



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

Effektivisering av inköpsprocessen i modeföretag via olika styrmetoder i interorganisatoriska relationer

Magisteruppsats i Ekonomistyrning, 15hp
Vårterminen 2013
Handledare: Johan Magnusson
Författare: Victoria Back (870727)

Förord

Jag vill varmt tacka min handledare Johan Magnusson för hans värdefulla råd och ledning på vägen genom studiens gång. Tack vare hans hjälp har studien kunnat utvecklas på ett mycket positivt sätt.

Jag vill dessutom rikta ett varmt tack till alla respondenter på företagen J.Lindeberg, KappAhl, Lindex och Whyred som har ställt upp och bidragit med mycket givande information, samt gjort att denna studie har varit möjlig att genomföra. Tack för att ni ställt upp och hjälpt mig på vägen i denna studie.

Stockholm 2013-03-22

Victoria Back

Sammanfattning

Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Magisteruppsats inom Ekonomistyrning, Vårterminen 2013

Författare: Victoria Back

Handledare: Johan Magnusson

Titel: Effektivisering av inköpsprocessen i modeföretag via olika styrmetoder i interorganisatoriska relationer

Bakgrund och problemformulering: Inköpsfunktionen har under de senaste åren fått en allt mer strategisk betydelse för organisationer. De strategiska inköpsbesluten blir därför allt viktigare och siktar mot att skapa effektiviseringar och kostnadsfördelar i processen. Ekonomistyrningstekniker som kan anpassas till företaget kan därför vara en mycket värdefull tillgång på en konkurrenskraftig marknad. Interorganisatoriska relationer i syfte till relationen mellan leverantör och det köpande företaget blir även mycket betydelsefull då de största kostnaderna har identifierats uppkomma hos underleverantörerna för ett producerande företag. Det finns dock en begränsad kunskap angående hur dessa ekonomistyrningstekniker hos interorganisatoriska relationer kan effektiviseras i inköpsprocessen hos ett producerande företag. Organisationer som inte använder sig utav dessa tekniker som hela tiden utvecklas kan gå miste om betydelsefulla konkurrensfördelar.

Syfte: Ta reda på hur kostnadseffektiviseringar i inköpsprocessen kan uppstå via olika typer av tekniker inom ekonomistyrning och interorganisatoriska relationer. Studien fokuserar på relationen mellan leverantörer och inköpande modeföretag, samt hur det köpande företaget kan effektivisera sin inköpsprocess.

Metod: Undersökningsmetoden utgörs av en fallstudie på modebranschen. Primärdata har samlats in via semi-strukturerade intervjuer med respondenter ifrån företagen J.Lindeberg, Whyred, KappAhl och Lindex. Sekundärdata har hämtats ifrån vetenskapliga artiklar och journaler samt litteratur. Intervjuerna utformades för att förstå hur företags ekonomistyrningstekniker inom interorganisatoriska relationer kan effektivisera deras inköpsprocess. Resultatet analyserades vidare och jämfördes med tidigare forskning inom området.

Resultat och slutsats: Studien visar på att flera ekonomistyrningstekniker som påverkas av interorganisatoriska relationer har en mycket betydande roll för ett producerande modeföretags effektiviseringar och kostnadsfördelar. Studien visar på att det är viktigt att matcha rätt leverantör med rätt produkt och att se till att sprida sina risker för att kunna effektivisera sina inköpsprocesser maximalt. Det gäller att kunna balansera kreativitet och kontroll i ett modeföretag för att kunna lyckas på den konkurrenskraftiga marknaden. En stark relation till en leverantör kan hjälpa till att stärka ekonomistyrningsteknikerna, men det krävs även att ett företag lägger ner tid på rätt relation samt på att implementera anpassade tekniker till företaget som skapar kostnadseffektiviseringar på sikt.

Nyckelord: Ekonomistyrning, Interorganisatoriska relationer, Modebranschen, Supply Chain, Buying process, Management Control, Interorganizational Accounting, Business relation

1. Inledning.....	6
1.1 Problemdiskussion.....	7
1.2 Syfte.....	8
1.3 Forskningsfråga.....	8
1.4 Avgränsningar.....	8
2. Metod.....	8
2.1 Genomförande.....	8
2.2 Metodval.....	9
2.3 Fallstudie som undersökningsmetod.....	9
2.4 Vetenskaplig huvudinriktning- hermeneutisk.....	10
2.5 Undersökningsmetod.....	10
2.6 Datainsamlingsmetod.....	10
2.6.1 Sekundärdata.....	10
2.6.2 Primär data.....	11
2.7 Intervjuteknik.....	11
2.8 Urval.....	12
2.9 Studiens tillförlitlighet och trovärdighet.....	14
2.9.1 Validitet.....	14
2.9.2 Reliabilitet.....	14
2.9.3 Objektivitet.....	15
2.10 Källkritik.....	15
3. Teoretisk referensram.....	16
3.1 Inköp.....	16
3.1.1 Inköpsfunktionen.....	16
3.1.2 Inköpsprocessen.....	18
3.2 Interorganisatoriska relationer.....	20
3.3 Kraljics inköpsmatris och portföljmatris.....	21
3.3.1 System support.....	24
3.4 Styrningstekniker.....	24
3.4.1 Målkostnadskalkylering.....	24
3.4.2 Trade-off tekniker.....	25
3.4.3 Tekniker relaterade till leverantörskostnader.....	26
3.5 Relationen mellan kreativitet och kontroll i modebranschen.....	27
4. Empiri.....	29
4.1 Inköpsfunktionen.....	29
4.2 Inköpsprocessen.....	30
4.2.1 Uppföljning av processen.....	33
4.3 Leverantörs kontakt och relationer.....	33
4.4 Styrtekniker och metoder för effektiviseringar i inköpsprocessen.....	37
4.4.1 Prissättningsmetoder.....	37
4.4.2 Planeringsverktyg.....	39
4.4.3 Kollektionstekniker i modebranschen.....	39
5. Analys.....	41
5.1 Interorganisatoriska relationers påverkan på inköpsprocessen.....	41
5.1.1 Välja rätt leverantör.....	41
5.1.2 Betydelsen av starka relationer.....	42
5.1.3 Delning av information och hur samarbetet fungerar.....	43
5.1.4 Förtroende och förståelse.....	44
5.2 Tekniker som används för effektivisera inköpsprocessen.....	44
5.2.1 Target costing- målkostnadskalkylering.....	44
5.2.2 Trade-off tekniker.....	45

5.2.3 Tekniker relaterade till leverantörskostnader	46
5.3 Kraljics inköpsmatris- utveckling av produktsortiment och leverantörer.....	47
6. Slutsats och avslutande kommentarer	49
6.1 Slutsatser	49
6.1.1 Välja leverantör- rätt interorganisatorisk relation	49
6.1.2 Effekter med starka relationer.....	50
6.1.3 Att dela information är en känslig punkt.....	50
6.1.4 Tekniker som kan användas för att effektivisera inköpsprocessen	50
6.1.5 Kontroll och kreativitet i rätt balans	51
6.1.6 Matcha rätt leverantör med rätt produkt	51
6.2 Förslag till vidare studier.....	52
Referenser	53

Figurförteckning

Figur 1- Värdekedja – Porter, M.	16
Figur 2- Inköpsprocessen	18
Figur 3- Kraljics inköpsmatris.....	20
Figur 4- Kraljics portföljmatris	22

Bilagor

Bilaga 1- Intervjumall

1. Inledning

Inköpsfunktionen inom organisationer har fått en mer strategisk betydelse under de senaste åren. Organisationer som siktar mot lönsamhet drivs av att hitta nya möjligheter som finns i utvecklade tekniker och vad de kan generera. Idag kan inköpsprocessen ses som en funktion som hanteras aktivt och flera forskare förklarar den som en viktig nyckel för att driva organisationer framåt. De strategiska inköpsbesluten blir en allt mer betydelsefull del i företagets värdeskapande processer inom värdekedjan, och som i sin tur kan bidra till konkurrensfördelar (Axelsson, 1998 s. 407, Kron & Wallgren, 2010).

Genom att se inköpsprocessen som en betydelsefull del i värdekedjan kan konkurrensfördelar uppstå då en organisations interna funktioner matchar ihop kundens efterfrågan med förmågan att erbjuda detta med hjälp av rätt leverantör (van Weele, 2010). För att vidare få ett sådant flöde, från en kunds önskemål till en leverantörs agerande, att fungera behöver information, koordination och kommunikation hanteras på ett korrekt sätt inom de interna funktionerna samt med leverantörerna. För att kunna åstadkomma bästa resultat krävs därför specifika krav och samarbeten med leverantörerna (Kron & Wallgren, 2010). En annan anledning till varför inköpsfunktionen idag blir allt mer strategiskt betydelsefull är på grund av att outsourcing blir allt vanligare. Inköpskostnaderna kan på detta sätt öka vilket gör att inköpsprocessen har en stor påverkan på resultatet (van Weele, 2010).

Enligt Källström (1990) är ekonomistyrning en process som ska motivera och inspirera medarbetare i en organisation att utföra aktiviteter som gynnar organisationens mål. Den ska också upptäcka och korrigera felaktigheter i företagets olika funktioner. Eftersom producerande företag har stora och betydande inköpskostnader behöver inköpsfunktionen vara utvecklad och ligga i fokus. Besparingar inom inköpsfunktionen har på detta sätt en direkt påverkan på företagets resultat (Gadde och Håkansson, 1998). Ekonomistyrning har därför även haft ett stort inflytande och en betydelsefull roll inom inköpsfunktionen. Det är av stor vikt att inköpsfunktionen styrs med hjälp av styrmedel och att prestationen mäts för att företaget ska kunna uppnå sina mål. Prestationsmätningar och utvärderingar av inköpsfunktionen kan resultera i att förändringar i processen vidtas och att företaget kommer närmare sina mål (van Weele, 2010). Organisationer som strävar mot ett långsiktigt värdebyggande bör använda sig av ett balanserat sätt att styra sin verksamhet samt kontinuerligt följa upp sin verksamhets funktioner (Kron och Wallgren, 2010). Fokus på inköpsfunktionen inom ekonomistyrning har även legat på de externa övervakningar av marknaden som sker, konkurrenter, kontakt och informationsflödet mellan företaget och leverantörer som bidrar med kunskap och information till företaget (Johansson, 1989).

Treacy & Wiersema (1997) beskriver de tre värdedisciplinerna som innefattar operativ överlägsenhet, produktledarskap och närhet till kund. De stora kedjorna har ett övertag då de ofta kan utvinna stordriftsfördelar och det blir då även viktigare för mindre aktörer att fokusera på de andra faktorerna. Det här gör att inköpsprocessen behöver lägga fokus på effektivisering och leverantörerna samt relationen till dessa blir mycket mer betydelsefulla (Dagens handel, 2010). Ekonomistyrning är därför en viktig del av hur inköpsprocessen styrs och hur den kan komma att styras. Inköparens och leverantörens samarbete är mycket betydelsefullt för att effektivisera och skapa kostnadsfördelar. Relationen till leverantörerna och samarbetet kan möjliggöra effektiviseringar för företag på många olika sätt vilket kan leda till bättre resultat. Frågorna gällande hur olika kostnadseffektiviseringar kan framkallas via olika typer av tekniker i dessa samarbeten och relationer ökar därför ständigt (Agndal & Nilsson, 2009).

1.1 Problemdiskussion

Ekonomistyrning används internt inom företag för att kunna kontrollera och övervaka verksamheten. Den inkluderar en komplex uppsättning av tekniker, metoder och regler som ihop kommer att utgöra praxis inom ett företag. (Håkansson & Lind, 2007). Idag har företag börjat samarbeta i en allt högre grad och ekonomistyrning har därför börjat existera i verksamheter utanför företagen. (Cullen & Meira, 2010).

Studier har visat att en allt större andel av kostnaderna för ett företag uppkommer hos underleverantörerna i produktionen, vilket har gjort att företagen allt mer har behövt lägga fokus på processerna hos leverantörerna (Seal mfl, 1999). Informationsdelning och integration är två relevanta aspekter att ta hänsyn till för att arbeta effektivt tillsammans. Det är även av intresse att fokusera på hur företagen erhåller relevant kunskap av varandra för att tillsammans uppnå ett bra resultat (Samuelsson, 2004).

Inköpsprocessen är en viktig del i alla företag som driver produktion samt i säljande företags verksamheter. Eftersom inköpsfunktionen nu verkar i hela värdekedjan ifrån leverantör till kund har den kontakt med flera andra funktioner under utvecklingens gång och relationen till dessa blir betydelsefull då problematik av olika slag kan uppstå. (Ogden et al, 2007).

Inköpsprocessen skapar möjligheter så som svårigheter i att införskaffa rätt typ av material till rätt pris för att åstadkomma rätt produkter till sitt företag. Inköpsprocessen kan generera många höga kostnader till företag så som överblivet material, flera transportkostnader och reklamationer där fel kvaliteter eller fel produktion har införskaffats till produkten. I flera branscher krävs kontinuerliga uppdateringar för att kunna erbjuda kunden och marknaden rätt efterfrågad produkt vid rätt tidpunkt. Många transporter sker vid upprepande tillfällen som behöver samordnas, samtidigt som ledtider är mycket relevanta då en produkt behöver befinna sig på marknaden vid exakt rätt tillfälle. Problem inom processen kan dessutom uppkomma då en leverantör kräver specifika kvantiteter för att starta upp en produktion eller har andra specifika krav vid en tillverkningsprocess. På grund av detta har det blivit allt mer relevant att skapa relationer och samarbeta med företag även utanför sin egen organisation för att kunna sänka kostnader och möjliggöra en effektiv inköpsprocess. Ett samarbete med leverantörer inom ekonomistyrning kan minska just dessa ovan nämnda kostnader på olika sätt. Ekonomistyrning har alltså kommit att omfatta företag utanför verksamheten. När ekonomistyrning sker utanför företaget gränser kallas den ofta för interorganisatorisk ekonomistyrning (Cullen och Meira, 2010).

De olika interorganisatoriska ekonomistyrningsmetoderna påverkas av hur de olika parterna är beroende av relationen (Dekker, 2004; Mouritsen et al, 2001; Free 2008). I relationer där leverantören anses vara mer beroende av relationen än det köpande företaget används i regel styrningen främst för att kunna kontrollera och effektivisera leverantörens verksamhet. I relationer där beroendet är ungefär lika stort används styrningen ofta istället mer för att koordinera aktiviteter, samt få en bättre översikt av gemensamma projekt. Det här är en underläggande faktor till varför relationen mellan leverantören och det köpande företaget är betydelsefull inom ekonomistyrning (Dekker 2004).

Flera empiriska studier har gjorts angående betydelsen av interorganisatoriska relationer för företag, och metoder har tagits fram för att underlätta integration för deras gemensamma samarbete. De viktigaste interorganisatoriska ekonomistyrningsmetoderna som använts för att integrera olika verksamheter på olika nivåer menar Håkansson & Lind (2007) är öppen redovisning, målkostnadskalkylering, analys av värdekedjan och integrerade

informationssystem. Dessa metoder används även för att nå effektiviseringar tillsammans vilket kan skapa stora möjligheter att skapa kostnadsreduceringar och andra effektiviseringar i processen. Vidare kan metoderna hela tiden utvecklas och anpassas till olika typer av relationer för att titta närmare på vad de interorganisatoriska relationerna kan göra för ett företag och hur de kan påverka dess inköpsprocess och resultat (Ibid).

Hur och på vilket sätt kan då dessa interorganisatoriska relationer generera kostnadsfördelar åt företag i en inköpsprocess? Tidigare resultat har visat på att olika tekniker inom inköpsprocessen kan användas för att skapa betydelsefulla kostnadsfördelar i ett tidigt skede av processen. Dessutom kan relationer som ger specifika utbyten av kunskap och samarbete vara intressanta för att skapa effektiviseringar och kostnadsreduceringar (Jeacle & Walsh, 2008, Jeacle & Walsh, 2003, Hopper et al., 2007). Då inköpsprocessen är en viktig del av ett företags framgång är det betydelsefullt att se hur det köpande företags och leverantörens relation kan påverka företagets inköpsprocess och i slutändan påverka dess resultat, vilket leder oss fram till syftet av denna studie.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka och beskriva hur kostnadseffektiviseringar i inköpsprocessen kan uppstå via olika typer av tekniker inom ekonomistyrning och interorganisatoriska relationer. Studien fokuserar på relationen mellan leverantörer och inköpande modeföretag, samt hur det köpande företaget kan effektivisera sin inköpsprocess.

1.3 Forskningsfråga

Kan kostnadseffektiviseringar inom inköpsprocessen uppstå via olika ekonomistyrningstekniker inom interorganisatoriska relationer, och i sådana fall hur?

1.4 Avgränsningar

Studien är avgränsad till svenska modeföretag som riktar in sig på att utöka sin försäljning och effektivisera sina processer för att nå ett bättre resultat. Detta för att undersöka hur dessa kan skapa effektiviseringar och kostnadsreduceringar i sin inköpsprocess via olika ekonomistyrningstekniker. Teknikerna innefattar främst den interorganisatoriska relationen mellan leverantör och det köpande modeföretaget.

2. Metod

I kommande del presenteras metoden och tillvägagångssättet som har använts för att skapa uppsatsen. Syftet med metodkapitlet är att visa hur olika val har gjorts för att på bästa sätt kunna besvara problemfrågorna och syftet. Nedan beskrivs genomförandet, teorival och metodval för uppsatsens utformning. Urval, insamling av data och trovärdigheten av studien beskrivs även närmare.

2.1 Genomförande

Vid skapandet av uppsatsen har en traditionell forskningsprocess med en linjär disposition använts. Ämnet till uppsatsen föddes ur insikten och diskussioner i avsaknaden av kvantitativa och generaliserbara slutsatser inom den interorganisatoriska forskningen inom ekonomistyrning och i dess kostnadseffektiviseringar. Innan uppsatsen tog start studerades ämnet inom ekonomistyrning med fokusering på interorganisatoriska relationer, företagsrelationer, styrningstekniker och förtroende i leverantörsrelationer inom ekonomistyrning. I nästa stadie uppkom intresset om hur dessa relationer kan vara med att skapa kostnadseffektiviseringar för företag och inköpsprocessen började stå i fokus där företag kan vinna många kostnadsfördelar. I det här skedet utvecklades syftet med uppsatsen

vilket fokuserar på hur interorganisatoriska relationer och styrtekniker kan effektivisera ett företags inköpsprocess. Vidare skapades ett teoretiskt ramverk av litterär forskning samt tidigare forskning och artiklar. Metoden som förklaras nedan valdes och författaren kom fram till att personliga intervjuer skulle ge ett mest kvalitativt och rättvist resultat för studien. Det empiriska resultatet sammanställdes sedan, jämfördes och analyserades med den befintliga teoretiska referensramen för att hitta samband (Andersen, 1998). Vidare diskuterades resultatet och slutsatser drogs därefter.

2.2 Metodval

Då empirin analyseras och jämförs med den teoretiska referensramen tyder det på att studien har en deduktiv ansats (Lundahl och Skärvad, 1999). Deduktion beskrivs som bevisföreningens väg och innebär att slutsatser om enskilda händelser baserat på generella principer eller befintliga teorier kan dras. Metodansatsen påvisar utgångspunkten i att teori testas gentemot praktiken och utifrån det resultatet omformuleras den eller bekräftar teorin. En deduktiv ansats används ofta vid fallstudier, vilket den aktuella studien även är baserat på (Andersen, 1998).

2.3 Fallstudie som undersökningsmetod

Merriam (1994) menar att en fallstudie är en studie av ett avgränsat definierat system. Undersökningsmetoden karakteriseras av en mer kvalitativ undersökning med färre undersökningsenheter och fler variabler. Målet är att få en djup förståelse genom att samla in empiriskt material (Andersen 1998). Syftet med en fallstudie är att låta ett antal olika fall ifrån ett antal olika företag beskriva verkligheten inom ett specifikt område. Läsaren ska genom denna metod få en inblick i andra företags arbetsätt och miljö. Vid fallstudier bör författaren vara försiktig med vilka slutsatser som tas då dessa kan ses som indirekta bevis och kanske enbart får värde då andra bevis pekar åt samma håll och inhämtas via andra forskningsmetoder. Fallstudier används väldigt frekvent inom många olika områden, men metoden har även många motståndare som påvisar metoden som svag som inte har tillräckligt med precision, objektivitet eller noggrannhet. En fallstudie kan ofta generaliseras analytiskt men däremot inte statistiskt (Ejvegård, 2003).

Den aktuella studien är avgränsad till en specifik bransch och fokuserar på en del av de inflytelserika och stora aktörerna. Åsikten kring om studien är en fallstudie för branschen eller om det är flera olika fallstudier för de respektive fyra företagen kan diskuteras. Författaren ser dock studien som en fallstudie på själva inköpsprocessen i modebranschen då både interorganisatoriska relationer och olika utvalda tekniker likvärdigt testas på de olika företagen. Det empiriska materialet vävs därför samman i studien då författaren vill undvika upprepningar och få en helhetlig bild av det ihopsamlade materialet. Studien fokuserar även på att besvara frågorna hur och varför olika situationer uppstår eller vilka tekniker som kan användas. Forskaren har inte heller någon kontroll på utfallet och fokus ligger på forskning i nutid inom området, vilket stödjer att studien har en fallstudieutformning (Yin, 1994).

Det bör även nämnas att studien representerar en del fallstudie då endast några utvalda representanter medverkar representation i studien. Detta ger studien en del begränsningar, men enligt Blaxter et al (2001) kan forskning i liten skala trots detta ge ett påtagbart bidrag till mindre studerande områden. Valet av att fokusera på en bransch och studera denna separat menar Pablo (1999) kan vara mycket lämpligt så det kan finnas stora skillnader mellan olika branscher då utforskade områden undersöks.

2.4 Vetenskaplig huvudinriktning- hermeneutisk

Studien har sin utgångspunkt i aktuell forskning inom interorganisatoriska relationer inom ekonomistyrning, samt hur dessa relationer kan skapa styrningstekniker och metoder. Den aktuella studien skrivs med en hermeneutisk huvudinriktning, vilket till skillnad från positivismen tar avstånd ifrån naturvetenskapen och syftar till förståelse snarare än förklaring. Inriktningen går ut på att tolka och har sin utgångspunkt i de sociala och humanistiska vetenskaperna. Studien ska via denna metod visa samband och metoder som kan användas för att skapa kostnadsfördelar inom interorganisatoriska relationer i inköpsprocessen hos modeföretag (Andersen, 1998).

2.5 Undersökningsmetod

Studien utförs av en kvalitativ forskningsmetod, där datainsamlingen fokuserar på ”mjuk” data så som kvalitativa intervjuer och tolkande analyser, men även verbala analysmetoder av textmaterial. Syftet med en kvalitativ metod är att skapa en helhetsbild och skapa en djupare förståelse av det som undersöks, vilket vidare ska presenteras i ord och satser istället för siffror. Den kvalitativa forskningsmetoden är väldigt flexibel, vilket förbättrar möjligheten till att införskaffa ny information samt att kvalitén och trovärdigheten kan förbättras (Patel & Davidsson, 2003). Kunskapsytet är förstående och tolkningsinriktad och alltså inte förklarande (Andersen, 1998).

Författaren har valt att använda sig utav en kvalitativ forskningsmetod för att kunna få en djupare insyn utav hur modeföretag arbetar med sina inköpsprocesser och vilka tekniker som kan effektivisera processen. Genom en kvalitativ forskningsmetod kan författaren även uppnå en djupare förståelse av den interorganisatoriska relationen mellan leverantörerna och det köpande företaget. Detta leder till tydligare information inom syftet och möjligheten att besvara forskningsfrågorna på ett bättre sätt. Ett fåtal djupintervjuer kommer därför att göras under studiens gång.

2.6 Datainsamlingsmetod

Författaren har använt sig av primärdata och sekundärdata i insamlingen av data till studien. Data som kunnat sammanställas och samlats in av författaren ifrån intervjuerna är primärdata. Det är viktigt att ha i åtanke att primärdata kan vara en typ av stimuli data då respondenterna kan påverkas av frågornas natur. Det här har författaren försökt att undvika i så stor mån som möjligt och eftersträvat objektiva svar. Den andra typen av data som samlats in är kvalitativ sekundärdata som främst består av vetenskapliga artiklar och relevant information inom ämnet.

2.6.1 Sekundärdata

Sekundärdata innefattar den data som tidigare samlats in av andra forskare, institutioner eller andra personer som är lämplig för bearbetning och tolkning. Tre olika typer av sekundärdata kan identifieras; processdata, bokföringsdata och forskningsdata. Processdata utformas genom dagliga aktiviteter i samhället, så som dokument, tidningsartiklar, tv-program, film och rapporter. Bokföringsdata produceras i och med styrning och registreras, vilket exempelvis innefattar företagsredovisningar, produktionsstatistik, befolkningsregister och statistiska undersökningar. Forskningsdata har samlats in av andra forskare (Andersen, 1998).

I denna studie kommer sekundärdata så som vetenskapliga artiklar, litteratur och annan processdata att behandlas. För att finna relevant sekundärdata har författaren samlat in data ifrån handelshögskolan i Göteborgs bibliotekdatabas GUNDA vilket kan inriktas på företagsekonomi och ekonomistyrning som studien rör. Här har flera artiklar funnits som är relevanta för studiens syfte. Som komplettering till denna databas har även Google Scholar

använts för att finna information och relevanta artiklar och vilka också har legat till grund för studiens teoretiska del. Sökord som använts inkluderar ord så som; *interorganisational relationships, supply management, purchasing, business relation, supply chain, interorganizational accounting, supply relationship*. Eftersom det även gjorts forskning inom ekonomistyrning på svenska har även svenska sökord inkluderats som exempelvis; *inköp, ekonomistyrning, interorganisaoriska relationer, inköp, leverantörskedja, företagsrelationer och kommunikation*.

Flera artiklar och böcker har studerats. I möjligaste mån har så många aktuella artiklar som möjligt använts för att verkligen reflektera över dagens situation på marknaden. I de fall där teoretiker och andra källor har refererats till har författaren försökt att även titta på ursprungskällan för att undvika subjektiva tolkningar. Dessa källor har undersökts vidare för att få ut mer specifik och detaljerad information av de relevanta delarna av forskningen. Källorna har även hela tiden granskats kritiskt i form av syftet med studien, var studien är gjord, upphovsman och var litteraturen är hämtad. Den aktuella studien grundar sig huvudsakligen av vetenskapliga artiklar, så denna källa anses vara tillförlitliga, samt att de finns i relativt ny publicerad form.

2.6.2 Primär data

När intervjuer för en studie genomförs kan de struktureras upp på olika sätt beroende på vad intervjuaren anser lämpad för situationen och vilken typ av struktur och kvalitet denne vill uppnå. Det finns tre olika former på en intervju vilket innefattar strukturerad, ostrukturerad och semi-strukturerad form. I en strukturerad intervju är frågorna som ställs redan formulerade i förtid och ordningen på frågorna är förutbestämd. En ostrukturerad intervju är däremot mer flexibel och situationsanpassad. Den här metoden är oftast mest användbar då forskarna inte kunnat få tillräckligt mycket kunskap inom området för att kunna ställa relevanta frågor till respondenterna (Merriam, 1994).

Den tredje formen som kan användas, och som även är tillämpad i denna studie, är den semi-strukturerade intervjun. Denna intervjuform är en kombination av ovanstående former. Frågorna i dessa intervjuer har öppna frågor och ger respondenten en chans att prata fritt inom området (Merriam 1994). Innan intervjuerna ägt rum har en strukturerad frågemall skickats till respondenterna för att de ska kunna få en inblick i området och skapa en struktur inför intervjun. Vidare har följdfrågor ställts fortlöpande under intervjun för att kunna få ut mer detaljerad information och undvika missuppfattningar. Anledningen till att just denna form används är på grund av att respondenterna ska kunna beskriva processerna och förhållandena själva och utveckla de djupgående frågorna för att kunna beskriva vad de tycker är mest relevant och påverkar dem inom området.

Målet med intervjuerna var att nå icke-stimuli data, så att respondenten inte påverkas av forskaren så att resultatet kan bli missvisande. Detta kan åstadkommas genom att utforma opartiska frågor och på så sätt agera neutralt i intervjusammanhanget (Andersen, 1998). Intervjuerna har skett under personliga möten på ostörd plats eller via telefon där intervjupersonen kände sig mest trygg och bekväm.

2.7 Intervjuteknik

En öppen individuell intervju teknik användes på detta sätt för att skapa en dialog där data kan samlas in i form av ord, meningar och berättelser. Den här tekniken lämpar sig till den aktuella studien eftersom individuella åsikter och tankar om vad som effektiviserar och vad som faktiskt påverkar är av intresse. För att en personlig och öppen dialog ska kunna uppnås

krävs att en tillitsrelation mellan intervjupersonen och respondenten skapas. För att skapa denna tillitsrelation startade intervjuaren alltid samtalet med att presentera studien och dess syfte i detalj. Efter en kort introduktion började intervjuaren att ställa de frågor som tidigare skickats via e-post till respondenterna. På grund av vad respondenten delade med sig för information ställdes olika typer av följdfrågor för att få så mycket information som möjligt av det aktuella exemplet. Tidsmässigt tog intervjuerna cirka en timma där respondenterna delade med sig av detaljerade personliga upplevelser och erfarenheter. Under intervjuerna fördes anteckningar utav intervjuaren medan respondenten svarade på frågorna och vissa av intervjuerna spelades in för att försäkra att inget bortfall av informationen skulle ske under intervjuerna.

Efter intervjuerna sammanställdes allt material tillsammans genom att titta på anteckningarna och lyssna på inspelningarna för att vara säkra på att resultatet var korrekt i den mån respondenten gett oss information och förhindra informationsbortfall och misstolkningar under intervjun. För att kunna avsluta intervjun på ett smidigt och trevligt sätt frågade intervjuaren alltid om respondenten hade något att tillägga för att få ut så mycket information som möjligt av det som respondenten tyckte var viktigt inom ämnet. Det här gav respondenten chansen att tala fritt och visa sina prioriteringar inom ämnet. Efter intervjuerna skedde även uppföljningsfrågor på telefon hos vissa av respondenterna för att förtydliga vissa frågor som uppstått under sammanställningens gång för att vara säkra på att informationen var korrekt och att inget informationsbortfall skett.

2.8 Urval

Hur valet av deltagare till studien gjordes är grundläggande då intervjupersonens påverkan på studiens utfall är betydande (Bryman & Bell, 2007). Nedan förklaras val av bransch, företag och respondenter för ämnet av den aktuella studien.

Då studien fokuserar på hur inköpsprocessen ska kunna effektiviseras via interorganisatoriska relationer fann författaren det mycket intressant att fokusera på en bransch som är mycket utsatt och beroende av ett bra inköp samt relationen till sina leverantörer, nämligen modebranschen. Studien fokuserar på företag som själva driver produktion eftersom inköpsfunktionen då utgör en central roll i verksamheten. Branschen är väldigt beroende av ledtider och låga kostnader hos sina leverantörer för att kunna konkurrera på marknaden, samt är det viktigt att hela tiden vara uppdaterad inom trender, nya kunskaper och material. Det här gör att inköpsavdelningen på företag är mycket beroende av sina leverantörer och relationen till dessa är mycket betydelsefull. Ett närmare samarbete krävs för att kunna effektivisera processerna och förbli konkurrenskraftiga på marknaden. På grund av detta anser författaren att branschen är mycket intressant inom valt ämne av uppsatsen, och kan ge många intressanta synvinklar.

Företagen som valts är alla fyra olika svenska modeföretag som lever på en konkurrenskraftig marknad och har mode i fokus. Företagen konkurrerar alla med pris och trender men är inga *high fashion* varumärken och är därför ännu mer mån om att kostnadseffektivisera för att vinna fler av kunderna i sin målgrupp.

Valet av intervjupersoner baserar sig på att kunna besvara studiens problemformulering. Intervjuer har därför gjorts med controllers, inköpsutvecklare, sortimentschefer och inköpsansvariga hos olika svenska företag i modebranschen. Intervjuerna har gett författaren en djupare inblick i hur ekonomistyrning sker i inköpsfunktionen, samt hur

interorganisatoriska relationer mellan företaget och leverantören sker och vad det innebär för företaget.

Nedan följer en kortare genomgång av de utvalda företagen samt respondenterna, tillsammans med en beskrivning av deras position och ansvarsområden inom företaget.

Whyred – Intervjuperson: Sortimentchef Johanna Görander

Det svenska modeföretaget Whyred grundades 1999 av vännerna Roland Hjort, Lena Patriksson Keller and Jonas Clason. Företagets vision grundas i att höja den estetiska medvetenheten och skapa nya uttryck. Målet är att driva ett märke som kan ge konsumenten en modern upplevelse som kan överträffa deras förväntningar inom kvalitet och design. De vill erbjuda intelligent lyx till sin självsäkra och äventyrliga konsument. Whyred producerar och säljer klädesplagg och accessoarer till både män och kvinnor världen över (www.whyred.se, 2013).

En intervju skedde den 10 mars 2013 med sortimentschefen Johanna Görander, som är ansvarig för sortiment i butik och lönsamheten i företagets kollektioner.

J.Lindeberg – Intervjuperson: Team leader och inköpare Jenny Håkansson

J.Lindeberg är ett svenskt modeföretag som kom ut med sin första kollektion 1997. Företaget erbjuder både sportkollektioner inom skidor och golf, samt en modekollektion för dam och herr. Deras kollektioner säljs i mer än 30 länder världen över och deras mål inom modekollektionen är att erbjuda någonting elegant men inte allt för traditionellt samtidigt som stilen ska vara ungdomlig (www.aboutjlindeberg.com, 2013).

Intervjupersonen var Jenny Håkansson som är områdesansvarig och inköpare på stickat och trikå inom mode och sport kollektionerna på företaget. Jenny ansvarar för inköp inom området som är direkt kopplat till budgetar och lönsamheten för de olika kollektionerna. En intervju ägde rum den 5 mars 2013.

KappAhl – Intervjuperson: Koordinator inom inköpsutveckling Pia Larsson

Det svenska modeföretaget KappAhl grundades 1953 och vill erbjuda prisvärt mode för många människor, och har därmed en väldigt bred målgrupp. De erbjuder kläder och accessoarer till kvinnor, män och barn. Modekedjan driver 400 butiker i Sverige, Norge, Finland, Polen och Tjeckien och har en vision om att vara en betydande modekedja i Europa, främst för kundgruppen 30-50 år (www.KappAhl.com, 2013).

En telefonintervju skedde med Koordinatör på inköpsutvecklingsavdelningen den 26 februari 2013. Pia arbetar med inköpsutveckling och med att få ihop administration till kontorsrutiner, samt att alla inblandade får tillgång till rätt information och de olika restriktioner som behövs för att driva arbetet framåt.

Lindex – Intervjuperson: Controller John Wennerberg

Det svenska modeföretaget Lindex är ett av norra Europas ledande modekedjor. Kedjan startade i Alingsås 1954 och har idag butiker i Norden, Baltikum, Ryssland, Centraleuropa, Bosnien-Hercegovina och Mellanöstern där de erbjuder damkläder och kosmetik. Företagets affärsidé är att erbjuda ett inspirerande mode till modeintresserade kvinnor (www.Lindex.com, 2013).

En intervju skedde den 25 februari 2013 med John Wennerberg som arbetar som Controller på företaget. John arbetar med att lägga budgetar inför kommande säsonger. Han följer även upp köp och orderläggningar för att säkra upp att inköpen sker som planerat inom både kvantitet och värde, samt hanterar försäljningsuppföljning i företaget.

2.9 Studiens tillförlitlighet och trovärdighet

Inom alla olika typer av studier är tillförlitligheten och kvaliteten av stor vikt, men i kvalitativa undersökningar är den extra viktig eftersom kvalitén av studien kan sägas stå och falla på graden av tillförlitligheten av datamaterialet. Det finns olika typer av mått som mäter tillförlitligheten i en studie, två av dem är validitet och reliabilitet. Validiteten inriktar sig på att undersökningen utforskar det som den är avsedd att göra, och reliabiliteten mäter att undersökningen görs på ett tillförlitligt sätt. Det finns ett starkt samband mellan reliabilitet och validitet vilket gör att författaren måste fokusera på dem båda. Det finns tre tumregler som förtydligar sambandet:

1. Låg reliabilitet ger låg validitet
2. Hög reliabilitet är ingen garanti för hög validitet
3. Hög reliabilitet är däremot en förutsättning för hög validitet (Patel & Davidsson, 2003)

2.9.1 Validitet

Validiteten innefattar alltså giltigheten och relevansen av uppsatsen. Med giltighet menas den generella överensstämmelsen mellan det teoretiska och empiriska underlaget. Relevansen visar på hur relevanta de empiriska begrepps- eller variabelurvalet är för problemställningen. Enligt Andersen (1998) går det inte att mäta hur hög validiteten är, utan författaren måste istället använda sig av sitt omdöme och argumentera för sina synvinklar. För att säkerställa att den aktuella studien har en hög validitet försöker författaren säkerställa att innehållsvaliditeten är god, vilket innebär att täckningsgraden av problemområden och översättningen ifrån teori till problemfrågor är god. En logisk följd av skapandet av studien vilket leder fram till relevanta frågeställningar inom området, vilket beskrevs tidigare i metodens genomförande del. En bra teoretisk grund av en mängd olika auktoriteter inom området som är insatta i problemområdet har också skapats. Vetenskapliga artiklar har använts för att de anses ha hög tillförlitlighet på grund av att det finns krav på granskning av vetenskapsmän inom området. Källorna som använts ska vara publicerade inom de närmsta åren för att skapa en så bra validitet som möjligt. Djupintervjuer med relevanta personer som arbetar med olika typer av effektiviseringar och påverkan av inköpsprocessen och som har erfarenhet inom ämnet på relevanta företag för ämnet genomförs och bidrar till primärdata (Patel & Davidsson, 2003, Davidsson, 1998).

2.9.2 Reliabilitet

Reliabiliteten innebär istället undersökningen av hur hög grad resultatet har påverkats av tillfälligheter och hur exakt och säkert studien mätts. Målet är att uppnå mätningar som inte innehåller otillförlitliga förhållanden, vilket kan undvikas genom att koda olika förhållanden och data på ett korrekt sätt (Andersen, 1998). Författaren syftar även till att få en hög reliabilitet i teori och empiri genom att ställa relevanta och korrekt formulerade frågor inom ämnet, ge tydliga instruktioner och använda sig av en logisk ordningsföljd och struktur i intervjuerna. Intervjuaren är väl medveten om att ett visst uteslutande av information vid intervjuerna kan uppstå eftersom respondenterna av olika anledningar vill hålla denna information hemlig. Endast fyra företag har intervjuats, och med största sannolikhet finns det

fler tekniker som används inom branschen. Spridningen och sammankopplingen av de olika företagen har valts ut för att uppnå en så bra bild som möjligt av den kvalitativa studien.

Reliabiliteten visar graden av tillförlitligheten i mätinstrumentet, som visar i vilken utsträckning samma mätvärde skulle uppnås ifall undersökningen genomfördes igen. Genom upprepande mätningar på samma objekt kontrolleras samma värden, eller minimal spridning. Då mätningar utförs på människor som i den aktuella studien kan det vara svårt att utföra upprepande mätningar, med tanke på inlärningseffekt och påverkan som varje mätning har. På grund av detta blir varje utgångsläge för varje test förändrat, vilket försämrar reliabiliteten (Arbnor & Bjerke, 1994). På grund av studiens utformning är det dock svårt att få tillräckligt hög reliabilitet genom att utföra upprepade mätningar. Reliabiliteten uppnås istället genom exempelvis kontrollfrågor i intervjuerna. Alla intervjupersoner har i stort sett samma ansvarsområden och liknande arbetsuppgifter. De har samtliga fått samma intervjumall innan intervjun ägt rum, och besvarat samma utgångs frågor. Under intervjun har även frågor med samma innebörd ställts på olika sätt för att försäkras om att intervjupersonen förstått innebörden med ämnet som studien avser. Inspelningarna som skedde med inspelning har spelats upp igenom före sammanställning av intervjuerna för att undvika oklarheter och missförstånd. Sammanställningarna skedde direkt efter intervjuerna för att undvika informationsbortfall och följdfrågor har även skett i efterhand då frågor uppstått under sammanställningarna.

2.9.3 Objektivitet

Ett tredje mått som kan användas för att mäta tillförlitligheten i en studie enligt Björklund & Paulsson (2003) är objektivitet. Detta mått mäter i vilken utsträckning värderingar påverkar studien. Resultatet i intervjuerna påverkas av respondentens egna värderingar, vilken har försökts begränsas genom att ställa frågor som inte är ledande för att få så objektiva svar som möjligt. Det kan ibland tyckas finnas i människans natur att försköna vissa områden som egentligen kanske inte är helt felfria. Därför har de olika intervjuerna jämförts och ifrågasatts med följdfrågor där svaren avviker mot varandra. Olika företag arbetar olika med sin arbetsprocess även om huvuduppgifterna i stort sätt är likvärdiga, samt har de olika kunskaper och erfarenheter, men det här tyder även på att olika metoder kan komma att lämpa sig bättre på olika platser. Författaren har därför försökt att få en så objektiv bild som möjligt genom att se vilka metoder som kan komma att kunna anpassas för de olika företagen på lokal nivå (Ibid).

2.10 Källkritik

Av de teoretiska källor som har använts i studien så som vetenskapliga artiklar och annan litteratur är majoriteten publicerade under 2000-talet. Med denna utgångspunkt, och där flera av källorna kan kompletteras med varandra anses teorin som använts tidsenlig. Artiklarna är även granskade av andra forskare vilket gör dem mer trovärdiga. Peter Kraljics artikel är däremot ifrån 1983 men teorierna har styrkts av senare forskning och hans matriser och teorier har använts under lång tid. Detta tycker författaren därför är en relevant artikel som har påverkat många företags inköpsprocesser över tid.

Gällande primärdata kan alltid valet gällande respondenter ifrågasättas. Valet av respondenter grundade sig på kunskapen hos respondenterna inom det aktuella ämnet för uppsatsen. Alla respondenter arbetade på något sätt med problemfrågan inom studien och ansågs därför vara relevanta för studiens utformning. Det kan även diskuteras om det räcker med att intervjua en ifrån varje företag, då flera personer är inblandade i processen på företagen. Författaren har däremot blivit hänvisad till den person på företaget som anses ha störst betydande kunskap för ämnet. Gällande val av företag är det olika typer av företag i branschen som är utvalda.

Företagen är olika stora, men vill alla nå ut till en modemedveten kund. Detta kan göra att de olika företagen arbetar lite olika, men alla arbetar mot samma mål och har syftet i att effektivisera sina processer för att kunna konkurrera på marknaden emot sina konkurrenter på modemarknaden med trendiga produkter till ett konkurrenskraftigt pris.

Ingrid Jeacle och Chris Carters artikel ifrån 2012 förklarar spänningen mellan kreativitet och kontroll inom modebranschen och ligger till grund för hur effektiviseringar kan implementeras i inköpsprocessen inom den aktuella branschen. Författaren har inkluderat deras diskussion eftersom den visar många intressanta aspekter på vad som gäller i dagens modebransch och var utmaningen ligger i att utföra ekonomistyrning inom interorganisatoriska relationer tillsammans med trender idag.

3. Teoretisk referensram

I följande avsnitt kommer den teoretiska referensramen att presenteras som ligger till grund för studien. Syftet med den teoretiska referensramen är att ge läsaren kunskap om det aktuella ämnet med tillhörande begrepp. Inköpsfunktionen och inköpsprocessen förklaras för att få en förståelse av området som frågeställningen berör. Interorganisatoriska beskrivs även för att få en inblick i dess innebörd. Vidare läggs Peter Kraljics inköpsmatris och portföljmatris fram. Tekniker för att kunna effektivisera inköpsprocessen läggs fram och hur de kopplas till interorganisatoriska relationer. Avslutningsvis beskrivs relationen mellan kreativitet och kontroll i modebranschen fram som är grundad på diskussionen av Ingrid Jeacle och Chris Carter (2012).

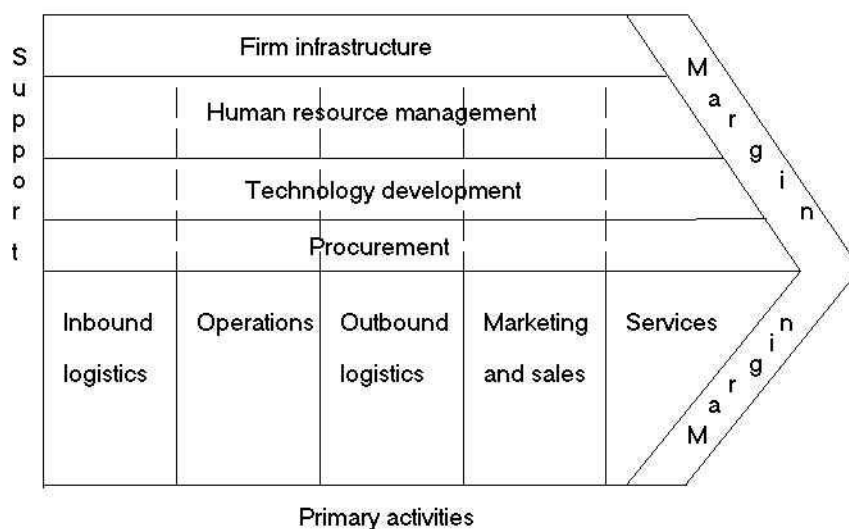
3.1 Inköp

Dagens snabba tekniska utveckling och internationalisering ställer stora krav på inköpare hos företag som vill nå kostnadseffektivisering. Utvecklingen har lett till att inköparen har fått ta på sig nya uppgifter och ett ansvar där de noggrant behöver utvärdera och välja rätt leverantörer samt skapa betydelsefulla relationer (Pearson & Ellram, 1995).

3.1.1 Inköpsfunktionen

I många affärsstrategier har värdekedjan en mycket betydelsefull roll. Porters värdekedja som visas nedan (figur 1) beskriver aktiviteter som skapar värde och som bidrar till en marginal. Dessa värdeaktiviteter kan delas upp i fysiska och tekniska grupper. Porter skiljer på primära aktiviteter *primary activities* och stödjande aktiviteter *support activities*. De primära aktiviteterna är de som bidrar till den konkreta omvandlingen eller hanteringen av produkten som levereras till kunden. Som kan utläsas i nedan modell så är service till kunderna och distribution till kunderna exempel på sådana primära aktiviteter. De stödjande aktiviteterna möjliggör istället att de primära aktiviteterna kan utföras (van Weele, 2010).

M. Porter's Value chain



Figur 1- Värdekedja – Porter, M. (van Weele, 2010)

Inköpsfunktionen på ett företag ansvarar för det material och utrustning som företaget har behov av att använda. Inköparna har även ansvaret för relaterade aktiviteter så som flödet av material och tjänster.

Under de senaste 10-15 åren har den strategiska betydelsen av inköp blivit allt mer uppmärksammas. Företag har nu börjar inse potentialen i att arbeta med en välutvecklad inköpsfunktion som kan ge stora fördelar och utvecklingsmöjligheter (Kron & Wallgren, 2010, s 9).

Van Weele (2010) menar att det finns kärnfunktioner som är väldigt viktiga att fokusera på inom inköpsprocessen för att kunna lyckas. Dessa funktioner är relevanta inom processen och innefattar följande uppgifter:

- Säkra tillgängliga inköp av varor/tjänster som kan levereras i rätt tid på lång så som på kort tid. Varorna behöver säkras hos tillförlitliga leverantörer som kan erbjuda en konsistent kvalitet till ett rimligt pris. Om den här uppgiften inte sköts på ett effektivt sätt förlorar inköpsavdelningen sin trovärdighet
- Kontroll och minskning av onödiga inköpskostnader är betydelsefullt för att kunna lyckas med inköpsprocessen. Att hitta ett bra pris på produkterna är väldigt väsentligt för att kunna dra ner på onödiga kostnader. De inköpta varorna måste vara balanserade mellan kostnad och risk i ett värderingsperspektiv.
- Minska riskerna med att vara beroende av ett visst antal leverantörer. Det är viktigt att kunna sprida sina risker och om möjligt inte vara beroende av allt för få leverantörer. Det är viktigt att kunna lita på sina leverantörer eftersom leveranser som sker i tid och kvalitet ofta ger mer värde än ett lågt pris.
- Utveckling och innovation inom produkterna och processerna är av värde för att kunna effektivisera inköpsprocessen. Leverantörer är ofta bra källor för nya produktutvecklingstekniker och vissa av dem kan även erbjuda bra partnerskap.

Inköpare måste alltså se till att beslut för inköp är strukturerade tillsammans med leverantören så att överenskommelser dem emellan följs på rätt sätt (Ibid).

Tidigare var kostnadsreducering den absolut viktigaste prioriteringen hos en inköpschef. Idag har mer kreativitet slutet sig kring arbetet genom att arbeta på nya sätt med leverantörer och nya fokus. Något som har kommit att bli en betydelsefull faktor i inköpsprocessen är risk analys i värdekedjan på grund av leverantörers handlingar. Leverantörer har däremot blivit väldigt viktiga gällande innovation för att driva företaget framåt och har därför börjat inkluderas tidigare i processen för utveckling av produkter än tidigare, vilket kan bidra till en värdefull relation. Det är därför mycket viktigt att kunna balansera värde, kostnader och risker för företaget när arbetande kring inköpsprocessen sker. Värde, kostnad och risk utvärderas alltså i varje aspekt för att kunna nå mest effektivitet i inköpsprocessen. Nedan följer viktiga punkter inom varje aspekt som inköpsavdelningen kan ta ställning till och utgå ifrån vid en analys (Van Weele, 2010).

Värde förbättring

- Hur mycket kommer avkastningen att växa via nya typer av produkter?
- Kan vi förbättra kundernas värdeproportioner via nya val?
- Kan vi utveckla värdet genom att involvera specifika leverantörer tidigt i produktionsprocessen?
- Kan vi nå in snabbare med nya produkter på marknaden?

Minskning av inköpskostnader

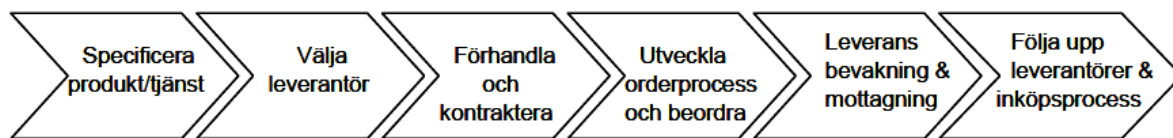
- Kan leverantörsbasen minska?
- Kan vi använda oss utav standardisering?
- Hur ser det ut med global sourcing?
- Hur kan vi arbeta med outsourcing?
- Kan vi dra nytta av elektroniska auktioner?
- Hur kan vi utveckla våra avtal och kontrakt?

Risk management

- Hur sprider vi våra risker, använder vi oss utav singel eller multipel sourcing?
- Hur utövas kontrakt, är de prestationsbaserade?
- Hur hanterar vi CSR i företaget?
- Hur arbetar vi fram en hållbar inköpsprocess?
- Hur ser leverantörs revision ut?
- Hur försäkrar vi att kvaliteten hos våra leverantörer?
- Hur ser våra leverantörers finansiella situation ut? (Ibid)

3.1.2 Inköpsprocessen

Enligt van Weele (2010) kan inköpsprocessen ses som en kedja av aktiviteter där företaget startar upp med att specificera produkten/tjänsten och avslutar med att följa upp leverantörerna och hela inköpsprocessen. För att kunna gå närmare in på hur inköpsprocessen kan effektiviseras går det att bryta ner processen i flera aktiviteter vilket visas nedan i figur 2. I den här modellen kan urskiljas hur de olika inköpsprocesserna kan länkas samman med varandra (Ibid).



Figur 2- Inköpsprocessen (van Weele, 2010)

3.1.2.1 Specificera produkt

I första steget specificeras produkten eller tjänsten i fokus. Beroende på företag kan ett viktigt beslut vara ifall företaget ska tillverka produkten själva eller köpa in ifrån en leverantör. Det finns även legala och miljötekniska specifikationer som beskriver hur produkten kan vara mer miljövänlig. I vissa fall används även en målkostnadsbudget som indikerar på ekonomiska gränser. Artiklarna som ska köpas in/ tillverkas ska även specificeras och detaljeras. En teknisk och en funktionell specifikation utförs som innehåller en kvalitetspecifikation som beskriver tekniska normer och standarder, samt en logistikspecifikation där kvantiteter och tider är bestämda. Inköparen behöver fokusera på en specifik funktion och vilka tekniska ändringar eller anpassningar som eventuellt behöver anpassas till produkten. De här kan exempelvis gälla specifika maskiner som behöver användas när en viss typ av plagg sys upp. Leverantörerna kan i detta steg komma med input för nya tekniker eller andra innovationsförslag. Ansvar som ligger hos inköparen i detta steg består av att försäkra tydliga specifikationer, skapa tydliga metoder för kvalitetskontroller hos inköparen och leverantören, samt bryta ner kostnader för att kunna få en klar kostnadsöversikt inför kommande offerter (van Weele 2010).

3.1.2.2 Välja leverantör

I nästa steg är det inköparens uppgift att säkerställa korrekta leverantörsval till den specifika produkten eller tjänsten. Aspekter som specifika kunskaper och utrustning som behövs för att tillverka produkten har stor vikt för val av leverantör. Det är också viktigt att tänka på de olika leverantörernas efterfrågningar så som minimi kvoter som de kan tänka sig att tillverka och till vilka priser. Eventuella offertförfrågningar genomförs även i detta steg innan en leverantör för inköpet väljs ut (van Weele, 2010).

När inköparen väljer leverantör utvärderar de olika aspekter att ha i åtanke innan de utför sitt val. Inköparen börjar med att bestämma leverantörsmodell där antal leverantörer och prismekanismen som behandla fast pris, rörligt pris eller pris per enhet. Vidare utarbetar inköparen en kvalificering av leverantörer. De sammanställer då en leverantörslista som de kan utgå ifrån. Inköparen begär sedan eventuell nödvändig information och utvärderar den så att de sedan vidare kan lista utvalda intressanta leverantörer. Nästa steg i leverantörsvalet består av förberedelser utav kravmallar och analyser om erhållna offerter. Inköparen utvärderar nu offerten och leverantörerna samt begär in offerter som de gör en kommersiell och teknisk utvärdering på. Slutligen lägger inköparen fram ett förslag på leverantörer samt analyserar dess risker innan de väljer de slutgiltiga leverantörerna för den utvalda produkten (van Weele, 2010).

3.1.2.3 Kontraktsförhandling

I nästa steg förhandlar inköparen med leverantören och skriver kontrakt. Inköparen behöver se till att kontraktet innehåller korrekt och nödvändig information. I detta steg är det också betydelsefullt om inköparen har kunskap inom förhandling och är medveten om relevant information för förhandlingen. Ett fast pris i kontraktet kan enligt van Weele (2010) vara en trygghet i framtiden då företaget kan ha kontroll över sina framtida kostnader, men fast pris är självklart dock inte alltid applicerbart beroende på bransch och typ av affär. Kontraktet innehåller många viktiga punkter som behöver utvärderas så som prismekanismer, valutakriser, servicepriser, betalningsvillkor, leveransvillkor, försäkringsföreskrifter, garantier

och ansvar. Inköparen ansvarar vidare för kontraktets utformning och ser till att parterna kommer överens (Ibid).

3.1.2.4 Orderläggning

Inköparen ser sedan till att utveckla orderprocessen och skapa rutiner för detta. Rutinerna ska hjälpa alla inblandade så det är viktigt att de är lättförståeliga så att de är lätta att hantera. Rutiner kan undvika misstag och även möjliggöra att det är lätt att lägga orders. Inköpsordern inkluderar flera olika punkter som beskriver vad det är som ska skrivas in. Ordern definierar ordernummer, produktbeskrivning, styckpris, beställningskvalitet, förväntad leveranstid, leveransadress och faktureringsadress (van Weele, 2010).

3.1.2.5 Leveransbevakning

Nästa uppgift för inköparen blir att bevaka leveranserna. Det är av stor betydelse att leveranserna kommer i tid för att hålla sina tidscheman. Därför försöker inköparna se till att processer påskyndas och att de hela tiden är uppdaterade så att de kan lösa problem så fort som möjligt. Dokument så som listor med sista datum för leverans, fakturor och rapporter med undantag kan vara bra underlag till att kunna arbeta mot vissa datum. Inköparen ansvarar även för att inköpsordern är bekräftad av leverantören (van Weele, 2010).

Inköparen ansvarar även för inspektioner hos leverantör och att produkten som levereras kontrolleras så att de uppfyller specifikationen. Första kontrollen ska ske hos leverantören innan avsklippning och kan även ske hos mottagaren efter leverans genom att testa produkten (van Weele, 2010).

3.1.2.6 Utvärdering och uppföljning

Sista steget i processen handlar om att utvärdera och bedöma processen och leverantören. Utifrån olika utfall kan inköparen ranka olika leverantörer utefter relevanta aspekter. Inköparen hanterar även överenskommelser kring garantikrav och straffklausuler. De behöver också sammanställa erfarenheten hos leverantören så att de kan sammanställa inköpsdokumentation samt leverantörsdokumentation. Inköparen gör vidare en projektuppföljning, och för att förstå vad hela inköpet kostat behöver alla utgifter kopplat med inköpet räknas med och redovisas. För att utvärdera och besluta gällande fortsatt samarbete med leverantören utvärderar inköparen leverantörens prestation kontinuerligt samt hur de uppfyllt krav och överenskommelser i kontraktet (van Weele, 2010).

3.2 Interorganisatoriska relationer

Under de senaste drygt 20 åren har det blivit allt mer betydelsefullt att fokusera på långsiktiga relationer mellan aktörer. Dessa relationer mellan leverantör och kund anses vara väldigt viktiga för deras affärsverksamhet. Relationerna där handel sker frekvent och under en längre period kallas för Interorganisatoriska relationer (IOR) och anses vara väldigt betydelsefulla då de kan hjälpa företag att sprida risker vid produktutveckling, dela fasta kostnader, förstärka kärnkompetenser, få tillgång till nya kompetenser samt även eventuellt kunna minska tiden vid nya marknadsinträden (Kraus & Lind, 2007).

En interorganisatorisk relation kan förekomma i flera olika former så som outsourcing, värdekedjerelationer, joint venture eller strategiska allianser. Vilken form det består utav beror på vilken typ av utbyte de båda aktörerna vill ha med varandra. Fördelar som kan skapas med dessa relationer kan vara kostnadsfördelar som exempelvis skalfördelar, men det kan även uppkalla andra fördelar så som uppkomsten av inträdesbarriärer för andra konkurrenter då företaget har en betydelsefull leverantörsrelation med stark inverkan på marknaden (Kraus & Lind, 2007).

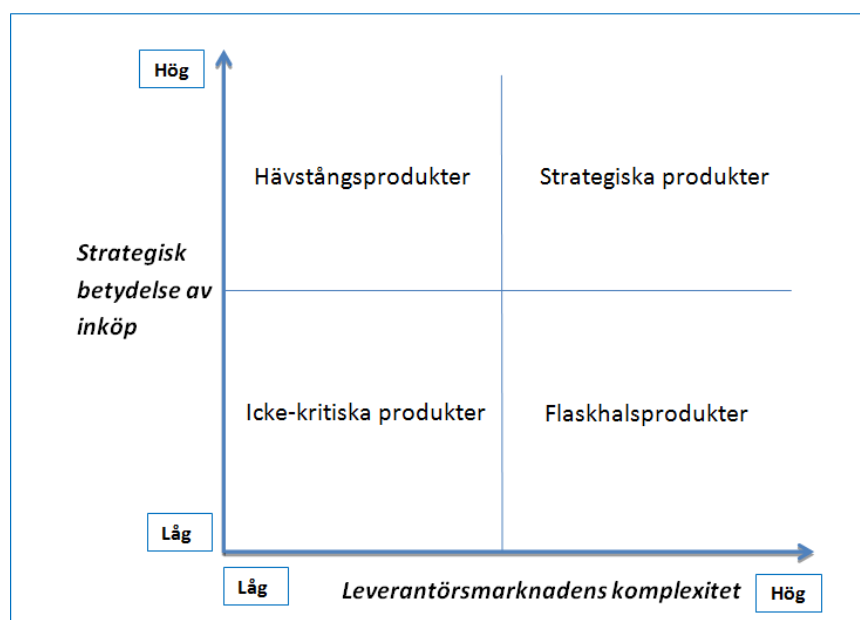
För att kunna skapa en stark långsiktig relation krävs det att båda partner investerar i tid och resurser. Dessa investeringar kan innefatta anpassningar av produkter, processer och rutiner. Dessa anpassningar sker successivt då respektive aktör märker av hur den andra arbetar och utför sina processer så att ömsesidig utveckling kan ske. Ekonomistyrningens roll inom relationerna är betydande vid utmaningar som kan uppstå då flera relationer ska hanteras samtidigt i ett nätverk där flera leverantörer är väsentliga. En utmaning vid detta tillfälle är att styra medarbetarnas beteende och styra interaktioner och informationsutbyten mot företagets mål på ett enhetligt sätt (Bengtsson et al, 2005).

3.3 Kraljics inköpsmatris och portföljmatris

1983 presenterade Peter Kraljic en modell som visade hur företag på en konkurrensutsatt marknad kan arbeta aktivt med inköp för att uppnå konkurrenskraft, den modell kallas inköpsmatrisen. Modellen är uppbyggd av en fyrfältsmatris och har två dimensioner som utgör (Kraljic, 1983):

- Den strategiska betydelsen av inköp, som inkluderar totala kostnader, grad av värde adderande och vinstpåverkan.
- Leverantörsmarknadens komplexitet, vilket definieras som hur få konkurrenter som finns, grad av teknologisk utveckling, inträdesbarriärer, logistik kostnader och komplexitet (Ibid).

Nedan visas modellen där de två dimensionerna resulterar i fyra kvadrater (figur 3). Med hjälp av dessa kvadrater kan ett företags situation utvärderas utifrån olika handlingsplaner och en typ av försäljningsstrategi i utbud som företaget behöver för att kunna utnyttja sin köpkraft i förhållande till vilka leverantörer som är viktiga och även kunna minska sina risker. Kraljic (1983) påvisar att via denna modell kan många möjligheter så som svagheter och sårbarheter upptäckas för ett företag.



Figur 3- Kraljics inköpsmatris (Kraljic, 1983)

I inköpsmatrisen presenteras fyra olika typer av produkter, vilka skiljer sig markant ifrån varandra och därför behöver hanteras olika under i inköpsfunktionen. Nedan beskrivs de olika

produktgrupperna.

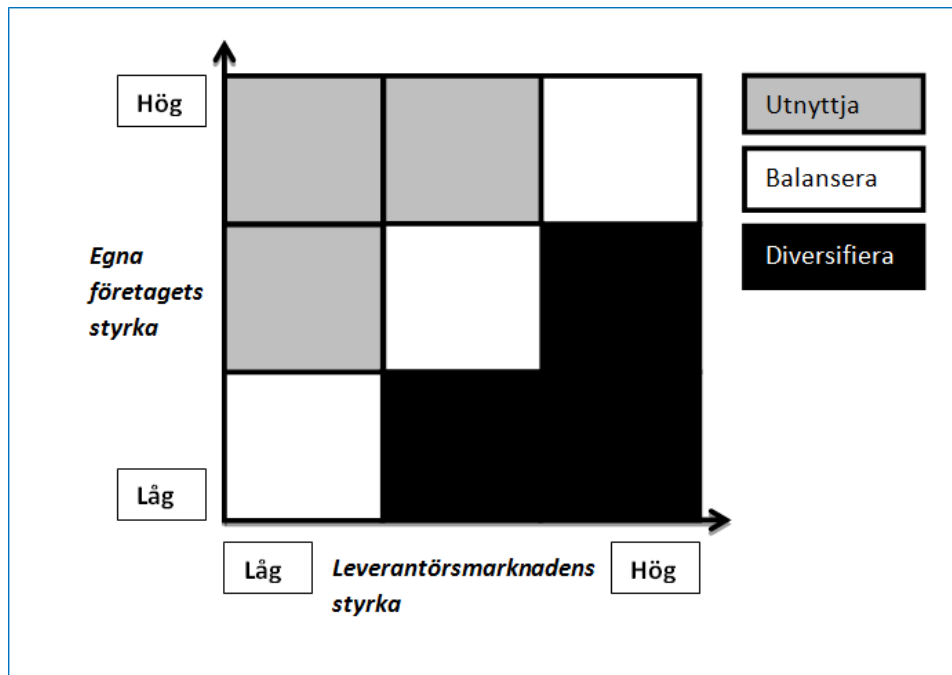
- *Strategiska produkter*- Denna produktgrupp har en hög grad av komplexitet och är dyra, samtidigt som det finns få leverantörer på marknaden. Det här kräver att inköpsfunktionen behöver ha ett djupt samarbete med leverantören som tar hand om produkten. I somliga fall behöver även beslut tas gällande om produkten ska köpas in eller inte produceras inom den egna verksamheten. Det är även väsentligt att utföra marknads- och riskanalyser för att fastställa hur samarbetet ska fortsätta. Dessa leverantörer brukar vara svåra att byta ut.
- *Flaskhalsprodukter*- Dessa produkter har en låg vinstpåverkan samtidigt som de i många fall är nödvändiga för företaget på olika sätt och det finns få tillgängliga leverantörer. Följden av detta blir att en hel del riskhantering behövs, exempelvis krävs det att lagernivåer är kontrollerade och reservplaner behöver utformas ifall problem skulle uppstå med den befintliga leverantören. Specialkunskap ifrån leverantörens sida krävs i många lägen och de blir därför relativt svåra att byta ut.
- *Hävstångsprodukter*- Dessa produkter har en stor vinstpåverkan samtidigt som det finns ett stort utbud av både leverantörer och redan existerande produkter. Inom den här produktgruppen bör fokus ligga på att förhandla fram bra priser snarare än att arbeta med riskfaktorer. Leverantörerna är väldigt betydelsefulla men kan relativt lätt bytas ut.
- *Icke-kritiska produkter*- Produkterna ifrån denna produktgrupp har låg vinstpåverkan och finns i många varianter. Här borde inte kontrollen av produkter och leverantörer vara för kostsamma, utan endast de mätningar eller estimeringar som är mest nödvändiga ska utföras, därför är leverantörerna således lätta att byta ut (Kraljic, 1983).

Vidare menar Kraljic (1983) att det uppkommer frågor och funderingar som är viktiga att utvärdera vid användandet av modellen.

1. Utnyttjar företaget möjligheter med att samordna aktiviteter mellan olika avdelningar och dotterbolag? En sådan åtgärd kan påverka hela koncernens inköpsinflytande.
2. Kan företaget undvika flaskhalsar och avbrott? En analys av sina leverantörer kan medföra uppkomster av risker som är värde att utvärdera och se ifall det kan vara värt att titta efter nya leverantörer för samma produktion.
3. Hur stor risk är acceptabel? Analys gällande leverantörs mix, avtalstäckning, den regionala spridningen av leverantörsutbudet och tillgången till knappa material bör undersökas och utvärderas som företagets riskprofil. Anpassade avtal för behov kan gynna företaget i längden.
4. Vilken påverkan hade beslutet angående att köpa in eller producera själva haft på balansen mellan kostnader och flexibilitet? Om företaget täcker en stor andel av sina leveranser ifrån källor de äger kommer deras förhandlingsläge vara bättre för externa leverantörer för att kunna täcka sina krav än mindre konkurrerande företag. Däremot kan det vara lönsamt att köpa in externt ifall den egna huvudleverantören har överkapacitet.
5. I vilken utsträckning kan samarbete med leverantörer eller till och med konkurrenter stärka leverantörsrelationen på lång sikt eller dra nytta av gemensamma resurser? Genom att dela kritiska produktionsprocesser med utvalda konkurrenter kan kostnadsfördelar uppkomma som inte vart möjligt för företaget på egen hand. Allt mer inköpande företag med produktion inkluderar idag leverantörerna i ett tidigt stadiet i designprocessen för att säkerställa bättre kvalitet, lägre kostnader och för att få ut sina

leveranser i rätt tid. Samarbetet hjälper även till att utveckla material strategier och handlingsplaner (Ibid).

Kraljic för resonemang kring hur företag bör handla utifrån olika typer av produkter och leverantörer. I detta resonemang har Kraljics portföljmatris (*Purchasing Portfolio matrix*), som visas nedan i figur 4 nio olika delar, och axlarna visar dimensionerna: *Egna företagets styrka* och *Leverantörsmarknadens styrka*.



Figur 4- Kraljics portföljmatris (Kraljic, 1983, s. 114)

Vid avläsning av modellen betyder fält som visar *utnyttja* att det köpande företaget har ett bra förhandlingsläge och rekommenderas därför att handla aggressivt mot leverantörer vid förhandlingar. I fälten som uppmanar för *diversifiering* menar Kraljic (1983) att försöka finna nya substitut eller starta egen produktion för att minimera riskerna, då förhållandena här är i stort sätt de motsatta gentemot *utnyttja* stadiet och pris blir därför inte en lika viktig förhandlingsfråga. Det tredje stadiet är *balansera* vilket främst handlar om att vårda sina relationer och avtal som företaget för närvarande har med sina leverantörer (Kraljic, 1983).

Genom att använda sig av Kraljics matris kan inköpsrollen lyftas ifrån en mer taktisk roll till en roll av mer strategisk betydelse, vilket har resulterat i att inköpsfunktionen har fått en allt mer betydande roll. Gelderman och van Weele (2010) påpekar att det inte finns någon enkel eller färdigutvecklad lösning som går att applicera rakt på ett företag. Istället krävs det att inköpsfunktionen är sofistikerad på respektive företag och har ett kritiskt tänkande. Matrisen måste därför anpassas för respektive företags förutsättningar och omständigheter (Gelderman & van Weele, 2002).

Något att ha i åtanke är att det inte finns några regler eller för hur respektive dimension ska beräknas. Det är därför svårt att validera metoden eftersom gråzonen av klassificeringen mellan ett högt och lågt värde på respektive axel är tvetydig. Gelderman & van Weele (2002) menar dock att kategoriseringen inte endast kan bestå av subjektiv karaktär, utan att ett flertal aspekter bör underbyggas av fakta, som exempelvis kan vara långsiktiga besparingar för att

kunna klassificera värden i matrisen. Åsikter om att Kraljics matris har fått allt för stor inverkan på inköpsverksamheten gällande förenklad problematik mellan köpare och leverantör återkommer hos flera forskare. Det anses även att matrisen har misslyckats med att inkludera viktiga aspekter som betydelsen av nätverk, oberoendet mellan produkter och konkurrensfördelar (Dubois & Pedersen, 2002 & Ritter, 2000 & Wagner, 2004).

Kraljic (1983) menar dock att för att kunna utnyttja företagets fulla inköp och förhandlingsstyrka måste inköpsfunktionen återspegla företagets inställning i det stora hela. För att hitta den rätta balansen måste företaget noggrant överväga kompromisser mellan inflytande och flexibilitet. Inköpsavdelningens struktur bör avspegla dess relation till utbudet av produkter på marknaden, och personal med specialkompetenser ska ta ledningen i utarbetandet av strategier för specifika objekt. För att lyckas med en bra inköpsfunktion bör företaget uppmuntra flexibilitet och entreprenörskap i organisationen (Kraljic, 1983).

3.3.1 System support

Inköpsavdelningen saknar ofta tillräckligt med information om företagets mål och planer för att kunna arbeta tillräckligt effektivt. Eftersom efterfrågan svänger så kraftigt på marknaden behöver de klara mål att arbeta efter för att kunna dra ner priserna och skapa ett effektivt arbete. I saknad av uppgifter skapas flaskhalsar, för stora uppbyggda lager och allt mer tid går åt för att tillbringa sin tid åt felsökningar. Stöd för att effektivisera processerna kan därför användas (Kraljic, 1983):

- Förbättra operativ flexibilitet genom 3-6 månaders prognoser av utbudet på marknaden.
- Förbättra effektivitet via minskade leveranstider, kostnadsreduceringar och mindre pappersarbete genom att använda sig av datasystem som hanterar inköpsplanering.
- Integrering av inköpssystem med andra företagssystem där information kan delas angående planering, likviditet och varulager.
- Introduktion av inköpsanalyser för att hjälpa till att utveckla handlingsplaner för icke-strategiska köpta objekt med begränsat utbud komplexitet och risk men med stora möjligheter att spara (Ibid).

Liknande system kan hjälpa inköpsfunktionen i ett vardagligt arbete med att effektivisera processen på lång sikt. Lätthanterliga system kan även skapa bättre leveranser och bättre service (Kraljic, 1983).

3.4 Styrningstekniker

För att kunna skapa kostnadsfördelar i interorganisatoriska förhållanden och arbeta med kostnadskontroll i inköpsprocessen finns det olika tekniker och metoder som företag kan använda sig av. Tekniker inom kostnadskontroll kan delas in i tre block; *target costing* (TC), *trade-off* tekniker med ständiga förbättringar samt filosofier och tekniker som är relaterade till leverantörskostnader. Dessa tekniker har växt fram i olika branscher baserat på olika utvecklingsbehov. Vid applicering av dessa styrmedel till andra branscher kan därför anpassningar behöva göras (Agndal & Nilsson, 2009).

3.4.1 Målkostnadskalkylering

Målkostnadskalkylering är ett ekonomistyrningsverktyg som används vid styrning av affärsrelationer (Samuelsson, 2004). Den här tekniken grundar sig i att identifiera kostnaden för att producera en vara genom att besluta det förväntade försäljningspriset som härleds ifrån marknaden innan produkten produceras, och sedan subtrahera med den förväntade vinsten. Priset på produkten styrs därför på detta sätt av marknaden snarare än priset hos en leverantör. Processen för mål kalkylering inkluderar hela livscykeln för en produkt. Utmaningarna med

tekniken är att kunna planera för en produkt som tillfredsställer kunden samtidigt som target cost kan fastställas och förverkligas genom att använda olika tekniker (Agndal & Nilsson, 2009).

Kato (1993) stärker åsikten om att detaljerad information som bryts ner för varje komponent av kostnaderna behövs för att kunna nå målkostnaden. Vidare beskriver han målkostnads kalkylering som en aktivitet som hjälper till att minska kostnaderna i livscykeln för nya produkter samtidigt som kundens önskemål ska uppfyllas genom att bland annat försäkra kvaliteten hos produkten samt annan tillförlitlighet. Dessa mål ska åstadkommas genom att undersöka alla möjliga idéer och tillvägagångssätt för att sänka kostnader i stegen för produktplaneringen, forskning och utveckling samt prototypfasen i produktionsprocessen. Enligt Kato (1993) är målkostnads kalkylering alltså inte endast en kostnadsreduceringsteknik, utan även ett omfattande strategisk ledningssystem. Tekniken används främst vid framtagning av en ny produkt men även vid vidareutveckling av redan existerande produkter (Ibid).

Funktion och kostnad är två viktiga faktorer som behandlas i implementering av en målkostnads kalkylering. I första steget av en implementering sätts försäljningspriset som kunden är beredd att betala genom att utföra specifika marknadsundersökningar. Ofta används prissättningsmetoden *price by function* då produkten bryts ner i olika egenskaper och funktioner som värdesätts var och en för sig utefter marknaden och som slutligen slås ihop och ger ett försäljningsvärde på den slutliga produkten. När försäljningspriset är fastställt bestäms ett vinstkrav/vinstmål på produkten utifrån företagets vinstplanering. När dessa är klara kan målkostnaden räknas ut enligt nedan formel (Ax & Ask, 1995).

$$\text{Målkostnad} = \text{Förväntat försäljnings pris} - \text{Vinstmål}$$

Gällande målkostnaden så sätts den alltid på en lägre nivå än den nivån som företaget för närvarande har för att producera en ny produkt. Fokus ligger sedan på att skillnaden mellan målkostnaden och den framtagna kostnaden ska arbetas bort. Syftet med att sätta en målkostnad är att försöka uppnå effektiviseringar och förbättringar inom processerna, vilket kallas en värdeanalys. Värdeanalysen delas upp i två olika moment, vilket inkluderar kostnadsreduceringar inom företaget samt kostnadsreduceringar tillsammans med leverantör (Ax & Ask, 1995).

När företaget försöker att nå målkostnaderna på komponentnivå kan inköparen använda flera olika tillvägagångssätt mot sina leverantörer samtidigt som samarbetsgraden varierar mellan dem. Ellram (2006) påpekar att om den inköpta komponenten har stor ekonomisk påverkan bör större ansträngningar läggas på val av leverantör samt förändringar på design, material och kvalitéer. Vid mindre ekonomiskt känsliga komponenter används mer avlägsna metoder så som anbudsförfarande. Aktiviteter inom produktutvecklingen kan på flera sätt vara kritiska och under denna process kan ett samarbete mellan leverantör och inköpare bli mycket nära. För att de tillsammans ska nå målkostnaden kan de använda tekniker så som QFP (Quality, *function and price*) avvägningar, interorganisatoriska kostnadsundersökningar och samverkande metoder (Ibid).

3.4.2 Trade-off tekniker

På grund av att kostnader blir låsta i ett tidigt stadie av en produkts livscykel är det viktigt att fokusera på att uppnå sin målkostnad redan vid designstadiet av en produkt. (Agndal & Nilsson, 2009). Framtagningar av kostnadsreduceringar inom företaget utgörs via

funktionsanalyser, tillverkningsanalyser och designanalyser. Alla avdelningar är med för att arbeta fram bästa möjliga effektiviseringar i processen för produkten. I en funktionsanalys analyseras produktens funktioner och attribut så att slutprodukten endast inkluderar värdeskapande attribut för kunden, resten av funktionerna ska elimineras. I designanalysen arbetar företaget fram bättre designlösningar som kan resultera i minskade tillverkningskostnader. Slutligen analyserar företaget tillverkningskostnaden och försöker att eliminera kostnader i tillverkningsprocessen genom att använda sig utav olika metoder (Ax & Ask, 1995).

Modellen QFP representerar hur säljare förhandlar med inköpare gällande termerna kvalitet, funktion och pris. Cooper (1995) menar att modellen kan användas som ett förhandlingsverktyg och eftersom tre variabler kan användas vid en förhandling ökar det chanserna till att finna en lösning som är lämplig för båda parter. Koga (1999) hävdar att QFP modellen kan modifieras genom att byta ut kvalitet mot ledtid i många fall. På marknaden blir ledtid idag allt viktigare samtidigt som kvalitet i många branscher allt oftare endast blir en förutsättning och inte lika viktig som att få ut produkterna snabbt på marknaden (Ibid).

Interorganisatoriska kostnadsundersökningar och samverkande metoder gällande kostnadskontroll är andra metoder som liknar QFP analysen. Skillnaden utgör mindre gemensam forskning och utveckling samt samverkan mellan de två parterna. Interorganisatoriska kostnadsundersökningar bidrar även till mer grundläggande förändringar för produkten och kan beröra fler än två parter i försörjningskedjan. (Agndal & Nilsson, 2009).

Value engineering och *value analysis* är två andra tekniker som används som verktyg för att kunna nå sin målkostnad. *Value engineering* grundar sig i avvägningen mellan egenskaper och kostnader, vad en inköpare kan tänka sig att betala för. Det grundar sig alltså i att förbättra egenskaperna och funktionen av produkten eller minska kostnaderna så att produkten skapar värde. Både inköpsavdelningen och leverantören kan ha stor inverkan på vilket beslut som passar bäst i processen. Skillnaden mellan de olika teknikerna är att Value engineering utvecklas innan själva produkten utvecklas medan Value analysis sker under produktionen. (Agndal & Nilsson 2009).

Minimum cost investigation är ytterligare en teknik där möten sker från olika företag inom leveranskedjan för att gemensamt kunna undersöka hur produkten effektivt kan utvecklas inför tillverkning. Vidare delas sedan data och information angående kostnader och marginaler inom värdekedjan (Cooper, 1995).

3.4.3 Tekniker relaterade till leverantörskostnader

Kostnadsreduceringar kan även åstadkommas tillsammans med leverantörerna. Genom rätt typ av press på leverantörerna kan det resultera i förbättringar och kostnadsreduceringar ifrån leverantörens sida. En god relation kan även medverka till ett gott samarbete där företaget tillsammans med leverantören kan jobba fram förbättringsmöjligheter genom gemensam forskning och utveckling inom tillverkning och kvalitet (Ax & Ask, 1995). Ett samarbete inom målkostnads kalkylering där båda parter har god kunskap inom sina kostnader och kalkyler kan leda till goda gemensamma resultat inom kostnadsreduceringar (Samuelson, 2004).

3.4.5 Kostnadstabeller- Produktkalkylering

Kostnadstabeller och produktkalkylering kan användas för att underlätta uppskattningen av kostnader för material hos inköpsavdelningen inom interorganisatoriska ändamål. Tabellerna används sedan som ett beslutsstödsystem som grundar sig på olika produktions aktiviteter utförda av inköpare och leverantör. Tabellerna innehåller uppgifter om material och konverterings aktiviteter som kan innehålla mycket specifik data om tillverkningsprocessen och kan därför vara mycket hjälpsam vid användning av *target costing* (Sakurai, 1996). I kostnadstabellerna identifieras och dokumenteras olika kostnadsdrivare. Tabellerna kan användas för att visa leverantörerna den mest kostnadseffektiva lösningen och skapa en bättre öppen och klar dialog för effektiviseringar. (Agndal, H & Nilsson U, 2009).

3.4.6 Open- book accounting

En annan teknik som kan användas och är mycket vanlig inom interorganisatoriska relationer är *Open- book accounting*. Meningen med tekniken är att inköparen ska kunna hjälpa leverantören att minska kostnader genom att identifiera kritiska kostnader och områden, speciellt genom förbättrad forskning och utveckling. (Agndal & Nilsson 2009). Tekniken innefattar att företag öppnar upp sina kalkyler gentemot varandra och delar konfidentiell och strategisk information. Den här informationen kan öppnas upp endast åt ett håll eller vara en ömsesidig delning av information (Samuelsson, 2004). Transparensen ökar och parterna kan på så vis arbeta närmare varandra. Tekniken utgår ifrån att leverantören delar information med inköparen gällande redovisningsdata som kan vara känslig för leverantören. Därför uppmärksammas ofta dessa metoder inom betydelsefulla långsiktiga relationer där kostnadsreduceringar är möjliga (Kajüter and Kulmala, 2005). Verktøget kan även användas i olika grad beroende hur mycket och vilken typ av information som parterna kan tänka sig att dela. Informationsdelningen kan då bestå i *partial open book* eller *full open book* beroende på vad som är bra för relationen. (Agndal & Nilsson 2009).

Open book accounting ska stärka samarbetet mellan parterna och hjälpa till att effektivisera i värdekedjorna. Det är till stora delar produkt- och tjänsteflöden som kan effektiviseras vilket också kräver utvecklade system för att få informationsflödet att flyta i värdekedjan. Mer avancerade kostnadssystem kan komma att behöva implementeras som kräver ny förståelse och kan därför också bli en stor investering gällande tid och pengar. På grund av detta bör verktøget användas i syfte till långsiktiga kostnadsminskningar och relationer över tid. Detta nya sätt att informations försörja öppnar nya möjligheter att kostnads styra inom företaget. Huvudsyftet är att skapa kostnadsreduceringar hos parterna, men företag kan vara rädda att släppa för betydelsefull information då företagshemligheter kan avslöjas och stora möjligheter för andra förhandlingar för motparten kan möjliggöras. Detta gör att förtroende mellan parterna som delar betydelsefull information är mycket relevant för ett långsiktigt partnerskap eller samarbete (Mauritsen et.al., 2001). Det är därför även viktigt att det redan finns ett utarbetat samarbete samt ett någorlunda balanserat maktförhållanden mellan parterna för att verktøget ska kunna fungera med förtroende (Kajüter and Kulmala, 2005).

3.5 Relationen mellan kreativitet och kontroll i modebranschen

Dagens konsumtionssamhälle påverkas mycket av kändisar och trenderna inför kommande säsong, vilket har påvisat att kläder har en betydelsefull del av den kulturella utformningen av självkänslan hos befolkningen. I modeindustrin är styrningen och kontrollen av den kreativa processen en viktig del av redovisningsfunktionen och någonting som kan komma att bli ännu viktigare eftersom behovet att kunna vinna konkurrens fördelar genom kreativitet bara blir allt större. Spänningen mellan kreativitet och kontroll kan vara väldigt intensiv för ett företag som jobbar inom trender eftersom kunden idag söker både ett konkurrenskraftigt bra pris samtidigt

som den efterlyser en kreativitet bakom produktens innehåll med mode och stil (Jeacle & Carter 2012).

Formella kontroller inom ett företag kräver att medarbetare accepterar kollektiva mål, uppfyller på förhand givna standarder och planer för att uppnå gruppens mål. En omfattande teori menar då att en sådan formell kontrollerad organisation motarbetar den inre motivationen som krävs för att skapa kreativitet, vilket också behövs för att lyckas med att driva ett modeföretag (Adler and Chen, 2011). Den här spänningen som skapas är mycket viktig att förstå vid ett arbete gällande någon typ av kontroll i ett företag tillsammans med kreativitet. Olika typer av kostnadstekniker och budgetering inom en organisation är starkt sammankopplade med kontroll till skillnad ifrån den kreativa processen som också krävs inom ett modeföretag där kulturen nästan urskiljs som gränslös och fri. En utmaning är därför att kunna sammankoppla dessa två arbetssätt, speciellt i företagets design process som ligger till grund för produktens utformning och som kräver kreativitet som ska nå ut till folkmassan (Jeacle & Carter, 2012).

Spänningen blir som tydligast vid designprocessen i modeindustrin, och studier har visat att en betydande del av den totala produktionskostnaden sker vid utformningen av produkten. En produkts design kan påverka en produkts kostnad avsevärt och en förändring som att flytta på eller ändra en söm på ett plagg kan resultera i stora skillnader i tygåtgång till plagget och därmed resultera i stora kostnadsbesparingar (Carr och Pomeroy, 1992). Modeindustrin är under produktion en relativt mekaniserad process och om den förenklas i produktion kan det komma att skapa stora kostnadsfördelar (Carr och Pomeroy, 1992, Jeacle, I & Carter C, 2012). Det är därför viktigt att ha denna medvetenhet och inspireras i processen av utvecklingen för en produkt, men att dessutom förstå hur stora skillnader det kan göra för kostnaden i slutändan för ett trendmedvetet företag som konkurrerar med pris. Modekedjorna är alltså ständigt utsatta för problemet med vägningen mellan designen och den kommersiella verkligheten av en starkt konkurrensutsatt marknad gällande priser (Jeacle & Carter, 2012).

Inköparen har en väldigt multifunktionell roll genom att styra inköpsprocessen inom mode detaljhandeln. Inköparens uppgift är att arbeta tillsammans med designern för att utveckla sina idéer och kunna sälja bra plagg. Denna interaktion blir en krock mellan att kunna erbjuda efterfrågans krav på marknaden och designens kreativitet. En viktig del i inköpsprocessen är även för inköparen att hantera utbudet av ett bas sortiment, source bra och passande material till den designade produkten samt att förhandla om detaljer, pris, kvalitet och leveransdatum med leverantörerna. I inköpsprocessen är en annan viktig del att sätta en inköps budget uppdelad på de olika plaggen i kollektionen, samt att hantera varulager hantering där en stor kostnadsfråga ligger. Inköpsfunktionen ansvarar för att ta hand om alla relationer med leverantörer utanför organisationen som kan utveckla fördelar av olika slag, så kommunikation är viktigt. Det är även viktigt för inköpsfunktionen att se till att marginalerna på försäljningen påvisar att organisationen faktiskt tjänar pengar på försäljningen. Inköpsfunktionen är därför en central del mellan design och marknadsföring (Jeacle & Carter , 2012).

För att kontroll och kreativitet ska fungera inom en organisation är det viktigt att inköpsfunktionen arbetar tillsammans med olika mål. Det finns många variabler att ta i beaktning så som design, kundefterfrågan, image, kostnader och marginaler (Jeacle & Carter, 2012). Designprocessen hos en mode organisation är en viktig del av interorganisatorisk fusion (Seuring, 2001). Metoder som *Open book accounting* uppmärksammar nödvändiga aspekter som kan identifiera konsekvenser på konstruktionsförändringar av plaggen på

målkostnader och tillverkningstider (Lamming, 1993). En delning av sådan betydelsefull information mellan leverantören och inköpsföretaget i modeindustrin kan hjälpa till att balansera kraven mellan kreativitet och kontroll (Mouritsen et al., 2001).

4. Empiri

I nedanstående avsnitt kommer det empiriska resultatet ifrån undersökningen att presenteras. Fyra intervjuer har utförts med personer som har kunskap inom det relevanta ämnesområdet inköps effektiviseringar och interorganisatoriska relationer i företaget. Företagen som representeras är Lindex, KappAhl, Whyred och J.Lindeberg. Författaren har i intervjuerna strävat efter att få en djupare och mer detaljerad information. De viktigaste delarna inom respektive fokusområde har vidare sammanställts och presenteras nedan.

4.1 Inköpsfunktionen

Inköpsfunktionen på de största modeföretagen är uppdelade i avdelningar och team där de arbetar med specifika produktgrupper för att kunna fokusera på och ta ansvar för en specifik varugrupp. Avdelningarna och teamen på de olika representerande företagen kan vara olika uppdelade men har ofta en grund i material, varugrupp eller kundgrupp. Avdelningarna bildas på en mer specifik nivå ifall en produktgrupp är väldigt stor. Avdelningarna kan exempelvis som på KappAhl fokuseras på åldersgrupper inom barn eller kundperspektiv för en damkund, som exempelvis fokuserar på fritids- eller vardagskläder. Lindex arbetar dessutom med att dela in teamen i varugrupper som även är inriktade på utformningen av plaggen som exempelvis vävt, stickat och trikå.

Teamen är uppdelade på lite olika vis hos de olika företagen men fokuserar huvudsakligen på designers och inköpare med assistenter, personal som arbetar med mönster och passformer samt planners och controllers tillsammans med en ledare som styr teamet. Exempelvis så arbetar företaget Lindex med team som är uppbyggda av följande medarbetare:

- *Produktchefen* som har ett övergripande ansvar för flera inköpsteam och säkrar faktumet att teamen arbetar åt samma håll och med rätt saker i företagets anda och målsättningar.
- *Garment Technician*- som ansvarar för arbete inom utformning av passformer, måttlistor och mönster.
- *Inköpare*- planerar och köper in sortimentet samt sköter prispförhandlingar och leverantörskontakter.
- *Inköpsassistent*- som ansvarar för provhanteringen, leverantörskontakter gällande prover och pris etiketter samt diverse administrativa uppgifter runt orderläggning och leveransbevakningar.
- *Inköpscontroller*- lägger budgetar tillsammans med inköpare och produktchefer utifrån föregående års försäljningssiffror och vision för kommande säsong. De säkrar upp att inköpet blir som planerade i rätt mängd, värde och kvantitet. De följer även upp försäljningen så att den optimeras och för att kunna flagga för om företaget behöver köpa in mer eller bromsa ner en varugrupp.
- *Planner*- finns endast ett fåtal av på hela kontoret som sköter lagerstyrning, inköpsplanering och kontraktsartiklar, vilket innebär artiklar som köps upp och säljs i väldigt stora kvantiteter.
- *Designer*- ansvarar för uttrycket av varugruppen och att den gå i linje med vad **Lindex** vill förmedla. De ska även arbeta med en rimlighet inom kostnadsbilden inom företaget.

- *Designassistenten*- arbetar tätt med designern och hjälper till med vad som behövs men utan att ha ett uttalat ansvar.

Pia Larsson på KappAhl beskriver deras *planner* tjänst som en betydelsefull position som är inkluderad i varje team och leder den ekonomiska styrningen för varugrupperna. *Controller* tjänsterna är färre i företaget och fokuserar mer på en högre övergripande nivå och inte på varugrupperna i sig inom teamen. En controller på KappAhl fokuserar bland annat mycket på att följa upp spridningen på försäljningen i relevanta försäljningsländer. Tjänsterna är därmed uttryckta på lite olika sätt men funktionerna som är relevanta för varje företag är inkluderade på det sätt som de tycker är passande.

Produktionskontor

De stora företagen som exempelvis KappAhl och Lindex arbetar mycket med produktionskontor. Produktionskontoren är belägna på de platser där många av företagets leverantörer är belägna och där stora delar av produktionen sker. KappAhl har produktionskontor i Hong Kong, Bangladesh, Delhi- Indien, Shanghai –Kina och Istanbul – Turkiet samt en agent i Seoul- Korea. Lokaliseringen av produktionskontoren är strategiskt utvalda utefter leverantörer och produktionens mängd samt möjligheter vid den utvalda platsen. KappAhl producerar cirka 80 % i Asien och det är därför betydelsefullt att ha personal som arbetar nära produktionen och leverantörerna menar Pia Larsson (KappAhl). Företaget har 150 personer som delas upp i team och är anställda på dessa kontor. Produktionskontoren har ansvar för att ha kontakt med leverantörerna på lokal nivå och sköter även prissättningen. De driver fram alla priser och ser även till att träffa alla leverantörer på plats, hela produktionsprocessen sköts därmed ifrån dessa produktionskontor. På det här sättet har företagen möjligheten att vara nära sina leverantörer och även använda lokala medarbetare som är bekanta med språket.

Lindex använder sig också av produktionskontor som är aktiva i Bangladesh, Hong Kong, Shanghai, Indien och Turkiet. John menar at produktionskontoren innebär en enorm avlastning för huvudkontoret, och gör att de kan fokusera på planering och utveckling av sortimentet istället för att ta hand om många löpande administrativa uppgifter. Produktionskontoren kan hjälpa till att åstadkomma ett bättre pris vid låga kvantiteter, säkra kvaliteter med undantag för tvätt testning gällande krympning och färgfasthet som görs på kontoret samt säkerhetsarbete som exempelvis att barnarbete inte sker hos leverantörerna som används.

J.Lindeberg och Whyred arbetar däremot inte med några produktionskontor, utan har en annan typ av kontakt och relation med alla sina leverantörer som istället sker direkt ifrån huvudkontoren. De arbetar utefter varje säsong och arbetar med att leverantörerna ska lära känna företaget och dess produkter. De grundar val på tidigare händelser där bra och dåliga erfarenheter gynnar ut i olika beslut om vilka leverantörer avdelningen ska gå vidare med. En konstant sökning av nya specifika leverantörer sker då företaget känner att förbättringar av vissa produktgrupper möjligen kan förbättras tillsammans med en annan leverantör.

4.2 Inköpsprocessen

Inköpsprocessen på de olika modeföretagen grundar sig i ett mycket liknande upplägg där företagen strävar efter ett effektivt sätt att köpa in och leverera in kollektion till butik. Detaljer skiljer dem åt men de jobbar hela tiden mot samma mål men prioriterar olika typer av riktlinjer.

Inköpsprocessen är lång och modeföretagen börjar processen drygt ett år innan kollektionen levereras in till butik. Vid den tidpunkten arbetas grunden till kollektionen fram. Pia Larsson på KappAhl menar att det är viktigt att redan vid denna tidpunkt analysera föregående säsong och planera för hur utbudet ska kunna erbjudas till kunderna. Vart är företaget på väg? Ska fler butiker öppnas? I så fall vart och vad har det för konsekvenser? I ett tidigt skede åker designers och inköpare på inspirationsresor för att få fram ett huvudtema och trenderna till den framtida säsongen. De köper med sig mycket plagg, prover och andra materiella ting som inspirerar dem att vara kreativa och kunna utveckla en bra kollektion i företagets anda. I flera företag använder de även mycket trendböcker och trendguider för att kunna få inspiration inför säsongen. Efter en fri brainstorming så måste designteamet ta budget i beaktning och försöka anpassa sina idéer och kollektioner till en rimlig nivå för budget.

I nästa steg presenteras idéer och företagets mål går igenom för att sätta riktlinjer i kollektionen. Olika teman diskuteras och en nedskärning av produkter görs vilket ger ett första utkast på kollektionen. En tänkt plan går igenom och John Wennerberg på Lindex förklarar att vid det här stadiet bestäms även vilka grupper och produkter i kollektionen som främst ska driva försäljningen framåt för den här kollektionen och säsongen.

Inköparna på Lindex börjar sedan arbeta med ett planeringsverktyg. En grovskiss över hur kollektionen kommer att se ut över säsongen görs med planeringsverktyget. De bestämmer i grova drag när olika typer av varor ska komma in till butik för att skapa ett bra flöde och bra sammansättningar av produkter i butik över säsongen med deras olika varianter. De utvärderar även ungefärliga kvantiteter som kommer att kunna säljas och simulerar även fram ett försäljningssnittpris för produkterna. Pia Larsson (KappAhl) menar att det är mycket viktigt att rätt produkter finns i butik i tid. Inköparen har planerat för en viss kvantitet av en sammansättning med plagg som ska finnas i butik samtidigt. Det är viktigt att planera försäljning så att det ska finnas rätt kvantiteter av rätt produkter i butik vid en viss tidpunkt. Därför är det väldigt viktigt att leverantörerna håller tider och ser till att det inte blir några förseningar på deras leveranser.

”Rätt sammansättning av produkter måste finnas i butik i rätt tid för att kunna maximera försäljningen, vilket kräver noggrann planering av inköparna och hela teamet”
- Pia Larsson, KappAhl.

Ansvariga planners eller controllers i teamen analyserar samtidigt föregående säsong för att undersöka vilka fenomen som fungerat bra för företaget. De tittar på siffror som visar försäljningen på olika produktvaror och färger för att se vad som kan förbättras i utbudet. De analyserar även om de tagit in rätt vara under rätt period eftersom flera av företagen menar på att det är en väldigt viktig faktor för att inte förlora försäljning. Det finns mycket information att ta in och uppgiften är att analysera den på rätt sätt så att förbättringar kan ske och att den nya kollektionen styrs åt rätt håll.

”Det finns en miljon olika sätt. Konsten är att hitta rätt vinklar i ett hav av information”
- John Wenneberg, Lindex

Här är samarbete för att kunna styra upp en bra kollektion tillsammans och ta alla aspekter i åtanke väldigt relevant menar flera av intervjupersonerna. En kollektion byggs upp tillsammans och det gäller att lyssna på sina arbetskamrater.

Pia Larsson pratar mycket om betydelsen av kvalitéer. KappAhl arbetar noggrant i det här skedet med att utforska om det finns nya material och vilken utveckling som skett. De  r även mycket noga med att testa materialen för att ta reda på deras egenskaper. De g r kemikalie-tester och tvätt tester för att se hur olika ämnen beter sig. Pia på KappAhl och Jenny på J.Lindeberg menar på att det är viktigt att se hur materialet reagerar i ett tidigt skede så att det inte orsakar några problem som kan skapa förluster i både arbetstid och pengar i slutändan. Lättare tester kan utföras smidigt till hands på kontoret men svårare kemikalie-tester behöver skickas iväg till labb i närheten. Varje utfall dokumenteras sedan med hjälp av testrapporter som även används i kommunikationen med leverantörerna.

När allt ligger på plats planeras en budget in och inköparna på de olika företagen kan göra orders som hela tiden följs upp av ansvarig på avdelningen. Inköparna skickar ut förfrågningar (*Inquirers*) till produktionskontor eller leverantörer och de tar emot första prover med prisp rslag för att få en bild av hur produkterna kan se ut och vilket värde de kan få. Företaget utvärderar sedan ifall leverantörer, stilar eller eventuella kvaliteter faktiskt kvalar in i kollektionen. Vidare lägger inköparen orders på de produkter som faktiskt ”gått vidare” in i den slutgiltiga kollektionen och skickar med kommentarer ifrån design, konstruktion och inköpsavdelningen samt m nsterdelar till ink pskontoret, eller för vissa företag direkt till leverantören. Flera prover som leverantörerna skapat skickas till kontoret efter detta som kommenteras för att kunna f rb ttas tills produkten är redo för produktion. Proverna testas av på dockor och provmodeller där mönster kan ändras samt andra detaljer på produkten. Under den här resan faller många produkter bort av olika anledningar, vilket är oundvikligt, men sedan startar produktionen. Resultatet  r slutligen det viktiga där en kollektion kan skapas som generera vad företaget önskar.

”Utmaningen är att få fram en hel kollektion som ska vara butik i rätt mängd och i rätt tid, och prestera det som vi hoppats på i budgetm tet”

- John Wennerberg, Lindex

Innan skeppning av de slutgiltiga produkterna sker godk ns varje individuell produkt på kontoret. Ett så kallat *skeppningsprov* eller *kontraprov* skickas till kontoret f r godk nande. Det  r ett stickprov av de färdiga produkterna som ska kontrolleras noggrant så att ingenting är fel med dem. Kvalitet säkerställs, m tt kollas över så att storlekarna stämmer överens med tabellerna tillsammans med alla detaljer på produkten. Modeföretagen har också olika typer av kvalitetskontroller på plats hos leverantörerna innan de skeppar produkterna så att fel kan upptäckas tidigt och innan de når ut till en slutkund.

Pia Larsson diskuterade mycket om kvalitetskontroller som hon tyckte var en viktig del av processen. Kvalitetskontroller sker på plats hos leverantörerna samt på kontoret i Mölndal, men även stick prover på lagret görs. De testar så att kvalitéerna inte skiljer sig ifrån de som de godkänt. Materialen vägs, tvättas och tv ttr ds etiketten kollas även av så att allt stämmer överens med vad företaget önskat. De arbetar med en kvalitetskontrollant som kollar leverantörerna i olika skeden av processen. Vissa kvaliteter  r speciellt viktiga att kontrollera noggrant i ett tidigt stadie som exempelvis kan grunda sig i vetskapen av att det  r en mycket känslig kvalitet, en ny leverantör som producerar den eller om landet där varan produceras har några specifikt kända problem så som hög luftfuktighet eller liknande som kan skada varorna. Eftersom företaget har 80 % av sin produktion i Asien menar Pia Larsson att det  r en mycket väsentlig faktor att även titta sådana faktorer som väderförhållanden.

4.2.1 Uppföljning av processen

Modedefretagen ser till att följa upp processen med jämna mellanrum för varje varugrupp. Planners och controllers på företaget utvärderar situationen genom att titta på försäljningen hos de olika varugrupperna för att se ifall företaget behöver agera på något vis. De tittar även hela tiden på lagernivåer för att se var effektiviseringar och förbättringar som kan ske. Utvärderingar av leverantörens prestationer är väldigt väsentlig menar John (Lindex) tillsammans med flera av de andra intervjupersonerna. Ramverk byggs upp med specifika kriterier som gör att företaget kan hålla en fortsatt bra relation och arbeta på ett effektivt sätt, samtidigt som de följer företagets sociala och humana regler. Det kan handla om ålder, arbetsmiljö och kvalitetssäkringar. Produkterna utvärderas i flera fall av produktchefer, inköpare och controllers i försäljning, lönsamhet, sortimentsroll och i olika typer av andra faktorer. Gällande orderuppföljningen använder de olika företagen en hel del olika variabler för att kunna utvärdera läget. Lindex använder sig utav kvantiteter, fullprisivärde (orderkvantitet * utpris inklusive moms) inpris, pålägg, antal unika varianter (vilket kan betyda exempelvis en speciell färg och produkt- en röd tröja) ledtid, förseningar samt olika typer av attribut som kan innebära proportioner i över-/underdel, stickat/vävt, färger, storlekar, externa och interna varumärke hos vissa återförsäljare tillsammans med liknande attribut.

Pia Larsson på KappAhl beskriver även hur de följer upp olika typer av marknadsandelar och hur marknader förändrar sig samt vad deras målgrupp efterfrågar. Hon menar att vissa av deras modeller finns hela tiden i butik rullande året om som exempelvis en 5-ficks boxmodell eller ett baslinne som har samma mönster hela tiden. Företaget kan på det här sättet snabbt anpassa nya kvaliteter/tyger på samma plagg mönster. Företaget kan på detta sätt snabbt anpassa sig till trender samtidigt som kunden hela tiden kan gå in och köpa samma modellnamn i samma storlek och veta att den ska passa likadant som sitt förra inköp i samma modell. Det här menar Pia är en bra service till kunden och kan resultera i fler inköp.

KappAhl ser även till att följa upp kvalitetskontroller där de kan göra anspråk på leverantörerna om någonting har gått fel och visar felaktiga resultat. Detta kan resultera i att leverantörerna måste betala skadestånd eller ersätta försäljningsförluster. Företaget skickar alltid med specifikationer på bland annat tvättråd vilket är viktigt att kontrollera i ett tidigt skede eftersom kunden måste kunna tvätta plagget korrekt utan att det förstör plagget.

Jenny på J.Lindeberg förklarar att inköpsavdelningen och säljavdelningen med jämna mellanrum följer upp försäljningen i butik samt reklamationer för att förstå kunden och genomförsäljningen på de olika produkterna. De kan på detta sätt även konkret se konsekvenserna av försenade leveranser. Besök i butiker för feedback och en bra kommunikation med en förstående relation med leverantören kan därför vara ett effektivt sätt att följa upp processen för att minska förseningar, fel leveranser och retur

4.3 Leverantörs kontakt och relationer

Lindex och KappAhl använder sig väldigt mycket utav lokala produktionskontor som ligger nära deras leverantörer och där produktionen sker. John på Lindex menar att det här ger en mycket bra möjlighet till bra relationer mellan leverantörer och företaget eftersom de har chansen att få personlig kontakt via det lokala språket samt att personliga möten kan bli mer frekventa och lättåtkomliga. Dessa kontakter kan innebära bättre förhandlingslägen och en smidigare inköpsprocess i helhet.

John (Lindex) berättar även att företaget arbetar med en del *core leverantörer*. Dessa leverantörer har en speciell relation till företaget. Lindex lovar att lägga större orders ifrån dessa leverantörer som de kan räkna med i förtid. I gengäld ger leverantörerna företaget ett bra utgångsläge med ett bra förhandlingsläge. John menar att det här dock kan innebära en risk då man kan bli prisblind om inte andra alternativ samtidigt utvärderas. På grund av att dessa tillfällen inte ska uppkomma så har företaget en egen avdelning som kallas inköpsutveckling. Denna avdelning utvärderar nya leverantörsmarknader och tar fram långsiktiga strategiska mål för företagets inköp.

Pia Larsson (KappAhl) berättar också om att de arbetar med cirka 30 leverantörer hela tiden tillsammans med några få andra som de skapar en bra relation med, och som leder till att kunna effektivisera processer och sänka kostnader tillsammans. Däremot är det alltid några som kommer och går säger Pia. Företaget använder däremot de olika leverantörerna mer eller mindre under olika säsonger på grund av att trenderna varierar. Jenny Håkansson på J.Lindeberg menar också att man väljer ut den leverantör som lämpar sig bäst inför produktionen av just den produkten. Specialkunskap kan behövas eller så utför vissa leverantörer ett bättre jobb inom specifika områden. Jobbar företaget även med samma leverantör över flera säsonger gör det att leverantören lär känna företaget och dess produkter på ett bättre sätt och vet vad de vill ha. Dessutom, menar Jenny, att bra och dåliga tidigare val ger en indikation på hur företaget ska arbeta eller göra för val nästa gång och längre in i framtiden.

Genomgående använder sig företagen utav ett grundligt urval av leverantörer vilket de inte byter så ofta och istället bygger relationer med. Dessa leverantörer som företagen har långvariga relationer med, menar flera av intervjupersonerna att de kan påverka i en positiv utveckling gällande kriterier som de byggt upp för att arbeta med för att kunna säkra bra priser. John på Lindex menar att relationen till leverantörerna kan vara mycket föränderlig över tid och att alla inköpare skapar olika relationer till de olika leverantörerna. Han förklarar även att vissa leverantörer kan vara väldigt krångliga att arbeta med men på grund av goda resultat fortsätter de att arbeta tillsammans med dem ändå.

”Vissa leverantörer är jättekrångliga att jobba med, men producerar fantastiska kvalitéter, så då accepterar vi ansträngda relationer. Andra kanske vi har superbra samarbete med en säsong, för att vara dåligt nästa. Andra är nästan alltid bra.”

- John Wennerberg, Lindex

Det som påverkar val av leverantör hos KappAhl är prisvärde, som innebär att en leverantör kan producera en produkt med bra kvalitet i relation till priset de erbjuder. Något som också är väldigt viktigt för dem är fabrikernas arbetsmiljö och humanitet. CSR är väldigt viktigt för företaget och de ser till att standarden hela tiden är bra. De kollar upp fabriken kontinuerligt var sjätte månad så att de kan undvika problem som leder till kostnader längre fram. John på Lindex styrker kriterier i deras uppbyggda ramverk så som krav på miljö-, arbetsrätts-, och arbetssäkerhetscertifieringar. Leverantörerna måste acceptera inspektioner, inte använda sig utav specifika produktionstekniker så som blästring av denim samt användning av uppsatta kemikalier. Personalen ska också kunna få en rimlig lön och ha rimliga arbetstider och andra goda förhållanden. Fack- och organisationsfrihet samt reningsverk vid färgerier måste också finnas. Det finns många olika kriterier som företagen sätter upp för leverantörerna som ska resultera i ett samarbete på lång sikt med ett förtroende för båda parter.

Jenny på J.Lindeberg tillsammans med de andra intervjurespondenterna menar att det sammanfattningsvis finns 7 viktiga faktorer vid val av en leverantör:

- Produktionskvantiteter- möjligheten att kunna producera upp så pass mycket eller lite som företaget önskar.
- Priset- rätt pris som de erbjuder för produktionen
- Socialt ansvar- som företaget visar utåt och hur de arbetar. De behöver kunna vara pålitliga på många sätt.
- Placering- beroende på om de kan leverera snabbare och kostnadseffektivisera i transporter
- Kommunikation- Möjligheten att kunna kommunicera i språk, vara lättillgängliga och reflektera i tid. Det är även viktigt att ha en kontinuerlig kontakt så att man kan följa upp hos varandra. Personliga möten och kontakt skapar även en bättre relation där man vill hjälpa varandra på längre sikt.
- Ledtider- Att de kan arbeta snabbt och erbjuda produktens leverans i rätt tid.
- Kunskap- vad de är duktiga på och vad de kan ge för resultat

Jenny menar att en stark relation kan byggas upp i förtroende om man hela tiden ger varandra feedback och ger varandra råd om förbättringar. Personlig kontakt och personliga möten kan även stärka en relation.

“Vi ger våra leverantörer råd och det samma förväntar vi oss tillbaka”
- Jenny Håkansson, J.Lindeberg

Johanna Görander förespråkar även ett par andra faktorer som är viktiga i deras urval av leverantörer att arbeta med på Whyred. Hon menar att det är viktigt att leverantörerna är duktiga på just sin specialitet. En annan viktig post är att leverantören är bra på att sourca kvaliteter och på så sätt kan hjälpa företaget med produktutveckling och resultera i bättre produkter vilket leder till kostnadsfördelar och prisvärde mot kund. Leverantörerna måste alltså vara ansvarstagande och pålitliga. Johanna menar även att det är bra ifall en leverantör har en bra portfölj med andra märken som de arbetar med och om de har en hälsosam ekonomi.

Jenny (J.Lindeberg) menar även att dessa relationer är specifikt viktiga och värdesätts högt när leverantörer har en unik kunskap om någonting som exempelvis en speciell teknik eller möjligheten till en stor produktion. Det sker hela tiden en ständig sökning på relevanta leverantörer och de utvärderas efter varje kollektion, för att hela tiden hitta bästa lösningen på produkterna och upptäcka hur tekniken utvecklas. Risker försöker även hela tiden identifieras och utvärderas gällande vad som faktiskt kan hända under produktionens gång, det gäller att ifrågasätta.

Avtal och kontrakt skrivs med alla leverantörer i alla de olika företagen. Kontrakten innefattar alla de kriterier som företagen har för att godkänna ett samarbete med leverantören och i de flesta fall bryts kontraktet så fort en leverantör inte uppföljer företagets standardvillkor. Avtalen innefattar även förbindelser av leveranstider, att de levererar kvantiteter inom en viss max differens, hur produkterna ska packas, tullregler samt specifikationer om etiketter och liknande sätts upp. Något annat som är viktigt är att leverantörer följer *Code of Conduct* som är satt av företaget, och även lagarna som gäller i landet där produktionen sker. Exempelvis är sandblåstring på denim inte tillåtet, och inte ens längre möjligt i Turkiet, vilket gör att Whyred endast använder leverantörer ifrån Turkiet till sin denim.

Både KappAhl och Lindex påvisar att de gjort rekommendationer till sina leverantörer angående anskaffningar av utrustningar så som maskiner för att sedan lägga orders under dessa tekniker. Detta bygger upp relationen och får båda parter att kunna göra fler och bättre affärer. KappAhl driver även en träningskola i Bangladesh där de utbildar sömmerskor vid ett träningscenter. Efter färdig utbildning erbjuder företaget dem arbete och de kan på så sätt utbyta tjänster och skapa en bra relation på lång sikt.

John på Lindex förklarar att företaget delar en hel del information med sina mest betydelsefulla leverantörer, deras *core leverantörer*. Syftet med att dela informationen är att förbättra relationerna och att sänka kostnaderna för båda parter, vilket de båda vinner på menar han. Kontakten med leverantörerna och produktionskontoren sker via mejl och till viss del genom chat eller via videokonferenser. Det sker även personliga besök hos leverantörerna på plats i fabriken eller på huvudkontoret. Lindex huvudkontor i Mölndal delar tillsammans med produktionskontoret ett gemensamt system där provhanteringen och andra gemensamma arbetsuppgifter sköts. Kommentarer kan på detta sätt läsas av direkt på produktionskontoren och som sedan tar dessa vidare till leverantör. Däremot delas inte systemet med några externa leverantörer så i detta fall mejlas utskriften istället till dem som skett ifrån samma system. Vidare sker alltid en utvärdering och uppföljning på leverantörsrelationen och deras prestationer hos företagen.

Informationen som delas med leverantörerna beror på relationen mellan den aktuella leverantören och företaget. Ser företaget några uppenbara vinster med att dela någon specifik information så gör de oftast det i bästa möjliga mån, däremot så arbetar många av företagens leverantörer med dess konkurrenter och är därför noggranna med att inte dela för mycket även av säkerhetsskäl. Däremot delar Lindex i vissa fall försäljningssiffror med leverantörer som de har löpande kontraktssvar hos så att de kan planera sin produktion tillsammans med dem. John menar dock att även för dessa leverantörer är det lång ledtid mellan beställning och leverans så den här informationen är inte alltid till någon väsentlig hjälp.

Gällande information hos leverantörerna försöker flera av företagen att lista ut hur deras kostnadsbilder ser ut på ett generellt plan genom att hålla koll på den allmänna lönebild av råvarupriser. Denna input får inköparna från inköpsutvecklingsavdelningen, som löpande gör omvärldsanalyser. På så sätt kan inköparna hålla sig uppdaterade, och inte bli missledda i en prisförhandling, om leverantören exempelvis skyller på prisökningar gällande löner i landet, exempelvis när snittlönen nyligen sänktes. Det ligger alltid i både företagens och leverantörens intresse att hemlighålla hela sin kostnadsbild, eftersom det är ett tal som anger var gränsen går. Om motparten känner till denna blir det svårt att pressa priserna i någon riktning, menar John på Lindex. System som företaget använder sig utav kan även produktionskontoren använda sig av, de delar även all info gällande priser, målkostnader, kvalitet och liknande med dessa. Vissa delar av systemen delas däremot med leverantörerna för att ge dem information angående packlistor med instruktioner och hur artiklarna ska paketeras i lådor samt logistik information för att göra processen enklare och smidigare för båda parter.

Pia på KappAhl menar att produktionsplaneringen är ett väldigt viktigt verktyg inom deras relation till leverantörerna där de kan utnyttja värdet av att dela kunskap. De kan på detta sätt bli prioriterade i processen, och de hjälper varandra att nå sina mål för att sikta på ett långsiktigt arbete. De delar inte mycket information eftersom den är känslig och företaget vill inte att leverantörerna ska få reda på för mycket. Informationen som KappAhl delar med sina leverantörer består endast i stora drag av de orders de får själva angående det som de ska

producera, samt information om de värdegrunder och principer som företaget har. Produktionsplanering sker däremot i en mycket noggrann process i ett tidigt stadiet av processen tillsammans med leverantörerna för att kunna minska kostnader och arbeta effektivt tillsammans. Planeringen består bland annat utav att rekommendera leverantörerna att köpa material ifrån ett visst håll för att skapa kostnadsfördelar och prisvärde, vilket gynnar båda parter. Det kan även vara att samköra kvaliteter och färgningsprocesser i flera produkter i en kollektion för att kunna skapa skalfördelar. Företaget driver även bland annat projekt i Indien där de arbetar med att få fram mer ekonomiska samt miljömässiga sätt att arbeta på. Företaget driver fram ett sätt att minska på vatten och använda mindre kemikalier på bomullsfält och lovar senare att köpa bomullen härifrån. Den här arbetsmetoden menar Pia Larsson gynnar båda parter och leder i längden till både ekonomiska och miljömässiga positiva effekter.

Pia berättar däremot om annan kunskapsdelning mellan konkurrerande modeföretag som är i samma position som de själva. Den här informationen består bland annat utav kemikalieinstitut och hur de kan arbeta aktivt ihop om socialt ansvar. De leder exempelvis också vattenprojekt tillsammans med andra företag vilket KappAhl tycker är en viktig fråga. Pia menar att det här samarbetet kan ske eftersom det inte är ett område vilket skapar samma typ av konkurrens. Det här gynnar och driver branschen framåt och ger fördelar både kostnadsmässigt och socialt åt alla.

4.4 Styrtekniker och metoder för effektiviseringar i inköpsprocessen

John Wennerberg (Lindex) beskrev hur företaget använder sig utan ett verktyg för att planera sitt sortiment på en strategisk nivå för att hjälpa företaget att nå sina mål inom kostnader och vinstmarginaler. Olika produkter skapar olika syften i kollektionen och behöver uppfylla olika marginalkrav beroende på vad det är för produkt. John menar att via det här verktyget kan de arbeta för att säkra upp försäljning samtidigt som de vill verka i branschen som ett modeföretag som kan erbjuda trender.

”Genom att hålla ordning på andelarna i dessa olika produktgrupper så säkrar vi alltså både affären och att vi framstår som ett modeföretag”

- John Wennerberg, Lindex

John menar att det hela tiden uppstår undantag i verkligheten som inte riktigt matchar teorin, och att alla inte riktigt uppfattar modellen på samma sätt vilket resulterar i att inkörsprocessen av en modell som denna kan ta tid. Målet med modellen är att alla på företaget ska kunna dra nytta av den som ett stöd i planeringsarbetet. Däremot framhäver han att om företaget inte lyckas kommunicera användbarheten med modellen i företaget så att alla förstår så kommer de att få svårt att dra nytta av den.

4.4.1 Prissättningsmetoder

Lindex arbetar med ett påläggskrav för att bestämma priserna på en produkt. För varje marknad som företaget existerar på finns ett påläggskrav (en *mark-up*) som sätts av VD:n på företaget. Det här kravet innebär, givet en viss försäljningsbudget, att företaget täcker sina kostnader och genererar avkastning på varje marknad. Vidare bryts kravet ner på varje affärsområde (barn, dam, kosmetik, underkläder, herr) och därefter ner på varje separat budgetgrupp (som exempelvis pojkenim eller baby bas). Företaget arbetar alltså med att ange hur stor del av kostnaderna de olika grupperna förväntas bära. John menar att vissa grupper har betydligt bättre marginaler, säljs i större volymer, och får därför bära en större del av kostnaderna, dessa produkter får därför ett högre påläggskrav. Ett pålägg anger en relation mellan in- och utpris, och behöver därför vara rimlig i relation till två olika faktorer enligt John.

1. Vad kan vi ta betalt för varan i denna budgetgrupp?
2. Vad kostar varorna att köpa in?

Om en grupp istället inte når sitt påläggskrav så har företaget istället tre alternativ att ta i beaktning:

1. Höja priset (en faktor i varför något kostar som det gör)
2. Försöka förhandla till sig bättre inpriser ifrån leverantörer
3. Revidera påläggskravet (i detta fall måste någon annan grupp absorbera denna sänkning)

John menar att påläggskravet är det som företaget måste förhålla sig till i första hand gällande prissättningar på produkterna, men utöver detta så är det dessutom andra faktorer som spelar in:

1. Upplevt prisvärde- Känns priset befogat? Hur kommer kunden att uppfatta det? Kommer kunden se det som en lysande affär, ett acceptabelt pris eller är priset helt fel?
2. Konkurrenternas prisbild- Hur mycket tar konkurrenterna betalt för liknande produkter? Ska vi ta matcha deras priser, kan vi ta mindre betalt eller kan vi ta mer betalt på grund av exempelvis att vi har en bättre kvalitet?
3. Trafikdrivande produkter- På vissa produkter sänks priset endast på grund av att kunna driva in mer trafik i butikerna. På dessa produkter räknar företaget med låga pålägg.
4. Inpris- Vad kostade varan att ta fram? Är priset acceptabelt för företagets egen del?

Johanna Görander, sortimentschef på Whyred beskriver hur de analyserar marknaden och ser hur den ligger till för varje produktgrupp samt tittar på historisk försäljning inom företaget innan de sätter priser på sina nya produkter. De börjar med planering för ett utpris vilket ger dem möjligheten att planera för och jobba mot ett specifikt inpris så att man i slutändan inte hamnar med ett för högt pris eller arbetar med ett för dyrt tyg till produktion. Företaget använder sig utav marginalkrav på sina produkter och Johanna menar då att en viktig post exempelvis blir att inte använda ett för dyrt tyg till en produkt som ska gå ut på marknaden för ett lägre pris. Det handlar hela tiden om en avvägning i prisvärde.

Pia Larsson på KappAhl förklarar också att de använder sig utav en planeringsmall där ett visst antal modeller ska ligga i ett visst prissegment och att de hela tiden undersöker sina konkurrenters prislägen för att ligga på liknande nivå. De utvärderar vad kunden är beredd att betala och vilka länder som är mer priskänsliga än andra. Pia förklarar att KappAhl även anpassar sina priser till olika marknader beroende på vad kunderna kan förväntas betala. Ibland sänker de priserna på en marknad men det kan även resultera i att de kan ta ut ett högre pris och därmed höja priset på en annan marknad. På alla marknader ser de till att erbjuda lagom mycket olika produkter i varje prisgrupp. De tittar även på om det finns några nya produktfenomen som kan läggas in, och allt planeras i prisgrupper och produkterna utvärderas av vad de kan ha för värde för kunden. De arbetar dessutom med en strategi där de erbjuder billigare produkter i början av en säsong. Detta gör dem, menar Pia, eftersom många kunder i detta stadie vill förnya sig lite gran och vill ha något litet nytt. Budgeten är central och allt planeras utefter den eftersom målet handlar om att få in de pengarna på rätt sätt som företaget eftersträvar.

Pia (KappAhl) menar att produktens inpris styrs mycket av det förutbestämde utpriset, men för att kunna ha olika utpriser så differentieras påläggen vilket gör att marginalerna alltid är samma på produkterna. Alla varugrupper har en mål marginal och man tittar därför på snittet på hela gruppen. I vissa fall sätter företaget medvetet lägre marginal för att marknaden kräver det.

Jenny på J.Lindeberg förklarar att ju tidigare de kan starta upp en kollektion desto bättre kontroll kan de även nå över produkten och priset. Möjligheten att kunna kvotera en och samma produkt hos olika leverantörer för att kunna nå de priser och marginaler som krävs för respektive produkt uppstår då i ett tidigt skede. Därför är planering i tid någonting som är väldigt relevant för att kunna hinna nå de priser man eftersträvar i många lägen. Jenny menar även att en tydlig översikt om hur prisfördelningen ska ligga över kollektionen ger en tydligare bild av hur kostnaderna och marginalerna ska ligga för respektive produkt. Hon menar dessutom att det är viktigt att se på en produkts funktion och betydelse ifrån olika infallsvinklar, därför är olika relevanta funktioner på företaget med och påverkar prissättningen, så som design- produktion och säljavdelningen.

4.4.2 Planeringsverktyg

Planeringsverktyget som är specialbyggt för Lindex används förutom när inköpare planerar upp sina säsonger för controllers som kan ladda in och uppdatera sina budgetar för olika kollektioner som de hela tiden kan förhålla sig till medan de planerar och order lägger sin säsong. De planerar in hur många varianter de ska leverera in i varje period, och utifrån en snittkvantitet bestämmer de hur mycket de ska köpa av varje variant. Om det är en vara som de tror på extra mycket så kan de lägga över snittet, eller annars tvärt om. Det viktiga är att de håller snittet per säsong så att budgeten går ihop och håller i slutändan. Verktyget används även för att lägga in både in- och utpriser på produkterna för att se vilka pålägg de kommer att få. Summan för varornas pålägg ska hålla lönsamhetskravet i företaget. Då orderläggning sker skickar systemet vidare information för att generera orderdokument.

Flera av respondenterna förespråkar även att de använder sig av kalkylmallar, ofta inom Excel för att planera sina processer och hålla koll på sina priser och kvaliteter. Ett exempel är en Simuleringsmall där inköparen kan lägga in sitt önskade utpris eller pålägg och som då visar vilket inpris som behöver uppnås. Här kan även kostnadsdrivare finnas som visar vad det är som kan trigga upp priser på en specifik produkt. Det här används sedan som ett riktmärke vid prispförhandlingar med leverantörer.

4.4.3 Kollektionstekniker i modebranschen

John ifrån Lindex menar att de viktigaste prioriteringarna vid ett inköp kan ses från olika sätt. Ur ett produktperspektiv är det viktigt att arbeta med produktsäkerhet, kvalitet samt värde. Ur ett ekonomiskt perspektiv ligger prisvärde, bra inpris, rätt kvantiteter och leveranser i rätt tid i fokus. Pia Larsson förtydligar betydelsen av prisvärde. Det viktigaste i processen är att se till att kvaliteten och ledtiden kan kontrolleras och att det kan erbjudas till rätt pris i slutändan. En väsentlig utmaning inom processen är att få hem de bästa produkterna i förhållande till pris.

Pia Larsson (KappAhl) och Johanna Görander (Whyred) uttalar sig om att en viktig del av arbetet när en kollektion ska formas är att anpassa material och färger till hela kollektionen. Samarbetet är här viktigt eftersom flera avdelningar så som till exempel dam och herr avdelningar bör samspela för att skapa kostnadsfördelar och fördelaktiga priser genom att använda samma kvaliteter och färger. Ibland används däremot inte samma leverantör till vad som ska bli samma kvalitet i kollektionen och då är det extra viktigt att vara tydlig samt att göra tester så att kvalitéerna inte skiljer sig mycket åt. Företaget väger därför materialen samt

kontrollerar speciella jerseytekniker i garner. De tittar även konstant på nya material, på vilka olika ställen man kan få tag på dem till bästa pris och väger för och nackdelar. Frågan om att byta marknad helt och hållet kan också komma upp, de överväger hela tiden för och nackdelar med allt och varför de använder sig av ett visst material eller en specifik leverantör.

En annan teknik som KappAhl använder sig av gällande kostnadsreduceringar och effektiviseringar i sin produktionsprocess är att producera i leverantörernas lågsäsonger med produkter där de kan planera i den framförhållningen att det är möjligt. KappAhl försöker att producera ytterplagg i lågsäsong för att utnyttja kapaciteten i fabrikena. De hjälper leverantören att produktionsplanerna och tillsammans kan de lägga upp en plan i god tid för när kapaciteten och tiden kan finnas att sy upp deras plagg i hela kollektionen. Jenny på J.Lindeberg förespråkar också om möjligheten att kunna lägga orders under lågsäsonger och sträva mot skalfördelar där möjligheten uppstår. Möjligheter för detta kan uppkomma då företaget har en produkt som de vet kommer produceras över flera säsonger och på så vis kan uppnå lägre kostnader inom produktionen.

I ett tidigt stadium av designprocessen arbetar designers med att tänka igenom alla detaljerade skisser för att kunna anpassa dem för en effektiv produktion menar Pia Larsson (KappAhl). Däremot sker konstant en process av ändringar där företaget skalar bort olika detaljer på produkterna. En utvärdering ifall någonting kan göras enklare sker hela tiden i flera olika etapper av processen. Prover i flera steg utvärderas och ett resultat med bästa prisvärde och effektivt utförande är ett konstant arbete för att nå kostnadsfördelar. Johanna Görander på Whyred menar att det är viktigt att hitta rätt balans mellan de olika posterna i design, pris och kvaliteter för att kostnadseffektivisera men fortfarande erbjuda kunderna det som de faktiskt vill ha och i slutändan köper.

”Design, tyg och pris i en ultimät kombination”

- Johanna Görander, Whyred

Att leveranser sker i tid är enormt viktigt menar Pia (KappAhl). Därför är det noga med att hela tiden leveransbevakas och se till att varorna kommer med de planerade transportererna ifrån leverantörsländan, planeringen måste följas. Om leveranserna inte skulle ske i tid är KappAhl noga med att kräva rabatter eftersom det tar på deras handelsförlust menar Pia. Eftersom inköpsavdelningen hela tiden planerar hur det ska se ut i butikerna vid ett visst tillfälle och har ett visst tema med produkter som ska vara på plats samtidigt är det viktigt att hålla tiderna. Det är därför också viktigt att samspela med leverantörerna och planera i god tid eftersom flera olika leverantörer har olika kapaciteter, men de måste samtidigt kunna leverera vid samma tidpunkt.

Effektiva transporter är någonting som KappAhl arbetar men för att minska kostnader inom inköpsprocessen. Företaget planerar även noga för att inte frakta luft utan istället utnyttja hela ytan i de transporter som de använder sig av. Det kan handla om att fylla containrar, flygplan eller lastbilar. Varje transport är viktigt så det handlar alltså om att arbeta effektivt om långa sträckor ifrån leverantörerna till lagerlokalen så som kortare transporter till butik från lagerlokalen. Planering är därför otroligt viktigt eftersom en transport också måste komma i tid och alltså inte kan vänta in varor. J.Lindeberg tänker även på att producera nära marknaden för att minska ledtider och transportkostnader.

Uppföljning av hela processen är en nyckel till ständig förbättring menar Jenny på J.Lindeberg. Uppföljningsmöten där relevant information når fram till rätt person anordnats

kontinuerligt för att kunna få feedback och förstå vad kunden önskar samt vad som säljer på marknaden. Uppföljning av arbetet tillsammans med olika leverantörer är också viktigt så att leveranser har skett i tid och att kvaliteten och samarbetet är det man väntar sig. Det är också viktigt att leverantörerna förstår innebörden med förlorad försäljning ifall leveranser inte sker i tid.

5. Analys

I detta kapitel analyseras och diskuteras kopplingarna mellan den teoretiska referensramen och empirin mot varandra. Denna analys och diskussion kommer också att ligga till grund för vidare slutsatser.

5.1 Interorganisatoriska relationers påverkan på inköpsprocessen

Leverantörskontakterna är väldigt betydelsefulla för inköpsprocessen hos de olika företagen i den aktuella studien, och relationerna värderas högt hos rätt leverantör. Det är däremot viktigt att investera i rätt relation med rätt leverantör och skapa ett förtroende för att kunna skapa effektiviseringar i processen.

5.1.1 Välja rätt leverantör

Viktiga kriterier vid val av leverantör för modeföretagen är som van Weele (2010) förespråkar, kundvärde och att leverantören kan hjälpa till att åstadkomma detta. Det ska även vara möjligt att ha ett bra samarbete med varandra så att man förstår varandra och vad som är viktigt. Det ska vara en partner som ger möjligheten att uppnå målet med produktionen. De måste även kunna ha möjligheten att producera önskad kvantitet som företaget önskar. Det kan handla om att företaget vill producera en ovanligt liten kollektion, eller att leverantören ska ha möjligheten att producera stora kvantiteter i tid och ha kapaciteten till det. De vill även att leverantören ska vara stabil, så att de är lätta att arbeta med samt att de inte skapar för mycket problem i slutändan. Socialt ansvar är mycket viktigt för modeföretag eftersom det finns många restriktioner angående kemikalier och även barnarbete som tyvärr förekommer ändå i många länder. Det är därför mycket viktigt att kunna lita på varandra i relationen, men också att de tillåter att inspektioner görs för att försäkra sig om hur det ser ut. Ett samarbete byggs på så sätt upp över tid.

Placeringen av produktionen är också något som kan underlätta transporter i form av sträcka och tid. Det kan vara bra ifall leverantören ligger nära då fel i processen sker och förseningar uppkommer. Ifall produktionen ligger långt bort, som exempelvis en distans mellan ett kontor i Sverige och produktion i Asien, behöver de ofta vara klara med produktionen långt tidigare eftersom båttransporten tar längre tid. Vid en försening kan varorna vara tvungna att gå med flyg ifall det är ett viktigt datum för produkterna, vilket orsakar betydligt högre kostnader samt onödig extra miljöpåverkan.

Att leverantören kan leverera i rätt tid är mycket viktigt eftersom det annars kan förstöra planeringen av ett sortiment i butik. Kunskapen hos leverantörerna är också jätte viktig eftersom det ofta krävs specifika kunskaper och utrustning för att klara av att skapa många modeplagg då det finns många tekniker att använda. Leverantörerna ska även vara ansvarstagande och pålitliga.

En annan relevant aspekt som utvärderas vid valet av en leverantör är möjligheten att kommunicera. Det lokala språket är ofta en barriär för en del producerande leverantörer i Asien, där många av de svenska modeföretagen producerar mestadels av sina varor. Leverantören behöver förstå vad företaget efterfrågar och därför hela tiden kunna vara

kontaktbara angående frågor och ändringar som uppkommer under processen. Personliga möten är även viktigt för att kunna skapa en nära och förståelig relation, därför är ofta produktionskontor ett bra verktyg ifall företaget har flera, eller betydelsefulla leverantörer i ett specifikt land.

Flera av företagen som intervjuades använder sig utav produktionskontor, vilket möjliggör en ännu bättre kontakt och uppbyggnad av en relation med leverantörerna. Genom produktionskontoren har företaget en närmare och mer personlig kontakt vid mer lättåtkomligare möten med leverantörerna i närområdet som talar samma språk. Eftersom de får en närmare kontakt med leverantörerna kan det innebära bättre förhandlingslägen och de upplever även att det resulterar i en smidigare inköpsprocess i helhet. Det här kan därför vara en bra investering till ett verktyg att bygga upp och bevara bra relationer till sina leverantörer. Däremot menar van Weele (2010) att företaget behöver sprida sina risker, se sig för och ha tillgång till flera leverantörer. Det här är relevant inom branschen eftersom plötsliga problem kan uppstå. Alla respondenter representerade av företagen som vart med i studien stärker detta genom att förespråka att det är viktigt att arbeta med flera leverantörer för att sprida risker och som en försäkring då speciellt en ny leverantör skulle misslyckas.

Valet av leverantör är en svår process och det är mycket som ska fungera för att skapa en bra relation och ett långsiktigt samarbete. Därför gynnar det företagen att stärka samarbeten och arbeta med leverantörer som de anser uppfylla de specifika krav som de ställer för att hela tiden kunna effektivisera tillsammans med dem. Vissa leverantörer är mycket unika och kan hantera specifika tekniker som ibland behöver användas i modebranschen, därför kan det vara av värde att anstränga sig extra och bevara en sådan relation i vissa fall. Ingen relation är perfekt ifrån början men den kan arbetas fram och påverka effektiviseringar på många sätt under arbetes gång genom att båda parter tar ansvar och efter en tid då företagen lärt känna varandra.

5.1.2 Betydelsen av starka relationer

Lindex är ett av företagen som arbetar med betydelsefulla relationer med olika leverantörer. De samarbetar på det sättet att de lovar att lägga orders och får i gengäld ett bra förhandlingsläge. KappAhl menar också att de når kostnadsfördelar och effektiviseringar som förenklar inköpsprocessen genom att arbeta tillsammans och bygga upp relationer med leverantörer över sikt. Företaget Whyred tyckte även att det var viktigt att leverantörerna som de hade starkare relationer till kunde sourca material och att de tillsammans skulle kunna samarbeta för att utveckla produkterna. Många fördelar kan uppkomma via långsiktiga relationer som även teorin förespråkar hos Kraus & Lind (2007) som menar att många olika typer av fördelar kan uppkomma med interorganisatoriska relationer som exempelvis också att stärka kärnkompetenser. Vid en långsiktig relation utbyts kunskaper för att tillsammans kunna prestera ett bättre resultat, vilket förhöjer värdet i relationen.

J.Lindeberg arbetar också med att bygga upp längre samarbeten med leverantörer eftersom de då kan lära känna märket och göra ett bra och effektivt jobb tillsammans där de kan nå önskat resultat och ett effektivt sätt att arbeta på ihop genom nya rutiner som ska sträva mot företagets mål. Leverantörer väljs även utefter kunskaper i vissa fall och för vad de kan producera för typ av produkter, vad de kan leverera bäst. Flera av företagen tipsar till och med leverantörerna om vad de saknar för maskiner eller redskap för att kunna utföra specifika produkter de önskar producera. KappAhl är ett av företagen som även utbildar ny personal till utvalda leverantörer för att vidare garantera dem jobb. Företaget planerar även tidigt i processen tillsammans med leverantören för att kunna ha ett så bra utbyte som möjligt i arbetsprocessen. Starka relationer byggs hela tiden upp och ansträngningar görs åt båda håll

för att kunna effektivisera arbetsprocesserna, så som att nå önskat resultat. Även om vissa leverantörer är krångliga att jobba med förklarar John på Lindex att det kan vara värt att behålla relationen ändå eftersom de har någonting i utbyte som är svårt att få tag på någon annanstans visar på att utbytet hos vissa leverantörer är väldigt värdefullt och det är värt att anstränga sig för att behålla sina relationer för framtiden. Det krävs istället tid och arbete att kunna hantera flera olika leverantörer samtidigt som arbetar på olika sätt. Detta stärker teorin ifrån Bengtsson et al (2005) som menar på att det krävs tid och resurser ifrån båda håll för att bygga upp en relation för att anpassningar måste ske. Det visar på att det krävs ett bakomliggande arbete för att skapa en betydelsefull relation, och båda parter måste anpassa sig. Det är en utmaning precis som Bengtsson et al. (2005) beskriver att få alla leverantörer att förstå företagets mål och informationsutbyten och sätt att arbeta på.

En stark relation verkar däremot vara en stor tillgång för alla de olika företagen, men det är också viktigt att hantera rätt produkt med rätt leverantör för att åstadkomma rätt kvalitet i produkten till rätt pris. En viktig aspekt för många företag i branschen är även att göra det lätt för kunden genom att ha en kontinuitet i sina produkter, vilket också kräver en förståelse hos leverantören och därför kan det gynnas att ha en nära relation och fortsatt arbete tillsammans. Det är en ständig jakt att starta upp rätt starka relationer som kan gynna företaget i långa loppet och skapa kundvärde. Modebranschens efterfrågan förändras dock ständigt och företagen använder därför en del leverantörer på kortare sikt som de inte ser som en långsiktig investering. Det krävs arbete och tro på varandra för att skapa en stark relation där båda kan dra nytta. Bra relationer med dessa leverantörer föder bra effektivisering med kunskapsutbyte och hjälper varandra att effektivisera och nå bättre resultat ihop över tid. De behöver tid att förstå hur den andra parten jobbar för att förstå vad de vill uppnå.

5.1.3 Delning av information och hur samarbetet fungerar

Delningen av information med sina leverantörer är enligt teorin någonting som förespråkas, men som ofta används i långsiktiga relationer eftersom det kan vara information som är väldigt känslig (Agndal & Nilsson, 2009). Många av de medverkande företagen i studien stärkte det faktiskt av att de var rädda att dela med sig av för mycket information till sina leverantörer. Det verkar vara en känslig punkt för flera av företagen att visa för mycket information, vilket möjligen kan bakåtsträva dem i effektiviseringsprocesser tillsammans med leverantörer men de är rädda för att information ska läcka ut till deras konkurrenter och istället missgynna deras arbete.

Information lämnas dock till leverantörer ifrån vissa företag, men endast till dem som de har ett starkt förtroende för och som de arbetat med längre. Lindex menar att ifall de delar någon typ av information så beror det på den unika relationen. För att dela känslig information med en leverantör så är det enbart tillfällen där företaget ser uppenbara vinster med informationsdelningen i form av exempelvis kostnadsbesparingar. Det handlar om att dela information angående försäljningssiffror som kan hjälpa till för planering hos båda parter och på så sätt ge besparingar. Däremot verkar inte informationsdelningen ha gett några stora fördelar för företaget, vilket kan betyda att rätt information inte är delad eller att det krävs ett mer långsiktigt samarbete med mer delning som företaget kanske inte är beredda att ge. Informationsdelning är ett känsligt ämne, men används i små delar då uppenbara kostnadsfördelar kan uppstå. Förtroendet är dock en nödvändig aspekt för att det ens ska vara ett alternativ.

5.1.4 Förtroende och förståelse

För att skapa en bra arbetsrelation krävs det att båda parter arbetar och agerar med respekt och ansvar. Företagen har förväntningar på vad en leverantör ska åstadkomma, speciellt ifall en relation är uppbyggd. Det här kräver att en professionell relation kan hanteras.

Inköpsprocessen i modevärlden kräver även att vissa leverantörer används mer eller mindre under vissa säsonger på grund av att de har olika specialiteter. Relationsbyggandet måste därför vara förstående och något att arbeta med på lång sikt. Företaget behöver hela tiden utvärdera hur en god relation skapas med en specifik leverantör och vad som krävs för att kunna bygga upp en bra relation och gemenskap för att kunna lita på varandra och arbeta på ett effektivt sätt tillsammans. Det är viktigt att en leverantör gör ett bra jobb och har rätt värderingar i bana med företaget för att kunna bygga upp ett förtroende och arbeta på ett bra sätt ihop.

5.2 Tekniker som används för effektivisera inköpsprocessen

Flera tekniker och strategier används inom inköpsprocessen för att uppnå kostnadseffektiviseringar och andra typer av effektiviseringar som kan resultera i ett bra resultat. Dessa tekniker är kopplade med sambandet av interorganisatoriska relationer och kan skapa stora konkurrensfördelar på sikt.

5.2.1 Target costing- målkostnadskalkylering

För att kunna agera rätt på marknaden och erbjuda kunderna vad de är beredda att betala för är alla medverkande företag överens om att utgångspunkten bör ligga på utpriset. Priset på produkterna styrs därför snarare av marknaden än av priset hos en leverantör, vilket stärker Agndal och Nilssons (2009) teori vilka också förklarar svårigheten i att tillfredsställa kundens önskemål samtidigt som mål kostnaden ska uppfyllas med hjälp av olika tekniker inom företaget.

John på Lindex förklarar hur priset som sätts på en vara har en innebörd för försäljningsvarans funktion, vilket även förklaras utav Ax och Ask (1995). Påläggskravet är en viktig del av prissättningen men är inte alltid lika stor för varje produkt eftersom priset till produkten har ett unikt värde. Produkter som kan driva fram mycket försäljning och trafik till butiken behöver inte betyda stora vinster, men har ett annat syfte för försäljningen i längden. Det finns därför även utmaningar med detta och det gäller att hitta effektiviseringar för att produkterna i en kollektion ska kunna komplettera varandra. Kundvärde är i fokus där priset måste svara för kundens förväntan samtidigt som konkurrenterna är med och visar hur marknaden visualiseras. Pia på KappAhl styrker även begreppet om att konkurrenterna har ett stort inflytande vilket gör att marknader ser olika ut på olika ställen. De använder till och med olika priser på olika marknader för samma produkt, vilket kan vara något att dra nytta av. Inpriset som svarar för företagets kostnad av produkten måste hela tiden ifrågasättas och se om det är värt att driva en produktion framåt, kan kundvärde uppnås?

Whyred förklarar också hur de arbetar utifrån en analys av marknaden för varje produktgrupp där de även inkluderar historisk försäljning för att kunna se vad de kan ta för priser för en produkt. Whyred utgår ifrån ett utpris vilket ger dem möjligheten att planera inpris, en kostnad ifrån leverantören. För att vidare kunna nå sin mål kostnad bryts värdena i produkten ner, kvalitéer och produktens olika delar undersöks och värdesätts för att kunna hitta vägar att erbjuda kunden det kundvärde som förväntas av produkten, vilket kan liknas av *price by function* förklarad av Kato (1993). Jenny på J.Lindeberg visade även på hur viktigt det är att ha en klar bild av priser och marginaler för varje produkt i ett tidigt stadie av processen för att kunna leta efter det eftersträvade materialet hos olika leverantörer och tillsammans arbeta

fram vad som eftersträvas till ett bra pris hos en leverantör. Kundvärde letas hela tiden genom att hitta bra grundmaterial till bra priser. Det här hjälper företaget att kunna minska kostnaderna bit för bit och nå sin målkostnad men att de samtidigt kan uppfylla kundens önskemål och krav på den tillverkade produkten.

Modebranschen kräver kollektioner som uppfyller hela kundvärdet och målkostnadskalkylering kan därför användas på en kollektion i helhet så som för varje enskild produkt. Ovan argument styrker teorin om att målkostnadskalkylering används flitigt inom modeindustrin i inköpsprocessen för att kunna driva ner kostnader och skapa effektiva lösningar på vägen dit.

5.2.2 Trade-off tekniker

Genom att vidareutveckla målkostnadskalkylering kan det urskiljas att kostnader blir relativt låsta i ett tidigt stadie av en produkts livscykel. Allt handlar om vilka beslut som tas gällande produktens utformning och funktion. Därför använder sig företagen av att tidigt analysera hur en produkt kan utformas som möjliggör kostnadsfördelar. Detta stärker Agndal och Nilssons (2009) begrepp om att det är viktigt att fokusera på målkostnaden i ett så tidigt stadie som designprocessen för att kunna uppnå målkostnaden för en produkt. Carr & Pomeroy (1992) stärker även inflytandet av designprocessen där de menar att små skillnader och modifieringar som arbetas fram kan göra stora skillnader. Funktionsanalyser, tillverkningsanalyser och designanalyser som Ax och Ask (1995) framhäver är viktigt för kostnadsreduceringar inom processen för att nå målkostnader används flitigt. Företagen arbetar hela tiden med att få varje produkt att skapa den funktion som tillfredsställer kunden. De analyserar även tillverkningen och hanterar relationer och leverantörer med specialtekniker och kunskaper så som prisvärda kvalitéer för att skapa rätt produkt. Designprocessen belyses att vara en viktig del för att göra förändringar som enbart skapar värde för kunden. Ibland kan en liten ändring i designen spara enorma mängder material eller förenkla produktionsprocessen så pass mycket att värdefull tid kan minska kostnaderna för processen. Färger och material matchas ihop i hela kollektioner på olika delar och avdelningar vilket kräver noggranna planeringar i företaget och tillsammans med leverantören. En krånglig design kan även skapa problem för tillverkaren genom att processer blir för svåra och det blir lätt att misslyckas.

Verktyget QFP som fokuserar på kvalitet, funktion och pris kan identifieras i flera fall på arbetssättet av företagen som är representerade i studien. Inköpsfunktionen eftersträvar just dessa värden i sina produkter och kan därför vara en bra utgångspunkt i utbyten med leverantörer, och blir en viktig aspekt i relationen. Dessa fokusområden bör vara tydliga för att kunna eftersträva en bra relation och arbetsprocess med sina leverantörer, vilket även Cooper (1995) påpekar. Däremot påpekar Koga (1999) att ledtiden blir allt viktigare och nästan prioriteras högre än kvalitet i detta sammanhang, vilket även styrks bland annat av Pia på KappAhl som menar att kvaliteten och ledtiden kan kontrolleras, och att det kan erbjudas till rätt pris i slutändan. Ledtiden är väsentlig eftersom försäljning kan gå förlorad om produkten inte finns i butik vid ett visst tillfälle, det här skapar förluster. Att leverantörer därför kan leverera i tid och ha effektiva ledtider är därför mycket viktigt. Att få hem de bästa produkterna i förhållande till pris är en utmaning som eftersträvas. I modebranschen är det viktigt att leverantörerna förstår vad förseningar av leveranser har för innebörd på försäljningen eftersom produkter med hög trendfaktor behöver vara på hyllorna i rätt tid och därför kan försäljningen skadas rejält vid förseningar.

Agndal och Nilsson (2009) beskriver att interorganisatoriska kostnadsundersökningar och samverkande metoder gällande kostnads kontroll kan bidra till betydelsefulla förändringar som skapar fördelar. Både KappAhl och J.Lindeberg arbetar med sina leverantörer för att kunna

utnyttja läget att producera i lågsäsong när det är möjligt med rätt typ av varor. De kan på detta sätt utnyttja skalfördelar genom att planera tillsammans med sin leverantör och kommunicera. KappAhl framhäver även konsten att kunna planera sina transporter på ett effektivt sätt vilket är bra att undersöka tillsammans med sina leverantörer för att samköra leveranser och skapa kostnadsfördelar. Att samarbeta och ge feedback till sina leverantörer kan skapa en bättre relation och få en klarare bild av vad som önskas och vad som kan åstadkommas tillsammans. Förväntningarna blir realistiska och vägarna blir allt mer tydliga om hur ett effektivt arbete kan styras tillsammans.

De olika modeföretagen arbetar konstant med andra tekniker för att kunna nå sina målkostnader i slutändan. *Value engineering* som Agndal och Nilsson (2009) diskuterar kan komma att behandlas i flera fall hos företagen i studien. Kundvärde är ett begrepp som är väldigt betydelsefullt hos de olika företagen. De förespråkar att egenskaperna och kvalitén hos produkten och kostnaderna hela tiden behöver avvägas för att skapa rätt produkt till kunden som skapar värde. Avvägningen om vad inköparen kan tänka sig att betala för olika typer av kvaliteter och material är därför ständig för vilken inverkan den gör i produktens resultat. Här är samarbetet tillsammans med leverantören av stor betydelse för att de olika kvaliteterna och komponenterna som ska skapa produkten kan skapas till ett korrekt pris. En annan teknik som används flitigt i branschen och som är starkt sammankopplad till *Value engineering* är *Value analysis*. Under processens gång avvägs och förhandlas det med leverantörer och inköparna sourcar tyger för att hela tiden finna rätt väg till en prisvärd produkt. Det kreativa och kritiska tänket slutar aldrig under processen utan det gäller att hela tiden försöka effektivisera och hitta nya vägar att minska kostnaderna på, eller som Pia Larsson förespråkade; att höja värdet på produkterna.

En ständig kamp är därför aktiv genom att företaget tillsammans med sina leverantörer försöker att undersöka produkten på ett effektivt sätt för att söka kostnadsfördelar. Personliga möten eftersträvas för att parterna ska kunna vara så tydliga som möjligt mot varandra, processer följs upp och ständiga förbättringar söks ständigt för att minska priserna. Här diskuteras även vilken hjälp som leverantörerna kan få av företaget för att kunna utvecklas. Ett nära samarbete kan möjliggöra många nya tekniker och sammankoppla kunskap. Dessa möten kan liknas med *Minimum cost investigation* som Cooper (1995) beskriver, vilket kan resultera i bra lösningar till de specifika produkternas tillverkning.

5.2.3 Tekniker relaterade till leverantörskostnader

Produktkalkylering är något som är återkommande i modebranschen för att hålla koll på kostnader hos sina leverantörer. Genom att få en tydlig bild över situationen och där målpriser ställs mot faktiska priser är det lättare för en inköpare att se vad som krävs och efterfrågas av dennes arbete. Inköparen som hittar kostnadsdrivarna och ställer de direkt mot priserna kan sedan analysera vad produktens värde är och hur produkten kan utvecklas för att skapa mer värde. Detta är också ett bra sätt att kommunicera med leverantören om vad som faktiskt är prioriterat i produkten och på så sätt kan de skapa en bättre produkt tillsammans. Det kan också vara en bra överskådlig blick för en inköpare att se vilka kvaliteter som kostat vad och hitta nyckeltal och lösningar på problem som kan effektiviseras.

Agndal & Nilsson (2009) framhäver tekniken *Open Book Accounting* som ett effektivt verktyg för att kunna minska kostnader och effektivisera processer inom inköpsprocessen. Att dela känslig information så som redovisningsdata verkar däremot vara en känslig punkt för företagen. I de flesta fallen delas privat information endast om det finns en klar bild av att skapa fördelar tillsammans med leverantören. Teorin framhäver inte svårigheterna som speciellt stora med att det är känsligt att dela privat information även om en nära relation

existerar mellan parterna. Det är inte alltid lika lätt att applicera en teori rakt av, utan processerna måste anpassas till respektive företag. Eftersom många leverantörer arbetar tillsammans med andra konkurrenter eller har kontakter runt om i branschen är de rädda att känslig information ska läcka och istället stjälpas dem i slutändan eftersom även en lång och väluppbyggd relation kan komma till ett slut. Däremot diskuterar Jeacle och Carter (2012) om att verktyget uppmärksammar nödvändiga aspekter som kan identifiera konsekvenser av konstruktursförändringar på plaggen. Det kan därför ge fördelar att balansera sin delade information med sina leverantörer för att ett samarbete ska kunna utnyttjas till fullo. Produktionskontoren som många företag i modebranschen använder sig utav kan däremot vara en hjälp för att effektivisera relationerna med leverantörerna. Företagen delar näst intill all information med dessa produktionskontor för att de ska kunna göra kostnadsreduceringar tillsammans med leverantörer på lokal mark. För att skapa ett effektivt arbete delar de system ihop. De kan ta lång tid att implementera men förenklar många processer och rutiner som flera av företagen påstår bara ger positiva effekter.

John ifrån Lindex menar att vid olika typer av implementeringar gällande modeller eller nya tekniker kan det ta tid och stora ansträngningar innan alla förstår och de fungerar effektivt. Det är därför av stor betydelse att endast investera värdefull tid i relationer och effektiviseringar som kan skapa värde i slutändan. En avvägning av detta är mycket relevant innan en ny strategi implementeras. En metod kan se väldigt bra ut i teorin men ska också kunna appliceras på ett specifikt företag som har olika värderingar och arbetssätt i grunden.

5.2.4 Utmaningen mellan kreativitet och kontroll

Modebranschen skapar en spänning mellan kreativitet och kontroll (Jeacle & Carter 2012) och det är därför viktigt att kunna balansera kontrollen men att samtidigt vara öppen för nya kreativa förslag till förändringar för att kunna konkurrera på modemarknaden. Inköpsfunktionen måste därför vara integrerad med alla dess strategier för att få kontroll och kreativitet att fungera ihop. Detta styrker John ifrån Lindex som menar att genom att hålla ordning på företagets olika produktgrupper och vad de ska innebära för funktion i företaget så kan de säkra både affärer men samtidigt framstå som ett modeföretag vilket är viktigt för att kunna nå ut till deras målgrupp.

Det är viktigt att inköpsfunktionen arbetar mot att se nya lösningar och ifrågasätter betydelsen med design och detaljers betydelse för priset samt att utvärdera vad som är nyckeln till att kunden vill ha produkten. Inköparen behöver därför hela tiden vara medveten gällande skillnader i tygåtgång och prisskillnader i olika val och utvecklingar. För att skapa en image inom modebranschen styrker många av företagen att en annan viktig aspekt är miljömedvetenheten och ansvarstagande tillsammans med kostnadseffektiva tekniker. Modebranschen förändras konstant och det är därför av stor betydelse att inköpsfunktionen är snabb och anpassningsbar gällande förändringar samt arbetar mot korta ledtider, vilket kräver bra samarbetspartners och bra leverantörsrelationer.

5.3 Kraljics inköpsmatris- utveckling av produktsortiment och leverantörer

Arbetet hos de olika företagen i modebranschen bygger mycket på att hitta rätt leverantörer till rätt produkter i deras relationer. Ibland kräver produkterna specialkunskap och när ett samarbete fungerar bra med en leverantör som levererar är det värt att investera i en relation. För att matcha ihop rätt produkt med rätt leverantör utvärderas produkterna utifrån sina möjligheter att effektiviseras. Det här kan kopplas ihop med den inköpsmatris som Peter Kraljic utformade 1983, där den strategiska betydelsen och leverantörsmarknadens komplexitet kan avvägas och användas för att skapa konkurrenskraft inom inköp.

När produkterna är väldigt komplexa behöver företagen använda sig utav leverantörer som har rätt kunskaper för att utöva vissa moment. Olika leverantörer kan skapa olika kvaliteter och har rätt utrustning och förståelse för att ta fram vissa typer utav plagg. På grund av detta används starka kunskapsargument vid dessa typer av produkter när en leverantör väljs ut för det specifika plagget eller produkten. Dessa produkter kan liknas med Kraljics Strategiska produkter i inköpsmodellen. Jenny på J.Lindeberg stärker betydelsen av att en marknads och riskanalys bör göras kontinuerligt gällande dessa produkter för att finna nya möjligheter och tekniker. Däremot är dessa leverantörer mycket värdefulla för företaget eftersom de har något att erbjuda som är sällsynt på marknaden. Det gör det däremot extra viktigt att göra en riskbedömning på leverantörerna med jämna mellanrum eftersom de kan känna att de har makt. Det kan vara väldigt svårt att veta vilken risknivå man ska lägga sig på, men riktlinjer och rutiner kan hjälpa företag att bedöma rätt. Liknande argument utvecklas för så kallade flaskhalsprodukter (Kraljic, 1983) där relativt krångliga produkter som kräver någon typ av specifik kunskap hos leverantören bearbetas, men med en mindre vist påverkan än de strategiska produkterna. De här produkterna har en hög risk och utvärderas därför ofta hos de olika företagen, och om de ens är värda att producera i längden.

Pia Larsson på KappAhl menar att de har produktstilar som hela tiden finns rullande för att kunden ska kunna veta att de kan hitta samma passform i butik åter igen. Dessa stilar ska snabbt bara kunna anpassas till en ny kvalitet, och på så vis förnyas. Dessa produkter kan identifieras som Kraljics hävstångsprodukter när de har en hög vinstpåverkan eller icke kritiska produkter när vinstpåverkan är låg. Det här kan variera ifrån företag till företag men även vilken typ av kvalitet som används i produkten eller vilka marginaler som används eller eftersträvas på företaget. För båda typerna av produkter finns det många leverantörer att välja på och här eftersträvar företagen att hitta bra leverantörer som de kan förhandla priser med. Pia (KappAhl) menar dock att för dessa produkter kan det även vara av värde att skapa relationer för att exempelvis snabbt kunna anpassa kvaliteter till dessa stilar. En god relation kan medföra att de förstår företaget och vet hur de arbetar, och eftersom de arbetat med stilarna innan vet de hur de kan vara konstanta men också vad de behöver förbättra. Jenny (J.Lindeberg) styrker även meningen med att följa upp tillsammans med dessa leverantörer. Genom att följa upp tillsammans med dessa leverantörer möjliggör det dem att bli konkurrenskraftiga genom att snabbt kunna anpassa trender med olika material ihop med stilar som kunden redan känner igen. Leverantörerna går alltså precis som Kraljic menar att byta lätt och därför ligger dem i underläge och företagen har många att välja bland. Däremot kan en bra genomarbetad relation göra att en specifik leverantör blir viktig för företaget. Parterna kan bli betydelsefulla för varandra och tjänster byts efter en uppbyggnad av relationen som exempelvis kan produktion i lågsäsong utnyttjas hos leverantörer och samarbete kan stärka relationer i denna sats.

För att få en tydligare bild hur företagen bör handla utifrån olika typer och produkter har Peter Kraljic tagit fram portföljmatrisen som väger mellan det egna företagens styrka och leverantörsmarknadens styrka. Här kan det diskuteras mer gällande vilken typ av makt en av parterna faktiskt får vid ett överläge. Om företaget bör utnyttja, diversifiera eller balansera sin relation med leverantörerna beror på i vilken position de hamnar gällande utbud på leverantörsmarknaden och vilken styrka de själva kan prestera.

Det är viktigt att förstå sambandet med den koppling ett företag har tillsammans med sin leverantör och vilka möjligheter det skapar. Leverantören ska vara en tillgång som kan tas tillvara på via olika typer av vägar, beroende på vilken typ av produkt som står i centrum. Leverantörer kan ha andra typer av kunskaper som kan hjälpa företaget i exempelvis ett tidigt

stadie i designprocessen för att ge förslag om effektiviseringar. Relationen bör värderas beroende på hur viktig företaget ser samarbetet med leverantören i längden och hur förtroende och pålitlighet ser ut parterna emellan. De har erfarenhet och vet ungefär hur de producerar sina varor så de måste bedöma ifrån fall till fall och utvärdera efter prestationer.

För att kunna utnyttja dessa leverantörer till fullo använder företagen i branschen stöd för att kunna effektivisera samarbetet, vilket även Peter Kraljic (1983) styrker. Flera analyser och prognoser görs genom att kolla på tidigare försäljning, hur marknaden ser ut och vad de faktiskt skulle kunna behöva inför nästkommande säsong, som planeras näst intill ett år innan den finns tillgänglig på marknaden för kunden. Tid sparas och tydligare kommunikation med leverantören åstadkoms med hjälp av olika inköpsprogram som hanterar dess produkter och som kan sammankopplas med andra system. Dessa program är formade utifrån företaget själva och är en stor tillgång.

Som Gelderman och van Weele (2002) förespråkar så finns det ingen direkt lösning att applicera på ett företag. Bedömningen av gränserna i Kraljics matriser är väldigt diffusa och en anledning kan vara att varje företag själva måste bedöma sin förmåga och sätta egna gränser för vad som faktiskt betyder något och vad som utgör risker för just deras företag. Varje företag väljer hur appliceringen ska användas.

6. Slutsats och avslutande kommentarer

I detta avsnitt presenteras slutsatserna med studien som utvecklats utifrån diskussionen i föregående stycke samt förslag på fortsatta studier inom ämnet.

6.1 Slutsatser

Interorganisatoriska relationer påverkar flera olika tekniker och strategier inom inköpsprocessen i modebranschen. Leverantörerna och inköpsfunktionen arbetar nära varandra för att tillsammans nå ett gemensamt resultat. Det här gör att leverantörerna ofta blir nära sammankopplade vid val av olika strategier och förändringar i processen. I vissa fall är till och med leverantörerna involverade vid vidareutvecklingar och därför blir arbetet inom processen relevant även för dem att förstå. Relationerna och teknikerna gör att processer kan effektiviseras och kostnader sänkas utan att företagets image skadas.

6.1.1 Välja leverantör- rätt interorganisatorisk relation

Att välja en leverantör är en svår process där olika kriterier utvärderas beroende på vad företaget efterfrågar i specifika produkter. Alla företag är olika och därför behöver en relation modifieras för varje unikt fall för att kunna skapa maximal effektivitet. Nära samarbeten kan leda till en gemensam utveckling för att skapa kundvärde tillsammans, vilket är väldigt betydelsefullt för att kunna lyckas. Det är viktigt att kunna kommunicera på ett korrekt sätt så att parterna förstår varandra. En lösning kan vara att använda sig av ett produktionskontor i ett land där stora delar av produktionen sker. Detta kan skapa bra relationer med lokala leverantörer samtidigt som det kan effektivisera inköpsprocessen. Alla företag behöver hitta sina egna vägar att effektivisera sina processer på grund av egna värderingar och arbetssätt.

En annan faktor som är viktig att tänka på är transporter. Lokalisering av leverantörer och hur transporten vid olika delar av processen behandlas har en stor betydelse. Det gäller att planera transporterna för sina slutleveranser i tid och så att flera produkter kan gå samtidigt. Det här är en stor utmaning inom modebranschen eftersom ledtider är otroligt viktiga då trender är mycket tidskänsliga. Något annat som är viktigt att tänka på är att sprida sina risker även gällande leverantörer. Som ett producerande modeföretag behöver kontakten hållas med ett

flertal leverantörer, beroende på storlek av företaget. Detta på grund av att plötsliga problem kan uppstå där snabba åtgärder måste tas, men även för att kunna hålla sina dörrar öppna för förbättringar och ny information ifrån flera håll. Eftersom olika leverantörer kan producera olika produkter är det betydelsefullt att ha en bra kommunikation och en väsentlig process igång med ett flertal leverantörer samtidigt under kollektionens produktion.

6.1.2 Effekter med starka relationer

Genom att skapa starka och betydelsefulla relationer med leverantörerna kan fördelar uppkomma:

- Produktion i lågsäsong kan bli möjlig för exempelvis basprodukter som inte behöver levereras under en viss period. Det här kan skapa stora kostnadsfördelar och även skalfördelar så en större produktion kan ske vid ett tillfälle.
- Båda parter lär känna varandra och förstår hur de arbetar för att nå sina mål. Leverantörerna kan på detta sätt förstå vad företaget söker genom att de hela tiden följer upp med varandra och på så sätt kan rätt produkter erbjudas i rätt tid på marknaden.
- Ett bra samarbete kan även resultera i att en leverantör får stora orders i gengäld till bra priser för företaget. Det här kan skapa riktigt stora skalfördelar.
- Kunskap utbyts gällande olika tekniker och produktionsätt som kan effektivisera processen för att främja utveckling hos båda parter. Kunskaper hos leverantörerna kan även utnyttjas för att effektivisera tillverkningen.
- Om leverantören är insatt i vad företaget gör och kan förstå modebranschen i helhet så kan de även respektera och förstå betydelsen av att leveranser sker i rätt tid, och vad sena leveranser kan ge för konsekvenser för företagets försäljning i slutändan.
- Konsekvent uppföljning kan gynna det fortsatta förhållandet, motverka onödigt arbete samt driva fram flera kostnadsbesparingar och effektiviseringar i flera steg av processen.

Ett företag bör se en relation som en investering som byggs upp efter hand för att skapa fördelar, där både tid och andra resurser krävs, vilket gör det väldigt betydelsefullt att välja rätt leverantör. Relationen måste hela tiden utvärderas för att se vad den ger företaget och om det finns några risker eller nackdelar med den som är värda att offra för det man får. Förtroende och förståelse är därför även en viktig aspekt inom relationerna.

6.1.3 Att dela information är en känslig punkt

Information delas med leverantörerna i vissa fall då en uppenbar fördel kan uppnås, men det är väldigt känsligt och därför kan det hända att fler möjligheter missas. Däremot är det stor risk att dela information om leverantörerna arbetar tillsammans med konkurrenter eller då man är rädd att information ska läcka. Företagen i branschen är väldigt försiktiga och modeföretag har mycket konfidentiell information som de inte vill ska läcka utåt därför kan det vara svårt att lita på leverantörer och ge allt för mycket information. Många företag behöver känna att det finns en klar fördel innan någon typ av öppen delning av information sker. Däremot kan ett starkt förtroende skapa en tydligare bild av hur olika aktiviteter hänger ihop. Det här kan hjälpa företag att förstå och planera olika handlingar tillsammans. Det krävs dock mycket för att skapa ett förtroende där man vågar dela känslig eller väsentlig information. Ett produktionskontor kan även här vara ett bra komplement då det fungerar som ett filter samt möjliggör ett närmare samarbete med leverantörerna.

6.1.4 Tekniker som kan användas för att effektivisera inköpsprocessen

Uppföljningsmöten där försäljning tillsammans med olika strategier utvärderas ifrån säsong till säsong kan användas för att uppnå effektiviseringar. För att kunna skapa förbättringar

behöver företaget ta reda på mönster i varför försäljningen har sett ut som den gjort. Beslut om vilka åtgärder som ska tas för att motverka eller fortsätta med en specifik strategi, produkt- eller leverantörsval bör utvärderas. Företag bör här försöka identifiera risker, problem och möjligheter för att vidare kunna skapa ett bra samarbete med leverantörerna som kan hjälpa dem att komma fram till det mål som sätts.

En populär teknik som används inom inköpsprocessen i modebranschen är att utgå ifrån mål kostnaden när priser på produkterna sätts och prispförhandlingar sker. Det viktigt att förstå hur prisbilden ser ut på marknaden för den aktuella produkten, se risker och analysera konkurrenter för att kunna nå den önskade marginalen. Att ha konkreta mål kan trigga inköparen att sträva efter en specifik kostnad. Målen kan också brytas ned på produktens olika delar vilket gör det lättare att identifiera prisdrivare och vad som har värde för kunden. Inköpsfunktionen kan även arbeta med och förstå hur en för hög kostnad skulle påverka produkten, om den då skulle skapa värde eller om det är bäst att avbryta produktionen. På det här sättet är det lättare att se ifall det är möjligt att nå de kostnader som företaget eftersträvar så att de kan nå de marginalerna de vill och se om de kan lyckas skapa kundvärde.

Analyser utifrån funktion, tillverkning och design kan skapa stora kostnadsfördelar så som effektivitetsförbättringar i företaget. Företaget bör hela tiden ifrågasätta vad produkten har för funktion och vad det är som skapar värde för kunden så att relevanta faktorer kan belysas vid arbete med en produkt. Små förändringar i produktens design eller materialförbrukning kan förenkla tillverkningen och därmed förkorta produktionstiden. Vid skapandet av kollektioner bör kvaliteter och färger samköras i de olika avdelningarna och produktgrupperna för att nå skalfördelar, samtidigt som kollektionen ger ett helhetsintryck.

6.1.5 Kontroll och kreativitet i rätt balans

Olika typer av inköpssystem och kalkyler är nödvändiga för att kunna urskilja skillnader vid uppföljningar och för att enklare hålla koll på kvaliteter, datum och kostnadsdrivare. Uträkningar kan snabbt sammanställas huruvida produkten genererar pengar eller vad det är som krävs för att få produkten att nå upp till marginalerna. Det här kan skapa tidseffektiva processer och kan även lätt användas som ett verktyg där andra avdelningar och eventuella produktionskontor lätt kan kommunicera emellan systemen och ta del av relevant information.

Att balansera kontroll och kreativitet är väsentligt inom modebranschen då kostnadseffektivisering är strategiskt viktigt men kreativiteten är betydelsefull för vad företaget vill förmedla i sina produkter ut till kund. Det är därför viktigt att ha en känsla om vad som är betydelsefullt att nå ut med till kunderna och vad som skapar värde för dem i produkten, eller i hela kollektionen. Modeföretaget bör fastställa hur de vill uppfattas samt hur de vill prioritera. Det är viktigt att ha koll på alla produkter och att de skapar ett samband i kollektionen. Livslängden på produkten bör även ifrågasättas, samt vad det innebär för företaget och hur de ska agera utefter det. Utefter dessa analyser bör modeföretaget agera, utvärdera och matcha leverantörer till sina produkter samt hela tiden försöka hitta nya lösningar och ifrågasätta designbetydandet för en produkt. För att kunna leverera trender krävs det även att företagen arbetar med att skapa korta ledtider och därför arbeta med leverantörer som kan åstadkomma detta. Modemarknaden har ett komplext innehåll och balansen bör finnas i varje företag.

6.1.6 Matcha rätt leverantör med rätt produkt

Kraljics inköpsmatris visar att olika typer av produkter kräver olika typer av leverantörer och behöver behandlas på olika sätt. Varje produkt bör därför analyseras och ifrågasättas. Företagen bör arbeta för att matcha rätt leverantör med rätt produkt. De behöver se hur

leverantörsmarknaden ser ut och vilken strategisk betydelse inköp har för den relevanta produkten. Kraljics gränser är väldigt diffusa och behöver därför tolkas. Det här gör att företagen behöver sätta gränser och arbeta med hur de olika värdena ska tolkas i matrisen.

Det är viktigt för ett företag att förstå vad de olika produkterna som de producerar betyder och hur de genererar pengar, samt vilken risk de har och vad leverantören kan ha för kontroll och makt. Detta kan företag urskilja i Kraljics portföljmatris som visar hur företag bör handla utifrån olika typer av produkter och leverantörer. Det här är ett relevant utgångsläge för att kunna effektivisera sina handlingar och arbeta utifrån sina möjligheter. Det ger även en bra möjlighet att förstå hur leverantörerna kan skapa effektiviseringar tillsammans med företaget och vad relationen kan ha för betydelse. Det påvisar även när det är relevant att försöka hitta en relation att investera i och vilken typ av relation som är relevant för specifika produkter.

Att hitta en leverantör som kan ge möjligheter till effektiviseringar i inköpsprocessen är en utmaning, och måste anpassas till flera faktorer för varje specifikt fall. Företag måste hitta lösningar som passar relationen till leverantören och som matchar sitt koncept.

6.2 Förslag till vidare studier

För att vidare studera ämnet hade en enskild fallstudie kunnat skapas för att urskilja på vilket sätt ett specifikt företag kan använda sig utav olika styrtekniker och hur det kan åstadkomma fördelar genom dessa. En kvantitativ studie hade kunnat utformas där tydliga resultat kunnat läsas av på huruvida de olika teknikerna maximerar värde och genererar mest lönsamhet för ett enskilt företag. På detta sätt hade företaget kunnat utvärdera betydelsen av olika styrmedel och kunnat se vad som är betydelsefullt att satsa på i längden.

För att studera de olika styrteknikerna och betydelsen av interorganisatoriska relationer närmare hade forskning inom olika branscher även kunnat utformas då branschen troligtvis har betydelse för vilka av teknikerna och olika typer av relationer som kan ge lönsamhet och hur stort värde de kan åstadkomma i olika fall.

Referenser

Artiklar & Litteratur

- Adler, P. & Chen, C. (2011). *Combining creativity and control: understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity*, Accounting, Organizations and Society, Vol. 36 No. 1.
- Agndal, H. & Nilsson, U. (2009). *Interorganizational cost management in the exchange process*.
- Andersen, Ib. (1998). *Den uppenbara verkligheten- Val av samhällsvetenskaplig metod*.
- Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. 2. uppl.
- Ax, C. & Ask, U. (1995). *Cost management: produktkalkylering och ekonomistyrning under utveckling*.
- Axelsson, B. (1998). *Företag köper tjänster*. SNS Förlag, Stockholm.
- Bengtsson, L., Berggren, C. & Lind, J. (2005). *Alternativ till outsourcing*. Liber AB Malmö.
- Björklund, M. & Paulsson, U. (2003). *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*.
- Blaxter, L., Hughes, C. & Tight, M. (2001). *How to research*, Open University Press, Buckingham.
- Carr, H. & Pomeroy, J. (1992). *Fashion Design and Product Development*, Blackwell, Oxford.
- Cooper, R. (1995). *When Lean Enterprises Collide*. Harvard Business School Press, Boston.
- Cullen, J. & Meira, J. (2010). *Accounting in networks*, Routledge, New York.
- Dekker, H.C. (2004). *Control of interorganizational relationships. Evidence of appropriation*.
- Dubois, A. & Pedersen, A.C. (2002). *Why Relationship do not fit into purchasing portfolio models - A comparison between the portfolio and industrial network approach*. European Journal of Purchasing & Supply Management.
- Ejvegård, R. (2003). *Vetenskaplig metod*, 3:dje uppl.

- Ellram, L.M., (2006) *The implementation of target costing in the United States: theory versus practice*. Journal of Supply Chain Management, Winter
- Free, C. (2008). *Walking the talk? Supply chain accounting and trust among UK supermarkets and suppliers*, Accounting organizations and society, 33.
- Gadde, L.-E. & Håkansson, H. (1998). *Professionellt inköp*.
- Gelderman, J. C. & van Weele, J. A. (2002). *Strategic Direction through Purchasing Portfolio Management: A Case Study*. Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing.
- Hopper, T., Northcott, D. & Scapens, R. (2007). *Issues in Management Accounting*. Third edition. p.382
- Håkansson, H. & Lind, J. (2004), *Accounting and network coordination*, Accounting, Organizations and Society, Vol. 29.
- Jeacle, I. & Carter, C. (2012). *Fashioning the popular masses: accounting as mediator between creativity and control*. The University of Edinburgh Business School, Edinburgh, UK, and Newcastle University Business School, Newcastle University, Newcastle, UK.
- Jeacle, I & Walsh, E. (2008). *A tale of tar and feathering: the retail price inventory method and the Englishman*.
- Jeacle, I & Walsh, E. (2003). *The taming of the buyer: the retail inventory method and the early twentieth century department store*.
- Johansson, I-L. (1989). *Människor och ekonomi – en studie av hur säljare använder ekonomisystemen i tre framgångsrika företag*, Bas ek för, Göteborg.
- J.Lindeberg. (2013). *J.Lindeberg The Company* [Elektronisk] Senast hämtad 2013-05-26 http://about.jlindeberg.com/#about_thecompany
- KappAhl. (2013). *Om KappAhl* [Elektronisk] Senast hämtad 2013-05-26 <http://www.kappahl.com/corp/Om-KappAhl1/Om-KappAhl/Om-KappAhl2/>
- Kajüter, P. & Kulmala, H. (2005). *Open-book accounting in networks potential achievements and reasons for failure*. Management Accounting, Research 16.
- Kato, Y. (1993). *Target costing support systems lessons from leading Japanese companies*.
- Koga, K. (1999). *Determinants of effective product cost management during product development: opening the black box of target costing*. Dissertation. Harvard University, USA.
- Kraljic, P. (1983). *Purchasing must become supply management*. Harvard Business

Review.

- Kraus, K. & Lind, J. (2007). *Management control in inter-organisational relationships* in T.Hopper, D. Northcott and R.Scapens (eds.), *Issues in Management Accounting*. Harlow Prentice Hall.
- Kron, A. & Wallgren, M. (2010). *Inköp I förändring – om organisation, roll och styrning*. Första upplagan. Liber, Malmö.
- Källström, A. (1990). *Uppdrags styreffekt: Om kontrollen och ekonomistyrningsprocessen*. Malmö: Liber-Hermods.
- Lamming, R. (1993). *Beyond Partnership: Strategies for Innovation and Lean Supply*, Prentice Hall, London.
- Lindex. (2013). *Lindex Story* [Elektronisk] Senast hämtad 2013-05-26 <http://www.lindex.com/se/om-lindex/lindex-story/>
- Lindroth, M. (2010-09-24). *Här slåss de små butikerna mot klädjättarna*, Dagens Handel.
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999). *Information för marknadsföringsbeslut*. Tredje upplagan. IHM Förlag AB, Göteborg.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*, Första upplagan.
- Mouritsen, J., Hansen, A. & Hansen C.Ø. (2001). *Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting*, *Management accounting research*, 12.
- Ogden, A.J., Rosetti, L.C. & Hendrick, E.T. (2007). *An Exploratory Cross-Country Comparison of Strategic Purchasing*, *Journal of Purchasing & Supply Management* 13.
- Pablo, A. (1999). *Managerial risk interpretations: does industry make a difference?*, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 14, Nr. 2, MCB University Press.
- 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.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera genomföra och rapportera en undersökning*. p.14
- Ritter, T. (2000). *A Framework for Analyzing Interconnectedness of Relationships*. *Industrial marketing management*.
- Sakurai, M. (1996). *Integrated Cost Management*. Productivity Press, Portland.

- Samuelson, L. A. (red) (2004). *Controllerhandboken*. 8. [rev] utg. Stockholm Teknikföretagen.
- Seal, W. m.fl. (1999). *Enacting a European supply chain: a case study on the role of management accounting*, *Management Accounting Research*, Vol. 10.
- Seuring, S. (2001). *A framework for green supply chain costing: a fashion industry example*, in Sarkis, J. (Ed.), *Greener Manufacturing Operations: From Design to Delivery and Back*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1997). *Marknadsledarens Disciplin*, Institutet för säljträning och ledarutveckling, 2 uppl. Oskarshamn.
- van Weele, A. J. (2010). *Purchasing & Supply Chain Management*. Femte upplagan. Thomson Learning, London.
- Wagner, S. (2004). *Configuring and Managing Strategic Supplier Portfolios*. Industrial Marketing Management.
- Whyred. (2013). *Clean living under difficult circumstances* [Elektronisk] Senast hämtad 2013-05-26 <http://www.whyred.se/web/about/about/about.php>
- Yin, R.K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*, Liber, Malmö.

Personliga intervjuer

- Görander, Johanna – Sortimentschef, Whyred, 2013-03-10
- Håkansson, Jenny – Team leader & inköpare, J.Lindeberg, 2013-03-05
- Larsson, Pia- Koordinator på Inköpsutveckling, KappAhl, 2013- 02-26
- Wennerberg, John– Controller, Lindex, 2013-02-25

Bilaga 1- Intervjumall

- Vilken roll har du på företaget och vad är dina ansvarsområden
- Hur länge har du arbetat på företaget?

Företaget

- Kan du beskriva inköpsfunktionen på företaget? Hur arbetar ni?
- Kan du beskriva inköpsprocessen i företaget, hur går ni tillväga?
- Använder ni några specifika metoder i er inköpsprocess som gör att ni sparar tid, får ett resultat med bättre kvalitet eller kan kostnadseffektivisera?
- Hur använder ni inköpsprocessen för att kostnadseffektivisera eller dra nytta av andra fördelar?
- Vad använder ni er utav för tekniker och ledvägar inom inköp?
- Använder ni någon typ av specifika tekniker för att få ner inköpskostnaderna och nå era mål inom kostnader och vinstmarginaler?
- Hur bestämmer ni priser på en produkt?
- Vad är det viktigaste prioriteringarna vid ett inköp?
- Hur mäter ni och följer upp utfall av inköp?- inköpsprocessen, leverantörer, produkt, kvalitet? – använder ni någon typ av modeller speciella tekniker för att bestämma vilka produkter som ska fortsätta köpas in?

Leverantörer och produktion

- Tillverkar ni någonting själva?
- Använder ni er utav några produktionskontor?
- Vilka kriterier använder ni er utav när ni väljer ut leverantörer?
- Byter ni ofta leverantörer?
- Vad har ni för typ av avtal/kontrakt med era leverantörer?
- Har ni gjort några investeringar i maskiner/anläggningar hos några leverantörer?
- Hur ser ni på relationen till olika leverantörer? Hur ser förtroendet ut?
- -Hur försäkras ni kvalitet hos era leverantörer?
- Vad delar ni för information med era leverantörer och vad delar dem med er? Hur delar ni den? Arbetar ni ihop för att sänka kostnader? På vilket sätt?
- Hur ser kommunikationen ut med era leverantörer?
- Hur sker kontakten, via standardiserade system eller särskilda rutiner?
- Hur följer ni upp samarbeten och relationer med leverantörer?