



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Leverantörsbedömning i konfektionsbranschen

– Hur bedömer inköpsfunktionen bland tillverkare av
friluftskläder sina leverantörer?

Magisteruppsats i Ekonomistyrning
Vårterminen 2012

Handledare: Peter Beusch
Författare: Åse Burénus och Maria Syversen

Författarnas tack

Vi vill rikta ett stort tack till alla personer som på något sätt bidragit till att denna uppsats kunnat genomföras. Särskilt vill vi tacka respondenterna på Haglöfs, Cross och Fjällräven som delat med sig av sin kunskap och sin dyrbara tid.

Ett stort tack vill vi också rikta till vår handledare Peter Beusch, Ph.D på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, för hans stöd och konstruktiva kritik under arbetets gång. Tack även till våra medopponenter under uppsatsskrivandet, Isak Danielsson och Oskar Ivarsson.

Åse Burénus och Maria Syversen

Sammanfattning

*Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,
Ekonomistyrning, Magisteruppsats, vårterminen 2012*

Författare: Åse Burénus och Maria Syversen Handledare: Peter Beusch

Titel: Leverantörsbedömning i konfektionsbranschen

– Hur mäts leverantörers prestationer av inköpsfunktionen bland tillverkare av friluftskläder?

Nyckelord

Inköp, leverantörsbedömning, prestationsmätning, leverantörsrelationer, konfektionsbranschen.

Bakgrund och problem

Inköpare på företag har enligt flertalet forskare generellt fått en allt mer strategisk roll med vidgade arbetsuppgifter inom sitt företag. Fokus ligger på att identifiera och använda sig av de bäst lämpade leverantörerna. I konfektionsbranschen där friluftsklädföretag verkar är det viktigt att det finns goda bedömningsgrunder för att utvärdera sina leverantörer och mäta deras prestationer eftersom produkternas kvalitet och funktionalitet är avgörande för företagets framgång. Trots detta verkar det saknas den typen av bedömningsgrunder bland svenska friluftsklädföretag.

Syfte

Att inom inköpsfunktionen hos svenska friluftsklädtillverkare studera om leverantörsbedömningar utförs samt identifiera bedömningsgrunder som används av inköparna på företagen för att analysera och utvärdera leverantörernas prestation.

Metod

En kvalitativ studie med en abduktiv ansats har genomförts där tre friluftsklädföretag har varit de studerade objekten. För att uppnå syftet med uppsatsen har författarna kombinerat sekundär- och primärdata i form av tidigare forskning med att utföra två telefonintervjuer och en personlig intervju med personer som är ansvariga för inköp och leverantörsbedömningar hos de berörda företagen, Haglöfs, Cross och Fjällräven.

Resultat och slutsatser

I analysen konstateras att referensramen endast till viss del överensstämmer med materialet som framkommit i empirin. Inköparens roll ser inte likadan ut i verkligheten som i teorin men hela inköpsfunktionen har fått en mer strategisk roll. När det rör leverantörsbedömning fokuserar teorin på att det bör användas verktyg och bedömningsmaterial av de köpande företagen, medan verkligheten visar att de studerade företagen inte kommit så långt i sina leverantörsbedömningar utan de tenderar att utföra dem godtyckligt. Vi fastslår i slutsatsen att leverantörsrelationer är av stor vikt och för att uppnå det skulle det vara till de undersökta företagens fördel att utveckla system för leverantörsbedömning och uppföljning av denna för att kunna fortsätta förbättra prestationerna och upprätta goda relationer med sina leverantörer.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Uppsatsens syfte och problemformulering	3
1.4 Avgränsningar	3
1.5 Disposition över efterföljande kapitel	4
2. Metod	5
2.1 Forskningsansats	5
2.1.1 Val av organisation	5
2.2 Vetenskapligt synsätt	6
2.3 Forskningsmetod	6
2.3.1 Kvalitativ och kvantitativ data	6
2.4 Datainsamling - Primär och sekundär data	6
2.4.1 Primär- och sekundärdata	6
2.1.2 Val av respondenter	7
2.4.2 Genomförande av intervjuer	7
2.5 Kvalitet	8
2.5.1 Validitet och reliabilitet	8
2.6 Källkritik	9
3. Teoretisk referensram	10
3.1 Inköp, leverantörsbedömning och relationer, hur hänger det ihop?	10
3.2 Inköp	11
3.2.1 Inköpsfunktionens roll	11
3.3 Prestationsmätning	12
3.3.1 Begreppet prestationsmätning	12
3.4 Kontroll och mätning av leverantörer	12
3.4.1 Bedömning av leverantörer	12
3.4.2 Två typer av prestationsmätning av leverantörer	13
3.4.3 Relevanta prestationsmått vid bedömning av leverantörer	14
3.5 Verktyg för leverantörsbedömning	14
3.5.1 Poängsättningsystem	14
3.5.2 SWOT-analys	15
3.6 Relationer med leverantörerna	15
3.6.1 Förändring av leverantörsrelationer	15
3.6.2 Trend mot att använda sig av färre leverantörer	16
3.6.3 Vikten av att ha en god relation med sina leverantörer	16

3.6.4 Viktigt med kommunikation	17
3.6.5 Kännetecken för en god relation	17
3.6.6 Risker och fallgropar med relationer	17
3.7 Utveckling i konfektionsbranschen	18
4. Empiri	19
4.1 Haglöfs Scandinavia AB	19
4.1.1 Inköpsfunktionens roll.....	19
4.1.2 Bedömning av leverantörer	20
4.1.3 SWOT-analys av leverantörer	22
4.1.4 Relation med leverantörer	22
4.1.5 Orsaker till avslutat samarbete med leverantörer	22
4.2 Cross Sportswear International AB	23
4.2.1 Inköpsfunktionens roll.....	23
4.2.2 Bedömning av leverantörer	24
4.2.3 SWOT-analys av leverantörer	25
4.2.4 Relation med leverantörer	25
4.2.5 Orsaker till avslutat samarbete med leverantörer	26
4.3 Fjällräven – Fenix Outdoor AB	27
4.3.1 Inköpsfunktionens roll.....	27
4.3.2 Bedömning av leverantörer	29
4.3.3 SWOT-analys av leverantörer	30
4.3.4 Relation med leverantörer	31
4.3.5 Orsaker till avslutat samarbete med leverantör	31
5. Analys	33
5.1 En jämförelse mellan de tre studerade företagen	33
5.2 Inköp i de tre studerade företagen	34
5.2.1 Produktion har skett i lågkostnadsländer under en längre tid	34
5.2.2 Inköpsprocessen överensstämmer delvis med teorin	34
5.2.3 Inköpsfunktionen har utvecklats och förändrats	34
5.3 Bedömning och mätning av leverantörer	36
5.3.1 Leverantörsbedömning sker på fastställda tidpunkter	36
5.3.2 Viktiga aspekter vid bedömning och prestationsmätning av leverantörerna	36
5.3.3 Dicksons utvalda prestationsmått används delvis	37
5.3.4 Verktyg för prestationsmätning används endast i liten grad	39
5.4 Relationen med leverantörerna.....	39
5.4.1 Framgångsrika relationer handlar om anpassning och kommunikation.....	39
5.4.2 Diskussioner med leverantörer sker inte schematiskt	40

5.4.3 Satsning på färre leverantörer för att förbättra relationerna	41
5.4.4 Långa och nära relationer ligger i fokus.....	41
5.5 Orsaker till avslutat samarbete med leverantörer	42
6. Slutsats och rekommendationer.....	43
6.1 Slutsats	43
6.2 Rekommendationer	47
6.3 Förslag till vidare forskning	48
Referenser	49
Litteratur.....	49
Elektroniska referenser	52
Intervjuade personer	52
Bilaga	53
Intervjuunderlag	53

Figur- och tabellförteckning

Figur 1. Sambandet mellan inköp, leverantörsbedömning och relationer.....	10
Figur 2. Inköpsprocessen.....	11
Figur 3. Sambandet mellan en relations längd, utveckling och prestation.....	17
Figur 4. Inköpsprocessen hos Haglöfs	20
Figur 5. Inköpsprocessen hos Cross	24
Figur 6. Inköpsprocessen hos Fjällräven	28
Figur 7. Hur man uppnår en framgångsrik relation.....	40
Figur 8. Bakomliggande faktorer för ett framgångsrikt samarbete.....	47
Tabell 1. Förteckning över studerade företag.....	7
Tabell 2. Viktiga prestationsmått enligt Dickson.....	14
Tabell 3. Fjällrävens minimikrav på leverantörer	30
Tabell 4. Bedömningsgrund för undermåliga leverantörer enligt Fjällräven.....	32
Tabell 5. Roller inom inköpsfunktionen på företagen i studien.....	35
Tabell 6. Dicksons prestationsmått som används av de studerade företagen.....	38

1. Inledning

I uppsatsens inledande kapitel ges läsarna en förståelse för det valda ämnet. Bakgrunden tar upp de områden uppsatsen kommer att beröra, inköp, konfektionsbranschen samt leverantörsbedömning. Därefter ges en problemdiskussion som slutligen resulterar i uppsatsens syfte, frågeställningar och avgränsningar. Kapitlet avslutas med en disposition över uppsatsens innehåll.

1.1 Bakgrund

Enligt Monczka et al. (2009) ansvarar inköpsfunktionen på ett företag för anskaffning av allt det material som företaget är i behov av. I takt med att konkurrensen bland företag blir allt hårdare, har företagsledare kommit till insikt om att inköpsfunktionen har en avgörande roll för företagets konkurrenskraftighet (Christopher et al., 2004). Från att vara en i huvudsak administrativ enhet har inköpare på företag fått en allt mer kommersiell och strategisk funktion inom företaget (Emiliani, 2010). Van Weele (2005) anser att ett effektivt inköp kan bidra till kostnadsreduceringar, bättre kvalitet och effektivare logistiska lösningar med leverantörer.

Inköpsfunktionens traditionella roll kännetecknas av att företaget samlar in anbud från flertalet leverantörer vid varje upphandling för att inte binda upp sig till en och samma leverantör (Cousins et al., 2008). Att hålla leverantörerna på "armlängds" avstånd är centralt för det traditionella synsättet (Szwejczewski et al., 2005), vilket resulterar i tillfällig kostnadsreduktion och kortsiktiga relationer med leverantörerna. I ett företagsklimat som bygger på ett mer modernt synsätt kan ett samarbete med leverantören ha ett större strategiskt värde än det traditionella inköpsfokus och fokuserar inte enbart på kostnadsreducering (Narasimhan & Das, 2001). Van Weele (2005) anser att en viktig utgångspunkt för den moderna inköpsfunktionen är att koncentrera sig på nära och långsiktiga relationer. Masson et al. (2007) har som åsikt att företag kan skapa konkurrensfördelar genom sin förmåga att styra nätverket av leverantörer som ofta är komplexa. Även Hsu et al. (2008) anser att det finns ett samband mellan inköparens relationer med leverantörer och företagets konkurrensförmåga.

Denna uppsats berör konfektionsbranschen, som kännetecknas av två huvudsakliga parametrar, snabba utbyten av produktsortimentet och en ständigt pågående prispress. Ett plaggs livscykel är relativt kort och efterfrågan från slutkonsumenten är ständigt varierande. För att nå framgång är företag i konfektionsbranschen därför i ständigt behov av att uppdatera och omskapa sina varor i den hårda konkurrens som råder. Det ständiga behovet av uppdatering har lett till en logistisk utmaning för inköpsfunktionen på klädföretagen och på grund av produkternas kortare livscykel måste inköp ske oftare än tidigare vilket sätter press på såväl inköparna som leverantörerna. (Christopher et al., 2004)

Bland större tillverkande företag arbetas det i dagsläget aktivt med leverantörsfrågor och bedömningar av leverantörernas prestationer (Trent & Monczka, 2003 och Hald & Ellegaard, 2010). Stora klädtillverkare såsom H & M, KappAhl och Lindex anger på sina hemsidor att de är måna om att ha goda relationer med sina leverantörer och samtidigt kontrollerar att leverantörerna uppfyller uppsatta krav (hm.com, 2012; kappahl.com, 2012 och lindex.se, 2012). Vad som kännetecknar dessa tre företag är att de är mycket stora aktörer på sin marknad och att deras tillverkning främst sker i Asien.

En gren i branschen som i likhet med dessa tre har lagt sin produktion i asiatiska länder och som denna studie syftar till att undersöka är klädföretag som inriktar sig på tillverkning av friluftskläder, en inriktning inom konfektionsbranschen som mångt och mycket liknar de tre nämnda företagen. Urvalet består av Haglöfs, Cross och Fjällräven. Dessa tre företag verkar inom en affärgren där kvalitet på produkterna har en central roll, då kläderna är tänkta att användas för extrema väderförhållanden i tuffa miljöer, varför slitstarka material är av en central roll (skicross.se, 2012). Detta faktum gör att valet av rätt leverantörer spelar en stor roll för företagen för att få rätt material och kvalitet på produkterna.

1.2 Problemdiskussion

Efter att ha studerat flertalet svenska friluftsklädföretags hemsidor har vi fått uppfattningen om att de befinner sig i en miljö som karaktäriseras av tydliga säsongsvariationer och produktpassningar på grund av det växlande klimatet. På grund av detta kan vi anta att det ligger ett stort ansvar hos leverantörerna, vars uppgift är att leverera rätt produkter i rätt kvantitet med rätt kvalitet i rätt tid. Enligt produktchefen på Cross (2012) tas de produkter som tillverkas fram i samråd med leverantörer och designen bestäms för varje enskild produkt. Därför är det viktigt för det köpande företaget att välja sina leverantörer med omsorg för att samarbetet ska fungera väl.

Giannakis (2007) bedömer att det i dessa situationer fordras att det finns mätmetoder och mål för att kunna fastställa och utvärdera sina leverantörer. Neely et al. (2005) har identifierat fyra områden som bör tas i beaktning när leverantörer ska bedömas: tid, kvalitet, flexibilitet och kostnader. Leverantörernas kapacitet bör enligt Trent & Monczka (2003) bedömas genom att relevant information studeras och utvärderas.

Tanken bakom prestationsmätning är att man med hjälp av att mäta olika faktorer lättare ska kunna styra företagets inriktning (Monczka & Trent, 2003 och Neely et al., 2005). Flertalet teorier som rör prestationsmätning (Kald & Nilsson, 2000, Neely et al., 2005 och Ax et al., 2005) tenderar att främst belysa metoder för att mäta prestationer *inom* företaget. Fokus ligger ofta på ledningens perspektiv snarare än på avdelningsnivå. Med denna uppsats vill vi snarare angripa hur prestationer *utanför* företaget mäts av det köpande företagets inköpare.

Enligt Cousins et al. (2008) bör stort fokus ligga även på att bedöma prestationer av sina leverantörer för att vara konkurrenskraftiga. För att exemplifiera detta kommer vi att undersöka inköpsrollen hos svenska tillverkare av friluftskläder och undersöka hur de bedömer och utvärderar sina leverantörer. Motivet till att Haglöfs, Cross och Fjällräven valts är att de verkar inom en bransch där det köpande företaget är mycket beroende av sina leverantörer, samtidigt som de, på grund av den hårda konkurrensen i tillverkarländerna med många aktörer, besitter makten att byta leverantör om de inte uppfyller uppsatta krav. Företagen är intressanta att studera på grund av att de, trots sin mindre storlek än de ovan nämnda klädjättarna, har ett mycket stort behov av att ha fullgoda leverantörer då kravet på en god kvalitet på deras produkter är avgörande. Trots detta har vi efter att ha studerat vederbörandes hemsidor fått uppfattningen att leverantörsbedömning inte verkar uppmärksammas i lika stor utsträckning bland denna typ av företag som hos de större klädföretagen.

1.3 Uppsatsens syfte och problemformulering

Syftet med denna rapport är att inom inköpsfunktionen hos tre svenska friluftsklädtillverkare studera om leverantörsbedömningar utförs samt identifiera bedömningsgrunderna som används av inköparna på företagen för att analysera och utvärdera leverantörernas prestation.

Som hjälpmedel för att uppnå syftet har följande frågeställningar ställts upp:

- Hur är inköpsfunktionen på respektive företag organiserad?
- Hur mäts och utvärderas leverantörernas prestation och hur följs resultaten upp?
- Hur betydelsefulla är relationerna med leverantörerna och vad är orsaken till relationernas betydelse?

1.4 Avgränsningar

Denna uppsats berör konfektionsbranschen, där författarna avser att endast studera svenska friluftsklädtillverkare. Andra typer av företag inom konfektionsbranschen och deras arbete med leverantörsbedömning kommer inte att beröras i denna studie. Vidare studeras endast de friluftsklädföretag som själva är med och påverkar tillverkningen och designar egna mönster, och inte de företag som köper in färdigt sortiment.

Författarna ämnar ej studera den initiala fasen i leverantörsbedömningen, det vill säga den fas då företaget väljer ut leverantörer att arbeta med, utan uppsatsen utgår från befintliga relationer med de studerade företagens leverantörer.

Inga matematiska beräkningar på de mått som företagen har tagit fram kommer att göras och inte heller kommer uppsatsen vara ingående på exakt vilka formler och dylikt som används för att beräkna måtten.

Ytterligare en avgränsning är att det endast är inköpsfunktionen inom respektive företag som kommer att behandlas och författarna ämnar alltså inte studera vad övriga

funktioner inom de tre företagen anser om leverantörsbedömning, prestationsmätning samt relationerna med leverantörerna.

1.5 Disposition över efterföljande kapitel

I *metodavsnittet* redogörs för de metodval som ligger till grund för utförandet av studien. För att ge läsaren information om hur vi har gått tillväga beskriver vi i metoden hur insamlingen av data har skett vid både teoriinsamling och med de tre intervjuade företagen. Avslutningsvis redogör vi för studiens trovärdighet och kvalitet.

I den *teoretiska referensramen* presenteras relevanta teorier och modeller inom områdena inköp, leverantörsbedömning, prestationsmått och relationer med leverantörerna för att skapa ytterligare förståelse för läsaren.

Empirikapitlet presenterar de tre företag bland friluftsklädtillverkare som berörs i uppsatsen. Därefter redovisas en sammanställning av genomförda intervjuer med företagsrepresentanterna. Områden som berörs ligger i linje med de ämnen som presenterats i teorikapitlet för att studera hur verkligheten förhåller sig till teorierna.

Resultatet av det empiriska materialet analyseras, med teorierna som bas, i *analyskapitlet*. Anledningen är att lägga en grund för att uppnå uppsatsens syfte samt identifiera kopplingen mellan teori och praktik inom områdena leverantörsbedömning och prestationsmätning för att med det materialet få insikt om vad slutsatserna kommer att resultera i.

I *slutsatskapitlet* presenteras en sammanställning av studiens resultat utifrån uppsatsens syfte. Utgångspunkten är de angivna forskningsfrågorna i inledningskapitlet och slutsatserna dras utifrån analysen som presenterats i tidigare avsnitt. Kapitlet avslutas med förslag på fortsatta studier som författarna anser ligga utanför denna uppsats men som är relevanta att studera.

2. Metod

I metoden presenteras hur studien har genomförts samt vilka metoder som har använts för att besvara syfte och frågeställningar. I avsnittet beskrivs även hur vi har motiverat våra gjorda val under studiens gång och det redogörs för varför valet blivit Haglöfs, Cross och Fjällräven, urvalet av respondenter på de tre studerade företagen samt en beskrivning av de tre kvalitativa intervjuerna som skett personligen och via telefon. Kapitlet avslutas med en beskrivning av uppsatsens tillförlitlighet.

2.1 Forskningsansats

När en vetenskaplig studie ska genomföras förekommer det främst två tillvägagångssätt, induktion och deduktion (Patel & Davidson, 2011). Författarna ämnar i denna studie använda sig av vedertagna teorier för att testa dem för att se hur de förhåller sig till en verklig situation. Detta tillvägagångssätt stämmer överens med en kombination av de två ansatserna och kallas då för en abduktiv ansats, som utgår från att forskaren utifrån befintliga teorier drar slutsatser om särskilda händelser för att därefter återgå till teorierna (Patel & Davidson, 2011). Studien har genomförts genom att författarna inledningsvis har utgått från teorier och material som beskriver företags inköpsfunktioner samt hur dessa samverkar med och utvärderar sina leverantörer. Därefter har teorierna prövats empiriskt genom att intervjuer med företagsrepresentanter har genomförts där materialet har analyserats baserat på de studerade teorierna.

Eftersom insamlandet av teorierna skedde innan genomförandet av intervjuerna är resultaten av denna studie påverkade av den insamlade kunskap som författarna besitter. Det teoretiska ramverket som har utformats har legat till grund för intervjufrågorna och uppställningen av empirin, därför hade resultatet med största sannolikhet blivit annorlunda om tidigare kunskap inom ämnet inte funnits.

2.1.1 Val av organisation

Syftet med uppsatsen är att studera hur inköpare hos friluftsklädtillverkare tenderar att gå tillväga vid utvärdering av sina leverantörer. Valet har baserats på ett flertal faktorer. Hos båda författarna fanns ett stort intresse för, samt tidigare erfarenheter, från att undersöka företag inom konfektionsbranschen. Dessutom var de valda företagen intressanta med tanke på deras storlek och specifika nisch inom branschen. Enligt Halvorsen (1992) gäller att ju större urval som används när man studerar något, desto större är sannolikheten att urvalet överensstämmer med hela populationen. I denna uppsats har författarna försökt att finna så många respondenter som möjligt bland friluftsklädtillverkare. Innan studien genomfördes kontaktades ett tiotal företag i branschen, men endast de tre av dem valde att delta, Haglöfs, Fjällräven och Cross.

När en forskningsstudie skall genomföras måste ett aktivt val göras mellan att utföra en fallstudie, som innebär att bara en eller ett fåtal enheter undersöks i studien eller att studera en situation utifrån ett bredare perspektiv där samtliga enheter inom ett

område undersöks (Halvorsen, 1992). För att finna lösningen på den problematik som är presenterad i inledningsavsnittet ansåg författarna att det krävdes kunskap från flera håll, varför ett bredare perspektiv med en undersökning med mer än ett företag var att föredra. Studien är en kombination av en fallstudie och det bredare perspektivet, där de undersökta företagen inte kommer att beröras lika djupt som i en renodlad fallstudie, men inte heller lika brett och grunt som det mer vidsträckta perspektivet.

2.2 Vetenskapligt synsätt

Positivism och hermeneutik är de två väsentliga inriktningar av vetenskapligt synsätt som kan urskiljas i den akademiska världen (Patel & Davidson, 2011). Då författarna ämnar utgå från respondenternas egna åsikter vid genomförandet av intervjuerna innebär det att resultatet har tolkats av författarna till denna uppsats och eventuellt hade blivit annorlunda om någon annan hade utfört intervjuerna, varför synsättet som präglar denna studie kan anses vara hermeneutiskt. Det som kännetecknar hermeneutiken är att det är tolkning av resultatet som är centralt, det vill säga att man ska studera, tolka och försöka förstå det framtagna resultatet (Patel & Davidson, 2011). Resultaten som framkommit av studien har analyserats och tolkats av författarna utifrån tidigare kunskap och erfarenheter, varför resultatet kan anses vara specifikt för just detta fall.

2.3 Forskningsmetod

2.3.1 Kvalitativ och kvantitativ data

Forskningsmetoden syftar till att skildra hur data samlas in, tolkas och bearbetas från de källor man använder sig av för att studera ett område. Det finns två alternativ för denna insamling, kvalitativ eller kvantitativ datainsamling (Andersen, 1998). Formuleringen av syftet man har med sin rapport påverkar vilken metod som är mest lämplig för studien. I denna uppsats är syftet att studera hur och varför bedömningar av leverantörer sker hos företagets inköpsfunktion, vilket ligger i linje vad Patel & Davidson (2011) anser bäst tillämpas med den kvalitativa metoden.

2.4 Datainsamling - Primär och sekundär data

2.4.1 Primär- och sekundärdata

Vid insamling av information förekommer två typer av data, primärdata och sekundärdata (Andersen, 1998). För att kunna besvara våra frågeställningar har författarna använt sig av båda typer av data. Primärdata går ut på att den data som insamlas bidrar till ny information inom det specifika området (Andersen, 1998). Förstahandsrapporteringar och ögonvittnesskildringar hör till primära källor (Patel & Davidson, 2011). I uppsatsen inkommer primärdata från de intervjuer som har genomförts med respondenterna på företagen. Respondenterna har gjort det möjligt att få tillgång till svårtillgänglig information som är grundläggande för att kunna uppnå syftet med uppsatsen.

Sekundärdata innebär att den data som används och analyseras tidigare har samlats in och sammanställts i andra sammanhang med andra syften och av andra personer. Publicerade artiklar, läroböcker, internetsidor och andra skrivna verk kategoriseras till sekundär data (Andersen, 1998). Den sekundärdata som används i uppsatsen har hittats på Göteborgs Universitetsbibliotek, Gunda, där författarna har funnit böcker, tidsskrifter och artiklar som ligger till grund för den teoretiska referensramen i uppsatsen. Sökord som använts i databaserna är bland annat *Purchasing, Supplier Evaluation, Performance Measurement* och *Relationship Management*,

2.1.2 Val av respondenter

Med utgångspunkt i vald undersökningsmetod och de tre utvalda företagen skedde fastställandet av lämpliga respondenter för undersökningen genom att kontakta respektive företags inköpsavdelning för att därifrån finna lämpliga representanter. Enligt Esaiasson et al., (2007) är det viktigt att välja rätt personer att intervjua för att uppnå ett rättvisande resultat. För att skapa en övergripande bild av respektive företag låg det också fokus på att få tag på personer som besitter goda kunskaper om hela företaget och dess processer. Utifrån syftet att identifiera bedömningsmetoder för leverantörer ansågs det lämpligt att intervjua de personer som har en betydande roll i leverantörsbedömningen och som är med och utformar bedömningsverktygen. De personer som intervjuades i denna studie kan anses ha bidragit med korrekt information då de alla har varit ansvariga för produktions- och inköpsfunktionen inom respektive företag, samt för att de sköter kontakten med leverantörerna. I tabell 1 redogörs för de respondenter som intervjuats.

Företag	Befattning	Intervjumetod
Haglöfs	Sourcing & Operation Manager	Telefonintervju+ mail
Fjällräven	Global Product Manager	Telefonintervju+ mail
Cross	Product Manager	Personlig intervju+ mail

Tabell 1. Förteckning över studerade företag

Källa: Egen tabell, 2012

2.4.2 Genomförande av intervjuer

Eftersom använd data i denna studie är av kvalitativ karaktär är kvalitativa intervjuer bäst lämpade. Kvalitativa intervjuer bygger på att både de som intervjuar och respondenten är medskapare till samtalet. Det är viktigt att intervjuaren kan hjälpa respondenten att bygga upp ett bra resonemang om det studerade fenomenet (Patel & Davidson, 2011). Inför intervjuerna utformade författarna gemensamt lämpliga intervjufrågor för att undvika en ensidig tolkning. För att få så utförliga svar som möjligt skickades inför varje intervjutillfälle frågeformulär ut till respondenterna för att ge dem möjlighet till förberedelse inför intervjuerna.

Frågorna som ställdes under intervjuerna utformades så att respondenterna fick en stor frihet att utforma svaren på egen hand. Enligt Patel & Davidson (2011) stämmer detta

tillvägagångssätt överens med förfarandet för semistrukturerade intervjuer, som ofta innebär att intervjuaren utformar en lista med teman eller frågor som ska uppmärksammas under intervjun, där respondenten fritt kan besvara frågorna. Intervjuformulären utgick från tre teman: inköpsavdelningens organisation, leverantörsbedömning samt relationen med leverantörerna. Utifrån dessa områden anpassades intervjuerna efter hur respondenterna besvarade frågorna.

Författarna har inför varje intervjutillfälle studerat de olika företagen ingående för att få en övergripande bild av vad det är för företag, vad de står för och hur de arbetar. Vidare har tidigare forskning som rör inköp, leverantörsbedömning och leverantörsrelationer studerats för att kunna ställa följdfrågor och skapa en förståelse för respondenternas svar och resonemang. Tillvägagångssättet överensstämmer med Patel & Davidson (2011) som menar att det är en fördel att intervjuaren har goda förkunskaper om ämnet när en kvalitativ intervju ska genomföras. Varje intervju inleddes med en kort presentation av respondenten och dennes arbetsuppgifter för att skapa en bild av den intervjuade personen, samt för att få respondenten att bli så avslappnad som möjligt.

Efter intervjutillfällena har kompletterande frågor mailats till respondenterna i de fall oklarheter har förelegat eller då författarna har saknat någon information för att få så omfattande information som möjligt. Då författarna inte ville missuppfatta något eller gå miste om viktig information användes vid varje intervjutillfälle ljudupptagningsutrustning. Därefter sammanställdes materialet för att senare ta kontakt med varje respondent för att stämma av att materialet som framkommit överensstämde med respondentens åsikter och uppfattning och att materialet var godkänt för publicering.

2.5 Kvalitet

När man gör en undersökning är det viktigt att det finns en tydlig överensstämmelse mellan det man påstår sig ska studera och det man faktiskt studerar. När trovärdigheten ska granskas i en text är det i huvudsak två faktorer som bör tas i beaktning; validitet och reliabilitet (Patel & Davidson, 2011).

2.5.1 Validitet och reliabilitet

Innebörden av validitet är att rätt saker ska mätas gentemot det man avser att mäta (Patel & Davidson, 2011). För denna uppsats innebär det att den information som redogörs för, dels i den teoretiska referensramen, dels i de utförda intervjuerna, måste överensstämma med uppsatsens övergripande syfte och tillhörande frågeställningar. Eftersom intervjuerna följde samma spår var det möjligt att i efterhand jämföra dem med varandra. De intervjuade personerna har en god insikt i ämnet som frågorna berörde och har bidragit med det material som behövdes för att komma fram till studiens övergripande syfte, varför rapporten kan anses uppnå en hög grad av validitet. Tillförlitligheten för studien, reliabiliteten, handlar om hur väl det man mäter står emot avvikelser och bedöms främst då exempelvis enkäter har använts som underlag (Patel &

Davidson, 2011) och är därmed inte väsentligt att mäta för denna uppsats där källan till primärdata främst har skett via intervjuer.

2.6 Källkritik

Den sekundärdata som insamlats i form av publicerade böcker och tidsskrifter kan anses hålla hög kvalitet, eftersom många av författarna inom ämnet kan bedömas vara högt ansedda inom området då de ofta citeras och används som källor bland andra publicerade artiklar inom ämnet. Detta gör också att deras teorier kan ställas mot varandra och jämföras. Enligt Esaiasson et al. (2007) ökar trovärdigheten för det innehåll som redogörs för om det är ett mångfaldigt material som använts för studien. Fokus har legat på att i största möjliga mån finna så aktuellt material som möjligt för att öka tillförlitligheten. Svårigheterna har snarare legat i att sålla bort överflödigt material då det finns så mycket publicerade verk inom områdena prestationsmätning och relationer med leverantörer.

När det gäller det empiriska avsnittet har data samlats in genom att intervjua personer som företräder det företag de arbetar på, varför svaren tenderar att vara färgade. Urvalet av respondenter skedde med noggrannhet för att belysa studiens presenterade problemområde. Det ansågs vara av stor vikt att respondenterna var väl insatta i frågorna för att få ett så rättvisande resultat som möjligt. En risk med intervjuer är att respondenterna inte uppfattar frågan korrekt och därför formar sina svar efter hur de tror att intervjuarna vill ha dem (Holme et al., 1997). För att minimera denna risk har författarna försökt att vara extra tydliga i frågeställningarna och omformulera frågorna vid behov. Att utföra telefonintervjuer kan också medföra missuppfattningar, då intervjuarna går miste om möjligheten att läsa av respondenterna i form av deras kroppsspråk och dylikt. Dock anser författarna att frågorna har besvarats på ett bra sätt av samtliga respondenter och kvaliteten skiljer sig inte åt mellan telefonintervjuerna och den personliga intervjun.

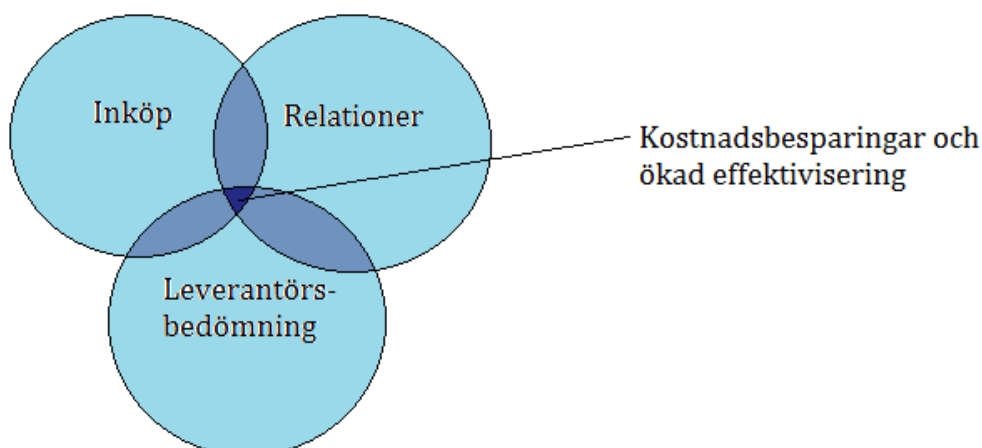
En brist i det empiriska materialet är att det endast är tre företag som studerats, varför resultatet alltså inte kan spegla hela branschen. Dessutom har varje företag bistått med endast en respondent vardera, vilket innebär att författarna eventuellt skulle få en tydligare bild av situationen om ytterligare personer på företagen hade intervjuats.

3. Teoretisk referensram

Teorikapitlet ger en upplysning om olika teoretiska synsätt och idéer kring fem områden som kommer att studeras i uppsatsen: inköp, prestationsmätning, leverantörsbedömning, relationer med leverantörerna samt konfektionsbranschen.

3.1 Inköp, leverantörsbedömning och relationer, hur hänger det ihop?

Van Weele (2005) beskriver hur ett strategiskt inköp kan leda till förbättrade leverantörsrelationer och förbättrade prestationer. Ju mer konkurrensdriven en bransch är desto större blir trycket på inköpsavdelningen på varje företag att prestera. I takt med att inköpsrollen på det köpande företaget förändras mot att få en allt mer strategisk roll i sitt företag, kommer relationerna med leverantörerna förändras. Utvecklingen inleddes med att inköpsavdelningen hanterade många leverantörer som befann sig på "armlängds" avstånd där pris och leveranstid var två huvudsakliga aspekter som mättes. Enligt Handfield et al. (2000) har utvecklingen därefter gått mot att relationer med leverantörer har fått en betydande roll jämte de tidigare pris- och leveransmätningarna och numera hanterar inköparna endast ett fåtal leverantörer för att utveckla närmare relationer med dessa. Van Weele (2005) anser att genom att ge leverantörerna insyn i behov och materialschema kan en högre servicegrad uppnås samtidigt som logistikkostnader kan minskas. Tidiga gemensamma överenskommelser kan förbättra produktkvaliteten och resultera i färre defekta produkter vilket i sin tur leder till minskade kostnader för båda parter. På så sätt kan inköparen på det köpande företaget, genom att använda sig av rätt leverantörer och skapa en god relation med dessa, bidra till kostnadsbesparingar och effektivisering för företaget. Figur 1 nedan illustrerar sambandet mellan inköp, leverantörsbedömning och relationer med leverantörerna.



Figur 1. Sambandet mellan inköp, leverantörsbedömning och relationer.

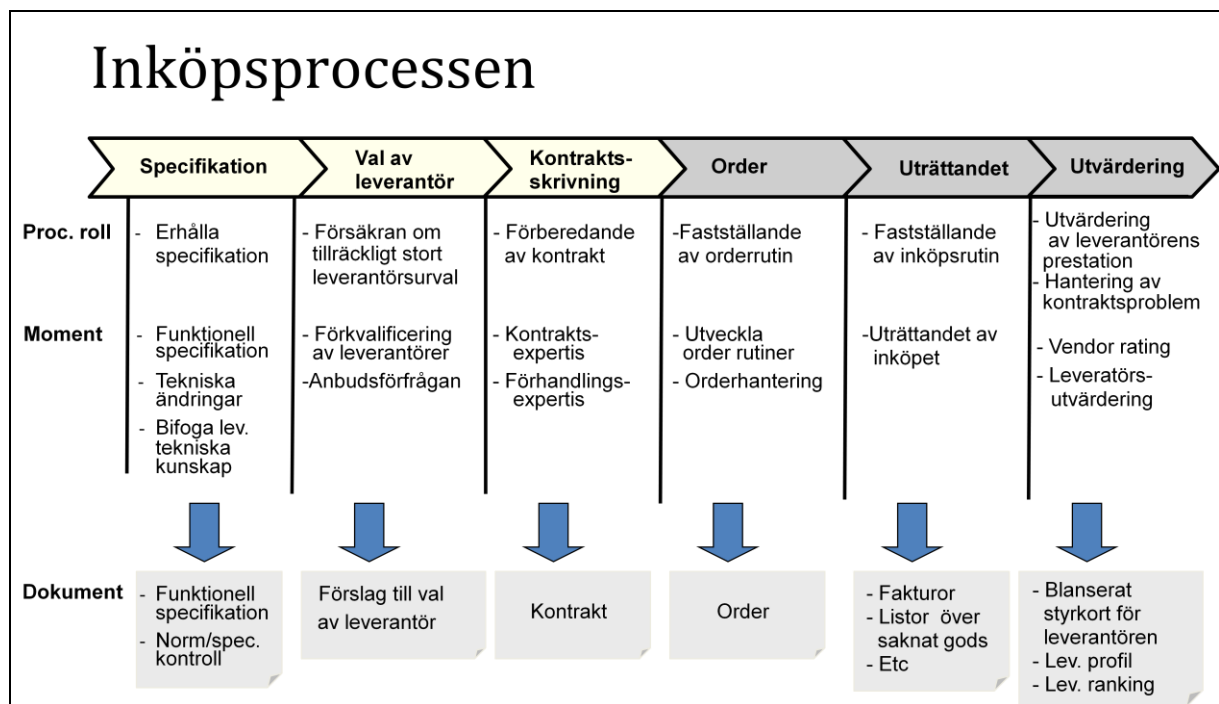
Källa: Egen figur baserad på van Weele (2005)

3.2 Inköp

Dagens företag verkar i en omgivning som präglas av snabb teknisk utveckling, ökad internationalisering och ofta höga krav på kostnadseffektivitet. Parallellt med denna utveckling har det skett förändringar inom företagets inköpsfunktion, där inköparna successivt har fått vidgade arbetsuppgifter och befogenheter (van Weele, 2005). Enligt Pearson & Ellram (1995) innebär ett av inköparens största ansvar att välja rätt leverantörer och utveckla en stark relation med dessa.

3.2.1 Inköpsfunktionens roll

Monczka et al. (2009) menar att inköpsfunktionen på ett företag ansvarar för införskaffande av den utrustning som företaget är i behov av. Inköparens arbetsområden innebär att de har ansvar för alla relaterade aktiviteter som flödet av material, tjänster och andra material från leverantörer in i organisationen innebär. Dessa aktiviteter består av utförandet av en behovsanalys, leverantörsmarknadsanalys, förhandling och avtal, avrop och till sist uppföljning. Emiliani (2010) är av liknande åsikt och anser vidare att inköpsrollen gått från att huvudsakligen vara en administrativ enhet till att få en alltmer kommersiell och strategisk funktion inom företaget. Författaren anser att ansvaret tidigare framförallt har varit att kontrollera priset på inköpt material från givna leverantörer, medan inköparen idag i många fall även har ansvar för pris, köptidpunkt, volym, leverantörsväl, leverantörshantering samt utvärdering och mätning av leverantörer som sker i uppföljningsprocessen. Van Weeles (2005) illustration redogörs för nedan i Figur 2 och visar hur en inköpsprocess går till samt vilka dokument som följer vid varje steg.



Figur 2. Inköpsprocessen

Källa: Egen version baserad på van Weele (2005)

3.3 Prestationsmätning

3.3.1 Begreppet prestationsmätning

En prestation åsyftar till att något har genomförts eller vad som i framtiden skall åstadkommas. Mätningar av ett företags prestationer benämns prestationsmätning (Neely et al., 2005). Giannakis (2007) menar att företag genom prestationsmätning får förståelse för hur företaget presterar, hur väl företaget når måluppfyllelse, kundnöjdhet samt inre och yttre effektivitet. Prestationsmätning kan också indikera om och var det finns problem i organisationen. Enligt Cousins et al. (2008) är prestationsmätning en hjälp för inköpschefer när det kommer till att utvärdera leverantörer och för att kunna identifiera och korrigera avvikelser från standarden.

Cousins et al. (2008) menar att pris tidigare har varit den i särklass viktigaste faktorn vid mätning av leverantörerna, något som har förändrats i takt med skiftande prioriteringar från slutkonsumentens sida. Detta har lett till att ytterligare dimensioner av mätetal har uppstått, såsom kvalitet och leveranstid.

3.4 Kontroll och mätning av leverantörer

Enligt Axelson & Laage-Hellman (1991) utgörs leverantörens värde av leverantörens bidrag minus leverantörens kostnader. Leverantörens bidrag är värdeskapande och består av dels primära prestationer, det vill säga själva varan eller tjänsten, dels sekundära prestationer, såsom leveransvillkor och rådgivning samt tertiära prestationer, som innebär leverantörsrelationens betydelse för företaget. Leverantörens kostnader består av priset för erbjudandet, kostnader internt och externt för att hantera det inköpta materialet samt kostnader för att hantera leverantörsrelationen som sådan. Författarna menar att mätning av leverantörer framförallt syftar till att skapa ett effektivt utbytesförhållande till leverantörerna. Det är av stor vikt att utveckla leverantörsförbindelser som bidrar till ett högt värdeskapande med så låga kostnader som möjligt.

3.4.1 Bedömning av leverantörer

Vad gäller leverantörsbedömning finns det enligt Giannakis (2007) i stora drag tre linjer i sättet att tänka. En linje är att finna så få variabler som möjligt som samtidigt mäter så mycket som möjligt. En annan är att de valda variablerna ska bilda en komplett helhet över de mätområden man önskar täcka in. Ett tredje spår är att försöka skapa någon slags mäthierarki där de olika måtten rangordnas efter hur viktiga de är.

Det finns enligt Neely et al. (2005) fyra aspekter som är aktuella att bedöma sin leverantör på. En viktig faktor rör *kvalitet* och innebär leverantörens förmåga att leverera enligt specifikation, det vill säga om leverantören är kapabel att förse företaget med de produkter de behöver och dessutom skapa värde och ge en god service. *Leveransprecision* är nästa aspekt att studera. De faktorer som tas i beaktande är leveransfrekvens och leveranstid. Även kostnaden är en punkt som enligt författarna bör studeras. *Kostnaderna* av en leverantör mäts i form av kostnader för att upprätthålla

en god relation, kostnader för service samt löpande kostnader. En sista punkt som författarna tar upp är att se över graden av *service* i form av flexibilitet från leverantörens sida. Detta avser leverantörens vilja att samarbeta med det köpande företaget för att åstadkomma förbättringar, samt hur anpassningsbara de är när det kommer till leveranstid, materialanskaffning och produktmix.

3.4.2 Två typer av prestationsmätning av leverantörer

Prestationsmätning av leverantörer är en mekanism som används för att spåra leverantörernas utveckling mot att möta det köpande företagets organisatoriska mål samt för att ge feedback till leverantörerna på individuell nivå (Giannakis, 2007). Beamon & Ware (1998) har identifierat två typer av prestationsmätning av leverantörer: Operationella mått och kommunikativa mått. De operationella måtten bedömer i vilken utsträckning leverantörerna genomgående levererar material till företaget i rätt tid och i rätt kvalitet. Måtten ska försäkra att operationella mål med relationen uppfylls genom att fokusera på handlingar som sker dagligen inom företaget. De kommunikativa måtten är komplement till de operativa. Deras funktion är att uppmuntra till ett klimat av samverkan och skapa en god kontakt mellan inköparen och leverantören för att öppna kommunikationskanaler och bygga nätverk. Mått som är inkluderade i de kommunikativa är bland annat effektivitet av kommunikationen mellan företagen, informationsutbyte, kvalitet på information samt nivån av feedback från leverantörerna. (Cousins et al., 2008)

3.4.3 Relevanta prestationsmått vid bedömning av leverantörer

Dickson (1966) har identifierat faktorer som bör tas i beaktande vid bedömning och utvärdering av leverantörers prestation. Dessa faktorer har även i senare studier använts av andra forskare inom området (Vokurka et al., 1996; Weber et al., 2000; Chen, 2010 och Koul & Verma, 2011). Tabell 2 nedan anger de olika faktorerna.

1. Det nettopris som erbjuds av varje leverantör
2. Förmågan hos varje leverantör att uppfylla kvalitetskrav konsekvent
3. Förväntad service från leverantörerna vid fel på varan
4. Förmågan att uppfylla specificerade leveranstider
5. Geografisk placering av varje leverantör
6. Varje leverantörs finansiella ställning och kreditvärdighet
7. Produktionskapacitet hos varje leverantör
8. Antal affärer som tidigare gjorts med varje leverantör
9. Den tekniska kapaciteten, inklusive forskning och utveckling, för varje leverantör
10. Ledning och organisationens uppbyggnad hos varje leverantör
11. De framtida inköp varje leverantör kommer att göra
12. Kommunikationssystemens utformning hos varje leverantör
13. Operativa kontroller, inklusive kvalitetskontroll och lagerstyrningssystem, för varje leverantör
14. Position i branschen, rykte och ledarskap för varje leverantör
15. Arbetsförhållanden för varje leverantör
16. Attityden mot företaget från varje leverantör
17. Önskan hos leverantörerna att göra affärer med företaget
18. Garantier och returpolicier hos varje leverantör
19. Förmågan hos varje leverantör att uppfylla förpackningskrav för produkterna
20. Det intryck som varje leverantör ger vid personliga kontakter
21. Tillgången till träning och utbildning av produkten hos varje leverantör
22. Överensstämmelse med företagets procedurer
23. Historik av prestationer för varje leverantör

Tabell 2. Viktiga prestationsmått enligt Dickson

Källa: Dickson (1966)

Enligt Mohanty & Deshmukh (2001) är det inte tillräckligt att prestationsmått för leverantörerna analyseras och värderas, prestationerna måste också följas upp för att leverantörerna ska motiveras till att bibehålla eller förbättra kvaliteten på sina prestationer.

3.5 Verktyg för leverantörsbedömning

3.5.1 Poängsättningssystem

Användning av specifika verktyg för att nå uppsatta mål kan förbättra leverantörernas prestation och förstärka samarbetet mellan det köpande företaget och leverantörerna. Ett exempel på ett sådant verktyg kan enligt Handfield et al. (2000) vara att betygsätta

leverantörernas prestation utifrån områden som kvalitet, leverans och pris på en 100-poängsskala och jämföra betygen med övriga leverantörer. Leverantörerna får därefter ta del av materialet och se inom vilka områden de kan förbättras och hur de ligger till i förhållande till sina konkurrenter. Motiv till ett sådant tillvägagångssätt är enligt författarna att leverantörerna ska inspireras till att ständigt förbättras och utmana sina konkurrenter. Vad som är viktigt i denna typ av bedömningsverktyg är att inköparna visar historik och följer upp informationen samt ger leverantörerna feedback och initiativ till förbättringsarbete, annars tenderar metoden att vara lönlös för båda parter.

3.5.2 SWOT-analys

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) är en av de mest välkända teknikerna för att utvärdera vad företaget vill mäta (Chang & Huang, 2006). SWOT-analysens syfte är att maximera styrkor och möjligheter samt att minimera hot och svagheter genom att vända svagheter till styrkor och hot till möjligheter (Arslan & Deha Er, 2008). Enligt Amin et al. (2011) kan tekniken även användas vid utvärdering av företagets leverantörer genom att via en matris punkta upp de fyra kategorierna och analysera leverantörerna utifrån dessa. SWOT-analysen kan mäta både kvalitativa och kvantitativa kriterier och syftar till att få företagsledarna att förstå leverantörernas position på marknaden. Kriterierna kan vara av både internt och externt slag. De interna åsyftar de aktiviteter som leverantören själv kan påverka, såsom enhetskostnader, kvalitet samt antal leveranser som sker i tid. De externa kriterierna kan även påverkas av det köpande företaget och avser bland annat ömsesidigt förtroende mellan parterna, geografiskt avstånd samt internationell kommunikation. Vid en SWOT-analys anser författarna att det är viktigt att företaget innan analysen noggrant gör avvägningar om vilka områden som ska studeras och på vilket sätt resultaten ska användas. Bäst effekt har enligt författarna uppstått när leverantörerna har fått ta del av SWOT-analysen.

3.6 Relationer med leverantörerna

Enligt Cousins et al. (2008) räcker det inte att enbart använda sig av kvantitativa mått för att förbättra prestationerna. Det krävs även att sociala aspekter tas hänsyn till. Socialiseringsmekanismer bidrar till en förståelse för de hinder som står i vägen för att uppnå effektivitet, både för inköparen och för leverantörerna. Författarna anser vidare att socialiseringsmekanismerna låter både inköparna i det köpande företaget och deras leverantörer att fastställa gemensamma normer och personliga kopplingar. Detta underlättar för gemensamma problemlösningar och en integration, som i sin tur kan leda till förbättrade prestationer.

3.6.1 Förändring av leverantörsrelationer

Något som skiljer den traditionella inköpsrollen och den moderna inköpsrollen åt är förhållandet till leverantören. En huvudregel i det traditionella synsättet är att hålla leverantören på "armlängds" avstånd för att undvika att komma sina leverantörer för nära. En orsak är att man vill ha möjligheten att byta leverantör i varje moment om man så önskar. Effekten av detta är att företaget vid missnöje byter leverantör istället för att föra en diskussion om hur leverantören ska kunna förbättra sig. (Emiliani, 2010) En

viktig utgångspunkt för den moderna inköpsfunktionen är att fokusera på långsiktiga relationer, där köpare och säljare samarbetar för att uppnå gemensamt satta mål (van Weele, 2005).

3.6.2 Trend mot att använda sig av färre leverantörer

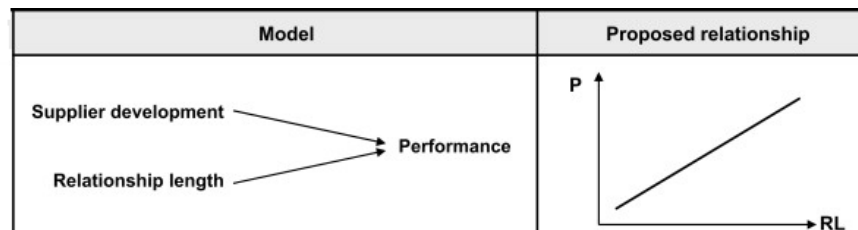
I takt med att tillverkande företag blir en del av en större kedja, sker deras tillverkning i allt högre grad utanför verksamheten, i många fall i lågkostnadsländer, vilket innebär att de blir mer beroende av sina leverantörer för att uppnå sina mål. (Kannan & Tan, 2006) Det moderna synsättet fokuserar på att det köpande företaget ska ha en nära relation med ett fåtal utvalda leverantörer för att tillsammans med dessa skapa konkurrensfördelar och en ökad lönsamhet på lång sikt. Genom att minska antalet leverantörer blir de kvarvarande leverantörerna allt viktigare för företagets framgång och ett nära samarbete blir allt centralare. (Handfield et al., 2000) Integrering med leverantörerna kan ske genom att det köpande företaget och leverantörerna använder sig av kompatibla datasystem och utformar gemensamma system för bland annat orderhantering, kvalitetscertifiering och avvikelserapportering (Da Villa & Panizzolo, 1996). Enligt Youngdahl et al. (2008) är det starkaste motivet till att använda färre leverantörer samt för att förflytta större delen av design- och produktionsprocessen till dem att förbättra flödet av idéer och material. Även Christopher et al. (2004) har kommit fram till att färre leverantörer är att föredra eftersom de menar att man då kan utveckla mer responsiva påfyllningssystem från leverantörens sida. Da Villa & Panizzolo (1996) anser snarare att främsta orsaken till färre leverantörer är att man på ett kortsiktigt plan kan minimera kostnader, då ett mindre antal leverantörer innebär färre kostnader för att upprätthålla relationer.

Christopher et al. (2004) anser vidare att de köpande företagen och de få utvalda leverantörerna behöver vara mer sammanlänkade idag än tidigare för att undvika misstag och anger Zara och Benetton som två föredömen i konfektionsbranschen, som delar sina datasystem med sina leverantörer. Tillsammans med leverantörerna bestämmer de önskad lagernivå och prognosticerad försäljning för att effektivisera flöden och informationsdelning. Detta är något som författarna anser vara grunden till framgång hos företag inom konfektionsbranschen.

3.6.3 Vikten av att ha en god relation med sina leverantörer

Att ha en god relation med sina leverantörer är inte enbart det köpande företags ansvar utan det är något som bör eftersträvas av både köparen och leverantörerna (Dwyer et al., 1987 och Handfield et al., 2000). I dessa relationer bör enligt Szwejczewski et al. (2005) fokus ligga på att ha en öppen kommunikation där det är av en central roll att skapa win-win-lösningar när problem uppstår. Ett flertal författare har utrett sambandet mellan relationers längd och leverantörens prestation och i de flesta fall har författarna funnit att köparen drar både ekonomisk och ledtidsmässig nytta av att aktivt arbeta med relationerna till sina leverantörer (Kannan & Tan, 2006; Pearson & Ellram, 1995; Hartmann et al., 2011; Vokurka et al., 1996 och Krause et al., 2007). Enligt Johnston et al. (2004) kan även lagerkostnader hållas nere på grund av att leverantören

har god kännedom om sin köparens krav och preferenser. Dessutom menar författarna att förbättringar i design och kvalitet kan ske vid ett nära samarbete på grund av att köparen och leverantören tillsammans utvecklar nya processer eller produkter. Detta kan i sin tur leda till bättre finansiella resultat för både köparen och leverantören. Krause et al. (2007) har redogjort för sambandet mellan relationens längd, leverantörsutveckling och prestation, vilket illustreras i Figur 3.



Figur 3. Sambandet mellan en relations längd, utveckling och prestation

Källa: Krause et al. (2007)

3.6.4 Viktigt med kommunikation

Shatz (2008) menar att de ansvariga för leverantörsrelationen på inköpsavdelningen kan uppnå fördelar av att ha regelbundna schemalagda diskussioner med leverantörerna, och inte enbart då problem dyker upp, även om frekvensen på diskussionerna bör öka vid kritiska moment. Genom denna kontinuerliga kommunikation ges en möjlighet för parterna att resonera kring relationens tillstånd, vilka problem som finns och hur dessa kan lösas samt analysera ytterligare behov som kan uppstå inom relationen. Enligt Handfield et al. (2000) ger diskussionerna tillfälle att prata om nya produkter och processer samt förändringar inom industrin. En kommunikativ relation ger också en grund för att diskutera finansiell instabilitet hos någon av parterna och hur sådana situationer ska lösas.

Shatz (2008) bedömer att dokumentation bör ske i samband med alla kritiska situationer och respektive leverantörs dokumentering bör upprätthållas och uppdateras regelbundet för att inga väsentliga aktiviteter ska förbises.

3.6.5 Kännetecknen för en god relation

I långvariga relationer är det enligt Narayandas & Rangan (2004) viktigt att båda parter upplever att de skapar värde från relationen för att relationen skall kunna anses som framgångsrik. Ambrose et al. (2010) menar att de bästa relationerna bygger på att leverantörerna har anpassat sina övergripande mål med det köpande företagens och är villiga att ge dem stöd och service.

3.6.6 Risker och fallgropar med relationer

Handfield et al. (2000) har genom sin empiriska undersökning konstaterat att det finns risker när det kommer till relationerna med det köpande företagens leverantörer och utvecklingen av dessa. De menar att om ett företag ställer krav på sina leverantörer och utformar kriterier som måste uppnås av leverantörerna, men sedan inte gör en utförlig bedömning och uppföljning av resultaten, då tjänar mätningarna inget till. Detta kan

resultera i att leverantörerna då inte anstränger sig för att underhålla och förbättra den existerande relationen med det köpande företaget, vilket kan påverka bland annat lönsamhet, kundnöjdhet och det köpande företagens prestation negativt. Vidare anser författarna att relationen inte är värd att satsa på och bör avslutas om leverantören inte försöker göra några framsteg i de gemensamma förbättringsmål som satts upp inom bland annat pålitlighet, flexibilitet, kostnader och tid mellan misslyckade prestationer.

3.7 Utveckling i konfektionsbranschen

Under 1990-talet och början på 2000-talet fokuserade många företag inom konfektionsbranschen på att sänka sina kostnader för att stå sig i den hårdnande konkurrensen. Prispressen uppnåddes genom att köpande företag i allt högre grad började använda sig av leverantörer i lågkostnadsländer (Barnes & Lea-Greenwood, 2006). Förfarandet ledde till komplexa logistiska kedjor samt längre ledtider på grund av det ökade geografiska avståndet mellan tillverkare och köpare. För att överleva i den hårda konkurrensen anser Christopher et al. (2004) att det är av stor vikt att hålla nere ledtiderna, trots avståndet, för att skapa besparingar i såväl kostnader som tid. Författarna menar vidare att det inte längre är individuella företag som konkurrerar på marknaden utan hela leveranskedjan.

Tid till marknaden, det vill säga tiden det tar att finna en marknadsmöjlighet och utveckla en produkt, är enligt Christopher et al. (2004) ett kritiskt moment för företag inom konfektionsbranschen. Komplexiteten ökar ytterligare när produkten tillverkas i ett annat land, då det fordras överläggningar och förhandlingar med leverantörerna, samtidigt som produktlivscykeln är kort och kräver snabb reaktion. Lowson (2001) menar att företag som är för långsamma kan gå miste om viktiga försäljningsmöjligheter och därmed tappa konkurrenskraft. Christopher et al. (2004) bedömer att i snabbt förändrande branscher såsom konfektionsbranschen, är efterfrågan på produkter numera fragmenterad och konsumenterna är mer kräsna om kvalitet och valfrihet, samtidigt som de påverkas av rådande trender. Det krävs en "massanpassning" och individualiserade produkter med kortare livslängd än tidigare för att kunna möta efterfrågan.

4. Empiri

Den insamlade data som framkommit i de intervjuer vi genomfört redovisas i empirikapitlet. De företag vi varit i kontakt med är tillverkare av friluftskläder. Tre företag representerar branschen i detta avsnitt, Haglöfs, Cross och Fjällräven. Varje avsnitt börjar med en inledning om respektive företag för att ge förkunskaper om företagen. Därefter kommer en sammanställning av studiens empiriska material som har samlats in via intervjuer.

4.1 Haglöfs Scandinavia AB

Historien om Haglöfs började 1914 då Victor Haglöf sydde upp sina första ryggsäckar. Idag är Haglöfs en av nordens största leverantörer av friluftsprodukter med cirka 500 olika artiklar i sortimentet. De utvecklar och formger alla produkter, men produktionen läggs ut externt. Fokus ligger på att ta fram produkter som fungerar i några av de mest extrema och krävande sysselsättningar som människan utsätter sig för. Det handlar om att göra funktionella produkter i hållbara material, där en viktig beståndsdel är att följa med i den tekniska utvecklingen (haglofs.com, 2012). Företagets huvudkontor finns i Avesta. Haglöfs Scandinavia AB är moderbolag till ett antal dotterbolag i Europa. Haglöfs Scandinavia AB ägs i sin tur av Haglöfs Holding AB som är ett helägt dotterbolag till ASICS Corporation. Vid årsredovisningen för 2010 var det 98 personer anställda på Haglöfs Scandinavia AB. Haglöfs är verksamma på 18 marknader i Europa och Asien (Haglöfs Årsredovisning, 2011). Deras leverantörer är lokaliserade i Kina, Vietnam, Portugal, Estland och Turkiet (Sourcing & Operation Manager, 2012).

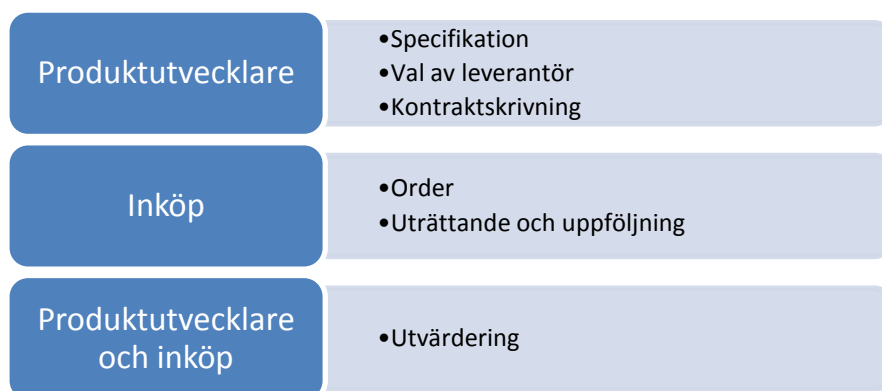
4.1.1 Inköpsfunktionens roll

Respondenten på Haglöfs har jobbat där i nio år och arbetar idag som Sourcing & Operation Manager, vilket innebär att hon är produktionschef. Rollen innebär arbete med inköp och produktionsuppföljning mot avdelningen för design och mönster. Respondenten är avdelningschef med ett team på tolv personer och huvuduppgifterna innefattar att planera, hitta nya leverantörer, hitta rätt produktionsmöjligheter samt att se till så att inköp och leverans sker i rätt tid.

Företaget har under de senaste åren växt markant. Vilket fört med sig att organisationen har förändrats. Från att ha varit fem personer på produktavdelningen är de i dagsläget cirka 30 stycken, varav tolv stycken på produktionsavdelningen. Tidigare utfördes allting på produktionsavdelningen av inköparen. Arbetsuppgifterna innebar då bland annat att ge underlag till fabriken för hur tillverkningen skulle ske, ange prisförändringar, leverantörsuppföljning, orderläggning, sökning efter tyger med mera. Idag är organisationen uppdelad på mer specifika ansvarsområden och den traditionella inköpsrollen finns inte kvar.

Den roll som istället utför en del av de uppgifter som tidigare låg på inköparen benämns produktutvecklare och arbetet går ut på att sammanföra alla produktionsunderlag i företaget. Designen av produkterna sker i Sverige, så gäller även för

mönsterkonstruktionen. Produktutvecklaren sköter kontakt med leverantörerna av slutprodukterna och det finns materialkoordinatorer som håller kontakten med samtliga materialleverantörer. Skisser från designavdelningen samt mönster från mönsteravdelningen inkommer till produktutvecklarna, som utifrån dessa underlag sammanställer en innehållsförteckning av alla komponenter som en produkt består av. Denna innehållsförteckning skickas tillsammans med skisserna till fabrikena som får göra prover och följa upp produktionen. Det finns en separat inköpsavdelning för alla olika affärsområden. När produktutvecklaren bestämt vilken fabrik som är lämplig för respektive produkt, gör inköparen en produktionsplan med fabriken för att utifrån önskad leveranstid bestämma när nästa order skall läggas. Inköparen uträttat sedan själva inköpet och följer upp ordern för att undvika missförstånd och vara uppdaterad vid eventuella förseningar. Till sist utvärderas leverantören i samråd mellan produktutvecklaren och inköparen. Processen är beskriven nedan i Figur 4.



Figur 4. Inköpsprocessen hos Haglöfs

Källa: Egen tolkning av inköpsprocessen utifrån Sourcing and Operating Managers beskrivning, 2012

Respondenten sammanfattar inköpsrollens utveckling med att den har gått ifrån att fokusera på hela produktutvecklingsprocessen till att bli en mer administrativ enhet, samtidigt som inköpsfunktionen är bättre uppstyrd och organiserad samt har en större betydelse för företaget då de olika befattningarna inom inköpsfunktionen är experter inom respektive område.

4.1.2 Bedömning av leverantörer

Haglöfs har ett egentillverkat system för mätning av leverantörernas prestationer. I Haglöfs affärssystem har produktionsavdelningen sammanställt statistik på antal reklamationer från kund, utvärderingar av kommunikation, service och kvalitet. Leveransstatistik i form av felleveranser och antal levererade enheter utförs och följs upp i excelformat. Avstämningar av mätningarna görs en till två gånger per år och utförs av respektive avdelning. I dessa avstämningar går de igenom hur saker fungerar ur alla synvinklar med alla leverantörer. Det är upp till varje ansvarig inom respektive område att se till att subjektiva bedömningar, såsom bland annat kommunikation, följs upp. Syftet med avstämningarna är att analysera hur relationerna fungerar eller att identifiera brister i relationerna och se hur dessa kan åtgärdas.

Framförallt är det några utvalda punkter som fokuseras på vid bedömning av leverantörerna;

- *Kommunikation.* Kontakt med leverantörerna sker på daglig basis för att upprätthålla en kommunikativ relation och för att växa tillsammans med sina leverantörer. Det är viktigt att kommunikationen sköts för att relationen ska fungera.
- *Servicefaktorer* är hur väl leverantörerna försöker att möta Haglöfs behov och hur avtal är utformade när det kommer till hjälp vid avvikelser.
- *Leveranser.* Leveransfrekvens och leveranstid är två områden som mäts och utvärderas för att studera hur väl leverantörerna följer utsatta tider.
- *Reklamationer.* Detta mäts i antal produkter som är defekta och som eventuellt behöver ersättas eller returneras.
- *Kvalitet.* Hur väl produkterna stämmer överens med specifikationen vad gäller material och pris är viktiga faktorer att studera.
- *Pris.* Det studeras hur väl leverantörerna kan tillverka produkterna till de förutbestämda avtalade priserna. Avvikelser från dessa mäts och analyseras.

Dessa mått har enligt respondenten tagits fram av hennes team och är enligt henne mer eller mindre vedertagna i branschen. De som har den dagliga kontakten med leverantörerna utvärderar och stämmer av så att kriterierna uppfylls. Skulle det förekomma avvikelser beslutar hela teamet hur de ska gå vidare med frågan.

Kvalitet och leveranssäkerhet är de allra viktigaste faktorerna att studera, menar respondenten. Kan man inte leverera rätt kvalitet inom en viss tid är det ett problem. För att bestämma vad som är viktigt att mäta utgår man från de uttalade värderingar som ligger till grund för företaget, vilka bland annat är kvalitet och relationer. Metoden för utvärdering av leverantörerna är i dagsläget inte särskilt avancerad och ingen rangordning och poängsättning av leverantörerna sker. Anledningen till detta menar respondenten är att antalet leverantörer är relativt få, cirka 20 stycken. Hade de haft en leverantörsbas på betydligt fler leverantörer hade förmodligen ett mer utvecklat system för utvärdering och mätning passat bättre, anser respondenten.

Haglöfs strävar efter att ha så få leverantörer som möjligt trots att det är många typer av produkter som ska täckas in i sortimentet. Motivet till att sträva efter få leverantörer är enligt respondenten att effektivisera flödet och att kunna utveckla bättre produkter och processer. Genom att använda sig av ett fåtal leverantörer kan fokus ligga på att utveckla nära relationer vilket kan leda till en mer integrerad leveranskedja där leverantörerna är medvetna om Haglöfs krav och standarder.

4.1.3 SWOT-analys av leverantörer

SWOT-analys används i en liten utsträckning på Haglöfs och är utformad på en fundamental nivå. Faktorer som kvalitet, pris, leveranssäkerhet, kommunikation och relationer analyseras i viss mån. För- och nackdelar bedöms för varje leverantör och man studerar vilka externa möjligheter som varje leverantör har.

4.1.4 Relation med leverantörer

Respondenten anser att relationerna med leverantörerna är mycket viktiga. De flesta relationer med leverantörerna tenderar att vara långvariga och den genomsnittliga relationen ligger på sju till åtta år, även om de i vissa fall sträcker sig upp mot 20 år. Många av leverantörerna har Haglöfs vuxit tillsammans med och dessa leverantörer vet i regel vilka önskemål och krav som föreligger från Haglöfs sida. För Haglöfs del skulle det inte fungera att arbeta kortsiktigt med leverantörer och byta ut dem inför varje säsong.

”Ett tätt och långvarigt samarbete är grundläggande för att kunna uppnå den kvalitetsnivå som vi har här på Haglöfs idag”.

– Sourcing and Operating Manager, Haglöfs

Att fasa in en ny leverantör är en dyr och långsam process eftersom man på Haglöfs själv designar och utvecklar produkterna och ber leverantören producera dem efter särskilda önskemål. Respondenten menar att branschen kännetecknas av långsiktighet när det kommer till produktutveckling. Att skaffa en ny leverantör innebär en tid på cirka två år innan leverantören kan leverera produkterna, på grund av att framtagning av nya produkter är en så stor och tidskrävande process. Därför är kortvariga relationer med leverantörer sällan att föredra.

Vad gäller integrering med leverantörerna är det något som inte sker idag och inga gemensamma IT-system förekommer. Kommunikation sker istället via mail, telefon, videokonferenser samt besök hos leverantörerna, vilket respondenten anser vara tillräckligt för att upprätthålla en god och kommunikativ relation med leverantörerna.

Vid besök hos leverantörerna eller när leverantörerna kommer till Sverige diskuteras hur samarbetet fungerar och vad som kan förbättras från både Haglöfs och leverantörens sida. Det sker ett kontinuerligt förbättringsarbete från båda håll. När fel uppstår behöver det inte innebära att det felet har uppstått hos leverantören, i vissa fall kan det röra sig om bristande underlag från Haglöfs sida. Det är viktigt att reda ut fel och ta upp klagomål för att kunna ta itu med problemen på bästa sätt.

4.1.5 Orsaker till avslutat samarbete med leverantörer

Om en leverantör inte lever upp till uppsatta krav följs detta upp. Exempelvis i de fall då det kommer in ett flertal reklamationer från samma produktionslinje. Då kontaktas leverantören direkt för att utreda vad som har hänt och lämpliga åtgärder diskuteras för varje enskild situation. Åtgärderna kan ske i form av returer, lagning eller ersättning från leverantörerna. För att kunna förebygga att liknande problem ska uppstå till nästa produktion anser responderten att det krävs en nära dialog med leverantören. Skulle

det ändå inte bli bättre trots omfattande åtgärdsarbete kan det bli aktuellt att fasa ut den leverantören. I många fall är det dock mycket möjligt att förändra och förbättra processerna så att fel ska kunna åtgärdas innan en utfasning av en leverantör inträffar.

I vissa fall finns anledning att avsluta samarbetet med en viss leverantör. Orsaker till detta kan vara exempelvis att kvaliteten på produkterna inte uppnår standarden eller att leverantören, säsong efter säsong levererar produkterna för sent, trots massiva försök att förbättra. En annan orsak till avslutat samarbete har med lokalisering av fabriker att göra. Man vill producera där råmaterialet finns. Det kan i vissa fall innebära att man behöver hitta nya ställen att lägga produktionen på.

”Leverantören blir då inte bortvald på grund av undermåligt arbete, utan för att de ligger för långt bort från råmaterialet”.

– Sourcing and Operating Manager, Haglöfs

Eftersom råmaterialet idag finns i Asien är det en av orsakerna till varför tillverkning ej längre sker i Europa.

4.2 Cross Sportswear International AB

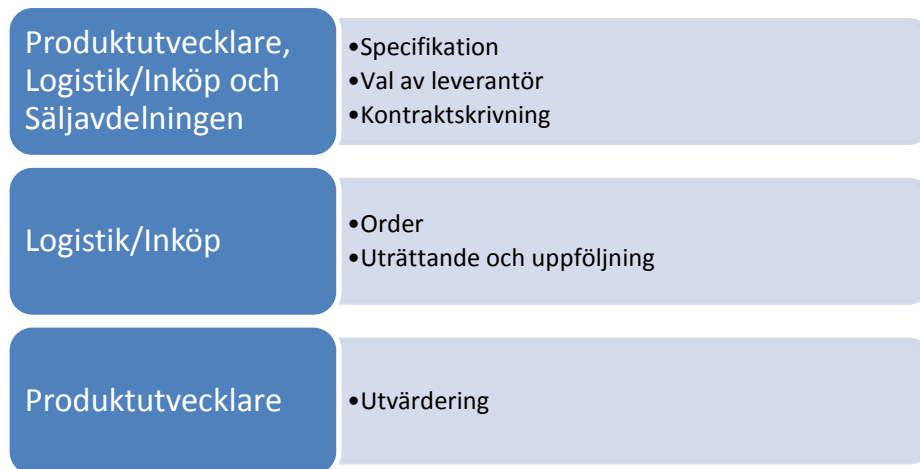
Cross grundades 1986 och har huvudkontor i Mölndal. Deras produkter är i huvudsak framtagna för utförsåkning och golf. Designen av produkterna ska vara funktionell och innovativ med fokus på rörelsefrihet. Det är även viktigt att materialet håller hög kvalitet då dessa produkter ska användas i olika vädersituationer så som vid regn, vind, kyla och hetta (ski.cross.eu, 2012). Cross Sportswear International AB är moderbolag till ett antal divisioner i Europa. Vid årsredovisningen 2010 arbetade 20 personer i moderbolaget, varav tre stycken i Kina, medan det totalt i koncernen arbetade 43 personer (Cross Årsredovisning, 2011). Cross har försäljning i ett tjugotal länder för golfkollektionen och ett femtontal länder för skidkollektionen (ski.cross.eu, 2012) och når idag ut till alla världsdelar med sina produkter. De har för närvarande valt att endast arbeta med leverantörer från Kina (Product Manager, 2012).

4.2.1 Inköpsfunktionens roll

Respondenten arbetar som Product Manager (Produktchef) och ansvarar för hela produktlivscykeln, vilken kollektion företaget ska ha, hur den ska se ut och vilket pris den ska ha. Detta grundas på de underlag som tas fram baserade på prognostiserad efterfrågan och feedback från kunderna. Inom respondentens team arbetar idag tio personer med olika arbetsuppgifter.

Inköparna på Cross kontor i Mölndal har haft en relativt administrativ roll, men där arbetar produktchefen på en förändring då han anser att inköparna sitter på mycket värdefull information som påverkar hela inköpet. Trots att respondenten endast har arbetat på Cross i sex månader har han redan börjat göra förändringar i organisationen. Idag är det inköpsansvarig tillsammans med säljansvarig och Product Manager som lägger en plan för vilka inköp som ska göras. Det är därefter upp till inköparna att genomföra dessa och lägga orden. När ordern är lagd är det viktigt med uppföljning så

att allt levereras i tid och när den inte gör det måste kunder informeras. Det är produktutvecklaren som i slutskedet står för utvärderingen. Figur 5 anger hur arbetsuppgifterna är fördelade mellan de olika rollerna i inköpsprocessen.



Figur 5. Inköpsprocessen hos Cross

Källa: Egen tolkning av inköpsprocessen utifrån Product Managers beskrivning, 2012

Cross har en Sourcing Organisation i Shanghai, där det idag arbetar fem personer med kinesisk nationalitet. I Shanghai finns de funktioner som ligger nära produktionen, som mönsterkonstruktion och kvalitetssäkring. De är även involverade i utvecklingsarbetet i form av produktionsbeskrivningen till leverantören. Det är kontoret i Shanghai som har den primära kontakten med leverantörerna men eftersom ansvaret för Shanghaikontoret ligger hos Product Manager är han uppdaterad på allt som rör leverantörerna. Genom att ha ett kontor i Shanghai tror respondenten att Cross ligger lite före andra företag i branschen. Han menar att många av konkurrenterna har kvar funktioner som mönsterkonstruktion i Sverige, medan Cross har flyttat den funktionen till Kina.

4.2.2 Bedömning av leverantörer

Bedömningen av leverantörerna sker idag relativt godtyckligt, vilket respondenten menar är vanligt i mindre företag. Men han reflekterar över att det är något de borde studera närmare eftersom en leverantörsbedömningsstandard inom företaget skulle innebära att alla utgår från samma kriterier när en bedömning sker, vilket skulle underlätta när det till exempel kommer nya medarbetare. De viktigaste aspekterna vid leverantörsbedömning är enligt Product Manager:

- *Leveranssäkerhet.*
- *Kvalitet.* Ett viktigt ledord på Cross är kvalitet och det är av stor betydelse att de varor som produceras kan levereras enligt specifikationen samt uppvisar de egenskaper som efterfrågas av kunderna.
- *Tekniskt kunnande.* Hur avancerade tillverkningsprocesserna är.
- *Pris.* Överensstämmelse med avtalade prisnivåer.
- *Kommunikation.*

I dagsläget dokumenteras inte de fem ovan nämnda kriterierna i någon större utsträckning. Kontroll av dem sker ungefärligt och uppföljning görs endast när det är något som inte fungerar. Det går exempelvis att se i datasystemet om leveranser blivit försenade eller om det levererats fel kvantiteter och det är i dessa fall som uppföljning görs.

Bedömningskriterierna är uppsatta av kontorschefen i Shanghai och det är i samråd med honom som slutgiltiga beslut fattas rörande leverantörsfrågor. Medarbetarna på kontoret i Shanghai besöker fabrikerna innan produktionen startar för att reda ut de frågor som uppkommer vid produktionsstart. Syftet med det är att man kan undvika problem vid senare tillfällen och därmed eventuella förseningar. När det första plagget producerats skickas det till Shanghai för kontroll. Därefter utför de kvalitetskontroller av produkterna hos leverantörerna genom att ta stickprover när produktionen kommit igång. Vid leverans till Cross lager i Borås tas stickprover även där och skickas till Cross för kontroll. Syftet är att Cross ska kunna informera kunderna om eventuella fel innan de upptäcker det själva. I värsta fall får produkten återkallas.

I Borås utförs även stickkontroller av kartongerna för att kontrollera att innehållet stämmer överens med den bifogade packlistan. Eftersom det endast utförs stickprov kan fel ibland upptäckas för sent, ibland mitt i en säsong. Vid nya leverantörsrelationer är det ofta mycket svårt att få kompensation för felproducerade varor, till skillnad från de leverantörer som man har en etablerad relation med, där den typen av problem ofta leder till en kompensation vid nästa ordertillfälle.

4.2.3 SWOT-analys av leverantörer

I nuläget utför Cross endast SWOT-analyser vid bedömning av nya leverantörer. Svårigheten med att utföra en SWOT-analys vid fortsatt bedömning är hur man ska vikta de olika faktorerna. En SWOT-analys kan resultera i ett "dåligt" resultat för leverantören och då är viktningen av de viktigaste faktorerna avgörande. Dessutom är det viktigt att veta vilket mål man har med analysen för att den ska kunna bidra med relevant information.

"Min erfarenhet av SWOT-analyser är att de tenderar att vara meningslösa om man inte har satt upp något mål för varför man ska genomföra dem. Analyserna bidrar med mycket fakta men det blir svårt att bedöma innehållet om man inte är på det klara med vilka kriterier som är viktiga".

– Product Manager, Cross

4.2.4 Relation med leverantörer

Ett mål för Cross är att ha långvariga relationer med sina leverantörer eftersom de tenderar att förenkla processer. Relationsbyggande har tidigare inte varit i fokus hos Cross, då man snarare fokuserat på prispress. Respondenten menar ändå att företaget som helhet kan uppnå fördelar med att ha bra leverantörsrelationer. Trots att det ur prissynpunkt kanske det inte är det mest effektiva så blir det mer kostnadseffektivt i slutändan eftersom man tillsammans med leverantören kan förbättra processer och

leveranstider. Genom processförbättringar kan man uppnå kvalitetsförbättringar på flera plan som i sin tur kan leda till kostnadsbesparingar och nöjdare kunder.

Shanghaikontoret står för den direkta leverantörskontakten och kommunikationen mellan Sverige och Shanghai sker dagligen via Skype eller e-mail. Enligt respondenten är det lättare att ha kontakt med sitt egna kontor än direkt med en leverantör, även om kulturskillnader gör att det kan uppstå missförstånd även dem emellan. Att ha en öppen kommunikation med sina leverantörer är mycket viktigt, anser respondenten. Ju mer information de tillhandahåller desto snabbare kan de agera på den.

Det finns ett fokus på att ha så få leverantörer som möjligt för att underlätta samarbetet, därför försöker de använda sig av en leverantör per produktgrupp.

4.2.5 Orsaker till avslutat samarbete med leverantörer

Cross har nyligen varit i den situationen att de var tvungna att avsluta ett samarbete med en leverantör. I det specifika fallet handlade det om ekonomisk instabilitet.

Leverantören började, på grund av den turbulenta världsekonomin, uppvisa viss ekonomisk svaghet och för att hantera problemet höjde de priserna markant på mycket kort tid. Eftersom de inte kunde betala sina egna leverantörer vände sig underleverantörerna till Cross. Cross i sin tur var tvungna att betala dem annars hotade underleverantörerna med att stoppa leveranserna. Detta är enligt respondenten ett skäl nog att avsluta relationen med en leverantör.

Tidigare har en orsak till avslutat samarbete med en leverantör varit att någon annan har erbjudit bättre priser, men det tror inte respondenten är hållbart, han anser att det är viktigt att bygga bra relationer och då är inte priset det viktigaste. I dagsläget menar han att de troligen skulle testa den billigare leverantören på vissa delar för att se om de lever upp till de krav Cross har. Slutgiltiga beslut angående vilka leverantörer som ska arbetas med eller ej tas i samråd med Shanghaikontoret.

I övrigt anses det ohållbart att arbeta med en leverantör som inte håller utlovad kvalitet, då materialet är så oerhört viktigt. Dock handlar det i slutändan om att kunna leverera produkten i tid.

”Det spelar ingen roll hur bra leverantören är, hur bra produkter de har och hur bra priserna är om de inte kan leverera i tid. Det är kanske det absolut viktigaste”.

– Product Manager, Cross

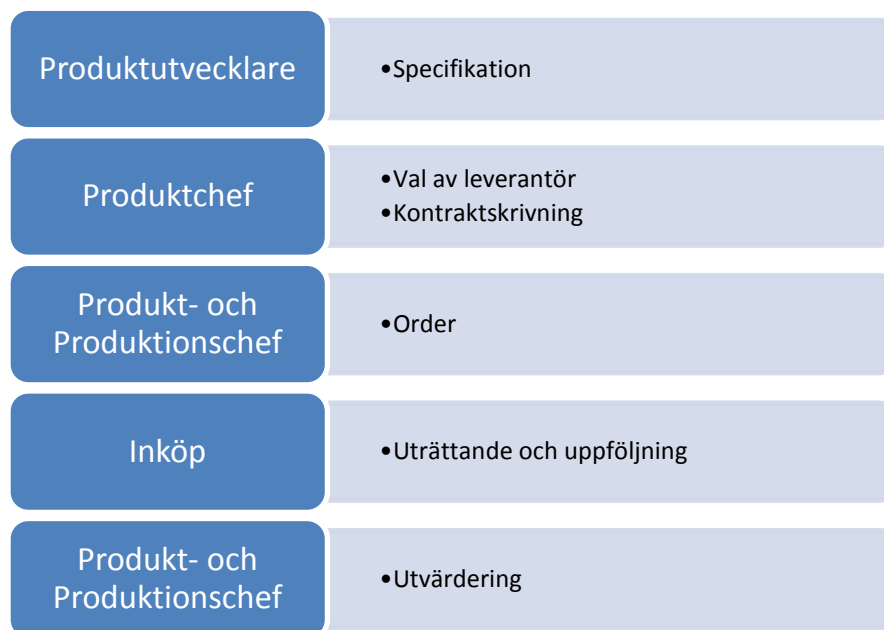
4.3 Fjällräven – Fenix Outdoor AB

Fjällrävens historia har sin början på 1950-talet när Åke Nordin som 14-åring konstruerade sin första ryggsäck. På 1960-talet startades firman Fjällräven och har sedan starten haft primärt fokus på funktionalitet och lättviktiga produkter (fjallraven.se, 2012). Idag är Fjällräven ett varumärke inom koncernen Fenix Outdoor AB, som är indelat i de två affärsområdena Retail och Brands. Affärsområdet Retail säljer utrustning och kläder för friluftsliv och resor, butikskedjan Naturkompaniet och Fiskarnas Redskapshandel ingår också. Under affärsområdet Brands säljs de fem varumärkena, Fjällräven, Tierra, Primus, Hanwag och Brunton. Enligt Brands årsredovisning år 2010 arbetade 238 personer inom affärsområdet och totalt i koncernen arbetade vid tillfället 420 personer. I koncernen ingår ett flertal dotterbolag i Europa, USA och Kina. Koncernens huvudkontor har sitt säte i Örnsköldsvik (Fenix Outdoor Årsredovisning, 2011). Försäljning av varumärket Fjällrävens produkter har expanderat kraftigt under de senaste åren och sker i nuläget i cirka 26 länder, bland annat i Skandinavien, Tyskland, Beneluxländerna, Storbritannien, USA, Japan och Sydkorea (Global Product Manager, 2012).

Sedan 1976 har tillverkningen av Fjällrävens produkter främst varit belägen i Asien, på grund av landets närhet till nödvändiga råvaror samt på grund av kostnadsnivån som är betydligt lägre än i Europa. Företaget har inte haft och planerar inte att investera i egna fabriker, utan de fokuserar istället på att skapa goda relationer med utvalda leverantörer. Merparten av leverantörerna är lokaliserade i Vietnam, Sri Lanka, Kina, Indien, Thailand, Litauen, Portugal, men viss tillverkning sker även i Danmark och Finland (Global Product Manager, 2012).

4.3.1 Inköpsfunktionens roll

Respondenten på Fjällräven arbetar som Global Product Manager. Hon ansvarar för utveckling av produkterna, förhandlingar om kvalitet och pris med leverantörerna samt marknadsföringen utåt mot Fjällrävens dotterbolag. För att upprätthålla en effektiv organisation och för att utveckla så bra produkter som möjligt ingår även kontakt med leverantörerna i hennes arbetsuppgifter. I respondentens team på 14 personer ingår produktutvecklare, produktionsmedarbetare, mönsterkonstruktörer och designers. Det är produktchefen och produktutvecklaren som tar fram kollektionen. Därefter tar designern och mönsterkonstruktören över för att skapa kollektionen. När det är gjort startar inköpsprocessen med att produktutvecklaren tar fram en produktspecifikation. Figur 6 nedan illustrerar inköpsfunktionens indelning.



Figur 6. Inköpsprocessen hos Fjällräven

Källa: Egen tolkning av inköpsprocessen utifrån Global Product Managers beskrivning, 2012

Inköpsfunktionen på Fjällräven har genomgått stora förändringar de senaste åren och har fått en mer betydande roll i företaget. Numera är arbetsuppgifterna uppdelade på fler antal positioner och själva inköpsarbetet går primärt ut på att lägga order och utveckla produkter samt kontrollera kvalitet. Som en mellanfunktion sitter produktutvecklare som består av sju personer som är ansvariga för hela processen från design av produkten till den färdiga slutprodukten som ska nå ut till slutkunden. De sköter även kontakten med mönsterkonstruktörerna och designerna för att utveckla produkterna. Efter det att den första tillverkningen har skett skickas varuprover till produktutvecklarna.

Tidigare bestod inköpsfunktionen endast av tre personer där alla gjorde allting och det fanns inga indelade avdelningar. I och med expansionen insåg man att alla inte kan vara experter på alla områden, varför arbetet delades upp på flera avdelningar, där designerrollen fungerar som spindeln i nätet. Respondenten tror på ytterligare förändringar i inköpsfunktionen i framtiden.

”I takt med att företaget har expanderat under det senaste decenniet har det också varit nödvändigt att låta inköpsfunktionen växa”.

– Global Product Manager, Fjällräven

Funktionen kommer att bli mer involverad i de olika marknaderna som har uppstått. På grund av att Fjällräven verkar inom i princip alla kontinenter har de insett att efterfrågan inte ser likadan ut överallt. Därför måste man se över behoven hos olika målgrupper.

4.3.2 Bedömning av leverantörer

Fjällräven har ett egenutvecklat, relativt komplicerat mätsystem där leverantörernas prestationer mäts och utvärderas. En grundläggande faktor som studeras är hur väl respektive leverantör följer Fenix Groups riktlinjer och policys. Det är viktigt att leverantörernas arbete går i linje med företaget för att värderingar och målsättningar ska genomsyra hela organisationen. Parametrar som studeras och analyseras är faktorer såsom:

- Grad av *service* från leverantörens sida, det vill säga hur villiga leverantörerna är att sträva efter att uppnå bästa stöd för Fjällräven och hur väl de hanterar frågor om reklamationer och returer.
- *Kvalitet*, som granskas genom varuprover och överensstämmelse med specifikationen.
- *Kommunikation*, det vill säga hur väl samspelet fungerar mellan parterna och hur ofta kommunikation med leverantörerna sker och i vilken omfattning.
- *Pris*, huruvida det överensstämmer med vad som är avtalat.
- *Leveranssäkerhet*, hur väl den faktiska leveranstiden och antalet produkter stämmer överens med önskad kvantitet och tid.

Inköpsteamet bestående av produktutvecklare, designers, produktionsteam samt mönsterkonstruktörer gör en utvärdering av leverantörerna en gång per år. Resultatet sammanställs i ett exceldokument för att därefter redovisas för leverantörerna vid de årliga möten man har med respektive leverantör. Respondenten anger att det i dagsläget arbetas fram en metod för att kunna betygsätta leverantörerna baserat på förbättringar de gör över tiden, men arbetet är nyss påbörjat och kräver tid innan det kan appliceras. Inom respektive mätområde har Fjällräven arbetat fram de minimikrav som en leverantör måste uppnå, se Tabell 3 nedan.

Kommunikation	Kvalitet	Leverans	Pris
Omedelbar respons på frågor och kontaktpersonen skall kunna flytande engelska	Medvetenhet om syftet med varuprover	Alla beställningar skall skickas inom bekräftad leveranstid och till rätt destination	Öppen kommunikation om priser
Automatisk uppdatering om löpande information. Informationen skall skickas veckovis	Varuprover skall överensstämma med slutresultatet	Märkning och packning av varor skall ske enligt givna instruktioner	Pris skall ges tidigt i processen och vara noggrant uträknat
Produktionsschemaläggarna ska hållas uppdaterade om varje steg i produktionsfasen	Varuprover ska inkomma i rätt tid och i rätt kvantitet	Slutbesiktning skall bokföras i tid	Inga sena prisförändringar
God relation med Fjällrävens logistikavdelning. Försäkra om att handlingar för förtullning o dyl. är på plats	Leverantörernas egna kommentarer skall bifogas med varuproverna	Ledtider skall ligga inom Fjällrävens angivna ramar	

Tabell 3. Fjällrävens minimikrav på leverantörer

Källa: Egen tolkning baserat på dokumenterat material från Global Product Manager, 2012

De mått som tagits fram är framtagna relativt nyligen och mätsystemet bygger på de faktorer man anser vara viktigast för företaget. Enligt Respondenten har systemet funnits i cirka två år och måtten rankas utifrån de faktorer som är av störst vikt för Fjällräven. Hon betonar att alla mått är viktiga att ta i beaktning. Det spelar ingen roll om leverantören presterar exceptionellt bra på flera områden om densamme brister i exempelvis leveranser. Om varorna inte kommer till slutkunden till beräknat datum är det ett stort problem som måste åtgärdas. Kommunikation är också oerhört viktigt. För att samarbetet ska vara tillfredsställande för båda parter måste man kunna kommunicera och förstå varandra, menar respondenten.

4.3.3 SWOT-analys av leverantörer

En gång per år utformas en SWOT-analys för respektive leverantör, som syftar till att fastställa varje leverantörs styrkor och svagheter samt möjligheter och hot inom ett flertal områden. I analysen ingår de variabler som respondenten anser vara viktigast att mäta. Bedömningen sker i samråd med Fjällrävens kontor i Kina, dit frågor skickas och personalen där får svara på vad de anser om varje leverantör. En bedömning sätts ihop och en rangordning av varje leverantör uppförs. Denna bedömning skickas därefter ut till varje leverantör för att ge dem möjlighet till förändringar och förbättringar i vissa avseenden.

4.3.4 Relation med leverantörer

Respondenten anser att relationerna med Fjällrävens leverantörer tenderar att vara av en nära och långvarig karaktär. I vissa fall har relationen med leverantören pågått i 20 år, ytterligare en relation har varat i 25 år, samt flertalet leverantörsrelationer som pågått i cirka 15 år. Anledningen till de långvariga relationerna är att man på Fjällräven ser fördelar med att skapa nära och goda relationer med sina leverantörer för att tillsammans förbättras. I vissa situationer tillåter man även att ha kortare relationer med leverantörerna. Detta kan vara lämpligt i de fall då särskilda upphandlingar sker eller om man efter valet av en ny leverantör inser att leverantören inte lever upp till utsatta krav och förväntningar.

För att lyckas upprätthålla relationerna med leverantörerna, menar respondenten att det är viktigt att mötas halvvägs. Både Fjällräven och leverantörerna måste ansvara för sina handlingar och arbeta proaktivt för att få relationen att fungera väl. Vad som kännetecknar de allra flesta av leverantörerna man har idag, är att de vet vad företaget vill ha som följd av det långvariga samarbetet. Respondenten betonar att om leverantörerna inte är måna om att vårda relationen, är det ingen relation som är värd att satsa på för Fjällrävens del. Därför sker kommunikation med leverantörerna i princip på daglig basis. Det förekommer i dagsläget ingen integration med leverantörerna i form av gemensamma datasystem men leverantörerna använder sig av samma eller liknande system för att på ett enkelt sätt kunna öppna och överföra filer och dokument. På grund av de många kostnader som ingår i hela processen är det viktigt att valet av leverantörer görs med omsorg och att kontrakten följs från båda parter. Det är därför viktigt att inte ha för många leverantörer så att relationen med de man har lättare kan underhållas.

”Det är bättre att ha ett mindre antal leverantörer och arbeta med att förbättra relationen man har med dem för att nå framgång”.

– Global Product Manager, Fjällräven

Respondenten betonar samtidigt vikten av att inte ha för få av dem, det är viktigt att ha en inre och en yttre ring av leverantörer för att kunna vända sig till de yttre om det skulle uppstå problem med de inre leverantörerna i form av finansiella kriser eller ändrade strategier.

4.3.5 Orsaker till avslutat samarbete med leverantör

De fel som kan uppstå i produktionskedjan kan bero på ett flertal orsaker. Det är inte alltid leverantörens fel att någonting avviker från planen, fel kan även uppstå vid produktutvecklingen i Sverige. Respondenten anser att det alltid är viktigt att felkällan identifieras så att avvikelser kan åtgärdas så tidigt som möjligt.

I de fall då en leverantör presterar sämre i ett visst avseende får en bedömning göras om hur fallet ska hanteras. Vid fel i kvaliteten är man noga med att se till att produkterna inte kommer ut från fabriken utan att det åtgärdas omedelbart och att nya produkter tillverkas. Har produkten redan lämnat fabriken och nått slutbutikerna är det inte tillräckligt att leverantören betalar för reklamationen, skadan för kunden har redan

skett. För att undvika sådana situationer gäller det att skärpa sina kontroller på produkterna.

Respondentens team har utöver de kriterier som krävs av leverantörerna för att uppnå en godkänd nivå, även utvecklat en lista på vad som fordras av leverantörerna för att anses vara undermåliga och därmed inte vara önskvärda samarbetspartners. Dessa punkter kan sammanfattas enligt Tabell 4 nedan.

• Orimligt lång tidsåtgång för att producera varuprover
• Dåligt producerade varuprover, gjorda med fel material eller som inte följer den angivna specifikationen
• Produktionsproblem som borde ha upptäckts vid tillverkningen av varuproven men som upptäcks först vid produktionsstarten
• Fjällräven måste alltid skicka påminnelser för att få svar
• Ständigt sena leveranser
• Ideligen felaktig information och felmärkta varor
• Bristfälliga inspektioner av varorna
• Orimligt långa leveransledtider som tenderar att bli längre och längre
• Otillräcklig produktionskapacitet
• Klagomål på produkterna överstiger en viss procent av den totala kvantiteten
• Dålig kommunikation från leverantören och ingen antydning på att denne strävar efter att förbättra samarbetet

Tabell 4. Bedömningsgrund för undermåliga leverantörer enligt Fjällräven

Källa: Egen tolkning baserat på dokumenterat material från Global Product Manager, 2012

Om flera av dessa punkter förekommer och leverantören fortsätter att prestera undermåligt trots massiva försök att förbättra sig kan det bli aktuellt att avsluta relationen med berörd leverantör för att istället satsa på någon annan.

5. Analys

I kapitlet analyseras de använda teorierna inom inköp, leverantörsbedömning och relationer från den teoretiska referensramen, tillsammans med de utförda intervjuerna med de studerade företagen. Analysen ligger till grund för att syftet med uppsatsen skall uppnås och problemformuleringen skall kunna besvaras i nästkommande kapitel.

5.1 En jämförelse mellan de tre studerade företagen

Haglöfs, Cross och Fjällräven är tre väletablerade svenska företag bland tillverkare av friluftskläder. Gemensamt för de tre företagen är att de alla huvudsakligen har lagt sin produktion i asiatiska länder. En likhet mellan dem är också att de själva är med och designar och utvecklar sina produkter istället för att överlåta hela produktionsprocessen på tillverkarna. Till skillnad från Haglöfs och Fjällräven, som har sin mönster- och kvalitetsavdelning i Sverige, har Cross valt att lägga ut de funktionerna på sitt inköpskontor i Shanghai för att komma närmare tillverkningen. Cross skiljer sig även från sina konkurrenter genom att kontakten med leverantörerna framförallt sker från Shanghaikontoret, medan kontakten med Haglöfs och Fjällrävens leverantörer sköts från Sverige.

Vad som kännetecknar alla tre företagen är att de fokuserar på att ha långvariga leverantörsrelationer och det primära syftet är att upprätthålla och förbättra samarbetet med dem. En genomgående viktig orsak till detta har varit att ett leverantörsbyte ofta är förenat med höga kostnader och är mycket tidskrävande, samt att ett nära samarbete med leverantörerna kan leda till kostnadsminimering och processförbättringar. Ingen av de studerade företagen har någon integration med sina leverantörer via datasystem eller dylikt, utan all kommunikation sker via telefon, mail och besök i tillverkningsländerna.

Inköpsprocessen skiljer sig åt i de tre företagen och går till på olika sätt och sköts av olika positioner inom respektive företag. Företagen har alla under de senaste åren expanderat vilket har lett till större inköpsfunktioner för att matcha tillväxten. Vad som kännetecknar samtliga är att inköpsfunktionen har en viktig roll och att arbetsuppgifterna har indelats på expertisområden, samtidigt som produktutvecklarna är de som bär det största ansvaret inom funktionen.

Det går att se ett tydligt mönster mellan vilka områden som mäts och utvärderas på respektive företag och det är i stort sett samma aspekter som beaktas, trots att mätning och uppföljning av dessa sker på olika sätt bland de olika företagen. Fjällräven ligger i framkant när det kommer till att följa upp och sätta mål för sina leverantörer och har specificerade krav medan Cross i dagsläget inte gör någon direkt dokumentering eller uppföljning av sina mätningar.

5.2 Inköp i de tre studerade företagen

5.2.1 Produktion har skett i lågkostnadsländer under en längre tid

Enligt Barnes & Leawood (2006) var det främst under 1990-talet och början på 2000-talet som företag inom konfektionsbranschen flyttade sin produktion till lågkostnadsländer. Utifrån de i denna studie undersökta företagen kan konstateras att alla tre redan före denna tidpunkt valde att lägga sin produktion i lågkostnadsländer. Motiven har både från Haglöfs, Cross och Fjällrävens sida, varit att minska produktionskostnader för att kunna vara konkurrenskraftiga inom branschen, vilket överensstämmer med Barnes & Leawoods teori. Ett ytterligare motiv för de studerade företagen att lägga sin produktion i lågkostnadsländer är för att komma närmare råmaterialet, vilket även Dickson (1966) tar upp i sin lista.

5.2.2 Inköpsprocessen överensstämmer delvis med teorin

Kopplat till van Weeles figur (2005) om inköpsprocessen (sid 11) är det främst steg 4 till 6 som är aktuella för de studerade företagen, alltså när en leverantör redan är vald. Både steg 4 och 5, det vill säga orderläggningen och uträttandet av inköpet anses ligga hos inköparen på Haglöfs och Fjällräven, medan de uppgifterna är fördelade mellan inköparen och logistikavdelningen på Cross. Gemensamt för alla tre är att utvärdering av leverantörernas prestation och hantering av kontraktproblem ligger hos produktutvecklarna. Även i de fall en ny leverantör skall väljas, det vill säga i steg 1 till 3, ligger ansvaret på produktutvecklarna att fatta beslut, men på både Cross och Haglöfs är dessutom inköparen delaktig i det beslutet eftersom det är många faktorer att ta hänsyn till vid valet av en ny leverantör.

5.2.3 Inköpsfunktionen har utvecklats och förändrats

Van Weele (2005) menar att inköpsfunktionen på ett företag har utvecklats mot att få en allt mer strategisk roll inom företaget. Utifrån undersökningen som gjorts till denna studie kan konstateras att det stämmer överens med de tre respondenternas syn på saken, men det råder skilda meningar om vad som ingår i inköpsfunktionen. Vad som kännetecknar de tre studerade företagen är att inköpsfunktionen som sådan har växt, men att den i dagsläget inte har samma uppbyggnad och funktion som den klassiska inköpsrollen. Författarna har valt att använda två begrepp för att särskilja olika funktioner i företagen. Hela inköpsteamet kommer att benämnas *inköpsfunktionen*, och däri ingår alla de arbetsområden som är delaktiga i inköpet. Den renodlade inköpsrollen, det vill säga den eller de personer som utför själva inköpen benämns som *inköpare*. Befattningar inom inköpsfunktionen på respektive företag beskrivs i tabell 5 nedan.

Haglöfs (30 personer)	Cross (10 personer)	Fjällräven (14 personer)
Inköpare	Inköpare	Inköpare
Sourcing	Logistik	Designers
Designers	Säljavdelning	Produktutvecklare
Mönsterkonstruktörer	Produktutvecklare	Produktionsteam
Produktutvecklare		Mönsterkonstruktörer

Tabell 5. Roller inom inköpsfunktionen på företagen i studien

Källa: Egen tabell baserad på information från företagsrespondenterna, 2012

På Haglöfs och Fjällräven har utvecklingen gått mot att just inköparen har fått färre arbetsuppgifter. Från att ha varit en roll där allting från orderläggning och arbetsupplägg för leverantörerna till uppföljning, leverantörssökning och materialsökning har ingått i arbetsuppgifterna, innebär i dagsläget inköpsrollen i princip att lägga order och följa upp dessa. Detta motsäger alltså van Weeles och Monczkas teorier som säger att inköparen får allt fler arbetsuppgifter. Inköparna på Haglöfs och Fjällräven är idag bara en mindre del av en större funktion. Produktionsuppföljning, leverantörssökning och undersökning av produktionsmöjligheter ligger nu på en högre nivå inom inköpsfunktionen och den är idag integrerad med produktionsfunktionen. Inköpsfunktionerna inom både Haglöfs och Fjällräven har utvecklats och expanderat samt att mycket resurser har satsats på att få avdelningen att växa samt att utöka ansvarsområdena. Enligt Pearson & Ellram (1995) är ett av inköparens största ansvar att välja rätt leverantör, men så är alltså inte fallet inom Haglöfs och Fjällräven, utan den rollen ligger på en mer strategisk nivå.

På Cross anser respondenten att inköparens roll bör få en mer betydande roll inom företaget, vilket är förenligt med Emilianis (2010) teori om att inköpsfunktionen går från att vara en administrativ enhet till att få en större betydelse inom företaget. Inköparna på Cross anses besitta viktig information som är avgörande när inköp ska göras. Säljansvarig och produktionschefen utför i samråd med inköparen en plan över hur och när produktion skall ske och av vilken leverantör. Det ligger även på inköparens ansvar att följa upp ordern och finna eventuella avvikelser att åtgärda. Trots detta har inköparna idag en administrativ roll med ett relativt litet inflytande på företaget, något som respondenten på Cross önskar förändra.

Monczka et al. (2009) teori om att inköparen har fått vidgade arbetsuppgifter stämmer alltså inte överens med hur det förhåller sig i de tre studerade företagen, där mycket av ansvaret är tilldelade de högre positionerna inom inköpsfunktionen. Inköparna har en mer grundläggande befattning och står relativt långt ner i hierarkin inom respektive företags inköpsfunktion.

5.3 Bedömning och mätning av leverantörer

5.3.1 Leverantörsbedömning sker på fastställda tidpunkter

Vad gäller mätning och utvärdering av leverantörernas prestation menar Monczka et al. (2009) att det sker i slutet av inköpsprocessen för varje inköp. Det har i resultatet av denna studie visat sig att mätning och utvärdering sker enligt förutbestämda tidpunkter snarare än efter varje inköp och kan därför inte anses överensstämma med teorin. Leveransavvikelse följs visserligen upp för varje order för att hitta felkällor, men i övrigt sker uppföljningar av olika slag på års- eller halvårsbasis. På Cross finns inget utformat system för leverantörsutvärdering, det sker snarare en subjektiv bedömning.

5.3.2 Viktiga aspekter vid bedömning och prestationsmätning av leverantörerna

Enligt Beamon & Ware (1998) förekommer två typer av prestationsmätning av leverantörer: Operationella mått och kommunikativa mått. Neely et al. (2005) har i sin studie redogjort för fyra viktiga områden som är viktiga att studera vid leverantörsbedömning: kvalitet, leveransprecision, kostnader och flexibilitet. Dessa områden är vad Beamon & Ware anser vara operationella. De tre tillfrågade företagen har alla mer eller mindre använt sig av dessa operationella mått när de har utformat leverantörsbedömningssystem, om än på lite olika nivåer. På Cross är kriterierna av en mer informell karaktär då de inte dokumenteras och följs upp i någon större utsträckning, medan Fjällräven har utvecklat ett mer avancerat system för att mäta och följa upp aspekter inom de olika områdena.

Utöver de fyra bedömningsgrunderna anses även kommunikation vara viktigt för företagsrespondenterna. I alla tre fall sker kommunikation med leverantörerna på daglig basis och det arbetas ständigt med att upprätthålla goda kommunikationer. Kommunikativa mått tar Cousins et al. (2008) upp som ett viktigt komplement till de operationella måtten, vilket överensstämmer med de tre undersökta företagens bedömning av leverantörernas prestationer. De kommunikativa måttens syfte är enligt Haglöfs respondent att skapa en god kontakt mellan inköparen och leverantören för att hålla en god kvalitet på den information som överförs mellan parterna.

Cousins et al. (2008) identifierade pris som den traditionellt sett viktigaste faktorn att studera vid leverantörsbedömning. För de tre undersökta företagen har pris varit en parameter som mäts och jämförs mellan olika leverantörer, samtidigt som alla tre betonar att det inte är den viktigaste parametern. Respondenten på Fjällräven menar att det viktiga inte är att välja den billigaste leverantören, men att välja den leverantör vars priser bäst överensstämmer med den kvalitet och det material Fjällräven efterfrågar. Även respondenten på Haglöfs klargör att det inte är priset som sådant som spelar störst roll, utan vad man får för det pris man avtalat om. För Cross del har priset tidigare varit den viktigaste faktorn, men numera anses flera områden vara lika viktiga, bland annat relationen med leverantörerna och kvaliteten på produkterna.

De tre spår som Giannakis (2007) har redogjort för gällande leverantörsbedömning kan appliceras på de studerade företagen. Både på Cross och på Haglöfs har man valt att med så få variabler som möjligt se till att mäta så mycket som möjligt. Båda företagen har fem till sex områden som de anser vara särskilt viktiga och utifrån dessa försöker man täcka in flera faktorer. På så sätt anser de att de kan skapa en komplett helhet över de mätområden man vill täcka in. Fjällräven har däremot mer specifika områden och flera punkter som de studerar. Vad gäller rangordning av bedömningskriterierna förekommer det endast hos Fjällräven, där kvalitet och kommunikation prioriteras högst. På Cross och Haglöfs menar respondenterna att alla områden de mäter är mycket viktiga och de olika faktorerna i mångt och mycket inverkar på varandra.

5.3.3 Dicksons utvalda prestationsmått används delvis

Dicksons (1966) lista på viktiga prestationsmått att ta i beaktande vid leverantörsbedömning stämmer till stor del överens med vad respondenterna har angett som viktiga faktorer, trots att inte alla har något välutformat system för att göra bedömningarna. Nedan följer en redogörelse för Dicksons prestationsmått som används av respondenterna enligt Tabell 6.

H+C+F	1. Det nettopris som erbjuds av varje leverantör
H+C+F	2. Förmågan hos varje leverantör att uppfylla kvalitetskrav konsekvent
H+C+F	3. Förväntad service från leverantörerna vid fel på varan
H+C+F	4. Förmågan att uppfylla specificerade leveranstider
H+F	5. Geografisk placering av varje leverantör
C	6. Varje leverantörs finansiella ställning och kreditvärdighet
	7. Produktionskapacitet hos varje leverantör
H+C+F	8. Antal affärer som tidigare gjorts med varje leverantör
C	9. Den tekniska kapaciteten, inklusive forskning och utveckling, för varje leverantör
	10. Ledning och organisationens uppbyggnad hos varje leverantör
	11. De framtida inköp varje leverantör kommer att göra
H+C+F	12. Kommunikationssystemens utformning hos varje leverantör
H+C+F	13. Operativa kontroller, inklusive kvalitetskontroll och lagerstyrningssystem, för varje leverantör
	14. Position i branschen, rykte och ledarskap för varje leverantör
	15. Arbetsförhållanden för varje leverantör
	16. Attityden mot företaget från varje leverantör
F	17. Önskan hos leverantörerna att göra affärer med företaget
H+F	18. Garantier och returpolicies hos varje leverantör
C	19. Förmågan hos varje leverantör att uppfylla förpackningskrav för produkterna
H+C+F	20. Det intryck som varje leverantör ger vid personliga kontakter
C	21. Tillgången till träning och utbildning av produkten hos varje leverantör
F	22. Överensstämmelse med företagets procedurer
	23. Historik av prestationer för varje leverantör

Tabell 6. Dicksons prestationsmått som används av de studerade företagen

Källa: Dicksons tabell anpassad av författarna till de studerade företagen, 2012.

H= Prestationsmättet används av Haglöfs

C= Prestationsmättet används av Cross

F= Prestationsmättet används av Fjällräven

Vad gäller teknisk kapacitet och utbildning av produktionspersonalen är det två punkter som främst Cross belyser. Respondenten menar att det är viktigt att leverantörerna är konkurrenskraftiga när det kommer till forskning och utveckling för att vara säkra på att de produkter som framställs håller hög kvalitet. Punkt 10 på Dicksons lista berör leverantörernas ledning och organisation, något som inte nämns av någon av respondenterna. Istället är det för Cross viktigare med leverantörernas finansiella ställning. Vad gäller Dicksons sista punkt på listan, som berör historik om varje leverantör, är det något som idag inte utförs hos något av de tre företagen. Enligt Handfield et al. (2000) är det mycket centralt att kunna visa på statistik och historik för att få sina leverantörer medvetna om sina styrkor och svagheter.

5.3.4 Verktyg för prestationsmätning används endast i liten grad

De undersökta företagen i denna studie har angett att de inte använder sig av ett väl utformat verktyg för att följa upp och utvärdera sina leverantörers prestationer och förbättringsarbete. Enligt Handfield et al. (2000) är det mycket viktigt att ta hjälp av olika verktyg för att utföra bedömningar av leverantörerna om företaget är ute efter att stärka relationerna med sina leverantörer. Om detta inte sker föreligger inget incitament för leverantörerna att förbättras inom olika områden och stärka relationen. Ingen av de tre företagen utför någon statistisk eller analys av förbättringar eller försämringar som inträffar. Det förekommer heller inga poängsättningsystem eller uppföljningsarbete och ingen information skickas ut till leverantörerna för att ge dem möjlighet att jämföra sig med sina konkurrenter.

Amin et al. (2011) anger att SWOT-analys av leverantörer är en betydande del i leverantörsutvärdering för att jämföra och analysera leverantörerna sinsemellan. De studerade företagen lägger relativt lite tid på att utföra den typen av analys och de tre respondenterna är överens om att verktyget är användbart främst om det kan bidra med ny information för företaget. Analyserna tenderar i alla tre företagen att fokusera på det interna synsättet, det vill säga att den endast tar upp faktorer som ligger på leverantörerna att påverka och berör inte områden där de köpande företagen själva kan inverka på. Både på Haglöfs och på Cross används SWOT-analys i liten utsträckning för att bedöma leverantörerna. I Fjällrävens fall är SWOT-analysen mer utvecklad även om den endast uppförs och används en gång per år. I analysen jämförs varje leverantörs styrkor och svagheter samt vilka möjligheter och hot man på Fjällräven kan identifiera inför nästkommande säsong. Därefter sker en rangordning av varje leverantör. Detta ligger i linje med Amins et al. (2011) teori om hur en SWOT-analys av leverantörer bör användas och tolkas.

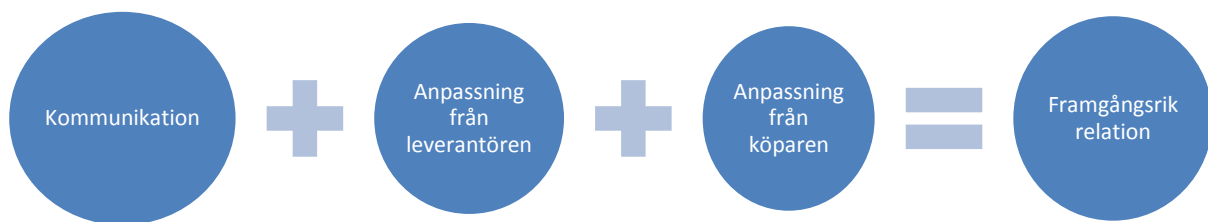
5.4 Relationen med leverantörerna

Samtliga respondenter vittnar om betydelsen av att ha en nära relation till sina leverantörer. Respondenten på Haglöfs menar att det är en förutsättning för att kunna leverera den kvalitet som de eftersträvar och respondenten på Cross anser att man har mycket att vinna på en bra relation, det blir mer kostnadseffektivt i slutändan. På Fjällräven uppmärksammas att de genom den nära och långvariga relationen kan förbättras tillsammans med leverantören. En nära och långsiktig relation, menar alla respondenter, kan förhindra att vissa problem uppstår. Leverantören kan prestera bättre eftersom de förstår vad det är Haglöfs, Cross och Fjällräven vill ha. Sambandet har bekräftats av ett flertal författare, (Pearson & Ellram, 1995; Vokurka et al., 1996; Kannan & Tan, 2006 och Hartmann et al., 2011).

5.4.1 Framgångsrika relationer handlar om anpassning och kommunikation

Enligt Ambrose et al. (2010) är de mest framgångsrika relationerna baserade på en anpassning från leverantörernas sida för att möta det köpande företags behov, vilket ligger i linje med vad den tillfrågade respondenten på Fjällräven anger som viktiga

faktorer som krävs för ett fungerande samarbete. Respondenten menar att om en relation inte byggs på service och anpassning från leverantören så är det ingen önskvärd relation. De övriga respondenterna anger inte detta som en av de viktigaste faktorerna, utan menar snarare att det är upp till både dem själva och leverantören att anpassa sig till varandra och mötas halvvägs genom en kontinuerlig kommunikation. Det överensstämmer med Cousins et al. (2008) teori om att sociala aspekter är viktiga för att skapa gemensamma värdegrunder för både det köpande företaget och dess leverantörer. Figur 7 nedan visar en illustration av sambandet.



Figur 7. Hur man uppnår en framgångsrik relation

Källa: Egen tolkning baserad på flertalet teorier, 2012

Samtliga respondenter anser att de drar nytta av ett aktivt relationsarbete med sina leverantörer. Respondenten på Cross menar att möjligheten till kortare ledtider uppstår när leverantören är medveten om Cross produktbehov och önskan om leveranstid. Genom att ha en öppen och frekvent kontakt med leverantörerna så kommuniceras eventuella problem vid det tillfälle de uppstår vilket medför att många problem kan förhindras, vilket i sin tur kan leda till förbättrade processer. Detta ligger i linje med vad ett flertal författare dragit slutsatsen om, det vill säga att det köpande företaget drar både ekonomisk och ledtidsmässig nytta av att arbeta aktivt med relationen till sina leverantörer och ha en god kommunikation med dem.

Det nära samarbetet med leverantörerna möjliggör även att företagen lättare kan ta till sig deras kunskap. Axelson & Laage-Hellman (1991) menar att leverantörens bidrag är värdeskapande för det köpande företaget. I likhet med dem anser respondenterna i studien att relationen mellan dem och deras leverantörer skapar ett värde. Genom att ha långvariga relationer så blir arbetet med dem mycket effektivare. Leverantören vet vad köparen vill ha och köparen vet vad leverantören kan prestera.

5.4.2 Diskussioner med leverantörer sker inte schematiskt

Av de studerade företagen anger ingen av respondenterna att det finns några schematiska diskussioner med leverantörerna, vilket är något som Shatz (2008) anser skapa värde för relationen. Diskussioner om samarbeten och möjligheter till förbättringar sker snarare i de tillfällen något avviker från standarden eller när något oväntat inträffar under tillverkningen eller leveransen. Respondenten på Haglöfs menar att diskussioner om relationens status främst sker vid besök hos leverantörerna, medan

det på Cross framförallt är kontoret i Shanghai som sköter diskussioner om relationer med leverantörerna. Handfield et al. (2000) är av åsikten att kontinuerliga diskussioner med leverantörerna kan leda till att upptäcka brister såsom ekonomisk instabilitet hos någon av parterna. Denna typ av diskussioner hade inte ägt rum i det fall Cross insåg på ett relativt sent stadie att en av deras leverantörer hade ekonomiska svårigheter. Shatz (2008) anser utöver regelbundna diskussioner att dokumentering av alla kritiska situationer bör ske. Respondenten på Cross är tydlig med att det för närvarande inte sker någon typ av dokumentering när det kommer till uppföljningsarbete, medan både Haglöfs och Fjällräven dokumenterar avvikelser och statistik. Detta sker för att kunna diskutera och följa upp viktiga punkter när kontakt med leverantörerna sker.

5.4.3 Satsning på färre leverantörer för att förbättra relationerna

Respondenterna är eniga om att genom att hålla nere antalet leverantörer underlättar man för upprätthållande av nära relationer med de utvalda. Ju fler leverantörer man har desto svårare är det att upprätta en god relation till alla. Denna syn stämmer överens med Youngdahl et als. (2008) teori om att det moderna tillvägagångssättet vid inköp är att ha nära relationer med några få utvalda leverantörer för att skapa konkurrensfördelar och långsiktig ekonomisk lönsamhet. Respondenten på Fjällräven är dock tydlig med att påpeka att det är en fara att ha för få leverantörer. Ifall något skulle gå fel är det nödvändigt att ha en annan leverantör att vända sig till.

Youngdahl et als. (2008) teorier om att de köpande företagen idag förflyttar större delen av design- och produktionsprocessen till tillverkarländerna stämmer endast delvis. Respondenterna bekräftar att de arbetar aktivt med att hålla antalet leverantörer nere men däremot så har de inte flyttat över några andra funktioner än produktionsprocessen på sin leverantör. Cross menar att de ligger i framkant i branschen genom att de flyttat vissa närliggande funktioner till sitt kontor i Kina. Fjällräven och Haglöfs har fortfarande kvar allt utom produktionen i Sverige och har för närvarande inga planer på att flytta ut några andra funktioner.

5.4.4 Långa och nära relationer ligger i fokus

Enligt Emiliani (2010) håller relationen till leverantörerna på att förändras. Det inköpande företaget är mer intresserade av att bygga långvariga relationer snarare än att byta leverantör vid varje moment. Tendensen hos Cross har varit sådan att de bytt leverantör när de av någon annan blivit erbjudna ett lägre pris. Genom att hålla ett armlängdsavstånd till sina leverantörer har man kunnat fokusera på prispress. Prispressen har varit så viktig att det överstigit betydelsen av relationen. Men det är något som är under förändring hos Cross då de menar att de genom långvariga och bra relationer ska kunna uppnå andra kostnadsfördelar.

5.5 Orsaker till avslutat samarbete med leverantörer

Det är mycket viktigt att leverantörerna lever upp till en rad uppsatta krav för att samarbetet ska kunna fortsätta. Handfield et al. (2000) nämner pålitlighet, flexibilitet, kostnader och tid som exempel på dessa krav. Enligt respondenterna är kvalitet det främsta skälet till att de avslutar ett samarbete med en leverantör. Om kvaliteten på produkten inte håller en viss standard så drabbar det kunden som inte får det den förväntar sig. I slutändan drabbar det även företaget då konsekvensen kan bli att kunden vänder sig till någon annan aktör på marknaden.

Respondenterna framhäver även betydelsen av att produkterna levereras i tid. Enligt respondenten på Cross är detta kanske det allra viktigaste kriteriet. De menar att det inte spelar någon roll hur bra leverantören är om de inte kan leverera varorna i tid, eftersom det drabbar kunden. Fjällräven har på sin lista, som de arbetat fram om de kriterier som leverantören måste uppnå för att vara önskvärda samarbetspartners, med punkterna tiden det tar för leverantören att producera en produkt, ständigt sena leveranser och orimligt långa leveranstider som tenderar att bli längre och längre. Respondenten på Haglöfs menar att om leverantören säsong efter säsong levererar försent, trots försök till förbättring, är det en orsak till avslutat samarbete.

En annan vanlig orsak till att ett samarbete med en leverantör avslutas är för att det köpande företaget väljer att ta bort en produkt från sitt sortiment. Leverantören kan fortfarande leva upp till uppsatta krav men om det inte finns någon efterfrågan på produkten så måste den utgå ur sortimentet. Enligt respondenten på Haglöfs gäller detsamma vid omlokalisering. Det finns olika skäl till att man flyttar produktionen till andra länder, men framför allt handlar det om att hitta länder där det fortfarande är låga kostnader för att producera (Barnes & Leawood, 2006). Haglöfs respondent förklarar att de vill producera produkterna så nära råvarukällan som möjligt.

Samtliga respondenter menar dock att det oftast handlar om en kombination av flera orsaker som gör att ett samarbete måste upphöra. De vidhåller också att om man har en bra och nära relation med sina leverantörer så minskar risken för att samarbetet avslutas. Vid en nära relation kan man förebygga att liknande problem uppstår i framtiden.

6. Slutsats och rekommendationer

I det avslutande kapitlet presenterar vi våra slutsatser som härletts från analysen med syftet och frågeställningarna som grund. Här presenteras också de rekommendationer som vi anser kommer att leda till framgångsrika leverantörssamarbeten. Slutligen ges förslag till vidare forskning inom området.

6.1 Slutsats

Syftet med denna uppsats har varit att identifiera vilka bedömningsgrunder för leverantörerna som används av svenska friluftsklädföretags inköpsfunktioner. Utifrån de resultat som framkommit under studien kan det konstateras att de tre undersökta företagen har en del att arbeta med för att uppnå vad de studerade teorierna anser vara en fullgod leverantörsbedömning. Företagen i studien lägger ner mycket arbete på att välja ut sina leverantörer men uppföljning av hur de sedan presterat har de inte fokuserat på.

Genom en analys av det empiriska och teoretiska materialet har mönster framträtt såväl när det kommer till likheter som till skillnader mellan teori och verklighet mellan företagen. Med hjälp av insamlad information kommer studiens inledande problemformulering och syfte att kunna besvaras och bidra till uppsatsens slutsatser. För att uppnå syftet har studien utgått från tre forskningsfrågor:

- **Hur är inköpsfunktionen på respektive företag organiserad?**

Vi har efter studiens genomgång kommit fram till att inköpsfunktionerna på respektive företag har växt och utvecklats de senaste åren, men att de är organiserade på olika sätt på de olika företagen. Arbetsroller såsom mönsterkonstruktörer och designers innefattas numera i inköpsfunktionen och i Cross fall gäller det även logistikerna. Slutsatsen vi kan dra av de olika inköpsfunktionernas organisering är att inköparen på respektive företag har en relativt liten och administrativ roll, medan de tyngsta ansvaren ligger hos produktutvecklarna och produktionscheferna.

Vad vi fann efter att ha genomfört studien är att bedömningsarbetet inte ligger på inköparen inom företagen utan det sker på en högre nivå och av andra personer inom inköpsfunktionen på ett mer strategiskt plan. Inköparna på de studerade företagen har således inte fått någon vidgad roll och trenden ser inte heller ut att gå åt det hållet, istället har det empiriska materialet visat att inköparna får allt mer administrativa arbetsuppgifter i form av orderläggning och uppföljning. Överlag har inköpsfunktionerna utvecklats och expanderat bland företagen, något vi tror härleds av att företagsledarna har insett vikten av att göra strategiska inköp och på så sätt minska kostnader.

- **Hur mäts och utvärderas leverantörernas prestation och hur följs resultaten upp?**

I uppsatsens inledning konstaterades att stora klädkedjor såsom H&M, Lindex och Kappahl arbetar aktivt med leverantörsbedömningar och styrning av leverantörerna genom att ha välutvecklade system för det. Vi fann att både Haglöfs, Cross och Fjällräven är medvetna om att ett fullgott presterande från leverantörerna kan bidra till konkurrensfördelar men trots det görs inga direkta uppföljningar på leverantörernas prestationer. En orsak till att sådana system inte förekommer bland Haglöfs, Cross och Fjällräven kan vara att de fortfarande har för få leverantörer och/eller är för små för att kunna lägga så mycket resurser på mätning och uppföljningar.

I vår analys finner vi att alla tre företagen är medvetna om vad som är viktigt för dem att leverantörerna lever upp till. Trots medvetenheten sker arbetet med bedömningsgrunderna framförallt på ett kommunikativt plan genom pågående diskussioner med leverantörerna snarare än att dokumentera för att användas vid ett senare tillfälle. Ett tydligt mönster kan urskiljas inom vilka områden de mäter sina leverantörer på; *leverans, kvalitet, pris och kommunikation*. Resultaten av dessa tas fram genom att studera bland annat tidsfönster, avtalad leveranstid, avvikelser från specifikationen, kvantitet, materialkostnader, frekvens på kontakt med leverantörerna.

Av de tre studerade företagen är det Fjällräven som kan anses ha kommit längst i sitt bedömningsarbete då de har satt upp krav på sina leverantörer genom listor på saker som måste följas, samt genom att de varje år utvärderar respektive leverantör med hjälp av en SWOT-analys. I övrigt tenderar företagen att endast göra godtyckliga bedömningar som därefter inte leder till någon utvärdering av leverantörerna, trots att respondenterna bedömer att vissa områden är viktiga eller mycket viktiga att ha koll på. Dessutom bör nämnas att trots att alla tre respondenter anser att kommunikation är avgörande för att mäta och styra sina leverantörer, är ingen av de tillfrågade företagen integrerade med sina leverantörer i form av gemensamma datasystem eller liknande.

För samtliga tre företag saknas i regel historik om deras leverantörer, vilket kan vara en nackdel för dem ifall teorin om att historik och statistik är mycket väsentligt för att uppnå en korrekt bedömning. Att inte ha någon historik innebär att man går miste om viktig data att jämföra med från tidigare skeden, och man kan därför inte avgöra om leverantören i fråga har gjort några förbättringar eller ej. Det ger heller ingen indikation till leverantörerna om hur de har utvecklats med tiden, varför de inte vet hur de skall gå till väga för att förbättra sig och om detta i så fall är önskvärt.

Att låta varje leverantör få ta del av varandras bedömningar är något som inte heller förekommer bland de tillfrågade företagen. Om det hade skett hade det funnits initiativ för leverantörerna att sträva efter förbättringar för att överträffa sina konkurrenter. Genom att göra den typen av rapporteringar och utskick hade både Haglöfs, Cross och Fjällräven kunnat uppleva bättre produkter och processer från sina leverantörer och fått en starkare position på marknaden.

Samtliga tre företag använder sig av en SWOT-analys för att bedöma och utvärdera sina leverantörer. Dock tenderar dessa att ske på ett basalt plan och ingen uppföljning av dessa analyser sker i dagsläget. En SWOT-analys är endast användbar om den kan skapa reflektioner och vara till grund för förbättringsarbete. Vi anser att företagens SWOT-analyser i dagsläget endast är resurskrävande utan att skapa något nämnvärt värde för företagen och bör därför inte användas. Istället bör resurser läggas på att dokumentera och följa upp sina leverantörers prestation, innan man kan göra en jämförelse dem emellan och eventuellt använda en SWOT-analys som verktyg.

Vi anser dock att det är ett framgångsrecept att använda sig av noggrant utformade bedömningssystem för sina leverantörer. Hade de tre studerade företagen tagit efter de större aktörerna inom klädbranschen hade de kunnat få inspiration om hur de kan utforma ett standardiserat ramverk att följa inom de områden de finner viktiga.

- **Hur betydelsefulla är relationerna med leverantörerna och vad är orsaken till relationernas betydelse?**

En genomgående åsikt hos de tre intervjuade personerna är att relationerna med deras leverantörer är mycket viktiga. I de fall en leverantörsrelation pågått länge och leverantören missköter sig eller inte når upp till förväntad standard, krävs det mycket för att relationen skall avslutas. Vi fann att i de fall en relation pågått kortare tid är toleransen vid misslyckade prestationer lägre. Det räcker inte med att leverantörerna lever upp till de utsatta kraven, även en öppen och kommunikativ relation krävs för att leverantören skall anses vara önskvärd.

Vi anser att det kan vara en viss fara med att låta relationerna väga så tungt som de kan anses göra hos de tre företagen, utan att de gör några utförliga mätningar av prestationerna. Genom att inte dokumentera sitt material kan man missa att identifiera felmönster och därmed gå miste om chansen att åtgärda felen i tid. En tydlig dokumentation skulle kunna fungera som en varningsklocka när leverantören vid upprepade tillfällen begår samma misstag.

Ett tydligt mönster vi hittade hos de studerade företagen var strävan efter att hålla nere antalet leverantörer för att skapa starkare relationer med de leverantörer man har, vilket följer den generella trenden i branschen. Vi ställer oss dock något tveksamma till att enda orsaken till detta skulle vara att skapa starkare relationer, och misstänker att det är av minst lika stor betydelse att leveranskedjan förenklas samt att kostnader kan reduceras då det finns färre kostnadskällor.

Trots att de studerade teorierna säger att schematiska diskussioner med leverantörerna är viktiga för att uppnå framgångsrika relationer verkar de klara sig utan dessa, då kommunikation ändå sker kontinuerligt. Däremot hade schematiska diskussioner möjligen varit till hjälp för Cross i det fall då en leverantör led av ekonomisk instabilitet. Om diskussioner om relationen och produktionen hade skett schematiskt i det fallet hade man kanske kunnat upptäcka leverantörens ekonomiska svårigheter i tid och

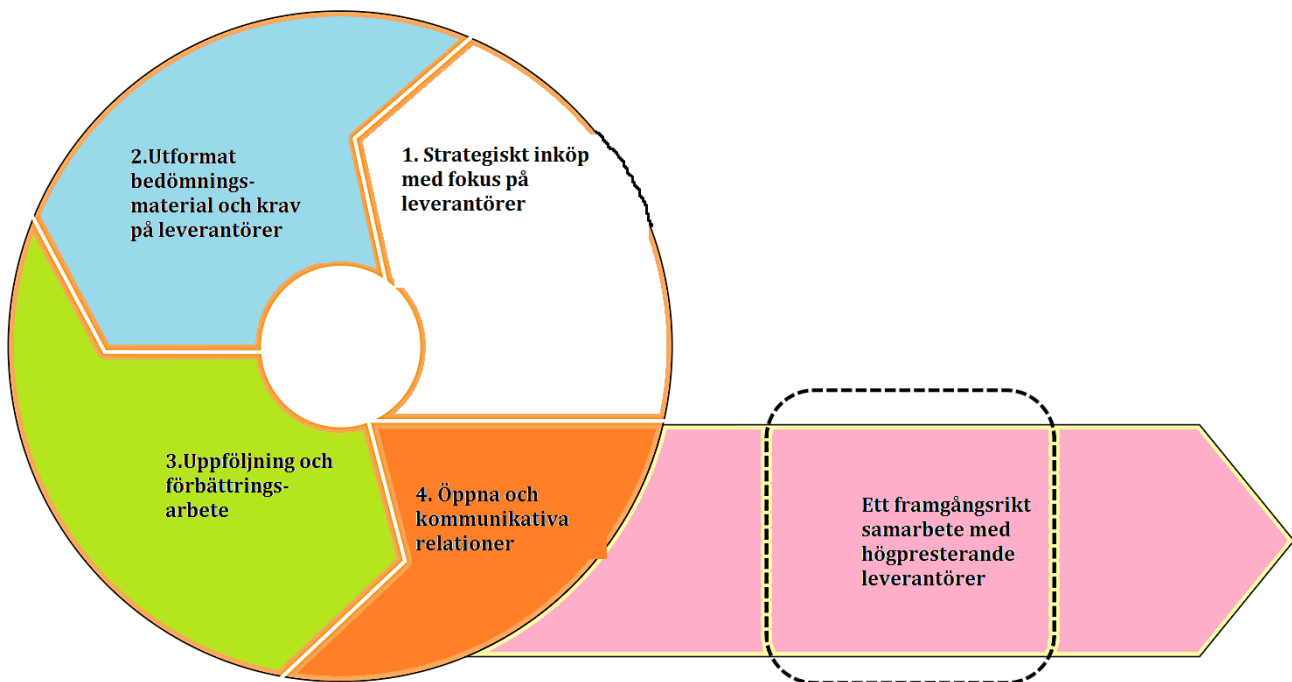
kunnat avleda problemet och därmed finna en annan lösning än att göra sig av med den aktuella leverantören. Dock verkar ingen av de intervjuade respondenterna vara av åsikten att ett annat kommunikationssystem är aktuellt.

Respondenten på Fjällräven anser att en god relation är en relation där leverantören har anpassat sig genom att efterfölja Fjällrävens mål och policies. Detta bekräftar att det är Fjällräven som besitter makten över sina leverantörer och inte tvärtom. Det innebär att de tre studerade företagen har goda chanser att kunna genomföra ordentliga bedömnings- och uppföljningssystem, samt förbättra existerande relationer eftersom det är de själva som kan påverka vilka leverantörer de vill samarbeta med och hur de vill att relationerna skall se ut.

De orsaker vi fann till att relationerna är så viktiga för de studerade företagen är framförallt ekonomiska motiv. Det kostar både tid och pengar att hitta nya leverantörer och att utveckla välfungerande processer med dem, samtidigt som man genom långvariga relationer slipper resurskrävande moment som att kontrollera och övervaka sina leverantörer i varje steg.

6.2 Rekommendationer

Efter att ha genomfört denna studie anser vi att de studerade företagens arbete med leverantörsbedömning kan förbättras. Genom att inköpsfunktionen redan från början fokuserar på att identifiera framstående leverantörer och ställer tuffa krav på dem, kan en grund läggas inom vilken leverantörerna får en bild av hur de ligger till och vad deras kunder önskar. Det är viktigt att företagen upprättar en standard för vad de står för och visualiserar det för leverantörerna. Därefter bör det förekomma noggranna uppföljningar på hur respektive leverantör utvecklas genom att använda sig av verktyg såsom poängsystem eller SWOT-analyser, för att kunna göra noggranna jämförelser med historik och konkurrenter. För att det skall fungera krävs öppna och kommunikativa relationer för att skapa en tillförlitlighet mellan parterna samt för att lägga en grund till förbättringsarbete. Detta kan i slutändan resultera i förbättrade prestationer från leverantörernas sida samt välfungerande, värdeskapande relationer. Figur 8 illustrerar sambandet nedan.



Figur 8. Bakomliggande faktorer för ett framgångsrikt samarbete.

Källa: Egen figur, 2012

6.3 Förslag till vidare forskning

Flera relaterade områden och sidospår har identifierats efter att denna studie har genomförts, som skulle kunna ligga till grund för framtida forskning. En aspekt som hade varit intressant och som saknas i forskningen är att genom djupare fallstudier studera arbetsprocessen för inköp och leverantörsbedömning noggrant inom branschen för att kunna göra en djupgående jämförelse mellan friluftsklädföretag. Då hade det även kunnat studeras exakt hur bedömningskriterierna mäts och vilka matematiska formler som används för att göra bedömningarna.

En annan utveckling av studien hade varit att integrera leverantörerna i en undersökning för att få ta del av deras syn på saken, det vill säga vad de anser kunna prestera och hur de värderar en god relation och på vilket sätt de har inverkan på sina västerländska kunder.

Det hade varit av intresse att studera sambandet mellan ett företags framgång i finansiella termer och ett aktivt relationsarbete med sina leverantörer. Ett tillvägagångssätt för detta hade kunnat vara att uppföra strukturerade frågeenkäter till ett större urval respondenter för att få sambandet statistiskt säkerställt.

Referenser

Litteratur

- Ambrose, E., Marshall, D., Lynch, D. 2010. Buyer supplier perspectives on supply chain relationships. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol 30, nr 12, sid 1269-1290
- Amin, S.A., Razmi, J., Zhang, G. 2011. Supplier selection and order allocation based on fuzzy SWOT analysis and fuzzy linear programming. *Expert Systems with Applications*. Vol 38, nr 1, sid 334-342
- Andersen, I. 1998. *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Arslan, O., Deha Er, I. 2008. SWOT analysis for safer carriage of bulk liquid chemicals in tankers. *Journal of Hazardous Materials*. Vol 154, nr 1, sid 901-913
- Ax, C., Johansson, J. & Kullvén, H. 2005. *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber Ekonomi
- Axelsson, B. & Laage-Hellman, J. 1991. *Inköp – En ledningsfråga*. Stockholm: Mekanförbundets förlag
- Barnes, L., Lea-Greenwood, G., 2006. Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda. *Journal of Fashion Marketing and Management*. Vol 10, nr 3, sid 259-271
- Beamon, B.M., Ware, T.M. 1998. A process quality model for the analysis improvement and control of supply chain systems. *Logistics Information Management*. Vol 11, nr 2, sid 105-113
- Chang, H., Huang, W. 2006. Application of a quantification SWOT analytical method. *Mathematical and Computer Modelling*. Vol 43, nr 1, sid 158-169
- Chen, Y-J. 2010. Structured methodology for supplier selection and evaluation in a supply chain. *Information Sciences* 181. sid 1651-1670
- Christopher, M., Lowson, R., Peck, H. 2004. Creating agile supply chains in the fashion industry, *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol 32, nr 8, sid 50-61
- Cousins, P.D., Lawson, B., Squire, B. 2008. Performance measurement in strategic buyer-supplier relationships: The mediating role of socialization mechanisms. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol 28, nr 3, sid 238-258
- Da Villa, F., Panizzolo, R. 1996. Buyer-subcontractor relationships in the Italian clothing industry. An interpretive framework. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol 16, nr 7, sid 38-61
- Dickson, G.W. 1966. An analysis of vendor selection systems and decisions. *Journal of Purchasing*. Vol 2, nr 1, sid 5-17

- Dwyer, F.R., Schurr, P.H., Oh, S. 1987. Developing Buyer-Seller Relationships. *The Journal of Marketing*. Vol 51, nr 2, sid 11-27
- Emiliani, M.L. 2010. Historical lessons in purchasing and supplier relationship management. *Journal of Management History*. Vol 16, nr 1, sid 116-136
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. 2007. *Metodpraktikan, konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Vällingby: Elanders Sverige AB
- Giannakis, M. 2007. Performance measurement of supplier relationships. *Supply Chain Management: An International Journal*, sid 400-411
- Hald, K.S., Ellegaard, C., 2010. Supplier evaluation processes: The shaping and reshaping of supplier performance. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol 31, nr 8, sid 888-910
- Halvorsen, K. 1992. *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund Studentlitteratur
- Handfield, R.B., Krause, D.R., Scannell, T.V., Monczka, R.M. 2000. Avoid the Pitfalls in Supplier Development. *Sloan Management Review*. Vol 41, nr 2, sid 37-49
- Hartmann, E., Kerkfeld, D., Henke, M. 2011. Top and bottom line relevance of purchasing and supply management. *Journal of Purchasing & Supply Management*. 12/2011
- Holme, I.M, Solvang B.K. Nilsson, B. 1997. *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund Studentlitteratur
- Hsu, C., Kannan, V.R., Tan, K., Leong, G.K. 2008. Information sharing, buyer-supplier relationships, and firm performance, a multi-region analysis. *International Journal of physical distribution & logistics management*. Vol 38, nr 4, sid 296-310
- Johnston, D.A., McCutcheon, D.M., Stuart, F.I., Kerwood, H. 2004. Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of Operations Management*. Vol 22, nr 1, sid 22-38
- Kald, M. & Nilsson, F. 2000. Performance Measurement at Nordic Companies. *European Management Journal*, vol 18, nr 1, sid 113-127
- Kannan, V.R., Tan, K.C. 2006. Buyer-supplier relationships- The impact of supplier selection and buyer-supplier engagement on relationship and firm performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol 36, nr 10
- Koul, S., Verma, R. 2011. Dynamic vendor selection based on fuzzy AHP. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol 22, nr 8, sid 963-971
- Krause, D.R., Handfield, R.B., Tyler, B.B. 2007. The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of Operations Management*. Vol 25, nr 2, sid 528-545

Lowson, R.H. 2001. Retail sourcing strategies: are they cost effective? *International Journal of Logistics*. Vol 4 nr. 3, sid 271-296

Mohanty, R.P. & Deshmukh, S.G. 2001. Use of analytic hierarchic process for evaluating sources of supply. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol 23, nr 3, sid 22-28

Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L., Patterson, J. L. & Waters, D. 2009. *Purchasing & supply chain management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA

Masson, R., Iosif, L., MacKerron, G., Fernie, J. 2007. Managing complexity in agile global fashion industry supply chains, *International Journal of Logistics and Management*. Vol 18, nr 2, sid 238-254

Narasimhan, R. & Das, A. 2001. The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*. Vol 19, sid 593-609

Narayandas, D., Rangan, V.K. 2004. Building and sustaining buyer-seller relationships in mature industrial markets. *The Journal of Marketing*. Vol 68, nr 3, sid 63-77

Neely, A., Gregory, M., Platts, K., 2005. Performance measurement system design – A literature review & research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol 25, nr 12, sid 1228-1263

Patel, R. & Davidson, B. 2011. *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

Pearson, J.N., Ellram, L.M. 1995. Supplier Selection and Evaluation in Small versus Large Electronic Firms. *Journal of Small Business Management*. 10/1995. Vol 33, nr 4, sid 53-65

Shatz, D. 2008. Maintaining a Vendor Relationship. *Mortgage Banking*. Vol 68, nr 5, sid 90-91

Szwejczewski, M., Lemke, F., Goffin, K. 2005. Manufacturer- supplier relationships: an empirical study of German manufacturing companies. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol 25, nr 9, sid 875-897

Trent, R.J., Monczka, R.M. 2003. Pursuing competitive advantage through integrated global sourcing. *Academy of Management Executive*. Vol 15, nr 2 sid 65-80

Van Weele, A. 2005. *Purchasing & Supply Chain Management – Analysis, Strategy, Planning and Practice*. London: Thomson Learning. 4:e upplagan

Vokurka, R.J., Choobineh, J., Vadi, L. 1996. A prototype expert system for the evaluation and selection of potential suppliers. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol 16, nr 12, sid 106-127

Weber, C.A., Current, J., Desai, A. 2000. An optimization approach to determining the number of vendors to employ. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol 5, nr 2, sid 90-98

Youngdahl, W., Ramaswamy, K., Verma, R. 2008. Exploring new research frontiers in offshoring knowledge and service processes. *Journal of Operations Management*. Vol 26, nr 2, sid 135-140

Elektroniska referenser

Cross, 2012. www.ski.cross.eu
<http://ski.cross.eu/om-cross> 2012-02-17

Hennes & Mauritz, 2012. www.hm.com
<http://about.hm.com/content/hm/AboutSection/en/About/Sustainability/Commitments/Responsible-Partners.html> 2012-02-08

Fjällräven – Fenix Outdoor, 2012. www.fjallraven.se
<http://www.fjallraven.se/om-fjallraven/> 2012-02-17

Haglöfs, 2012. www.haglofs.com
<http://www.haglofs.com/sv-SE/om-haglofs/historik/> 2012-02-17

Kappahl, 2012. www.kappahl.se
<http://www.kappahl.com/corp/Om-KappAhl1/Mode-miljo-moral/Test-Text-11/> 2012-02-08

Lindex, 2012. www.lindex.com
<http://www.lindex.com/se/csr/etik-och-socialt-ansvar/leverantoerer/> 2012-02-08

Intervjuade personer

Global Product Manager, Fjällräven, 2012-02-15

Produktionschef, Haglöfs, 2012-02-16

Product Manager, Cross, 2012-02-15

Bilaga

Intervjuunderlag

Namn:

Position på företaget:

- Vad innebär det?
- Hur länge har du arbetat på företaget?

Hur många personer ingår i ditt team?

Hur är inköpsfunktionen organiserad hos er? Utifrån modell?

Har inköpsfunktionen förändrats/ är den under förändring hos er? På vilket sätt?

Vilka länder är ni verksamma i?

Hur ser leverantörsbasen ut? Var finns de?

Har ni egna fabriker för tillverkning?

- Eller har ni haft och varför inte längre?

Vad är prestationsmått för dig?

Vilka leverantörsrelaterade områden mäter ni?

- Vad registreras vid ankomst av varor? (Antal, kvalitet, tid för leverans etc.)
- Leveranssäkerhet?
- Vad noteras vid reklamationer?

Finns det andra saker som beaktas än leverantörens prestation?

Finns det mål och mått uppsatta för vad era leverantörer ska uppnå?

Samlas den informationen någonstans? Hur? Av vem?

Vad händer med informationen? Hur används den av dig och av företaget?

Vem tar fram måtten? Sker det i samrådan med fler personer?

Vilka krav/mått är viktigast att leverantören lever upp till?

Vad blir konsekvenserna om en leverantör inte lever upp till målen?

- Finns det någon hierarki på måtten?
- Hur viktig är relationen i de fallen?

Hur utvärderar ni era bedömningar? Vem gör detta?

Hur tätt sker kommunikationen med leverantörerna? I vilken form?

Har ni någon integration med era leverantörer i form av gemensamma datasystem eller liknande?

Är det att föredra att arbeta med många eller få leverantörer?