



**UNIVERSITY OF GOTHENBURG**  
**SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW**

---

# Hantering av osäkerheter i försörjningskedjan

- En fallstudie på Salming Sports AB

Kandidatuppsats i Logistik  
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet  
Vårterminen 2017

Handledare: Peter Rosén

Författare:  
Adam Larsson 930328  
Anton Bergäng 930114

## Förord

Vi vill tacka berörda personer på Salming Sports AB för all den tid de åsidosatt för att svara på våra frågor. Vi vill även tacka dem för möjligheten att delta på deras kundkonferens. Vi vill också ta tillfället i akt att tacka vår handledare Peter Rosén för de råd han gett oss under dessa intensiva veckor. Hans synpunkter har varit mycket uppskattade.

Göteborg 26 maj 2017

---

Adam Larsson

---

Anton Bergäng

## Sammanfattning

Uppsatsen avser undersöka osäkerheter som kan identifieras i ett företags försörjningskedja. Detta görs med syftet att hitta faktorer som kan reducera försörjningskedjans osäkerheter och uppnå en bättre överensstämmelse mellan inköpskvantitet och efterfrågan. Därmed ska följande frågeställning besvaras: Hur kan företag, på en marknad där det är långa ledtider och en varierande efterfrågan, reducera osäkerheter i försörjningskedjan och därmed uppnå en bättre överensstämmelse mellan inköpskvantitet och efterfrågan?

Undersökningen är kvalitativ och grundar sig i en fallstudie. Resultatet visar att osäkerheter i efterfrågan är ett problemområde och att långa ledtider gör att inköp görs utan tydlig koppling till efterfrågan från kund. Åtgärder som flexibilitet, ledtidsreduktion och prisdifferentiering presenteras som åtgärder för att reducera osäkerheten i en försörjningskedja.

Tillvägagångssätt för att hantera eller reducera osäkerheter diskuteras utifrån hur situationen ser ut på det studerade företaget.

## Innehållsförteckning

1. Inledning .....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemformulering.....	2
1.3 Syfte.....	4
1.4 Frågeställningar .....	4
2. Val av forskningsmetod .....	5
2.1 Kvalitativ och kvantitativ forskning .....	5
2.2 Deduktiv, induktiv och abduktiv ansats .....	6
2.3 Företagsval och produktgrupp .....	7
2.4 Intervju och dokumentation.....	7
2.5 Enkät.....	8
2.6 Tillförlitlighet .....	9
2.6.1 Reliabilitet.....	9
2.6.2 Validitet.....	9
2.6.3 Replikerbarhet.....	10
2.7 Forskningsetiska aspekter.....	10
2.8 Källhantering .....	11
3. Teoretisk referensram .....	13
3.1 Supply chain management.....	13
3.2 Osäkerheter och risker i försörjningskedjan.....	14
3.3 Postponement.....	15
3.4 Prissättningsstrategi som möjliggör kontroll av efterfrågan.....	16
3.5 Flexibilitet i försörjningskedjan.....	17
3.6 Bullwhipeffekten och dess effekt på en volatil marknad .....	18
3.7 Utfallet av sourcingstrategin.....	19
3.8 Kundrelation .....	20
4. Resultat .....	21
4.1 Salmings försörjningskedja .....	21
4.2 Tidslinje.....	22
4.3 Pre-order och prognos .....	22
4.4 Salmings inköpsprocess.....	23
4.5 Ledtidsreduktion.....	24
4.6 Lagkläder.....	24
4.7 Leverantörsrelationer.....	25

4.7.1 Leverantörsväl.....	26
4.8 Försäljning till kunder .....	26
4.9 Kundperspektiv på osäkerheter och inköp.....	27
4.9.1 Kundrivna eller prognosbaserade inköp?.....	27
4.9.2 Beställningspunkt.....	27
4.9.3 Variation i efterfrågan hos slutkund .....	28
5. Analys .....	29
5.1 Ledtid och osäkerhet.....	29
5.2 Minska behovet av prognos.....	30
5.3 Sublimering .....	31
5.4 Prisdifferentiering.....	32
5.5 Osäkerhet kopplat till sourcing.....	33
5.6 Kundernas förutsättningar och kundrelationer .....	35
6. Slutsats .....	36
7. Källförteckning .....	39
8. Bilagor.....	44
8.1 Bilaga 1 .....	44
8.2 Bilaga 2.....	45
8.3 Bilaga 3.....	46
Figurförteckning	
Figur 1 Illustration över en försörjningskedja .....	13
Figur 2 Försörjningskedja för lagkläder på Salming. ....	21
Figur 3 Illustration över tidslinjen på Salming. ....	22
Diagram 1.....	27
Diagram 2.....	28

# 1. Inledning

Avsnittet inleds med bakgrundsbeskrivning och problemformulering, där osäkerheter i en försörjningskedja inledningsvis beskrivs på ett övergripande sätt och sedan mer företagsspecifikt. Detta efterföljs av syftet med uppsatsen och frågeställningen rapporten avser att besvara.

## 1.1 Bakgrund

Den allt mer globaliserade marknaden har medfört en ökad konkurrens mellan företag. Inköpsfunktionen har i och med det fått en ökad betydelse i ett företags försörjningskedja, där inköp starkt kan bidra till ett företags lönsamhet (Van Weele 2012). Inköp kan enligt Agndal och Nilsson (2009) stå för så mycket som 60–70% av ett företags totala tillverkningskostnad. Det faktumet gör att allt fler företag tydligare fokuserar på att reducera kostnaderna för inköp och i allt större utsträckning ser den strategiska betydelsen för inköpsfunktionen. Företag har börjat inse att effektiva inköp kan skapa konkurrensfördelar (Van Weele 2012).

Enligt Kremic, Tukul och Rom (2006) fokuserar företag allt mer på sin kärnverksamhet för att maximera värdeskapande aktiviteter och därmed skapa förutsättningar för att konkurrera på en global marknad. Kostnadsbesparingar kan vara ett resultat av att inköp görs från låginkomstländer och möjliggör inköp av likvärdiga produkter för ett lägre pris. Layek, Kullpattaranirun och Suebsak (2005) menar dock att förlägga produktion i ett land med lägre produktionskostnader ger konsekvenser för ett företags inköpsfunktion. Längre ledtider från produktion till försäljning skapar en större osäkerhet kring efterfrågan och försvårar inköpsbeslutet.

Företag måste anpassa sig efter de förutsättningar som gäller i branschen de är verksamma i. Vissa branscher karakteriseras av jämn efterfrågan, vilket gör det enkelt att planera inköp. Andra branscher har helt skilda förutsättningar, marknaderna är volatila och efterfrågan är extremt svår att prognostisera. Sådana förutsättningar råder ofta i verksamheter som arbetar med klädförsäljning. Oförmågan att matcha efterfrågan med inköpskvantitet har inom den här sektorn kraftigt påverkat lönsamheten för många företag. (Christopher & Peck 1997)

Nenni, Giustiniano och Pirolo (2013) menar att prognostisering av efterfrågan är ett populärt forskningsområde som genererat många modeller för hur efterfrågan kan prognostiseras. Detta

gäller även för företag som säljer kläder. Tidigare forskning inom området fokuserar främst på modellutveckling och avser ta fram bättre prognosmodeller, men branschens komplexitet har gjort att allt större vikt läggs vid styrning och utformning av försörjningskedjan. Strategier och strukturer som tillämpas, med syftet att styra försörjningskedjan baserat på efterfrågan i realtid, kan ge ett bättre utfall än vid användandet av prognoser. Ökad visibilitet genom försörjningskedjan, det vill säga tydligare information, leder till ökat förtroende på den egna förmågan vilket leder till att inköpsfunktionen i slutändan minskar behovet av säkerhetsmarginaler (Christopher & Lee 2004). Trots att allt mer forskning fokuserar på hantering av försörjningskedjan för att reducera osäkerheter kvarstår faktumet att efterfrågan måste uppskattas utifrån den information som finns tillgänglig vid beslutstillfället (Christopher & Peck 1997). Vidare menar dock författarna att osäkerheten kan hanteras så att företag kan minska sitt beroende av prognoser.

## 1.2 Problemformulering

Inköpsfunktionen står inför ett antal problem. Mängden gods som köps in ska motsvara den mängd kunderna efterfrågar. Inköp som inte matchar kundernas efterfrågan resulterar i lageruppbyggnad alternativt brister, låg servicenivå, ineffektiv resursanvändning och ökad bullwhipeffekt, vilket alla ger negativa ekonomiska effekter för verksamheten. (Nenni, Giustiniano & Pirolo 2013)

Variationen i efterfrågan skiljer sig mycket mellan olika branscher (Choi, Hui & Yu 2014). Författarna påstår att i branscher där variationen i efterfrågan är hög och säsongsvariationen är en faktor som måste beaktas blir det mycket svårt eller ibland till och med omöjligt att identifiera samband i datamaterialet, vilket gör att utfallet av en prognos blir osäkert och mindre tillförlitligt. Enligt Christopher och Peck (1997) råder volatila förhållanden inom klädbranschen. Branschen karaktäriseras av att efterfrågan varierar, både mellan säsonger och från år till år. Väderförhållanden påverkar priset på produktionsmaterial och långa ledtider från produktionsland till försäljningsland resulterar i ytterligare osäkerhet. Produkterna inom branschen har korta livscykler och produkterna är säsongsbetonade, vilket har en stark inverkan på kundernas köpbeteende. Kunderna inom branschen kräver en hög tillgänglighet av varorna och ställer därmed höga krav på att rätt storlek och färg finns tillgänglig vid köptillfället. Inom branschen är det vanligt med långa ledtider eftersom ökad konkurrens har gjort att många företag har valt att producera sina produkter i låginkomstländer för att

bibehålla konkurrenskraft (Nenni, Giustiniano & Pirolo 2013). Van Weele (2012) menar att ytterligare en osäkerhetsfaktor som kan adderas till många företag inom branschen är tillväxttakten. En stark tillväxt kan medföra att prognosens precision försämras ytterligare. Tidigare nämnda faktorer har en stark påverkan på hur företag klarar av att matcha inköpskvantitet mot kundefterfrågan och problematiken ligger i att tillämpa en metod där dessa osäkerheter hanteras på ett bra sätt för att kunna effektivisera inköpsprocessen, något som är viktigt för alla företag för att bibehålla konkurrenskraft.

Uppsatsen kommer att fokusera på att analysera osäkerheter för produktgruppen lagkläder på Salming Sports AB, en aktör som säljer sportkläder, sportartiklar och accessoarer. Salming Sports AB kommer härfter att benämnas som Salming. Salming säljer kläder för utövandet av sporterna badminton, innebandy, handboll, squash och löpning. De agerar på en global marknad där huvudmarknaden är Sverige. Under 2015 omsatte Salming 110 miljoner kronor och de har haft en genomsnittlig tillväxt på drygt 20% sedan 2009 (Business retriever 2017).

På grund av företagets starka tillväxt och marknadens karaktär har företaget svårt att matcha inköpskvantitet med efterfrågad kvantitet. Historisk försäljningsdata har lågt förklaringsvärde och det är problematiskt att planera hur stora inköp som behöver göras eftersom efterfrågan fluktuerar inom branschen. Salming efterfrågar ett nytt tillvägagångssätt för hanteringen av sin försörjningskedja. De vill uppnå en större överensstämmelse mellan inköp och kundefterfrågan av lagkläder. Kunder förväntar sig att brister ej ska förekomma inom produktgruppen men den starka tillväxten leder dock till att det är svårt att förutse antalet kunder nästkommande säsong, med bristsituationer alternativt överdimensionerade lager som följd.

Den centrala frågan i studien blir hur företag ska kunna hantera osäkerheter på marknader med korta produktcykler men långa ledtider från inköp till leverans, där säsongsvariation och tillväxt är ytterligare faktorer som skapar osäkerhet.



### 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur Salming Sports AB kan hantera osäkerheter i försörjningskedjan för att skapa överensstämmelse mellan inköpt kvantitet och kundens efterfrågan inom produktsegmentet lagkläder.

### 1.4 Frågeställningar

Vad skapar osäkerheter i Salmings försörjningskedja inom produktsegmentet lagkläder?

Hur kan Salming reducera eller hantera osäkerheter i sin försörjningskedja?

## 2. Val av forskningsmetod

I avsnittet presenteras metodval och motiveringar av dessa. Här behandlas ämnen som forskningsinriktning, praktiska tillvägagångssätt och tillförlitlighet av studien. Avsnittet avslutas med forskningsetiska aspekter och källkritik.

### 2.1 Kvalitativ och kvantitativ forskning

Kvalitativ forskning fokuserar på mjuk data. Exempel på mjuk data är kvalitativa resultat från intervjuer och tolkande analyser av textmaterial (Patel & Davidson 2011). Kvalitativ forskning kan uppfattas som en forskningsstrategi där fokus ligger tydligt mot ord och inte kvantifiering vid insamlandet av data, istället läggs vikten mot individens uppfattning och tolkning av verkligheten (Bryman & Bell 2011). Patel och Davidson (2011) menar att en kvalitativ metod möjliggör insamling av den kunskap som finns hos de som praktiserar yrket och underlättar därmed insamlandet av data. Kvantitativa metoder karaktäriseras av datainsamling av objektiv data, där mätning och statistiska bearbetnings- och analysmetoder sedan tillämpas på det insamlade materialet.

Kvalitativa och kvantitativa studier är inte ömsesidigt uteslutande, de kan komplettera varandra, vilket gör att den kvalitativa inriktningen inte utesluter nyttjandet av kvantitativ data (Patel & Davidson 2011). I denna studie kombinerades kvantitativ och kvalitativ data, där både en enkät och intervjuer använts för datainsamling.

Uppsatsen baserades på en fallstudie vilket gör att en subjektiv uppfattning av verkligheten har stor relevans för resultatet av undersökningen, då hänsyn måste tas till att tillämpbarheten för en teoretisk modell eller teoribildning påverkas av de förutsättningar som råder för ett enskilt företag. En fallstudie kan endast generaliseras i den population där urvalet gjordes (Bryman & Bell 2011). Resultaten speglar därför enbart Salmings situation, de kan ej generaliseras över samtliga företag inom samma marknadssegment och resultaten kommer med stor sannolikhet variera beroende på vilket studieobjekt som undersöks. Företag som agerar på marknader med liknande förutsättningar kommer dock troligtvis att stå inför liknande problematik som identifieras i fallstudien.

Det vanligaste sättet att samla in data vid en fallstudie är med hjälp av en kvalitativ ansats (Bryman & Bell 2011). Det är också utifrån en kvalitativ ansats som en stor del av studien har genomförts. Salmings försörjningskedja var inte tydligt dokumenterad och försörjningskedjans funktion i praktiken stämmer inte alltid överens med hur den är tänkt att fungera. Det är framförallt de som arbetar med företagets försörjningskedja som besitter kunskapen kring dess utformning. En kvalitativ ansats ansågs därför mest lämplig för att identifiera osäkerheter i försörjningskedjan. Salmings kunder undersöktes med en kvantitativ ansats. Antalet kunder som skulle undersökas var enligt författarna tillräckligt många för att motivera användandet av en enkät som datainsamlingsmetod. Metoden ansågs dessutom vara tidseffektiv eftersom enkäten eliminerade behovet av enskilda intervjuer med respektive kund.

## 2.2 Deduktiv, induktiv och abduktiv ansats

Litteraturen som inhämtats kring metod och tillvägagångssätt beskriver tre olika metoder vid skrivandet av en akademisk uppsats, dessa är deduktiv, induktiv och abduktiv (Sohlberg 2013). Patel och Davidson (2011) skriver att ett deduktivt tillvägagångssätt innebär att fokus ligger på att identifiera teorier som sedan kan jämföras med resultatet av studien. Ett deduktivt arbetssätt gör att forskningsprocessen bibehåller en hög grad av objektivitet genom att befintlig teori används, eftersom resultatet då blir mindre påverkat av den enskilde forskarens subjektiva uppfattningar. Enligt Bryman och Bell (2011) fokuserar en induktiv metod i första hand på verkliga observationer som sedan kan jämföras med de teorier som finns, detta förekommer ofta när teorin inom området är begränsad. Genom att använda ett induktivt tillvägagångssätt skapas teorin utifrån resultatet av genomförda observationer.

En abduktiv metod är en blandning av deduktiv och induktiv metod vilket innebär en kombination av teori och verkliga observationer för att komma fram till en slutsats (Patel & Davidson 2011). Empirin i denna uppsats analyseras utifrån en teoretisk referensram vilket innebär att studien som genomförs har en deduktiv karaktär (Bryman & Bell 2011). Utifrån den teoretiska referensramen analyseras sedan resultatet från studien och slutsatser dras utifrån befintlig teori.

### 2.3 Företagsval och produktgrupp

Rapportens fokus ligger i att identifiera åtgärder som kan minska eller hantera osäkerheter relaterade till inköpskvantiteter och anpassa dessa bättre mot kundefterfrågan inom återförsäljning av kläder. Urvalet skedde genom att Salming annonserade via handledaren att företaget hade intresse av att få ett problem med osäkerheter vid inköp analyserat. Studien begränsades till produktsegmentet lagkläder. Företagets produkter har väldigt olika karaktär vilket gör att resultaten av undersökningen påverkas av produktgruppen som studeras. För att möjliggöra en meningsfull analys av resultatet avgränsades därför undersökningen till en produktgrupp.

### 2.4 Intervju och dokumentation

En stor del av informationen som samlades in och användes som underlag för rapporten baserades på intervjusvar. Totalt genomfördes tre intervjuer, alla var drygt en timme långa. Intervjuobjekten hade ansvar inom områdena logistik, inköp och försäljning. Urvalet gjordes för att täcka in hela försörjningskedjan för att möjliggöra en helhetsbild över verksamheten. Intervjuer kan enligt Patel och Davidsson (2011) ha olika grad av strukturering och standardisering. Graden av standardisering avgörs av hur förberedda frågorna är vid intervjutillfället. Graden av strukturering bestäms av det svarsutrymme som lämnas till respondenten. Den första intervjun som genomfördes kan beskrivas som ostrukturerad med en låg grad av standardisering. Intervjun gjordes vid ett inledande möte med Salmings business controller och logistics manager för att bilda en helhetsuppfattning om företaget. Målet med intervjun var att identifiera problemområden inom försörjningskedjan och inköpsfunktionen. Genom att använda en låg grad av strukturering ökar möjligheterna att fånga upp respondenternas verkliga uppfattning av situationen (Bryman & Bell 2011).

De två efterföljande intervjuerna som genomfördes kan enligt Patel och Davidsson (2011) beskrivas som semistrukturerade med låg grad av standardisering. Vid det andra intervjutillfället deltog samma personer som vid det första intervjutillfället. Tillfället byggde vidare på intervjutillfälle nummer ett och behandlade frågor av operationell karaktär. Det tredje intervjutillfället fokuserade på leverantörskontakter och kundkontakter. Deltagande på mötet var business controller, inköpare och säljare. Frågorna presenterades i förväg för

respondenten och följdes upp med kompletterande frågor vid intervjutillfället. Frågorna som ställdes i de två semistrukturerade intervjuerna återfinns i bilagorna 1 och 2.

Dokumentation är ett viktigt moment vid en intervju och för att kunna återge vad som sagts behöver samtalen sammanställas på ett tillförlitligt sätt. Ett tillvägagångssätt för att återge vad som sagts vid ett intervjutillfälle är att spela in samtalet. Bryman och Bell (2011) menar att inspelning av en intervju resulterar i att mer fokus kan ägnas åt att ställa följdfrågor istället för att föra noggranna anteckningar. Tillvägagångssättet bidrar också till att materialet kan lyssnas av flera gånger, att forskarens subjektiva uppfattningar kan begränsas och att det blir enklare att koppla ett uttalande till en specifik person. Med godkännande från berörda personer på Salming spelades därför intervjuerna in.

Intervjuer som spelas in möjliggör också transkribering, vilket beskrivs av Bryman och Bell (2011) som en mycket tidskrävande process. Det gäller särskilt vid intervjuer med flera personer eftersom människor har en tendens att prata i mun på varandra, vilket försvårar transkriberingen. Intervjuerna transkriberades inte eftersom metoden ej ansågs tillföra tillräckligt med värde för att motivera tidsåtgången. Inspelningarna har däremot lyssnats av flera gånger av båda författarna och anteckningar har förts vid varje tillfälle för att säkerhetsställa att intervjuerna återgavs på ett korrekt sätt.

## 2.5 Enkät

En enkät har enligt Patel och Davidsson (2011) en hög grad av standardisering och strukturering. Fasta svarsalternativ möjliggör insamlandet av kvantitativ data. Enkäten genomfördes för att skapa en heltäckande bild av försörjningskedjan, med fokus mot att kontextualisera distributörernas förutsättningar och preferenser i försörjningskedjan. Enkäten delades ut till Salmings distributörer vid en kundkonferens den 27 april 2017. Det deltog 20 olika distributörer och enligt Salming stod dessa för cirka 90 procent av den totala försäljningen av lagkläder. Totalt 17 stycken distributörer besvarade enkäten, tre stycken valde att ej besvara den. Svarsfrekvensen för undersökningen blev därmed 85 procent. Enkäten bestod av sju frågor. Fem av dessa skulle besvaras på en skala mellan 1 till 5, där 1 motsvarar svaret dåligt och 5 motsvarar svaret mycket bra. Enkäten återfinns i bilaga 3. Kundkonferensen var ett unikt tillfälle att samla in data från ett stort antal distributörer. Frågorna som inkluderades i enkäten täckte därför ett brett område, eftersom möjligheten att

komplettera datamaterialet var begränsad. Enkäten innehöll därför några frågor som i slutändan hamnade utanför ramen för rapporten. Dessa frågor presenteras därmed inte i rapporten.

## 2.6 Tillförlitlighet

Bryman och Bell (2011) skriver att de tre viktigaste kriterier för forskning inom företagsekonomi och management är reliabilitet, validitet och replikerbarhet. Dessa presenteras mer ingående nedan.

### 2.6.1 Reliabilitet

Ett mått som används för att mäta metodens tillförlitlighet och därmed hur väl tillvägagångssättet hanterar påverkan från slump är reliabilitet, där en hög reliabilitet innebär en hög tillförlitlighet och att resultatet från studien är stabilt (Patel & Davidson 2011). Det finns olika begrepp som är viktiga vid mätning av reliabilitet och två av dessa presenteras nedan.

Stabilitet innebär enligt Bryman och Bell (2011) att respondenternas svar inte fluktuerar i någon större utsträckning. Det enklaste sättet att mäta detta är att intervjua eller genomföra undersökningen två gånger för att se om resultatet skiljer sig åt. Om stabiliteten är god bör resultatet inte skilja sig mellan undersökningarna. På grund av tidsbegränsningen för detta arbete kommer intervjuerna med anställda på Salming inte att upprepas, vilket gör att stabiliteten ej kommer att kontrolleras för.

Ett annat begrepp är interbedömarreliabilitet, som handlar om subjektiva bedömningar (Patel & Davidson 2011). Författarna ger rådet att flera personer bör närvara vid intervjuer för att minska subjektiva bedömningars påverkan och ett mått på interbedömarreliabilitet kan beräknas genom att studera skillnaden mellan de olika personernas bedömningar. Vid intervjutillfällena i denna uppsats kommer två personer närvara vid varje tillfälle vilket talar för en god reliabilitet.

### 2.6.2 Validitet

Bedömning av hur väl ett instrument mäter något som det är avsett att mäta kallas validitet. Validitetsbegreppet innefattar till exempel hur väl undersökningen som genomförs faktiskt

svarar på forskningsfrågan. Måttet kan också relateras till reliabilitet, är måttet ej reliabelt kan det inte heller vara ett mått med hög validitet. (Bryman & Bell 2011)

Inom kvalitativ forskning görs ofta en uppdelning mellan intern och extern validitet (Lecompte & Goetz 1982). Vidare menar de att intern validitet innebär att det finns en överensstämmelse mellan forskarens observationer och den teoretiska referensramen. Extern validitet avgör hur generaliserbart resultatet av undersökningen är (Bryman & Bell 2011). I studien har vetenskapliga artiklar från databaser som finns tillgängliga via Göteborgs universitet utnyttjats för att bilda en uppfattning om problematiken som finns inom forskningsområdet. Den teoretiska referensramen användes sedan för att utforma en inom området relevant frågeställning. Den interna validiteten i undersökningen anses av författarna vara god eftersom den teoretiska referensramen stämmer väl överens med de observationer som gjorts vid undersökningen. Den externa validiteten anses vara låg, mycket beroende på att undersökningen baseras på en fallstudie, varpå urvalet blir begränsat.

### 2.6.3 Replikerbarhet

Ett mått som också är intressant att undersöka är studiens replikerbarhet, det vill säga möjligheten att upprepa arbetet. Detta är viktigt eftersom resultatet av en studie kan kontrolleras med hjälp av andra studier som undersöker samma frågeställning. Både metod för undersökningen och de frågor som använts vid intervjuer och enkäter redovisas, vilket innebär att möjligheterna att upprepa studien är goda. Det faktum att en fallstudie ligger till grund för resultaten gör dock att resultaten kan variera om undersökningen skulle genomföras på ett annat företag. (Bryman & Bell 2011)

### 2.7 Forskningsetiska aspekter

Balansen mellan allmännyttan forskningen ger upphov till och intrånget den gör i en individs integritet måste vara balanserad för att forskningen ska kunna anses vara etiskt korrekt (Patel & Davidson 2011). Bryman och Bell (2011) skriver att hänsyn till frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet är något som bör tas för att forskningen ska vara etiskt korrekt. De beskriver också fem exempel på principer som en uppsats bör ta hänsyn till för att beakta de etiska aspekterna. Dessa fem är:

- Informationskravet, som handlar om att forskaren ska informera inblandade personer om undersökningens syfte och arbetsgång.
- Samtyckeskravet, som innebär att medverkande personer ska vara medvetna om att deltagandet är frivilligt.
- Konfidentialitetskravet, som syftar på att uppnå en hög grad av säkerhet gällande känsliga uppgifter.
- Nyttjandekravet, som handlar om att insamlade uppgifter bara ska användas för det aktuella forskningsändamålet.
- Falsa förespeglningar, som handlar om att ingen falsk eller vilseledande information ska ges till undersökningspersonerna.

Syftet med rapporten har presenterats för berörda personer på Salming och de har även blivit informerade kring hur arbetsgången för rapporten kommer att se ut. Informationskravet anses således vara uppfyllt. Respondenterna blev informerade om vad materialet som samlades in vid intervjutillfällena skulle användas till. Det innebär att hänsyn till principen om samtycke samt att ej delge falska förespeglningar tagits.

Vid tillfället som enkäten genomfördes framgick det tydligt att deltagande var frivilligt, alla respondenter blev informerade kring villkoren för undersökningen innan de själva fick avgöra om de skulle svara på enkäten. Det innebär att hänsyn till samtyckesprincipen har tagits även vid detta moment.

En del av den information som överlämnades från Salming kom med villkoret att det inte specifikt kunde presenteras i rapporten. Villkoret gällde exempelvis försäljningsstatistik. Hur det konfidentiella materialet skulle hanteras diskuterades vid det inledande mötet med respondenterna på Salming. Under intervjuerna klargjordes också att den information som intervjuerna gav upphov till enbart skulle användas inom ramen för studien.

## 2.8 Källhantering

Information kan delas upp i två kategorier, primärkällor och sekundärkällor. Skillnaden mellan dessa två är närheten till informationslämnaren. Primärkällor kännetecknas av att vara information som kommer från en direkt källa, som till exempel förstahandsrapportering och observationer. Den andra kategorin, sekundärkällor, innebär istället att information återges



genom exempelvis en akademisk artikel eller bok. I den här uppsatsen kommer båda dessa källor att användas. (Patel & Davidson 2011)

Uppsatsen kommer att till stor del baseras på primärdata som samlats in genom intervjuer. Genom att intervjua utvalda personer inom företaget kartlades företagets försörjningskedja och inköpsprocess för att kunna identifiera osäkerheter förknippade med dessa. Utöver intervjuer med personer på företaget undersöktes kundsidan med hjälp av en enkät som återfinns i bilagorna under rubriken kundundersökning. Valet att studera kundsidan med hjälp av en sådan metod beror på att ett större antal kunder kunde undersökas inom tidsramen för arbetet. Dessutom blir resultatet enklare att dra slutsatser kring då svarsutrymmet begränsas.

Sekundärkällor användes också i stor utsträckning i uppsatsen. Genom att leta upp relevanta teorier inom området har en övergripande bild av ämnet skapats. Teorier som identifierats är framförallt kopplade till hantering av osäkerheter inom försörjningskedjan. Informationen har hämtats från olika databaser som funnits tillgängliga via Göteborgs Universitetsbibliotek samt från relevant kurslitteratur som använts i tidigare kurser på universitet. Google Scholar och Google är andra sökmotorer som använts.

Källkritik handlar om att utvärdera en källas giltighet och förhålla sig kritisk till de källor som nyttjas (Patel & Davidson 2011). Av de källor som används i rapporten är majoriteten skrivna under 2000-talet vilket talar för att forskningsresultaten som presenteras är aktuella. De artiklar som är publicerade innan 2000-talet ansågs ha tillräcklig stor relevans för att vara med i studien eftersom de är refererade till i nyare artiklar och därmed fortfarande har relevans inom forskningsområdet. Artiklarna som används i den teoretiska referensramen är referensgranskade, vilket talar för att tillförlitligheten för dessa källor är god.

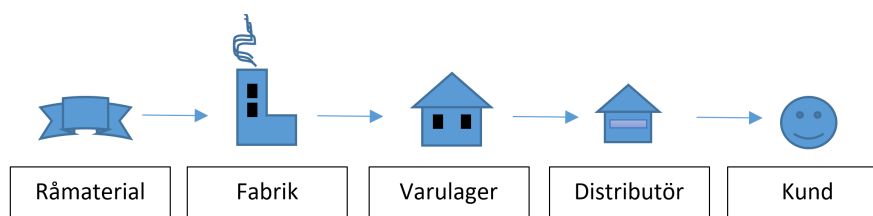
### 3. Teoretisk referensram

I avsnittet presenteras den teoretiska referensram som utgör grunden för uppsatsen. Inledningsvis beskrivs försörjningskedjan och osäkerheterna kopplade till denna, därefter presenteras teorier om prissättning, flexibilitet och bullwhipeffekten. Avslutningsvis redogörs det för teorier kring leverantörer och kundrelationer.

#### 3.1 Supply chain management

Supply chain management är styrningen av alla aktiviteter, information och ekonomiska resurser som är kopplade till flödet av varor och tjänster. Styrningen sker över hela försörjningskedjan, det vill säga från leverantör till slutkund och innefattar också kontroll över relationen till leverantörerna. (Van Weele 2012)

Utvecklingen inom transport och kommunikationsteknologi har ständigt gått framåt och medfört ett högre krav från kunder, vilket gjort att företag riktar ett allt större fokus på optimering av försörjningskedjan. I den vanligaste typ av försörjningskedja köps råmaterial in för produktion i en fabrik och sedan skickas den färdigproducerade varan till ett lager för att därefter transporteras vidare till en distributör eller till slutkund. Eftersom många försörjningskedjor består av många olika steg och involverar flera parter så måste interaktionen mellan dessa tas i beaktning för att kunna minska kostnader och förbättra servicenivån. (Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi 2008)



Figur 1 Illustration över en försörjningskedja

Antalet inblandade parter i försörjningskedjan har ökat över tid, vilket har medfört att hanteringen av den blivit allt mer komplex (Christopher & Lee 2004). Christopher, Lowson och Peck (2004) argumenterar för att organisationer som förlitar sig på prognoser ofta har svårare att hantera osäkerheterna som råder inom branschen. För att bemöta osäkerheterna

inom denna bransch bör företag istället fokusera på att skapa en flexibel organisation och försörjningskedja.

### 3.2 Osäkerheter och risker i försörjningskedjan

Osäkerheter kan uppstå på många ställen i en försörjningskedja. Osäkerhet används ibland synonymt med risk, men osäkerhet kan ses som ett bredare begrepp då de inkluderar både negativa och positiva utfall (Ritchie & Brindley 2007). Begreppet risk kommer således i fortsättningen användas för att beskriva negativa utfall och osäkerhet när utfallet inte nödvändigtvis behöver vara negativt.

Företag blir riskexponerade på grund av de osäkerheter som råder inom en försörjningskedja. Dessa risker kategoriserar Simchi-Levi och Kaminsky (2008) som Unknown-Unknown och Known-Unknown risker. Unknown-Unknown risker är sådana risker som ej kan identifieras i förväg. Exempel på sådana risker är naturkatastrofer och terroristattacker. Risker som inte kan förutses kan hanteras genom överkapacitet, snabb respons och flexibilitet. Då de inte går att förutse dessa risker blir försörjningskedjan det som avgör hur väl en sådan risk kan hanteras. Unknown-Known risker är sådana risker som kan kvantifieras och planeras för, eftersom det går att uppskatta de effekter som risken ger upphov till. I kategorin kan risker såsom operationella problem och prognosfel placeras. Risker som kan förutses och kvantifieras möjliggör strategiska val kring hur riskerna ska hanteras.

Enligt Christopher, Lowson och Peck (2004) är en ledtid på cirka nio månader från beställning till leverans ej ovanligt för företag som arbetar med kläder. Sådana långa ledtider gör att brist eller överskott alltid är ett möjligt utfall i försörjningskedjan och signifikanta lagerkostnader kan uppstå på grund av inkurans skapad av den långa ledtiden. Den långa ledtiden kan inte enbart förklaras med tillverkningstid och transporttid och mycket av tidsåtgången går åt till andra aktiviteter. Vid tillverkning som sker utomlands går exempelvis mycket tid åt för dokumentation, konsolidering av produkter och tullhantering vilket gör att tiden från orderläggning till att varan kan levereras blir lång.

Kostnadsminimering kan ses som den underliggande trenden som styr utvecklingen åt det beskrivna hållet. Företag fokuserar ofta först på att minimera produktionskostnader. När dessa kostnader minimerats byter de fokus mot en annan kostnad, exempelvis transportkostnad. Den

tydliga fokuseringen på en specifik kostnad innebär att helheten förbises. Detta är i slutändan kontraproduktivt eftersom den totala kostnaden för försörjningskedjan ej tas i beaktning. Kostnader för överproduktion, rabatter och lagerkostnader bör också tas i beaktning för att den totala kostnaden för försörjningskedjan ska kunna utvärderas. (Christopher, Lawson & Peck 2004)

Osäkerheter kan enligt Simangunsong, Hendry och Stevenson (2012) hanteras på två olika sätt. Det går att reducera osäkerhet genom att adressera det grundläggande problemet. Vid fluktuerande efterfrågan kan exempelvis en lämplig prissättningsstrategi minska osäkerheten för efterfrågan. Det går också att acceptera osäkerheten men anpassa sig efter den för att minimera dess effekt. Detta kan göras via exempelvis bättre tekniker för prognostisering. Källan för osäkerheten kvarstår men effekten av den minimeras i och med mer precisa prognoser. Båda tillvägagångssätten minskar osäkerheten i försörjningskedjan men osäkerheterna kan hanteras på olika sätt beroende på hur ett företag väljer att hantera situationen.

Risker kan inte alltid förhindras och åtgärder mot en risk leder ibland till ökad riskutsatthet för en annan. Wang (2007) beskriver en inköpssituation där någon risk kommer uppstå oberoende på hur inköpsbeslutet hanteras. Senare orderläggning innebär att mer information hinner inväntas och osäkerheten för efterfrågan minskar därmed. Dock leder en senareläggning av ordern till att risken för att produkten inte anländer i tid ökar. Företag står alltså inför två valmöjligheter vid inköpsbeslutet, beställa tidigare för att minska risken för brist eller invänta mer information för att minska risken att missbedöma efterfrågan av produkten, dock med en ökad risk för brist.

### 3.3 Postponement

Ett sätt att reducera osäkerheten kring efterfrågan är att senarelägga differentieringen av en produkt. Detta brukar kallas Postponement och innebär att produkterna delas in i produktfamiljer som sedan differentieras när mer information finns tillgänglig från marknaden. Genom ett sådant tillvägagångssätt kan produktion baseras på aggregerade prognoser, vilket gör att prognosens tillförlitlighet ökar. (Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi 2008)

En teknik som kan användas för att senarelägga differentieringen vid produktion av kläder är sublimering. Sublimering är en process där ett ämne i fast form övergår till gasform utan att passera flytande form (Allt om Vetenskap 2015). Detta kan utnyttjas av speciella färgskrivare för att trycka motiv på kläder (Allt om Vetenskap 2004). Eftersom färgen är i gasform vid trycktilfället ligger trycket integrerat i klädernas fibrer (Click it 2009). Därmed kan kläderna anpassas först efter att efterfrågan är känd.

### 3.4 Prissättningsstrategi som möjliggör kontroll av efterfrågan

Enligt Simchi-Levi, Kaminsky och Simchi-Levi (2008) beror efterfrågan av en produkt ofta till stor del på produktens pris. Om produktens pris ökar så minskar i regel efterfrågan, samma samband gäller även åt motsatt håll. Priskänsligheten hos kunder kan däremot variera stort mellan olika produktgrupper. Fleischmann, Hall och Pyke (2004) menar att under de senaste åren har möjligheten att mäta och övervaka hur mycket en prisförändring påverkar försäljningskvantiteten ökat eftersom tillgång på information om kunderna och deras preferenser också ökat. Detta har skapat möjligheter för företag att konkurrera genom att använda en lämplig prissättningsstrategi.

Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi (2008) beskriver att en differentieringsstrategi är att genom prissättning segmentera kunderna. Målet med strategin är att varje kund ska betala optimalt pris. Strategin bygger på att olika kunder har olika priskänslighet. Ett pris som är fast och tillämpas på alla kunder medför att företaget går miste om potentiell vinst. Konsumenter som är mindre priskänsliga hade köpt produkten även vid ett högre pris, ett fast pris begränsar därför de potentiella intäkter ett företag skulle kunna generera. Genom att tillämpa strategin kan företaget öka vinsten eftersom de av vissa kunder kan få ett högre pris för sina produkter. Ferrera, Oyarzún och Veraa (2012) påvisar att risker som variation i efterfrågan kan ge upphov till kan reduceras på bekostnad av den förväntade intäkten produkten kommer att generera. Det innebär att prissättning är ett verktyg som kan användas för att minska de risker som är förknippade med osäkerhet i efterfrågan. Enligt Simchi-Levi, Kaminsky och Simchi-Levi (2008) kan differentiering också göras genom att basera priset på tid. Genom detta tillvägagångssätt kan olika priser sättas utifrån exempelvis leveranstid, det vill säga ett högre pris tas för att erbjuda en kortare leveranstid till kunden.

Genom att erbjuda olika versioner av en produkt kan företag också skapa prisdifferentiering. Det kan exempelvis vara två produkter som är lika varandra i stor utsträckning, med enbart en liten detalj som skiljer dem åt vilket gör att priset blir avgörande för vilken produkt slutkunden inhandlar. Priset för tillverkning av en produkt är oftast mycket lägre än försäljningspriset. Genom att prissätta varianterna olika fångas en större del av den totala efterfrågan upp eftersom priskänsligheten bland konsumenterna är olika, resultatet blir ökad försäljning. (Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi 2008)

### 3.5 Flexibilitet i försörjningskedjan

Lee (2004) skriver att många företag konkurrerar på marknader som karaktäriseras av stora variationer och osäkerheter i efterfrågan. Osäkerheterna medför att förmågan att anpassa försörjningskedjan efter marknaden och möjliggöra snabb respons vid förändringar är viktigt. Flexibilitet blir därför en faktor företag kan hänsyn till för att skapa konkurrenskraft. Målet med en flexibel försörjningskedja är att kunna reagera både snabbt och kostnadseffektivt vid marknadsförändringar. Utmaningen för företag som arbetar med kläder blir alltså att identifiera och implementera strategier som minimerar kostnaderna i försörjningskedjan, men samtidigt gör den flexibel för att kunna hantera marknadens osäkerheter (Wadhwa, Saxena & Chan 2008). Chan, Ngai och Moon (2017) beskriver produktionsflexibilitet som en typ av flexibilitet som syftar på ett företags förmåga att tillverka produkter av acceptabel kvalitet med hänsyn till stora förändringar i efterfrågan och omvärlden. Denna typ av flexibilitet har en stark positiv påverkan på försörjningskedjans totala flexibilitet, vilket sin tur har en stor påverkan på företagets prestation.

Enligt Tachizawa och Thomsen (2007) finns det en strategi företag kan använda för att öka flexibiliteten i ett företags försörjningskedja. Strategin kallas improved supplier responsiveness och går ut på att förbättra flexibilitet leverantörernas processer. Flexibilitet kan exempelvis involvera processer inom tillverkningen som möjliggör att leverantörerna på ett effektivt sätt kan genomföra snabba förändringar i produktionen för att effektivt kunna ställa om till nya produktionskvantiteter. Single sourcing är den strategi som är mest lämplig när ett företag arbetar med improved supplier responsiveness.

### 3.6 Bullwhipeffekten och dess effekt på en volatil marknad

Bullwhipeffekten är den ökade variationen som uppkommer i en försörjningskedja när förflyttning sker uppströms (Lee, Padmanabhan & Whang 1997). Det finns många faktorer som bidrar till ökad bullwhipeffekt. Två av dessa presenteras nedan.

Den första faktorn är prognostisering av efterfrågan. Uppskattning av efterfrågan genom prognos bidrar till en ökad variation i försörjningskedjan eftersom prognosen baseras på historisk data, som nödvändigtvis inte stämmer överens med den verkliga efterfrågan. Variationen sker antingen på grund av upplevd förändring av efterfrågan alternativt att efterfrågan faktiskt förändras. (Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi 2008)

Den andra faktorn som bidrar till uppkomsten av bullwhipeffekt är ledtid. Längre ledtider innebär ökad variation. Det finns åtgärder som minskar den variation som ledtiden ger upphov till. Effektivt informationsutbyte kan ses som en av åtgärderna, en annan åtgärd är ledtidsreduktion. I en studie av Agrawal, Sengupta och Shanker (2009) visar resultatet att ledtidsreduktion är den mest effektiva åtgärden för att minska bullwhipeffekten.

Enligt Christopher och Holweg (2011) ses variation ofta som ett hot inom managementlitteratur och den traditionella lösningen på problemet är åtgärder som avser minska variationen genom kontroll. Många av de operationella åtgärder som avser minska variationen som exempelvis långsiktiga prognoser och strategiska initiativ såsom specialutformade kontrakt har alla målet att minska variationen och därmed dämpa konsekvenserna av bullwhipeffekten. Kontroll beskrivs som lösningen på problemet och vid stabila förhållanden är det svårt att ifrågasätta de positiva effekterna kontroll har på lönsamheten i ett företag. I en volatil miljö resulterar dock dessa åtgärder i en stel försörjningskedja. Kontrollåtgärder riskerar vid sådana förhållanden att förstärka variationen snarare än att dämpa den och desto mer variation som finns för de ingående parametrarna desto mindre effektiva tenderar kontrollmodellerna att bli. Tillämpandet av en dåligt anpassad prognosmodell riskerar dessutom att bidra till att bullwhipeffekten blir än mer påfallande. Valet av prognosmodell blir alltså avgörande för hur framträdande effekten blir (Chiang, Lin & Sureshb 2016). Minskat beroende av prognoser kan dock minska osäkerheten för hela försörjningskedjan (Christopher & Peck 1997).

### 3.7 Utfallet av sourcingstrategin

Doyle, Moore och Morgan (2006) påvisar att förmågan att anpassa sig till marknaden till stor del beror på hur leverantörernas försörjningskedja ser ut och vilken relation som finns mellan parterna. För effektiva inköp krävs utvecklade relationer mellan leverantör och kund för att båda parter ska kunna dra nytta av relationen (Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi 2008). Van Weele (2012) menar att beroende på vilken relation ett företag vill ha med sina leverantörer måste en lämplig sourcingstrategi väljas. För en oberoende relation använder företag sig av multiple sourcing och för partnerskap är single sourcing den dominerande strategin. Leverantörsbasen, alltså antalet leverantörer ett företag har, avgör hur beroendet mellan leverantör och kund ser ut och bestämmer därför i stor utsträckning hur relationen mellan parterna ser ut.

Single sourcing kan betraktas som en reduktionsstrategi, där hög flexibilitet och kostnadsreduktion kan uppnås genom ett nära förhållande mellan kund och leverantör (Brierly 2002). När alla inköp görs från en leverantör blir det ofta möjligt att förhandla fram bättre villkor då volymerna ökar (Ellram & Billington 2001). Besparingen kommer på bekostnad av ökad riskutsatthet mot marknaden, där företag sätter sig i en beroendeställning till en enskild leverantör (Faes & Matthyssens 2009). Dock möjliggör single sourcing en djupare relation mellan leverantör och kund, vilket ofta leder till en större flexibilitet inom företaget då leverantören är närmare knuten till köparen (Van Weele 2012).

Multiple sourcing skapar enligt Faes & Matthyssens (2009) ett oberoende från leverantörerna och minskar riskutsattheten mot marknaden och motverkar därmed ett av de största problemen med single sourcing. Leverantörerna får konkurrera med varandra och lägre priser kan därmed uppnås även med multiple sourcing som strategi, där en högre leverantörsflexibilitet kan bibehållas när flera leverantörer används för en enskild produkt. Dock utvecklas ingen djupare relation mellan köpare och leverantör och möjligheten att ställa krav på leverantören blir begränsade då leverantören inte heller blir beroende av köparen (Van Weele 2012).



### 3.8 Kundrelation

Kundvärde är ett mått på företagets förmåga att bidra med något till sina kunder och baseras på alla produkter och tjänster som företaget erbjuder kunden (Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi 2008). Zhang, Liang och Wang (2016) beskriver ett företags förmåga att förutse kundernas framtida preferenser som en avgörande faktor för företagets fortsatta framgång. De definierar också kundernas livstidsvärde som det nuvarande värdet av framtida kassaflöden kopplade till den specifika kundrelationen. Det är dock inte bara företagets produkter och tjänster som avgör ett kundvärde utan kundens totala uppfattning om relationen till företaget har en stor betydelse, särskilt på lång sikt (Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi 2008). Framgångsrika företag strävar ofta efter att skapa goda relationerna till deras kunder och genom relationen skapa konkurrensfördelar (Soltani & Navimipour 2016).

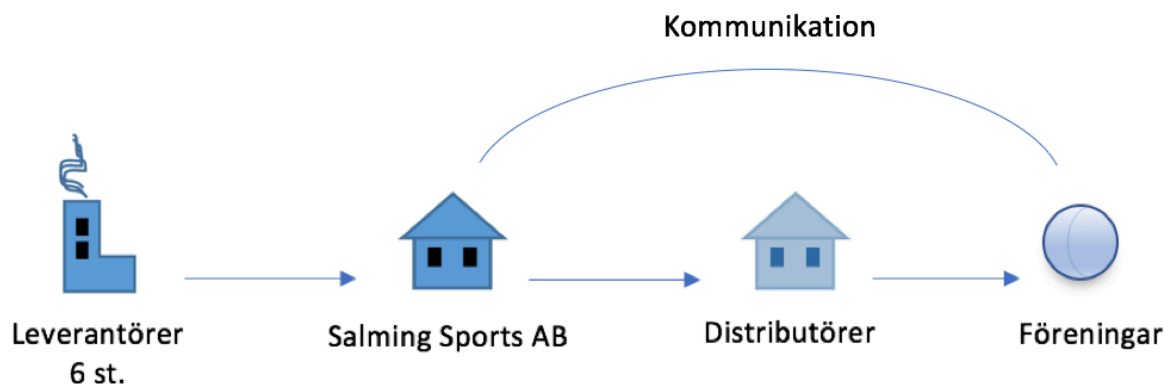
En långsiktig relation till en kund innebär i regel att kunden är nöjd med företagets prestation och en trogen kund ökar ofta på sikt volymen på sina inköp hos företaget. På längre sikt har en hängiven kund också en större tendens att rekommendera företaget till nya potentiella kunder, vilket också kan skapa ett värde för företaget. Ett annat exempel på fördelar med långsiktiga relationer till kunder är att de kan betala ett högre pris än nya kunder eftersom de är nöjda med företagets erbjudande och därmed i mindre behov av rabatter och liknande som ofta används av företag för att förvärva nya kunder. Alla dessa faktorer ökar nuvärdet av en befintlig kundrelation (Ang & Buttle 2006). Lindegren, Robert, Roderick och Buchanan-Oliver (2000) uppskattar att kostnaden för att förvärva en ny kund är tio gånger dyrare än att behålla en gammal. De beräknar dessutom att kostnaden blir cirka 16 gånger dyrare för att en ny kund ska bli lika värdefull som en existerande kund, enligt faktorer som beskrivs ovan.

## 4. Resultat

Resultatet baseras på tre intervjuer med totalt fem personer på Salming samt en enkätundersökning med företagets distributörer. Inledningsvis presenteras Salmings försörjningskedja. Detta följs upp av en tidslinje över viktiga moment och tidpunkter vid lansering av en kollektion. Därefter redogörs det för produktgruppen lagkläder och avslutningsvis beskrivs Salmings relation till leverantörer och kunder.

### 4.1 Salmings försörjningskedja

Salming har ingen egen produktion utan använder leverantörer som producerar varorna. Produktionen sker i Asien och fabrikenas kapacitet delas med flera kunder. Enligt inköpsavdelningen har fabriken ofta ledig kapacitet, vilket skapar en flexibilitet vid beställningar under säsong.

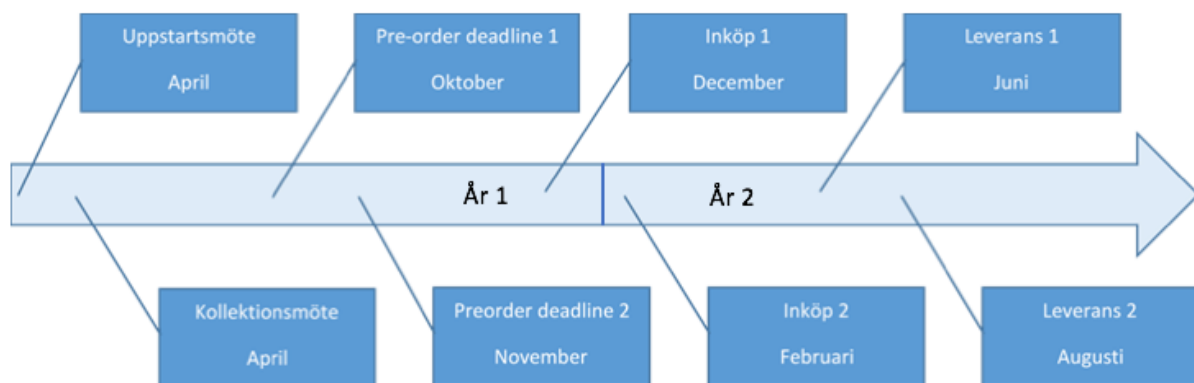


Figur 2 Försörjningskedja för lagkläder på Salming.

Salmings distributörer finns i många länder och produkterna säljs på en global marknad. Distributörerna försörjer sina egna marknader och det är via distributörerna som en stor del av Salmings försäljning mot slutkund sker. Dock kontaktar representanter från Salming ofta föreningar för att diskutera produkterna, försäljningen sker sedan via distributör.

## 4.2 Tidslinje

Nedan presenteras en tidslinje över utvalda moment under ett verksamhetsår. Tidslinjen inleds med ett uppstartsmöte år ett och slutar med leverans av kollektionen nästkommande år.



Figur 3 Illustration över tidslinjen på Salming.

Från uppstarten av en kollektion tar det drygt ett år innan den lanseras till slutkund och tiden från att en inköpsorder läggs tills varan levereras till centrallagret i Göteborg är cirka sex månader. Uppstartsmötet sätter tidsramar för vad som ska göras under året. Planering kring vad som ska ske vid vilket tillfälle fastställs. Kollektionsmötet sker strax därefter. Hela säsongens kollektion kontrolleras för att få en överblick kring hur sortimentet kommer att se ut.

## 4.3 Pre-order och prognos

Pre-order deadline är den tidpunkt som en distributör ska ha lagt sin beställning för att säkerhetsställa leverans vid första leveranstillfället. Tillfället är satt till ett bestämt datum men historiskt sett har deadlinen ofta skjutits framåt i tiden för att möjliggöra att fler pre-orders läggs innan inköpen genomförs. Beställningar som läggs av distributörer innan pre-order deadline är billigare än beställningar lagda efter deadline. Erbjudandet kommer med villkoret att Salming ej ska behöva lagerhålla produkten, vid leverans i juni ska distributören själva kunna lagerhålla produkten för att erhålla det lägre priset. Salming rättfärdigar ett lägre pris med att riskutsattheten minskar om beställningen från distributör inkommer innan inköpet görs hos leverantör. Pre-ordern är bindande och eftersom inköpet inte gjorts vid pre-order deadline kan ordern ses som "säker" då den garanterat kommer att säljas till kund.

Problematiken med okänd efterfrågan elimineras därmed när en pre-order är lagd. Dessutom gör upplägget att Salmings kostnader för lagerhållning minskar.

Andelen produkter som säljs till kunderna på pre-order uppgår till ca 16 % av Salmings totala försäljning. Det innebär att resterande försäljning baseras på prognoser. Eftersom ledtiderna är långa vet inköparna att utfallet från prognoserna kommer skilja sig från verklig efterfrågan. Produkter som är känsliga för brister beställs därför med större säkerhetsmarginal. En förhoppning hos Salming är att öka andelen pre-orders för att minska osäkerheterna kring efterfrågan.

Prognoser görs utifrån föregående års data där en justering görs för hur försäljningen väntas öka. Vid introduktion av en ny kollektion används data från kollektionen som ersätts, när en prognos över den förväntade försäljningen ska göras. Justeringen av föregående års data baseras främst på en subjektiv bedömning. Eftersom antalet pre-orders utgör en så pass liten del av den totala försäljningen är det svårt att förutse försäljningen baserat på pre-order data. Ledtiden från beställning till leverans gör dessutom att perioden som behöver prognostiseras är så lång att det är svårt att uppskatta vad som kommer säljas under nästa säsong.

#### 4.4 Salmings inköpsprocess

Inköpsprocessen inleds först när Salmings sortiment är fastställt. En prisförfrågan skickas ut till leverantörer som återkommer med prisförslag. En förfrågan skickas ibland ut till flera olika leverantörer men oftast skickas den ut till en specifik leverantör som Salming vet har kompetens för att tillverka produkten. Prisförslaget utvärderas sedan och produkternas design kan ändras för att uppnå ett pris som är acceptabelt utifrån de marginaler produkten ska ha. Processen som beskrivs gäller för nya produkter. Direkta återköp görs direkt från den leverantör som ansvarar för att tillverka produkten. Vid inköpet kollar inköpare på befintligt lagersaldo och tar hänsyn till förväntad lageravtappning under ledtid när en inköpsorder läggs.

Från tillfället ordern är lagd tar det sedan en till två veckor för att få en bekräftelse och ett preliminärt leveransdatum. Leveransdatumet är sedan sex månader från att beställningen blev lagd. Inköpsavdelningen beskriver också att antalet beställningar som de gör per år har ökat i takt med att inköpskvantiteten ökat, från att enbart ha gjort inköp med leverans en gång per säsong kan de nu beställa så att leveranser kommer tre gånger per säsong.

#### 4.5 Ledtidsreduktion

Ett alternativ som kan användas för att minska ledtiderna på företagets produkter är att använda sig av processen Salming kallar sublimering. Sublimering är en process där färg, logotyp och namn trycks på ett vitt plagg utifrån kundens önskemål och design. Fördelarna med sublimering är att ledtiden bara är fyra veckor från orderläggning till leverans, jämfört med en ledtid på sex månader vid produktion i Asien. Eftersom sublimering tillverkas efter kundorder så minskar också riskerna som är kopplade till att köpa in mot långsiktiga prognoser. Den största nackdelen med sublimering är att produktionskostnaden är ungefär dubbelt så hög jämfört med produktion i Asien. Inköpsavdelningen beskriver de långa ledtiderna som det största problemet vid inköp under säsong men att de kan åtgärdas genom att vissa produkter produceras i Europa genom processen sublimering.

#### 4.6 Lagkläder

De vanligaste produkterna som förknippas med lagkläder är tröjor och byxor som används vid matcher, men produktkategorin innehåller också strumpor, overaller och tröjor. Salmings sortiment av lagkläder fokuserar främst på handboll och innebandy och totalt har de cirka 30 olika modeller som i sin tur består av ett stort antal färger och storlekar. Ett exempel på detta är produkten Salming Rex Jersey Sr/Jr, som är en matchtröja vilken erbjuds i elva färger och elva storlekar. Mängden färger och storlekar gör det enligt Salming komplext att förutse efterfrågan hos konsument och därmed också svårt att bestämma inköpskvantiteten.

Produktlivslängden för lagkläder är cirka tre till fyra år vilket gör att produkterna går att lagrhålla under kortare perioder utan att det påverkar försäljningspriset. Dock är lageruppbyggnad något Salming vill undvika för att inte binda upp kapital i lager. Inköpsavdelning uttryckte särskild oro gällande lageruppbyggnad av produkter som säljs i mindre kvantiteter. Konsumenterna förväntar sig att produkten inte förändras under kollektionens livslängd, vilket gjort att Salming köper in produkten hos samma leverantör under dess livslängd. Segmentet är prispressat och inköp av större volymer är fördelaktigt för inköpspriset. Vissa färger, exempelvis svart och vitt, säljs i mycket större volymer än andra färger och lageromsättningen på sådana produkter är mycket större än för produkter med mer ovanliga färger. Riskerna att köpa in större volymer av produkter med färger som har hög omsättningshastighet anses därmed lägre. Försäljningspriset är detsamma för en produkt inom

samma produktklass oberoende av vilken färg den har och priset tar inte hänsyn till den risk det innebär att beställa in produkten.

#### 4.7 Leverantörsrelationer

Salming har flera leverantörer som de köper textilprodukter av, varav sex stycken är leverantörer inom produktsegmentet lagkläder. Samtliga leverantörer producerar olika produktvarianter inom segmentet och volymen som de producerar varierar mycket leverantörerna emellan. Vissa producerar enbart en specifik produkt, andra ansvarar för flera olika modeller. Eftersom volymerna per leverantör varierar så är relationerna mellan Salming och leverantör också olika beroende på vilken leverantör det gäller. Salming har en närmare relation med de stora leverantörerna än de mindre.

Salming upplever att kommunikation med de större leverantörerna, där kontakt sker på daglig basis, är bättre än kommunikationen med mindre leverantörer där kontakten är mer sporadisk. Kommunikationen som utbyts med leverantörerna handlar oftast om prispförhandlingar, produktkvalitet och diskussioner kring produktprover. En annan faktor som också styr hur regelbunden kommunikationen är med leverantörerna är vilken tid på säsongen det handlar om.

Volymen som köps in från en leverantör påverkar också vilka krav som Salming ställer på leverantören. En leverantör som producerar en stor volym har i regel ett större ansvar än en mindre leverantör. Ansvaret är framförallt kopplat till produktkvalitet, och ledtid. En större leverantör förväntas åtgärda eventuella problem som uppstår på grund av att leverantören felat. En mindre leverantör är svår att ställa samma krav på och vid problem är det svårare att lösa problemet. Skillnaden på vilka krav som går att ställa beskrivs vara kopplade direkt till inköpskvantitet. Maktförhållandet mellan Salming och leverantör är avgörande.

Leverantörerna tar däremot aldrig ansvar för mögelrisker som färdiga varor utsätts för om de måste lagras längre tid än normalt i fabriken. Risken för mögel är också anledningen till att fabriken inte lagerhåller något material, vilket är en bidragande orsak till Salmings långa ledtider.

#### 4.7.1 Leverantörsväl

Salming har en långsiktig relation med de flesta av deras leverantörer för att kunna bygga en stabil relation. Den senaste tiden har dock ett antal leverantörer byts ut på grund av kvalitets- och kommunikationsproblem. Processen att byta leverantör beskrivs som komplex och tidskrävande. Detta beror på att det är viktigt att produkterna inom lagkläder är identiska med varandra, eftersom ett lag inte vill ha matchtröjor med exempelvis olika nyanser av en färg. På grund av denna komplexitet är det svårt att byta leverantör under en produktlivscykel, vilket skapar ett beroende till nuvarande leverantör.

Produktgruppen lagkläder beskrivs som ett prispressat segment, vilket är en av de största anledningarna till att en stor del av produktionen sker i Asien där kostnaden för produktionen är låg. Produkterna inom segmentet är inte unika och det finns ett stort antal leverantörer att välja mellan. Valet av leverantör baseras till stor del på pris och inköpsavdelningen beskriver att faktorer som exempelvis tull kan vara avgörande vid val av leverantör eftersom det har en stor påverkan på inköpspriset. Salming försöker exempelvis vid sourcing av nya leverantörer att flytta mer produktion till Bangladesh, där tullavgiften enligt Salmings inköpare är 0 %.

#### 4.8 Försäljning till kunder

Försäljning av lagkläder sker kontinuerligt under året. Målet är att få klart mycket av försäljningen under hösten för att inköpen ska vara mindre osäkra men i realiteten kontrakteras kunder även långt efter inköpen av produkterna gjorts vilket gör att försäljningen sker utifrån ett prognostiserat lager. Inom produktgruppen lagkläder skrivs kontrakt med föreningar där det specificeras vad kunden kan förvänta sig att få in. Dessa är ofta på tre år, innehållet i kontraktet skiljer sig från förening till förening. Säljfunktionen har som uppgift att hantera befintliga kunder samt kontraktera nya. Kunden skriver kontrakt med en distributörer vilka i sin tur beställer produkter från Salming. Mycket kommunikation och tålamod är viktigt under den här processen.

Befintliga och nya kunder behandlas på samma sätt men eftersom nya kunder är ovetandes kring hur Salming brukar arbeta så tar dessa generellt upp mer tid än befintliga kundrelationer. Lagkläder är ett speciellt produktsegment då det är mycket problematiskt om brister skulle uppstå. Det finns inga substitut till exempelvis en matchtröja, alla i ett lag måste ha likadana kläder vilket gör att de blir mycket känsliga för brister. Situationen blir extra problematisk

eftersom föreningar ofta inte vet vilket produktbehov de har förrän den sportsliga säsongen startar vilket gör att det finns stora osäkerheter kring vad som efterfrågas av föreningarna. Det är svårt att i ett tidigt skede meddela inköpsavdelningen om vilka volymer som kommer att efterfrågas av produkterna. Att ej kunna leverera en produkt kan i slutändan leda till att kunden söker en annan leverantör.

#### 4.9 Kundperspektiv på osäkerheter och inköp

Frågorna som presenteras nedan ställdes i en enkät till Salmings distributörer.

Undersökningen resulterade i 17 stycken svar, där de återstående tre valde att inte delta i undersökningen. Svarsfrekvensen för undersökningen blev därför 85 procent. Enkäten skulle besvaras på en skala mellan 1–5, enkäten återfinns i bilaga 3. Resultat som presenteras nedan är ett urval av frågorna från enkäten.

##### 4.9.1 Kundrivna eller prognosbaserade inköp?

Distributörerna blev tillfrågade hur de avgör hur mycket som ska köpas in av produktgruppen lagkläder. Undersökningen visade att 14 distributörer grundade inköpen på kundorder och två stycken baserade inköpen på prognoser. Det interna bortfallet var en distributör. Majoriteten av inköpen bland distributörerna konstateras därmed vara styrda av kundorder.

##### 4.9.2 Beställningspunkt

Nedan presenteras ett stapeldiagram över distributörernas inställning till pre-order erbjudandet, där de tar hänsyn till pris och orderpunkt.

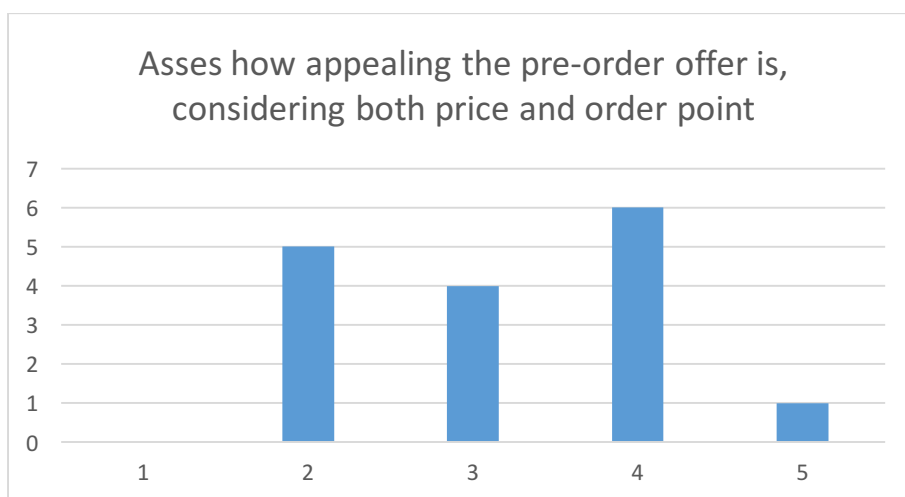


Diagram 1



Frågan besvarades av totalt 16 respondenter. Diagrammets Y-axel visar antalet distributörer och X-axeln visar vilken rankning de valde. Spridningen, som vanligen definieras som variationsvidden bland svaren, hamnar inom intervallet 2–5 och medelvärdet för svaren är 3,1875.

#### 4.9.3 Variation i efterfrågan hos slutkund

Nedan presenteras ett stapeldiagram över den variation som distributörerna upplever finnas hos slutkund angående efterfrågan inom produktgruppen lagkläder på årlig basis.

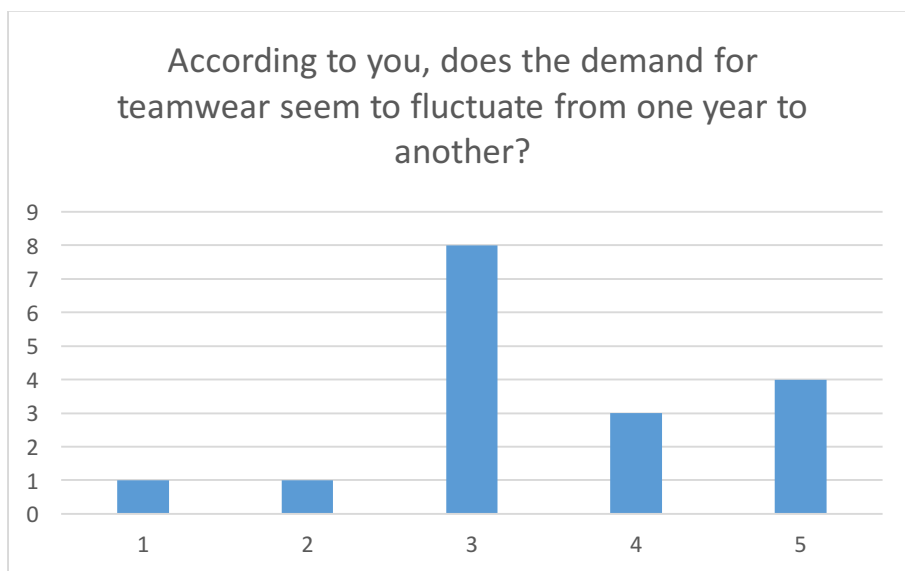


Diagram 2

Frågan besvarades av samtliga deltagande respondenter. Diagrammets Y-axel visar antalet distributörer och X-axeln visar vilken rankning de valde. Variationsvidden bland svaren hamnar inom intervallet 1–5 och medelvärdet för svaren är 3,471.

## 5. Analys

I analysavsnittet jämförs teori med resultatet från studien. Avsnittet inleds med resonemang kring ledtider och osäkerheter för att sedan övergå i en diskussion kring åtgärder för att reducera och hantera dessa osäkerheter. De två återstående delarna fokuserar på hur relationerna med leverantörer respektive kunder kan påverka osäkerheterna i försörjningskedjan.

### 5.1 Ledtid och osäkerhet

Osäkerheter kan uppstå på många ställen i en försörjningskedja. För att minska dessa osäkerheter och möjliggöra mindre riskutsatta inköp behöver företag identifiera vad som ger upphov till osäkerheten i försörjningskedjan och välja ett lämpligt sätt att åtgärda risken. En av dessa osäkerheter skapas av ledtiden från produktion i Asien till leverans vid centrallagret i Göteborg.

Ledtiden från orderläggning till leverans vid Salmings lager är sex månader, vilket skapar stora osäkerheter kring slutkundernas aggregerade efterfrågan. Långa ledtider är inte ovanligt inom branschen, Christopher, Lowson och Peck (2004) beskriver att ledtider på upp till nio månader ej är ovanligt för produktgruppen kläder och osäkerheter som ledtiden ger upphov till är något alla företag inom branschen måste förhålla sig till.

Inköp av lagkläder görs vid ett tillfälle där efterfrågan är extremt osäker. Produkter inom segmentet är kraftigt påverkade av säsongsvariation och vid orderläggningen är informationen angående kundefterfrågan kraftigt begränsad. Kunderna ställer dessutom krav på hög tillgänglighet och snabba leveranser vilket skapar en problematik eftersom ledtiderna inom branschen är långa. Detta resulterar i att inköpen inte kan baseras på kundorder utan måste utgå från prognoser. Problemet är att prognoserna ofta inte motsvarar verkligheten och precis som Christopher, Lowson och Peck (2004) skriver så måste fokus istället läggas på att reducera osäkerheter i försörjningskedjan.

## 5.2 Minska behovet av prognos

För att minimera osäkerheten ledtiden ger upphov till erbjuder Salming distributörerna ett lägre pris om beställning sker innan en bestämd deadline, en så kallad pre-order. Pre-order är ett sätt för Salming att skapa en säker försäljningskvantitet, vilket resulterar i att en lägre andel av den totala försäljningen måste prognostiseras. Det i sin tur hade resulterat i att osäkerheter kring orderingången minskat och inköp hade därför kunnat matchas bättre mot kundernas efterfrågade kvantitet. Att prisdifferentiera baserat på tid beskrivs av Simchi-Levi, Kaminsky och Simchi-Levi (2008) som ett effektivt sätt att fånga upp olika kunders priskänslighet, vilket också stämmer överens med Salmings nuvarande inköpsstrategi. I dagsläget är det endast 16 procent av den totala försäljningen som kommer från pre-order. När distributörerna tillfrågades hur de bedömde pre-order erbjudandet fanns det en variation bland svaren. Medelvärde av leverantörernas svar var cirka 3.2, vilket innebär att kunderna i medeltal är neutralt inställda till erbjudandet. Ett sätt för Salming att öka andelen pre-orders är att erbjuda ett ännu lägre pris vid tidig orderläggning.

Ett alternativ till att sänka priserna kan istället vara att försöka senarelägga tidpunkten som pre-ordern måste läggas av distributören. En senareläggning innebär att distributörerna har mer information om den verkliga efterfrågan från kunderna. Detta hade varit attraktivt för distributörerna eftersom det av undersökningen framgick att beställningskvantitet baseras på kundorder bland majoriteten av distributörerna. Senareläggning av pre-order hade inneburit att fler kunder haft möjligheten att lägga en inköpsorder baserad på mer information från den egna marknaden och därmed med större sannolikhet utnyttjat erbjudandet. Osäkerheten vid inköpstillfället hade därmed minskat eftersom fler order kan kategoriseras som säkra. Prognosfel hade blivit mindre kritiska eftersom färre produkter köpts in baserade på prognos.

Det finns däremot en problematik med senareläggning av ett pre-ordertillfälle. Salming måste göra inköpen innan en viss tidpunkt för att säkerhetsställa leverans innan säsongens start. Senareläggning ökar risken för att leveransen uteblir. Wang (2008) beskriver just denna problematik och poängterar att ju senare inköpen kan göras desto mer information finns att tillgå om efterfrågan, men risken för sena eller uteblivna leveranser ökar. Ett inköpande företag måste därför avgöra om ett senare inköp kan motiveras trots risken för att en bristsituation kan uppstå.

### 5.3 Sublimering

Ledtiden för att producera en sublimerad produkt är fyra veckor lång, jämfört med sex månader vid produktion i Asien. Osäkerheten som en lång ledtid ger upphov till kan således med hjälp av sublimering reduceras kraftigt, dels eftersom det möjliggör en ledtidsreduktion och dels på grund utav att differentieringen av produkten kan senareläggas. För att minska osäkerheter i försörjningskedjan är därför sublimering ett område värt att undersöka närmare.

Agrawal, Sengupta och Shanker (2009) beskriver ledtidsreduktion som den effektivaste åtgärden för att minska bullwhipeffekten. En minskning av bullwhipeffekten kan uppnås på flera sätt, bland annat genom att en större andel av produktionen är kundstyrd istället för prognosbaserad. Eftersom ledtiden kraftigt kan reduceras vid användandet av sublimering minskar prognosens betydelse, vilket eliminerar osäkerheten prognosfel ger upphov till. Kortare ledtid minskar den effekt ett prognosfel ger upphov till eftersom variationen enbart påverkar en kortare tidsperiod.

Lee (2004) beskriver att det är viktigt för ett företag att ha en flexibel försörjningskedja, vilket innebär att företaget kan reagera snabbt och kostnadseffektivt vid förändringar. Salming uttrycker en oro kring lageruppbyggnad av produkter med låg omsättningshastighet. Detta gäller exempelvis för produkter som har ovanliga färger. En lösning på detta skulle kunna vara att öka flexibiliteten i försörjningskedjan genom att öka inköpen av sublimerade produkter. En ökning av flexibiliteten resulterar i en minimering av osäkerheterna som är kopplade till en statisk försörjningskedja med långa ledtider. En ledtidsbesparing på ca fem månader hade resulterat i stora reduktioner av osäkerheten i efterfrågan.

Kostnaden för sublimering är ungefär dubbelt så stor jämfört med produktion i Asien. Det innebär också att marginalerna är lägre för sublimerade produkter. Fördelarna med sublimering är att företaget minskar osäkerheterna kopplade till efterfrågan och slipper beställa en specifik kvantitet som oftast överstiger efterfrågan. De slipper också lagerhålla produkter med låg omsättningshastighet och kan därmed minska kapitalbindningen. Metoden medför också att de kan undvika brist eftersom inköp från leverantör sker mot kundorder. Salming måste avgöra hur stor besparing dessa faktorer kan leda till jämfört med den ökade inköpskostnaden. Soltani och Navimipour (2008) beskriver vikten av goda kundrelationer för

att ett företag ska kunna behålla konkurrenskraft. För Salming är det viktigt att brist inte uppkommer inom segmentet lagkläder för att kunderna ska vara nöjda och ett sätt att uppnå detta vore att tillämpa sublimering. Genom att tillämpa sublimering på produkter med låg omsättningshastighet kan Salming bibehålla ett omfattande sortiment och samtidigt undvika stora lager.

#### 5.4 Prisdifferentiering

Enligt Simchi-Levi, Kaminsky och Simchi-Levi (2008) finns det flera sätt att tillämpa prisdifferentiering. Ett sätt att styra efterfrågan på en produkt är att prissätta den på ett sätt där konsumenternas priskänslighet blir avgörande för om de väljer att köpa produkten.

Salming har ett sortiment av lagkläder där varje produkt erbjuds i ett stort antal färger och storlekar. Störst omsättning är det på svarta och vita kläder. De övriga färgerna är inte lika efterfrågade och riskerna med att köpa in dessa är större eftersom omsättningshastigheten av produkter med ovanliga färger är lägre. Mycket uppbundet kapital och långa lagerhållningstider kan bli konsekvensen av att köpa in för stora kvantiteter av dessa produkter. Leverantörer startar dessutom ej produktion om inköpsvolymen är för liten vilket gör att risken vid inköp av produkter med lägre omsättningshastighet är något Salming bör ta hänsyn till när de prissätter sina produkter.

Högre risk rättfärdigar ett högre pris. Kunder kommer antingen acceptera en prishöjning eller söka andra alternativ. Det kan ske genom att de väljer en annan färg alternativt söker en annan leverantör av lagkläder. Färgbyte på kläder är ofta något föreningar är motvilliga att göra på kläduppsättningen de använder vid hemmamatcher. Kläderna som används på bortamatcher skiljer sig dock ofta mellan olika säsonger och det här valet kan påverkas genom prissättning. Differentiering med hjälp av prissättning fångar upp olika priskänsligheter hos konsument och möjliggör att efterfrågan kontrolleras med hjälp av priset. Risken att sälja en produkt med låg omsättningshastighet måste därför vägas mot det värde den potentiella försäljningen produkten hade gett upphov till. Ett alternativ för att hantera risken hos en produkt är att acceptera att alla produkter inte har samma marginaler. Ferrera, Oyarzún och Veraa (2012) visar i sin studie att risken för variation i efterfrågan kan minskas på bekostnad av den förväntade intäkten produkten kommer att generera. Produkter kan alltså prissättas på ett sätt som minskar de osäkerheter som uppkommer av att konsumenternas efterfrågan varierar. En

produkt med hög omsättningshastighet och en produkt med låg omsättningshastighet bör därför kunna hanteras på olika sätt. Hög lageromsättningshastighet gör att risken för att produkten ej kommer säljas lägre än för varor med lägre omsättningshastighet.

Överdimensionerade inköp blir inte lika kritiska eftersom det sker en snabb lageravtappning. Priserna bör därför kunna justeras baserat på produktrisken. Produkter med högre omsättningshastighet kan därför prissättas högre än produkter med lägre omsättningshastighet eftersom risken för produkterna inte är lika stor.

### 5.5 Osäkerhet kopplat till sourcing

Van Weele (2012) beskriver att valet av sourcingstrategi är avgörande för hur förhållandet mellan leverantör och köpare ser ut. Beroende på vilken strategi som tillämpas uppkommer osäkerheter i försörjningskedjan som kan relateras till valet av sourcingstrategi.

Salming har sammanlagt sex leverantörer som tillverkar produkter inom området lagkläder. Samtliga producerar olika produkter, vilket innebär att en singlesourcing strategi tillämpas av företaget. Strategin används eftersom kunder förväntar sig produkter som ser likadana ut under hela produktens livslängd. Salming har noterat att olika leverantörer har svårt att tillverka produkter av samma slag på ett likvärdigt sätt. De upplever en skillnad på produktkvalitet och färgnyans när olika leverantörer tillverkar samma produkt. Det har gjort att de har valt att producera specifika produkter hos utvalda leverantörer, där en viss modell alltid köps in från samma leverantör.

Strategin medför en del osäkerheter i försörjningskedjan som Salming kan hantera på två olika sätt. Antingen kan de anpassa sig efter osäkerheterna eller åtgärda det grundläggande problemet (Simangunson, Hendry & Stevenson 2012). Eftersom multiple sourcing inte är ett alternativ på grund av kundernas krav angående en oförändrad produkt under kollektionens livslängd gäller det för Salming att anpassa sig efter osäkerheterna. Faes och Matthyssens (2009) beskriver att riskutsattheten mot marknaden ökar när ett företag tillämpar en single sourcing strategi. Salming sätter sig i en beroenderelation till sina leverantörer vilket gör att de blir känsliga för leverantörens prestationer. Både unknown- unknown risker som exempelvis naturkatastrofer och unknown-known risker såsom operationella risker är större vid single sourcing än multiple sourcing. Dock kommer strategin också med en uppsättning fördelar som är extremt viktiga för att minska osäkerheterna vid inköp.

Precis som Brierly (2002) beskriver resulterar single sourcing i att leverantören tenderar att bli mer flexibel, eftersom kund och leverantör kan utveckla en närmare relation till varandra och därigenom kunna ställa högre krav. Om volymerna dessutom är stora och leverantören är beroende av de kvantiteter Salming köper in möjliggörs också att fler krav kan ställas på leverantören angående hur flexibla de måste vara. Detta beskriver Tachizawa och Thomsen (2007) som improved supplier responsiveness, att genom en nära relation till leverantören kunna ställa krav på en ökad flexibilitet i deras processer.

För att reducera osäkerheterna kopplade till inköpskvantitet och åtgärda problematiken med att anpassa dessa mot efterfrågan hos slutkund är just flexibilitet en viktig faktor. Att leverantören snabbt ska kunna starta produktion av en order gör att en snabbare respons mot marknaden kan uppnås. Leverantörens mottaglighet för omställning mot en mer flexibel produktion kommer till stor del bero på hur beroendeförhållandet mellan köpare och leverantör ser ut. Större inköpsvolymen gör att omställningen kommer att bli mer sannolik att kunna genomföras.

Salmings ökade försäljningsvolymen, som också resulterar i ökade inköpsvolymen, talar för att osäkerheterna kring efterfrågan kommer kunna reduceras framöver. Ökad volym möjliggör fler inköp och leveranspunkter under en säsong. Större inköpsvolymen gör att det går att ställa högre krav på leverantören kring exempelvis flexibilitet. Ett mer flexibelt arbetssätt hos leverantören reducerar responstiden från beställning till produktionsstart. Ledtiden kan reduceras i försörjningskedjan och osäkerheterna ledder ger upphov till minskar därmed. Transportkostnaderna kommer att öka när fler transporter genomförs men fördelade per produkt kommer volymökningen kunna kompensera för de ökade kostnaderna. Orderingången kommer vid fler inköpstillfällen på ett bättre sätt kunna matchas mot Salmings inköpskvantitet eftersom inköpen närmre kan spegla utvecklingen på marknaden och minska beroendet av prognoser. Risken för överflöd eller brist bör därmed minska vid mer frekvent lagerpåfyllning då mer information finns tillgängligt vid inköpstillfället.

## 5.6 Kundernas förutsättningar och kundrelationer

Distributörerna upplever att kundernas efterfrågan varierar från år till år. Detta kan ses i diagram 2. Variationen i efterfrågan hos slutkund kan delvis kontrolleras med bland annat prisdifferentiering. Ferrera, Oyarzún och Veraa (2012) påvisar att risker som variation i efterfrågan kan ge upphov till kan reduceras på bekostnad av den förväntade intäkten produkten kommer att generera, eller med hjälp av metoden sublimering som drastiskt kan minska behovet att förlita sig på prognoser. Orderingången kommer att skilja mellan olika år eftersom efterfrågan hos slutkund varierar. Sådan osäkerhet ökar också vikten av en flexibel försörjningskedja.

Salming beskriver att de har goda kundrelationer och att det läggs mycket tid på kunderna. Nya kunder tar mer tid eftersom relationen måste byggas från grunden jämfört med gamla kunder där det redan finns en relation. Enligt Zhang, Liang och Wang (2016) är företagets förmåga att förutse kundernas framtida preferenser något som är en viktig faktor för företagets fortsatta framgång. Långsiktiga relationer och bra kommunikation blir därför viktigt för Salming eftersom det medför att företaget på ett bättre sätt kan förutse kundernas framtida preferenser. Genom att bibehålla långsiktiga och goda relationer med kunderna kan Salming också skapa bättre inköpsprognoser eftersom de har historik att basera dessa på. Ett företag med en stor andel nya kunder kommer inte kunna basera inköpen på historik i samma utsträckning då de inte har information om nya kunders efterfrågan. Skillnaden mellan verkligt utfall och prognos bör därför bli större. Kommunikation och långsiktiga kundrelationer kan således minska osäkerheterna i efterfrågan hos kunderna.

En långsiktig relation till en kund medför också ofta att kunden ökar volymen på sina inköp hos företaget (Ang & Buttle 2006). Större försäljningsvolym skapar möjligheter till mer frekventa inköp och en bättre relation till leverantören där högre krav kan ställas. Detta är alltså ytterligare en faktor som visar vikten av goda kundrelationer. För Salming kan goda kundrelationer därmed leda till både ökad försäljning och en minskad osäkerhet i försörjningskedjan.



## 6. Slutsats

Resultatet av fallstudien visar att variationen i efterfrågan är en kraftigt bidragande faktor till de osäkerheter som identifierades i försörjningskedjan. Långa ledtider från inköpstillfället till leverans gör att signaler från marknaden enkelt kan feltolkas, den långa ledtiden förstärker variationen i efterfrågan och åtgärder som resulterar i minskad variation presenteras som en metod för att minska dessa osäkerheter. Minskade osäkerheter i efterfrågan leder till en ökad överensstämmelse med de inköp som görs för att tillfredsställa efterfrågan.

Ledtidsreduktion är en åtgärd som kraftigt kan minska osäkerheten i efterfrågan. Kunddriven produktion hade eliminerat osäkerheten helt och en flexibel försörjningskedja hade kunnat anpassa sig efter variationen i kundernas efterfråga. En sådan lösning är svår att uppnå inom segmentet. Lagkläder är prispressade och produkterna har små marginaler vilket gör att stora tillverkningsvolym per produktionstillfälle är viktiga för att uppnå lönsamhet. Kundstyrd produktion hade inte kunnat uppnå dessa volymer i nuläget och kunderna hade dessutom inte accepterat den befintliga ledtiden som är cirka sex månader från beställningstillfälle till leverans. Produkterna är säsongsbetonade och beställningen läggs ofta nära säsongstart.

Sublimering, en metod som Salming i nuläget använder i liten skala, kan sänka ledtiden från sex månader till fyra veckor. En sådan ledtidsreduktion hade resulterat i en betydande reduktion av osäkerheterna som ledtiden orsakar. Kostnaden är ungefär dubbelt så hög jämfört med produktion i Asien och de ökade produktionskostnaderna måste vägas mot värdet av ledtidsreduktionen för att avgöra nyttan med metoden. Ett kunddrivet angreppssätt hade varit möjligt vid användandet av sublimering och osäkerheten för de produkter som tillverkas sublimerat hade inte påverkats av osäkerheter i efterfrågan. Risken produkten bär kan styras med hjälp av produktionsmetod.

Prisdifferentiering är en metod för att minska osäkerheterna i efterfrågan hos kunderna. Prisdifferentiering baserat på tid är något som Salming använder, men eftersom den bara utgör en liten del av den totala försäljningen så bör andelen tidiga beställningar kunna ökas. Sortimentet är redan prispressat och därför är tidpunkten som kunden lägger en beställning något som borde undersökas närmare av Salming för att uppnå en ökad andel pre-orders. Distributörerna anser inte att tidpunkten för beställning genom pre-order är tillräckligt attraktivt vilket styrker argumentet för att senarelägga tidpunkten. Det är viktigt att

senareläggningen inte resulterar i förseningar av leverans till Salmings centrallager, vilket innebär att ledtiden från leverantör till leverans måste reduceras för att senareläggning ska vara genomförbart. Företag kan också prisdifferentiera baserat på produktversion, vilket innebär att olika pris sätts för liknande produkter. Priset för en produkt kan baseras på den risk som en specifik produkt innehar. Salming kan därför sätta ett högre pris för produkter med låg omsättningshastighet och därmed styra en del av kundernas efterfrågan genom prissättning. Genom att tillämpa prisdifferentiering tillsammans med sublimering på produkter som säljs i mindre kvantiteter kan företaget basera en del av inköpen på kundorder och därmed minska kapitalbindningen samt risken för inkurans. Beslutet om i vilken utsträckning sublimering ska användas bör baseras på avvägningen mellan att minska osäkerheter och den ökade produktionskostnaden som metoden medför. Ett företag inom branschen bör överväga om reducerade osäkerheter kan motivera ett accepterande av lägre marginaler på utvalda produkter.

Genom att företaget har god kontakt med distributörer och kunder kan ett långsiktigt samarbete byggas upp. Återkommande kunder medför att arbetet med prognostiseringen förenklas eftersom det finns historik att basera inköpsprognosen på. Företag med en nära relation till deras kunder kan också enklare förutse kundernas framtida preferenser och anpassa sortimentet efter kundernas önskemål. Företag som bygger upp långsiktiga kundrelationer kan således minska osäkerheterna i efterfrågan hos kunderna. Långsiktiga kundrelationer medför också ofta att en kund ofta ökar storleken på sina inköp. Dessutom leder långsiktiga relationer till en ökad flexibilitet mellan företagen eftersom relationen företagen emellan värderas av båda parter. Detta skapar möjligheter till mer frekventa inköp och en närmare relation till leverantören, vilket innebär att osäkerheterna i försörjningskedjan kan minskas.

## **Fortsatta studier**

Det är problematiskt att matcha inköpskvantitet med efterfrågan från kund inom branschen. I rapporten har ett antal åtgärder för att hantera eller reducera osäkerheter presenteras. Dessa kan tillämpas enskilt eller tillsammans. Värden av att hantera eller reducera osäkerheten måste vägas mot kostnaden åtgärden medför. Svårigheten är att avgöra vilket värde minskad osäkerhet ger upphov till.

En studie med ett ekonomiskt perspektiv hade kunnat utvärdera utfallet av de åtgärderna avsedda för att reducera eller hantera osäkerheter. En sådan studie hade kunnat komplettera resultatet som presenterats i rapporten. Genom att koppla ett ekonomiskt värde till hantering eller reduktion av en osäkerhet, hade det varit möjligt att utvärdera den ekonomiska nyttan en åtgärd medför. Det här perspektivet hade varit intressant att undersöka vid fortsatta studier.

## 7. Källförteckning

Agndal, H. & Nilsson, U. (2009). Interorganizational cost management in the exchange process. *Management Accounting Research*, Volume 20, Issue 2, ss. 85-101.

Agrawal, S., Sengupta, R. N. & Schanker, K. (2009). Impact of information sharing and lead time on bullwhip effect and on-hand inventory. *European Journal of Operational Research*, Volume 192, Issue 2, ss. 576-593.

Allt om Vetenskap. (2004). <http://www.alltomvetenskap.se/nyheter/vad-ar-sublimering> (hämtad den 9 juni 2017)

Allt om Vetenskap. (2015). <http://www.alltomvetenskap.se/nyheter/vad-ar-sublimering-0> (hämtad den 12 juni 2017)

Ang, L. & Buttle, F. (2006). Customer retention management processes: A quantitative study. *European Journal of Marketing*, Volume 40, Issue 1/2, ss. 83-99.

Brierly, S. (2002), Beyond the buzzword: single sourcing. *Intercom*, Volume 49, No. 1, ss. 15-18.

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Stockholm: Liber

Business retriever. (2017). Salming Sports AB. <http://web.retriever-info.com.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5566843727&country=SE> (Hämtad den 17 maj 2017)

Chan, A., Ngai, E. & Moon, K. (2017). The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry. *European Journal of operational research*, Volume 259 Issue 2, ss. 486-499.

Chiang, C. Y., Lin, T. W. & Sureshb, N. C. (2016). An empirically-simulated investigation of the impact of demand forecasting on the bullwhip effect: Evidence from U.S. auto industry. *International Journal of Production Economics*, Volume 177, ss. 53-64.

Choi, T.M., Hui, C.L. & Yu, Y. (2014). *Intelligent fashion forecast systems*, Berlin: Springer Heidelberg New York Dordrecht London

Christopher, M & Holweg, M. (2011) "Supply Chain 2.0": managing supply chains in the era of turbulence. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Volume 41, Issue 1, ss. 63-82.

Christopher, M. & Lee, H. (2004). Mitigating supply chain risk through improved confidence. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Volume 34 Issue 5, ss. 388-396.

Christopher, M., Lawson, R. & Peck, H. (2004) Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 32, Issue 8, ss. 367-376.

Christopher, M. & Peck, H. (1997). Managing Logistics in Fashion Markets. *The International Journal of Logistics Management*, Volume 8, Issue 2, ss. 63-74.

Click it (2009). Sublimeringstryck.

<https://web.archive.org/web/20120606042101/http://www.clickit.se/Artiklar/Sublimeringstryck/> (hämtad den 12 juni 2017)

Doyle, S. A., Moore, C. M. & Morgan, L. (2006). Supplier management in fast moving fashion retailing. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Volume 10, Issue 3, ss. 272-281.

Ellram, L. & Billington, C. (2001). Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Volume 7, Issue 1, ss. 15–27.

Faes, W. & Matthyssens, P. (2009). Insights into the process of changing sourcing strategies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Volume 24, Issue 3/4, ss. 245-255.

Ferrera, J. C., Oyarzún, D. & Veraa, J. (2012). Risk averse retail pricing with robust demand forecasting. *International Journal of Production Economics*, Volume 136, Issue 1, ss. 151-160

Fleischmann, M., Hall, J. M. & Pyke, D. F. (2004). Smart Pricing. *MIT Sloan Management Review*, Volume 45, Issue: 2, ss. 9-13.

Kremic, T., Tukel, O. & Rom, W. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, Volume 11 Issue 6, ss. 467-482.

Layek, A., Tarathorn, K. & Suebsak, N. (2005). A framework for comparing outsourcing strategies in multi-layered supply chains. *International Journal of Production Economics*, Volume 97, Issue 3, ss. 318-328.

LeCompte, M. D. & Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*, Volume 52. ss. 31-60.

Lee, H. L. (2004). The Triple-A Supply Chain. *Harvard Business Review*, Volume 82, Issue 10, ss. 102-112.

Lee, H. L., Padmanabhan, V. & Whang, S. (1997). Information distortion in a supply chain: The bullwhip effect. *Management Science*, Volume 43, Issue 4. ss. 546-55.

Lindgreen, A., Robert, D., Roderick, J. B. & Buchanan-Oliver, M. (2000), Pluralism in contemporary marketing practices. *International Journal of Bank Marketing*, Volume 18, Issue 6, ss. 295.

Nenni, M. Giustiniano, L. & Pirolo, L. (2013). Demand forecasting in the fashion industry. *International Journal of Engineering Business Management*, Volume 5, Special Issue Innovations in Fashion Industry, ss. 1-6.

Patel, R. & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur AB

Ritchie, B. & Brindley, C. (2007). Supply chain risk management and performance: a guiding framework for future development. *International Journal of Operations and Production Management*, Volume 27, Issue 3, ss. 303- 322.

Simangunsong, E., Hendry, L. C. & Stevenson, M. (2012). Supply-chain uncertainty: a review and theoretical foundation for future research. *International Journal of Production Research*, Volume 50, Issue 16, ss. 4493-4523.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. & Simchi-Levi, E. (2008). *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies*. The McGraw-Hill companies inc. New York.

Sohlberg, P. & Sohlberg, B. M. (2013). *Kunskapens former*, Stockholm: Liber

Soltani, Z. & Navimipour, N. J. (2016). Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Computers in Human Behavior*, Volume 61, ss. 667–688.

Tachizawa, E. M. & Thomsen, C. G. (2007) "Drivers and sources of supply flexibility: an exploratory study", *International Journal of Operations & Production Management*, Volume 27, Issue 10, ss. 1115-1136.

Van Weele, A. (2012). *Inköp och Supply chain management: analys, strategi, planering och praktik*. Lund: Studentlitteratur AB

Wadhwa, S., Saxena, A. & Chan, F. T. S. (2008). Framework for flexibility in dynamic supply chain management. *International Journal of Production Research*, Volume 46, Issue 6, ss. 1373-1404.

Wang, Y. (2007). *Essays on supply risk in global operations*. The University of North Carolina at Chapel Hill, ProQuest Dissertations Publishing.

Zhang, H., Liang, X. & Wang, S. (2016). Customer value anticipation, product innovativeness, and customer lifetime value: The moderating role of advertising strategy. *Journal of Business Research*, Volume 69, Issue 9, ss.



## 8. Bilagor

### 8.1 Bilaga 1

#### Intervju 2

Intervjun genomfördes den 6/4-2017

Medverkande: Business controller och Logistics manager

Vilka personer är inblandade i inköpsprocessen?

När lägger kunden en beställning? Hur stor andel är ”säkra” ordrar?

När bestäms inköpskvantiteten?

Produceras alla produkter vid ett tillfälle?

Bokas kapacitet eller produktionskvantitet hos leverantör?

Hur ser transportflödena ut? Transporteras alla produkter från leverantör till centrallagret?

När fastställs kommande säsongs produkter?

Övergripande tidslinje över vad som görs i verksamheten under ett år?

## 8.2 Bilaga 2

### Intervju 3

Intervjun genomfördes den 20/4-2017

Medverkande: business controller, inköpare och säljare

Hur upplevs leverantörskontakterna?

Hur ser arbetet med leverantörerna ut?

Hur många leverantörer har ni inom teamwear?

Varför arbetar ni med nuvarande leverantörer?

Hur upplever ni att inköpsprocessen fungerar?

Hur mycket av inköpen baseras på pre-order av de totala inköpen?

Hur många olika modeller av teamwear köps in?

Hur många ”sena inköp” av teamwear görs, alltså hur mycket köps in under säsong som ej är planerat i förväg?

Hur arbetar inköpsfunktionen för att möta en varierande efterfrågan?

Hur mycket ökar inköpen av teamwear varje år?

Introduceras det nya modeller varje år?

Hur lång tid tar det ungefär från att beställning läggs tills ordern blir bekräftad och leveransbesked ges?

Hur upplevs kundkontakterna?

Behandlas alla kunder likadant?

Hur fungerar försäljningen mot slutkonsument?

Hur upplever ni den interna kommunikationen på företaget?

### 8.3 Bilaga 3

#### Kundundersökning

The survey is a part of a bachelor paper at the university of Gothenburg school of business, economics and law.



**UNIVERSITY OF GOTHENBURG**  
**SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW**

For each item identified below, circle the number to the right that best fits your judgment of its quality. Use the rating scale to select the quality number.

Survey Item	Scale				
	P o o r	Good			E x c e l l e n t
How easy is it to receive information from Salming regarding for example price inquiries, delivery notice or other questions? Asses the quality of customer service Salming provide.	1	2	3	4	5
Within your expected timeframe, how often are Salming able to deliver what you have ordered?	1	2	3	4	5
During a season, how often can Salming deliver what you order? (1=never, 5=always)	1	2	3	4	5
Asses how appealing the pre-order offer is, considering both price and order point.	1	2	3	4	5
According to you, does the demand for teamwear seem to fluctuate from one year to another? (1=no fluctuation, 5= great fluctuation)	1	2	3	4	5
Do you keep teamwear in your own inventory?	Yes		No		
How do you decide your purchase quantity of teamwear?	Forecast				
	Customer derived demand				
	Other				
If other, what?					