

Interorganisatorisk styrning av leverantörsrelationer inom lågprismodebranschen -En fallstudie av lågprismodeföretaget BikBok

Abstract:

This thesis concerns the control of outsourced interorganizational buyer-supplier relationships in the low-price fashion industry. A qualitative case study has been performed on two supplier relationships of a low-price fashion company. By identifying specificities of the industry and relating them to control problems and their implications on control solutions, the thesis has established a relation between industry specific characteristics and the way companies in the industry control their supplier relationships. The analysis is based on a theoretical framework created by Dekker (2004). Amongst other factors, the difficulty to define, quantify and measure the design variables of a fashion good, the high heterogeneity between individual products and the difficulty to predict the trend based demand, create high coordination requirements as well as appropriation concerns solved through extensive formal control. The issues are closely related to the nature of the product and the market in which it is sold and are therefore difficult to eliminate. The issues moreover render outcome control more applicable than behavior control. Social control has been shown to have a more limited reducing effect on the use of formal control than found in many other industries. The supplier relationships are of great importance in the low-price fashion industry, but few studies concerning the control of such relations in the specific industry have been carried out which leaves the relation between the industry specific variables and control unexplored hitherto.

Key words: Interorganizational control, fashion industry, buyer-supplier relation, outsourcing

Författare: Anna Ohlsson (20313) och Arielle Ehnevid (20585)

Handledare: Johnny Lind

Framläggning: 1 Juni 2009

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	2
2 TEORETISK REFERENSRAM.....	3
2.1 TIDIGARE FORSKNING	3
2.2 VAL AV TEORETISKT RAMVERK	5
2.3 PRESENTATION AV DET TEORETISKA RAMVERKET	6
2.3.1 SAMORDNINGSKRAV	6
2.3.2 FÖRTROENDEMISSBRUKSPROBLEMATIK	7
2.3.3 SOCIAL STYRNING.....	7
2.3.4 FORMELL STYRNING.....	8
2.3.5 SAMMANFATTNING	8
3 METOD.....	8
3.1 VAL AV METOD	9
3.2 VAL AV FÖRETAG	10
3.2.1 VAL AV INTERVJUOBJEKT.....	11
INKÖPSDIREKTÖR FÖR BIKBOK, RENÉ HÖGSTED	11
3.3 EMPIRINSAMLING.....	11
3.3.1 INTERVJUFÖRFARANDE.....	12
3.4 KVALITET.....	13
3.4.1 INTERN VALIDITET.....	13
3.4.2 EXTERN VALIDITET.....	14
3.4.3 RELIABILITET	14
4 EMPIRI	15
4.1 VARNERGRUPPEN.....	15
4.2 BIKBOK	15
4.2.1 INKÖP INOM BIKBOK	16
4.3 TURKIETKONTORET.....	19
4.4 KINAKONTORET.....	22
5 ANALYS.....	25
5.1 FÖRTROENDEMISSBRUKSPROBLEMATIK.....	25
5.1.1 TURKIET	25
5.1.2 KINA.....	27
5.1.3 SAMMANFATTNING	28
5.2 SAMORDNINGSKRAV	28
5.2.1 TURKIET	28
5.2.2 KINA.....	29
5.2.3 SAMMANFATTNING	29
5.3 SOCIAL STYRNING	29
5.3.1 VAL AV PARTNER	29
5.3.2 GOODWILLFÖRTROENDE	30
5.3.3 KOMPETENSFÖRTROENDE	31
5.3.4 SAMMANFATTNING	31
5.4 FORMELL STYRNING	31
5.4.1 BETEENDESTYRNING	31
5.4.2 RESULTATSTYRNING	31
5.4.3 SAMMANFATTNING	32
6 DISKUSSION OCH SLUTSATS.....	32
7 FÖRSLAG FÖR VIDARE FORSKNING	35
8 REFERENSER	36
APPENDIX	40

1 Inledning

Detaljhandelssektorn har under de senaste årtiondena upplevt starkt ökad konkurrens och förändrade, mer komplexa, krav från konsumenter (Gluckman 2006). Detta gäller i synnerhet modebranschen (Azuma och Fernie 2003; Christopher m.fl. 2004; Masson m.fl. 2007). Aktörer som säljer lågprismode, ofta billiga kopior av modehusens plagg, har blivit alltmer dominerande i denna industri och karakteriseras av fokus på kostnadsminimering, vanligen genom produktion i lågprisländer, samt ett brett produktutbud och reducering av ledtider för att hinna kopiera modehusens designer och ändå erbjuda en hög trendfaktor (Azuma och Fernie 2003; Christopher m.fl. 2004; Masson m.fl. 2007). Inom traditionell detaljhandel arbetar man med långa produktlivscykler. När produkten är utvecklad finns den ofta i butiken ett år eller längre. Lågprismodeföretag arbetar dock med säsonger, från årstider ända ner på veckonivå och lågprismodeprodukter har därmed definitivt en av de kortaste produktlivscyklerna bland konsumentprodukterna (Ideberg 2004). Efterfrågan är vidare högst volatil och oförutsägbar då den baseras på trender som är en variabel som beror av icke fastställda faktorer (Christopher m.fl. 2004; Masson m.fl. 2007). Ett lågprismodeföretags varuutbud är också exceptionellt heterogent vilket kräver en flexibel produktion. Branschens företag väljer följaktligen oftast att outsource sin produktion (Caglio och Ditillo 2007). Vanligen i lågprisländer på grund av den nämnda prispressen.

I kombination med att en uppdragsbeskrivning av en modevara innefattar svårigen objektivt kvantifierbara variabler, skapar ovan nämnda faktorer exceptionella krav på lågprismodeföretag att ha lyhörda och snabba design/produktion/leverans-tider. Trots detta outsourceas som sagt tjänsten vanligen. Med andra ord föreligger unika krav på förmågan att samarbeta och styra leverantörer utanför organisationen.

Relationer mellan detaljhandelsföretag och dess leverantörer har traditionellt ofta beskrivits som så kallade "arm's-length" relationer. Karakteristika är separata tekniska och organisatoriska system, minimalt informationsutbyte och obefintliga investeringar direkt knutna till relationen (Dyer och Singh 1998). Förändrade konsumentkrav samt ökad outsourcing har dock medfört krav som innebär att ett annat synsätt på dessa interorganisatoriska relationer blivit nödvändigt (van der Meer-Kooistra och Vosselman 2000). En tydlig ökning i resurser spenderade på leverantörsrelationer kan ses (Dubois 2003) och litteratur på området konstaterar att interorganisatoriska relationer som kategoriseras av nära samarbete är fördelaktiga för de inblandade parterna (Sheu m.fl. 2006). Dock uppnår interorganisatoriska relationer sällan de önskade effekterna vilket kan härledas till styrningen av relationerna (Dekker 2004). För att forma och hantera konkurrenskraftiga interorganisatoriska relationer krävs upprättande av väl fungerande informationsutbyte och lämpliga styrredskap (van der Meer-Kooistra och Vosselman 2000; Kulmala 2004; Dekker 2004).

Av ovan nämnda orsaker är styrningen av interorganisatoriska relationer av betydande vikt för företag, inte minst lågprismodeföretag. Förekomsten och hanteringen av interorganisatoriska relationer har undersökts i ett flertal studier (van der Meer-Kooistra och Vosselman 2000; Langfield-Smith och Smith 2003; Dekker 2004; Håkansson och Lind 2004), framförallt genom fallstudier. En mängd branscher har granskats, men endast ett fåtal har behandlat

modebranschen (Christopher m.fl. 2004; Jeacle och Mitchell 2003) som framförallt studerats av de psykologiska och sociologiska vetenskaperna (Christopher m.fl. 2004).

Syftet med denna uppsats är att studera ett lågprismodeföretags relationer till sina leverantörer för att besvara frågeställningen: *På vilket sätt påverkas den interorganisatoriska styrningen av leverantörsrelationer av lågprismodebranschens specifika villkor?*

Anledningen till att företaget specificeras som *lågprismodeföretag* är att denna typ av företag möter betydande skilda förutsättningar jämfört med ett så kallat "high-end" modeföretag (Azuma och Fernie 2003). Lågprismodebranschens särdrag påminner mer om de som besitts av detaljhandelföretag i allmänhet än "high-end" modebranschen. Tanken är att uppsatsens slutsatser ska kunna appliceras på andra detaljhandelsföretag även om det självklart måste understrykas att olika företag besitter lågprismodebranschens karakteristika i varierande utsträckning.

Två specifika leverantörsrelationer kommer att undersökas, båda med utgångspunkt i modeföretaget. Uppsatsen behandlar därmed inte interorganisatoriskt samarbete ur ett leverantörsperspektiv. Vidare granskas endast relationen till direkta leverantörer det vill säga inte leverantörers leverantörer vilka skulle kunna inkluderas från ett totalt nätverksperspektiv (Seal m.fl. 1999).

Uppsatsen inleds med en diskussion kring interorganisatoriska relationer vilken leder fram till valet av ett teoretiskt ramverk. Det tillvägagångssätt som använts under forskningsprocessen presenteras och motiveras i del 3. I del 4 redogörs den empiri som samlats in och som utgör underlaget för analysen i del 5. Slutsatserna behandlas i del 6 och uppsatsen avslutas med en sammanfattning samt meningar kring möjlig vidare forskning i del 7 respektive 8.

2 Teoretisk referensram

Avsnittet om den valda teoretiska referensramen innefattar två delar. Avsnittet inleds med en sammanfattande översikt av tidigare forskning kring interorganisatoriska relationer som ligger till grund för motiveringen av valet av teoretisk ansats. Den valda ansatsen beskrivs i detalj i den andra delen.

2.1 Tidigare forskning

Majoriteten av den forskning som rör interorganisatoriska relationer har utgått från teori baserad på transaktionskostnader. Coase (1937), en av de första att studera företagsgränser, menade att transaktionskostnad bör avgöra huruvida produktion av en vara bäst outsourcas eller inte. Williamsson (1991) hävdar att en transaktion kan styras med hjälp av tre olika strukturella mekanismer: marknads-, hierarki- eller hybridstyrning. En jämförelse av transaktionskostnaderna för de olika strukturella systemen bestämmer vilket styrsystem som bäst lämpar sig (Williamsson 1991).

De tidiga studierna av interorganisatoriska relationer återfinns i exempelvis nationalekonomisk- och organisationslitteratur. Det var först på nittioalet som konceptet inkorporerades i

redovisningsforskning (Hopwood 1996; Otely 1994). Alltsedan dess har ett flertal forskningsrapporter inom redovisning studerat olika former av interorganisatoriska relationer. Outsourcingrelationer har studerats av bland andra Gietzman (1996), Anderson m.fl. (2000) och Van de Meer-Kooistra och Vosselman (2000). Med ett fåtal undantag, har samtliga studier varit kvalitativa fallstudier.

Fokus har oftast legat på hantering av opportunistiskt beteende. Ett behov att skydda sig mot sådant beteende har identifierats i fall då de samarbetande parterna gjort relationsspecifika investeringar samt då kostnadsinformation hanterats över företagsgränserna. Gietzman (1996) undersökte japanska lösningar på opportunistproblematik i relationer som krävt särskilda investeringar. Han kom fram till att det köpande företaget bör försöka influera sin leverantör istället för att byta leverantör. Slutsatsen blev att traditionell redovisning behövde anpassas för att kunna utgöra ett användbart beslutsunderlag i sådana frågor.

Cooper och Slagmulder (2004) och Dekker (2003) har i fallstudier undersökt just risken för opportunistiskt beteende eller den förtroendemisbruksproblematik (appropriation concerns) som uppstår då kostnader hanteras över företagsgränser, vilket kräver ett utbyte av information rörande leverantörens kostnader och marginaler. Cooper och Slagmulder (2004) konkluderade att problemet reduceras om båda parter delger känslig information och Dekker (2003) identifierade de skadliga effekter som felaktigt användande av information kan ha på ett företags rykte, som en ytterligare skyddande faktor mot sådant opportunistiskt beteende.

Speklé (2001) kombinerade transaktionskostnadsteori med verksamhetsstyrning (management control) och skapade ett antal styrningsarketyper som var och en är att föredra under olika omständigheter.

Transaktionskostnadsteoris användbarhet i processen att förstå interorganisatoriska relationer har dock kritiserats från flera håll. Transaktionskostnadsteori är huvudsakligen användbar för att bestämma vilken typ av styrsystem som bör användas, eller graden av hierarki (Chiles och McMackin 1996), men har hävdats oförmögen att bestämma en lämplig form av verksamhetsstyrning på grund av ett flertal faktorer. Dels har fokus på transaktionskostnader och opportunist enligt Dekker (2004) inte fångat variationen i interorganisatoriska relationers form och mål, dels har överväganden av den organisatoriska mekanismen som används i interorganisatorisk styrning inte gjorts (Dekker 2004). Dessutom har ingen hänsyn tagits till det ofta mycket betydande sociala sammanhanget i vilket relationer existerar (Dekker 2004). I linje med denna kritik har ett flertal forskare inom redovisning sökt nya sätt att förhålla sig till styrningen av interorganisatoriska relationer.

Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) inkorporerade förtroende i sin transaktionskostnadsteoribaserade modell. De klassificerade dock, precis som Speklé (2001), olika så kallade verksamhetsstyrningsarketyper (management control patterns).

Dekker (2004) valde att inte skapa några arketyper utan istället en modell som används för att beskriva styrsystemet med en indelning mellan sociala och formella system. Han inkluderade också samordningskrav (coordination requirements) i tillägg till förtroendemisbruksproblematik för att integrera organisationsteori och för att titta på överväganden utöver risken för opportunist.

Nätverksteori som har legat till grund för ett antal senare studier av Håkansson och Lind (2004) och Kajuter och Kulmala (2005) som understryker vikten av social omgivning vilken saknas i flera teoretiska ramverk och som också van de Meer-Kooistra och Vosselman (2000) konkluderade borde integreras i deras modell till en högre grad. Till skillnad från transaktionskostnadsteoribaserade studier som framförallt studerat dyadiska relationer, fokuserar dessa studier på relationer istället för transaktioner och på olika relationers inbördes påverkan.

2.2 Val av teoretiskt ramverk

Vi har valt att använda Dekkers (2004) modell som grundläggande teoretiskt ramverk av följande anledningar.

Dekkers (2004) modell presenterar ett teoretiskt analysverktyg som är unikt i det avseende att transaktionskostnadsteori kombineras med element lånade från relationsbaserade organisationsteorier. Dekker (2004) inkluderar, i tillägg till förtroendemisbruksproblematik (appropriation concerns), också samordningskrav (coordination requirements) för att integrera organisationsteori och för att studera överväganden utöver risken för opportunism. Detta är ett tillägg till majoriteten av den existerande interorganisatoriska forskningen som främst fokuserar på opportunism för att förstå styrningsstrukturer (Cooper och Slagmulder 2004; Gietzman 1996; Speklé 2001) eller förtroende i kombination med transaktionskostnadsteori (Van der Meer-Kooistra och Vosselman 2000; Langfield-Smith och Smith 2003) och bör ge en bredare insyn i frågan.

Vidare definierar Dekkers (2004) ramverk, till skillnad från majoriteten av övrig forskning på området, inte ideala styrningsarketyper. Ramverket har istället en mer rent deskriptiv ansats med utgångspunkt i sociala samt formella styrsystem. Styrningsarketyper bidrar till ej önskvärda klassificeringsproblem då verksamhetsstyrningen i företag sällan perfekt passar in i en enskild arketyper.

Dessutom analyseras sällan den sociala styrningen inom transaktionsbaserad forskning varför Dekkers (2004) ramverk möjliggör en mer uttömmande analys.

Nätverksaspekten förbises förvisso vilket skulle kunna ge upphov till att vissa former av påverkan försummas. Å andra sidan har Håkansson och Lind (2004) i sitt nätverksbaserade ramverk definierat styrningsarketyper vilket konstaterats kunna leda till klassificeringsproblem. Dessutom inkluderar ramverket inte samordningskrav vilket tros kunna ge en bättre förståelse av styrningsproblematik.

Nedan presenteras Dekkers (2004) teoretiska ramverk utifrån vilket vi strukturerat vår analys.

2.3 Presentation av det teoretiska ramverket

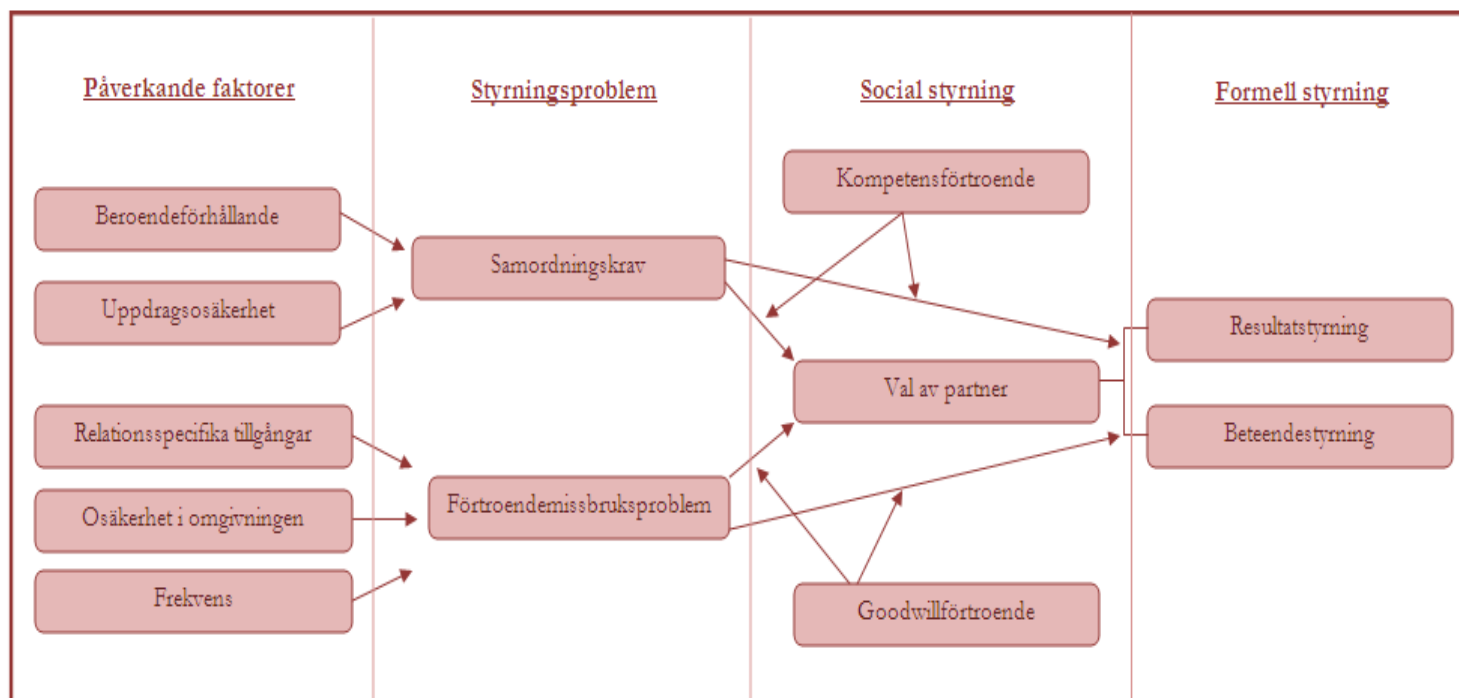


Illustration 1. Dekkers (2004) teoretiska referensram.

Dekkers (2004) modell presenterar ett antal påverkande faktorer som ger upphov till samordningskrav (coordination requirements) och förtroendemisbruksproblematik (appropriation concerns,) vilka kräver verksamhetsstyrning. För att hantera dessa styrningsproblem används såväl social styrning (social control) som formell styrning (formal control). Desto högre styrproblemen (control problems) är, desto mer social och formell styrning krävs.

2.3.1 Samordningskrav

Samordningskrav syftar till problematiken rörande kombinerandet av resurser för att uppnå ömsesidigt gynnande resultat. Graden av samordningskrav beror av två faktorer: beroendeförhållande (interdependence) samt uppdragsosäkerhet (task uncertainty).

Beroendeförhållandet är en funktion av hur beroende parterna är av varandra för att uppnå önskat resultat. Vissa relationer kräver minimalt engagemang, medan andra kräver kontinuerlig kommunikation och planering. Thompson (1967) har identifierat tre grader av beroende som han namngivit samlad- (pooled), sekventiellt- (sequential) och ömsesidigt - (reciprocal) beroende. Den lägsta graden av beroende, samlad beroende, innebär att parterna inte är beroende av varandra för vare sig inflöde eller utflöde men att de slår samman resurser för gemensamma processer. Medelhögt eller sekventiellt beroende syftar till relationer där den ena partens utflöde är den andres inflöde. Den högsta graden, ömsesidigt beroende, avser beroende där parterna lär av varandra och utbyter utflöden simultant. Detta innebär att de måste kommunicera och samordna produktionsflöden vilket ställer krav på gemensam anpassning och justering av processer. Ju större beroendeförhållande desto högre samordningskrav.

Den andra påverkande faktorn på samordningskraven är uppdragsosäkerheten vilken innefattar både osäkerhet gällande hur uppgifter ska utföras och gällande efterfrågan på uppgifter. En hög osäkerhet ger upphov till höga samordningskrav.

Det råder viss problematik gällande vilken av faktorerna som är dominerande och därmed hur avvägning faktorerna emellan bör hanteras.

2.3.2 Förtroendemisbruksproblematik

Det andra styrproblemet, förtroendemisbruksproblematik, syftar till hur stort utrymme som finns för opportunistiskt beteende. Förtroendemisbruksproblematik beror av tre faktorer som ursprungligen definierades av Williamson (1991; 1998; 1999): relationsspecifika tillgångar (asset specificity), osäkerhet i omgivningen (environmental uncertainty) samt frekvens(frequency).

Relationsspecifika tillgångar är de tillgångar som skulle ge upphov till transaktionskostnader om relationen bröts eftersom de inte har något alternativt användningsområde. Förluster kan röra både fysiska tillgångar och mänskligt kapital så som "know-how" och upparbetad erfarenhet. Denna faktor har av Williamson (1998) identifierats som den viktigaste av de påverkande faktorer som orsakar misbruksproblematik. Ju högre relationsspecifika tillgångar, desto lägre är naturligtvis risken för opportunistiskt beteende och därmed förtroendemisbruksproblematiken.

Hög osäkerhet i omgivningen, vilken syftar på tvetydighet kring uppdraget, skapar större utrymme för opportunistisk och därmed högre förtroendemisbruksproblematik.

Den tredje faktorn som påverkar förtroendemisbruksproblematik, frekvens, avser hur ofta uppdraget utförs. Ju högre frekvens, desto mindre utrymme för opportunistiskt beteende.

För att hantera samordningskraven och förtroendemisbruksproblematiken används såväl social som formell styrning.

2.3.3 Social styrning

Social styrning delas in i kompetensförtroende (capability trust), goodwillförtroende (goodwill trust) samt val av partner (partner selection).

Att välja rätt partner, gärna med en liknande företagskultur, underlättar enligt Dekker (2004) generellt samarbeten. Ireland m.fl. (2002) argumenterar för att rätt val av partner är avgörande för vilken grad av formell styrning som kommer att fordras. Om man gör rätt val menar Ireland m.fl. (2002) att förtroende för partners goodwill- och kompetensförtroende automatiskt kommer att vara högre vilket leder till att behovet av formell styrning minskar.

Kompetensförtroende syftar på förtroendet för partners kompetens och förmåga att utföra en uppgift på önskat sätt. Goodwillförtroende uttrycker förväntningarna på att partnern ska handla i relationens intresse. Båda typer av förtroende minskar behovet av formell styrning. Kompetensförtroende minskar behovet av att styra förtroendemisbruksproblematiken och goodwillförtroende minskar behovet att styra samordningskraven. Das och Teng (1998) hävdar dock att förtroende inte kan sägas utgöra en styrningsmekanism eftersom självstyrning inte inkluderar påverkan av andras beteenden. Dekker (2004) hävdar dock att förtroende utgör en viktig komponent i social styrning eftersom självstyrning utgör grunden i den sociala styrningen.

Den sociala styrningen avser begränsa eller eliminera behovet av formell styrning.

2.3.4 Formell styrning

Formell styrning kan anta två former som definierats av Ouchi (1979): resultatstyrning (outcome control) och beteendestyrning (behavior control). Resultatstyrningen definierar och överser de resultat som ska realiseras i relationen och tar ofta formen av belöningsystem. Beteendestyrningsmekanismer specificerar och övervakar processerna som leder fram till slutprodukten och kan ta formen av till exempel planeringsprocesser.

Den formella styrningen brukas för att eliminera samordningskraven samt förtroendessbruchsproblematiken.

2.3.5 Sammanfattning

Dekkers (2004) modell kan alltså sammanfattas illustrera ett antal påverkande faktorer som skapar två styrningsproblem, nämligen samordningskrav och förtroendessbruchsproblematik. Social styrning i form av partnerval och förtroende kan begränsa styrningsproblemen. Slutligen brukas formell styrning för att eliminera styrningsproblemen. Den beskrivna modellen är sammanfattad i illustration 1.

3 Metod

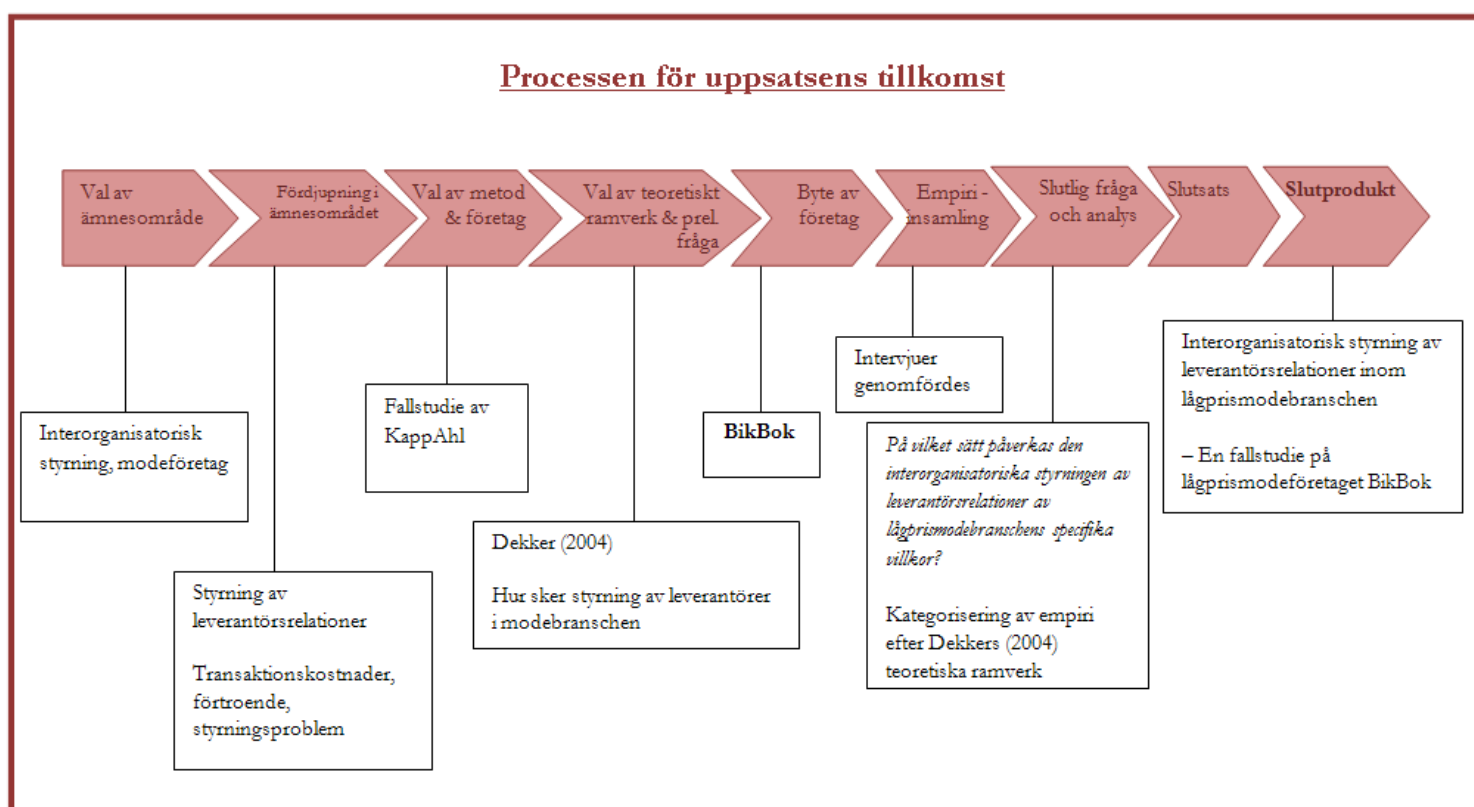


Illustration 2. Översikt över processen som använts för att skapa slutprodukten.

I detta avsnitt avser vi redogöra för hur vi genomfört vår utredning; vilka metoder vi har använt och varför vi valt dessa specifika tillvägagångssätt för att besvara vår frågeställning.

3.1 Val av metod

Syftet med denna uppsats har varit att förstå och förklara hur de branschspecifika krav som ett lågprismodeföretag möter, påverkar utformningen av dess interorganisatoriska styrning av leverantörsrelationer. Frågeställningen vi brukat för att uppnå detta syfte har varierat något under arbetets gång men specificerades slutligen i frågeställningen: *På vilket sätt påverkas den interorganiska styrningen av leverantörsrelationer av lågprismodebranschens specifika villkor?*

För att besvara denna fråga har vi genomfört en fallstudie på ett för ämnet lämpligt företag. Detta val motiverar vi med följande resonemang.

Hur problemet är formulerat samt vilka frågor det i sin tur skapar, avgör vilken metod som är bäst att tillämpa. Om problemet man vill besvara exempelvis baseras på frågor som hur? och varför? lämpar sig en fallstudie bäst (Yin 1994). Merriam (1994) framhåller att fallstudier lämpar sig för studier som avser öka förståelse för dynamik som ligger bakom en företeelse, i detta fall ämnar vi undersöka lågprismodebranschens dynamik och dess påverkan på styrning av leverantörer. Fallstudien beskrivs av Erickson (1986) som tolkande forskning och används exempelvis för att: skapa en komparativ jämförelse av olika sociala miljöer, identifiera lokala konsekvenser av händelser samt uppnå en speciell förståelse genom dokumentation av konkreta delar av praxis.

Vid insamlandet av information finns vidare en rad angreppssätt. Enligt Merriam (1994) lämpar sig fallstudier särskilt bra för användandet av en kvalitativ metod, eftersom fallstudien, likt den kvalitativa metoden, är inriktad på tolkning av information för att uppnå en djupare insikt.

Verbala analysmetoder är att föredra om man vill ha svar på frågor som; Vad är detta? eller Vilka är de underliggande mönstren? (Patel och Davidson 2003). Detta överensstämmer med att fallstudien är ett bra verktyg då hur- eller varför- frågeställningar ska besvaras, varför vi valt att utföra en kvalitativ fallstudie.

När vi tagit beslutet att genomföra en kvalitativ fallstudie uppkom en problematik kring hur många fall som var lämpligast att studera för att besvara vår frågeställning

Enligt Merriam (1994) finns det två metoder för att genomföra en fallstudie. Den ena är mer klassiskt betingad och utgår från ett enskilt fall. Denna ansats stöds av Dyer och Wilkins (1991) med motivationen att syftet med en fallstudie ligger i att skapa en djup och rik beskrivning av en företeelse och att detta endast går att genomföra genom en enskild studie. Den andra ansatsen, multipel fallstudie, anses skapa en bredd och en jämförbarhet vilket bidrar till en fullständigare bild av en företeelse (Yin 2003). Stake (1995) betonar vikten av att, vid brukandet av multipla fallstudier, betrakta de olika fallen enskilt. Givet att detta genomförs korrekt menar Stake (1995) att varje enskilt fall bidrar till studien som helhet. Yin (2003) hävdar vidare att multipla fall stärker resultatet genom att det replikerar mönstrets matchning, vilket ger ökat stöd och skapar logik kring den använda teorin.

Vi har således valt att studera två leverantörsrelationer där den ena parten är densamma för båda relationer. Genom att studera två heterogena relationer inom lågprismodebranschen önskar vi erhålla djupare förståelse för hur leverantörsrelationers styrning påverkas av de specifika krav som branschen karakteriseras av.

3.2 Val av företag

Valet av företag att studera är av stor vikt för uppsatsens framgång. Vid en fallstudie fodras en överenskommelse mellan författarna och det valda företaget. Det är dessutom viktigt att företaget gett klartecken om att bidra med nödvändiga intervjuer samt nödvändigt skriftligt material för att åstadkomma en så omfattande och djupgående undersökning som möjligt. Forskningsarbetet inleddes med att etablera kontakt med BikBoks VD Marianne Bjarner som klargjorde att vi skulle erhålla assistans med tillgång till relevanta intervjuobjekt.

Anledningen till att valet föll på BikBok är att företaget innehar de karakteristika som är typiska för lågprismodeföretag. Leverantörsrelationer inom lågprismodebranschen präglas till stor del av polariserande krafter såsom kostnadsminimering, korta ledtider, brett produktutbud, volatil efterfrågan, hög grad av produktionsoutsourcing samt höga krav på kvalitet och socialt ansvarstagande. Detta på grund av hög konkurrens aktörerna emellan, många leverantörer som kan tillhandahålla de tjänster som företagen är i behov av, heterogena produkter samt ökade krav från konsumenter då det rör sig om ett konsumentföretag. Vidare drog vi slutsatsen att BikBok även utgjorde ett intressant studieobjekt pga. av sin storlek, den kontakt vi lyckats upprätta med dem samt dess position som relativt stor, men ej dominerande, aktör på den svenska marknaden.

För att identifiera de två leverantörsrelationerna som utgjort vår fallstudie fick vi hjälp av produktcheferna. Utifrån våra specifikationer fick de i uppdrag att identifiera två så heterogena relationer som möjligt. De två relationer som identifierades som våra studieobjekt, har vi valt att namnge Turkietkontoret respektive Kinakontoret. Turkietkontoret används på grund av sin geografiska närhet vilket ger upphov till korta ledtider vilket behövs för modevaror. Kontoret ägs av samma moderbolag som BikBok, Varner. Relationen är dessutom relativt ung. Kinakontoret är en av BikBoks längsta leverantörsrelationer och brukas för produktion av basvaror. Vidare är Kinakontoret beläget långt borta geografiskt vilket ger upphov till långa ledtider. Kinakontoret är helt och hållet fristående.

	Turkietkontoret	Kinakontoret
Samarbetsform	Samma moderbolag	Anställda
Relationens ålder	6 år	15 år
Ledtider	8-9 veckor	3 månader
Produktionskostnader	Medel/Billiga	Lägst
Typ av varor	Modevaror	Basvaror
Geografisk position	Nära	Långt bort

Illustration 3. Demonstration av heterogeniteten mellan relationerna.

3.2.1 Val av intervjuobjekt

Eftersom BikBoks inköpsorganisation är liten till storleken har vi strävat efter att få tala med en person på varje nivå inom inköp samt nyckelpersoner i inköpsprocessen som inte utgör en del av inköpsavdelningen. Målet var att tala med en så bred selektion av organisationen som möjligt för att få en så mångsidig och korrekt bild av relationernas teenden som möjligt.

På grund av geografiska, tidsmässiga samt ekonomiska begränsningar har vi endast haft möjlighet att studera fallet från ett ensidigt perspektiv; vi har endast talat med anställda på BikBok och inte med de andra parterna i relationerna. Detta har vi försökt kompensera genom att insamla information från en så bred bas som möjligt inom BikBoks organisation, och på så sätt tillgagna oss en djupare förståelse för hur relationerna styrs.

Valen av intervjuobjekt har för oss varit en mycket viktig del av uppsatsen. Vår angelägenhet att intervjua personer inom alla nivåer av organisationen har, utöver ovan nämnda motiveringar, även grundat sig i att vi velat säkerställa ett så omfattande empiriskt material som möjligt.

Intervjuarbetet inleddes således med att intervjua inköpsdirektören. För varje intervju har våra intervjuobjekt, utifrån vår frågemall, givit oss rekommendationer angående vilka personer inom BikBok som bäst skulle kunna besvara våra frågor, bidra med alternativa infallsvinklar, alternativt komplettera kunskap. Utifrån vår målsättning samt med hjälp stöd från BikBoks organisation har resultatet blivit att vi valt att intervjua följande poster, listade i kronologisk följd:

Inköpsdirektör för BikBok, René Högsted
Produktchef A för BikBok, Paula Schott
Produktchef B för BikBok, Sofi Anderson
Butikschef A för Stockholmsbutik, Julia Hildorzon
Butikschef B för Stockholmsbutik, Hanna Åberg
CSR-ansvarig för Varnergruppen, Annabelle Lefebure
VD för BikBok Marianne Bjarstad
Inköpare på BikBok, Christina Mollen

Valet av antal intervjuer vi genomfört grundar sig huvudsakligen i att vi under de två sista intervjuerna upplevde att det insamlade materialet redan hade besvarat våra frågor samt att svaren inte längre kompletterade varandra.

Vi avser fortsättningsvis benämna våra intervjuobjekt vid arbetstitel då vi menar att vi, genom att göra så, bättre kan belysa för uppsatsen viktiga poänger.

3.3 Empirinsamling

När en fallstudie genomförs sätts specifika krav på empirinsamlingen. Merriam (1994) anser att särskilda egenskaper såsom goda kommunikationskunskaper och tolerans fodras för en lyckad fallstudie. Dessutom skiljer sig fallstudien från andra studiemetoder såtillvida att undersökaren i fråga inte kan kontrollera förutsättningarna för empirinsamlingen (Yin 1984). Av den anledningen blir tillvägagångssättet desto viktigare. I vår fallstudie har vi på grund av yttre

omständigheter endast kunnat ta del av telefonintervjuer samt interna dokument rörande organisationen.

Intervjuer utgör en central del av datainsamling vid genomförande av en fallstudie. Dock kan all typ av tillgänglig information komplettera och förstärka (Yin 1984). Av den anledningen har vi tagit del av omfattande litteratur kring det studerade ämnet samt fallstudier, varav vissa baserade på Dekkers (2004) teoretiska modell.

3.3.1 Intervjuförfarande

Det finns olika metoder för att utföra intervjuer. Yin (1984) och Stake (1995) specificerar tre huvudsakliga tekniker; förutsättningslös, fokuserad samt organiserad. Vi har använt oss av den förutsättningslösa metoden där intervjupersonen ombedes beskriva och yttra sig kring olika händelser. De kan också få till uppgift att styrka redan insamlad fakta vid en förutsättningslös/odefinierat intervju.

Stake (1995) påpekar även att det är av stor vikt att forskaren undviker att bli beroende av enstaka informanter till förmån för att söka samma information från alternativa källor och på så sätt verifiera informationens tillförlitlighet. Struktur är vidare av stor betydelse för intervjuförfarandet, då det av naturen är odefinierat. Därför bör intervjuer utföras utifrån en viss struktur, exempelvis i form av en intervjumall (Stake 1995).

Då BikBoks huvudkontor är beläget i Norge och samtliga av våra intervjuobjekt ständigt är på resande fot har vi av praktiska skäl genomfört intervjuerna via högtalartelefon. Vi har funnit det vara av extra stor vikt att noga strukturera intervjuerna i förväg eftersom de genomförts på distans. Som förberedelse inför intervjuerna har vi även haft graden av strukturering och standardisering av frågorna i åtanke. För att göra intervjun så kvalitativ som möjligt har vi valt en relativt låg grad av standardisering samt en låg grad av struktur (Patel och Davidson 2003). Med relativt låg grad av standardisering menas att vi valt att förbereda frågor på förhand, genom en intervjumall, men samtidigt har varit flexibla för att eventuella svar lett oss in på andra, oförberedda frågor. Med låg grad av struktur menas att vi lämnat stort utrymme för intervjuobjektet att svara fritt på frågor.

Grundstrukturen för intervjuerna har förberetts på förhand genom en intervjumall som intervjupersonerna i förväg tagit del av. Innan vissa intervjuer specialanpassades mallen för personen i frågas expertisområde. Intervjumallen har vi strukturerat utifrån Dekker (2004) teoretiska referensram för att lättare kunna applicera empirin på vår valda referensram. Den standardisering vi genomfört har brukats med avsikt att försäkra oss om att vi täcker alla intresseområden samt för att skapa ökad jämförbarhet i svaren och således kunna identifiera extremer eller likheter mellan hur styrningen av leverantörsrelationerna uppfattas. Vi har dessutom valt att inleda samt avsluta intervjuerna med neutrala frågor då det anses vara det bästa för att täcka samtliga frågor samt knyta samman intervjun (Patel och Davidson 2003).

Det är enligt Patel och Davidson (2003) också en fördel om forskaren inför en kvalitativ intervju har en viss förkunskap kring ämnet. Denna förkunskap har vi dels erhållit genom tidigare arbetslivserfarenheter och dels genom att öka vår förståelse för Dekkers (2004) teoretiska referensram och annan litteratur på området.

Intervjuerna har i genomsnitt tagit cirka en timme, några har varit något kortare och flertalet något längre. I somliga fall har kompletterande intervjuer gjorts, och i de flesta fall har uppföljning skett i form av e-post för att förtydliga, utveckla och klargöra information.

Vid telefonintervjuerna har vi använt oss av inspelning via dator som vi sedan konverterat till mp3-filer. Inspelningen har använts för att minimera riskerna för missförstånd, misstolkningar samt för att försäkra oss om att maximalt kunna utnyttja varje sekund av den för intervjuerna allokerade tiden. Ytterligare en motivering till inspelning av intervjuer är att säkerställa korrekt återgivning av citat (Trost 2005). Omedelbart efter varje intervju har det inspelade materialet transkriberats för att underlätta bearbetning och analys. Materialet har sedan, i enlighet med en kvalitativ ansats, strukturerats, kondenserats och tolkats för att på så sätt endast ha kvar essensen från varje källa.

3.4 Kvalitet

Enligt Yin (1989) finns det två huvudsakliga tillvägagångssätt för att avgöra kvaliteten på forskningens utformning; validitet och reliabilitet. Vid en studie bör man ta hänsyn till både den inre samt den externa validiteten såväl som reliabiliteten (Merriam 1994).

Intern validitet syftar till i vilken mån den samlade empirin stämmer överens med verkligheten och om resultaten fångar den verklighet som finns (Merriam 1994). Den externa validiteten syftar till i vilken utsträckning de erhållna resultaten är generaliserbara i ett större sammanhang eller om de är överförbara. Generellt talar man främst om graden av generaliserbarhet men då det gäller fallstudier är dessa inte nödvändigtvis utformade att vara generaliserbara varför överförbarheten är av stor vikt (Campbell och Stanley 1966). Graden av reliabilitet indikerar huruvida samma resultat skulle uppnås om någon annan upprepade samma studie med samma tillvägagångssätt (Yin 2003).

När man studerar validitet och reliabilitet vid fallstudier bör man ta hänsyn till att fallstudier baseras på en rad grundantaganden. Detta innebär att man måste ha anpassade normer när man mäter validitet och reliabilitet. Vidare är det viktigt att ha i åtanke att fallstudier kan förenkla eller överdriva faktorer i en situation vilket kan leda till misstolkningar av verkligheten (Guba och Lincoln 1981). Nedan följer en beskrivning av hur vi gått tillväga för att säkra så hög internvaliditet, extern validitet samt reliabilitet som möjligt.

3.4.1 Intern validitet

Det finns enligt Merriam (1994) sex ansatser för att säkerställa inre validitet. Vi har i den mån det varit möjligt försökt genomföra dessa strategier. Hur detta genomförts beskrivs nedan.

Samtliga intervjuobjekt har blivit tillfrågade enligt samma intervjumall med några modifikationer vilket har skapat verifikation av insamlad information, så kallad *triangulation* (Merriam 1994). Vi har även utfört vad Merriam (1994) betecknar som *deltatagarkontroll* genom att aktivt följa upp information och uttalanden från intervjuobjekt med dem samt fått dem verifierade av andra inom organisationen. Detta för att säkerställa att vi uppfattat information korrekt samt att vi erhållit sanningsenlig information. Vi har genom samtal med BikBok och vår handledare, Johnny Lind, diskuterat och erhållit synpunkter på de resultat vi erhållit efter hand vilket vi hoppas har

bidragit till vad Merriam (1994) benämner *horisontell granskning ock kritik*. Genom att uppdatera våra intervjuobjekt kring uppsatsens status kontinuerligt, tillhandahålla intervjumall samt information om uppsatsens syfte till de inblandade, har vi ämnat uppfylla vad Merriam (1994) betecknar *deltagande tillvägagångssätt*.

3.4.2 Extern validitet

Den klassiska definitionen av extern validitet mäter i vilken utsträckning resultaten är tillämpliga även i andra situationer. När det gäller extern validitet vid fallstudieforskning finns det vida diskussioner om vad innebörden av extern validitet borde innebära. I och med att syftet med en fallstudie är djupare förståelse, menar många att generaliserbarhet i dess traditionella bemärkelse är irrelevant, varför överförbarhet lämpar sig bättre.

Yin (1994) föreslår bruk av multipla fall för att försäkra sig om extern validitet. Yin (2003) menar att studerande av multipla fall kan motiveras med avsikt att påvisa kontraster fallen emellan. En sådan kontrastering ger utrymme för en korsanalys. Givet att resultaten styrker den hypotiserade kontrasten, stärker det den externa validiteten av de erhållna resultaten (Yin 2003).

Ett annat sätt att betrakta extern validitet, som lämpar sig extra bra för fallstudier, är att mäta generaliserbarhet beträffande användaren, med andra ord överförbarheten, vilket innebär att avgörandet huruvida resultaten från en undersökning är tillämpliga på andra situationer, lämnas åt den som befinner sig i situationen i fråga (Merriam 1994).

Vi har i enlighet med Merriams (1994) övergripande förslag för att förbättra generaliserbarhet vid fallstudier, försökt att tillhandahålla en så tät beskrivning som möjligt för att ge utrymme för den som vill överföra resultaten på en annan situation (Guba och Lincoln 1981). Vidare har vi försökt förtydliga hur generaliserbart vi anser att fallet är för sin bransch så att användaren kan jämföra med den egna situationen (Goetz och Lecompte 1984). Vi har för att öka generaliserbarhet och möjliggöra korsanalys använt oss av två heterogena leverantörsrelationer där den ena parten är gemensam. Detta ska enligt Merriam (1994) och Yin (1994) bidra till ökad extern validitet

3.4.3 Reliabilitet

Reliabiliteten syftar till upprepbarheten av en studie (Merriam 1994). Begreppet reliabilitet blir svårtolkat när man genomför en kvalitativ fallstudie eftersom resultaten man får är subjektiva tolkningar av den information man erhållit. Yin (1994) rekommenderar att man för att förhöja reliabiliteten av en fallstudie försöker systematisera, organisera samt dokumentera all forskning så ingående som möjligt för att möjliggöra utomstående verifikation och replikation.

Guba och Lincoln (1981) menar att man istället för det traditionella begreppet reliabilitet bör använda begreppen *grad av beroende* och *sammanhang* då det lämpar sig bättre för fallstudier. Vi har således, istället för att fokusera på att andra skulle erhålla samma resultat givet att de hade samma tillvägagångssätt, fokuserat på uppsatsens mening, konsistens och beroende (Guba Lincoln 1981). Goetz och Lecompte (1984) har upprättat följande tekniker som vi har tillämpat på under vår studie för att försäkra sig om att resultaten vi erhållit är beroende. Utifrån dessa tekniker har vi redogjort för våra bakomliggande antaganden och teorier som ligger till grund för forskningen, vår ställning inför den grupp som undersökts, kriterierna vi använt för att välja våra intervjuobjekt samt hur vi inhämtat information. Detta har redogjorts för i avsnitten teoretisk

referensram samt metod. Den andra tekniken som rekommenderas är triangulering. Vi har gjort en ansats att i den mån det varit möjligt genomföra triangulering. I vårt fall har detta främst gjorts genom att upprepa samma frågor till samtliga respondenter. Den sista tekniken är att följa samma spår. Med det menar Goetz och Lecompte (1984) att underlätta för andra forskare att genomföra en granskning av uppsatsen genom att detaljerat beskriva metoderna man brukat för att möjliggöra replikation. Den detaljrika beskrivning av den metod vi brukat har vi redogjort för under metodavsnittet ovan.

4 Empiri

Nedan följer en beskrivning av det empiriska material som insamlats från BikBok. Inledningsvis görs en ansats att beskriva Varnergruppen översiktligt, vilket följs av en beskrivning av BikBok. Därefter har vi redogjorts för inköpsorganisationens struktur och processer. För att skapa djup och struktur samt för att identifiera karakteristika som är specifika för lågprismodebranschen har fokus legat på två huvudsakliga leverantörsrelationer. Dessa specifika leverantörsrelationer beskrivs nedan under rubrikerna Turkietkontoret och Kinakontoret.

4.1 Varnergruppen

Året var 1963 när Frank Varner grundade Dressman. Dressman utgjorde grunden till det som idag är utökat till Varnergruppen. Varnergruppen har sitt huvudkontor i Billingstad i Norge och är, utöver hundraprocentigare ägare av BikBok, också ägare av flertalet andra välkända butikskoncept såsom Solo, Carlings och Cubus. Varnergruppen är operativa i totalt nio länder, samtliga inom Europa. Varners totala omsättning uppgick 2007 till MNOK 7,956.8. Varnergruppen är än idag ett privatägt familjeföretag.

År 1991 blev Frank Varner tillfrågad av BikBoks tidigare ägare, en i Norge mycket berömd affärsman, Atle Brynestad, om han ville köpa BikBok som då befann sig i en ekonomisk kris. Franks äldste son hade redan tagit över Dressman och hans näst äldste son, Marius, var redo att ta över ett eget butikskoncept. Frank köpte därmed BikBok och Marius blev VD. Frank var kvar som övergripande ansvarig för Varnergruppen.

4.2 BikBok

BikBok grundades 1973 av två experter på jeans. BikBok producerade sina jeans i Italien och var jeansgrossister utan egna butiker. 1980 slog BikBok sig samman med PocoLoco. Tillsammans öppnade de ett antal jeansbutiker. 1986-87 börsnoterades Bikbok-PocoLoco, men så kom finanskrisen och de var nära att gå i konkurs. Atle Brynestad ingrep genom att köpa upp det krisdrabbade företaget. Inte mycket hände under Brynestads ägande utan affärerna gick fortsatt dåligt. Några år senare erbjöd följaktligen Atle att sälja sitt företag till BikBok som accepterade offerten.

Under sin tid som VD genomförde Marius stora reformer inom BikBok. Han beslutade exempelvis att exklusivt sälja BikBok i egna butiker. Fem år in i Varnergruppens ägande köpte gruppen upp Cubus och Marius blev då VD för dem istället. För en tid slogs BikBok ihop med Carlings och de delade under perioden VD. 2001 separerades Carlings och BikBok återigen och i samband med splittringen tillträdde nuvarande VD, Marianne Bjarstad. Vid tillträdet bestod BikBoks produktutbud av 40 procent av det egna varumärket, 30 procent var inköpt hos

grossister i Paris och 30 procent bestod av märkesvaror såsom Fornarina och Diesel. Marianne har bakgrund inom inköp och sedan tillträdet har hon aktivt arbetat mot ett hundra procentigt egenproducerat utbud. Numera säljer Bikbok lågpris -kläder, - jeans och -accessoarer till sin målgrupp, definierad som trendkänsliga tjejer i åldrarna 17-22. BikBoks produktutbud består av 90 procent modevaror och 10 procent basvaror.

Med basvaror avses standardiserade plagg vars design endast i liten utsträckning ändras efter trender. Basvarorna är vidare enkla till sin design, produceras av enklare material och är ofta enfärgade. Modevaror är heterogena plagg vars design helt beror av trendväxlingar. Modevarorna är vidare designmässigt invecklade, produceras i en variation av tyger och innehåller mer detaljer än basvarorna.

Volymmässigt är det dock lika fördelat på 50 procent av vardera (Inköpsdirektör, BikBok).

Under 2007 hade BikBok 158 butiker med en omsättning på MNOK 864. De var då verksamma i fem länder; Norge, Sverige Danmark, Lettland och England.

4.2.1 Inköp inom BikBok

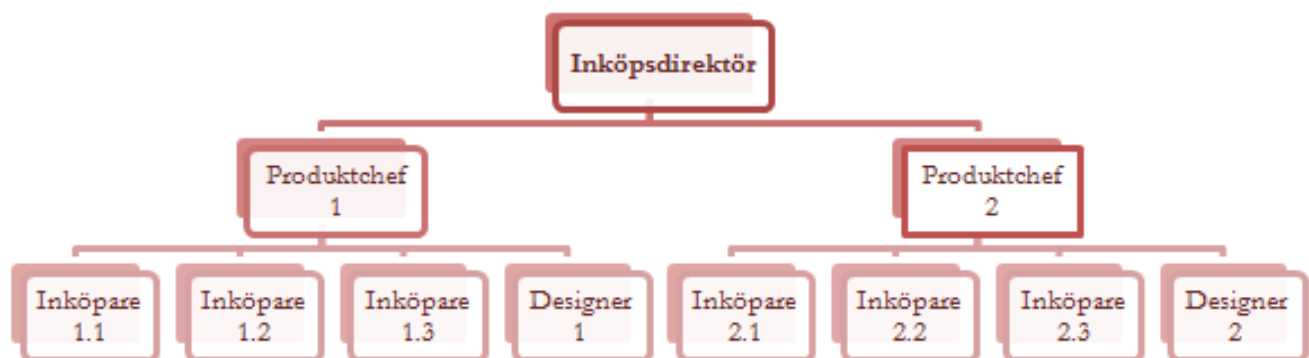


Illustration 4. Inköpsavdelningens struktur exklusive assistenter och merchandiseravdelning.

Totalt består BikBoks inköpsavdelning av 14 personer. Organisationen är uppdelad på en merchandiseravdelning och en inköpsavdelning. Merchandiseravdelningen består av två personer som ansvarar för logistik kring inköp. De sköter mer specifikt när varor levereras, hur förpackningar ser ut samt hur inköpen ska fördelas ut till butiker. Två produktchefer ansvarar vidare för olika varukategorier, den ena utgörs av jeans, jackor och stickat och den andra av jersey, svett, skjortor och accessoarer. Underordnat sig har bägge produktchefer tre inköpare, en designer och 2-3 assistenter. Vardera av ovan nämnda varugrupper leds av en ansvarig inköpare. Samtliga inköpare har som ansvar att agera produktutvecklare. De två produktcheferna ansvarar över ungefär lika stor omsättning. De designansvariga på de båda avdelningarna ansvarar för att identifiera trender, hitta nya stilar, välja färger för säsongen samt för att sätta samman en trendbibel. Utöver de centralt ansvariga på inköpsavdelningarna har butikscheferna ett visst

inflytande på inköpsprocessen. Dessa beskriver företagsstrukturen som en platt organisation där även de i butikerna har stort inflytande och bra kontakt.

"Vill jag veta nåt ringer jag ju direkt till Billingstad och frågar den på inköpsavdelningen som har hand om den varugruppen" (Butikschef B, BikBok i Stockholm)

BikBoks strategiska mål utgör utgångspunkten för inköparna. Med målgruppen i åtanke arbetar inköparna för att nya varor ska komma in i butik varje månad. Utöver detta arbetar BikBok kring sex huvudtrender varje år. Istället för att, som många andra märkesmodeföretag arbeta med två till fyra säsonger, arbetar BikBok, i likhet med många andra detaljhandelsföretag, på månadsbasis (Inköpsdirektör, BikBok).

BikBok har en sedan länge etablerad bas av leverantörer i fjärran öster och har även ett sourcing kontor i Turkiet. Vad gäller BikBok delar de framförallt leverantörer med Cubus, vilket faller sig naturligt då de kundmässigt ligger nära varandra (VD, BikBok). Många av företagen inom Varnergruppen delar samma leverantörer och endast ett fåtal leverantörer, 20 procent av totala antalet, står för 80 procent av produktionen (Inköpsdirektör, BikBok). Den huvudsakliga kontakten med leverantörer hanteras av produktcheferna men samtliga leverantörer måste först godkännas av BikBoks CSR-avdelning.

Val av nya leverantörer baseras på tre parametrar; unik produkt, unik logistik eller unikt pris. Utöver dessa parametrar finns ett antal kvalifikationer såsom att de följer en viss etisk kod (CSR-ansvarig, Varnergruppen). Eftersom BikBok utgör en del av Varnergruppen omfattas företaget av gruppens etiska regelverk. Dessa innefattar samarbete med leverantörer gällande etiska riktlinjer som omfattar omständigheterna i fabrikerna men också skydd av djur och natur. De har ett avtal som är obligatoriskt för samtliga leverantörer och som följs upp och revideras. För att uppnå denna svåra uppgift är de med i organisationen "initiativ för etisk handel" (IEH). De måste således dokumentera att de kontinuerligt arbetar med att försäkra sig om att inga av deras varor produceras under oacceptabla arbetsförhållanden. I praktiken fungerar det så att BikBok delger eventuella leverantörer om Varnergruppens etiska regelverk. Leverantörerna måste i sin tur garantera att regelverket kommer att efterföljas för att ha möjlighet att prövas som framtida leverantörer till BikBok (CSR-ansvarig, BikBok). Detta innebär vidare att en leverantör, utan att uppfylla de grundläggande etiska kraven, inte kan bli leverantör till BikBok, oberoende av hur bra de andra parametrarna är (Inköpsdirektör, BikBok).

Valet av vilken leverantör som ska användas för en specifik order baseras på vilken varutyp det rör sig om. Normalt förs en diskussion där prover och pridförslag förfrågas från omkring två till tre leverantörer per order (Produktchef, BikBok). Produktcheferna på BikBok betonar vikten av att alltid vårda leverantörsrelationer genom att beställa stora kvantiteter, ge och ta i relationen samt vara beredda att betala mer för en liten order utifall att en leverantör erbjudit ett mycket lågt pris vid en stor order.

För billigare varor försöker BikBok i så stor utsträckning som möjligt använda sig av leverantörer längre bort. Vissa varor är dock rena modevaror som måste ut i butik med kort ledtid där de tvingas använda sig av Sourcingkontoret i Turkiet. För närvarande utgörs 70 procent av produktionen av långtidsbeställningar medan 30 procent beställs med kortare ledtider.

Om en vara som anses vara av strategisk vikt för sortimentet, oväntat snabbt säljer slut, tvingas BikBok ibland fylla på lagret genom att göra påfyllnadsbeställningar från leverantörer som ligger nära geografiskt. Butikscheferna upplever det dock som att inköpsorganisationen agerar relativt långsamt på sådana förfrågningar då leveranstider på varor som tagit slut på centrallaget kan ta flera månader att erhålla påfyllning på.

”Det är inte direkt ”Ginapåfyllning”, de har ju tre veckor som ledtid” (Butikschef A, BikBok i Stockholm)

Enligt inköpschefen undviks påfyllnadsbeställningar gärna med anledning av de differenser som uppstår kvalitetsmässigt (Inköpsdirektör, BikBok). Produktcheferna anser dock att denna skillnad är obetydlig och att det inte föreligger några större skillnader annat än i färgnyanser och dylikt (Produktchef B, BikBok).

Produktbeställningar sker enligt inköpschefen fortlöpande och för att bestämma ordervolymer arbetar BikBok efter prognoser. De använder sig mycket av Bostonmatrisen där de identifierar vilken produkttyp en vara ska klassificeras utifrån. Utifrån den klassifikationen sätts sedan volymer (Inköpsdirektör, BikBok).

	Goodwill Turkiet	Goodwill Kina	Kompetens Turkiet	Kompetens Kina
VD	10	5,5	10	9
Inköpsdirektör	10	7	10	8,5
CSR-ansvarig	10	3	10	7
Produktchef A	10	4,5	9,5	9
Produktchef B	9,5	3	9,5	8,5
Inköpare	9	2	9	7
Medel	9,75	4,17	9,67	8,17

Illustration 5. Ranking av förtroende till Turkiet- respektive Kinakontoret.

4.3 Turkietkontoret

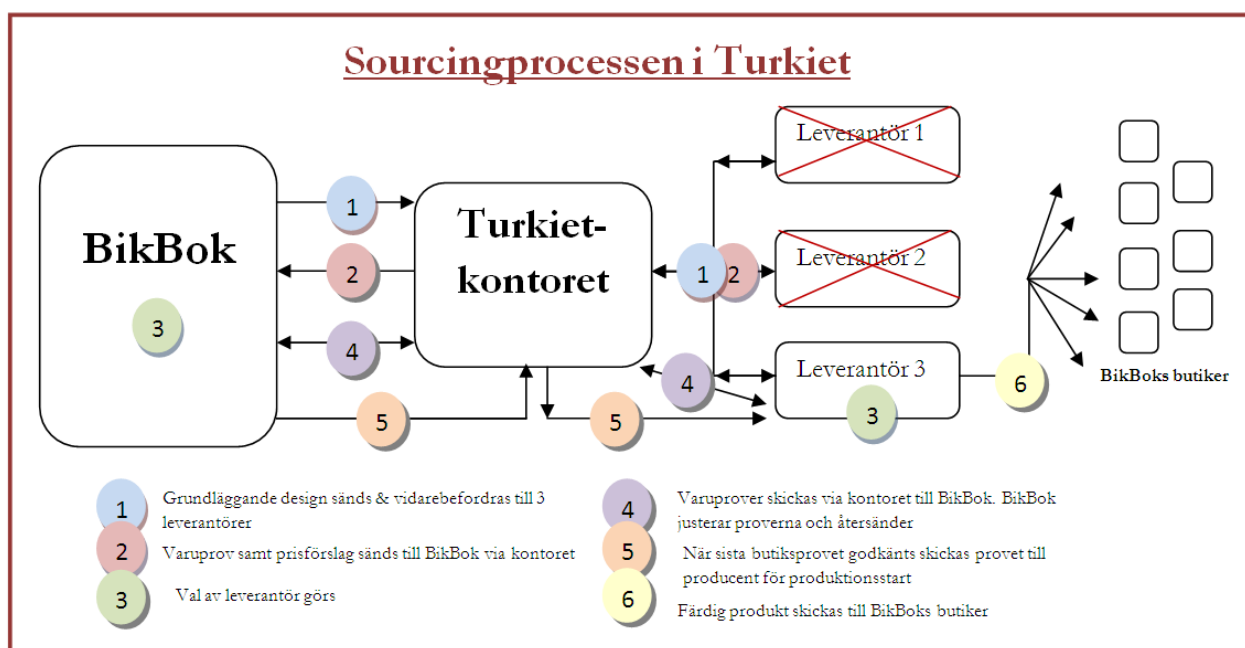


Illustration 6. Sourcingprocessen vid Turkietkontoret.

I Turkiet har Varnergruppen ett sourcingkontor som ägs av koncernen. Turkietkontoret är det enda sourcingkontor som ägs av koncernen. Verksamheten startades år 2003 tillsammans med en agent som Frank Varner samarbetade med vid den tiden. Orsaken till upprättandet var att man var i behov av att snabbt upprätta starka leverantörsrelationer med producenter som kunde erbjuda korta ledtider. Då priserna som leverantörer i Turkiet erbjöd var förhållandevis låga, i synnerhet med tanke på avsaknaden av importtullar, förutspådde man att Turkiet skulle bli en viktig framtida leverantörsregion (VD, BikBok).

Juridiskt och finansiellt är kontoret och dess personal en del av Varnerkoncernen. Varner bröderna tar vissa långsiktiga övergripande beslut och har anställt VD för kontoret som rapporterar till dem. I det dagliga arbetet opererar enheten självständigt. Varner och de individuella dotterbolagen har dock inflytande över vilken kompetens utöver VDns som anställs på kontoret.

"För inköpsteamet fungerar samarbetet i teorin som med vilket annat sourcing kontor som helst". (CSR-ansvarig, Varnergruppen)

Då sourcingkontoret representerar ett flertal företag inom Varnergruppen, utgör de en betydande aktör som är välkänd bland de turkiska producenterna vilket skapar goodwill (Produktchef B, BikBok).

"Generellt sett märker vi tydligt att de producenter som är medvetna om att samarbetet bara gäller en liten specialbeställning, kanske en engångsföreteelse, är mindre måna om att ta på sig ansvar vid problem eller helt enkelt lägga ner tid på att tillgodose våra krav". (Inköpare, BikBok)

Enligt produktcheferna arbetar alla Varners dotterbolag med ett specifikt team på sourcingkontoret i Turkiet. När det gäller exempelvis orderförfarandet har man relativt nyligen infört implementering av standardiserade system som omfattar hela Varnergruppen (CSR-ansvarig, Varnergruppen). Enligt produktchefen kvarstår dock flera skillnader, bland annat i utformningen av ordersedlar.

BikBoks produktchefer har två kontaktpersoner i Turkiet som de har en kontinuerlig kontakt med. Främst via e-post och telefon, men också personligen på plats i Turkiet tre till fyra gånger om året, inför varje säsong. De har ingen direktkontakt med producenterna. Om fabriksbesök sker, görs detta alltid i sällskap med någon från sourcingkontoret.

Vid en order skickar produktchefen en lista med de designer som önskas samt i vilken kvalitet de ska produceras. Utpriserna är satta, men delges inte sourcingkontoret. Sourcingkontoret tar fram två till tre prover från olika leverantörer samt prisförslag. Utifrån denna information tar produktchefen beslut angående vilken leverantör som ska användas. Då beslutet tagits, skickas en standardiserad orderblankett som specificerar vald leverantör, färg utifrån bestämda koder, kvantitet uppdelad på färgskala och storlek, antal varor per kartong, totalt antal kartonger samt specifikationer angående hur många kartonger som ska skickas till de olika leveransadresserna. Vidare anges tidpunkt för leverans samt datum för uppackning i butik. Datum för leverans baseras på när de ska packas upp i butik. Även överenskommet pris samt det utpris som ska finnas angivet på prisetiketterna inkluderas i orderblanketten (Produktchef, BikBok).

Innan produktionen påbörjas, skickas dock fler varuprover till sourcingkontoret som vidarebefordrar dem till produktchefen på BikBok. Vanligen gäller det två till tre prover. Det slutgiltiga provet måste vara ett ”butiksexemplar”, det vill säga ett exemplar inklusive märkningar och prisetikett (Produktchef, BikBok).

Detta är standardförfarandet. Dock säger produktchefen att hon idag, i jämförelse med när hon påbörjade samarbetet med sourcingkontoret då hon började på BikBok för ett och ett halvt år sedan, överlämnar fler och fler beslut till sourcingkontoret. Besluten gäller val av leverantör samt justeringar av varuprover, vilket i praktiken innebär att färre varuprover skickas vidare till produktchefen från sourcingkontoret.

”Jag litar på tjejen i Turkiet, hon vet vad jag vill ha vid det här laget, och det är ju kul för henne att ta lite beslut också”. (Produktchef, BikBok)

För varje varuprov som inte behöver vidarebefordras till produktchefen kortas ledtiden med en till två veckor. Den totala ledtiden har förkortats från 14 till 15 veckor till åtta till nio sedan den nuvarande produktchefen påbörjade samarbetet (VD, BikBok).

Kontoret har också börjat ta fler initiativ och bli mer involverade i produktutformningen. Sourcingkontorets personal besitter hög kunskap gällande produktionsteknik som produktcheferna inte själva har. Därför kan de föreslå alternativa metoder att nå ett mål som produktchefen satt upp.

”Jag vet ju bara hur jag vill att det ska se ut, inte hur det kan uppnås”. (Produktchef, BikBok)

Förtroendet för Turkietkontoret uppskattades som en tia på en skala från ett till tio från samtliga tillfrågade.

Produktcheferna uttryckte vidare intresse för att vidareutveckla samarbetet.

”På längre sikt skulle jag definitivt kunna tänka mig att samarbeta närmare gällande order kvantiteter, pris och liknande”. (Produktchef, BikBok)

Det är billigare att producera i Kina och enligt produktcheferna föreligger ingen betydande kvalitetsskillnad. Turkiet erbjuder dock väsentligt kortare ledtider och används därför framförallt för produktion av så kallade modevaror eller vid produktion som behövs vid oförutsedd efterfrågan. Med andra ord för produkter som kräver korta ledtider. Den totala ledtiden är idag ungefär åtta till nio veckor (Inköpsdirektör, BikBok).

När det gäller beslut rörande orderkvantiteter varierar metoden utifrån varutyp. Enligt inköpschefen använder sig BikBok mycket av Bostonmatrisen för att kategorisera varor. Utifrån dessa varukategorier sätter de kvantiteter som överensstämmer med andra varor i samma kategori. Produktcheferna menar att de för basvaror baserar beslutet på tidigare försäljning, medan man går mest på ”magkänsla” och erfarenhet när det gäller mer unika varor. Även om prognostisering på tidigare försäljning sker även för dessa varor är den betydligt osäkrare än för basvarorna på grund av den lägre jämförbarhetsgraden (Produktchef, BikBok). Den typen av varor som beställs genom sourcingkontoret i Turkiet är alltså subjekt för oförutsägbart efterfrågan.

När en vara säljer slut oväntat fort och BikBok beslutar om påfyllning, används Turkiet, även om varan från början producerades i Kina (VD, BikBok). Då skickas ett Kinaproducerat exemplar till Turkiet för att kopieras. Enligt produktchefen lyckas de turkiska producenterna kopiera plagget med 90 till 95 procents exakthet. Ofta blir färgnyansen något annorlunda, men produktchefen ser inte detta som ett större problem (Produktchef, BikBok). Inköpsdirektören hävdade dock att BikBok helst undviker den här typen av beställningar.

Producenter av basvaror, samtliga placerade i fjärran öster, delges långsiktiga beställningsprognoser i början av säsongerna eftersom efterfrågan på de varor de producerar går att förutsäga med relativt stor säkerhet (Inköpare, BikBok). Sourcingkontoret i Turkiet delges dock ingen sådan långsiktig information (Produktchef, BikBok).

Varnerkoncernen har gemensamma riktlinjer angående kvalitet, kemikalier, CSR och leverans. I Turkiet ansvarar sourcingkontoret för att dessa riktlinjer följs. De har försetts med utrustning för att utföra tester av kvalitet och kemikalieinnehåll på kontoret och har en CSR-ansvarig som besöker producenterna för att se till att BikBoks krav uppfylls (CSR-ansvarig, Varnergruppen).

Kvalitets- eller designproblem uppstår sällan med varor som nått butik eftersom processen från design till produktion innehåller så många verifikationssteg. Med andra ord verkar testerna som utförs på Turkietkontoret samt varuproverna som skickas fram och tillbaka preventivt (Produktchef, BikBok).

Om problem uppstår, spåras misstaget bakåt i produktionsledet för att upptäcka var felet uppstått. Ett exempelscenario var ett linne med nitar som i stor utsträckning ramlade av plagget.

Det visade sig att problemet var nitarnas konstruktion. Ett prov skickades till sourcingkontoret som vände sig till slutproducenten som i sin tur vidarebefordrade till nitproducenten. Den senare tog på sig fullt ansvar samt kostnader. Enligt den involverade produktchefen var detta agerande ett resultat av att nitproducenten var väldigt mån om att behålla en god kontakt med sourcingkontoret. När producenter inte hanterar situationer på ett professionellt sätt, avslutats samarbeten. Detta sker dock mycket sällan då det ligger i producenternas intresse att stå på god fot med samtliga företag inom Varnergruppen (Inköpare, BikBok).

4.4 Kinakontoret

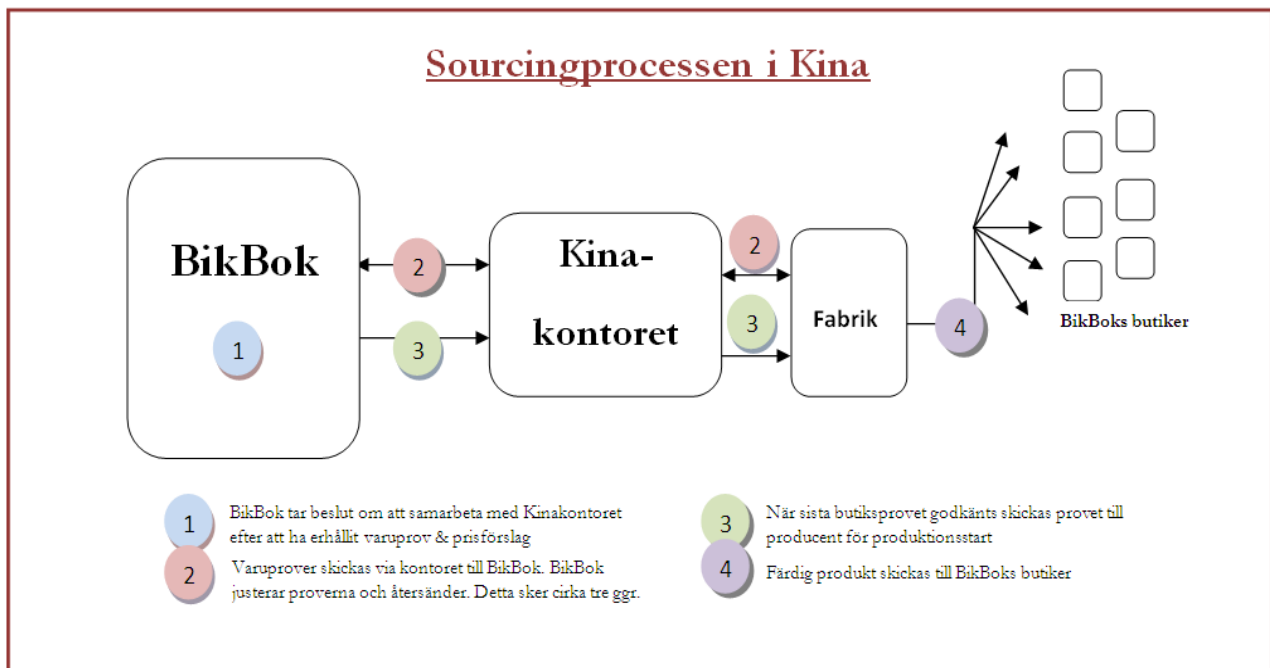


Illustration 7. Sourcingprocessen vid Kinakontoret

I Kina arbetar BikBok med runt 20 till 30 utomstående leverantörer. Det rör sig om agenter som representerar ett antal fabriker, leverantörskontor som äger egna fabriker samt använder sig av externa tillverkare och leverantörskontor med uteslutande egen tillverkning. Ibland ombedes flera leverantörer lägga bud och ibland vänder man sig endast till en enskild agent. Beslutet beror på de specifika krav gällande utformning och pris som varan ställer (CSR-ansvarig, Varnergruppen). Produktcheferna besitter kunskap om vilka leverantörer som lämpar sig bäst för olika krav.

En majoritet av leverantörerna delas med andra företag i Varnergruppen och leverantörer är alltid medvetna om att BikBok är del av en större grupp med fler potentiella kunder.

Frank Varner, Varnergruppens grundare, var en pionjär gällande sourcing i Kina och har därmed byggt upp många starka leverantörsrelationer i regionen. Även om många nya leverantörer tillkommit sedan grundandet, drar man som Varnerföretag enligt VD, fortfarande nytta av Varners rykte i regionen samt den sourcingkompetens som finns inom koncernen.

BikBok har arbetat aktivt med att minska antalet leverantörer i Kina då man känner att samarbetet förbättras om man lägger många eller stora ordrar hos en och samma leverantör.

"Allt handlar om give och take". (Produktchef A, BikBok).

"Det handlar om att vara tydlig om hur man kommunicerar. Berätta varför man arbetar med dem eller avslutar samarbete, det är lite som att prata ärligt med en kompis". (Produktchef B, BikBok).

Dessutom skapar färre relationer mindre pappersarbete och besparar BikBok arbetet med att förklara rutiner och bygga upp en givande kommunikation (Inköpare, BikBok).

En av de dominerande leverantörerna består i ett leverantörskontor som BikBok samarbetat med under runt 15 år. Kontoret i fråga äger ett antal fabriker på den kinesiska landsbygden samt hyr in andra producenter. Samtliga Varnerföretag använder detta Kinakontor som främst tillhandahåller vad skulle kategoriseras som basvaror.

Varje bolag inom Varnergruppen som brukar denna leverantör har utsedda kontaktpersoner på kontoret. De varumärken som liknar varandra har specifikt begärt att få skilda kontaktpersoner för att differentiera sig så mycket som möjligt. Produktchefernas kontakt med kontaktpersonen på Kinakontoret sker framförallt via e-post och man gör besök två gånger om året.

Kinakontorets funktion skiljer sig från Turkietkontorets i det att BikBok begär ett varuprov samt prisförslag direkt från Kinakontoret och sedan förhandlar med dem direkt. Relationen mellan BikBok och Kinakontoret blir således aktuell först när sourcingarbetet är avklarat. Produktchefen tar beslutet om det specifika Kinakontoret ska användas eller ej. Ifall Kinakontoret blir utvald som producent skickas den standardiserade orderblanketten som specificerar vald leverantör, pris, färg, kvantitet och leveransvillkor.

Precis som i Turkiet skickas också flera varuprover för att klargöra design och kvalitet innan produktion påbörjas. Kinakontoret utför dock ingen egen verifikation utan vidarebefordrar endast proverna till BikBoks Norgekontor. De tar heller inga egna beslut och kan därmed inte, som i Turkiet, minska ledtiderna genom att minska antalet varuprover som passerar Norgekontoret.

"Kineserna vågar sällan ta egna initiativ även om de uppmanas att göra det vilket gör att vi inte kan ha samma nära samarbete och utbyte med dem som Turkietkontoret". (Produktchef, BikBok)

Följaktligen blir ledtiderna, även om man bortser från de geografiska faktorerna, avsevärt längre för Kina.

Under förhandlingarna används de olika leverantörernas prisförslag av BikBoks inköpare för att driva ner priserna. BikBok väljer att aldrig betala ett pris som överstiger deras målpris. Då Kinakontoret har ett eget vinstintresse är inte tilliten fullständig. Produktchefen säger också att hennes personliga kontakt med de anställda i Kina är sämre, bland annat på grund av att de inte ses lika ofta (Produktchef, BikBok).

På en skala från ett till tio fick Kinakontoret ett medelbetyg på åtta vad gäller kompetensförtroendet. De fick dock endast fyra vad gäller goodwillförtroendet (se illustration 5).

Vid ett tillfälle för två år sedan köpte BikBok på deras initiativ upp stora kvantiteter tyg tillsammans med Kinakontoret för att skapa ett tyglager på kontoret är därmed kortare ledtider.

När det gäller långsiktiga visioner pågår diskussioner kring att öppna ett Varnerägt sourcingkontor på plats i större utsträckning än diskussioner rörande hur relationen med Kinakontoret kan utvecklas (VD, BikBok).

Då de varor som beställs från producenten i Kina huvudsakligen är så kallade basvaror är orderkvantiteterna relativt lätta att prognostisera. Kinakontoret delges långsiktiga beställningsprognoser inför varje säsong. Denna procedur har bara använts de två senaste åren och infördes för att skapa större säkerhet, och därmed goodwill, hos agenten (VD, BikBok).

Överlag kan nämnas att den grupp av kinesiska leverantörer som BikBok använder sig förändras löpande.

"I takt med att mode förändras skapas behov av ny expertis, detta resulterar i att man ibland tvingas avsluta fungerande samarbeten och söka sig till nya". (VD, BikBok)

Den producent som fokuseras på här producerar dock basvaror och är därför inte subjekt för sådana byten. Vidare är basvaruordrar mycket stora och man är därför extra angelägen om att ge dem till en leverantör man hyser stor tillit till och har bra tidigare erfarenhet av (Inköpare, BikBok).

Leverantörerna i Kina måste naturligtvis uppfylla Varners krav gällande kvalitet, kemikalier, CSR och transport. CSR-kontrollerna har outsourcats till ett företag som är specialiserade på att utföra producentkontroller av den här typen. Övriga kontroller utförs i Norge. Generellt sett krävs, enligt BikBoks VD, ingående arbete med produktinnehåll och CSR i Kina, medan designen oftast är enklare vilket resulterar i färre produktprover av den orsaken.

Precis som i Turkiet fungerar dock det extensiva varuprovsutbytet väl i att minimera kvalitetsproblem med varor som når butik. Man har sällan problem och då de uppstår spåras misstaget bakåt i produktionsledet till den ansvariga. Denne tar i allmänhet på sig ansvaret och ersätter BikBok för den summa de betalat. BikBok har stött på sådana problem en gång med Kinaproducenten som detta stycke huvudsakligen rör. Varorna drogs tillbaka från butikerna och producenten tog på sig fullt ansvar.

I motsats till många andra modeföretag väljer Varnergruppen att inte flyga hem varor från Kina. Detta resulterar i betydligt längre ledtider, i praktiken är ledtiderna från idé till färdig produkt runt tre månader i Kina.

"Gör man det (flyger hem varor) får man nästan samma snabbhet som om man producerar i Europa. Men vår standard är att inte göra detta på grund av miljöpåverkan. Då får vi hellre acceptera ett högre pris i Turkiet". (Inköpsdirektör, BikBok)

5 Analys

Analysen nedan är indelad utifrån studien av Turkiet- respektive Kinakontoret samt Dekkers (2004) modell som presenterades i teoriavsnittet. Problematiken kring förtroendemisbruk samt samordning undersöks separat för de två fallen för att ge en uttömmande inblick i de båda relationerna. Analysen av den identifierade styrningen är dock uppdelad utifrån det teoretiska ramverkets styrmetoder för att underlätta allmänna slutsatser kring styrningen av leverantörsrelationer.

5.1 Förtroendemisbruksproblematik

Inledningsvis utforskas hur förtroendemisbruksproblematiken ser ut i BikBoks relationer med Turkiet- samt Kinakontoret. För att göra detta undersöks relationsspecifika investeringar, omgivningens osäkerhet och transaktionens frekvens vilka enligt Dekkers (2004) modell är de tre faktorer som påverkar graden av förtroendemisbruksproblematik i en relation. Ett sammanfattande avsnitt ämnar summera samt återkoppla till uppsatsens frågeställning genom att relatera de påverkande faktorerna till modebranschen karakteristiska.

5.1.1 Turkiet

Turkietkontoret är i sin helhet en investering gjord av Varner då koncernen byggt upp och äger kontoret. Den gemensamma ägaren skapar ett ömsesidigt vinstintresse för BikBok och Turkietkontoret. Ett flertal andra aktörer skulle i teorin kunna utföra samma uppdrag som Turkietkontoret, men BikBok har både en skyldighet och ett intresse av att arbeta genom Turkietkontoret på den turkiska marknaden. Och Turkietkontoret är fullständigt beroende av samarbetet med Varnerföretagen som är deras enda klienter.

Den huvudsakliga relationsspecifika tillgången på Turkietkontoret utgörs för BikBok av kontorets personal. De är anställda utifrån Varners samt dotterbolagens krav på utbildning och erfarenhet. Vidare har kontorets arbetsmetoder byggts upp utifrån BikBoks standarder och rutiner och ett kunskapskapital hos personalen rörande BikBoks krav har bildats. Detta har lett till väsentligt förkortade ledtider då det är möjligt för BikBoks inköpssteam att använda Turkietkontorets kompetens samt BikBok-specifika kunskap genom att överlåta beslut till dem. Överlåtandena rör både sourcing- och produktutvecklingsbeslut och resulterar i att antalet varuprover som skickas mellan parterna minskas. Nyligen gjorde Varner även en materiell investering i Turkietkontoret i form av omfattande utrustning för kontroller av klädesplaggss kemikalieinnehåll, tvättakthet, noppning etc.

Med andra ord skulle ett byte av samarbetspartner i Turkiet eller ett beslut att utföra Turkietkontorets uppdrag på inköpsavdelningen i Norge innebära höga processorienterade och relationella transaktionskostnader för BikBok. Avslutande av samarbete skulle också resultera i materiella transaktionskostnader och kostnader för att göra sig av med ett dotterbolag för Varnerkoncernen och därmed indirekt för BikBok. Kostnaderna skulle bli särskilt stora då en majoritet av den samordning samt kunskap som byggts upp inte är möjlig att skriftligt dokumentera eller utbilda kring.

Vidare skulle man förlora Turkietkontorets kontaktnät bland betydande turkiska producenter samt den goodwill som kontoret byggt upp bland producenterna som innebär en villighet till ansvarstagande för eventuella misstag.

Det ömsesidiga beroendet, det gemensamma vinstintresset samt de mycket höga transaktionskostnaderna för att avbryta samarbetet, minskar risken för förtroendemisbruk i relationen. Det kan dock inte konkluderas att risken för opportunistiskt beteende elimineras då sådant beteende kan ta en form som inte påtagligt skadar det gemensamma vinstintresset, men fortfarande gör resultatet mindre än ultimatum. Ett exempel skulle kunna vara att en icke-ultimatum producent förelås för BikBok på grund av personliga relationer eller ren lathet.

Det finns vidare en rad källor till osäkerhet som skapar utrymme för opportunism samt svårigheter för formningen av målkongruens trots den juridiska beroenderelationen.

För det första har BikBok ingen direktkontakt eller insyn i Turkietkontorets relationer med fabrikerna till vilka det faktiska resultatet av kontorets uppdrag samt CSR-frågor kan härledas.

Till viss del kan kraven på utfallet av Turkietkontorets arbete formuleras till direktiv och mätas genom till exempel marginaler samt frekvensen av problem. Detta gäller framförallt påtagliga kvalitetsproblem samt CSR-krav. Dock involverar sourcinguppdraget även designvariabler vilka inte lika enkelt låter sig kvantifieras eller utvärderas objektivt. Bedömningen av sådana variabler är högst subjektiv och bedömningsförmågan därmed kopplad till en individ snarare än en organisation. När det gäller design finns inget allmänt vedertaget rätt eller fel, vare sig gällande processer eller slutresultat. Ett intressant tecken på subjektiviteten och kvantifieringsproblemen runt designvariabler är att BikBok vid påfyllningsordrar nöjer sig med att den nya leveransen replikerar den föregående med 90 till 95 procent. Ett liknande utfall skulle naturligtvis inte vara acceptabelt i en mer teknikorienterad bransch. Svårigheterna att definiera och mäta designvariabler skapar en osäkerhet som indikeras av BikBoks ovilja att som regel överlämna slutgiltiga beslut till Turkietkontoret trots att man uttrycket maximalt förtroende för deras kompetens och goodwill.

Varans natur som lågprismodevara, vilken karakteriseras av bland annat heterogena varor, innebär att det föreligger osäkerhet berörande hur uppdraget ska genomföras och hur resultatet bör se ut. Då varje beställning skiljer sig åt är det svårt för BikBok att genom erfarenhet avgöra om framförhandlat pris samt produktionstid verkligen är ultimatum. Den stora pressen på låga priser samt korta ledtider ökar vikten av denna osäkerhet. Ett tecken på att sådan osäkerhet existerar är att BikBok inte delger Turkietkontoret de målpriser som är förutbestämda innan sourcingarbetet påbörjas då man tror att detta skulle skapa utrymme för icke ultimata prisförslag eller motarbeta en ansträngning att förhandla fram priser under målpriset.

Svårigheterna att prognostisera efterfrågan för modevaror skapar ytterligare osäkerhet. Då varje vara är unik och trender ständigt förändras kan prognoser inte skapas utifrån tidigare försäljning. Detta innebär en stor osäkerhet gällande vilka volymer som kommer att beställas, när de kommer beställas och vilka typer av leverantörer som kommer att behöva anlitas.

Den totala volymen som beställs genom Turkietkontoret varierar dock inte betydande från säsong till säsong. BikBoks totala utbud består av 90 procent modevaror, men dessa utgör endast 50 procent av den totala volymen vilket medför frekventa men kvantitetsmässigt små beställningar. Kontakten mellan BikBoks inköpssteam och Turkietkontoret är därmed mycket frekvent vilket torde minska osäkerheten. Men det är viktigt att notera att det inte är samma service som upprepas då varje vara skiljer sig åt.

Slutligen bidrar oklarheten kring vad som utgör Turkietkontorets uppdrag en osäkerhet. Processförfarandet är inte kontrakterat utan avgörs precis som godkännandet av designdetaljerna endast av de inblandade individernas beslut. Uppdraget varierar mellan att endast innefatta en sourcingprocess till att också innebära ett visst produktutvecklingsansvar.

5.1.2 Kina

Kinakontoret är en extern aktör med individuella intressen och inga relationsspecifika investeringar har gjorts. Det enda undantaget är den engångsföreteelse då BikBok tillsammans med Kinaleverantören beställde stora mängder tyger för att skapa ett tyglager och därmed en kortare ledtid mellan order och färdig produkt. Denna investering skapade ett ömsesidigt beroende, men bara så länge tyglagret räckte. Teknik- och kompetensmässigt finns ett flertal andra aktörer på den kinesiska marknaden som skulle kunna utföra samma uppdrag.

Trots avsaknaden av direkta försök att skapa ett beroende genom materiella eller humankapitala investeringar så betyder faktumet att relationen existerat i 15 år att en relationsspecifik tillgång, i form av att Kinakontoret lärt sig BikBoks orderförfarande och krav, byggts upp. Den långa relationen innebär också att ett förtroende för Kinakontoret byggts upp. BikBok vet av erfarenhet att misstag sällan sker och att Kinakontoret vid sådana händelser tar på sig fullt ansvar vilket är av stor vikt, särskilt vid de basvaruordrar som görs hos Kinaleverantören eftersom det rör sig om stora kvantiteter. Denna tillit skulle gå förlorad om relationen avbröts. Dessutom erbjuder Kinakontoret exceptionellt låga priser och ett byte av leverantör innebär alltid omfattande pappersarbete. Från Kinakontorets perspektiv är BikBok, som en del av Varnerkoncernen, en betydande klient. Dessa faktorer reducerar till viss del risken för opportunism i relationen och även osäkerheten kring hur uppdraget bör utföras.

Kinakontorets individuella vinstintresse är dock omöjligt att bortse från och precis som i fallet med Turkiet utgör faktumet att det är svårt att kvantifiera design- och vissa kvalitetskrav en grundläggande osäkerhet som en lång relation inte förefaller eliminera. Denna osäkerhet föreligger även om de basvaror som beställs från Kina är mindre heterogena än de modevaror Turkietkontoret arbetar med.

Vidare anses CSR-frågor vara ett stort problemområde när det gäller Kina och även för denna leverantör är det en källa till osäkerhet, särskilt då BikBok inte har någon direktkontakt med de faktiska fabrikerna och därför egentligen inte kan fastställa vilken fabrik de förses med varuprover ifrån.

Ordarnas stora kvantiteter skapar ingen osäkerhet i sig, men ökar precis som den höga prispressen, osäkerhetens betydelse för BikBok.

Basvaror utgör grunden i BikBoks butikssortiment och långsiktiga prognoser kan således utföras och delges leverantören vilket görs med de leverantörer man har längre samarbeten med, bland annat Kinakontoret. Detta innebär också att beställningar av basvaror sker regelbundet, men med förhållandevis låg frekvens. Trots att relationen pågått under många år är därmed frekvensen i kontakt mellan parterna också relativt låg.

5.1.3 Sammanfattning

Som diskuterades i teoriavsnittet, uppstår en problematik då olika påverkande faktorer ska vägas mot varandra. I Turkietfallet torde enligt Dekker (2004) de stora relationsspecifika tillgångarna knutna till Turkietkontoret minska risken för opportunism medan den stora diskuterade osäkerheten och låga frekvensen verkar motsatt. Det har hävdats att graden av relationsspecifika investeringar har den starkaste påverkan på förtroendemisbruksproblematik (Williamson 1998). I BikBoks fall förefaller dock den osäkerhet som skapas av varans natur vara grundläggande för uppkomsten av förtroendemisbruksproblematik och icke påverkad av graden av relationsspecifika tillgångar då likvärd problematik kan identifieras i de båda fallen trots den stora variationen i relationsspecifika tillgångar.

Med andra ord påverkas förtroendemisbruksproblematiken i förhållandena starkt av att transaktionerna rör produkter som bedöms utifrån designvariabler, att produkterna är heterogena och att deras efterfrågan är svårprognostiserad. De heterogena produkterna skapar vidare ett behov av flexibilitet som produktionsoutsourcingen kan relateras till, vilken i sin tur innebär en komplicerad uppfyllnad av CSR-krav. Särskilt i de lågprisländer, som lågprismodeföretag på grund av den stora prispressen, oftast väljer att outsourca i.

5.2 Samordningskrav

En analys av de påverkande faktorerna på samordningskrav, beroendeförhållande samt uppdragsosäkerhet följer nu. Liksom i föregående avsnitt undersöks de två fallen separat.

5.2.1 Turkiet

Turkietkontorets huvudsakliga uppdrag är att assistera och agera mellanhand i BikBoks sourcingarbete. Uppdraget består i att samla information från potentiella producenter i form av varuprover och kostnadsförslag samt att förhandla med producenter å BikBoks vägnar. Vidare ska CSR-kontroller av fabriker samt kvalitets- och kemikaliekontroller av produkter utföras. Sourcinguppdraget karakteriseras av ett sekventiellt beroendeförhållande i vilket Turkietkontorets output är BikBoks input. Ett gemensamt processförfarande föreligger alltså inte, men då BikBok baserar sitt val av producent på den information Turkietkontoret förser dem med är de naturligtvis ändå beroende av att Turkietkontoret utför sitt uppdrag med tillfredställande resultat. Med andra ord, att Turkietkontoret förstår deras behov och presenterar ett bra urval av producenter samt fördelaktiga priser. Dessutom krävs att de utför godtagbara kontroller av fabrikerna och varorna. Uppdragsosäkerhet försvårar ett sådant uppfyllande.

Att CSR-, kvalitets- och designkraven som bör uppfyllas, är BikBoks subjektivt definierade krav, och att framförallt det faktum att designvariabler inte enkelt låter sig kvantifieras eller utvärderas, innebär en uppdragsosäkerhet gällande hur uppdraget ska utföras. Denna osäkerhet förstärks vidare av att varje modevara, och därmed varje enskild beställning, är unik. Att BikBok inte delger Turkietkontoret sina målpriser vittnar vidare om en uppdragsosäkerhet rörande prisförhandlingsförmågan. En uppdragsosäkerhet gällande efterfrågan på uppdraget existerar på grund av att Turkietkontoret används för löst prognostiserade ordrar samt beställningar som görs med mycket med kort varsel.

Turkietkontorets uppdrag har utvecklats till att också inkludera assistens i produktutvecklingen vilket innebär att Turkietkontorets produktionsförfarandekompetens kombineras med

designkompetensen på BikBoks inköpskontor. Detta uppdrag innebär alltså ett ömsesidigt beroendeförhållande i vilket parterna parallellt arbetar med en process och utväxlar kompetensresurser. En stor uppdragsosäkerhet föreligger då det är högst oklart vilka uppgifter som ska utföras och vad utfallet bör bli. BikBoks personal bestämmer individuellt till vilken grad de vill utnyttja Turkietkontorets kompetens inom produktutveckling och dessutom är varje vara och därmed varje enskild order, unik. Följaktligen finns svårigheter med att upprätta riktlinjer för dessa aktiviteter. Vidare är ett resultat i termer av design som sagt mycket svårt att definiera eller mäta på ett kvantifierbart vis.

5.2.2 Kina

Kinakontorets huvudsakliga uppdrag är att producera varor till BikBok. Sourcingprocessen som föregår ett samarbete med leverantören utförs av BikBoks egna inköpskontor. Även produktkontrollerna utförs i Norge och CSR-kontrollerna har outsourcats till ett utomstående företag. Ett klart sekventiellt beroendeförhållande föreligger mellan Kinaleverantören och BikBok. Kinakontorets produktion beror på BikBoks efterfrågan och Kinakontoret varken försöker eller uppmuntras ta egna initiativ.

Uppdragsosäkerheten är, precis som gällande Turkietkontorets uppdrag, dock hög då de krav som bör uppfyllas är subjektivt definierade av BikBok och då framförallt inte designvariablerna enkelt låter sig definieras allmängiltigt. Orderna till Kinakontoret är något mer homogena och regelbundna vilket minskar, men inte eliminerar, osäkerheten.

5.2.3 Sammanfattning

I båda de presenterade fallen föreligger ett sekventiellt beroendeförhållande om man bortser från det produktutvecklingsuppdrag som Turkietkontoret involveras i vid enstaka tillfällen. Beroendeförhållandet indikerar ett medelhögt beroende som baseras på faktumet att parterna inte har ett gemensamt eller parallellt processförfarande. Osäkerheten kring både Turkiet- och Kinakontorets uppdrag innebär dock en större problematik gällande samordningen av parternas kompetens eftersom den medför att flera faktorer som krävs för en framgångsrik samordning inte är självklara eller automatiska.

Uppdragsosäkerheten kan fullständigt härledas till varans natur utifrån det ovan förda resonemanget kring osäkerheten som leder till förtroendemisbruksproblematik. Det förefaller vidare vara så att denna branschrelaterade osäkerhet skapar höga samordningskrav, oberoende av beroendeförhållandet, då likställda samordningskrav återfinns i Turkietkontorets båda uppdrag, trots varierande beroendeförhållande.

5.3 Social styrning

För att analysera den sociala styrningen i BikBoks leverantörsrelationer undersöks nedan de av Dekker (2004) tre definierade formerna, partnerval, goodwill- samt kompetensförtroende.

5.3.1 Val av partner

BikBoks relation till Turkietkontoret upprättades till följd av att Varner saknade etablerade relationer i Turkiet och snabbt ville etablera starka leverantörsrelationer till dotterbolagens förfogande i en region som erbjöd korta ledtider till rimliga priser. Dekker (2004) hävdar att relationer mellan företag med liknande organisationskultur i allmänhet fungerar bättre och Turkietkontoret och BikBok är ju del av samma organisation. Genom Varners val att bygga upp

och äga Turkietkontoret har vidare ett beroende samt gemensamt intresse parterna emellan skapats. Dessutom har BikBok inflytande över vilken kompetens som anställs på kontoret och den långa relationen har gett Turkietkontoret chans att bevisa ett uppfyllande av denna kompetens.

Relationen till Kinakontoret är resultatet av en offert som innefattade likvärdig kvalitet som de dåvarande kinesiska producenterna av basvaror till ett bättre pris. Erbjudandets attraktivitet resulterade i att ett samarbete inleddes parterna emellan för 15 år sedan. Valet av Kinakontoret baseras således på en bedömning av kompetens och kontoret har under relationen försäkrat BikBok om att man lever upp till det initiala kompetenspåståendet.

5.3.2 Goodwillförtroende

Enligt Dekker (2004) kan valet av partner vara en grundläggande källa till både goodwill- och kompetensförtroende och valet att äga partnern i Turkiet har otvivelaktigt medfört ett grundläggande goodwillförtroende genom den målkongruens den juridiska relationen skapat. BikBok uttrycker maximalt goodwillförtroende för kontoret på en skala från ett till tio. När det gäller Kinakontoret baserades inte partnervalet på goodwillfaktorer och trots att förtroende hävdats vara en funktion av tid (Das och Teng, 1998) och då inga händelser som kunde förväntas orsaka ett försämrat goodwillförtroende inträffat, rankar BikBok sitt nuvarande goodwillförtroende så lågt som fyra.

Andra källor till goodwillförtroende utöver partnerval har definierats av Das och Teng (2001). Den första, upprättande av gemensamma intressen, är i Turkietkontorets fall nära relaterad till valet att skapa en partner inom organisationen eftersom detta per automatik innebär gemensamma intressen. De långsiktiga målen för båda parter bestäms på koncernnivå och de kortsiktiga beslut som tas på Turkietkontoret görs naturligtvis med klienterna, Varnergruppens dotterbolag, i åtanke. Kinakontoret är en extern aktör med ett eget vinstintresse att upprätthålla och även om samarbetet naturligtvis gynnar båda parter individuella intressen, föreligger inga naturliga gemensamma intressen. Bortsett från då de stora kvantiteterna tyger köptes upp, har heller inga försök till att skapa sådana gjorts.

Gemensam problemlösning är den andra faktorn som enligt Das och Teng (2001) påverkar goodwillförtroende positivt. Turkietkontoret tillåts vid enstaka tillfällen ta beslut under sourcinguppdraget och delges ibland en roll i produktutvecklingsuppdraget. I dessa situationer sker med andra ord ett gemensamt, parallellt, processförfarande. Att BikBok tillåter detta skulle kunna ses som en följd av deras höga goodwillförtroende för Turkietkontoret, men kan alltså också ses som en bidragande faktor till att förtroende skapas eller stärks. Liknande gemensam problemlösning sker inte i relationen till Kinakontoret.

Förtroendebyggande på individnivå är den tredje faktorn. Denna faktor torde, utifrån ovan resonemang kring den höga graden av subjektivitet rörande beslutstagande, vara av stor betydelse i BikBoks fall. Man har nära relationer till sina kontaktpersoner på Turkietkontoret som man kommunicerar regelbundet med via e-post samt träffar cirka fyra gånger årligen. Parterna tillhör dessutom samma organisation. Faktumet att Turkietkontoret ibland tillåts ta beslut är en stark indikation på att ett individrelaterat förtroende föreligger. I synnerhet då beslut konstaterats innefatta högst subjektiva variabler, vilket innebär att förtroende för den faktiska besluttagaren,

snarare än organisationen, därmed måste existera. Kontakten med Kinakontoret är inte alls lika frekvent och kontoret är dessutom en extern aktör som inte tillåts eller uppmuntras ta egna beslut.

5.3.3 Kompetensförtroende

Då BikBok har inflytande över vilken kompetens som anställs på kontoret och i och med att Turkietkontoret under relationen bevisat att de lever upp till denna kompetens, är BikBoks kompetensförtroende för Turkietkontoret högt. Det rankas som tio på en tiopoängsskala. Förtroendets karaktär åskådliggörs i de förtroenden som Turkietkontoret givits i form av involvering i produktutveckling.

Det initiala valet av Kinakontoret baserades på ett kompetensförtroende, men det nuvarande förtroendet är huvudsakligen en följd av den positiva erfarenhet BikBok fått av kontorets prestation under de 15 år de arbetat tillsammans. Kompetensförtroende är enligt Das och Teng (1998) en funktion av tid. BikBok placerar sitt förtroende som en åtta på en tiopoängsskala.

5.3.4 Sammanfattning

Förtroende utgör enligt Dekker (2004) den huvudsakliga formen av social styrning och kan röra både kompetens och goodwill. Valet av partner kan vara en källa till förtroende. Enligt analysen ovan, skapar valet att äga Turkietkontoret, indirekt ett maximalt goodwill- samt kompetensförtroende. Detta eftersom det inte bara skapar juridiska band och ett gemensamt vinstintresse, men också genom gemensamma mål och problemlösning samt direkt inflytande över kontorets kompetens. Dessutom föreligger starka relationer på en individnivå.

Kompetensförtroendet för Kinakontoret är högt då valet att samarbeta med dem baserades på en kompetensutvärdering och då relationen existerat över en längre period. Inga källor till goodwillförtroende eller försök till att skapa sådana föreligger dock i relationen trots faktorer som relationens längd och frånvaron av goodwillförstörande händelser.

5.4 Formell styrning

Formell styrning kan delas in i beteendestyrning och resultatstyrning. Nedan presenteras och analyseras de båda typernas existens i BikBoks leverantörsrelationer.

5.4.1 Beteendestyrning

Beteendestyrning strukturerar förvandlingsprocesserna genom regler och procedurer som, givet att de efterföljs, leder till det önskade utfallet. BikBoks leverantörsrelationer regleras till mycket liten del genom beteendestyrning då endast en minimal del av styrningen ämnar reglera själva processförfarandet. Det enda exemplet är det kontrakt som upprättas mellan parterna rörande regelverket kring CSR-regler.

5.4.2 Resultatstyrning

Resultatstyrning ämnar reglera det slutliga resultatet och existerar i större utsträckning i fallrelationerna. BikBoks huvudsakliga resultatstyrning sker med hjälp av orderblanketter. Dessa specificerar vad som ska produceras och när leverans ska ske. På grund av varans natur är det dock omöjligt att standardisera eller kodifiera alla krav på utfallet av en order eftersom det rör sig om design. När det gäller design finns inget allmänt vedertaget rätt eller fel, vare sig vad gäller processer eller slutresultat. Därför sker istället retroaktiva kontroller av delresultat vilka justeras

för att slutligen erhålla önskad slutprodukt. Mer specifikt innebär det att BikBok brukar en form av stegvis resultatstyrning genom de varuprover som utväxlas parterna emellan. Kvalitetskontroller har av Das och Teng (1998) definierats som beteendestyrning, men varuprovskontrollerna ämnar huvudsakligen säkra produktutfallet snarare än att verifiera att en överenskommen process utförs som den ska.

Den regelbundna utväxlingen av varuprover leder också till resultatstyrning i form av den löpande kommunikation som sker med kontaktpersonerna i Turkiet respektive Kina samt de regelbundna besök som görs på plats på kontoren. En övergripande resultatstyrning utförs vidare av BikBok genom fattandet av det slutgiltiga beslutet.

5.4.3 Sammanfattning

BikBok använder sig huvudsakligen av resultatstyrning i sina leverantörsrelationer. Med andra ord väljer man att istället för att säkra utfallet genom styrning av processen, bortse från hur uppdraget utförs, och endast titta på vad det resulterar i. Detta kan rimligen härledas till att varan eller branschen inte är tekniskt avancerad i någon större utsträckning vilket innebär svårigheter i att definiera en specifik process som leder fram till ett specifikt resultat. Subjektivitetsgraden i avgörandet av utfallets lyckande influerar naturligtvis också utformningen av resultatstyrning. Detta då den individ hos vilken det subjektiva avgörandet ligger bör kontrollera samt besluta resultatet och då missuppfattningar är högst sannolika vilket innebär att ett flertal sådana kontroller är nödvändiga.

6 Diskussion och Slutsats

Genom tillgång till ett lågprismodeföretag och två av deras leverantörsrelationer har vi haft möjlighet att studera vilka effekter branschens särdrag har på leverantörsrelationernas styrning och därmed göra en ansats att besvara frågeställningen:

På vilket sätt påverkas den interorganisatoriska styrningen av leverantörsrelationer av lågprismodebranschens specifika villkor?

Ett flertal krav som ställs på aktörer i lågprismodeindustrin identifierades inledningsvis och genom att, med hjälp av Dekkers teoretiska ramverk (2004), kategorisera dessa som påverkande faktorer till styrningsproblematik i interorganisatoriska relationer, har de påvisats inverka på styrningen av leverantörsrelationer. Följande branschspecifika krav skapar en osäkerhet som leder till styrningsproblematik:

- Det slutgiltiga utfallet, produkten, är svår att definiera i kvantitativa, mätbara och objektiva termer. Designvariabler är komplicerade att specificera och det finns inget vedertaget rätt eller fel.
- Produktutbudet är heterogent i en näst intill fullständig utsträckning. Och det består av ett stort antal varor.
- Efterfrågan är ytterst svår att prognostisera då den beror på trender som inte vetenskapligt kan förutspås utan skapas av icke fullständigt fastslagna faktorer.

- En stark press på korta ledtider föreligger i branschen då lågprismodeföretag i stor utsträckning replikerar modehusens trender och tidsramen mellan publiceringen av dessa och butiks försäljningen inte bör vara för lång för att bibehålla en hög trendfaktor.
- En stark prispress föreligger vilket förstärker betydelsen av osäkerheten.
- CSR-kraven är höga då prispressen i kombination med den produktionsflexibilitet som varuhomogeniteten kräver, skapar ett behov av outsourcing i lågprisländer.

Det har observerats att både förtroendemisbruksproblematik och samordningskrav kan härledas till samma typ av osäkerhet och att denna skapas av ovan nämnda faktorer. Relationsspecifika tillgångar förefaller inte kapabla att eliminera eller ens reducera effekten av denna osäkerhet på förtroendemisbruksproblematik då osäkerheten är så starkt knuten till varans natur och därmed ofrånkomlig. Samma mönster ses när det gäller beroendeförhållandets inverkan på samordningskrav. Detta visas i illustration 8.

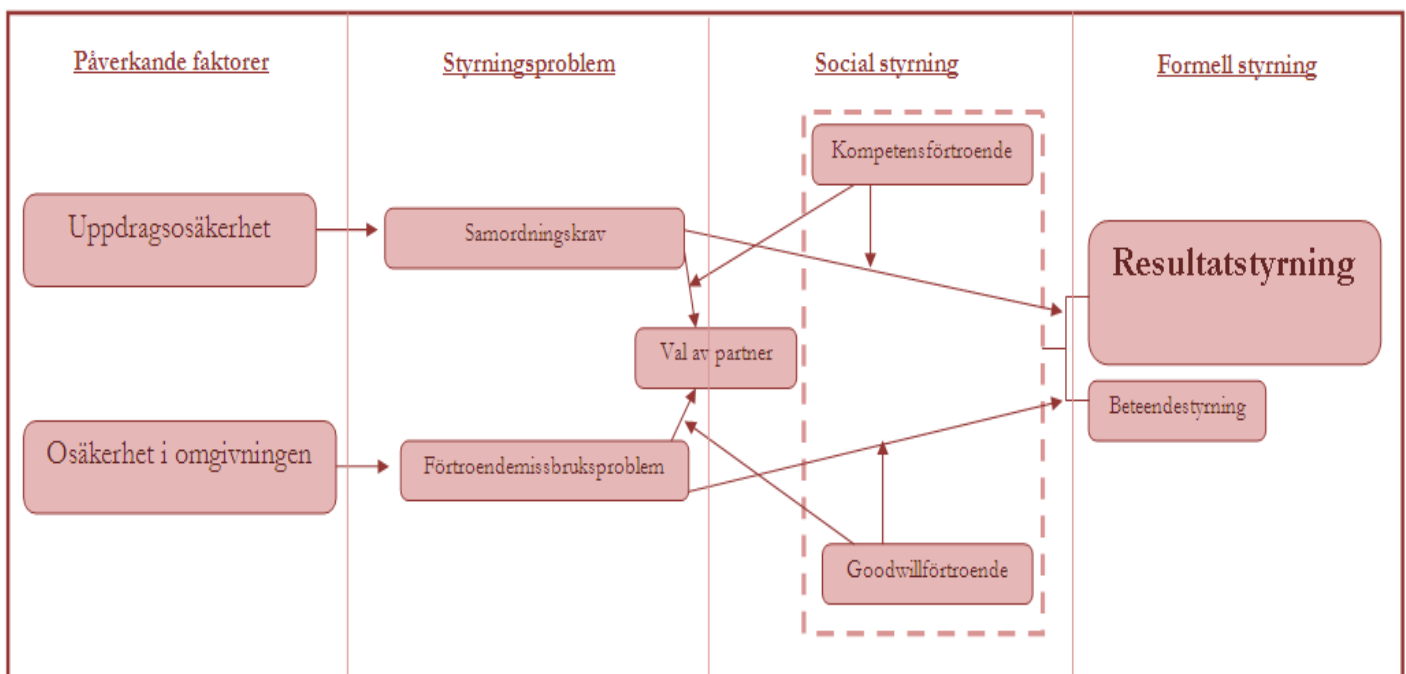


Illustration 8. Modifierad modell av Dekkers (2004) teoretiska ramverk.

Fallstudien har vidare identifierat en hög grad av sekventiell, retroaktiv resultatövervakning vilket är en form av formell resultatstyrning som hanterar den immanenta osäkerhet som föreligger på grund av lågprismodebranschens särdrag och problematiken vi identifierat att denna ger upphov till. Utformningen på den formella styrningen, i form av flertaliga varuprover, är relativt standardiserad inom branschen. Det är vidare ett rimligt antagande, utifrån de krav som ställs på aktörer inom branschen, att den branschspecifika osäkerheten inte kan falla till en nivå tillräckligt låg för att totalt eliminera behovet av denna standardiserade formella styrning då den är starkt relaterad till varans natur.

Det är av intresse att notera att branschens styrning i stort sett inte innefattar beteendestyrning utan endast resultatstyrning vilket den modifierade modellen visar. Detta skulle kunna härledas

till att inga teknikorienterande processförfaranden föreligger vilket gör det komplicerat att definiera processförfarandet i allmängiltiga termer.

Existensen av proaktiv styrning eller kontraktering är generellt låg, både gällande process och resultat. Den komplicerade mätbarheten av resultat och heterogeniteten mellan produkter kan ses som förklaringar till detta då dessa faktorer försvårar formuleringen av komplett proaktiv styrning. Detta samband noterades även av Langfield-Smith och Smith (2003) i en fallstudie som berörde IT-service, en produkt som till viss del besitter liknande kvaliteter. Enligt författarna kan förhållanden med höga nivåer av osäkerhet göra utformningen av kompletta kontrakt omöjlig.

Huruvida social styrning är ett substitut eller komplement till formell styrning är väldebatterat i litteratur rörande interorganisatoriska relationer. Den sociala styrningen har i fallrelationerna visat sig ha en viss inverkan på graden av formell styrning, men endast i begränsad utsträckning. Som regel ser den formella styrningen av Turkietkontoret och Kinakontoret ut på samma sätt trots att det sammanlagda förtroendet för de båda kontoren skiljer sig i betydande utsträckning. Undantaget är den reduktion av slutgiltigt besluttande som iakttagits i Turkietkontorets fall.

Den faktor som begränsar den sociala styrningens inverkan på formell styrning är just branschens inneboende osäkerhet. Trots maximalt förtroende för både Turkietkontorets kompetens och goodwill förefaller varans natur skapa en ytterst svåröverkomlig osäkerhet som kräver den ovan nämnda formella retroaktiva styrningen. Detta motsäger Langfield-Smith och Smiths (2003) påstående att hög generell osäkerhet leder till att företag i högre grad förlitar sig på utvecklandet av kompetens- och goodwillförtroende som styrningsmedel.

Det är dock viktigt att skilja mellan olika syften för styrning. Även om den sociala styrningen minskar risken för opportunistik kan det fortfarande krävas styrning för att samordna ett uppdrag. I de studerade fallen är det dock svårt att särskilja mellan styrningen ämnad för de olika ändamålen då missbruksproblematik och samordningskrav visat sig härstamma från samma

faktorer. Korrelationen mellan de två problematikformerna har diskuterats av Gulati och Singh (1998), men tas inte upp av Dekker (2004).

Vad som dock kan fastslås är att både samordningskrav och förtroendemisbruksproblematik förefaller existera och påverka den formella styrningen i någon utsträckning. Detta då kompetensförtroende inte har någon självständig effekt. Endast då kompetensförtroende förvisso existerar men också goodwillförtroende är högt, har en viss effekt på den formella styrningen identifierats i form av en minskning av slutgiltigt beslutstagande hos BikBok. Förtroendetypernas icke-individuella samband med formell styrning illustreras i den modifierade modellen av den gemensamma utritade sfären. Detta indikerar att båda problematikformerna föreligger då kompetensförtroende endast har en påverkan på den tidigare och goodwillförtroende endast på den senare.

Det är vidare av intresse att förtroende i den berörda branschen är högst individ- snarare än organisationsbetingat. Detta då subjektivitetsgraden i resultatbedömningarna är mycket hög.

Ett område runt vilken studien inte leder till fullständiga slutsatser är varför goodwillförtroendet för Kinakontoret är så pass lågt och inga tydliga ansatser att förbättra det trots den långa

relationen gjorts. Det skulle möjligen kunna härledas till det begränsade inflytande förtroende förefaller ha på styrningsförfarandet i branschen. En annan förklaring är att goodwillförtroende svårigen byggs upp över tiden på grund av branschens naturliga osäkerhet. Förtroendet för Turkietkontoret har stor utsträckning existerat enda sedan relationens början och BikBok uttrycker önskningar om att öppna ett liknande kontor i Kina.

Sammanfattningsvis kan sägas att ovan slutsatser antyder att den inom lågprismodebranschen vedertagna formella styrningen tydligt kan härledas till dess specifika varu- och omgivningsrelaterade faktorer genom den osäkerhet de genererar.

7 Förslag för vidare forskning

Uppsatsen avslutas med ett kort avsnitt rörande de funderingar som uppkommit under uppsatsens tillkomst kring vilka områden som skulle vara av intresse att utveckla i vidare forskning.

Först och främst skulle det vara av intresse att utföra vidare studier inom interorganisatoriska relationer i just lågprismodebranschen då en tillgång till fler studier av samma typ av bransch, starkare skulle kunna befästa våra slutsatser. Mer specifikt, skulle en undersökning, där tillgång till båda relationens parter föreligger, kunna ge en mer uttömmande inblick.

Vidare har relationen mellan förtroende och formell styrning i denna fallstudie visat sig problematiskt att fastställa, och en fördjupning i denna fråga gällande den specifika branschen skulle därför kunna tillföra intressanta infallsvinklar. Då vår fallstudie inte nådde fullständiga slutsatser gällande goodwillförtroende; vad som skapar det och hur det byggs upp i lågprismodebranschen, vore det av intresse att utföra vidare forskning inom området.

Fallet skulle också vara intressant att studera utifrån nätverksbaserad teori för att få en inblick i möjliga effekter relaterade relationer emellan. Detta är en aspekt som Dekkers (2004) ramverk fullständigt bortser från.

8 Referenser

Anderson, S. W., Glenn, D., Sedatole, K. L. (2000), "Sourcing parts of complex products: evidence on transaction costs, high-powered incentives and ex-post opportunism", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, pp. 723–749. Ingår i Dekker, H.C. (2004), "Control of interorganizational relationships. Evidence of appropriation concerns and coordination requirements", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 29, pp.27 – 49.

Azuma, N., Fernie, J. (2003), "Fashion in the globalized world and the role of virtual networks in intrinsic fashion design", *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 413-27.

Caglio, A., Ditillo, A. (2007), "Inter-organisational control", *Financial Management*, Dec2006/Jan2007, p. 27-28.

Caglio, A., Ditillo, A. (2008), "A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, Issues 7-8, pp. 865-898.

Campbell, D.T., Stanley, J. (1966), *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Chicago: Rand McNally. Ingår i Merriam, S.B. (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Chiles, T. H., och McMackin, J. F. (1996), " Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics", *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp. 73–99. Ingår i Dekker, H.C. (2004), "Control of interorganizational relationships. Evidence of appropriation concerns and coordination requirements", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 29, pp.27 – 49.

Christopher, M., Lowson, R., Peck, H. (2004), "Creating agile supply chains in the fashion industry", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 32, No. 8, pp. 367-376.

Coase, R. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, Vol. 16, pp. 386–405.

Cooper, R., Slagmulder, R. (2004), "Interorganizational cost management and relational context", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, pp. 1–26.

Das, T. K., Teng, B. S. (1998), "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation alliances", *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 491–512.

Das, T.K., Teng, B.S. (2001), "Trust, control and risk in strategic alliances: an integrated framework", *Organization Studies*, Vol. 22, No. 2, pp. 251–283. Ingår i Langfield-Smith, K., Smith, D. (2003), "Management Control Systems and Trust in Outsourcing Relationships". *Management Accounting Research*, Vol. 14, No. 3, pp. 281-307.

Dekker, H.C. (2004), "Control of interorganizational relationships. Evidence of appropriation concerns and coordination requirements", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 29, pp.27 – 49.

- Dekker, H.C. (2003), "Value chain analysis in interfirm relationships: a field study", *Management Accounting Research*, Vol. 7, pp. 1 – 23.
- Dubois, A. (2003), "Strategic Cost Management across Boundaries of Firms", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 5, pp. 365-374.
- Dyer, J., Singh, H. (1998), "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 660 - 679.
- Dyer, W.G., Wilkins, A.R. (1991), "Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, pp. 613-619.
- Erickson, F. (1986), *Qualitative methods in research on teaching*. Ingår i Whittrock, M. (1986), *Handbook of research on teaching* (3rd ed.). New York: Macmillan.
- Gietzman, M. B. (1996), "Incomplete contracts and the make or buy decision: governance design and attainable flexibility. *Accounting, Organizations and Society*, 21, 611–626. Ingår i Dekker, H.C. (2004), "Control of interorganizational relationships. Evidence of appropriation concerns and coordination requirements", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 29, pp.27 – 49.
- Gluckman, H. (2006), *A Trend Comparison of the Recent Past to 2006 And a Look Beyond, What's in Store for Outsourcing?* November, Retail TPI, Inc.
- Goetz, J.P., LeCompte, M.D. (1984), *Ethnography and qualitative design in educational research*, Orlando: academic press. Ingår i Merriam, S.B. (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Guba, E.G., Lincoln, Y.S. (1981), *Effective Evaluation*. San Fransisco: Josseu-Bass. Ingår i Merriam, S.B. (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Gulati, R., Sing, H. (1998), "The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, pp. 781–814. Ingår i Caglio, A., Ditillo, A. (2008), "A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, Issues 7-8, pp. 865-898.
- Hakim, K. (2000), *Research Design: successful designs for social and economic research*. London: Routledge.
- Hopwood, A. (1996). "Looking across rather than up and down: on the need to explore the lateral processing of information". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 21, pp. 589–590. Ingår i Dekker, H.C. (2004), "Control of interorganizational relationships. Evidence of appropriation concerns and coordination requirements", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 29, pp.27 – 49.
- Håkansson, H., Lind, J. (2004), "Accounting and network coordination", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, pp.51 – 72.
- Ideberg, K. (2004), "Snabbt växlande mode kräver måttsydda logistiksystem", *CIO Sweden*, Vol. 2. Tillgänglig [online]: http://sartryck.idg.se/Art/CRM_1_CIO22004.html [2009-05-05].

Ireland, R. D., Hitt, M. A., och Vaidyanath, D. (2002), "Alliance management as a source of competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 28, No. 3, pp. 413–446. Ingår i Dekker, H.C. (2004), "Control of interorganizational relationships. Evidence of appropriation concerns and coordination requirements", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 29, pp.27 – 49.

Kajüter, P., Kulmala, H. (2005), "Open-book accounting in networks. Potential achievements and reasons for failures", *Management Accounting Research*, Vol. 16, pp. 179–204. Ingår i Håkansson, H., Lind, J. (2007), "Accounting in an interorganizational setting". Ingår i Chapman, C.S., Hopwood, A.G., Shields, M.D. (2007), Editors, *Handbook of management accounting research*. Vol. 2, Oxford: Elsevier.

Kvale, S. (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Langfield-Smith. K., Smith, D. (2003), "Management Control Systems and Trust in Outsourcing Relationships". *Management Accounting Research*, Vol.14, No. 3, pp. 281-307.

Masson, R., Iosif, L., MacKerron, G. and Fernie, J., (2007), "Managing Complexity in Agile Global Fashion Industry Supply Chains", *International Journal of Logistics Management*, Vol.18, No.2.

Merriam, S.B. (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Otley, D. (1994), "Management control in contemporary organizations: towards a wider framework", *Management Accounting Research*, Vol. 5, pp. 289–299. Ingår i Dekker, H.C. (2004), "Control of interorganizational relationships. Evidence of appropriation concerns and coordination requirements", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 29, pp.27 – 49.

Ouchi, W. G. (1979), "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, Vol. 25, pp. 833–848. Ingår i Dekker, H.C. (2004), "Control of interorganizational relationships. Evidence of appropriation concerns and coordination requirements", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 29, pp.27 – 49.

Patel, R., Davidson, B. (2003), *Forskningsmetodikens grunder: att planera genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Seal, W. m.fl.. (1999), "Enacting a European supply chain: a case study on the role of management accounting", *Management Accounting Research*, Vol. 10, pp.303-322.

Sheu, C., Yen, H.J. och Chae, B. (2006), "Determinants of supplier-retailer collaboration: Evidence from an international study", *International Journal of Operations och Production Management*, Vol.26, No.1, pp. 24-49.

Speklé, R. F. (2001), "Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26, pp. 419–441. Ingår i Dekker, H.C. (2004), "Control of interorganizational relationships. Evidence of appropriation concerns and coordination requirements", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 29, pp.27 – 49.

Stake, R. E. (1995), *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage.

- Taylor, S.J., Bogdan, R. (1998), *Introduction to qualitative research methods*. USA: John Wiley och Sons.
- Thomson, J.D. (1967), *Organizations in action*. New York: McGraw –Hill. Ingår i Dekker, H.C. (2004), "Control of interorganizational relationships. Evidence of appropriation concerns and coordination requirements", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 29, pp.27 – 49.
- Trost, J.(2005), *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Van der Meer-Kooistra, J., Vosselman, E. (2000), "Management control of interfirm transactional relationship: the case of industrial renovation and maintenance", *Accounting, Organisations and Society*, Vol. 25, pp.51-77.
- Williamson, O. E. (1991), "Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, pp. 269–296. Ingår i Dekker, H.C. (2004), "Control of interorganizational relationships. Evidence of appropriation concerns and coordination requirements", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 29, pp.27 – 49.
- Williamson, O.E. (1998), "Transaction Cost Economics: How it Works, Where it is Headed", *The Economist*, Vol. 146, No. 1, pp. 23-58. Ingår i Dekker, H.C. (2004), "Control of interorganizational relationships. Evidence of appropriation concerns and coordination requirements", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 29, pp.27 – 49.
- Williamson, O. E. (1999), "Strategic research: governance and competence perspectives." *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 1087–1108. Ingår i Dekker, H.C. (2004), "Control of interorganizational relationships. Evidence of appropriation concerns and coordination requirements", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 29, pp.27 – 49.
- Yin, R.K. (1984), *Case Study Research. Design and Methods (1st ed.)*. Beverly Hills: Sage Publishing. Ingår i Yin, R.K. (2003), *Case Study Research. Design and Methods (3rd ed.)*. *Applied social research method series Volume 5*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Yin, R.K. (1994), *Case Study Research. Design and Methods (2nd ed.)*. Beverly Hills: Sage Publishing.
- Yin, R.K. (2003), *Case Study Research. Design and Methods (3rd ed.)*. *Applied social research method series Volume 5*. Beverly Hills: Sage Publications.

Appendix

H.C. Dekker / Accounting, Organizations and Society 29 (2004) 27–49

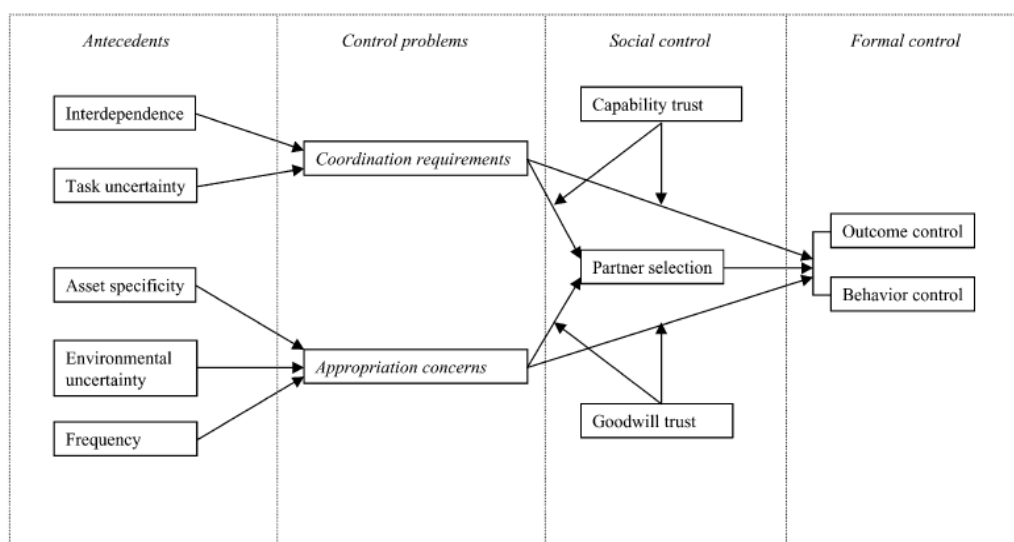


Fig. 1. A representation of the main predictions of the framework.

Vilken roll har du på BikBok? Vilka är dina ansvarsområden?

Hur länge har du haft en rollen?

Vilka samarbetar du huvudsakligen med?

Sourcingkontoret i Turkiet

Allmänt:

Hur länge har ni arbetat med sourcing kontoret i Turkiet?

Är de specialiserade på mode?

Vilken typ av varor beställs från Turkiet? (mode/volym)

Använder andra företag inom Varner gruppen sig av samma sourcing kontor? (Hur påverkar detta ert samarbete?)

Är BikBok/Varner en betydande klient till sourcing kontoret?

Har BikBok/Varner gjort investeringar i sourcing kontoret? (maskiner/utbildningar etc.)

På vilka grunder valdes detta sourcing kontor? Beskriv processen som ledde upp till beslutet.

Varför används ett sourcing kontor istället för individuella leverantörer? Vilka är de största fördelarna/nackdelarna?

Kontrakt/Avtal:

Hur ser kontraktet ut? Garantier? (kvalitet,transport,CSR) Krav på hur mycket ni ska beställa varje år?

Hur ser kostnaderna ut? Tar sourcing kontoret en fast avgift för sina tjänster eller är den beroende av beställningens volym eller utformning?

Löpande samarbete/Informationsutbyte:

Har ni någonsin direkt kontakt med de egentliga leverantörerna eller endast med sourcing kontoret? Vet ni vilka leverantörerna är?

Hur ser den löpande kontakten ut? Vem, hur ofta, när, varför?

Utför ni gemensam långsiktig planering eller sker kontakt endast vid order tillfällena?

Hur ser en order ut? Vilken info innehåller den?

Generellt, hur ser informationsutbytet/samarbetet ut? Delas kostnadsinformation? Samarbetar ni aktivt för att sänka kostnader?

Hur stor möjlighet anser du att ni har att påverka sourcing kontorets val av leverantörer? Hur de arbetar? Exempelvis kräva att de sänker sina marginaler om ordern gäller en kampanjvara? (Renés exempel) Ge gärna andra specifika exempel. Önskar BikBok påverka hur sourcing kontoret arbetar?

Sker kontakten med hjälp av standardiserade system eller särskilda rutiner?

Uppföljning/Problemlösning:

Hur ofta sker missförstånd angående ordern? Vilken typ? Vem löser detta och hur? Beskriv gärna en situation.

Hur säkrar ni/följer upp att kvaliteten är som den ska? Kontrollerar sourcing kontoret kvaliteten innan varorna överlämnas till er?

Hur ofta är ni missnöjda med kvaliteten? Vem löser detta och hur? Beskriv gärna en situation.

Hur säkrar ni att de enskilda fabrikerna lever upp till BikBoks CSR krav?

Allmänt förtroende/satisfaction:

På en skala från ett till tio hur skulle du uppskatta BikBoks förtroende för sourcing kontorets kompetens?

Hur skulle du uppskatta BikBoks förtroende för kontorets vilja att nå ultimata resultat för bägge parter (kontoret samt BokBok)?

Hur pass nöjda skulle du säga att BikBok är med samarbetet på en skala från ett till tio?

Tror du att sourcing kontoret är nöjda med samarbetet?

Långsiktiga mål:

Hur ser ni på relationen på lång sikt?

Har BikBok funderat på att avsluta samarbetet? Varför? Vad skulle kunna få BikBok att ta ett sådant beslut? Vad skulle vara de största förlusterna/vinsterna?

Producent i fjärran öster

Allmänt:

Hur länge har ni arbetat med leverantören?

Är de specialiserade på mode?

Vilken typ av varor beställs från producenten? (mode/volym)

Använder andra företag inom Varner gruppen sig av samma leverantör? (Hur påverkar detta ert samarbete?)

Är BikBok/Varner en betydande klient till leverantören?

Har BikBok/Varner gjort investeringar i leverantörens anläggningar? (maskiner/utbildningar etc.)

På vilka grunder valdes denna leverantör? Beskriv processen som ledde upp till beslutet.

Jämfört med att arbeta med ett sourcing kontor som i Turkiet, vilka är de största fördelarna/nackdelarna?

Kontrakt/Avtal:

Hur ser kontraktet ut? Garantier? (kvalitet,transport,CSR) Krav på hur mycket ni ska beställa varje år?

Hur ser kostnaderna ut? Fasta/Beroende av volym eller typ av beställning?

Löpande samarbete/Informationsutbyte:

Hur ser den löpande kontakten ut? Vem, hur ofta, när, varför?

Utför ni gemensam långsiktig planering eller sker kontakt endast vid order tillfällena?

Hur ser en order ut? Vilken info innehåller den?

Generellt, hur ser informationsutbytet/samarbetet ut? Delas kostnadsinformation? Samarbetar ni aktivt för att sänka kostnader?

Hur stor möjlighet anser du att ni har att påverka hur leverantören arbetar? Exempelvis kräva att de sänker sina marginaler om ordern gäller en kampanjvara? (Renés exempel) Ge gärna andra specifika exempel. Önskar BikBok påverka hur producenten arbetar?

Sker kontakten med hjälp av standardiserade system eller särskilda rutiner?

Uppföljning/Problemlösning:

Hur ofta sker missförstånd angående ordern? Vilken typ? Vem löser detta och hur? Beskriv gärna en situation.

Hur säkrar ni/följer upp att kvaliteten är som den ska? Säkrar leverantören själv kvaliteten innan ordern skickas till er?

Hur ofta är ni missnöjda med kvaliteten? Vem löser detta och hur? Beskriv gärna en situation.

Hur säkrar ni att leverantören lever upp till BikBoks CSR krav?

Allmänt förtroende/satisfaction:

På en skala från ett till tio hur skulle du uppskatta BikBoks förtroende för leverantörens kompetens?

Hur skulle du uppskatta BikBoks förtroende för leverantörens vilja att nå ultimata resultat för bägge parter (kontoret samt BokBok)?

Hur pass nöjda skulle du säga att BikBok är med samarbetet på en skala från ett till tio?

Tror du att leverantören är nöjda med samarbetet?

Långsiktiga mål:

Hur ser ni på relationen på lång sikt?

Har BikBok funderat på att avsluta samarbetet? Varför? Vad skulle kunna få BikBok att ta ett sådant beslut? Vad skulle vara de största förlusterna/vinsterna?