HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM
Institutionen för Marknadsföring och Strategi
Examensuppsats, 10 p
VT 2008

Mode… *bakom kulisserna*

– Praktik och förutsättningar för snabbhet och flexibilitet i inköp

Purpose: To explore the purchasing function, mainly the supplier selection activities, in the fast fashion apparel industry. The purpose is 1) to explore the criteria associated with supplier selection for fashion products, and 2) to analyze the purchasing activities in order to find characteristics and trends which are considered to be strategic for the buying company.
Method: The empirics consist of qualitative interviews with employees with responsibility for the companies' purchasing activities, as well as information gathered from articles, annual reports, and company websites.
Result: The study indicates that qualitative criteria have increased in importance, and have become an important part of supplier selection for fashion goods. A number of characteristics where identified as important for purchasing fashion goods, which can affect choice of supplier; examples are increased collaboration, increased re-buys and increased use of logistics services.
Conclusion: The main criteria for supplier selection in the fashion industry are reliability, speed, collaboration and flexibility. The desire to control the supply chain is increasing, while the number of intermediaries is decreasing and a holistic approach becomes more significant for success. Areas such as logistics and IT-management become important supporting functions for the purchasing function.
Keywords: Supplier selection; Responsiveness; Flexibility; Purchasing strategy; Fashion

Framläggning:
18 april 2008, kl. 10.15-12.00, C606

Opponenter:
Jonas Ledberg
Tommy Pålsson

Examinator:
Björn Axelsson

Handledare:
Fredrik Nordin
Jacob Östberg

Författare:
Caroline Gelfgren
Emmy Gunnarson Sjöstrand

Förord

Modeinköpare; en mycket upptagen och svårfångad individ som rör sig bakom kulisserna vid catwalks och på extravaganta mässor, som träffar och kommunicerar med leverantörer över hela världen på 20 olika språk och som ständigt är på väg någon annanstans än där de just nu råkar befinna sig.

Beskrivningen ovan är självfallet något överdriven, men det faktum att de ”alltid” är på resande fot på något spännande uppdrag i fjärran länder var något vi som författare själva fick erfara. Efter att ha studerat deras arbetssätt har dock en bredare och mer nyanserad bild av denna yrkeskategori vuxit fram, och det är utifrån den erfarenheten vi nu först förstår vad som verkligen utmärker det svåråtkomliga ”släktet” inköpare.

Det tog både tid och engagemang innan vi slutligen lyckades ”fånga” några praktexemplar inom denna yrkeskategori. Vi vill följaktligen rikta ett varmt tack till de företag och personer, som trots en fulltecknad almanacka, valde att ställa upp i vår studie. Dessa personer är; Niclas Andersson (MQ), Anna Appelqvist (GT), Annelie Johansson (GT), Susanna Nyström (MQ) och Niklas Odequist (JC).

Uppsatsen har tillkommit i ett samarbete mellan Företagsekonomiska institutionen på Stockholms Universitet och Marknadsföringsenheten vid Handelshögskolan i Stockholm. Vi vill passa på att tacka båda våra handledare Jacob Östberg och Fredrik Nordin för en god vägledning. Processen i uppsatsarbetet har varit mycket lärorik och gett oss många erfarenheter och lärdomar att ta med till det stundande arbetslivet.

Stockholm den 27 januari 2008

Emmy Gunnarson Sjöstrand (SU) Caroline Gelfgren (HHS)

Sammanfattning

Den ökade levnadsstandarden i västvärlden har, tillsammans med globalisering och massmediers påverkan bidragit till en livsstil där personlig stil och produkter av stort nyhetsvärde och hög aktualitet värderas högt. Den ökade efterfrågan på trendiga modeprodukter har förändrat konsumtionsmönstret, och lett till att företag har fått omvärdera och omstrukturera sina inköpsprocesser och leverantörskedjor i ett försök att på ett mer flexibelt och snabbare sätt hinna anpassa sig till kundernas krav. Den ökade konkurrensen har bl.a. medfört att många företag outsourcar delar av sin verksamhet för att fokusera på att bli överlägsna inom sin kärnkompetens. I takt med detta blir de dock mer beroende av sina leverantörers och externa samarbetspartners prestationer. Syftet med denna uppsats är således att utforska inköpsfunktionen (se definition) för modevaror, och då främst hur val av leverantör sker i praktiken för de modevaror där det finns ett behov av att uppnå korta ledtider och flexibilitet (dvs. reaktionsförmåga, snabbhet och flexibilitet i leverantörskedjan). Syftet är; 1) att redogöra för de kriterier som rör val av leverantör och 2) att analysera hur inköpsarbetet utförs i syfte att identifiera specifika egenskaper och trender som anses strategiska av det inköpande företaget.

Uppsatsen utgår från ett hermeneutiskt synsätt och baseras på information som insamlats via en kvalitativ metod. Den kvalitativa datainsamlingen generades genom personliga djupintervjuer i diskussionsform med MQ, Gina Tricot, JC, samt sekundärdata om H&M och Zara.

Som utgångspunkt för studien har ett stort antal akademiska artiklar och litteratur studerats. Därefter identifierades ett antal teorier som ligger till grund för studien, där de mest grundläggande i studien är Inköpsprocessmodellen samt Mognadsmodellen.

Studien indikerade att kvalitativa kriterier fått en alltmer framträdande och viktig roll vid val av leverantör av modevaror. Vidare kunde ett antal kännetecken identifieras som är viktiga vid inköp av modevaror och som kan tänkas påverka valet av leverantör. Exempel på sådana faktorer är; inköp i Europa, inköp av färdiga plagg, nära relation med leverantör, att ha ett flertal leverantörer inom varje produktkategori samt en välutvecklad logistik för hemtagning av varor.

Innehållsförteckning

1. Inledning 5
1.1 Bakgrund och problemformulering 5
1.2 Syfte 8
1.3 Fokus och avgränsningar 8
1.4 Bidrag 9
1.5 Definitioner 10
1.6 Disposition 12
2. Metod 13
2.1 Vetenskapligt förhållningssätt 13
2.2 Metoddiskussion 14
2.2.1 Val av undersökningsföretag 15
2.2.2 Kvalitativa intervjuer 15
2.2.3 Personliga djupintervjuer 15
2.2.4 Genomförande 17
3. Metodkritik 18
3.1 Validitet 18
3.2 Reliabilitet 19
4. Teoretisk referensram 20
4.1 Inköp och strategier för val av leverantör – förändringar och trender i samhället 20
4.2 Modell över inköpsprocessen – definition och innebörd 22
4.3 Avvägningstekniker och arbetsmetoder 26
4.4 Produktspecifika egenskaper för modevaror 29
4.5 Företagsspecifika egenskaper 31
4.6 Teorimodell 35
4.7 Faktorer som påverkar val av leverantör 36
5. Modeföretagen 37
5.1 Företagspresentationer 37
5.1.1 MQ 37
5.1.2 Gina Tricot 37
5.1.3 JC 38
5.1.4 H&M 38
5.1.5 Zara 39
5.2 Ledtid över företagens modeprodukter 39
6. Analys och resultat 40
6.1 Grad av inköpsmognad 40
6.2 Kriterier vid val av leverantör 43
6.3 Tillvägagångssätt vid val av leverantör 46
6.4 Val av leverantör 47
6.5 Specifika egenskaper vid inköp av modevaror 51
6.6 Företagens differentieringsstrategi och trender 53
6. Slutdiskussion 55
6.1 Teoretiskt bidrag 59
6.2 Praktiskt bidrag 59
6.3 Förslag till fortsatta studier 59
7. Referenser 60
Bilaga 1 66
Intervjufrågor - mall 66

1. Inledning

Det inledande kapitlet innehåller en presentation av uppsatsens bakgrund för att ge läsaren förståelse för det undersökta problemområdet. Därefter presenteras studiens syfte och bidrag, samt ett klargörande av de definitioner som anses relevanta. Kapitlet avslutas med en redogörelse över uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund och problemformulering

Dagens företagsmiljö är ett resultat av genomgripande förändringar, såsom ökad globalisering och högre krav på produkter och tjänster vilka har skapat en ny omvärld för framtidens företag.[1] Utvecklingen har lett till en instabil marknad med ständiga förändringar och skiftningar i efterfrågemönstret, där förmågan att fatta snabba beslut och snabbt kunna anpassa sig efter marknadens ombytliga krav har blivit kritiska framgångsfaktorer för många företag.[2] De förändrade konkurrensvillkoren är till stor del märkbara inom detaljhandelsbranschen, som historiskt sett har utgjort en småskalig och lokal aktivitet, där företagen endast har varit verksamma inom det egna ursprungslandet.[3] Klädbranschen är särskilt känslig för de konsekvenser globaliseringen åstadkommit, då deras produkter är starkt förknippade med tillfälliga trender och kan produceras till en relativt låg kostnad.[4] Branschens ständiga hot från nyetablerare har även bidragit till ett ökat konkurrenstryck för dessa typer av företag. Den hårdnande konkurrensen har gjort att modeföretagen nu mer eller mindre blivit tvungna att utforma nya strategier för att möta de nya utmaningar som hotar verksamheten, och därigenom kunna behålla och i bästa fall stärka sin position på marknaden.[5]

Den nya företagsmiljön är även ett resultat av förändrade preferenser hos konsumenterna, vilket i sin tur har skapat ett ombytligt och nyckfullt försäljnings-mönster. Den ökade levnadsstandarden i västvärlden har, tillsammans med

1 Van Weele, A. (2005) Purchasing and Supply Chain Management, s. 5
2 Kent, T. & Omar, O. (2003) Retailing, s. 48
3 Varley, R & Rafiq, M. (2004) Principles of retail management, s. 269
4 Tyler, D.J. (2003) "Will the real clothing industry please stand up!" Journal of Fashion Marketing and Management, s. 231-232
5 Mazaira, A. m.fl. (2003) "The role of marketing orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage, the Inditex – Zara case" Marketing Intelligence & Planning, s. 221

globalisering och massmediers påverkan bidragit till en livsstil där personlig stil och produkter av stort nyhetsvärde och hög aktualitet värderas högt. Samtidigt har kundernas kännedom om produktutbudet blivit bättre, och följaktligen deras krav på produkter och tjänster högre.[6] Den ökade efterfrågan på allt trendigare modeprodukter har förändrat konsumtionsmönstret, och i sin tur medfört förändringar i företagens strategier.[7] Detta har lett till att företagen fått omvärdera och omstrukturera sina inköpsprocesser och leverantörskedjor i ett försök att på ett mer flexibelt och snabbare sätt hinna anpassa sig till kundernas krav. Modeföretagens traditionella arbetssätt för inköp, det vill säga att utifrån förutbestämda prognoser och inplanerade aktiviteter organisera inköp kring två försäljningssäsonger, har numera ersatts av mindre och mer frekvent förekommande kollektioner.[8] Detta har i sig även försvårat företagens förmåga att tillgodose sina kunder med rätt produkt vid rätt tidpunkt, eftersom osäkerheten och de kraftiga svängningarna i efterfrågemönstret gör att trender och stilar blir svåra att förutspå. För att klara denna balansgång har modeföretagen istället sett sig tvungna att satsa på att förkorta ledtiderna för sina produkter och utveckla flexibla och reaktionssnabba leverantörskedjor, som kan producera och leverera de efterfrågade produkterna på så kort tid som möjligt.[9]

I denna alltmer snabbväxande industri, där marknaden kännetecknas av hård konkurrens och snabba trendsvängningar, gäller det inte bara att vara ombytlig utan även snabb för att hålla sig kvar. Modebranschen är en av de branscher som har kortast livslängd på sina produkter samtidigt som konkurrensen är hård och seglivad.[10] En kort produktlivscykel leder till ett ökat behov av korta ledtider för att nå kundens behov i tid. Mode som inte når marknaden i tid resulterar i förlorad försäljning genom rabattering eller genom större lager av osäljbara produkter, vilket

---

[6] Kent, T. & Omar, O. (2003) *Retailing*, s. 48; Jackson, T. & Shaw, D. (2001) *Mastering Fashion Buying and Merchandising Management*, s. 51

[7] Easey, M. (2002) *Fashion Marketing*, s. 23

[8] Birtwistle, G., Siddiqui, N. and Fiorito, S.S. (2003), "Quick response: perceptions of UK fashion retailers" *Journal of Retail & Distribution Management*, s. 119-120; Barnes, L. & Lea-Greenwood, G. (2006) "Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda" *Journal of Fashion Marketing and Management*, s. 261

[9] Chistopher, M. m.fl. (2004) "Creating agile supply chains in the fashion industry" *International Journal of Retail & Distribution Management*, s. 368; Jackson, T. & Shaw, D. (2001) *Mastering Fashion Buying and Merchandising Management*, s. 128

[10] Mazaira, A. m.fl. (2003) "The role of marketing orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage, the Inditex – Zara case" *Marketing Intelligence & Planning*, s. 221

leder till ökade kostnader.[11] För att överleva konkurrensen kan hänsyn inte längre tas endast till pris och kvalitet. Modeindustrins krav på ombytlighet och snabb reaktionsförmåga leder till en skiftad fokusering på andra mål inom verksamheten, mål som flexibilitet och korta ledtider kan tänkas öka i innebörd medan andra mål får mindre fokus. Många företag har sålunda redan börjat inse vikten av korta ledtider och ökad flexibilitet både vid produktion och vid inköp av varor.[12] En framgångsrik utövare är bl.a. modekedjan Zara, som framförallt är känt för sina korta ledtider och flexibla produktion, som har uppnåtts genom planerad logistik och egenägda fabriker.[13] H&M är ett annat typexempel med korta ledtider, effektiva inköp, och en strävan efter ständiga förbättringar. Med ett ingående samarbete med Maersk Logistics ligger H&M i framkant bland framgångsrika modekedjor.[14] Men det är inte enbart framgång i logistiken och egenägda fabriker som bidrar till flexibilitet och snabb respons. Det går även att uppnå stora förändringar via inköpsprocessen.[15]

Många företag följer trenden mot en allt smalare organisation, vilket innebär att fler tjänster outsourcas, därmed ökar betydelsen av inköp av varor och tjänster i takt med att mer köps in och mindre tillverkas på egen hand. Det ökar inte bara vikten av inköpen utan även betydelsen av hållbara leverantörsrelationer, där inköpande företag och leverantörer arbetar tillsammans under en längre tid och strävar efter att uppnå gemensamma mål.[16] De förändringar som nu sker på marknaden och inom företagen i modebranschen leder till nya prioriteringar och nya metoder att utvärdera leverantörer. En av de viktigaste delarna i inköpsprocessen är just valet av leverantör. När en leverantör väljs baseras valet traditionellt på kriterier främst gällande pris och kvalitet. Förändringar inom modeindustrin har bidragit till att andra kriterier utöver de traditionella ställs på leverantören; som leveransprecision och flexibilitet vilka troligen fått ökad betydelse.[17] Innebär det att kvaliteten blir sämre och priset högre?

---

[11] De Koster, R. & Delfmann, W. (2005) Supply Chain Management – European Perspectives, s. 162
[12] Hayes, S.G. & Jones, N. (2006) "Fast fashion: a financial snapshot". *Journal of fashion marketing and management,* s. 282-300
[13] Bruce, M. & Daly, L (2006) "Buyer behaviour for fast fashion" *Journal of Fashion Marketing and Management,* s. 330
[14] H&M årsredovisning (2006) s. 7
[15] Hayes, S.G. & Jones, N. (2006) "Fast fashion: a financial snapshot. *Journal of fashion marketing and management,* s. 282-300
[16] Schary, Skjott-Larsen, (2001) *Managing the global supply chain,* s. 260
[17] Braglia, M & Petroni, A. (2000) "A quality assurance-oriented methodology for handling trade-offs in supplier selection" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,* s. 96-111

Inte nödvändigtvis, förändrande köpbeteenden och hård konkurrens har gett konsumenten mer makt att kräva bättre kvalitet och lägre priser.[18]

Kvalitet och pris är snarare en självklarhet, ett underliggande mål vid inköp. Eftersom fokus på kortare ledtider ökar i och med att kunderna ställer högre krav, har många företag genomfört förändringar för att uppnå ökad flexibilitet i leverantörskedjan och därigenom förbättrat reaktionsförmågan för att möta kundernas behov i tid. Trots att nya prioriteringar av kriterier vid val av leverantör har tillkommit, är forskningen på området knapp gällande beslutsprocessen vid val av leverantör av modevaror. Det är troligt att urvalskriterierna för modevaror delvis skiljer sig från andra produktkategorier, vilket troligen innebär att arbetssättet och beslutsprocessen kan få ett annat händelseförlopp som leder till andra prioriteringar. En redogörelse kring denna specifika urvalsprocess kan ge insikter i vilka effekter olika kriterier har på reaktionsförmåga och flexibilitet.

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att utforska inköpsfunktionen (se definition) för modevaror, och då främst hur val av leverantör sker i praktiken för de modevaror där det finns ett behov av att uppnå korta ledtider och flexibilitet (dvs. reaktionsförmåga, snabbhet och flexibilitet i leverantörskedjan). Syftet innebär; 1) att redogöra för de kriterier som rör val av leverantör och 2) att analysera hur inköpsarbetet utförs, i syfte att identifiera specifika egenskaper och trender som anses strategiska av det inköpande företaget.

1.3 Fokus och avgränsningar

Studien fokuserar på de kriterier, specifika egenskaper och trender som är att anse strategiska och relaterade till val av leverantör. Val av leverantör anses vara det viktigaste steget i inköpsprocessen och omfattar många olika aktiviteter. Studien omfattar endast den delen av verksamheten som handhar val av leverantör rörande modehandel, vilket innebär att de val av leverantör som sker på industrinivå i produktion inte omfattas av studien. Studien är även avgränsad till att endast omfatta

[18] Mason-Jones, R. m.fl. (2000) “Lean, agile or leagile? Matching your supply chain to the marketplace'” *International Journal of Production Research*, s. 4061-4070.

inköp av företagens interna varumärken, eftersom den delen av verksamheten har företagen störst påverkan och inflytande över.

Studien omfattar modeföretag som är beroende av snabbhet och flexibilitet. Därmed är företag som differentierar sig genom ett exklusivt varumärke, snarare än snabbhet, inte föremål för denna undersökning. Samtliga företag som ingår i undersökningen har design och inköp in-house, vilket hör till det vanliga inom klädbranschen då dessa aktiviteter anses tillhöra kärnverksamheten.

Anledning till att vi valde att avgränsa oss till att endast titta på vilka kriterier vid val av leverantör som användes och inte vilka fullständiga kvalificeringscertifikat (t.ex. audits) som användes, var att vi ville ha en indikation på var modeföretagen riktade fokus vid utformandet av kvalificeringscertifikat för val av leverantör (då utformandet av kriterier är första steget i kvalificering av leverantör). Vi valde att endast fokusera på detta eftersom utformandet av audits eller liknande är väldigt individuellt för olika företag och beskrivning av dessa audits m.m. antogs bli alltför omfattande och irrelevant då intresset låg i att redovisa trendbrott vid utformandet av kvalificeringscertifikat inte själva certifikaten i sig. Dessutom visade sig audits i teorin[19] vara vanligare vid värdering/uppföljning av leverantör snarare än kvalificering och så verkade även vara fallet i praktiken.

1.4 Bidrag

En redogörelse över de kriterier och kännetecken som utmärker inköpsfunktionen för inköp av modevaror, kan ge ökad förståelse för orsaken till de inköpsbeslut som fattas och dessas inverkan på flexibilitet och snabbhet. Den insikt som vi hoppas generera är vidare tänkt som ett kunskapsbidrag till företag som vill utveckla sin inköpsprocess, men även för en ökad akademisk förståelse för inköpspraktikens förutsättningar.

---

[19] Evans, E.F. & Dale, B.G. (1988) "The use of audits in purchasing" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Managemen,*; Vol 18 Issue 7 s. 15-23
Willborn, W. (1990) "Dynamic Auditing of Quality Assurance: Concept and Method" *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 7 Issue 3 s. 35-42
Platts, K.W. & Gregory M.J. (1990) "Manufacturing Audit in the Process of Strategy Formulation" *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 10 Issue 9 s. 5-26

1.5 Definitioner

Följande definitioner anses nödvändiga för att förstå uppsatsen, dess syfte resonemang och resultat.

Modeprodukter

Produkter som karaktäriseras av korta produktlivscykler, stora skillnader i efterfrågemönster, låg förutsägbarhet, samt en hög grad av impulsköp.[20]

Flexibilitet

Företagets möjlighet och förmåga att kunna ställa om produktionen, och anpassa sig efter marknadens förändrade villkor och krav.[21]

Reaktionsförmåga

Tiden det tar för företaget att tillgodose marknaden; vilket innefattar tiden det tar att köpa in och omvandla material till färdiga produkter, samt leveranstiden till marknaden. En snabb reaktionsförmåga förutsätter att företaget snabbt kan ställa om i produktionen och anpassa sig efter kundernas efterfrågemönster, så att företaget kan tillgodose marknaden med produkter då de faktiskt efterfrågas.[22]

Supply Chain Management, SCM

Ledningen av ett komplext nätverk bestående av sammankopplade företag som tillsammans är involverade i tillhandahållandet av produkter och tjänster som efterfrågas av slutkonsumenten. SCM är ett samlingsnamn för ledningen av detta nätverk.[23] Genom att betrakta SCM på detta sätt, blir det mer uppenbart att de leverantörer och organisationer som ett företag väljer att samarbeta med inverkar på det egna företagets strategier och konkurrenskraft.

---

[20] Chistopher, M. m.fl. (2004) "Creating agile supply chains in the fashion industry" *International Journal of Retail & Distribution Management*, s. 367

[21] Ndubisi, N.O. m.fl. (2005) "Supplier Selection and Management Strategies and Manufacturing Flexibility" *The Journal of Enterprise Information Management*, s. 332; Teng, G.S. & Jaramillo, H. (2005) "A model for evaluation and selection of suppliers in global textile and apparel supply chains" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, s. 510

[22] Chistopher, M. m.fl. (2004) "Creating agile supply chains in the fashion industry" *International Journal of Retail & Distribution Management*, s. 367, 369

[23] De Koster, R. & Delfmann, W. (2005) *Supply Chain Management – European Perspectives*, s. 40

Reliabilitet

Inom inköp används ofta reliabilitet som ett begrepp för leverantörens leveransprecision. Synonymt med reliabilitet används även begrepp som trovärdighet och tillförlitlighet, då även dessa syftar på leveransprecisionen.[24]

Ledtid

Tiden det tar från att en order läggs tills dess att varan är tillgänglig för att tillfredställa kundens behov.[25]

Tvärfunktionella team

Arbetsgrupper bestående av personer med olika sorters kompetens och expertis som arbetar mot ett gemensamt mål.[26]

Inköpsprocessen

Syftar till den process som omfattar alla inköpsaktiviteter från planering till kontroll och utvärdering.[27]

Inköpsfunktionen

Syftar på den strategiska funktion i företaget som arbetar med inköp. Den omfattar både utformningen och utförandet av aktiviteter.[28] Inköpsfunktionen inkluderar inte utvärdering och kontroll över aktiviteterna.

---

[24] Gelfgren, C. och Gunnarson Sjöstrand, E. (2007)
[25] Liao. C-J. & Shyu C-H. (1991) ”An analytical Determination of Lead Time with Normal Demand” *International Journal of Operations & Production management*, vol 11, no 9, s.72
[26] Katzenbach, J. and Smith, D. (1993) *The Wisdom of Teams*, s. 11
[27] Van Weele, A. (2005) *Purchasing and Supply Chain Management*, s.12-13
[28] Van Weele, A. (2005) *Purchasing and Supply Chain Management*, s.12-13

1.6 Disposition

Efter bakgrund, syfte och definitioner följer kapitlet som behandlar den valda undersökningsmetoden, samt hur undersökningsföretagen utsetts. Vidare innehåller avsnittet en redogörelse över vilka företag som intervjuats och hur dessa intervjuer genomförts. Kapitel tre behandlar studiens validitet och reliabilitet. En redogörelse över metodens tillvägagångssätt och dess konsekvenser ger indikationer på uppsatsens trovärdighet. Detta ska i sin tur underlätta för läsaren att själv bilda sig en uppfattning om undersökningens och resultatets tillförlitlighet. Det fjärde kapitlet innehåller en sammanfattad presentation av tidigare studier, för att förse läsaren med en bakgrundsbild över hur forskningen inom ämnet har utvecklats över åren. Kapitlet innehåller även en beskrivning av de tre teorier som uppsatsens analys i huvudsak bygger på. I kapitel fem presenteras empirin, varpå den analyseras. Empiri och analys har dragits samman för att resonemangen på ett enklare sätt ska kunna kopplas till empirin. Under rubriken slutdiskussion presenteras de slutsatser som dragits utifrån undersökningen. Slutsatserna är uppdelade i en praktisk del och en teoretisk del. Avsnittet avslutas med rekommendationer och förslag inför framtida studier och forskning.

2. Metod

I metodkapitlet beskrivs de metoder som använts för att uppnå uppsatsens syfte. Avsikten med metodkapitlet är att förse läsaren med en god bild över hur forskningsprocessen gått till, för att läsaren på så sätt ska kunna bedöma studiens kvalitet. Kapitlet inleds med en metoddiskussion där valet av metod förklaras, och en redogörelse över hur urvalet till studien gått till. Kapitlet avslutas med en beskrivning om vad som särskiljer kvalitativa intervjuer från kvantitativa, samt hur intervjuerna har genomförts.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Det finns två vetenskapliga huvudinriktningar; positivismen och hermeneutiken.[29] Uppsatsen utgår från ett hermeneutiskt synsätt. Valet motiveras med att studiens empiri bygger på djupintervjuer, där undersökaren är en deltagande part som ges möjlighet att tolka informationen. Hermeneutik används framförallt vid kvalitativa studier och innebär att undersökaren genom ett deltagarperspektiv försöker förstå och få en helhetsbild över handlingar och situationer genom att föra en dialog med berörda personer.[30]

Som utgångspunkt för studien och för att få en god bakgrundsbild över ämnesområdet har ett stort antal akademiska artiklar och litteratur studerats. Det undersökta materialet visade att ämnesområdet *inköp av modeprodukter*, ännu är relativt outforskat. Intresset för studien har sin grund i mystiken kring ämnet, därav växte idén fram om en explorativ studie för att redogöra för delar och kopplingar av inköpsfunktionens säregenskaper för just modevaror. I praktiken är modeinköp ett moget och utvecklat fenomen med välutformade strategier och arbetssätt, men hittills finns relativt litet forskning (teori) dokumenterad inom ämnet i akademiska sammanhang.

[29] Eriksson & Wiedersheim-Paul (1991) *Att Utreda Forska och Rapportera*, s. 230-233
[30] Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (1997) *Att Utreda Forska och Rapportera*, s. 230-233; Quinn Patton, M. (1990) *Qualitative Evaluation and Research Method*, s. 84-85

2.2 Metoddiskussion

En kvalitativ ansats ansågs vara mest lämplig för att skapa sig en kunskapsplattform i ett delvis outforskat fält. Kvalitativa metoder är särkilt lämpliga vid syften som är av explorativ och beskrivande natur.[31] Metoden innebar att information samlades in från icke-numeriska material såsom vid djupintervjuer, fältanteckningar och observationer.[32] Insamlingsmetoden genererade information som möjliggjorde en djupare analysnivå om orsakerna till ett visst handlande och uppfattning. I och med att endast ett fåtal respondenter studerades, ökade förutsättningarna för en mer detaljerad och djup information, vilket i sin tur ökar förståelsen för det undersökta.[33] Denna typ av metod bidrar till att skapa en helhetssyn, och underlättar upptäckandet och möjligheterna av eventuella samband, vilket är nödvändigt vid uppbyggandet av nya teorier.[34]

Den kvalitativa datainsamlingen generades genom två typer av undersökningar:
1) personliga djupintervjuer i diskussionsform med MQ, Gina Tricot, JC, och
2) sekundärdata om H&M och Zara. För intervjuerna utformades en intervjuguide för att leda diskussionen i rätt riktning. Frågorna och ämnesområdena i intervjuguiden formulerades för att ta reda på hur företagen arbetar operativt med inköp av modevaror. Tanken var att genom att titta på hur inköpsarbetet fungerar i praktiken kunna uttala sig om delar av företagets vitala inköpsstrategier för att kunna verka på modemarknaden. Det var ett medvetet val att inte direkt ställa frågor om strategin. Anledningen var dels att denna typ av frågor kan vara känsliga och dels för att frågor om strategin möjligen ger information om hur företagen vill arbeta, men inte hur de verkligen gör.

Informationen om H&M och Zara kommer från de sekundärdata som insamlats från artiklar, företagens årsredovisningar samt respektive hemsidor. Genom det skrivna materialet har sedan bildats en uppfattning om hur de två företagen arbetar med inköp.

---

[31] Blaxter, L m fl. (2006) *How to research*, s. 65
[32] Hackley, C. (2003) *Doing Research Projects in Marketing, Management and Consumer Research*, s. 9, 25
[33] Quinn Patton, M. (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods*, s. 13- 14; Blaxter, L m fl. (2006) *How to research*, s. 64-65
[34] Christensen, L. m.fl. (2001) *Marknadsundersökning – en handbok*, s. 67, 129, 299

2.2.1 Val av undersökningsföretag

En förutsättning för företagen att komma med i undersökningen var att de hade produkter vars produktion och leverans ansågs vara beroende av flexibilitet och kort ledtid, och som troddes tillämpa ett urval av leverantör som grundar sig på kriterier och beslut för att uppnå dessa faktorer. De företag som har valts ut tillhandahåller modevaror till konsumenten i prisklassen medel- till lågpris. Dessa företag kan tänkas vara mer beroende av snabbhet och flexibilitet som strategi än företag i den högsta prisklassen som ofta främst definierar sig genom varumärkets exklusivitet. För att få insikt i inköpsprocessen har ett strategiskt urval gjorts av inköpschefer och inköpare, eftersom dessa förväntas ha god kunskap om företagets leverantörsurval. Fördelen med strategiskt urval är att respondenterna innehar den kunskap som efterfrågas. Nackdelen är att det inte går att säkerställa huruvida urvalet är representativt eller ej.[35]

Hos de företag som omfattades av djupintervjuer skedde val av leverantör på inköpsavdelningen. Hos de större företagen (H&M och Zara) skedde val av leverantör på respektive produktionskontor ute i Europa och världen, varvid insamling av sekundärdata lämpades sig bättre.

2.2.2 Kvalitativa intervjuer

Kvalitativa intervjuer innebar att undersökaren försåg respondenten med ett på förväg utformat ramverk med ämnen och frågor som gjorde det möjligt för denne att uttrycka sig i egna termer. Undersökaren fick därmed tillgång till information som inte kan observeras direkt, men som möjliggör för undersökaren att sätta sig in i respondentens perspektiv. Uppgifter från de utförda intervjuerna är insamlade från direkta citat från människor om deras erfarenheter, uppfattning, åsikter, känslor, och kunskap.[36]

2.2.3 Personliga djupintervjuer

Den första delen av metoden omfattade personliga djupintervjuer, vilket innebär att undersökaren och respondenten möts personligen. Det finns två typer av djupintervjuer; ostrukturerade, och semistrukturerade intervjuer.[37] Semistrukturerade intervjuer ansågs mest lämpliga för studien, där en s.k. allmän intervjuguide användes

---

[35] Christensen, L. m.fl. (2001) *Marknadsundersökning – en handbok*, s. 129
[36] Quinn Patton, M. (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods*, s. 290, 278, 10
[37] Aaker, D.A. m.fl. (2003) *Marketing Research*, s. 192-194

över de ämnesområden som ansågs nödvändiga att beröra för att få tillgång till relevant information. Intervjuguiden fungerar som ett ramverk utifrån vilka frågor formuleras, och underlättar för att säkerställa att de mest relevanta ämnena behandlas under intervjun. Guiden kan vara mer eller mindre detaljerad och flexibel i sin utformning.[38] Frågornas ordningsföljd och exakta formulering anpassades och bestämdes under intervjun. Den öppna och flexibla intervjutekniken som användes underlättade insamlingen av oförmodad information och kunde även kompletteras med strukturerade frågor för att belysa mer specifika förhållanden.[39]

Intervjufrågorna i studien har även kombinerats med information hämtad från så kallad ”Critical incident technique”. Tekniken har i grunden utvecklats utifrån ett positivistiskt synsätt, men används numera flitigt av marknadsundersökare inom både positivismen och hermeneutiken. Metoden innebar att undersökaren bad respondenten återkalla minnen och berätta om en specifik situation som respondenten tidigare upplevt, nämligen ett specifikt negativt respektive positivt scenario vid val av leverantör. Undersökaren ledde sedan respondenten genom att ställa kronologiska följdfrågor allteftersom berättelsen utvecklades. Metoden används med fördel då resultatet är känt, men inte orsakerna, samt då respondenten lätt kan återkalla framträdande händelser som denne tidigare erfarit.[40] Metoden ansågs lämplig med avseende på studiens syfte, eftersom undersökarna genom tekniken får en ökad förståelse och insikt i orsakerna till företagets specifika arbetssätt när det gäller att uppnå målet flexibilitet och korta ledtider. Den valda tekniken underlättade också insamlandet av fakta och information om företagets outtalade praxis. Vid de tillfällen intervjumetoden *Critical incident technique* användes framkom det mer information tillskillnad mot de tillfällen respondenten inte bereddes samma möjlighet att mer självmant berätta om specifika scenariers med egna ord. Genom metoden gavs insikt i vad som förändrades efter att ett misstag skett och hur det inköpande företaget förändrade sitt tillvägagångssätt för att bli bättre. Därmed fick man ta del av den erfarenhet som modeföretagen fått av tidigare leverantörsrelationer som inverkat negativt respektive positivt på företagets ledtider samt de åtgärder som tagits för att förbättra val av leverantör med förmån för korta ledtider.

---

[38] Quinn Patton, M. (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods*, s. 280, 283-284; Christensen, L m.fl. (2001) *Marknadsundersökning – en handbok*, s. 165
[39] Aaker, D.A. m.fl. (2003) *Marketing Research*, s. 192-194
[40] Belk, R.W. (2006) *Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing*, s. 160, 395-396

2.2.4 Genomförande

Majoriteten av intervjuerna genomfördes i direktkontakt med respondenten, på dennes kontor. Endast en intervju utfördes via e-mail, efter att författarna redogjort för undersökningsämnet via telefon. Denna intervju kompletterades dock med en personlig djupintervju tillsammans med en annan anställd på företaget. Följande personer och företag deltog i studien;

- Niclas Andersson. Produktionschef. MQ Retail AB. Stockholm. Personlig intervju 2007-05-10.
- Susanna Nyström. Inköpare Herr. MQ Retail AB. Stockholm. Personlig intervju 2007-05-10
- Anna Appelqvist. Inköpschef. Gina Tricot. E-mail-intervju 2007-05-03
- Annelie Johansson. Inköpsekonom. Gina Tricot. Borås. Personlig intervju 2007-06-26
- Niklas Odequist. Produktionschef - Supply & Production. JC. Stockholm. Personlig intervju 2007-07-03

Under intervjuerna diskuterades ett antal övergripliga ämnen och öppna frågor enligt en på förhand fastlagd intervjuguide, se bilaga 1. Där företagen bland annat ombads att ta fram och ranka kriterierna för val av leverantör för modevaror. Intervjuguiden fungerade vägledande för den öppna diskussionen, som hölls enligt de ämnen och frågor som ansågs vara av relevans för studien. Ämnesområdena kompletterades vidare med mer detaljerade frågor vartefter intervjun utvecklades och ny information framkom. Dessa följdfrågor ställdes för att få en djupare och mer beskrivande uppfattning om orsakerna till företagets arbetssätt. Intervjun avslutades med att respondenten fick berätta om ett eller två specifika scenarier där valet av leverantör inverkade negativt respektive positivt på företagets flexibilitet och reaktionsförmåga. Anledning till att *Critical incident* lades vid slutet av intervjun berodde på att undersökarna då fått en översiktlig bild av hur företaget arbetar. Samtliga intervjuer genomfördes i närvaro av båda författarna till studien, vilket ökade möjligheten att fylla i med frågor, tolka och anteckna det som sades. Vidare användes digital ljudupptagning vid intervjuerna.

3. Metodkritik

I undersökningar ställs teoretiska begrepp och modeller mot empiriska resultat. Denna s.k. operationalisering innebär att teoretiska föreställningar överförs till empiriska observationer, vilket ställer krav på studiens validitet och reliabilitet.[41] *I detta avsnitt förs därför en diskussion över uppsatsens tillförlitlighet, där aspekter om just studiens reliabilitet och validitet behandlas.*

3.1 Validitet

En studies validitet visar huruvida undersökningen lyckas mäta det som den var avsedd att mäta. Validiteten påverkas av metodens utformning och genomförande, vilka i sin tur inverkar på studiens tillförlitlighet. Validitet brukar delas upp i inre och yttre validitet. *Inre validitet* berör hur väl resultaten från undersökningen stämmer överens med verkligheten. Detta ställer krav på överensstämmelse mellan de begrepp som använts i studien och de mätbara definitionerna av desamma. För att uppnå en god validitet har definitionerna av det som har undersökts översatts till mätbara variabler. Med *yttre validitet* menas överensstämmelsen mellan det mätvärde som fås genom begreppsdefinitionen och verkligheten. Den yttre validiteten behandlar om resultatet från den enskilda undersökningen kan tillämpas på andra situationer, dvs. studiens generaliserbarhet.[42] Modeinköp är ett avgränsat område, men studien kan trots detta möjligen tillämpas på andra situationer där förutsättningarna liknar dem på modemarknadens och där målet är flexibilitet och korta ledtider.

I och med att merparten av intervjuerna genomfördes i direktkontakt med respondenten, kunde eventuella upptäckta missförstånd och oklarheter redas ut. Författarna fick därmed en uppfattning om huruvida respondenten förstått frågorna, och bortfallet i form av obesvarade frågor kunde minimeras. Vidare användes intervjutekniken *Critical incident technique*, där respondenten med egna ord fick redogöra för ett verkligt scenario utifrån sin yrkeserfarenhet. Tekniken användes för att stärka den inre validiteten, då respondenten fick berätta med egna ord i öppna diskussioner. Det bör dock tilläggas att resultatet är en bedömning utifrån den funna

[41] Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (1997) *Att Utreda Forska och Rapportera*, s. 38-39, 153
[42] Ibid.

empirin, vilket endast är tänkt att ge en indikation på egenskaper och närliggande områden relaterade till modeinköpsprocessen.

3.2 Reliabilitet

Reliabiliteten visar huruvida den insamlade datamängden är pålitlig och om det aktuella mätinstrumentet förser undersökarna med tillförlitliga och stabila svar. God reliabilitet innebär att upprepade försök av undersökningen, där samma angreppssätt används, skulle leda fram till samma resultat.[43]

Då det till denna studie valts en kvalitativ ansats, där empiri samlats in genom semistrukturerade intervjuer, är det inte möjligt att erhålla exakt samma resultat vid upprepade intervjuer. Detta beror till stor del på att intervjuerna fördes i diskussionsform med öppna frågor som ställdes med hjälp av en s.k. allmän intervjuguide. Då *Critical incident technique* valts, där respondenten själv kunde välja ett scenario utifrån sin yrkeserfarenhet, är det tänkbart att en upprepad undersökning skulle innebära att respektive respondent inte skulle välja att redogöra för exakt samma scenario. Detta kan medföra att slutsatserna om orsakerna till händelserna därför inte skulle bli desamma vid båda tillfällena.

Med avsikt att höja studiens reliabilitet skickades e-mail i förväg ut till varje respondent med de frågeområden som skulle behandlas under intervjun. På så sätt kunde respondenten förbereda sig och uppdatera sig om, för studien, relevant information. Intervjuguiden minskade även risken för att något av frågeområdena skulle förbises. Vidare medverkade båda författarna under intervjuerna, och kunde föra anteckningar och fylla i med följdfrågor. Anteckningarna sammanställdes sedan och svaren jämfördes för att kontrollera tolkningen av informationen. För att styrka reliabiliteten ytterligare spelades även samtliga djupintervjuer in via digital inspelning.

Sammanfattningsvis bör tas i beaktelse att studien endast omfattar ett fåtal företag varav variationer inte kan uteslutas. Därmed bör försiktighet iakttas vid antaganden om huruvida resultatet är applicerbart på modeföretag i allmänhet.

---

[43] Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (1997) *Att Utreda Forska och Rapportera*, s. 39-40

4. Teoretisk referensram

Detta kapitel inleds med en litteraturgenomgång som syftar till att ge läsaren en bakgrund till hur forskningen angående området leverantörsurval utvecklats över åren. Varvid den referensram som ligger till grund för studien och som uppsatsens analys och slutsatser bygger på presenteras.

4.1 Inköp och strategier för val av leverantör – förändringar och trender i samhället

Denna del av teorin är tänkt att ge en förståelse för förändringar och trender i samhället som påverkar företagens inköpsprocess.

Vid en återblick på de senaste decennierna framgår det att många företag tidigare har skött sina inköp närmast på ren rutin. Det kan ha medfört att företag missat att ta hänsyn till ekonomiska och politiska faktorer som annars skulle ha påverkat deras beslut. Det är dock viktigt att observera att dagens företagsklimat inte längre präglas av samma stabilitet som tidigare, vilket i sin tur leder till att företag numera måste hitta sätt och strategier för att kunna hantera och anpassa sig till den föränderliga företagsmiljön.[44] På senare år har marknadsintroduktionen av produkter med kortlivade produktionscykler, konsumenters höjda förväntningar, en förbättrad informationsteknologi, och global konkurrens tvingat detaljhandels- och industriföretag att ägna större uppmärksamhet åt sina inköpsstrategier och satsa större resurser på *Supply Chain Management* (SCM).[45] Den ökade konkurrensen bland dagens företag har, tillsammans med brist på råvaror och en accelererande teknisk utveckling, medfört att allt fler företag söker efter att producera och köpa in sina produkter globalt. Målet är att öka sin reaktionsförmåga och samtidigt reducera sina kostnader för att på det sättet bli mer konkurrenskraftiga.[46] Den ökade konkurrensen har även medfört att många företag outsourcar delar av sin verksamhet för att istället fokusera på att bli överlägsna inom sin kärnkompetens. I takt med detta blir de dock

[44] Kraljic, P. (1983) "Purchasing must become supply management" *Harvard Business Review,* s. 109-117
[45] Chan, F.T.S. (2003) "Interactive selection *model* for *supplier* selection process: an analytical hierarchy process approach" *International Journal of Production Research,* s. 3549-3579
[46] Gelderman J.C. & Semeijn, J. (2006) "Managing the global supply base through purchasing portfolio management" *Journal of Purchasing and Supply Management,* s. 209-217

mer beroende av sina leverantörers och externa samarbetspartners prestationer. Det köpande företaget måste därför försäkra sig om att leverantörens prestation, förmåga och reaktionsförmåga är likställd eller överträffar konkurrenternas. De förändrade marknadsvillkoren och det faktum att allt fler företag överfört mer ansvar på sina leverantörer har lett till att den traditionella inköpsstrategin, som gick ut på att välja leverantör enbart utifrån pris- och kvalitetsaspekter, har avvecklats. Företagens insikt om den höga kostnad som är förknippad med leverantörsbyten har bidragit till att de blivit alltmer måna om att även inkludera kvalitetsaspekter vid valet av leverantör.[47] Det är utifrån denna utveckling som SCM och leverantörsurval erhållit stor uppmärksamhet i aktuell litteratur om affärsledarskap.[48]

I takt med förändringarna på marknaden och frammarschen av globaliseringen och SCM har hela den globala leverantörskedjan stått i fokus inom modeindustrin, företag måste följaktligen ha direkt kontroll över leverantörskedjan och kunna tillhandahålla omedelbart svar på förändringar på marknaden.[49] Förändrade förutsättningar leder till att fler företag försöker korta ledtiderna och öka kontrollen över leverantörskedjan för att minska sina risker.[50] Ett flertal studier tyder på att koordination i inköp, integration och kontroll över leverantörskedjan och dess resurser anges som betydande framgångsfaktorer för företag på den internationella marknaden.[51] En anledning till att fler företag eftersträvar ökad integration och kontroll över leverantörskedjan tycks vara att uppnå ökad flexibilitet och snabbhet.[52]

---

[47] Krause R., D. & Ellram M., L. (1997) ”Success factors in supplier development” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, s. 39-40

[48] Chan, F.T.S. (2003) “Interactive selection *model* for *supplier* selection process: an analytical hierarchy process approach” *International Journal of Production Research*, s. 3549-3579

[49] Camuffo et al. (2001) “Back to the future: Benetton transforms its global network” *Journal of Strategic Direction*, vol. 18, no 8 s. 25-42

[50] Manuj, I. Mentzer, J. (2008) “Global supply chain risk management strategies” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol 38 Issue 3 s. 192-223

[51] Stanley E. et al. (1993) ”Supporting Global Operations through Logistics and Purchasing” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol 23 Issue 4 s. 3-11; Williams, D. (1991) “Differential firm advantages and retailer internationalisation” International *Journal of Retail & Distribution Management*, Vol 19 Issue 4 s. 4-10; Cox, A. (1999) “Power, value and supply chain management” *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol 4, Issue 4 s.167-175

[52] Samaranayake, P. (2005) “A conceptual framework for supply chain management: a structural integration” *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol 10 Issue 1 s. 47-59

Industriellt perspektiv vs. detaljhandelsperspektiv

Merparten av forskningen inom leverantörsurval har utgått från ett industriellt perspektiv; vilket inneburit att kriterier som är viktiga för den industriella branschen hamnat i fokus. Den industriella sektorn skiljer sig dock från detaljhandelsbranschen på vissa områden. Till exempel karaktäriseras detaljhandelsbranschen av ett mycket rörligt och oförutsägbart efterfrågemönster. Även om det obeständiga efterfrågemönstret går att känna igen i vissa industriella företag, så löper köpmönstret generellt sett mer jämnt i den senare branschen där många av företagen handlar med mindre förädlade produkter. Skillnaderna medför att det ställs andra krav på detaljhandelsföretagens arbetssätt för att tillgodose marknaden, än på industriföretagens.[53] De modeller som använts i studien är generellt uttryckta och tänkta att illustrera företagens inköpsprocess. Modellerna är i grunden främst utvecklade ur ett industriellt perspektiv, men de ger även en viss anvisning om hur företag arbetar med inköp inom detaljhandelssektorn. Trots att inte alla steg och funktioner i modellerna är applicerbara på detaljhandelsföretag, ger modellerna en fingervisning om vad fokus bör riktas i analysen.

4.2 Modell över inköpsprocessen – definition och innebörd

Inköpsprocessmodellen, som beskrivs nedan, är till för att förse läsaren med en bild över hur ett företags inköpsfunktion ser ut och fungerar samt ge en avgränsning av undersökningsområdet. Teorin syftar till att ge viss förståelse för vilken inverkan olika aktiviteter har på företagets totala inköpsstrategi. Studien har fokuserat på det steg som avser val av leverantör, varav det steget förklaras mer utförligt. Teorin syftar till att ge läsaren en definition och bild över vad som särskiljer det steget i processen från ett annat.

Modellen är utvecklad av Arjan J. Van Weele och består av ett antal olika, nära sammankopplade inköpsaktiviteter som samverkar med varandra. Kvaliteten på ett stegs output avgörs till stor del av kvaliteten på det föregående stegets output. Brister i ett steg kommer därför att medföra problem i efterföljande steg.[54]

---

[53] Johansson, U. (2001). “Retail buying: process, information and IT use: a conceptual framework” *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, s. 329-257.
[54] Van Weele, A. (2005) *Purchasing and Supply Chain Management*, s. 28-29

Modellens sex steg

Inköpsprocessmodellen är indelad i sex övergripande steg enligt figur 1 nedan. Samtliga steg utgörs av aktiviteter som tillsammans formar företagets inköpsfunktion. De första tre stegen i modellen utgör organisationens taktiska inköpsfunktion, och de efterföljande tre stegen är av mer logistisk och administrativ natur. Ett nyckelproblem för många företag består i svårigheten att kombinera de olika typer av kunskap och expertis som behövs i inköpsprocessens olika delar, på ett sådant sätt att det resulterar i en optimal lösning för alla inblandade parter. Enligt Van Weele är det därför viktigt att inse att inköpsprocessen är en tvärfunktionell uppgift, och inte enbart en fråga för inköpsavdelningen. Betydelsen av samarbete mellan företagets olika aktörer är särskilt viktig under processens inledande del, där stor vikt läggs på produktspecifikationer och val av leverantör.[55]

I modellens första steg definieras produktspecifikationen, dvs. fastställandet av de faktorer och kvaliteter som är viktiga för produktens utformning. Under det efterföljande steget fattas beslut om leverantör, vilket behandlas mer utförligt i stycket nedan. Modellens tredje steg behandlar kontraktsutformningen, och steg fyra handlar om företagets rutiner för orderläggning. Modellen avslutas med hantering av leverans, samt steg sex som behandlar uppföljning av inköp och utvärdering leverantörsbas.[56]

[55] Van Weele, A. (2005) *Purchasing and Supply Chain Management*, s. 29-30
[56] Ibid.

Nedan följer en beskrivning av innehållet i modellens sex steg.

	Definiera specifikation	Val av leverantör	Kontrakts-arbete	Beställning	Hantering av leverans	Uppföljning & utvärdering
Inköparnas & leverantörernas Uppgifter:	• Utforma specifikation	• Försäkra lämpligt val av leverantör	• Förbereda kontrakt	• Etablera rutin för order-läggning	• Etablera rutin för expediering	• Analys av leverantör
Element:	• Funktionell specifikation • Tekniska förändringar • Förening av kunskap	•Kvalifikation av leverantör • Förfrågan om anbud	• Kontrakts-expertis •Förhandling expertis	• Utveckla orderrutin • Order-hantering	•Expediering • Rapportera ev. problem	•Leverantörs utvärdering • Gradering & klassificering av leverantör
Dokument:	•Funktionell specifikation • Kontroll av specifikation	•Förslag på val av leverantör	• Kontrakt	• Order	•Undantags-rapport • Förteckning på förfallodag • Fakturor	• Förteckning på föredragna leverantörer • Ranking-schema över leverantörer

Figur 1. Van Weeles Inköpsprocessmodell

Källa: Översatt och bearbetad från Van Weele, A. (2005)

Steg 2 - Val av leverantör

Efter att inköpskraven har blivit definierade och beskrivna i en produktspecifikation, utforskar inköparen marknaden för att hitta en lämplig leverantör. I praktiken är de två inledande stegen i inköpsmodellen nära sammanvävda med varandra, eftersom produktspecifikationerna ofta utformas med potentiella leverantörer i åtanke.[57] Mer noggrant definierade produktspecifikationer förser företaget med mer information om vilka kriterier som är viktiga hos en potentiell leverantör.[58]

Leverantörsurvalet består av flera delmoment, som i övergripande mening går ut på att bestämma metoden för kontraktering, att avgöra vilka kvalifikationer som är önskvärda hos en potentiell leverantör samt att skapa en s.k. ”anbudsförteckning”. Företaget inhämtar anbud från potentiella leverantörer och analyserar de inkomna buden, samt väljer utifrån underlaget en lämplig leverantör.[59]

[57] Van Weele, A. (2005) *Purchasing and Supply Chain Management*, s. 13, 49
[58] Van Weele, A. Föreläsning, Handelshögskolan, Stockholm, 2007-05-14
[59] Van Weele, A. (2005) *Purchasing and Supply Chain Management*, s. 13, 49

En av de första frågorna ett företag ställs inför vid val av leverantör är vilken sorts kontraktering som ska användas gentemot leverantören. Företaget kan här välja mellan att antingen kontraktera ut alla delar av produktionen till en och samma leverantör, eller att kontraktera ut delar av produktionen till olika leverantörer.[60]

Vid ett fast, förutbestämt pris ligger det i leverantörens intresse att utföra arbetet så effektivt som möjligt för att kunna leverera produkterna enligt de överenskomna villkoren, men samtidigt är det svårt att få inblick i leverantörens kostnadsstruktur. Vilket betalningssätt som föredras avgörs ofta av produktspecifikationens omfång, tillgänglig tid, den nödvändiga tekniska expertisen, samt företagets kunskap om industrin inom vilken leverantören verkar.[61]

Nästa moment består i att definiera de kvalifikationer som är viktiga hos en potentiell leverantör. Kvalifikationerna ska grunda sig på de produktspecifikationer som utformades i inköpsprocessmodellens första steg. Dessa kvalifikationer innehåller en sammanställning av befintliga kvalitetsstandarder, urvalskriterier samt diverse förutsättningar för samarbete. Efter att kvalifikationerna har klarlagts sammanställs en lista över potentiella leverantörer, företaget kontaktar sedan utvalda leverantörer och begär information och referenser.[62] Vid kvalificering av leverantörer är det inte ovanligt att man använder så kallade ***supply audits*** för att utvärdera leverantören. Användandet av ***audits*** är vanligt internt[63], men även vid nära samarbeten med leverantörer. Användandet av ***audits*** inkluderar användandet av checklists, utvärdering, dokumentation och uppföljning av beslut samt aktiviteter för att jämföra med standardiserade behov. [64] Generella ***audits*** tar upp både strategiska och operationella sakfrågor.[65]

---

[60] Ibid
[61] Van Weele, A. (2005) *Purchasing and Supply Chain Management*, s. 50-52
[62] Van Weele, A. (2005) *Purchasing and Supply Chain Management*, s. 52-53
[63] Evans, E.F. & Dale, B.G. (1988) "The use of audits in purchasing" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Managemen,;* Vol 18 Issue 7 s. 15-23
[64] Willborn, W. (1990) "Dynamic Auditing of Quality Assurance: Concept and Method" *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 7 Issue 3 s. 35-42
[65] Platts, K.W. & Gregory M.J. (1990) "Manufacturing Audit in the Process of Strategy Formulation" *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 10 Issue 9 s. 5-26

Inköpssituation

Enligt Van Weele finns det tre typer av inköpssituationer; ny inköpssituation, modifierat omköp, och det fullständiga omköpet. Inköpssituationen påverkar arbetssättets utformning vid inköp. Den nya inköpssituationen innefattar inköp av helt nya produkter av en för företaget sedan tidigare okänd leverantör. Denna typ av inköp är förknippad med stor osäkerhet och höga risker, eftersom det saknas tidigare produkt- och leverantörsspecifikationer. Modifierade omköp innebär att en ny vara beställs hos en av företaget redan känd leverantör eller att en redan existerande vara beställs hos en för företaget okänd leverantör. Denna typ av inköp är förknippad med mindre osäkerhet än det tidigare exemplet, eftersom relevanta kriterier och produktspecifikationer redan är utformade, alternativt hur företaget väljer leverantör är mer eller mindre känt. Det fullständiga omköpet är, enligt Van Weele det vanligast förekommande, och innebär att en redan existerande produkt köps in från en för företaget redan välkänd leverantör. Villkoren och kraven för kontraktet är kända, vilket resulterar i en låg osäkerhet rörande transaktionens resultat.[66] Det kan tänkas att modebranschen har fler heterogena produkter, inte som i dagligvaruhandeln där produkterna är homogena och det kan därmed tänkas vara mindre vanligt i modebranschen att utföra fullständiga omköp.

4.3 Avvägningstekniker och arbetsmetoder

Denna teoridel är tänkt att ge insikt i hur företagen har arbetat och arbetar med modeller vid val av leverantör.

Linjära avvägningstekniker och matematiska programmeringsmodeller

Större delen av dagens forskning gällande inköp och leverantörsurval är en vidareutveckling av den forskning som professor Gary W. Dickson bedrev på 1960-talet. Dickson analyserade dåtidens inköpslitteratur och kunde identifiera 23 kriterier som hade avgörande betydelse vid företagens leverantörsbeslut. Hans studier visade att *kvalitet, leveransprecision* och *leverantörens prestationshistorik* var de tre viktigaste kriterierna vid beslut om leverantör, något som även bekräftats av flertalet efterföljande studier. Efter Dickson har flera vetenskapliga artiklar publicerats inom

[66] Van Weele, A. (2005) *Purchasing and Supply Chain Management*, s. 30-31

detta område som berör leverantörsurvalsbeslut,[67] varav merparten har behandlat betydelsen av olika urvalskriterier som är viktiga att potentiella leverantörer uppfyller.

För det inköpande företaget innebär arbetet med att hitta den mest lämpliga leverantören att fastställa en mängd olika kriterier som den potentiella leverantören bör uppfylla. Kriterierna består mestadels av både kvalitativa och kvantitativa faktorer, som ibland även kan verka motstridiga. Kvantitativa variablerna är i regel lättare att mäta än kvalitativa variabler, då de förra avser sådant som går att räkna ut enligt matematiska formler medan de senare snarare bygger på subjektiva bedömningar. Det gäller för det inköpande företaget att göra avvägningar mellan de kriterier som är viktigast att en leverantör uppfyller, och sedan jämföra och utvärdera olika leverantörer med hänsyn till dessa kriterier. Några av de mest kända utvärderingsmodellerna är linjära avvägnings-tekniker (linear weighting techniques), och matematiska programmeringsmodeller (mathematical programming models). De avvägningsmetoder som utvecklats baseras till stor del på subjektiva bedömningar hos inköpsavdelningens medarbetare om hur kriterier ska vägas, vilket medför att personalens erfarenhet och kunskap påverkar utvärderingens reliabilitet och objektivitet. Få försök har gjorts för att öka modellernas objektivitet, men ett initiativ av Narasimhan (1983) resulterade i den s.k. analytiska hierarkiska processen (analytical hierarchical process, AHP). AHP-modellen försöker att kvantifiera mänskliga bedömningar i syfte att öka objektiviteten och bestämma hur olika kriterier ska viktas. Empiriska studier som genomförts på senare år indikerar dock att urvalskriterier varierar beroende på typ av inköpssituation och typ av produkt, och att AHP modellens resultat därför inte kan generaliseras. Detta medför att det saknas en enhetlig modell för hur avvägningar mellan olika kriterier ska utföras.[68]

---

[67] Dickson, G. W. (1966) "An analysis of Vendor Selection Systems and Decisions" *Journal of Purchasing*, s. 28-41; Vokurka, R.J. m.fl. (1996) "A prototype expert system for the evaluation and selection of potential suppliers" *International Journal of Operations & Production Managemen*, s. 106-127; Braglia, M & Petroni, A. (2000) "A quality assurance-oriented methodology for handling trade-offs in supplier selection" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, s. 96-111; C¸ebi, F. & Bayraktar, D. (2003) "An integrated approach for supplier selection" *Logistics Information Management*, s. 395-400; Chen, K.L. & Chen K.S. (2006) "*Supplier* selection by testing the process incapability index" *International Journal of Production Research*, s. 589-600

[68] Braglia, M & Petroni, A. (2000) "A quality assurance-oriented methodology for handling trade-offs in supplier selection" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, s. 96-111; Kahraman, C. m.fl. (2003) "Multi-criteria supplier selection using fuzzy AHP" *Logistics Information Management*, s. 382-394, Chen, K.L. & Chen K.S. (2006) "*Supplier* selection by testing the process incapability index" *International Journal of Production Research*, s. 589-600; Vokurka,

Kvalitetsaspekten i fokus vid leverantörsupphandling

I försök att reducera kostnaderna och öka servicen implementerar alltfler detaljhandelsföretag SCM, vilket bl.a. innebär ett närmare samarbete mellan inköpande företag och leverantör. I takt med att detaljhandelsföretagen blir alltmer beroende av sina samarbetspartners, blir det också allt viktigare för företagen att hitta tillförlitliga och trovärdiga leverantörer. Utvecklingen ger indikationer på att kvalitetsfaktorer har fått en allt viktigare roll i leverantörsurval bland både stora och små företag. Kravet på att leverantörerna ska leverera kvalitet har lett till att inköpsansvariga blivit alltmer angelägna om att den potentiella leverantören är certifierad och registrerad i program som ISO 9000. ISO 9000 innehåller riktlinjer som förenar certifieringskrav med kvalitetsrelaterade faktorer, och kan användas som ett gallringsverktyg för företag vid val av leverantör. Det finns även indikationer på att kriterier såsom kvalitet, flexibilitet och leveransprecision till och med är viktigare att beakta vid leverantörsurval än pris. Det gäller särskilt då ett närmare samarbete med leverantören eftersträvas och när inköpet har direkt inverkan på företagets konkurrenssituation. Senare forskning inom området har av denna anledning framhävt betydelsen av att utöka antalet urvalskriterier vid val av leverantör till att även beakta kriterier som kan vara av betydelse ur ett långsiktigt perspektiv.[69]

Trots att ett övervägande antal studier pekar på betydelsen att samordna och integrera leverantörerna med det egna företagets processer och produktutveckling, baseras leverantörsval fortfarande till stor del på kvantitativa kriterier som tar alltför stor hänsyn endast till den fysiska output som leverantören levererar. Nyare forskning visar istället på betydelsen av att undersöka och beakta faktorer som är avgörande för leverantörens möjlighet att integreras med det inköpande företaget. Trots detta består

---

R.J. m.fl. (1996) "A prototype expert system for the evaluation and selection of potential suppliers" *International Journal of Operations & Production Management*, s. 106-127; Goffin, K. m.fl. (1997) "Managing suppliers: when fewer can mean more" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, s. 422-436; Chan, F.T.S. (2003) "Interactive selection *model* for *supplier* selection process: an analytical hierarchy process approach" *International Journal of Production Research*, s. 3549-3579; Cagliano, R. m.fl. *(2004)* "Lean, Agile and traditional supply: how do they impact manufacturing performance?" *Journal of Purchasing and Supply Management*, s. 151-164; Xia, W. & Wu, Z. (2007) "Supplier selection with multiple criteria in volume discount environments" *Omega – The International Journal of Management Science*, s. 494-504; Dulmin, R. & Mininno, V. (2003) "Supplier selection using a multi-criteria decision aid method" *Journal of Purchasing and Supply Management*, s. 177-187; Cravens, D.W. & Hoffman, L. M. (1977) "Analyzing the supplier – Reversing the marketing process" *Management Review*, s. 47-54; Narasimhan, R. (1983) "An Analytical Approach to Supplier Selection" *Journal of Purchasing & Materials Management*, s. 27-32

[69] Ibid

en stor del av de existerande utvärderingsmodellerna idag av matematiska formler som tar liten hänsyn till kvalitativa faktorer, vilka kan vara avgörande då ett nära samarbete ska ingås med leverantören. Det är därför viktigt att leverantörsurvalet betraktas som en strategisk fråga, där företagets konkurrensprioriteringar ska översättas till leverantörskriterier. Nyare studier tyder också på ett ökat fokus bland inköpande företag att integrera informationsflöden både inom och över företagsgränser i en strävan att öka leverantörskedjans effektivitet. [70]

4.4 Produktspecifika egenskaper för modevaror

Denna teoridel är tänkt att ge insikt i olika modevarors specifika egenskaper och kategorisering.

Produktlivscykeln

Som framgått tidigare spelar marknadsstrukturen en avgörande roll för ett företags strategier. Då marknadsstrukturen hela tiden förändras är det viktigt att företagen anpassar sig efter de förändrade villkoren och gör justeringar i sin verksamhetsstrategi. I annat fall kan kostnaderna och konsekvenserna i form av mindre konkurrenskraft och utebliven försäljning bli stora.[71]

En tidig metod för att förutspå förändringar i marknadsstrukturens utveckling är den s.k. Produktlivscykeln (Product life-cycle, PLC). Produktlivscykeln har haft stor genomslagskraft i teorier och konceptuella beskrivningar av hur en produkt, ett företag, eller en marknad utvecklas över tid.[72] Hypotesen som ligger till grund för produktlivscykeln är att en marknad/produkt passerar genom fem olika faser: produktutveckling, introduktion, tillväxt, mognad, samt avtagande.[73]

---

[70] Kraljic, P. (1983) "Purchasing must become supply management" *Harvard Business Review*, s. 109-117; Caniëls, M.C.J. & Gelderman, J, C. (2005) "Purchasing strategies in the Kraljic matrix – A power and dependence perspective" *Journal of Purchasing and Supply Management*, s. 141-155; Gelderman, C.J. & Semeijn, J. (2006) "Managing the global supply base through purchasing portfolio management" *Journal of Purchasing and Supply Management*, s. 209-217; Teng, G.S. & Jaramillo, H. (2005) "A model for evaluation and selection of suppliers in global textile and apparel supply chains" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, s. 503-523

[71] Porter, M.E. (2004) *Competitive Strategy*, s 156-162

[72] Ibid.

[73] Kotler, P. m.fl. (2005) *Principles of Marketing*, s 604- 612

Precis som en marknad följer även modevaror en viss livscykel, även om tidsfaktorn kan se olika ut beroende på typ av modeprodukt. Produktlivscykeln för mode har ingen specifik standardlängd, då hastigheten och livslängden varierar med varje modestil. Den tid som den specifika modeprodukten spenderar i de fem faserna beror till största delen på kundernas efterfrågan. I modevärlden är det brukligt att skilja mellan klassiskt basmode och trendigt mode. Klassiskt basmode har en lång livscykel, då efterfrågan är stabil under flera försäljningssäsonger. Trendkänsligt mode, däremot, har en kortare livscykel då produkterna endast är populära och efterfrågade en kortare tid, som vanligtvis inte sträcker sig längre än en försäljningssäsong. Då förutsättningarna för både företagen och de specifika produkterna skiljer sig åt i utvecklingsfaserna, kräver varje fas sin specifika produktstrategi. Ett sätt att komma fram till vilken typ av strategi som passar, är att kategorisera produkterna efter innovation och funktion.[74]

Innovativa och funktionella produkter

Enligt Marshall L. Fisher kan produkter delas in i två kategorier; specialiserade (innovativa) produkter och basvaror (funktionella). De funktionella produkterna kännetecknas, liksom det klassiska basmodet, av en längre livscykel och är produkter som oftast eller alltid finns i lager. Innovativa produkter kännetecknas däremot, precis som det trendiga modet, av korta livscykler och är svåra eller olämpliga att hålla i lager eftersom de är så föränderliga. Vidare kan sägas att basvaror har en mer stabil efterfrågan och det är lättare att förutsäga hur mycket som ska köpas in. För specialiserade produkter däremot är det svårare att förutsäga efterfrågan, vilket innebär en högre risk för företaget vid inköp.[75] Klädföretag kan anses ha båda dessa typer av produkter, eftersom de både köper in basvaror, som inte är känsliga för modesvängningar och specialiserade produkter som är mycket känsliga för modesvängningar.[76] I studien fokuserar vi som nämnt på den senare.

Vidare hävdar Fisher att olika typer av produkter kräver olika typer av leverantörskedjor, vilket innebär olika inköps- och produktionsstrategier. Olika

[74] Wolfe, M. (1998) *The World of Fashion Merchandising*, s. 36-39, Easey, M. (2002) Fashion Marketing s. 129-131
[75] Fisher, M. (1997) "What is the Right Supply Chain for Your Product?" *Harvard Business Review*, s. 105-116
[76] Van Weele, A. Föreläsning, Handelshögskolan, Stockholm, 2007-05-14

strategier påverkar i sin tur valet av leverantör. För basvaror behövs fysiskt effektiva leverantörskedjor, där fokus ligger på att reducera kostnader och leverera för lägsta möjliga kostnad. Specialprodukter kräver däremot marknads-responsiva leverantörskedjor, där fokus ligger på att reducera ledtider och snabbt svara på förändringar i efterfrågan. Urvalskriterierna vid val av leverantör skiljer sig för basvaror och modevaror. När basvaror köps in baseras urvalet i första hand på pris och kvalitet till skillnad mot modevaror där valet av leverantör primärt baseras på snabbhet, flexibilitet och kvalitet.[77]

4.5 Företagsspecifika egenskaper

Grad av inköpsmognad

Mognadsmodellen, se figur 2, är utvecklad av Arjan J Van Weele, och kan användas för att förstå, klassificera eller förändra företagets inköpsfunktion. Modellen används i denna studie för att hitta och förstå inköpsfunktionens kännetecken för modeföretagen samt för att klassificera vilka urvalskriterier som hör till ett mer moget inköpsarbete.

Van Weele menar att urvalskriterier för val av leverantör är beroende av inköpsfunktionens mognad. En del företag ser inköp som en kritisk funktion. Hos dessa företag har inköpsfunktionen ofta nått en hög mognadsgrad och inköpsarbetet är mer integrerat och mer komplext.[78] Till denna typ av företag hör de flesta modeföretag, då inköp inom modeindustrin länge setts som en strategisk och kritisk funktion.[79] Andra företag kan se inköpsfunktionen som mindre avancerad och mer operationell. På dessa typer av företag kan inköpen ske mer transaktionellt, och där färre kriterier är av intresse. Ett enbart transaktionsfokuserat företag med låg inköpsmognad ser pris eller tillgänglighet som de enda relevanta urvalskriterierna och varje transaktion ses som en enskild händelse.[80]

Enligt Van Weele ökar antalet urvalskriterier ju högre mognad inköpsfunktionen når. Den högsta graden av mognad är Värdekedje-integration, där inköpsarbetet sker i

---

[77] Fisher, M. (1997) "What is the Right Supply Chain for Your Product?" *Harvard Business Review,* s. 105-116

[78] Axelsson, B. m.fl. (2005) *Developing Sourcing Capabilities*, s. 21-23; Van Weele, A. (2005) *Purchasing and Supply Chain Management*, s. 92-97

[79] Van Weele, A. Föreläsning, Handelshögskolan, Stockholm, 2007-05-14

[80] Axelsson, B. m.fl. (2005) *Developing Sourcing Capabilities*, s. 21-23

tvärfunktionella team och inköparna har en nära relation till leverantörerna. Tillsammans bidrar de till att öka värdet för slutkunden.[81]

Det finns sex nivåer av inköpsmognad (där 1 motsvarar lägst mognad och 6 högst mognad):

1) Traditionell inriktning
2) Kommersiell inriktning
3) Inköpskoordination
4) Intern integration
5) Extern integration
6) Värdekedje-integration [82]

Traditionell inriktning	Kommersiell inriktning	Inköps-koordination	Intern integration	Extern integration	Värdekedje-integration
				PROCESSUELL FOKUS	
	FUNKTIONELL FOKUS				
Fokus: Orderläggning	**Fokus:** Inköp till lägsta pris per enhet	**Fokus:** Kontrakts-baserad inköpskatalog	**Fokus:** Inköp som strategisk funktion ”Total cost of Ownership”	**Fokus:** Optimering av leverantörs-kedjan	**Fokus:** Skapandet av värde för slutkunden
Exempel på kriterier: Tillgänglighet	**Exempel på kriterier:** Tillgänglighet och lägsta pris	**Exempel på kriterier:** Tillgänglighet, lägsta kostnad och mängdrabatter	**Exempel på kriterier:** Tillgänglighet, totala lägsta kostnad, reliabilitet och säkerhet i utbud	**Exempel på kriterier:** Tillgänglighet, totala lägsta kostnad, reliabilitet, säkerhet, ledtid och innovation hos leverantör	**Exempel på kriterier:** Leverantörens värdebidrag och gemensamma tillväxt-möjligheter

Figur 2. Van Weeles Inköpsmognadsmodell

Källa: Översatt och bearbetad från Van Weele, A. (2005)

[81] Axelsson, B. m.fl. (2005) *Developing Sourcing Capabilities*, s. 21-23
[82] Van Weele, A. Föreläsning, Handelshögskolan, Stockholm, 2007-05-14

Traditionell inriktning

Den första nivån av mognad kännetecknas av en transaktionsorienterad inköpsfunktion med primärt syfte att hitta rätt leverantörer att lägga order hos. Inköparnas uppgift är att köpa in material för att hålla verksamheten igång utan avbrott. Ingen uttrycklig strategi finns på plats, målen utgörs av rutiner och intuitiva behov. Fokus ligger på att säkra tillgänglighet av varor och material.[83] Inköpsfunktionen är starkt inriktad på operativa och administrativa aktiviteter och vanligen saknas information om totala kostnader för företagens inköp.[84]

Kommersiell inriktning

Vid kommersiell inriktning ligger fokus på att köpa in varje enhet till lägsta möjliga pris.[85] Detta kräver viss samverkan från andra delar av företaget, som t.ex. produktutveckling och tillverkning. Inköpsfunktionen i steg två tenderar att bli allt mer specialiserad, där varje inköpare är organiserad kring olika varugrupper.[86]

Inköpskoordination

På denna nivå har inköpsavdelningen riktlinjer och system för inköpen. Företaget försöker uppnå synergieffekter genom att koordinera olika inköp och därmed uppnå lägre priser. Det är vanligt med upprättande av kontraktsbaserade inköpsprislistor. Utifrån dessa förhandlar företaget fram vilka priser de är beredda att betala baserat på hur många inköp som totalt görs för hela företaget.[87] Ett annat inslag i den tredje nivån är upprättandet av gemensamma informationssystem som sammanlänkar inköpsavdelningen med andra enheter på företaget. Lägre kostnad och högre kvalitet får ökad innebörd och fokus ligger på att samverka inköpen.[88]

Intern integration

I den fjärde nivån återfinns företag vars inköpsfunktion fått en strategisk betydelse. Inköpen sker integrerat med andra delar av företaget, och arbetet sker i tvärfunktionella team för att lösa problem och hantera inköpen. Innan detta steg var företaget mer funktionellt orienterat kring inköpsavdelningen, på denna nivå är

[83] Van Weele, A. Föreläsning, Handelshögskolan, Stockholm, 2007-05-14
[84] Van Weele, A. (2005) *Purchasing and Supply Chain Management*, s. 92-97
[85] Van Weele, A. Föreläsning, Handelshögskolan, Stockholm, 2007-05-14
[86] Van Weele, A. (2005) *Purchasing and Supply Chain Management*, s. 92-97
[87] Van Weele, A. Föreläsning, Handelshögskolan, Stockholm, 2007-05-14
[88] Van Weele, A. (2005) *Purchasing and Supply Chain Management*, s. 92-97

inköpsarbetet processorienterat. Det innebär en organisering av inköpsfunktionen kring interna kunder.[89] Fokus ligger på ”Total Cost of Ownership”, vilket betyder att företaget har etablerat en helhetskostnadssyn, där inte endast de enskilda kostnaderna är av intresse, utan även indirekta och dolda kostnader till följd av inköp och beslut. Urvalskriterierna vid val av leverantör har utökats och omfattar mer svårhanterligare kriterier som tillförlitlighet och säkerhet i utbud.[90]

Extern integration

Det femte steget, innebär en utökad företagssyn, där företaget har ett integrerat samarbete med ett fåtal leverantörer vilka ses som ”en del” av det inköpande företaget. Huvudleverantörerna deltar i produktutvecklingen eller har stor innovativ betydelse för företaget.[91] I detta steg är antalet urvalskriterier vid val av leverantör betydligt fler och mer avancerade. Som exempel kan nämnas krav på korta ledtider och innovationskrav för leverantör. Det senare innebär att leverantören måste bidra med teknik, idéer eller information som kan leda till nya innovationer för företaget.[92] Organisationen fokuserar på att optimera leverantörskedjan, vilket innebär genomtänkt samarbete med utvalda leverantörer och samarbetspartners.[93]

Värdekedje-integration

Den sista nivån omfattar företag vars inköpsfunktion har nått en värde-orienterad nivå. Fokus sätts på att gemensamt skapa värde för slutkunden. Inköpsstrategin på företag som nått denna mognadsnivå är en del av företagets grundläggande affärsstrategi. Marknads- och inköpsrelaterade aktiviteter är integrerade. Målet är att gemensamt med samarbetspartners utveckla den mest effektiva och produktiva värdekedjan som är möjlig för att betjäna slutkunden.[94] Urvalskriterier vid val av leverantör utgörs vanligen av kriterier som leverantörens värdebidrag och gemensamma utvecklings- eller tillväxtmöjligheter.[95]

---

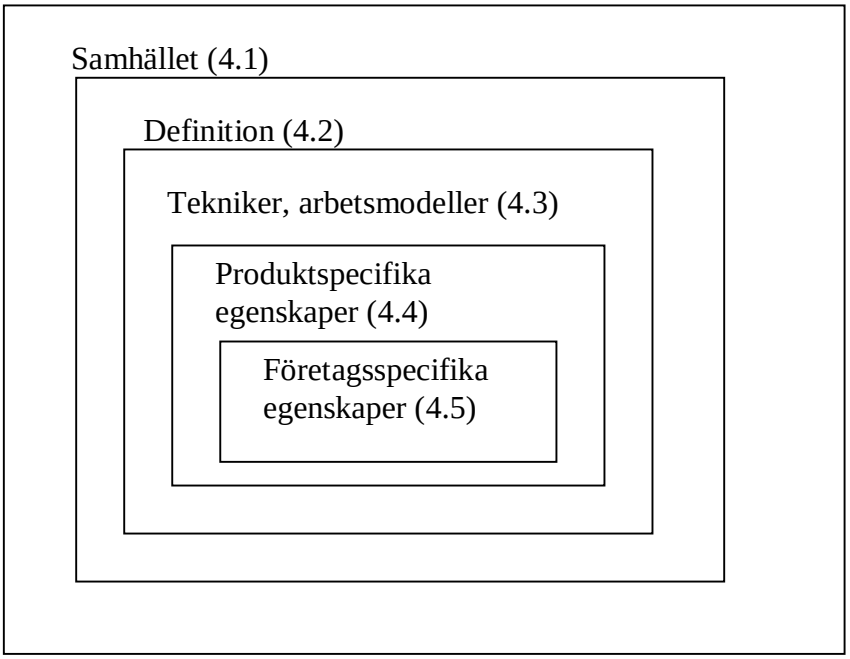
[89] Ibid.
[90] Van Weele, A. Föreläsning, Handelshögskolan, Stockholm, 2007-05-14
[91] Van Weele, A. (2005) *Purchasing and Supply Chain Management*, s. 92-97
[92] Van Weele, A. Föreläsning, Handelshögskolan, Stockholm, 2007-05-14
[93] Van Weele, A. (2005) *Purchasing and Supply Chain Management*, s. 92-97
[94] Ibid
[95] Van Weele, A. Föreläsning, Handelshögskolan, Stockholm, 2007-05-14

4.6 Teorimodell

Tanken med de utvalda teorierna i denna studie är att rama in undersökningsområdet och ge förståelse för vad som kan påverka inköpsfunktionen. Teorin ger också en avgränsning för vad som är intressant att titta på och vad som bör lämnas utanför. En utgångspunkt är att olika faktorer påverkar hur företaget ser på inköp, vilket i sig påverkar hur företaget köper in. Den första är samhället, där allmän uppfattning, förändringar och spridda teorier ger förståelse åt inköpsfunktionen. Den andra är definitionen, där en modell valts ut som definierar val av leverantör vid inköp och avgränsar undersökningsområdet. Den tredje faktorn är befintliga tekniker och arbetsmodeller, som ger en förståelse för hur företagen vanligen arbetar med val av leverantör, för att kunna förstå skillnader och förändringar. Den fjärde är produktspecifika egenskaper, där modeprodukter skiljer sig från basvaror och därmed troligen strategierna för inköp. Den femte faktorn är företagsspecifika egenskaper, där det är tänkbart att företagets sätt att verka och arbeta, troligen påverkar inköpsarbetet och därmed hur val av leverantör sker.

Genom att samla ett urval teorier både från forskning inom industrin och inom modehandel, är förhoppningen att ge en bredare teoribas än om teorier valts endast från modeområdet. Det är tänkt att förse läsaren med det verktyg som behövs för att se skillnader mellan detaljhandel och industri.

Figur 3 nedan illustrerar hur undersökningsområdet utifrån teoribasen ramades in för att förstå modeinköpsarbetet vid val av leverantör.



Figur 3. Modell över teorins koppling och anknytning till studiens ämne
Källa: Egen

4.7 Faktorer som påverkar val av leverantör

Genomgången teori kan sammanfattas i fem olika faktorer som kan tänkas påverka förutsättningarna och utförandet av inköp och därmed val av leverantör.

- Företagsklimatet och marknaden
- Typen av produkt och industri
- Andelen integration
- Arbetssätt och inköpssituation
- Inköpsfunktionens mognad

5. Modeföretagen

Detta kapitel ger en kort presentation av respektive företag som ingår i undersökningen, med avseende på storlek och verksamhet.

5.1 Företagspresentationer

5.1.1 MQ

MQ är ett svenskt bolag med huvudkontor i Borås. Företaget, som idag har totalt 95 butiker runt om i Sverige, har 1300 anställda och omsätter årligen cirka 1,8 miljarder SEK. Intervjun med MQ genomfördes med Niclas Andersson och Susanna Nyström, som är produktionschef respektive inköpare på företaget.[96]

MQ är en s.k. fackhandelskedja, vilket innebär att företaget säljer såväl externa som interna varumärken. De interna varumärkena designas av företaget, och står i dagsläget för 65 procent av omsättningen. Strategin är att de interna varumärkena ska vara lika bra som de externa, vilket innebär att det alltid ska finnas en likvärdig egendesignad produkt i butikerna vad gäller kvalitet och design, men till ett bättre pris.[97]

Sortimentet är uppdelat i tre varukoncept; *Dressat mode* (uppklätt), *Casual* (vardagligt) samt, *Ung trend*. Samtliga varukoncept finns både på herr- och damsidan och omfattar flertalet varumärken. MQ har två typer av modekunder, den som är ute efter något riktigt trendigt och ungt mode och den som är ute efter något mer casual och dressat med snygg passform. Den typiska kunden på MQ är en modemedveten person som älskar kläder och bryr sig om god passform och kvalitet.[98]

5.1.2 Gina Tricot

Gina Tricot är ett modeföretag som startade sin verksamhet i Borås 1997. I dagsläget arbetar 500-600 personer på företaget, varav 65 personer på huvudkontoret.[99]

[96] Niclas Andersson & Susanna Nyström. MQ Retail AB. Stockholm. Personlig intervju. 2007-05-10
[97] Ibid.
[98] Ibid.
[99] Annelie Johansson. Gina Tricot. Borås. Personlig intervju 2007-06-26

Företaget befinner sig i en expansionsfas, och har idag över 60 butiker i Sverige samtidigt som de genomför nyetableringar i Norge. År 2006 omsatte bolaget 700 milj. SEK, och målet är att år 2007 ha nått en omsättning på över en miljard SEK. Gina Tricots strategi innebär att tillhandahålla det trendigaste modet i rätt tid till ett lågt pris.[100]

Gina Tricots sortiment är indelat i olika varugrupper; volym, fest och mode. Volymprodukter lever oftast en hel säsong, medan fest- och modeprodukter endast lever ca fyra veckor. Företagets strategi är att erbjuda kunderna mycket mode för lite pengar, vilket bland annat innebär att det ska finnas nya produkter i butik varje vecka. Gina Tricot säljer endast produkter under det egna varumärkets namn, och alla plagg är av egen design.[101] Intervjun med Gina Tricot utfördes dels via e-mail med Anna Appelqvist, inköpschef, samt genom personlig intervju med Annelie Johansson, inköpsekonom på företaget.

5.1.3 JC

JC ägs av koncernen RnB, vars huvudkontor ligger i Stockholm. RnB äger, förutom JC, klädkedjorna J-store, Polarn O. Pyret, Sisters, och Brothers, samt varuhusen NK och Steen och Ströms.[102] I dagsläget har koncernen totalt ca 450 butiker runt om i Norden. JC:s verksamhet startade 1962 och har idag butiker i Sverige, Norge och Finland. Huvudkontoret ligger i Stockholm där 90 personer arbetar.[103]

Företagets butikskoncept, som innehåller både interna och externa varumärken, står för en aktiv livsstil med jeans som bas. Företaget vänder sig till mode- och kvalitetsmedvetna tjejer och killar i åldrarna 14-25.[104]

5.1.4 H&M

H&M öppnade sin första butik i Sverige 1947. Idag finns företaget, som 2006 omsatte 10,8 miljarder SEK, i 28 länder och har drygt 60 000 anställda.[105]

---

[100] www.ginatricot.se – Företaget, 2007-05-31
[101] www.ginatricot.se – Företaget, 2007-05-31
[102] www.rnb.se – Om RNB – Om oss, 2007-08-15
[103] Niklas Odequist. JC Jeans & Clothes. Stockholm. Personlig intervju 2007-07-03
[104] www.rnb.se – Butikskoncept – JC Jeans & Clothes, 2007-08-15
[105] www.hm.com/se/omhm abouthm.nhtml, 2007-08-15: H&M årsredovisning (2006), s 10-11

H&M vänder sig till alla modeintresserade, och företagsfilosofin är att erbjuda kunderna mode och kvalitet till bästa pris.[106] Sortimentet är uppdelat i ett antal olika koncept för dam, herr, ungdom och barn. Sammantaget innehåller sortimentet allt från basplagg till modeplagg enligt de allra senaste internationella trenderna. H&M säljer förutom kläder, även accessoarer, nattplagg, underkläder och kosmetik.[107]

5.1.5 Zara

Modeföretaget Zara är en del av spanska koncernen Inditex, som även äger Kiddy's Class, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho och Zara Home.[108]

Zara öppnade sin första affär i Spanien 1975, och har sedan dess expanderat kraftigt och finns idag i 64 länder med sammanlagt 1039 butiker.[109] Företaget säljer både dam- herr- och barnkläder, och affärsidén är att erbjuda kunderna produkter enligt de allra senaste modetrenderna.[110] Företaget har nya produkter i butik två gånger per vecka.[111]

5.2 Ledtid över företagens modeprodukter

Ledtiderna ger en antydan om vilka företag som presterar korta ledtider och därmed lever upp till sitt mål angående snabbhet för inköp av modevaror. Zara och H&M presterar kortast ledtid, men har bättre förutsättningar med tanke på deras företagsstorlek.

Företag:	**Ledtid:**
MQ	6-9 veckor[112]
Gina Tricot	4-6 veckor[113]
JC	4-6 veckor[114]
H&M	2-3 veckor[115]
Zara	2 veckor[116]

[106] H&M årsredovisning (2006), s 10
[107] www.hm.com/se/omhm/faktaomhm/vrakoncept__concepts.nhtml, 2007-08-15
[108] www.zara.se/v07/index.html - Business - Concept, 2007-08-09
[109] www.inditex.com/en/who_we_are/concepts/zara, 2007-08-09
[110] www.inditexjobs.com/sv/brands/zara, 2007-08-13
[111] www.inditexjobs.com/sv/logistics - Logistikcenter - Logistiker, 2007-08-13
[112] Niclas Andersson. Produktionschef. MQ Retail AB. Stockholm. Personlig intervju 2007-05-10.
[113] Anna Appelqvist. Inköpschef. Gina Tricot. E-mail-intervju 2007-05-03
[114] Niklas Odequist. Produktionschef - Supply & Production. JC Jeans & Clothes. Stockholm. Personlig intervju 2007-07-03
[115] H&M:s årsredovisning (2006), sid. 33
[116] ” Speer, J. K. (2006) “Top 5 Sourcing Strategies” *Apparel Magazine*, s. 32-35

6. Analys och resultat

I detta kapitel analyseras resultatet utifrån utvalda teorier och utförd litteraturgenomgång. Empiri presenteras i anslutning till analys för att underlätta för läsaren. All information om företagen i detta avsnitt kommer från de personliga djupintervjuerna, om annat inte anges. Empirin är djupare och mer detaljerad för de företag som omfattades av intervjuerna. Detta beror på att de sekundärdata som analyserades för H&M och Zara var knappare i vissa fall.

6.1 Grad av inköpsmognad

MQs urvalskriterier talar för en mogen inköpsfunktion som kan liknas med, vad Van Weele betecknar som *Intern integration*. Företaget betonar kriterier som säkerhet i utbud, snabbhet, och leverans i tid som avgörande. MQs arbetssätt kännetecknas av att arbetet är uppdelat mellan funktioner och inte integrerat över avdelningar, vilket talar för en mindre mogen inköpsavdelning. Design och inköp är uppdelat på olika våningsplan, vilket skiljer sig från t.ex. H&M där de arbetar i tvärfunktionella team och inköp och design går hand i hand. Det kan åt andra sidan vägas mot det interna intranätet som finns etablerat hos MQ, vilket talar för en mer mogen inköpsfunktion. MQs sätt att förhandla fram priser för enskilda order och inte samordna inköp kan potentiellt leda till en svagare ställning gentemot leverantören. Detta kan i sin tur leda till högre priser och kännetecknar en låg grad mognad, dvs. vad som anses vara steg två i mognadsmodellen (kommersiell inriktning). Kontakt med leverantörer i Asien tas via handelshus, medan direktkontakt sker med leverantörer i Europa. Handelshus som mellanhand ger MQ mindre insyn i leverantörskedjan och mindre möjlighet till byggandet av långvariga och närmare samarbeten.

JC arbetar mer integrerat vid framtagning av kollektioner. Försäljning, inköp och design är välkoordinerat för att uppnå bättre resultat. De är däremot inte uppdelade i tvärfunktionella team. Inköpen är samordnade med Sisters och Brothers för att ge en starkare förhandlingsposition gentemot leverantörer. Inköparna har stor frihet och ansvarar för sin egen varugrupp, men ska kontrollera att inköpen samordnas. Inköparna får däremot inte utan godkännande av inköpschefen ta in nya leverantörer. Då en ny leverantör väljs sker det alltid i samråd med inköpschefen. Det samordnade

arbetssättet talar för en mogen inköpsfunktion. JC väljer leverantör utifrån kvalitet, pris och tillförlitlighet, vilket överensstämmer med Dicksons teori. JCs fjärde kriterium (leverantörens utveckling av kollektionen) tyder enligt Van Weele på en mogen inköpsfunktion som brukar liknas vid det näst sista steget i mognadsmodellen, nämligen *Extern integration*.

Gina Tricots kriterier för val av leverantör tyder på en modernare inköpsfunktion. Snabbhet och samarbete är förväntade kriterier som leverantören måste leva upp till med tanke på att modemarknadens präglas av hård konkurrens och snabba förändringar.[117] Gina Tricot arbetar med design och inköp som integrerade funktioner och en inköpsekonom har hand om införing av försäljningsstatistik i beräkningen av inköpen. Företagets nära och långsiktiga samarbete med leverantörerna, med vilka de gemensamt tar fram kollektioner och strategier för framtida expansion, kan liknas med vad som kännetecknas av sista steget av mognadsmodell (*Värdekedje integration*). Gina Tricot har direktkontakt med alla leverantörer, och inget förmedlas via handelshus som i fallet med MQ.

H&M tillhör dem som har ett arbetssätt som motsvarar det sista steget i mognadsmodellen, dvs. de har uppnått en mogen inköpsfunktion. På H&M sker arbetet i tvärfunktionella team, vilket innebär att design och inköp inte är uppdelade på olika funktioner utan fungerar som en enhet. Inköpsteamet består av en inköpsekonom som har hand om försäljningsvolym, en inköpare som tar fram idéer och bygger kollektionen tillsammans med designers som skapar kollektionen i samråd med mönsterkonstruktörer/mönsterdirektriser[118]. H&M har samordnade inköp och köper in kvaliteter för att uppnå volymrabatter. Kvalitetsinköp innebär att alla inköp av samma kvalitet samlas (s.k. sammansättning), t.ex. alla bomullstrikåer, för att erhålla ett bättre pris.[119] De har även löpande inköp över säsongen, då mode är en färskvara.[120] H&M har goda leverantörskontakter som förmedlas via

[117] *Mazaira, A. m.fl. (2003) "The role of marketing orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage, the Inditex – Zara case" Marketing Intelligence & Planning, s. 221*
[118] Mönsterkonstruktör och mönsterdirektris är yrkesbeteckningarna på de anställda som har i uppgift att ta fram mönster för tekniska- och funktionella detaljer respektive figurera i mönster designers skiss av plagget.
[119] H&M årsredovisning (2005)
[120] H&M årsredovisning (2006)

produktionskontoren ute i världen.[121] Direktkontakt med leverantörer ger närmare samarbete och potentiellt bättre kontroll över leverantörskedjan. En effektiv logistik och IT-stöd används för att återkoppla försäljningsinformation till inköpsteamet.[122]

Zara har länge varit i framkant vad gäller arbetsprestation och nytänkande. De prioriteringar som klädkedjan uppnår, med kriterier som snabbhet, samarbete och tillförlitlighet pekar på en mogen inköpsfunktion. Zara använder butiken som scen vid utvecklandet av nya kollektioner. Det är inte bara design, inköp och försäljning som är nära integrerade, utan även visual merchendisers[123] samarbetar med inköp för att få fram en kollektion som även går att displaya[124] i butik. Helheten är viktig i arbetet att ta fram en ny kollektion, vilket integrerar allt ifrån logistik och hemtagning till hur varan ska presenteras i butik. Zara har ett nära samarbete med leverantörerna och egna fabriker, som kan producera dygnet runt om så är nödvändigt för att få fram en kollektion i tid. För att upprätthålla ett nära samarbete har Zara integrerade IT-system med sina leverantörer och fabriker, dit försäljningsstatistiken rapporteras kontinuerligt.[125]

Sammanfattningsvis utifrån vad som framkommit av denna studie, befinner sig merparten de undersökta modeföretagen i högra delen av mognadsmodellen, vilket tyder på en välutvecklad inköpsfunktion. Resultatet är förväntat då modeföretag tillhör den bransch (detaljhandeln) som enligt Weele ofta återfinns i sista steget av mognadsmodellen. Även om inte alla modeföretag kan sägas stämma in på detta steg i modellen så återfinns där de större modeföretagen H&M och Zara, men även Gina Tricot.

---

[121] Ritson, M. (2006) "Inditex shows H&M`s vulnerable side" M*arketing.* 2006-11-29, s.21
[122] H&M årsredovisning (2006)
[123] Yrkesbenämning för vad som tidigare kallades dekoratörer, men då det har kommit att omfatta så mycket mer än visuell presentation (nämligen även försäljning och marknadsföring i butik) används engelskans benämning flitigare.
[124] Är ett försvenskat begrepp av engelskans display som betyder exponera, används i praktiken för att beskriva presentationen och utformningen av varornas upplägg/exponering i butik.
[125] Ferrer, J. m.fl. (2007) "The Key to Global Success" *Supply Chain Management Review*, s. 29; Hargreaves, B (2006) "The future of industry" *Professional Engineering*, s. 32. Batham, M. (2006) "No extra time allowed", *Estates Gazette*. 9/23/2006, s. 16-19;Tiplady, R. (2006) "*Zara*: Taking the Lead in Fast-Fashion"*Business Week Online*, 8/29/2006, s. 3; Speer, J. K. (2006) "Top 5 Sourcing Strategies" *Apparel Magazine*, s. 32-35

6.2 Kriterier vid val av leverantör

Följande framkom för respektive företag, då de ombads ange vilka kriterier som de tillämpar när de väljer leverantör samt ranka dem utifrån störst betydelse. H&M och Zaras kriterier har tolkats utifrån de sekundärdata som samlats in.[126]

JC

1) Kvalitet
2) Pris
3) Leveransprecision
4) Leverantörens utveckling av kollektionen (produktutveckling hos leverantören)

MQ

1) Tillförlitlighet
2) Flexibilitet hos leverantör
3) Kort avstånd till leverantör (inom Europa)
4) Inhemsk produktion, textiltradition och erfarenhet av modeorder.
(Pris och kvalitet är underliggande kriterier som spelar in i förhandling. Kvalitet är viktigare för volymvaror, medan ett lågt pris är viktigt för modevaror)

Gina Tricot

1) Tillförlitlighet
2) Snabbhet
3) God samarbetsförmåga
(Pris och kvalitet är underliggande kriterier som spelar in i förhandling)

H&M

1) Rätt pris och rätt kvalitet
2) Goda meriter och leverantörens värderingar överensstämmer med H&M
3) Tillförlitlighet och snabbhet

Zara

1) Tillförlitlighet
2) Snabbhet
3) Ett gott och nära samarbete
4) Flexibilitet

I följande avsnitt presenteras en sammanvägning av de fem undersökta företagens urvalskriterier vid val av leverantör. Sammanvägningen har gjorts för att få fram en gemensam ranking av de kriterier som företagen beaktar vid val av leverantör för

[126] Se H&M årsredovisning (2006) och Mazaira, A. m.fl. (2003) "The role of marketing orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage, the Inditex – Zara case" *Marketing Intelligence & Planning*, s. 220-229.

modevaror. För att uppnå en mindre subjektiv sammanvägning av kriterierna har en sammanställning gjorts utefter poängsättning. Det först valda kriteriet för varje företag har poängsatts med 3p, det andra med 2p, det tredje med 1p och det fjärde med 0,5p. Därefter har poängen för respektive kriterium summerats, och kriteriet med flest poäng har rankats som etta, det med näst flest som tvåa osv. Den vänstra kolumnen visar en sammanställning med hänsyn till alla kriterier inklusive pris och kvalitet. Den högra kolumnen visar en sammanställning av alla kriterier exklusive pris och kvalitet.

1) Reliabilitet
2) Snabbhet
3) Kvalitet
4) Pris
5) Samarbete
6) Flexibilitet

1) Reliabilitet
2) Snabbhet
3) Samarbete
4) Flexibilitet

Att flexibilitet kommer först på fjärde plats enligt studien kan anses förvånande, men tros ha sin grund i företagens svårigheter att betrakta begreppet flexibilitet som ett kriterium. Det sätter ett möjligen diffust krav på leverantören och det kan vara svårt att mäta huruvida detta krav uppfylls. Kvantitativa kriterier är ofta är enklare att mäta,[127] vilket kan vara en förklaring till varför sådana kriterier anses vara vanligare enligt befintlig teori,[128] eftersom. Samtliga fem företag sade sig dock föredra kvalitativa kriterier framför kvantitativa, detta trots att rankningen visade att de mätbara kriterierna (dvs. de kvantitativa variablerna) prioriterades. En orsak till att de fem företagen sade sig föredra *kvalitativa* kriterier skulle kunna bero på att majoriteten av de fem modeföretag hade en mogen inköpsfunktion. En mogen inköpsfunktion kan innebära att det ställs högre krav på kvalitativa faktorer, än vad som görs i företag med mindre utvecklade inköpsfunktioner. Därmed kan det tänkas att ju mognare inköpsfunktion ett företag har, desto högre och sofistikerade krav ställs det på leverantörerna. Det bör dock nämnas att även krav på *kvantitativa* kriterier

[127] Braglia, M & Petroni, A. (2000) "A quality assurance-oriented methodology for handling trade-offs in supplier selection" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, s. 96-111; Kahraman, C. m.fl. (2003) "Multi-criteria supplier selection using fuzzy AHP" *Logistics Information Management*, s. 382-394

[128] *Se bl.a.Vokurka, R.J. m.fl. (1996) "A prototype expert system for the evaluation and selection of potential suppliers" International Journal of Operations & Production Management, s 106-127*

förekom, men att dessa förelåg mer som ett baskrav. Exempel på detta är att kriterier på produkternas kvalitet ställdes enligt standarder som ISO.[129]

Även om det finns indikationer på att kvalitativa kriterier verkar tillhöra de mest väsentliga för modeorders, är det endast *samarbete* och *flexibilitet* av de rankade kriterierna som är svåra att kvantifiera. Genom att utveckla mått på flexibilitet, t.ex. tid för omställning av order, kanske flexibilitet kan komma att bli ett vanligare kriterium vid val av leverantör. Att tillförlitlighet rankas högre än snabbhet kan ha sin grund i att hög tillförlitlighet ger bättre genomsnittshastighet på inköpsprocessen och medför en lägre risk. En leverantör som inte håller tidschemat och som levererar produkter på ett oregelbundet sätt leder till oförutsägbara förseningar, vilket ger oförutsägbara kostnader. Det är vikigt att räkna in sådana risker i den totala kostnaden som är förknippad med en leverantör. Anledningen till detta är att det troligen innebär en högre kostnad att köpa in från en leverantör med korta ledtider och med låg tillförlitlighet, än från en något mindre snabb leverantör med högre tillförlitlighet. Leveransprecisionen kan även innebära en snabbare genomsnittshastighet i ledtid, eftersom den *genomsnittliga* ledtiden kan bli kortare med en leverantör med hög tillförlitlighet. Till exempel kan leverantör med låg tillförlitlighet som har en ledtid som varierar mellan en till sju veckor ha en *genomsnittlig* ledtid på fyra veckor. Detta till skillnad från en leverantör med högre leveranstillförlitlighet som levererar på två till fyra veckor, och har en genomsnittlig ledtid på tre veckor. Genom att prioritera tillförlitlighet som kriterium, verkar företagen indirekt kunna uppnå snabbhet.

Det är intressant att även studien visade på att *tillförlitlighet* och *snabbhet* rankades högre än kvalitet och pris, då de förra enligt teori [130] även är förknippade med korta ledtider. Det kan tyda på att korta ledtider vid modeorder kan vara viktigare att uppnå än lägsta pris och bästa kvalitet. Sammanvägningen ger en indikation på att snabbhet

---

[129] Teng, G.S. & Jaramillo, H. (2005) "A model for evaluation and selection of suppliers in global textile and apparel supply chains" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, s. 513.

[130] Kraljic, P. (1983) "Purchasing must become supply management" *Harvard Business Review*, s. 109-117; Caniëls, M.C.J. & Gelderman, J, C. (2005) "Purchasing strategies in the Kraljic matrix – A power and dependence perspective" *Journal of Purchasing and Supply Management*, s. 141-155; Gelderman, C.J. & Semeijn, J. (2006) "Managing the global supply base through purchasing portfolio management" *Journal of Purchasing and Supply Management*, s. 209-217; Teng, G.S. & Jaramillo, H. (2005) "A model for evaluation and selection of suppliers in global textile and apparel supply chains" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, s. 503-523

och tillförlitlighet är avgörande vid val av leverantör för modeorders, och att pris och kvalitet snarare är underliggande eller lägre prioriterade kriterier. Detta är i linje med det intryck som gavs utifrån bakgrunden till studien. Däremot hade det förväntats att flexibilitet skulle ha rankats aningen högre. Av intervjuerna framkom det även att samarbete rankades högre än flexibilitet, detta kan ha sin grund i att ett välfungerande samarbete mellan företag och leverantör anses grundläggande för att uppnå flexibilitet i ledtiderna. Ett gott samarbete kan även leda till andra konkurrensfördelar; såsom bättre inköpspriser, färre kvalitetskontroller, goodwill etc. På så vis kan samarbete ses som ett indirekt kriterium för att uppnå flexibilitet.

6.3 Tillvägagångssätt vid val av leverantör

Följande turordning framkom vid gjorda intervjuer med de tre intervjuade företagen vad gäller sättet att välja leverantör. I avsnittet därefter utvecklas ett resonemang kring delar av denna arbetsordning. Då det saknades information om H&Ms och Zaras tillvägagångssätt har dessa båda företag uteslutits ur denna del.

JC

1) Kontakt tas med leverantör
2) Ett besök görs för att säkerhetsställa att leverantören följer uppförandekod och en oberoende ackrediterad inspektör inspekterar.
3) En provorder läggs
4) Om provordern blir godkänd inleds ett samarbete
5) Förhandling
6) Orderläggning

MQ

1) Personligt möte hos leverantör
2) Leverantören godkänner MQs General Trading Instructions
3) Förhandling inleds (vilket i huvudsak sker via e-mail)
4) Order läggs

Gina Tricot

1) Kontakt tas med leverantör
2) Bildklipp skickas och information om kapacitet per månad som uppnås tas fram hos leverantör
3) Tar fram information om leverantör; vilka de arbetar med, vilka marknader de finns på.
4) Stickprover och testorder läggs
5) Förhandling

6.4 Val av leverantör

Vid intervjuerna med företagen framkom det att en leverantör väljs utefter urvalskriterierna och företaget sedan bokar in ett första möte. Mötet sker vanligen personligen. Det är snarare den personliga känslan för leverantören än leverantörens statistik som är avgörande för om ett avtal ingås. Det kan naturligtvis diskuteras vad denna ”känsla” härrör ifrån, kanske är det en blandning mellan leverantörens meriter och personliga tillit. Det har dock visat sig att även den formella delen är viktig för att ett samarbete ska ingås mellan parterna, t.ex. måste leverantören godkänna de gällande kvalitetskriterierna och produktspecifikationerna innan ett avtal sluts. Då snabbhet och flexibilitet ofta tillhör de främsta målen vid inköp av modevaror, skulle det kunna förmodas att val av leverantör troligen är kortare och mer effektiviserad för denna typ av produkt. Resultatet indikerade dock att detta inte stämde. Inköpsprocessen för företagen var lika lång för inköp av basvaror som för modevaror, med undantag för kvalitetskontroller som minskade i antal.

Innan beslut om val av leverantör gavs ofta en testorder till den potentiella leverantören. Denna testorder innebär att det inköpande företaget preliminärt väljer en leverantör och sedan utför ett inköp som därefter utvärderas. Godkänns sedan testordern blir leverantören en del av leverantörsbasen. I och med att det inköpande företaget verkställer en inköpsprocess för att testa leverantören redan innan den slutgiltiga leverantören utses, är det tveksamt huruvida val av *ny* leverantör kan ses som ett steg i inköpsprocessen.

Van Weele menar att typen av inköpssituation avgör vilka steg i Inköpsprocessmodellen som företaget bör rikta fokus på.[131] I intervjun framkom det att MQ inte gör omköp av sina modeprodukter även då försäljningen är oväntat god. Detta innebär att MQs sortiment av modeprodukter är ett resultat av modifierade inköp och även i viss mån helt nya uppgiftssituationer. Modeprodukter är speciella varor som kontinuerligt förändras enligt snabbskiftande trender, vilket innebär att modeföretagen måste skifta sitt sortiment hela tiden och modifiera sina produkter enligt de rådande trenderna på marknaden. I den mån MQ ställs inför nya uppgiftssituationer är det viktigt att företaget framförallt satsar tid och resurser på de

[131] Van Weele, A. (2005) *Purchasing and Supply Chain Management*, s. 30-31

två inledande stegen i inköpsprocessmodellen; definiering av specifikation samt val av leverantör, då sådan tidigare information saknas. I de fall MQ använder sig av modifierade inköp i form av inköp av redan existerande produkter hos en sedan tidigare okänd leverantör, är det också vikigt att företaget söker information för att finna och utse en lämplig leverantör. Till skillnad från MQ visade det sig att både Gina Tricot och JC gör omköp utefter försäljningsstatistik. Detta innebär att de även använder sig av fullständiga omköp av sina produkter. Majoriteten av omköpen görs hos samma leverantör som fick den första ordern. Detta beror till stor del på den svårighet och det extra arbete som krävs för att få en identisk produkt från en annan ny leverantör.

Samtliga intervjuade företag utformar själva produktspecifikationer och noggranna modeller på sina kreationer i pdf-filer och andra typer av dataprogram. Datafilerna innehåller all den information leverantörerna behöver för att kunna skapa produkterna enligt företagets anvisningar. I och med att företagens egna designers utformar produktspecifikationen själva, borde detta underlätta sammanställandet av de kriterier och kvalifikationer som potentiella leverantörer bör leva upp till, vilket klargörs innan en lämplig leverantör utses.

I intervjuerna med MQ, Gina Tricot och JC framgick det samtliga företag saknar egna fabriker. Vidare framkom det att de använder sig flera leverantörer för samma produktkategori, allt för att minska risken för att bli alltför beroende av en enskild leverantör. Ordern på en färdig produkt läggs dock i huvudsak endast ut på en enskild leverantör. Detta medför att det är upp till varje leverantör att själva ansvara för att produktionen genomförs enligt det inköpande företagets specificerade regler. Företagen tar därmed i huvudsak inte del av hur leverantören går till väga för att lösa den specifika koordinationen i produktionsprocessen. Ett undantag var JC, som använder sig av två olika sorters kontraktering med sina leverantörer. I de flesta fall anlitar de *en* leverantör som producerar hela den kompletta ordern, från tillhandahållandet av material till färdig produkt. För vissa varor, som t.ex. kostymer, kan dock JC själva tillhandahålla leverantören med material som de köpt in från andra leverantörer. Anledningen till att JC på detta sätt valt att delta i koordinationen av produktionsprocessen, är att företaget eftersträvar särskilt god kvalitet på vissa av sina

produkter. Genom att tillhandahålla leverantören med material, får de bättre kontroll över kvaliteten på det material som används vid produktionen.

Intressant är också att JC och MQ enbart använder sig av kontraktbaserade samarbeten med sina leverantörer, medan Gina Tricot använder sig av förtroendebaserade samarbeten. Generellt sett innebär ett kontraktbaserat samarbete en mindre risk för företaget, eftersom samarbetet med leverantörerna då inte är beroende av goda relationer mellan enskilda personer. Vidare finns det ett skriftligt kontrakt där det tydligt framgår vilka villkor som gäller för båda parter. Risken finns dock att leverantören blir alltför säker på samarbetet, vilket kan inverka negativt på prestationen. Vid förtroendebaserade samarbeten däremot är ingen av parterna bundna att stanna kvar i ett samarbete som inte fungerar. Samarbetsformen innebär en högre risk för de inblandade företagen, men kan samtidigt inverka positivt på leverantörens prestation. Anledningen är att ingen av parterna kan vara säker på att motparten stannar kvar i samarbetet, såvida inte båda presterar sitt yttersta.

Ingen av de intervjuade företagen tillämpade kvalitetsinköp[132] eller reserverade kapacitet hos leverantörerna. JC angav att de ej ville reservera kapacitet eftersom det skulle leda till att de band upp sig till den leverantören. De vill inte att leverantören ska få den säkerheten, eftersom det ger dem en annan förhandlingssituation. JC menar att genom att ta in anbud från flera leverantörer, känner de av konkurrensen och lyckas bättre med att pressa priserna. Gina Tricot ansåg sig inte heller behöva reservera kapacitet eftersom deras förtroendebaserade samarbete innebär att leverantören litar på att de kommer att lägga viss del av produktionen hos den leverantören, samtidigt som Gina Tricot litar på att de kommer att få lägga viss del av produktionen hos den leverantören. (eftersom de alltid gjort det). MQ däremot, menar att samla alla kvaliteter och reservera volym är något att titta på i framtiden, även om det i dagsläget inte tillämpas. H&M däremot tillämpar kvalitetsinköp. Anledningen till att de mindre företagen inte reserverar volymer hos leverantörer, kan både vara en fråga om att inköpsfunktionen inte har nått den graden av mognad, att de börjad koordinera inköpen för kommande säsong. Det kan även bero på att de vill hålla ett

[132] När man köper en viss typ av textil/kvalitet från en leverantör t.ex. bomullstrikåer och därmed bestämmer sig för att samla alla inköp under kommande period av den textilen/kvaliteten för att erhålla volymrabatter

aggressivare förhållningssätt mot leverantören och därmed förhålla sig mer flexibel med möjlighet att byta leverantör även under en säsong (som fallet med JC). Mindre företag kan även tänkas köpa in mindre volymer och därmed inte få samma förhandlingsstyrka genom att reservera kapacitet. Istället kan de tänkas uppnå bättre förhandlingssituation med leverantör genom att inte binda upp sig till en leverantör, vilket skapar osäkerhet för leverantören. Denna typ av strategi (att reservera kapacitet) anges vara nämnvärt vanligare bland inköp av basvaror än modevaror, troligen på grund av att flexibiliteten minskar när man binder upp sig till en leverantör. Det kan vara en kostnadsfråga, vilken strategi företagen väljer. H&M är finansiellt starkare och kan därmed skifta leverantör om så skulle behövas, även om de reserverat volym hos en leverantör.

Utifrån intervjuerna framkom det även att priset för hela den färdiga produkten bestäms vid varje enskild orderförhandling, vilket innebär att samtliga av dessa företag använder sig av kontrakt enligt ett på förhand bestämt fast pris. Att förhandla fram ett fast pris medför att det inköpande företaget på förhand är medvetna om vad varje specifik order kommer att kosta företaget. Mycket av ansvaret läggs på leverantören, då det är upp till denne att utföra arbetet så effektivt som möjligt i syfte att kunna leverera den färdiga produkten på förfallodagen. Metoden kan dock medföra att företagen inte får insyn i leverantörens kostnadsstruktur, och därför kanske betalar ett felaktigt pris för ordern utan att de är medvetna om det. För att ändå erhålla ett skäligt pris, använde sig JC av flera leverantörer i varje produktkategori och kunde på så vis jämföra leverantörernas pris med varandra.

Både Gina Tricot och JC jämför anbud från olika leverantörer innan en leverantör utses. MQ var det enda av de intervjuade företagen som traditionellt sett inte jämför anbud från olika leverantörer. Istället för att samla in anbud så kontaktar den ansvarige inköparen på MQ den specifika leverantör som ska användas för en viss order och inleder förhandlingen direkt. Arbetssättet kan innebära att företagets reaktionsförmåga vad gäller att förse marknaden med efterfrågade produkter ökar, i och med att företaget inte ägnar tid och resurser åt att jämföra anbud från olika leverantörer. Detta behöver dock inte nödvändigtvis vara fallet, eftersom en jämföring mellan olika leverantörers kvalifikationer hade kunnat leda till att en mer lämplig leverantör utsetts för den specifika ordern. En annan konsekvens är att priset för

ordern kan bli högre än vad den egentligen hade behövt vara. Det bör dock uppmärksammas att stor del av inköpen på samtliga intervjuade företag läggs hos s.k. nyckelleverantörer, som företagen arbetat med i flera år. Detta kan innebära att företagen känner sig relativt säkra på en leverantörs prestation, och att en jämföring av anbud från olika leverantörer därför inte anses helt befogad.

6.5 Specifika egenskaper vid inköp av modevaror

Utifrån studien framkom även ett antal kännetecken för vad som utmärkte sig i inköpsfunktionen för respektive företag kopplade till val av leverantör. Inledningsvis kan *antalet omköp* nämnas som ett första kännetecken, där fyra av fem företag redovisade ett högt antal omköp för moderorder. MQ tillämpade däremot inte omköp, men hade inte heller ett utvecklat samarbete där detta lönade sig. Det visade sig t.ex. att ett omköp var lika kostsamt och tidskrävande för dem som att göra ett nytt inköp. Ett annat kännetecken var att samtliga av de undersökta företagen köpte in *modevaror från Europa*. Orsaken var främst närheten till marknaden, vilket bidrog till kortare ledtider. En annan orsak var att företagen redan etablerat ett nära samarbete med leverantörer på den europeiska marknaden samt att europeiska leverantörer uppfattas ha en inarbetad vana för modeorders.

Vid modeorders ansågs *kravet på nivån kvalitet* ligga något under basvarornas nivå. Denna uppfattning delades av MQ och Gina Tricot. JC uppgav att antalet *inköp av färdiga plagg* är vanligare vid modeorders eftersom det ger snabbare väntetid i fabrik och kortar ledtiden. Alternativet är att köpa materialet på ett ställe, handarbetet på ett annat osv. JC ansågs inte att detta vara att rekommendera vid modeinköp, eftersom företaget då själv ansvarar för att koordinera ihop till det färdiga plagget, vilket kan resultera i köbildning av en produkt i flera fabriker. Samtidigt menar de att leverantören prioriterar beställning av färdiga plagg.

Alla de studerade företagen har etablerat goda kontakter med leverantörer, och nära relationer är något som vårdas och prioriteras. Alla företagen angav ett gott och *nära samarbete* som verktyg för framgång för modeorders. Däremot innebär detta inte att ett samarbete endast ska fortgå med ett fåtal leverantörer, eftersom alla företagen ansåg att det viktigt att ha *flera leverantörer inom varje produktkategori*. Exempelvis arbetar Gina Tricot med flera leverantörer i varje produktkategori för att sprida risken.

En lärdom de har erhållit efter att ha lagt alla order för en modekampanj hos en leverantör i Indien och där översvämningar ledde till försening av hela kampanjen. JCs orsak till att alltid hålla flera leverantörer i varje produktkategori har sin grund i att de inte vill att varje leverantör ska känna sig säker och ta ut högre priser. Genom att hålla flera leverantörer kan JC spela ut dem mot varandra. Fyra av fem företag framhöll även vikten av kontraktbaserade samarbeten, även om förtroendebaserade samarbeten återfanns med vissa leverantörer ansågs ett kontrakt generellt sett vara en nödvändighet. Gina Tricot var det enda företaget som helt föredrog förtroendebaserade samarbete.

Samtliga av företagen *satsar på en välutvecklad logistik,* antingen genom egen hemtagning av varor eller i samarbete med transport- och logistikföretag. H&M och MQ tillhör de som har ett väletablerat samarbete med ett logistikföretag samt innehar en logistikavdelning som koordinerar hemtagning av varor. För att få en snabb påfyllnad av modevaror i butik har även flertalet av de undersökta företagen sedan en tid tillbaka satsat på automatisk påfyllnad i butik via registrering i kassan. MQ och H&M har redan systemet igång medan JC och Gina Tricot har det på prov. Zara använder inte denna teknik då de inte utför volyminköp, istället kan varor flyttas mellan regioner om en vara säljer bättre i en annan region.

JC har i nuläget även en gedigen *satsning på design.* Detta motiveras av tillsynes hård konkurrens. Eftersom de inte är snabbast på marknaden anser de sig behöva erbjuda en mer unik design på sina modevaror för att på så sätt bli mer konkurrenskraftiga på marknaden och vinna kundernas förtroende. En annan, mer generell trend inom inköp hos de undersökta företagen, är att allt fler delar av *inköpsprocessen blir datoriserad.* Exempel på detta är omköp och beställningar via extranät, något de intervjuade företagen upplever har ökat kraftigt under de senaste åren, även om de själva ännu inte etablerat ett sådant system. Möjligheten att integrera informationssystemen har dock diskuterats på samtliga företag. En orsak till att företagen inte implementerat det ännu, uppges vara den kostnad och komplexitet som ett sådant IT-system innebär. JC har däremot bestämt sig för att utveckla ett sådant system, eftersom det innebär att leverantörerna får anpassa sig till deras system istället för tvärtom.

6.6 Företagens differentieringsstrategi och trender

Alla företagen i studien verkar vara ense om att det på senare år lagts större fokus på att korta ledtiderna, och att kriterier som snabbhet och flexibilitet har fått en ökad innebörd. Kriterier så som pris, kvalitet och tillförlitlighet utgör fortfarande en grund i valet av leverantör. Därutöver har antalet kriterier utökats och därmed har kraven på leverantörerna höjts. Kravet på snabbhet har lett till ökad fokus på säkerhet i leveransen, vilket vi sett prov på genom Gina Tricots förändrade och nyimplementerade tillvägagångssätt vid inköp, vilket innebar ett arbete med flera leverantörer inom en och samma varugrupp. Detta efter att en försening hos leverantör bidrog till annullering av en hel order. Gina Tricot införde spridning av inköpen hos flera leverantörer för att minska risken av framtida förseningar. Deras syn på inköp utifrån regerande förutsättningar på marknaden, är att hålla goda, nära kontakter med leverantörer och att alltid hålla krav på korta ledtider. Vad gäller inköpsprocessen har den blivit mer datoriserad, vilket har lett till en ökad snabbhet och flexibilitet i beslut. Därutöver har kraven på snabbhet blivit starkare och fokus ligger numera på att få den moderiktiga varan i butik snabbast möjligt. Nödvändiga korrigeringar som brist i design eller kvalitet görs först i efterhand. Dock är sällan korrigeringar till grund i leverantörens misstag utan snarare brist i design från Gina Tricots sida. Detta har lösts genom ett ökat samarbete med leverantören redan i designstadiet.

Medan Gina Tricot har satsat på snabbhet och utökat antalet leverantörer har JC vunnit ett nytt intresse för design för att hålla sig attraktiva. Sjunkande försäljningssiffror har på senare tid lett till den nyfunna satsningen på design och byggandet av ett starkt varumärke. För dem gäller det inte längre att enbart konkurrera med snabbhet och modegrad, eftersom det sätter krav på företaget att prestera allra snabbast. Att endast konkurrera med modegrad och snabbhet innebär enligt JC att alla har ”randiga tröjor” i butiken när detta är ”inne” och konsumenten kan gå till vilken konkurrent som helst för att få den modevara de söker. Detta löses enligt dem genom att stärka sitt varumärke och differentiera sig så att konsumenten väljer just JC. Deras väg till framgång är således genom designarbete och förstärkande åtgärder av varumärket. Vad gäller inköpsprocessen har samarbetet med logistiken blivit mer utvecklat för att uppnå snabbare påfyllning av varor och kortare ledtider.

MQ har, till skillnad från de övriga företagen, valt en inköpsstrategi där stort fokus ligger på att köpa in varor som är likvärdiga med deras externa varumärken, men till ett lägre pris. Tanken är att alltid erbjuda kunden en likvärdig produkt i design och kvalitet, men till ett lägre pris. Detta kan innebära ett potentiellt problem i form av kannibalisering av de externa varumärkena. Vilket kan skada leverantörsrelationerna, något som dock företaget menar inte har gett sig till känna ännu. Vad gäller inköpsprocessen har MQ en mer traditionell syn på inköp och en avsaknad av en mogen inköpsfunktion. Förändringar som tidigare lett till förbättrad snabbhet och flexibilitet i inköpen ligger till grund vid logistiska beslut. Där logistisk koordination i hemtagning av varor förekommer och även ett automatiskt påfyllnadssystem. Inköp och logistik är som bekant nära kopplade funktioner, vars resultat påverkar varandra. Det kan vara en förklaring till varför MQ lyckats så bra utan moderna förbättringar i inköpsfunktionen.

Ett annat företag som tidigare varit känt för att kopiera nya trender är H&M, som på senare år dock bytt strategi mot en större fokus på egentänkande design och nära samarbete med designeliten. Det nya tillvägagångssättet har skjutit försäljningssiffrorna i taket och lett till nytänkande inom modebranschen. Mode behöver inte längre vara dyrt för att kännas exklusivt. Vad gäller inköpsprocessen har ökad fokus lagts på att korta ledtider och hög koordination av inköp. Fokus på försäljning och pris är kärnvärden, men design och service har kommit att ta allt större plats.

För Zara har nytänkande i både logistik och inköp lett till en enorm framgång. Nyckeln till framgång har främst varit deras förmåga att se helheten och snabbhet i ledtid, men Zaras förmåga att anpassa sig (flexibilitet) och nytänkande har bidragit till vad de är idag. Det faktum att Zara äger hela leverantörskedjan har gett upphov till snabbhet i ledtid och flexibla i inköp.

6. Slutdiskussion

I detta kapitel presenteras de slutsatser som dragits utifrån undersökningens resultat och är tänkt att besvara syftet. Dessutom lämnas förslag på ämnen för fortsatta studier inom området.

Som resultat av analysen har det framkommit ett antal kännetecken som gäller vid inköp av modevaror och som kan tänkas påverka valet av leverantör. Dessa redovisas i avsnittet nedan.

- ***Inköp i Europa***

Resultatet av studien visade att inköp i Europa kan tänkas vara strategiskt viktiga för modeföretag, när målet är att uppnå kortare ledtider. Det resonemang som anfördes av företagen var att kortare avstånd mellan fabriker och närhet till marknaden ger kortare ledtider främst på grund av kortare transportsträckor. Dessutom ansågs europeiska leverantörer vara mer vana vid modeorders, vilket innebar att det inköpande företaget kunde göra beslutsprocessen snabbare och därmed korta ledtiderna. De europeiska leverantörerna ansågs också förstå vikten av flexibilitet, vilket minskar risken för onödiga leveranser som fördröjer ledtiden om förutsättningar skulle förändras.

- ***Högt antal omköp***

Antalet omköp visade sig vara högt, och skedde mestadels från leverantörer i Europa. En mindre inköpskvantitet valdes för modevaror, för att minimera riskerna av felköp till följd av varierande trender. Detta ledde i sin tur till fler omköp.

- ***Lägre kvalitet***

Kvalitet tenderade att ha en något lägre prioritet för modevaror, vilket främst visade sig i färre kvalitetstester hos det inköpande företaget. Orsaken till de få kvalitetstesterna för modevaror tros vara att ledtiderna på så sätt förkortas, vilket innebär att produkterna kommer ut på marknaden snabbare.

- ***Inköp av färdiga plagg***

Inköp av färdiga plagg visade sig vara vanligare vid modeorders än vid inköp av basvaror. De argument som framhålls är snabbhet både i logistik och i produktion.

- ***Nära relation med leverantör***

De flesta modeföretagen hade en väletablerad relation med en eller flera leverantörer. En nära relation innebar enligt dem effektivitet i inköpsprocessen, eftersom ett

väletablerat samarbete medför att företagen snabbare utan missförstånd kan få hem sina varor.

- ***Flertal leverantörer inom varje produktkategori***

Ett flertal leverantörer inom varje produktkategori minimerade den höga risk som är förknippad med en modeorder. Strategin innefattade en riskspridning, för att således undvika att en hel kampanj eller kollektion uteblev till följd av en leverantörs oförmåga att leverera i tid.

- ***Välutvecklad logistik för hemtagning av varor***

Majoriteten av modeföretagen hade etablerat en välutvecklad logistik för hemtagning av varor, vilket gav företagen kortare ledtider. Genom att vara snabb och flexibel i logistiken kunde förseningar till följd av misslyckanden hos leverantören, eller felaktiga inköp, korrigeras.

- ***Satsning på unik design***

Satsning på en unik design förekom endast hos ett av de undersökta modeföretagen, varför detta i regel inte verkar spela en avgörande roll vid inköp av modevaror. Samtidigt indikerar det att företag som inte lyckas prestera snabbast i att få rätt vara på plats i butik, måste kompensera med att vara bättre på något annat, som t.ex. design.

- ***Datoriserade inköp***

Samtliga modeföretag har på senare år infört nya datoriserade inköpssystem som har gjort inköpsprocessen snabbare. Förändringarna innebär både snabbare hemtagning av varor och en effektivare kommunikation mellan modeföretaget och leverantören.

- ***Fler kvalitativa kriterier***

Kvalitativa kriterier vid val av leverantör verkar vara fler och mer vanligt förekommande vid inköp av modevaror än vid inköp av basvaror. En anledning till detta kan vara att kraven för modeorders är högre. Ytterligare en orsak kan vara att inköpsprocessen för dessa varor är mindre standardiserad, eftersom inköpen växlar mellan leverantörer samt att varornas heterogena utseende medför att leverantörerna måste utvärderas utförligare än vid inköp av basvaror.

- ***Snabbhet är viktigare än pris***

Modeföretagen rankade snabbhet högre än pris vid val av leverantör av modevaror. För basvaror verkar strategin snarare vara att hålla ned produktens kostnad och förstärka kvaliteten. Detta till skillnad från modevaror, där snabbheten ges en viktigare innebörd på bekostnad av pris eller kvalitet.

- ***Kontroll över leverantörskedjan***

Vid en utvärdering av de undersökta företagens modegrad i inköpsfunktionen finns vissa indikationer på att ju mognare inköpsfunktion desto framgångsrikare har modeföretagen visat sig vara. Ett fenomen som uppmärksammats är att ju framgångsrikare och mognare ett modeföretag är, desto högre kontroll över leverantörskedjan har de etablerat. De mindre modeföretagen verkar ha som mål att öka kontrollen över leverantörskedjan. Bland de mest framgångsrika modeföretagen, som ingår i denna undersökning, är Zara som har kommit längst i kontroll och äger sina egna fabriker för att snabbt kunna tillgodose kundernas behov i tid.

I takt med en ökad fokus på korta ledtider har koncepten logistik och IT fått en starkare koppling till inköpsfunktionen. Det verkar som att företagen i vissa fall satsat mer på att utveckla logistik och IT snarare än att effektivisera arbetssättet i inköpsfunktionen, och det är därmed troligt att de lyckas kompensera ett bristande arbetssätt genom en välfungerande logistik- och IT-system.

Kortare ledtider kan ha bidragit till att de kvalitativa kriterierna anses vara mer prioriterade än kvantitativa vid val av leverantör. Kriterierna kan, utifrån vad som diskuterats i analysen, delas in i två kategorier; direkta och indirekta kriterier för att nå målet flexibilitet och korta ledtider. Snabbhet och flexibilitet kan ses som direkta kriterier för att uppnå målet korta och flexibla ledtider. Medan reliabilitet (tillförlitlighet) och samarbete kan ses som indirekta kriterier för att uppnå samma mål. Målet snabbhet verkar enligt studien ha högre prioritet än flexibilitet, eftersom både snabbhet och tillförlitlighet rankades högre.

Snabbhet anses ha fått en ökad betydelse vid val av leverantör för modevaror, samtidigt som pris och kvalitet fått stå tillbaka. I takt med att snabbheten blir allt viktigare, tar det inköpande företaget över stora delar av leverantörskedjan. Den ökade kontrollen har lett till att fler uppgifter har lagts på det inköpande företaget, som koordination av logistik, tillhandahållandet av extranät. I vissa fall, t.ex. för Zara, sträcker sig ansvaret till och med till att omfatta egna fabriker. Detta påverkar troligen modeföretagens arbetssätt och prioriteringar vid val av leverantör. Även om mer ansvar läggs på det inköpande företaget verkar kraven på leverantörerna bli alltmer diffusa. Kvalitativa kriterier så som flexibilitet och gott samarbete ställer högre krav

på leverantörens kreativitet i att demonstrera uppfyllandet av oklara begrepp. För att möta kraven krävs troligen en ökad förståelse för det inköpande företagets arbete och förutsättningar.

Korta ledtider till följd av snabbt förändrade efterfrågemönster, ger en osäkerhet som gör att företagen köper in mindre kvantiteter. Detta är troligen grunden till det ökade antalet omköp. Ett högt antal omköp för modevaror innebär att IT-stöd troligen kommer att fortsätta utvecklas och öka i betydelse. Företagens reaktionsförmåga skulle kunna öka något om leverantörerna tillåts ta del av företagens försäljningsstatistik via IT. Både Zara och H&M har integrerat sig med sina leverantörer på detta sätt, vilket troligen har bidragit till att dessa företag är så framgångsrika på sina marknader. Dessa två företag ser ut att ha den mest mogna inköpsfunktionen och den kortaste ledtiden. Arbetssättet karakteriserades av de positiva egenskaperna hög grad integration och koordination. Leverantörer kontaktades utan mellanhänder och kommunikationen fördes direkt.

Zara och H&M har i dagsläget förmodligen mer resurser och en starkare förhandlingsposition gentemot sina leverantörer än vad MQ, JC och Gina Tricot har. Zara har gått ännu längre i integrationen bakåt i produktionskedjan, då de äger majoriteten av de leverantörer som tillverkar deras produkter. De egenägda fabrikerna innebär att Zara i perioder har en överkapacitet i produktionen. Överkapaciteten innebär en kostnad för företaget i form av outnyttjad kapacitet, samtidigt som det gör det möjligt för Zara att snabbt ställa om i produktionen. Det är därmed uppenbart att ett modeföretag vars strategi är beroende av korta ledtider och reaktionssnabba leverantörer måste göra en avvägning mellan kostnad respektive snabbhet och flexibilitet med hänsyn till företagets resurser och övriga förutsättningar.

Den utveckling som vi uppfattade sker inom modebranschen är att kontrollen ökar, antalet mellanhänder minskar och en syn på helheten blir allt viktigare för att lyckas. En känsla för detaljer och helhet verkar vara den riktning flertalet företag tar. Företagen befinner sig på samma marknad, men har många olika sätt att bemöta konkurrensen. De har olika förutsättningar och olika premisser om vad som fungerar för att uppnå snabba och flexibla inköp.

6.1 Teoretiskt bidrag

Den nuvarande teorin på området har ofta ett industriellt perspektiv och många modeller bygger på antaganden om verksamheten. I de traditionella teorier som finns angående val av leverantör råder det ofta fokus på kvalitet och pris. Den nya tiden innebär dock en ökad fokus på snabbhet och effektivitet, vilket leder till att de befintliga teorierna behöver anpassas till de nya villkoren som numera präglar marknaden. Vår studie ger en indikation på vad modeföretagen väljer att prioritera vid val av leverantör, och resultatet skiljer sig delvis från vad som återfinns i befintlig teori. Vi hoppas ha inspirerat till vidare forskning på området för att kunna utveckla nya modeller och anpassa de befintliga för att effektivisera inköpsarbetet.

6.2 Praktiskt bidrag

Modeindustrin är generellt sett framgångsrik på inköpsområdet, särskilt vad gäller snabbhet och anpassning till nya förhållanden. Deras arbetssätt kan därmed ge information och kunskap som kanske kan vara applicerbart även på andra branscher. När det gäller att förstå de krav och förutsättningar som ger ökad flexibilitet och snabbhet är modeindustrin ett praktexempel. Genom vår metod hoppas vi ha ”fångat” bitar av inköpsfunktionen, som förhöll sig delvis osynlig för företagen och kan vara till hjälp vid förändring av inköpsprocessen.

6.3 Förslag till fortsatta studier

Ett intressant område för fortsatta studier gäller enligt vår uppfattning utvärderingsmodeller av leverantörer. En anledning till detta är att kriterierna verkar bli allt mer kvalitativa i denna process, och det finns således ett behov av utveckling av nya utvärderingsmodeller och nya mätmetoder för kvalitativa kriterier. Det skulle även vara givande att utföra en kvantitativ studie enbart på kriterier som kan ha betydelse vid val av leverantör. Med avsikt att ta reda på om de kriterier som belyses i denna studie är generaliserbara. Vidare skulle studien kunna expanderas till att även omfatta större företag med produktionskontor utanför Sverige.

7. Referenser

Litteratur:

Aaker, D.A. m.fl. (2003) *Marketing Research.* John Wiley & Sons Inc. New Jersey.

Axelsson, B. m.fl. (2005) *Developing Sourcing Capabilities.* John Wiley & Sons Ltd. England

Barnes, L. & Lea-Greenwood, G. (2006) "Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda" *Journal of Fashion Marketing and Management.* Volym 10 nr 3, s. 259-271.

Batham, M. (2006) "No extra time allowed", *Estates Gazette*. 9/23/2006, s. 16-19

Belk, R.W. (2006) *Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing*. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham, UK.

Birtwistle, G., Siddiqui, N. & Fiorito, S.S. (2003), "Quick response: perceptions of UK fashion retailers" *Journal of Retail & Distribution Management.* Vol. 31 nr 2, s. 118-28.

Blaxter, L. m fl. (2006) *How to research.* Open University Press. Berkshire, UK.

Braglia, M & Petroni, A. (2000) "A quality assurance-oriented methodology for handling trade-offs in supplier selection" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.* Vol. 30 nr 2, s. 96-111.

Bruce, M. & Daly, L (2006) "Buyer behaviour for fast fashion*" Journal of Fashion Marketing and Management.* Vol. 10 nr 3, s. 329-344.

C¸ebi, F. & Bayraktar, D. (2003) "An integrated approach for supplier selection" *Logistics Information Management.* Vol.16 nr 6, s. 395-400.

Cagliano, R. m.fl. (2004) "Lean, Agile and traditional supply: how do they impact manufacturing performance?" *Journal of Purchasing and Supply Management*. Vol. 10 nr 4-5, s. 151-164.

Camuffo et al. (2001) "Back to the future: Benetton transforms its global network" Journal of Strategic Direction, vol. 18, no 8 s. 25-42

Caniëls C.J., M. & Gelderman, J. C. (2005) "Purchasing strategies in the Kraljic matrix – A power and dependence perspective" *Journal of Purchasing and Supply Management.* Vol. 11 nr 2-3, s. 141-155

Caniëls C.J., M. & Gelderman, J. C. (2007) "Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach" *Industrial Marketing Management.* Vol. 36 nr 2, s. 219-229.

Chan, F.T.S. (2003) “Interactive selection *model* for *supplier* selection process: an analytical hierarchy process approach” *International Journal of Production Research.* Vol. 41 nr 15, s. 3549-3579.

Chen, K.L. & Chen K.S. (2006) “*Supplier* selection by testing the process incapability index”, *International Journal of Production Research*. Vol. 44 nr 3, s. 589-600.

Chistopher, M. m.fl. (2004) “Creating agile supply chains in the fashion industry” *International Journal of Retail & Distribution Management.* Vol. 32, nr 8, s. 367-376.

Christensen, L m.fl. (2001) *Marknadsundersökning – en handbok.* Studentlitteratur. Lund.

Cox, A. (1999) “Power, value and supply chain management” *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol 4, Issue 4 s.167-175

Cravens, D.W. & Hoffman, L. M. (1977) “Analyzing the supplier – Reversing the marketing process” *Management Review.* Juli 1977, s. 47-54

De Koster, R. & Delfmann, W. (2005) *Supply Chain Management – European Perspectives.* Copenhagen Business School Press. Danmark.

Dickson, G.W. (1966) “An analysis of Vendor Selection Systems and Decisions” *Journal of Purchasing.* Vol. 2, s. 28-41.

Dulmin, R. & Mininno, V. (2003) “Supplier selection using a multi-criteria decision aid method” Journal *of Purchasing and Supply Management.* Vol. 9 nr 4, s. 177-187.
Ely, M. m.fl. (1991) K*valitativ forskningsmetodik i praktiken – cirklar inom cirklar*. Studentlitteratur, Lund.

Easey, M. (2002) *Fashion Marketing,* Blackwell Science, Cornwall.

Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (1997) *Att Utreda Forska och Rapportera.* Liber Ekonomi. Malmö.

Evans, E.F. & Dale, B.G. (1988) “The use of audits in purchasing” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Managemen,; Vol* 18 Issue 7 s. 15-23

Fernie, J. & Azuma, N. (2004) “The changing nature of Japanese fashion - Can quick response improve supply chain efficiency?” *European Journal of Marketing.* Vol. 38 nr. 7, s. 790-808.

Ferrer, J. m.fl. (2007) “The Key to Global Success” *Supply Chain Management Review.* Vol. 11 nr 2, s. 29

Fiorito, S.S. m.fl. (1995) “Quick response in retailing: components and implementation” *International Journal of Retail & Distribution Management.* Vol. 23 nr 5, s. 12–21.

Fisher, M.L. (1997) “What is the best supply chain management for your products” *Harvard Business Review*, Vol.75 nr 2, s. 105-116

Gelderman, C.J. & Semeijn, J. (2006) “Managing the global supply base through purchasing portfolio management” *Journal of Purchasing and Supply Management.* Vol. 12 nr 4, s. 209-217.

Goffin, K. m.fl. (1997) “Managing suppliers: when fewer can mean more” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 27 nr 7, s. 422-436.

Hackley, C. (2003) *Doing Research Projects in Marketing, Management and Consumer Research.* Routledge. London.

Hargreaves, B (2006) “The future of industry” *Professional Engineering*. Vol. 19 nr 20, s. 32.

Hayes, S.G. & Jones, N. (2006) “Fast fashion: a financial snapshot. Journal of fashion marketing and management” *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10 nr 3, s. 282-300.

Jackson, T. & Shaw, D. (2001) *Mastering Fashion Buying and Merchandising Management.* Macmillan Press Ltd. Great Britain.

Johansson, U. (2001). “Retail buying: process, information and IT use: a conceptual framework”, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research.* Vol. 11 nr 4, s. 329-257

Kahraman, C. m.fl. (2003) “Multi-criteria supplier selection using fuzzy AHP” *Logistics Information Management*. Vol. 16 nr 6, s. 382-394.

Katzenbach, J. and Smith, D. (1993) *The Wisdom of Teams*. First Harper Business. New York, NY.

Kent, T. & Omar, O. (2003) *Retailing.* Palgrave Macmillan. New York.

Kotler, P. m.fl. (2005) *Principles of Marketing*. Pearson Education Limited. Essex, England.

Kraljic, P. (1983)”Purchasing must become supply management – How managers can guard against materials disruptions by formulating a strategy for supply” *Harvard Business Review.* Vol. 61 nr 5, s. 109-117.

Krause, D.R. & Ellram M., L. (1997) ”Success factors in supplier development” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 27 nr 1/2, s. 39-52

Kumar, N. & Linguri, S. (2006) “Fashion sense” *Business Strategy Review*. Vol. 17 nr 2, s. 80-84

Lee, Y. & Kincade, D.H. (2003) “US apparel manufacturer´s company characteristics differences based on SCM activities” *Journal of Fashion Marketing and Management*. Vol. 7 nr 1, s. 31-48.

Liao. C-J. & Shyu C-H. (1991) ”An analytical Determination of Lead Time with Normal Demand” *International Journal of Operations & Production management*, vol. 11, no 9, s.72

Manuj, I. Mentzer, J. (2008) “Global supply chain risk management strategies” International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol 38 Issue 3 s. 192-223

Mason-Jones, R. m.fl. (2000). “Lean, agile or leagile? Matching your supply chain to the marketplace” *International Journal of Production Research*. Vol. 38 nr 17, s. 4061-4070.

Mazaira, A. m.fl. (2003) “The role of marketing orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage, the Inditex – Zara case”, *Marketing Intelligence & Planning*. 2003-04-21, s. 220-229.

Mazany, P. (1995) “A case study - Lessons from the progressive implementation of just-in-time in a small knitwear manufacturer” *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 15 nr 9, s. 271-288.

Narasimhan, R. (1983) “An Analytical Approach to Supplier Selection” *Journal of Purchasing & Materials Management*. Vol. 19 nr 4, s. 27-32.

Ndubisi, N.O. m.fl. (2005) “Supplier Selection and Management Strategies and Manufacturing Flexibility” *The Journal of Enterprise Information Management.* Vol. 18 nr 3, s. 330-349.

Platts, K.W. & Gregory M.J. (1990) “Manufacturing Audit in the Process of Strategy Formulation” *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 10 Issue 9 s. 5-26

Porter E., M. (2004) *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* Free Press. New York.

Quinn Patton, M. (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods.* SAGE Publications Inc. Newbury Park, California.

Rigby, E. (2005) “Retailers move production from China in response to demands of fast fashion” *The Financial Times,* UK. FTI 1, 8/30/05.

Ritson, M. (2006) “Inditex shows H&M`s vulnerable side” Marketing, 11/29/2006, s. 21.

Samaranayake, P. (2005) “A conceptual framework for supply chain management: a structural integration” *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol 10 Issue 1 s. 47-59

Scjott-Larsen, S. (2001) *Managing the global supply chain.* Handelshøjskolens Forlag. Köpenhamn.

Speer, J. K. (2006) "Top 5 Sourcing Strategies" *Apparel Magazine.* Vol. 47 nr 12, s. 32-35.

Stanley E. et al. (1993) "Supporting Global Operations through Logistics and Purchasing" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,* Vol 23 Issue 4 s. 3-11

Teng, G.S. & Jaramillo, H. (2005) "A model for evaluation and selection of suppliers in global textile and apparel supply chains" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.* Vol. 35 nr 7, s. 503-523.

Tiplady, R. (2006) "*Zara*: Taking the Lead in Fast-Fashion" *Business Week Online,* 8/29/2006, s. 3.

Tyler, D.J. (2003) "Will the real clothing industry please stand up!" *Journal of Fashion Marketing and Management.* Vol. 7 nr 3, s. 231-234.

Van Weele, A. (2005). *Purchasing and Supply Chain Management.* Thompson. Learning. Kroatien.

Varley, R & Rafiq, M. (2004) *Principles of retail management.* Palgrave Macmillan. New York.

Vokurka, R.J. m.fl. (1996) "A prototype expert system for the evaluation and selection of potential suppliers" *International Journal of Operations & Production Management.* Vol. 16 nr 12, s. 106-127.

Willborn, W. (1990) "Dynamic Auditing of Quality Assurance: Concept and Method" *International Journal of Quality & Reliability Management,* Vol 7 Issue 3 s. 35-42

Williams, D. (1991) "Differential firm advantages and retailer internationalisation" *International Journal of Retail & Distribution Management,* Vol 19 Issue 4 s. 4-10

Wolfe, M. (1998) *The World of Fashion Merchandising.* The Goodheart-Willeox Company, Inc. Tinley Park, Illinois

Xia, W. & Wu, Z. (2007) "Supplier selection with multiple criteria in volume discount environments" *Omega – The International Journal of Management Science.* Vol. 35 nr 5, s. 494-504.

Årsredovisningar:

H&M årsredovisning (2006)

H&M årsredovisning (2005)

Elektroniska referenser:

Gina Tricots hemsida. Hämtat från www.ginatricot.se, 2007-05-31

Zaras hemsida. Hämtat från www.zara.se, 2007-08-09

Inditex hemsida. Hämtat från www.inditex.com, 2007-08-09; och från www.inditexjobs.com, 2007-08-13

H&Ms hemsida. Hämtat från www.hm.com.se, 2007-08-15

RNBs hemsida. Hämtad från www.rnb.se, 2007-08-15

Muntliga referenser:

Anna Appelqvist. Inköpschef. Gina Tricot. E-mail-intervju 2007-05-03

Niclas Andersson. Produktionschef. MQ Retail AB. Stockholm. Personlig intervju 2007-05-10.

Susanna Nyström. Inköpare herr. MQ Retail AB. Stockholm. Personlig intervju 2007-05-10

Arjan J. Van Weele. Professor inom Purchase and Supply Management vid Eindhoven University of Technology. Föreläsning, Handelshögskolan, Stockholm. 2007-05-14

Annelie Johansson. Inköpsekonom. Gina Tricot. Borås. Personlig intervju 2007-06-26

Niklas Odequist. Produktionschef - Supply & Production. JC Jeans & Clothes. Stockholm. Personlig intervju 2007-07-03

Bilaga 1

Intervjufrågor - mall

1. Hur stor andel av era produkter är totalt beroende av flexibilitet och snabb reaktionsförmåga?
2. Letar ni aktivt efter leverantörer som ska bidra till korta ledtider?
3. Utifrån vilka kriterier väljer ni leverantör? Rangordna
4. Utifrån vilka kriterier väljer ni leverantörer av produkter där flexibilitet och snabb reaktionsförmåga är avgörande?
5. Förs det statistik över ledtiderna på modevaror? Om ja, presterade leverantörerna vad som förväntades?
6. På vilket sätt utvärderas leverantörer?
7. På vilket sätt utvärderas leverantörer av modevaror?
8. Beskriv stegvis hur en leverantör av modevaror väljs?
9. Äger ni egna fabriker/producerar ni era produkter själva?
10. Om ja, vilka krav har ni på produktionen? (t.ex. kvalitet, tillgänglighet, snabbhet)
11. Vilken betydelse har geografiskt läge för val av leverantör av modevaror?
12. Föredrar ni arm-length eller nära samarbete med leverantörer av modevaror?
13. Vilken betydelse har legala/juridiska aspekter vid val av leverantör?
14. Vilken inverkan har det politiska klimatet i det producerande landet på valet?
15. Används en modell i samband med leverantörsurval?
16. Hur ser själva produktionsprocessen ut? D.v.s. hur koordinerar ni olika produktionsaktiviteter? (stickning, färgning m.m.) Är alla produktionsaktiviteter samlade hos en leverantör eller är olika aktiviteter utlagda på olika leverantörer?
17. Hur går koordinationen mellan leverantörerna i så fall till?
18. Vilken inverkan har detta? (på flexibilitet och reaktionsförmåga)
19. Generellt sett, över hur lång tid sträcker sig kontrakten med leverantörer av modevaror?
20. Hur ser relationerna generellt ut för dessa typer av varor, kontraktbaserade relationer eller förtroendebaserade?
21. Vilken inverkan anser ni att detta har? (på flexibilitet och reaktionsförmåga)
22. Använder ni er av samma leverantörer för samma sorts produkter, eller varierar dessa från gång till gång?
23. Används en eller flera leverantörer inom varje produktkategori?
24. Hur stor del av produktionen av modevaror produceras av återkommande leverantörer, s.k. ”nyckelleverantörer” (key suppliers)?
25. Vad kallar ni de varor som förutsätter flexibilitet och snabb reaktionsförmåga?
26. Vem fattar beslutet vid val av leverantör? en enskild person eller ett inköpsteam?
27. I vilken riktning påverkar detta det slutliga valet? (t.ex. stort fokus på kostnad/inköpspris, snabb leveranstid m.m.)
28. I vilken utvecklings riktning går leverantörsbasen (supplier base)? (t.ex. den blir större, den blir mindre och relationerna med leverantörerna djupare)
29. Hur sker det interna respektive det externa informationsflödet? (information mellan olika avdelningar inom företaget resp. mellan företag och leverantörer)
30. Hur ofta etablerar ni nya kontakter med leverantörer?
31. Hur/på vilket sätt tas denna första kontakt? (via tfn, mail, personligt möte etc.)
32. Hur har ert inköpsarbete förändrats jämfört med fem år tillbaka?

Critical incident technique

Berätta om ett specifikt scenario då ni utsåg en leverantör, som inverkade positiv på företagets flexibilitet och reaktionsförmåga.
Vilka faktorer inverkade på att inköpet och valet av leverantör gav det positiva resultatet?

Berätta om ett specifikt scenario då ni utsåg en leverantör, som inverkade negativ på företagets flexibilitet och reaktionsförmåga.
Vilka faktorer inverkade på att inköpet och valet av leverantör gav det negativa resultatet?

De ämnen som diskuterades var bl.a.

- nya satsningar
- arbetssätt
- problem
- förändringar
- erfarenheter