska källor

- [http://help.monitor.se/sv/monitor/8\\_0/Content/Lager/Artiklar/Berakning\\_av\\_EOK/Wilsonformeln.htm](http://help.monitor.se/sv/monitor/8_0/Content/Lager/Artiklar/Berakning_av_EOK/Wilsonformeln.htm)
- <http://www.yourarticlelibrary.com/accounting/return-on-investment-roi-advantages-and-disadvantages/52928>
- <https://apps.automeris.io/wpd/>
- <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/product-profitability>
- <https://ecommerceiq.asia/seasonality-ecommerce-sales/>
- <https://ecommercenews.eu/the-most-visited-online-marketplaces-by-country/>
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Order\\_management\\_system](https://en.wikipedia.org/wiki/Order_management_system)
- <https://katanamrp.com/blog/what-is-reorder-point-and-reorder-point-formula>
- <https://research-methodology.net/research-methods/qualitative-research/case-studies/>
- [https://saylordotorg.github.io/text\\_managerial-accounting/s10-05-using-a-contribution-margin-wh.html](https://saylordotorg.github.io/text_managerial-accounting/s10-05-using-a-contribution-margin-wh.html)
- <https://smallbusiness.chron.com/strengths-weaknesses-return-investment-3420.html>
- <https://support.google.com/google-ads/answer/1722066?hl=sv>
- <https://sv.wikipedia.org/wiki/Kalkyl%C3%A4nta>
- <https://sv.wikipedia.org/wiki/Marknadsf%C3%B6ringmix>
- <https://sv.wikipedia.org/wiki/T%C3%A4ckningsbidrag>
- <https://tools.effso.se/artiklar/inkopsstrategi/>
- <https://tools.effso.se/artiklar/logistik-for-inkopare/>
- <https://virtocommerce.com/glossary/what-is-inventory-management>
- <https://vismaspcs.se/ekonomiska-termer/vad-ar-tackningsbidrag>
- [https://www.alibabagroup.com/en/news/press\\_pdf/p100426.pdf](https://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p100426.pdf)
- <https://www.eazystock.com/sv/blogg-sv/vi-nystar-upp-eoq-for-partihandelsforetag/>
- <https://www.ebay.de/sh/grw/sourcing-guidance/20349?site=EBAY-DE>
- <https://www.export.gov/article?id=Poland-eCommerce>
- <https://www.freightos.com/freight-resources/transit-time-calculator-for-international-freight-free/>
- <https://www.freightos.com/shipping-routes/shipping-from-china-to-germany/>

<https://www.import-shopping.de/lieferzeit-von-china-bestellungen/>  
<https://www.investopedia.com/articles/investing/062315/understanding-alibabas-business-model.asp>  
<https://www.marketplacepulse.com/articles/40-of-merchants-on-amazon-based-in-china>  
<https://www.shipbob.com/blog/reorder-point-formula/>  
<https://www.silf.se/tjanster/ordlista-for-inkop-och-logistik/l/>  
<https://www.sino-shipping.com/rail-freight-china/>  
<https://www.statista.com/statistics/281241/online-share-of-retail-trade-in-european-countries/>  
<https://www.universalclass.com/articles/business/a-case-studies-strengths-and-weaknesses.htm>



## Appendix 1



42

*Figur 6: Totalt sålda enheter i Oktober 2019, uppdelat på kundland. Totala antalet sålda enheter ligger på 4767 enheter, medan antalet sålda enheter i D (Tyskland) ligger på 2750 enheter. D.v.s., Tyskland står för ca. 58% av kundbasen.*