



FEK 582 Kandidatuppsats

Affärsetablering i Kina

HT 2004

Kvalitetskontroll vid inköp av textil- och konfektionsprodukter i Kina

Grupp 4:
Tove Kotter
Jeanette Lindblad
Linus Ralling
Ludvig Yttergren

Handledare:
Karin Bryntse
Stina Stensson

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla som gjort det möjligt för oss att genomföra denna uppsats. Speciellt riktar vi vårt tack till de respondenter som avsatt tid till att svara på våra frågor och ge oss insikt i deras inköpsarbete. Vi tackar även våra handledare Karin Bryntse och Stina Stensson.

Lund den 11 januari 2005

Tove Kotter

Jeanette Lindblad

Linus Ralling

Ludvig Yttergren

Sammanfattning

- Uppsatsens titel: Kvalitetskontroll vid inköp av textil- och konfektionsprodukter i Kina
- Seminariedatum: 14 januari, 2005
- Ämne/Kurs: Kandidatuppsats inom ämnet företagsekonomi,
Ekonomihögskolan vid Lunds universitet
- Författare: Tove Kotter, Jeanette Lindblad, Linus Ralling,
Ludvig Yttergren
- Handledare: Karin Bryntse, Stina Stensson
- Nyckelord: Kvalitetskontroll, Kina, inköp
- Syfte: Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera de alternativ som finns för att organisera kvalitetskontroll för svenska företag som gör inköp i Kina. Vi vill försöka skapa en förståelse för hur kvalitetskontrollen hanteras vid inköp från ett land på stort avstånd, samt för de problem som kan uppstå vid kvalitetskontrollen.
- Metod: Vi har valt ett kvalitativ angreppssätt för att presentera, analysera och förstå begreppet kvalitetskontroll.
- Resultat: Undersökningen visar på vikten av kvalitetskontroll vid inköp av textil- och konfektionsvaror i Kina. Kontrollen som bör utföras är relativt enkel men arbetet för att uppnå kvalitet är desto mer komplicerat.

Abstract

- Title:** Quality Control when purchasing textiles and garments from China
- Authors:** Tove Kotter, Jeanette Lindblad, Linus Ralling,
Ludvig Yttergren
- Advisors:** Karin Bryntse, Stina Stensson
- Course:** Bachelor Thesis in Business Administration
10 Swedish Credits (15 ECTS)
School of economics and management, Lund University
- Date:** 14th January 2005
- Key words:** Quality Control, China, Purchasing
- Purpose:** The purpose of this thesis is to describe and analyse the different quality control strategies available to Swedish enterprises purchasing goods from China. We would like to create an understanding of how quality can be assessed by overseas purchasers who do not have the possibility to see the goods first hand. This thesis will also outline the problems that can arise, in terms of quality control, for companies choosing to source from China.
- Methodology:** We have chosen a qualitative approach in order to present our data, analyse it and assess the nature of quality control.
- Conclusions:** This study will show the importance of quality control when purchasing textiles and garments in China. The quality control that ought to be undertaken is fairly simple but the work to obtain quality is more complicated.

| | |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| FIGURFÖRTECKNING | 1 |
| BEGREPPSDEFINITION | 2 |
| 1 INLEDNING..... | 3 |
| 1.1 BAKGRUND..... | 3 |
| 1.1.1 Kvalitetskontroll | 4 |
| 1.2 PROBLEMDISKUSSION..... | 5 |
| 1.3 SYFTE | 6 |
| 1.4 AVGRÄNSNINGAR..... | 6 |
| 1.5 DISPOSITION | 7 |
| 2 METOD..... | 8 |
| 2.1 ANGREPPSSÄTT | 8 |
| 2.2 VAL AV ANSATS..... | 9 |
| 2.3 VAL AV TEORIER | 9 |
| 2.4 VAL AV METOD..... | 10 |
| 2.5 INTERVJUER..... | 11 |
| 2.5.1 Urval av intervjupersoner..... | 12 |
| 2.5.2 Genomförande av djupintervjuer | 13 |
| 2.5.3 Bortfall | 14 |
| 2.6 PRIMÄRDATA & SEKUNDÄRDATA | 14 |
| 2.7 KÄLLKRITIK | 15 |
| 2.8 RELIABILITET OCH VALIDITET | 16 |
| 3 TEORETISK REFERENSRAM..... | 18 |
| 3.1 VAN WEELES INKÖPSMODELL | 18 |
| 3.1.1 Produktspecifikation | 20 |
| 3.1.2 Val av producent | 20 |
| 3.1.3 Kvalitets kontroll | 22 |
| 3.1.3.1 Ekonomiska aspekter..... | 22 |
| 3.1.3.2 Genomförande av kvalitetskontroll | 24 |
| 3.1.4 Förbättringsarbete | 26 |
| 3.1.4.1 Jurans Trilogi modell..... | 26 |
| 3.1.4.2 Demingcirkeln | 28 |
| 3.2 SAMMANFATTNING AV TEORETISK REFERENSRAM | 30 |
| 4 RESULTATREDOVISNING..... | 32 |
| 4.1 BESKRIVNING AV RESPONDENTER | 32 |
| 4.2 BESKRIVNING AV RESPONDENTGRUPP 1, KUNDER OCH AGENTER | 32 |
| 4.2.1 Respondent från företag A, inköpschef..... | 32 |
| 4.2.2 Respondent från företag B, vd | 33 |

| | | |
|----------|-------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2.3 | Respondent från företag C, vd | 33 |
| 4.2.4 | Respondent från företag D, vd | 33 |
| 4.2.5 | Respondent från företag E, vd..... | 33 |
| 4.2.6 | Respondent från företag F, försäljningschef | 34 |
| 4.2.7 | Respondent från företag G, vd | 34 |
| 4.2.8 | Respondent från företag H, produktchef..... | 34 |
| 4.3 | BESKRIVNING AV RESPONDENTGRUPP 2, EXPERTER..... | 34 |
| 4.3.1 | Respondent I | 34 |
| 4.3.2 | Respondent J | 35 |
| 4.4 | KVANTITATIV REDOVISNING | 36 |
| 4.4.1 | Inledning | 36 |
| 4.5 | KVALITATIV RESULTATREDOVISNING | 39 |
| 4.5.1 | Inledning | 39 |
| 4.5.2 | Produktion i Kina jämfört med andra lågkostnadsländer | 39 |
| 4.5.3 | Kommunikation | 40 |
| 4.5.4 | Produktspecifikation | 41 |
| 4.5.5 | Val av producent | 41 |
| 4.5.6 | Kontrakt | 42 |
| 4.5.7 | Kvalitetskontroll | 43 |
| 4.5.8 | Förbättringsarbete | 47 |
| 4.5.9 | Problem eller möjlighet..... | 47 |
| 4.6 | SAMMANFATTNING AV EXPERTINTERVJUER | 48 |
| 5 | ANALYS | 50 |
| 5.1 | INLEDNING | 50 |
| 5.2 | PRODUKTSPECIFIKATION | 52 |
| 5.3 | VAL AV PRODUCENT..... | 53 |
| 5.4 | KONTRAKT | 55 |
| 5.5 | KVALITETSKONTROLL..... | 56 |
| 5.6 | FÖRBÄTTRINGSARBETE | 58 |
| 5.7 | KOMMUNIKATION..... | 58 |
| 6 | SLUTSATS | 60 |
| 6.1 | SLUTSATSER..... | 60 |
| 6.1.1 | Teoretiskt bidrag | 60 |
| 6.1.2 | Praktiskt bidrag | 61 |
| 6.2 | FÖRSLAG PÅ FRAMTIDA FORSKNING | 62 |
| 7 | SLUTDISKUSSION..... | 64 |
| 7.1 | INKÖPSSTRATEGI 1: SVENSKA FÖRETAG SOM GÖR ALLT SJÄLVA | 64 |
| 7.2 | INKÖPSSTRATEGI 2: SVENSKA FÖRETAG SOM ANLITAR AGENT..... | 65 |

| | | |
|----------|------------------------------|-----------|
| 7.3 | AGENT..... | 66 |
| 8 | KÄLLFÖRTECKNING | 67 |
| 8.1 | PUBLICERADE KÄLLOR | 67 |
| 8.2 | TIDSSKRIFTER..... | 68 |
| 8.3 | ELEKTRONISKA KÄLLOR..... | 68 |
| 8.4 | EXPERTINTERVJUER | 69 |
| 8.5 | FALLFÖRETAGSINTERVJUER | 69 |

Figurförteckning

| | Sid. |
|--------------------------------------------------------------------------|------|
| Figur 1 Inköpsmodellen | 18 |
| Figur 2 Modifierad version av inköpsmodellen | 19 |
| Figur 3 Brytpunkt mellan kostnad för kontroll och kvalitetsbristkostnad | 24 |
| Figur 4 Kvalitetsförbättringsarbete | 28 |
| Figur 5 Demingcirkel | 29 |
| Figur 6 Sammanfattning av teorin med de centrala delarna av resp. moment | 31 |
| Figur 7 Länder varifrån respondentföretagen gör inköp | 36 |
| Figur 8 Antal år som inköp gjorts från Kina | 37 |
| Figur 9 Andel av respondentföretagen som har personal på plats i Kina | 38 |
| Figur 10 Ledtid från färdig produktspecifikation till leverans | 38 |
| Figur 11 Analysmodell som är utgångspunkten för analyskapitlet | 51 |
| Figur 12 Kvalitetsbristhantering | 54 |
| Figur 13 Ampassad inköpsmodell vid inköp i Kina | 60 |

Begreppsdefinition

- TQM:* Total Quality Management. Förhållningssätt i ledningen av företag, som innebär att kvalitetsarbetet genomsyrar alla processer i företaget, oavsett hierarkisk nivå.
- Agent:* En agent omfattar i denna studie de företag som erbjuder tjänster rörande inköp i Kina, såsom QC konsulter, inköpskonsulter, Sourcing agenter etc.
- AQL:* Acceptable Quality Level. Statistiskt verktyg som anger standardiserade nivåer av kvalitetsbrist. Verktuget utgår från en matris vilken anger antalet artiklar som skall kontrolleras samt hur många artiklar som får vara felaktiga. Se bilaga 1 för detaljerad matris.
- Kund:* Med kund avses det svenska företag som köper in produkter för att sälja vidare till slutkund.
- Producent:* Benämningen producent innefattar även leverantör i denna studie.
- Sourcing:* När företag eftersöker producenter till produktion av en viss produkt.
- QC:* Kvalitetskontroll, förkortning av Quality Control.
- QC Konsult:* Ett konsultföretag som utför kvalitetskontroller på uppdrag av andra. Kallas i denna studie för agent

1 Inledning

I detta kapitel förklarar författarna bakgrunden till studien. Vidare ges en introduktion till studiens valda problemområde, problemdiskussion samt beskrivning av uppsatsens syfte.

1.1 Bakgrund

Kina är en av världens snabbast växande ekonomier med en genomsnittlig ökning i sin utrikeshandel på 15 procent årligen.¹ Det finns idag cirka 200 aktiva svenska företag i Kina, med över 450 kontor etablerade runt om i landet. Som Sveriges största asiatiska handelspartner, inom import och export, har Kina idag stort inflytande på svenskt näringsliv.² År 2003 uppgick den svenska handeln med Kina till 38 miljarder kronor, vilket motsvarar 2,6 procent av Sveriges totala utrikeshandel. Under 2003 ökade handeln med Kina med 19 procent, samtidigt som Sveriges totala utrikeshandel endast ökade med 2 procent.³

Allt fler svenska företag har börjat flytta sin produktion till Kina för att sänka sina produktionskostnader, få en ökad arbetskraftsintensiv produktion och för att komma närmare den kinesiska marknaden.⁴ Sverige befinner sig i ett skede med ökande utflyttning av produktion till lågkostnadsländer vilket medfört stora nedskärningar inom svensk tillverkningsindustri.⁵ Samtidigt har svenska företag investerat cirka 1 miljard USD i Kina de senaste åren.

Inköp i Kina har ökat bland svenska företag under ett antal år. Mellan 1991-1998 uppgick den totala importökningen från Kina till 212 procent, idag utgör importen från Kina cirka 2,1 procent av Sveriges totala import.⁶ Den svenska importen från Kina uppgick år 2003 till 21 miljarder

¹ <http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=12894>

² <http://www.swedishtrade.se/kina/>

³ http://www.swedenabroad.com/pages/general____20803.asp

⁴ <http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=12894>

⁵ <http://www.swedishtrade.se/kina/>

⁶ <http://www.kinesiska.com/arkiv/kina.htm#>

kronor.⁷ I början av år 2005 kommer exportkvoter på textilier från Kina att slopas. Med en textilproduktion som idag utgör 17 procent av världsproduktionen kommer avskaffandet av kvotsystemet leda till en ännu hårdare global konkurrens på textilmarknaden.⁸ Enligt WTO kommer Kinas andel av textilproduktionen att öka till 50 procent inom tre år.

Sammanfattningsvis leder ovanstående till att svenskt näringsliv i allt större omfattning gör inköp i Kina, särskilt företag inom konfektionsbranschen. Det gör att inköpen förflyttas geografiskt längre bort samt att de sker i en för de svenska företagen ny och annorlunda kultur.

1.1.1 Kvalitetskontroll

Kvalitet är en viktig faktor i inköpsprocesser, ordet kvalitet är dock svårdefinierat då det kan ha många innebörder, Juran definierar kvalitet på följande två sätt:

*”Quality consists of those product features which meet the needs of customers and thereby provide product satisfaction”*⁹

Jurans definitioner syftar på kvalitet på produktnivå. Det skall dock klargöras att kvalitet kan användas i vidare syften och omfatta ett helt företag. TQM (Total Quality Management) är ett av de vanligaste förekommande begreppen på en högre nivå. TQM bör ses som ett synsätt vilket syftar till att effektivisera och standardisera samtliga processer i ett företag.¹⁰

Kvalitetskontroll genomförs för att eliminera kvalitetsbrister och därmed minimera kvalitetsbristkostnader t.ex. reklamationshantering. Med hänsyn till dagens kvalitetsmedvetna konsumenter samt den globala konkurrenssituationen som råder bör kvalitetskontrollen vara ett mycket viktigt moment för företagen. Oavsett var ett företag producerar sina produkter bör någon

⁷ http://www.swedenabroad.com/pages/general____20803.asp

⁸ sydsvenskan, 19-12-04, E7

⁹ Pike et al, (1994), *TQM in action*, s. 85

¹⁰ van Weele, 2002

slags kvalitetskontroll genomförs. När produktion sker på distans förändrar det förutsättningarna för hur kvalitetskontrollen skall organiseras. Adderar vi även de kulturella och språkliga skillnaderna blir förutsättningarna än mer komplicerade.

1.2 Problemdiskussion

För företag som har erfarenhet av att producera själva eller har korta avstånd till sina underleverantörer, så kan Kina framstå som avlägset och svårtillgängligt. Problem kan enkelt uppstå, såsom kulturkrockar eller språkliga missförstånd, vilka kan ge upphov till kvalitetsbrister på slutprodukten. Företag som beslutat att flytta produktion till Kina gör det ofta på grund av kostnadsläget i Kina. Besparingar kan göras i men de får inte ske på bekostnad av kvaliteten. För att motverka kvalitetsbrister använder sig företag av kvalitetskontroller som granskar produkterna genom ett antal givna parametrar. Vi anser det då intressant att se hur detta organiseras på stort avstånd samt i en främmande kulturell miljö.

Att etablera sig och skapa ett bra kontaktnät i Kina kan vara både tidskrävande och kostsamt.

De företag (som planerar att etablera inköp i Kina kan välja mellan ett antal strategier) som befinner sig i skedet att börja göra inköp i Kina kan välja mellan ett antal olika strategier. Exempel på strategier kan vara att etablera ett eget inköpskontor i Kina, att anlita en inköpsagent på plats i Kina eller att hantera allt själv från Sverige. Oavsett vilken strategi som antages bör en kvalitetskontroll organiseras och genomföras med tanke på att kinesisk syn på kvalitet kanske inte motsvarar den svenska synen.

Mot bakgrund av tidigare nämnda fakta anser vi att en studie av hur kvalitetskontroller organiseras vid inköp i Kina är relevant. Vår avsikt är att behandla problemet i studien utifrån följande frågeställning:

Hur organiserar svenska företag kvalitetskontroll vid inköp i Kina?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera de alternativ som finns för att organisera kvalitetskontroll för svenska företag som gör inköp i Kina. Vi vill skapa en förståelse för hur kvalitetskontrollen hanteras vid inköp från ett land på stort avstånd, samt för de problem som kan uppstå i samband med kvalitetskontrollen.

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att beskriva *kvalitetskontrollprocessen* och kommer även att belysa övriga steg i inköpsprocessen som kan komma att påverka den. Dock avgränsar vi oss från att beskriva och analysera inköpsprocessen i sin helhet.

Vi avgränsar oss till att undersöka förhållandet mellan det svenska företaget (kunden) och den kinesiska producenten (leverantören). Kvalitetsbrister kan ge effekter på slutkonsumentens förhållande till det svenska företaget men det ämnar vi inte att undersöka i studien.

Kvalitetskontroll är viktig för alla typer av företag Vi har valt att inrikta oss på svenska företag inom textil- och konfektionsbranschen som gör inköp i Kina. Det gör vi dels på grund av den förändring som textilbranschen står inför i och med WTO-anpassningar samt därför att Kina är ett av världens största textilproducerande länder.

Kvalitetsfilosofin TQM (Total Quality Management) kommer inte att behandlas ingående men nämns inledningsvis då den har anknytning till ämnet.

1.5 Disposition

Kapitel 2. Metod

I detta avsnitt redogörs för hur undersökningen genomförts, vilka metodval som ligger till grund för utformandet av vår undersökning, varför vi valt dem och hur vi arbetat för att säkra tillförlitligheten och validiteten.

Kapitel 3. Teoretisk referensram

Här beskrivs vår teoretiska referensram. De teoretiska modeller som använts i arbetet presenteras och dess relevans till studien lyfts fram.

Kapitel 4. Resultatredovisning

I det här avsnittet kommer vi att presentera våra respondenter samt redovisa resultatet från våra intervjuer. Svaren kommer att redovisas först i kvantitativ form och sedan övergå i kvalitativ form. Strukturen på resultatredovisningen följer vår frågeguide som vi använt oss av under intervjuerna.

Kapitel 5. Analys

I detta kapitel analyseras den framtagna empirin med den ovan beskrivna teorin. Analysen struktureras utefter en matris som beaktar teorins inköpsprocesser relaterat till inköpsstrategier

Kapitel 6. Slutsats

I detta kapitel presenteras det resultat vi kommit fram till med analysen som underlag. Slutsatserna delas in i ett teoretiskt och ett praktiskt bidrag. Avslutningsvis i kapitlet ger vi förslag på fortsatta studier.

Kapitel 7. Slutdiskussion

I detta avslutande kapitel diskuterar vi några aspekter vi anser bör nämnas. Vi gör även en slutlig sammanställning av de två inköpsstrategierna samt agenternas förfarande i de fyra inköpsfaserna enligt vår analysmodell.

2 Metod

I detta avsnitt redogörs för hur undersökningen genomförts, vilka metodval som ligger till grund för utformandet av vår undersökning, varför vi valt dem och hur vi arbetat för att säkra tillförlitligheten och validiteten.

2.1 Angreppssätt

Tillgängligheten av kunskap inom ett forskningsämne avgör hur det aktuella problemområdet angrips.¹¹ Vid sökning i ett flertal uppsatsdatabaser vid svenska och utländska institutioner¹², har vi inte funnit några studier inom vårt problemområde. Däremot påträffade vi uppsatser och vetenskapliga artiklar som behandlar närliggande ämnen såsom kvalitetskontroll, Kina och inköp separat. Delar av dessa studier är således relevanta för denna studie. Vidare har vi använt litteratur som behandlar inköp och kvalitet för att komma fram till ett lämpligt sätt att angripa problemet.

När ett problemområde angrips finns det flera tillvägagångssätt, vilka kategoriseras som explorativa, deskriptiva och hypotesprövande.

Explorativa undersökningar har till avsikt att inhämta kunskap om ett bestämt problemområde och belysa det ur ett allsidigt perspektiv. I deskriptiva undersökningar finns det kunskap på förhand inom området som väljs att beskrivas detaljerat och grundligt utifrån ett antal perspektiv. För problemområden som är omgivna av en stor kunskapsmängd blir undersökningen hypotesprövande och genom teorier görs antaganden på verkligheten som testas genom hypoteser.¹³

¹¹ Patel & Davidson, 1991

¹² Lunds Universitet (ELIN), Handelshögskolan i Göteborg, Handelshögskolan i Stockholm, Karlstad Universitet, Umeå Universitet, Gotlands Högskola, BI, Harvard, Yale

¹³ Patel & Davidson, 1991

Vi har valt att utgå från ett explorativt tillvägagångssätt då vi inte har funnit några tidigare studier inom vårt specifika problemområde. Med hjälp av vår teoretiska referensram samt insamlade empiriska data belyser vi ämnet utifrån vårt valda perspektiv, d.v.s. svenska företag som produktutvecklare i Sverige men tillverkar/köper in i Kina.

2.2 Val av ansats

Teorier har som avsikt att förklara verkligheten så bra som möjligt. Två alternativa arbetssätt är deduktivt och induktivt. Deduktivt arbetssätt innebär att följa bevisandets väg, utgångspunkten är befintlig teori som appliceras på enskilda företeelser. Utifrån teorier skapas hypoteser som prövas på det som undersöks. Motsatsen till att arbeta deduktivt är den induktiva teoriproduktionen, som följer upptäckandets väg. Då studeras verkligheten utan befintliga teorier som underlag utan istället skaffas en helhetsförståelse för ett fenomen som sedan används för att skapa egna teorier utifrån.¹⁴ Vi har valt att utgå från ett abduktivt arbetssätt. Det innebär att våra intervjufrågor delvis baseras på befintlig teori, för att se om de överensstämmer med verkligheten. Samtidigt har resterande del av frågorna utformats utan befintligt teoretiskt underlag, för att kunna skapa en helhetsförståelse.

2.3 Val av teorier

Både i praktiken och i litteraturen används flera olika termer och modeller inom ämnet kvalitetskontroll. Denna studie fokuserar på kvalitetskontroll, men under arbetets gång har det framkommit, både teoretiskt och empiriskt, att det är svårt att isolera momentet kvalitetskontroll. Kvalitetskontrollens genomförande och behållning är beroende på andra moment inom inköpsprocessen. Eftersom andra moment av inköpsprocessen påverkar kvalitetskontrollen utgår vi från en modell som presenterar hela inköpsprocessen av van Weele.¹⁵

¹⁴ Patel & Davidson, 1991, s.20-22

¹⁵ van Weele, 2002

2.4 Val av metod

Det finns två typer av metoder för att insamla data, kvantitativ och kvalitativ. Kvantitativa metoder används främst för att mäta och förklara. Vid kvantitativ metod presenteras den insamlade informationen i form av siffror och statistiska analyser.¹⁶ Kvalitativa metoder däremot har till avsikt att uttyda och förstå fenomen. De lämpar sig väl till att beskriva hur en given situation uppfattas och tolkas eller förklara vad människor gör och tycker.¹⁷ En kvalitativ ansats är mer lämplig när problemställningen är oklar och vi inte vet så mycket om det ämne som skall undersökas. En kvantitativ ansats däremot är mest lämplig när vi har god förkunskap om det ämne vi undersöker och när problemställningen är relativt klar.

Det finns både fördelar och nackdelar med att arbeta med kvalitativ kontra kvantitativ ansats. Vi har övervägt dessa för att se vad som passar vårt problemområde bäst, och därmed valt ut de delar av metoderna som lämpar sig bäst för vår studie. Nackdelen med att arbeta med kvalitativa metoder som intervjuer är att det är en resurskrävande process. Att intervjua, renskriva och analysera material tar tid och leder till att antal intervjuer måste begränsas. Kvantitativa metoder som enkäter kan göras i större omfattning, men saknar som regel djup.

Undersökningen vi genomfört är kvalitativt inriktad. Vårt val att använda en kvalitativ metod i form av intervjuer är det som bäst lämpar för sig för vår undersökning då vi söker omfattande svar som är svåra att nå via kvantitativa metoder. Vi vill genom kvalitativa undersökningar ge en helhetssyn av problematiken runt kvalitetskontroll vid inköp i Kina. Första delen av vår insamlade empiri har vi valt att omvandla till kvantitativa data som redovisas i diagramform, medan den andra delen redovisar vi kvalitativt.

¹⁶ Patel & Davidson, 1991

¹⁷ Patel & Davidson, 1991

2.5 Intervjuer

Vid arbete med intervjuer som kvalitativ metod är det två aspekter som måste tas i beaktning, grad av standardisering och strukturering.¹⁸ Graden av standardisering beror på frågornas utformning och dess inbördes ordning. Vid hög grad av standardisering följer frågeformuleringen och dess ordningsföljd ett bestämt mönster. Att arbeta med hög grad av standardisering ger mest rättvisa åt respondenterna och skapar samma förutsättningar för alla att svara. Grad av strukturering handlar om hur pass stort svarsutrymme respondenten får. En helt strukturerad intervju lämnar ett litet utrymme för respondenten att svara på, motsatsen som är en helt ostrukturerad intervju lämnar obegränsat med utrymme.¹⁹

För att kunna jämföra och generalisera svaren på bästa möjliga sätt har vi valt att arbeta med semistandardiserade intervjuer. Det innebär att vi som utgångspunkt ställde samma frågor i samma ordning till alla intervjupersoner som har direkt ansvar för produktion i Kina eller arbetar med kvalitetssäkring av inköp. Dock ställde vi följdfrågor i vissa fall där det föll sig naturligt, vilket leder till att frågorna inte var av helt standardiserad karaktär.

För de intervjupersoner som vi kallar experter, utvecklade vi en egen intervjuguide som också var av semistandardiserad karaktär. Att arbeta med semistandardiserade intervjuer gav oss såväl hårda som mjuka data. Hårda data karaktäriseras av konkreta siffror och presenteras i diagramform, medan mjuka data berör kvalitativa förhållanden, t.ex. olika personers bedömning av en situation.²⁰ Konkreta siffror omvandlas i empirin till diagram för att på ett överskådligt sätt kunna tolka svaren. De resterande svaren som är av en kvalitativ karaktär presenteras under rubriker som anger de områden vi har ställt frågor inom, vilka presenteras i resultatredovisning.

Graden av strukturering på frågorna var ostrukturerad, d.v.s. inga fasta svarsalternativ fanns till frågorna, vilket gav respondenten möjlighet att själv formulera sina svar.

¹⁸ Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, 1999

¹⁹ Ibid,

²⁰ Ibid,

2.5.1 Urval av intervjupersoner

För att kunna utreda problematiken runt inköp måste de aktörer som är mest betydelsefulla i förhållande till problemställningen identifieras. I vårt fall är det de som besitter kunskap om kvalitetskontroll och inköpsprocessen i Kina.²¹

Vi har valt att delvis intervju personer som har direkt anknytning till området, d.v.s. de som i dag arbetar på företag med kvalitetskontroll och är medverkande i inköpsprocesser från Kina. Vidare intervjuar vi personer som har indirekt anknytning, d.v.s. de som har erfarenhet och kunskap inom området och besitter expertkompetens. Urvalet av intervjupersoner har påverkats av de kontakter vi själva har inom branschen samt de kontakter våra handledare bidragit med. Vi har även intervjuat företag och experter som vi på egen hand kontaktat då vi läst om dem i sekundära källor och ansett att de kunde bidra till vår undersökning.

Våra respondenter kategoriseras i två grupper, första gruppen innefattar intervjuer med representanter från företag och andra gruppen innefattar expertintervjuer. Första gruppen med respondenter från företag innefattar åtta stycken djupintervjuer. Vi har medvetet valt företag som skiljer sig från varandra i form av strategi för inköp och erfarenhet av affärsområdet Kina. Respondenterna befinner sig i ett spektrum som sträcker sig från företag som sköter hela inköpsprocessen på egen hand, till företag som enbart designar och därefter anlitar agenter eller konsulter som utför och kontrollerar inköpsprocesser. Intervjuer med agenter är också inkluderade i den första respondentgruppen. Det spridda urvalet av intervjupersoner ger en bred och djup inblick i vilka för- och nackdelar som uppkommer beroende på vilken inköpsstrategi som väljs.

Den andra gruppen av respondenter benämns experter, av vilka vi intervjuat två stycken. Dessa valde vi att kontakta tidigt under studien för att få både generell och djupare förståelse för problematiken runt inköp i Kina. Vidare har expertintervjuerna kompletterat intervjuerna med företagresponenterna då expertresponenterna har längre erfarenhet och även kunnat bidra med

²¹ Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, 1999

generell kunskap inom problematiken runt inköp i Kina. Sammanfattningsvis har expertintervjuerna varit av allmänbildande karaktär.

2.5.2 Genomförande av djupintervjuer

Intervjuer kan genomföras per telefon, E-post eller genom besök. I de fall det varit praktiskt möjligt har vi genomfört besöksintervjuer. När intervjuer genomförs ansikte mot ansikte är det lättare att läsa av intervjupersonen, kroppsspråket får en mer central roll. En del av intervjuerna fick genomföras per telefon på grund av att intervjupersonerna befann sig på andra orter och i andra länder. Telefonintervjuer har fördelen att de kan genomföras på personer som befinner sig långt bort. Nackdelen är att det inte blir lika personligt och det är lättare att ge missvisande information via telefon, då respondentens kroppsspråk inte kan tolkas. Intervjuerna tog i genomsnitt 40-45 minuter att genomföra och till den grad det var möjligt så genomfördes de på respektive respondents arbetsplats. Vid intervjuerna ställde vi inledningsvis allmänna frågor om företaget, för att respondenten skulle ha möjlighet att *"bli varm i kläderna"*.²² Vidare fortsatte intervjuerna med frågor fokuserade på kvalitetskontroll och inköpsprocessen i Kina. Avslutningsvis hade vi en öppen fråga om huruvida fördelar uppvägs nackdelar vid handel med Kina. En del av intervjuerna har spelats in på band för att kunna lyssna till respondentens svar på bästa sätt under intervjuens gång. Vid besöksintervjuer var antingen två eller tre personer från vår grupp närvarande. Flera personers tolkning av svaren ger en bredare och mer objektiv bild av respondentens svar. Nackdelen med att vara många personer som intervjuar är att intervjupersonen kan känna sig iakttagen och obekvämt. Vi anser dock att omständigheterna vid intervjuerna inte påverkat respondenternas svar. Vi har valt att hålla alla våra respondenter anonyma efter deras önskan.

När djupintervjuer genomförs bör det beaktas att det är en tidskrävande metod för respondenten. Tidigt i arbetet etablerade vi kontakt med respondenterna och presenterade vår undersökning och förklarade hur deras kompetens var av stor relevans för vårt arbete. På så vis tror vi att

²² Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, 1999, s.120

respondenten känner sig betydelsefull i ett samarbete och därmed ökar chanserna för att få ökad information i utbyte.

2.5.3 Bortfall

Bortfallet i vår studie beror på att företag vi önskat intervjua inte har kunnat medverka på grund av tidsbrist eller att de inte har varit intresserade av delge information om sina aktiviteter. Bortfallet är litet i förhållande till den mängd empiri vi lyckats samla in så vi anser inte att slutsatserna har påverkats, då tendenserna och mönstren i vår empiri är tydliga och klara att tolka.

2.6 Primärdata & Sekundärdata

Data indelas i två kategorier, primärdata och sekundärdata. Primärdata avser den data som vi samlat in och sekundärdata avser material som är insamlat av andra.²³ Primärdata utgörs i denna studie av de intervjuer som presenteras i empiriavsnittet.

Vi har lagt ned stor arbetsinsats på att hitta lämplig sekundärdata med anknytning till vårt ämne. Som vi nämnt tidigare finns det inte mycket litteratur som direkt behandlar det vi vill utreda, men vi har funnit data som innehåller delar som är relevanta och dessa presenteras i vår teoretiska referensram. Till en början sökte vi artiklar inom tidningar och tidsskrifter²⁴ för att skaffa oss en uppfattning om Kina, hur landets ekonomi ser ut och vilka utvecklingar och kommande förändringar landet står inför. Detta var en typ av förundersökning för att skaffa oss mer kunskap om ämnet Kina. Vidare har vi använt oss av Internet för att söka efter information, sökord har främst varit Kina, kvalitetskontroll och inköp. Vi har varit medvetna om att tillförlitligheten hos Internetkällor kan variera och vi återkommer till det i vår källkritik nedan. Vi har även sökt i ett

²³ Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, 1999

²⁴ Tidningar och tidsskrifter; Sydsvenska Dagbladet, Dagens nyheter, Dagens Industri, Inköp & Logistik, SCM och Svenska Dagbladet

antal uppsatsdatabaser²⁵, främst Lunds Universitets elektroniska bibliotekstjänst ELIN.²⁶ Efter att vi läst in oss på ämnet återstod att införskaffa litteratur med teorier och modeller som behandlade vårt problemområde. Litteratur har vi insamlat genom att delvis låna på bibliotek²⁷, men även inhandlat en del som inte fanns tillgänglig att låna. Tips om lämplig litteratur har vi fått delvis genom våra handledare, men även genom att se på tidigare uppsatsers litteraturlistor.

2.7 Källkritik

För att bedöma källor kan källkritiska kriterier användas, varpå de tre viktigaste är samtidskrav, tendenskritik och beroendekritik.²⁸

Samtidskravet uppfylls genom att använda sig av tidsmässigt aktuella källor. Vid insamling av primär data har vi intervjuat personer som är insatta i aktuell problematik runt inköp i Kina, vi anser därmed att de är uppdaterade inom ämnet eftersom de på daglig basis arbetar inom området. Den sekundärdata vi samlat in i form av artiklar från tidskrifter och Internet har vi inte använt oss av i vår undersökning för att dra några slutsatser, den informationen har vi använt för att själva bredda vår kunskapsmängd.

Tendenskritik innebär att den intervjuade kan vinkla händelseförlopp av olika skäl, vilket uppmärksamhet bör riktas mot. Vi har varit medvetna om att de vi intervjuat kan ha vinklat sina svar av olika anledningar, det kan ha skett för att respondenten på något sätt vill framhäva sitt företags position eller försköna verkligheten. Detta fenomen har vi framför allt stött på vid intervjuer med konsulter som kan ha gett oss information som talar till deras fördel. Sådana typer av snedvridningar skulle kunna leda till påverkan på resultat. Vi har uppmärksammat detta och

²⁵ Lunds Universitet, Handelshögskolan i Göteborg, Handelshögskolan i Stockholm, Karlstad Universitet, Umeå Universitet, Gotlands Högskola, BI, Harvard, Yale

²⁶ <http://elin.lub.lu.se/elin/loadf?f=infopage> ,2005-01-03

²⁷ Lunds universitetsbibliotek, Malmö Stadsbibliotek och Göteborgs Ekonomiska bibliotek

²⁸ Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991

har tagit hänsyn till det när vi använder oss av empirin i slutsatsen, genom att kritiskt granska den data vi samlat in och förutsätta anomalier.

Beroendekritik innebär att källor kontrolleras huruvida de är beroende av varandra. Vi baserar vår empiri på enskilda företags uppfattning om problematiken runt kvalitetskontroll i Kina. Respondenternas uttalanden baseras på deras egna erfarenheter, därmed är det ingen som hänvisar till andrahands källor. På så vis varken kan eller behöver vi ta hänsyn till beroendekritiken i denna studie.

2.8 Reliabilitet och validitet

God reliabilitet kännetecknas av att undersökningen görs på ett tillförlitligt sätt. I en undersökning med god reliabilitet påverkas mätningen i liten utsträckning av tillfälligheter.²⁹

Det material vi insamlat till studien har vi kontrollerat genom att spela in intervjuer på band för att kunna säkerställa att det vi återger i empirin är det som ordagrant blivit sagt. Vi har varit selektiva i insamlingen av data, och endast baserat slutsatser på empiri och teori vi menar lever upp till kriterierna att vara reliabel. På så sätt tror vi en liknande mätning skulle kunna åstadkomma liknande resultat.

Vi har inget eget intresse av att styra resultatet i denna undersökning mot ett förutbestämt resultat, då vi gör denna studie av rent intresse för problematiken runt kvalitetskontroll. Därmed menar vi ha en god reliabilitet i denna undersökning. Validitet kan definieras som *”...överensstämmelsen mellan vad vi säger att vi ska undersöka och vad vi faktiskt undersöker”*³⁰ där skiljs inre och yttre validitet åt. Inre validitet uppnås när en enkät eller en intervju mäter vad det anser att mäta, d.v.s. att det råder hög grad av överensstämmelse mellan det teoretiska och den operationella definitionen och syftet. Yttre validitet innebär att vi har en överensstämmelse

²⁹ Patel & Davidsson, 1991

³⁰ Ibid, s. 85

mellan den valda indikatorn, d.v.s. intervjupersonens uttalanden och det förhållande som vi sökte att undersöka.³¹

Intervjufrågorna för vår undersökning har utvecklats efter två frågeguider. Vid utformandet av intervjuguiderna har vi tagit utgångspunkt i problemformuleringen och vårt syfte. Vi har sedan delat upp dem i åtta delproblem som vi sökt svar på vid intervjuerna. Strukturen på den kvalitativa resultatredovisningen bygger på dessa åtta punkter. Vid intervjuerna frågade vi om ett problemområde i taget, för att undvika att analysen skulle bli oklar. Vi klargjorde också för eventuella begrepp som kunde missuppfattas, för att svaren på bästa sätt skulle kunna jämföras. Med dessa åtgärder har vi kunnat jämföra svar och på ett tillförlitligt sätt kunna sammanställa empirin och uppnå en tillförlitlig inre validitet.

Frågorna utvecklades genom att vi delvis tog utgångspunkt i befintliga teorier om kvalitetskontroll, för att senare kunna jämföra om vår empiri överensstämde med teorin. Frågorna utvecklades även på underlag av det vi tyckte var relevant efter att ha läst in oss på ämnet Kina, inköp och kvalitetskontroll. Vårt syfte med studien var att belysa de alternativ som finns att tillgå på marknaden och undersöka hur kvalitetskontrollen organiseras. Urvalet av intervjupersoner är därför varierande och deras arbetsfält och arbetsuppgifter är mycket olika. På så sätt har frågorna täckt in alla de aspekter syftet vill utreda och därmed tror vi att vi även ha uppnått en hög yttre validitet.

³¹ Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991

3 Teoretisk referensram

Här beskrivs vår teoretiska referensram. De teoretiska modeller som använts i arbetet presenteras och dess relevans till studien lyfts fram.

3.1 van Weeles Inköpsmodell

Van Weele beskriver inköpsprocessen genom 6 moment, se figur 1.



Figur 1. Inköpsprocessen .³²

Van Weeles beskrivning av inköpsprocessen isolerar inte momentet kvalitetskontroll. Kvalitetskontrollens genomförande och behållning beror på hur andra moment inom inköpsprocessen utförs. Följaktligen är det relevantt att inkludera de moment som har inverkan på kvalitetskontrollen i studien.

För att anpassa modellen så att den lämpar sig bättre för den bransch vi fokuserar på, samt utelämnar moment som inte är relevanta för denna studie, modifierar vi modellen. Momentet *order* kommer inte att beaktas i denna studie. Anledningen är att orderläggningen inom textil- och konfektionsbranschen som studerats, vid handel med Kina, är okomplicerad. Således används affärssystem som automatiserar orderläggningen, i liten utsträckning. Vidare presenteras ingen teori om momentet *kontrakt* eftersom det är ett juridiskt komplicerat område. I empirikapitlet redovisas dock respondenternas åsikter om kontraktets relevans. Följaktligen kommer den

³² van Weele, 2002, s. 15

modifierade modell som vi utgår från, se figur 2, att bestå av 5 moment som vi beskriver i punktform nedan.³³



Figur 2. Egen modell. Modifierad version av inköpsmodellen.

- **Produktspecifikation:** Definiering av produkten, ex. design, kvalitetskrav samt uppskattning av kvantitet.
- **Val av producent:** Identifiering och utvärdering av potentiella producenter följt av val.
- **Kontrakt:** Förberedelse, genomförande av kontraktsförhandlingar samt utarbetning av kontrakt.
- **Kvalitetskontroll:** Övervakning av ordern och kontroll av produkterna
Så att de överensstämmer med produktspecifikation
- **Förbättringsarbetet:** Uppföljning av genomförda affärer samt identifiering och förbättring av processer som ej fungerat tillfredsställande.

De olika momenten beskrivs mer utförligt nedan i enskilda avsnitt som även inkluderar teori från ytterligare källor.

³³ van Weele, 2002, sid. 15

3.1.1 Produktspecifikation



Inköpsprocessens första skede innefattar produktspecifikation, vilken lägger grunden för den fortsatta inköpsprocessens alla skeden. Produktspecifikation genomförs därmed innan produktionsstart och innebär att kunder och deras behov identifieras. Först utvecklas produkttegenskaperna så att de tillfredsställer kundbehovet och uppfyller kvalitetskrav.³⁴ Därefter konstrueras/designas produkten med mål att uppnå bästa möjliga konstruktionskvalitet. Hög konstruktionskvalitet kännetecknas av att material och tillverkningsmetoder kombineras på ett optimalt sätt, samtidigt som de önskade produkttegenskaperna uppnås. Noggrant arbete i konstruktionsstadiet och hög konstruktionskvalitet förebygger problem under produktion och minskar antalet reklamationer.³⁵

3.1.2 Val av producent



Sandholm definierar den perfekta producenten enligt följande: *”Producentens styrka ligger i att han inte har någon svaghet”*.³⁶

³⁴ Pike et al, 1994

³⁵ Bergman, 1991

³⁶ Sandholm, 2001, s. 135

Vid val av producent uppkommer en problemsituation, då kunden måste säkerhetsställa att producenten kan stå för det som utlovas. Följande faktorer kontrolleras vanligen då en producent kvalitetssäkras:³⁷

- Produkternas kvalitet, hållbarhet
- Leveransprecision: tid och kvantitet
- Service

Kvalitetssäkring definieras av Juran som *"The activity of providing the evidence needed to establish confidence, among all concerned, that the quality function is being effectively performed"*.³⁸ Vid kvalitetssäkring säkerställs kvaliteten på producentens arbetsprocesser. Produkternas kvalitet, leveransprecision och service kan fastställas indirekt genom att försäkra sig om att producentens arbetsprocesser utförs standardiserat. Kvalitetsbrister kan avvärijas om arbetsprocesserna är organiserade på ett sådant sätt att kvalitetsbrister förhindras och att eventuella kvalitetsbrister upptäcks.³⁹

Kunden har två valmöjligheter då producenters arbetsprocesser skall kvalitetssäkras. Antingen analyserar kunden själv de potentiella producenterna, vilket är ett resurskrävande arbete, eller förlitar kunden sig på de certifieringar som producenten erhållit.

Förekomsten av *kvalitetssystem* hos företag blir allt vanligare. Kvalitetssystem gynnar det egna företaget genom effektivare arbetsprocesser, samtidigt som krav från kunder och partners uppfylls.⁴⁰ Bergman et al definierar kvalitetssystem enligt följande *"Med kvalitetssystem menas organisatorisk struktur, ansvar, rutiner, processer och resurser för att leda och styra verksamheten med avseende på kvalitet"*.⁴¹ Det finns ett antal olika kvalitetscertifieringar att

³⁷ van Weele, 2002

³⁸ Juran, 1988, kap. 9, s. 2

³⁹ Juran, 1988

⁴⁰ Bergman & Klefsjö, 1991

⁴¹ Bergman & Klefsjö, 1991, s. 267

erhålla, vilka borgar för att företaget i fråga har ett tillförlitligt kvalitetssystem. ISO 9000, se bilaga 2, är emellertid den certifiering som är mest etablerad.

3.1.3 Kvalitets kontroll



van Weele definierar kvalitetskontroll enligt följande ”*making sure that the requirements are met*”⁴² vilket innebär kontroll av att det som står i kontraktet uppfylls. Avsikten med kvalitetskontroll är att upptäcka kvalitetsbrister samt att identifiera potentiella orsaker till problemen. Identifierade felkällor kan därigenom elimineras. Arbetet med att förhindra att kvalitetsbrister uppstår beskrivs i avsnitt 3.1.5.

3.1.3.1 Ekonomiska aspekter

Kvalitetsbristkostnader

Kvalitetsbristkostnader definieras som ”*de kostnader som skulle försvinna om ett företags produkter och dess olika verksamhetsprocesser vore fullkomliga*”.⁴³ Dessa merkostnader uppstår därmed när kvaliteten brister, t.ex. när en levererad vara inte stämmer överens med produktspecifikation. Kvalitetsbrister är både tidskrävande och påverkar företagets image negativt. För att undgå dessa problem strävar företag efter att uppnå nollfelsprincipen från produktion till färdig levererad vara, där inga kvalitetsbrister uppstår.⁴⁴

⁴² van Weele, 2002, s.192

⁴³ Sörqvist, 1998, s. 30

⁴⁴ van Weele, 2002

Kvalitetsbristkostnader och ineffektiva arbetssätt kan kosta företag och organisationer stora belopp, eftersom brister i kvaliteten är både tidskrävande och kan ha negativ påverkan på företagets image. För att undgå dessa problem strävar företag efter att uppnå nollfelsprincipen från produktion till färdig levererad vara, vilket innebär att det inte förekommer kvalitetsbrister inom någon process.⁴⁵

Kvalitetsbrister kan indelas i två olika typer, tillfälliga och kroniska problem. De tillfälliga problemen är de fel och brister i kvaliteten som uppstår dagligen och som snabbt kan korrigeras. Det är däremot svårare att rätta till de kroniska problemen, om ens upptäcka dem, såsom ineffektiviteter och kommunikationsbrister. Dessa kroniska problem kräver förbättringsarbete och är de mest kostsamma bristerna på lång sikt, när företag inte känner till dess existens.⁴⁶

Kvalitetsbrister leder till felkostnader som delas in i interna och externa kostnader. Interna kostnader uppstår inom företaget och kan till exempel bero på kommunikationsbrist eller missförstånd som leder till kassation, omarbetning eller förnyad kontroll. Externa kvalitetsbristkostnader uppkommer om defekta produkter når slutkund, vilket innebär reklamationer, garantikostnader och ”goodwill” förluster.⁴⁷ Båda typerna av felkostnader resulterar i ökade administrativa kostnaderna.⁴⁸

System för kvalitetskontroll gynnar både kunden och producenten genom kostnadsreduceringar, till följd av lägre antal kassationer. Det är dock viktigt att göra en avvägning mellan de besparingar och de kostnader som kvalitetskontroller medför.⁴⁹ Om kvalitetsbristkostnader är låga kan företaget acceptera dessa, istället för att bekosta regelbundna kontroller. Brytpunkten mellan kostnad för kontroll och kvalitetsbristkostnad tydliggörs i figur 3.⁵⁰

⁴⁵ Sörqvist, 1988

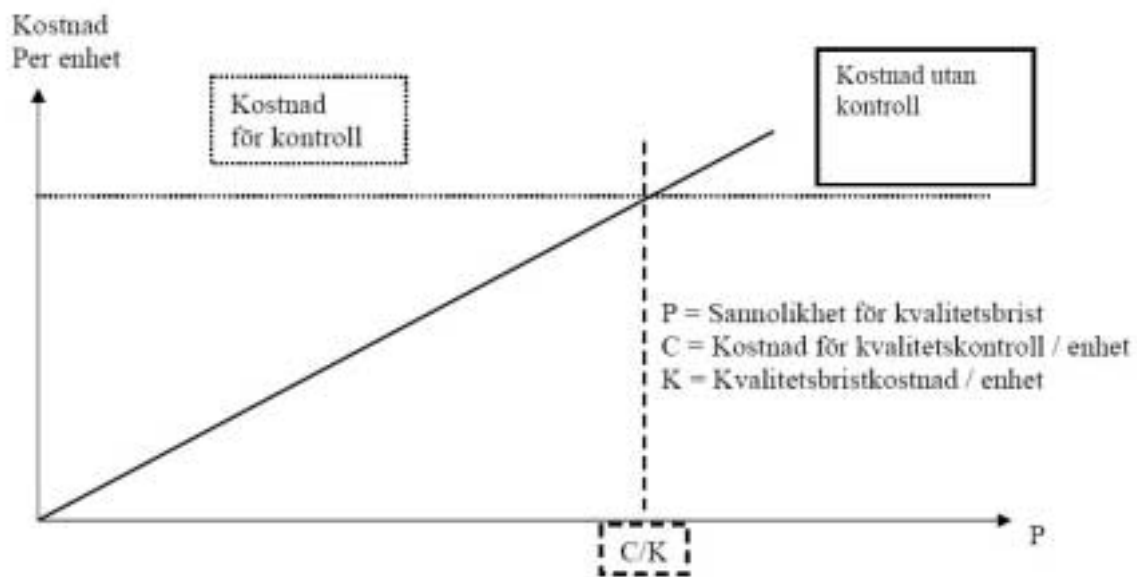
⁴⁶ Söderqvist, 1998

⁴⁷ Bergman & Klefsjö, 1991

⁴⁸ Söderqvist, 1998

⁴⁹ Westling et al, 1969

⁵⁰ Bergman, 1991, s. 178-9



Figur 3. Brytpunkt mellan kostnad för kontroll och kvalitetsbristkostnad. Ifall $P > C/K$, bör alla enheter kontrolleras, om $P \leq C/K$ kan partiet passera okontrollerat. För att fastställa sannolikheten för kvalitetsbrister krävs information om producentens tidigare leveranser, kvalitetsstyrningssystem och produktionsprocess.⁵¹

Kvalitetskontroller kan reducera onödiga kostnader, vilka kan bero på vaga produktspecifikationer, bristande kommunikation samt minska framtida reklamationer.⁵²

3.1.3.2 Genomförande av kvalitetskontroll

Genomförande av kvalitetskontrollarbetet kan delas in i 3 aspekter vilka Jönsson benämner:⁵³

- Kontrollskede
- Kontrollutförande
- Omfattning

⁵¹ Bergman, 1991, s. 178-9

⁵² Persson, 2002

⁵³ Jönson, 1993

Kontrollskede

Kvalitetskontroll kan utföras under olika skeden av tillverkningsprocessen, vilka presenteras nedan.

Mottagningskontroll: kontroll att råvaror uppfyller utlovad kvalitet. Kontrollen ämnar förhindra att råvaror med kvalitetsbrister kommer in i företagets processer, vilket kan förorsaka störningar och leda till omfattande kostnader.⁵⁴

Styrande kontroll: kontroll och eventuella åtgärder under tillverkningens gång. Syftet är att uppdaga kvalitetsbrister tidigt i tillverkningsprocessen och därmed motverka missförstånd och förhindra förseningar.⁵⁵

Slutkontroll: kontroll av färdig produkt. I vissa fall kan produkternas egenskaper inte kontrolleras förrän efter färdigställning, såsom skador som kan uppkomma vid paketering eller transport av produkten. Skadornas uppkomst definieras, huruvida de uppkommit hos tillverkaren p.g.a. för dålig paketering, eller hos transportören genom felaktig hantering.⁵⁶

Kontroll utförande

Kvalitetskontroller kan utföras på olika sätt beroende på produkten och hur den produceras. Några brukliga kontrollmetoder är:⁵⁷

Mätning: används när egenskaper kan mätas numeriskt, såsom vikt.

Funktionskontroll: test av produktens funktion.

Okulärkontroll: inspektion med blotta ögat, vilket innebär att produkter jämförs med varandra.

⁵⁴ Sandholm, 2001

⁵⁵ Jönson, 1993

⁵⁶ Jönson, 1993

⁵⁷ Jönson, 1993

Kontrollens omfattning

Kvalitetskontroller innebär antingen att alla produkter inspekteras, *allkontroll*, eller ett urval, *delkontroll*. Kostnaden för kontroll, om den utförs manuellt, är proportionell mot antalet inspekterade produkter. Antalet produkter som kontrolleras i varje order beror på kundens krav. Det finns standardiserade statistiska kvalitetsnivåer, såsom AQL (se bilaga 1), vilka fastställer antalet produkter som skall inspekteras i varje order. Produkterna som inspekteras bör väljas ut slumpmässigt.⁵⁸

3.1.4 Förbättringsarbete



3.1.4.1 Jurans Trilogi modell

Denna modell ämnar effektivisera kvalitetsarbetet inom verksamheter och beskriva ledarskap för kvalitet.⁵⁹ Modellen kallas Jurans Trilogi modell och är en problemlösningssmodell som stödjer och styr kvalitetsutvecklingen på ett strukturerat sätt inom verksamheter. Figur 4 visar syftet med modellen, vilket är att undvika tillfälliga problem och minska de kroniska kvalitetsproblemen.⁶⁰ Den kroniska kvalitetsnivån anger företagets genomsnittliga kvalitetsnivå. Tillfälliga problem innebär tillfälligt markant försämrade kvalitetsnivåer. Genom att eliminera tillfälliga kvalitetsproblem och förbättra den kroniska kvalitetsnivån kan företagets kvalitetsbristkostnader minskas, vilket tydliggörs i figur 4. Modellen utgörs av tre processer; *kvalitetsplanläggning*, *kvalitetsstyrning* och *kvalitetsförbättring*, som beskrivs nedan.⁶¹

⁵⁸ Jönson, 1993

⁵⁹ Rademalm, 2001

⁶⁰ Juran, 1988

⁶¹ Sörqvist, 1998

Kvalitetsplanläggning

Kvalitetsplanläggning är detsamma som produktspecifikation, vilket behandlas i avsnitt 3.1.1. En väl utförd produktspecifikation resulterar i bättre initial kronisk kvalitetsnivå.

Kvalitetsstyrning

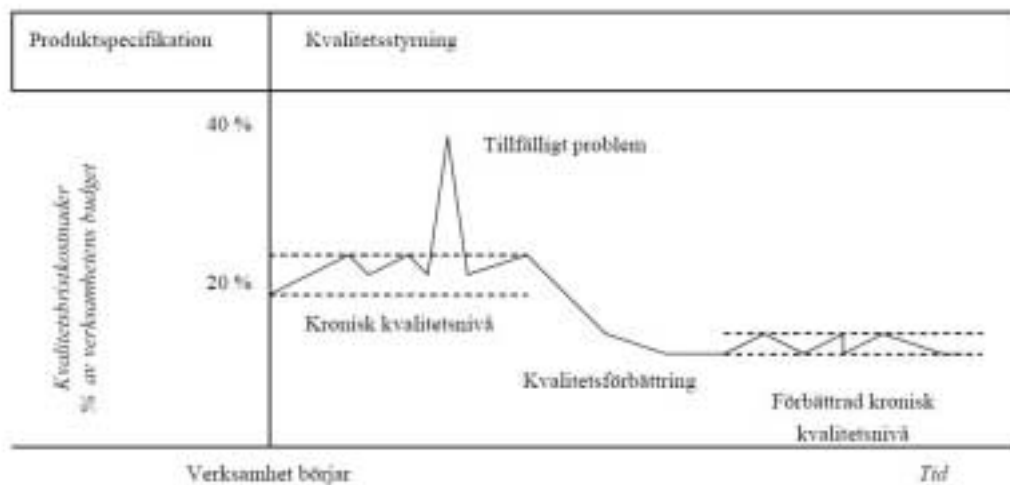
Aktiviteten kvalitetsstyrning påverkar de operativa krafterna i organisationen och ämnar styra kvalitetsarbetet. Målet är att identifiera kvalitetsavvikelser inom företaget innan de orsakar skada och därmed åtgärda dem till lägre kostnad. Genom att kontinuerligt övervaka kvalitetsnivån och jämföra med önskat resultat kan avvikelser upptäckas tidigt i processen. Kvalitetsstyrning syftar till att förbättra standardiserade arbetsprocesser och sker genom regelbundna uppföljningar av resultat samt genom förslag från personalen. När kvalitetsbristavvikelser upptäckts måste även dess uppkomst definieras, så problemet inte uppstår igen.⁶²

Kvalitetsförbättring

Kvalitetsförbättring innebär att kvalitetsnivåerna i företaget förbättras genom systematiskt arbete hos ledning och personal. Grundtanken för kvalitetsförbättringar är enligt Bergman et al, ”*Det finns alltid ett sätt att få bättre kvalitet till en lägre kostnad*”.⁶³ Kvalitetsförbättringsarbetet syftar till att höja kvaliteten i verksamheten, men även reducera onödiga kostnader, såsom kvalitetsbristkostnader. Kvalitetsförbättringsarbetet ämnar även ge feedback till arbetet med produktspecifikation och kvalitetsstyrning, vilket skall resultera i att kvalitetsbristkostnaderna minskar genom hela processen.

⁶² Juran, 1988

⁶³ Bergman et al, 1991, s. 26



Figur 4. Kvalitetsförbättringsarbetets syfte är att förhindra uppkomsten av tillfälliga problem samt att förbättra den kroniska kvalitetsnivån. I figuren tydliggörs fördelarna med att eliminera kroniska och tillfälliga kvalitetsbrister.⁶⁴

3.1.4.2 Demingcirkeln

Demingcirkeln visar hur kvalitetsförbättringsarbetet kan bedrivas så att kvalitetsbrister förebyggs och förhindras. Demingcirkeln innefattar fyra steg, se figur 5, planera, gör, studera och lär, vilka beskrivs nedan. Den engelska benämningen, som används frekvent är PDCA-hjulet, vilket står för: plan, do, check och act.⁶⁵

⁶⁴ Höglund et al, 1996, s. 79

⁶⁵ Höglund et al, 1996



Figur 5: Demingcirkeln⁶⁶

Steg 1: Planera

Utforma en plan med det syfte och mål som förbättringsarbetet ska sträva efter. Därefter fastställs organiseringen av förbättringsarbetet samt vilka resurser som ska tas i anspråk. Genom kartläggning av processer klargörs arbetsfunktionernas innebörd. Inom processerna eftersöks fel och brister såsom flaskhalsar, dubbelarbete och förlängd ledtid.⁶⁷

Steg 2: Gör

Verkställ förbättringsarbetet genom tillsättning av arbetsgrupper, vars uppgifter inkluderar att godkänna förbättringsstrategier och kontrollera att de genomförs korrekt. Processen bevakas noggrant och iakttagelser görs under hela processen.⁶⁸

Steg 3: Studera

Genom mätningar och uppföljning kan resultatet av förbättringsarbetet utvärderas. Vid utvärdering är det viktigt att ha följande i åtanke:⁶⁹

- En del förbättringar ger inte resultat direkt

⁶⁶ Höglund et al, 1996, s. 187

⁶⁷ Höglund et al, 1996

⁶⁸ Ibid

⁶⁹ Ibid

- En del förbättringarna förhindrar att tillfälliga problem uppkommer

Steg 4: Lär

Det är viktigt att dra lärdom av misstag så de inte återupprepas. Genom att dokumentera hela förbättringsprocessen är det möjligt att i efterhand analysera vilka åtgärder eller faktorer som påverkade resultatets utfall. Oberoende av resultatet är det av vikt att utvärdera det genomförda arbetet, för att på så sätt effektivisera kvalitetsförbättringsarbetet.⁷⁰

3.2 Sammanfattning av teoretisk referensram

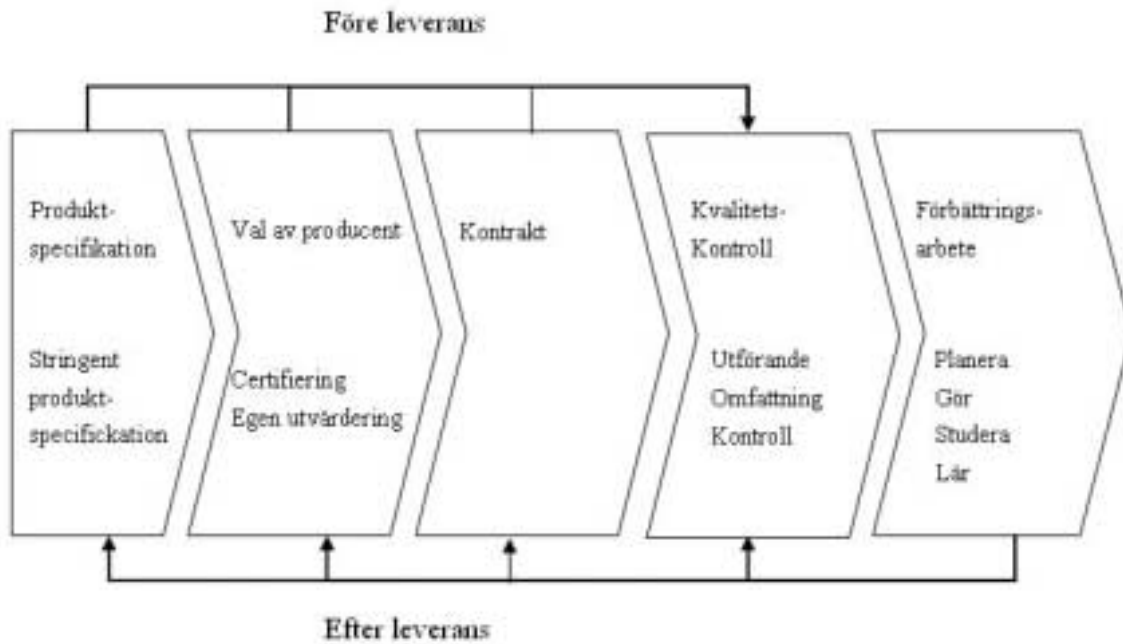
Den teoretiska referensramen beaktar ett flertal faktorer som har betydelse för kvalitetsarbetet, vilka sammanfattas nedan.

Då det finns omständigheter, språk, geografiskt avstånd och kultur som försvårar kommunikationen mellan kund och producent är noggrann *produktspecifikation* mycket viktig. Trots att det rör sig om förhållandevis enkla produkter finns det en mängd felkällor, vilka kan minimeras genom stringent produktspecifikation. Vid *val av producent* kan kunden kvalitetssäkra producenten genom att genomföra en egen utredning eller genom att lita på certifieringar. Vid utformning av arbetet med *kvalitetskontroll* bör faktorer som typ av kontroll, utförande och omfattning beaktas. Demingcirkeln föreslår en metod för *förbättringsarbete* som avser åtgärda tillfälliga och kroniska kvalitetsbrister. Vidare påvisar teorierna vikten av att sträva efter förbättringar av både kvalitet och kvalitetsarbetet.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att kvalitetskontrollen påverkas av övriga moment i den modifierade inköpsmodellen, vilket styrker att studien omfattar även dessa faser. De tre första momenten av inköpsprocessen äger rum innan leverans och har följaktligen förebyggande inverkan på kvalitetskontrollen. Förbättringsarbetet utförs efter leverans och bidrar till att förbättra kvalitetskontrollen under kontraktstiden och korrigerar de tre inledande momenten av

⁷⁰ Höglund et al, 1996

inköpsprocessen vid framtida inköp. I figur 6 sammanfattas teorin och övriga moments inverkan på kvalitetskontroll med hänsyn till om leverans genomförts eller ej tydliggörs.



Figur 6. Egen modell. Sammanfattning av teoretisk referensram och övriga inköpsprocessers inverkan på kvalitetskontrollen med hänsyn till om leverans genomförts eller ej tydliggörs.

4 Resultatredovisning

I det här avsnittet kommer vi att presentera våra respondenter samt redovisa resultatet från våra intervjuer. Svaren kommer att redovisas först i kvantitativ form och sedan övergå i kvalitativ form. Strukturen på resultatredovisningen följer vår frågeguide som vi använt oss av under intervjuerna.

4.1 Beskrivning av respondenter

Nedan beskrivs våra respondenter som vi har delat in i två grupper, respondenter från företag samt expertrespondenter. Företagsintervjuerna innefattar åtta stycken och expertintervjuerna två stycken. I den första gruppen med åtta företagsrespondenter har vi gjort en ytterligare indelning. Fem av de respondenterna benämner vi som kunder⁷¹, och de tre resterande som agenter⁷².

4.2 Beskrivning av respondentgrupp 1, kunder och agenter

4.2.1 Respondent från företag A, inköpschef

Företag A är ett konfektionsföretag, med över 4000 anställda fördelat på 350 butiker och en omsättning på nästan 5000 Mkr. Sortimentet består av dam- barn och babykläder. Inköp görs från 22 länder runt om i världen, däribland Kina. Cirka 60 % av produkterna tillverkas i Asien, resterande tillverkas i Europa. Företagets konkurrensfördel är effektivt varuflöde och starka varumärken.

⁷¹ Se begreppsdefinition s. ii

⁷² Ibid.

4.2.2 Respondent från företag B, vd

Företag B är ett tillverkningsföretag, med 23 anställda samt omsätter cirka 70 Mkr. tillverkar/marknadsför dusch- och badrumsmöbler. De flesta produkter designar företaget själva här i Sverige, men köper även in vissa standard produkter. Företaget gör inköp från bl.a. Italien och Turkiet, men har precis även etablerat kontakt med Kina och väntar nu på sin första leverans. Företagets konkurrensfördel är att de anpassar sig efter kundens önskemål.

4.2.3 Respondent från företag C, vd

Företag C är ett av de ledande i Sverige inom konfektionsbranschen, med 27 anställda och omsätter ca 90 Mkr. Deras sortiment av produkter finns i över 600 butiker i Sverige, ett 50-tal i Norge och ett 30-tal i Finland. Deras inköp sker mestadels från Kina, men det förekommer även från Kroatien, Italien, Bangladesh, Thailand och Indonesien. Företagets konkurrensfördel ligger i priset, och därefter mode och kvalitet. Företaget arbetar direkt med producenter i Europa och Fjärran Östern utan några mellanhänder.

4.2.4 Respondent från företag D, vd

Företag D är ett väskföretag, med 3 anställda och en omsättning på 9 Mkr. Produkterna består utav affärsväskor. Deras inköp sker enbart från Kina. Deras konkurrens fördel ligger i produkternas höga kvalitet och det livsstilsmode produkterna erbjuder.

4.2.5 Respondent från företag E, vd

Företag E är ett konfektionsföretag, med 6 anställda och en omsättning på 29 Mkr. Produkterna består utav sportkläder. Deras inköp sker enbart från Kina, varav de har ett helägt dotterbolag i Beijing där svensk och kinesisk personal arbetar. Deras konkurrensfördel ligger i att de har lång erfarenhet av produktion och av att bedriva affärer i Kina. Företaget agerar dels agent åt nordiska kunder men tillverkar och marknadsför även egna produkter. All kontakt med producenter och utförande av kvalitetskontroll sköts i egen regi.

4.2.6 Respondent från företag F, försäljningschef

Företag F är ett agentföretag, med 20 anställda och en omsättning på 4 miljoner USD. Tjänsterna som företaget erbjuder är att representera sina kunder genom hela inköpskedjan och med att bistå med extra experthjälp vid behov. De största marknaderna för dem är Skandinavien, Canada och Storbritannien.

4.2.7 Respondent från företag G, vd

Företag G är ett konsultföretag. Tjänsterna som företaget erbjuder sina kunder inkluderar; lokalisering av fabriker, produktservice, kvalitetskontroll och rådgivning. Företagets har en bred kundkrets som omfattar vitt skilda produkter t.ex. elektronik och textilier. Deras kundkrets är mestadels stora företag, affärskedjor och producenter.

4.2.8 Respondent från företag H, produktchef

Företag H är ett QC konsultföretag, med 37000 anställda och en omsättning på 17000 Mkr. Tjänsterna som företaget erbjuder inkluderar främst kvalitetskontroll men kan även ge rekommendationer angående fabriker samt finansiella och etiska (barnarbete etc.) kontroller. Tjänsterna kan delas in i tre kategorier; inspektion, test- och certifieringstjänster, vilka de är världsledande inom. Respondenten som vi intervjuat på företaget arbetar med konsumentprodukter såsom kläder, inredning och elektronik.

4.3 Beskrivning av respondentgrupp 2, Experter

4.3.1 Respondent I

Respondent I arbetar på en organisation som bildades 1980. Dess uppgift är bl.a. att delge svenska företagare med relevant information om Kina samt hjälpa dem att etablera sig i Kina

genom att bidra med sina affärskontakter. De erbjuder även rådgivning vid handels- och investeringsfrågor och har i dag drygt 200 svenska företag som medlemmar.

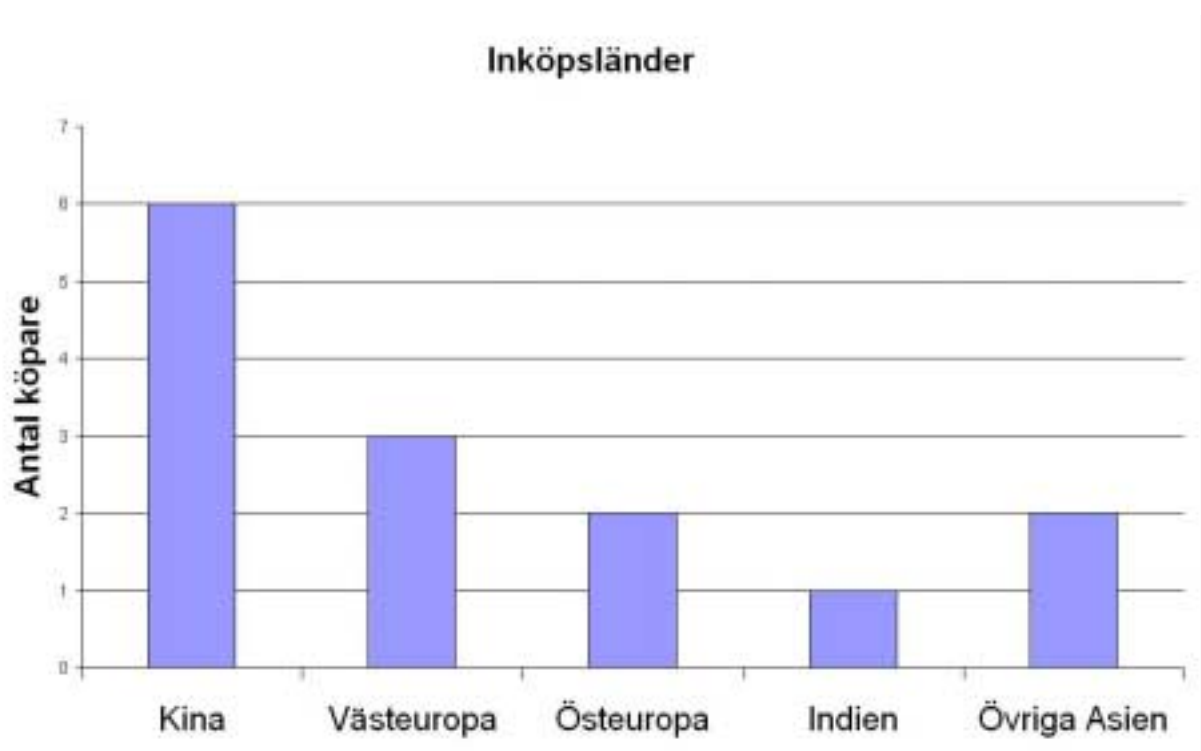
4.3.2 Respondent J

Respondent J är f.d Vd och besitter stor kunskap om inköp i Kina, samt har god kännedom om hur kvalitetskontroller utförs. Respondenten tillhör en tidig generation som reste från Sverige till Kina på 70-talet i handelsresor. Respondenten har handlat med diverse skyddsmaterial, där ibland handskar.

4.4 Kvantitativ redovisning

4.4.1 Inledning

Vi kommer här att redovisa en del av vårt empiriska resultat i kvantitativ form. Resultatet omfattar de intervjuer som genomförts med företag som vi definierat som kund och agent, totalt 6 st. företag. Experter och de 2 företag som enbart sysslar med kvalitetskontroll (QC konsulter) exkluderas i detta avsnitt.

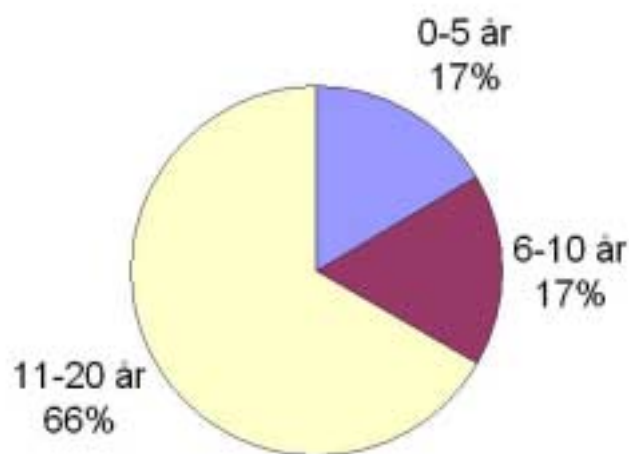


Figur 7. Länder varifrån respondenternas företag gör inköp. Diagrammet omfattar 6 företag. Experter och agenter ingår ej. Storleken på inköpen beaktas ej.

Utöver producenter i Kina så har 50 % av företagen producenter i Västeuropa, se figur 7, vilket kan förklaras av att de aktuella företagen har sin hemvist i Sverige. Östeuropa anses vara en närliggande lågkostnadsregion vars konkurrensfördel är kortare transporttider. En av nackdelarna med Östeuropa är hög kriminalitet, vilket avskräcker mindre företag. De företag som endast gör inköp i Kina är uteslutande mindre företag.

5 av företagen anser att deras främsta konkurrensfördel är pris. Alla respondenter betonar vikten av kvalitet samt att ha en avvägning mellan de tre faktorerna (pris, mode och kvalitet). Förbättringar inom ett område kan genomföras utan att det ger upphov till försämringar inom ett annat.

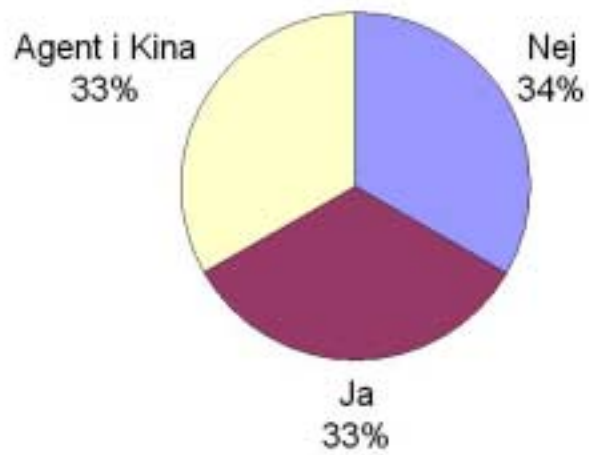
Hur länge inköp gjorts från Kina



Figur 8. Fördelning av antal år som respondenterna (6st.) gjort inköp i Kina.

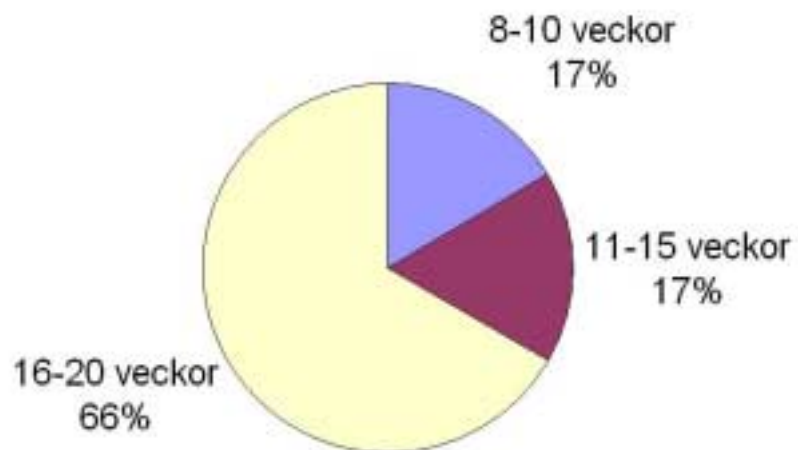
Enligt figur 8 har en majoritet av företagen gjort inköp i Kina under 10-20 år. De företag som har haft Kina som inköpsland utgörs i vår studie av stora företag och mindre företag som haft långa samarbeten med få underleverantörer.

Personal i kina



Figur 9. Antal av respondenterna (6 st. totalt) som har egen personal på plats i Kina. De företag som inte har egen personal i Kina utgörs av små företag medan det är stora företag som svarat ja.

Ledtid



Figur 10. Ledtid från färdig produktspecifikation till produkten levereras till kund.

Antal veckor från färdig produktspecifikation tills produkten levereras i Sverige. Ett av företagen uppger att det tar 1 månad att välja material, 1 månad för produktion och 1 månad för transport men att det oftast uppstår någon typ av problem vilket resulterar i att ledtiden blir 4 månader.

Sammanfattningsvis beskriver diagrammen vissa likheter mellan respondenterna, ledtiden är generellt sett 15-20 veckor oberoende storlek på kund företaget. Vi ser att mindre företag enbart köper in i Kina, medan större företag även gör inköp i andra regioner.

4.5 Kvalitativ resultatredovisning

4.5.1 Inledning

Resultatredovisningen fortsätter här i kvalitativ form och baseras på samma struktur som frågeguiderna. Vi har kategoriserat frågorna och sammanfattar samtliga respondenters svar under respektive kategori. Här gör vi ett val att inte referera de citat som nämns, det motiverar vi med att respondenterna är anonyma och att det snarare är intressant vilken typ av företag som citeras än vilket. Citaten i redovisningen kommer från enskilda respondenter och är av den karaktär att de representerar en genomgående åsikt hos alla respondenter.

4.5.2 Produktion i Kina jämfört med andra lågkostnadsländer

Majoriteten av respondenterna anger pris som den största anledningen till produktion i Kina jämfört med andra länder. En kundrespondent menade att produktionskostnaderna i Sverige blev för höga och att de inte kunde bibehålla sin konkurrenskraft. Genom att förlägga produktionen till Kina uppnåddes lägre produktionskostnader. Respondenten hade affärskontakter med positiva erfarenheter av produktion i Kina vilket bidrog till att respondentens företag valde Kina.

Vidare anges även tillgången till råvaror och underleverantörer som en starkt bidragande orsak till Kinas styrka som producentland. Med det menas att det finns tillgång till många komponenter

och olika material i Kina vilket minskar ledtiden då de kinesiska producenterna inte behöver förlita sig på importerade produkter. Motsatt förhållande anges råda i t.ex. Bangladesh där stor del av råvarorna måste importeras.

4.5.3 Kommunikation

Brister som framkommit i flera av intervjuerna är att mindre detaljer på produkterna kan variera i en leverans. Denna brist beror enligt flera på undermåliga kravspecifikationer och problem med kommunikation. En av kundrespondenterna som köper in exklusiva produkter menade att det kan vara svårt för kineserna att förstå vad som betraktas som exklusivt av svenska konsumenter. Han hade till exempel haft problem att förklara för producenten hur en liten avvikelse i färgnyans påverkade försäljningspriset. Han avslutade resonemanget med att säga:

”Inte förrän nu efter 26 års samarbete med samma producent har vi nått den relation där vi förstår varandra riktigt bra.”

En annan kundrespondent som har 22 års erfarenhet av inköp i Kina menade att problemet ofta låg hos människan bakom maskinen. Han påpekade att personalomsättningen var hög i en talrik personal. Med det menade han att det kunde vara ett problem att nå ut med budskap till ny personal vilket ledde till att samma brist upprepades när personalen omsattes, på så sätt blev det svårt att förebygga brister. Ett liknande problem som framkom var att vissa produkter tillverkas av personal som arbetar från hemmet, vilket ofta betyder landsbygd. Dels är det omöjligt att kontrollera dessa arbetare men här såg en kundrespondent även vissa etiska problem.

”Arbetsmiljö och barnarbete är i dessa fall mycket svårt, om inte omöjligt, att kontrollera.”

De agenter vi intervjuat talar alla kinesiska eller har egen kinesisk personal som utför kontrollen vilket de framhäver som väldigt viktigt. En av de kundrespondenter som använder sig av en agent pekar på problemet att kommunicera från Sverige via E-post med sin producent,

”Vi får ofta vid problem härleda vem som sagt vad och vad som lovats via ett antal E-mail innan vi kan komma fram till en lösning”

4.5.4 Produktspecifikation

Samarbetet med producenterna ansågs vara viktigt för majoriteten av respondenterna, dock hade endast en respondent samarbete med sin producent vid produktutveckling. Design och utformning, av de produkter som skall tillverkas, sker i Sverige. Skisser och/eller prototyper sänds sedan till producenten, alternativt reser en representant från Sverige och lägger ordern på plats. Kommunikationsproblem är ett vanligt förekommande problem enligt merparten av respondenterna, en av lösningarna som föreslogs på det problemet var att konsekvent översätta allt till kinesiska. Enligt en agent som finns på plats i Kina kunde de ha stora problem att kommunicera mindre komplicerade detaljer såsom mått på en mycket enkel produkt.

”Jag kan maila, faxa och ringa in att måttet skall vara 25cm, när jag sen får tillbaka ett prov en vecka senare är det 28cm. Inte förrän jag åker ut till fabriken och visar skillnaden verkar jag nå fram med mitt önskemål.”

4.5.5 Val av producent

När svenska företag börjar att köpa in från Kina väljer de flesta att starta med en producent och utvidgar sedan antalet producenter allteftersom antalet order ökar och kontaktnätet expanderar.

En av våra kundrespondenter som har lång erfarenhet av inköp i Kina anlitar idag ett 20-tal producenter i Kina. De har ett långsiktigt samarbete med dessa men utgår alltid efter pris och kvalitet på provorder för att bestämma vilken av de 20 som skall få en viss order. Dock anlitas oftast en och samma producent när respondenten visste att en specifik producent var duktig på en viss produkt.

Sätten att hitta och selektera producenter varierar beroende på om företaget finns på plats eller ej. De företag som har representanter på plats anger att de ständigt letar nya producenter genom att bl.a. besöka olika mässor. En respondent angav att de i snitt besökte 2 mässor per månad och att det innebar en hel del resande. Men samtidigt hävdar respondenten att det är en kostnad som betalar sig snabbt genom den ökade kontaktbasen med producenter. Ett flertal respondenter nämnde att de ofta letade efter specifika produktkunskaper hos sina producenter. Men samtidigt ville de även försöka få en känsla för hur producenterna agerade. I stort sett samtliga respondenter menade dock att det viktigaste var att etablera en första kontakt med en eventuell ny producent.

För det företag som är baserade i Sverige och saknar personal i Kina var förfarandet annorlunda, men bygger på samma grundprincip. De reser med jämna mellanrum till Kina och besöker mässor eller företag de etablerat kontakt med på annat sätt. En kundrespondent angav att det dock kunde vara problematiskt att åka till en mässa i Kina utan en detaljerad planering. Utbudet på mässorna är ofta mycket stora och de kunde uppleva att det var svårt att orientera sig bland alla utställare. De nämnde även det massiva arbetet att sortera alla kontakter vid hemkomst till Sverige för att göra en första selektering.

Avslutningsvis angav respondenterna att prover skall produceras i fabriken, utifrån vilka kompetens och kvalitet kan bedömas. Många av våra respondenter har påpekat att ett även om ett varuprov är korrekt betyder inte det att den verkliga produktionen blir 100 procent korrekt.

4.5.6 Kontrakt

Ingen av våra respondenter uppgav att de hamnat i rättslig tvist med en kinesisk producent. Några påpekade att det vore en hopplös situation och förmodligen skulle kosta mer än vad det var värt. Samtliga som upplevt kvalitetsbrister vilka genererat kostnader för kunden använde sig av krediteringar på framtida order för att få kompensation.

Vid betalning Som en del av ett kontrakt ett s.k. ”*Letter of credit*” (betalningshandling, orderhandling) en viktig handling. Det anger bl.a. orderns värde, betalnings sätt, betalningsdag, köpare och säljare. Majoriteten av våra respondenter använder sig av detta dokument vilket ofta även är ett krav från den kinesiska producenten.

4.5.7 Kvalitetskontroll

Kostnad

Endast tre av våra kundrespondenter angav vad deras kvalitetskontroller kostade. De angav 3-5 procent på inköpsvärdet. Då inräknades kontroller i fabrik och andra direkt knutna kostnader. Några av de övriga respondenterna visste inte vad det kostade eller ville inte svara på det. Att anlita en agent för att inspektera en leverans kostar från USD100/tim exklusive resekostnader. Flera är dock överens om att den totala kostnaden för kvalitetskontroll är låg i relation till de brister som undviks och de oförutsedda kostnader som elimineras.

En kundrespondent såg inget problem med sin kvalitetskontrollskostnad:

”Oftast blir vår slutliga kvalitetskontrollskostnad lägre än totalkostnaden för kvalitetsbrister”

Utförande

Av de kundrespondenter som har egen personal på plats eller som anlitar en lokal agent genomför samtliga kvalitetskontroller på plats i fabrikena. Några nämner att det är en fördel att ha egen personal som genomför kontrollen då de har bäst kunskap om sina egna produkter.

”Det är lätt hänt att en utomstående missar små detaljer och endast ser till mått eller material som angivits av oss, när vår egen personal åker ut har de en helt annan känsla för produkten.”

Att genomföra kvalitetskontroll bygger på en djupare förståelse för produkten och det kan vara svårt att kommunicera den till utomstående. En kundrespondent förklarade att om de skall kunna

använda sig effektivt av agenter måste en mycket detaljerad och specifik kontrollista arbetas fram och följas av agenten.

”Vi har provat externa konsulter men det finns en risk att de arbetar som robotar, därför har vi idag egna anställda kontrollanter.”

De agenter vi intervjuat är av en annan åsikt, de hänvisar till den erfarenhet de besitter och kan på så sätt lokalisera fel mer effektivt.

”Vi arbetar ofta med samma fabriker och vet vad de är bra och dåliga på, samt att de känner oss och relationen är viktigt i sammanhanget.”

Våra respondenter har alla liknande sätt att genomföra sina kvalitetskontroller på. Det som skiljer sig är beroende på vilken typ av produkt det är som skall kontrolleras. De som arbetar med textilier mäter till exempel tygets täthet, färgavvikelse, sömsmån etc. etc. En agent nämnde att olika företag har olika krav på hur mycket t.ex. en T-shirt får vrida sig efter x antal tvättar.

”Vi har en person anställd som bl.a. arbetar med att standardisera hur man skall tvätta plaggen vid kvalitetskontrollen.”

I övrigt är det en regel att göra tester på slumpvis utvalda prover, dessa stickkontroller anges vara en bra metod för att hitta generella fel i en leverans. Ett exempel som angavs på statistisk mätmetod är AQL⁷³. Enligt våra agentrespondenter är den vanligaste typen av kvalitetskontroll den som förekommer efter färdig produktion.

Endast en av våra kundrespondenter svarade att de använde sig av en standardiserad kontrollmodell, de använde AQL (nivå 4 och 6.5). Övriga hade ett egenutvecklat system som baseras på erfarenhet och begångna misstag. En vanlig åsikt är att produktspecifikationen skall vara så detaljerad att den kan användas som ett underlag i kvalitetskontrollen. Där finns alla mått, färgnummer, antal och andra viktiga detaljer angivna kring produkterna.

⁷³ Se begreppsdefinition s. ii samt bilaga 1.

En agent nämnde att de saknade ett dokumenterat kontrollsystem men att samtliga projekt innehöll ungefär samma moment. En annan agent angav AQL som sitt standard verktyg för kvalitetskontroll. De menade att den är en bra standard som är internationellt vedertagen och enkel att följa. Vidare gav de exempel på kunder som anlitat dem för kvalitetskontroll innan skeppning, genom att definiera AQL nivå har de vid ett flertal tillfällen stoppat hela leveranser. Slutligen hävdar de att genom att använda sig av en statistisk modell blir det enklare även för deras kunder att kvalitetssäkra sina produkter.

En intressant punkt som nämndes av en agent var att svenska företag är betydligt noggrannare med att kontrollera barnarbete och miljöpåverkan i produktion än t.ex. danska företag. Det framkom att svenska företag har en mycket låg toleransnivå inför dessa aspekter.

Några angav att de fäste vikt vid ISO certifieringar men flera sa även att de inte litade på kinesisk ISO certifiering. ISO angavs inte som en kvalitetskontrollmodell utan snarare som ett bevis på att företaget arbetar enligt en viss standard.

Två kundresponenter angav att de inte gjorde någon direkt kvalitetskontroll, förutom provorder och kontroll vid ankomst av varorna. Den ena respondenten har mycket lång erfarenhet av inköp i Kina och uppgav att de inte direkt hade några kvalitetsproblem och var nöjda med resultatet. Vidare ansåg de att det handlade om sunt förnuft och att vara noggrann på de prover som skickas fram och tillbaka. Vid de tillfällen respondenten anlitat agenter har de ej varit nöjda med resultatet. Den andra kundresponenten som inte genomför några kvalitetskontroller på plats i Kina har nyligen lagt sin första order i Kina.

Kvalitetsbrist

På frågan vilken den vanligaste kvalitetsbristen var angavs ingen generell brist. Dels beror det på vilken typ av produkt de tillverkar men det beror även på huruvida det är en ny eller äldre serieprodukt. När en produkt skall tillverkas för första gången kan bristerna skilja sig åt mer än vid produktion av en äldre serie produkt. Brister på äldre serieprodukter som tillverkats ett flertal

gånger tidigare beror mer på tillfälligheter som t.ex. brist i råvaran, maskinella fel eller mänskliga faktorer. Avvikelser i produktionen, såsom färg, volym eller material, är dock ett vanligt förekommande problem relaterat till kvalitetsbrist, enligt en av respondenterna. Den enda återkommande brist som mer än en respondent angav var oljefläckar på produkterna, vilket de menade borde ha upptäckts vid den interna kvalitetskontrollen. De flesta var ense om att det beror på motivationsbrist eller ren okunskap hos personalen, och endast kan motverkas genom en god kommunikation mellan parterna.

Några respondenter påpekade vikten av en slutinspektion där de tittade på tags (etiketter) och packning i kartongerna. Här återkom ofta brister vilket enligt en agent till och med kunde vara så illa att kartongerna var olika stora trots angivna mått, vilket kunde leda till att totalvolymen inte stämde. Vad dessa problem berodde på angav inte respondenten.

När kvalitetsbrist uppstått fann vi likartade sätt att hantera det på bland våra respondenter. Det vanligaste sättet var reklamation, vilket sker genom E-mail eller per telefon, när reklamationen godkänts av producenten krediteras följande order. Dels angavs det vara en smidig lösning men framför allt är det mycket svårt att föra ut pengar ur Kina. En kundrespondent kommenterade det med:

”Det är ett kommunistiskt land och vi får helt enkelt acceptera spelreglerna där”

Då kvalitetsbrist uppstått i form av förseningar av leveransen angav flertalet av respondenterna att de fick transportera produkterna med flyg, för att undvika att deras kunder skulle bli drabbade. Vem som stod för den kostnaden framgick inte.

”Lågstudsproduktion i fjärran länder får inte påverka kundservicen”

4.5.8 Förbättringsarbete

Från intervjuerna visas också en stark tendens till att svenska företag helst önskar etablera långvariga kontakter med sina producenter. En långvarig relation leder till att kunden lär känna fabriken kapacitet och möjligheter vid produktion menar en respondent. I samma andemening lär producenterna känna sina kunder och på så sätt uppstår en bättre kommunikation. Det var alla rörande överens om. En annan kundrespondent förklarar långa relationer med att det ger en bild av fabrikenas kostnadsläge och deras förmåga att uppnå kvalitet. Ett nära samarbete med producenterna är ett måste, anser de flesta tillfrågade, då en nära relation leder till färre missförstånd.

Förutom kvalitetskontrollen är en mycket viktig effekt som agenterna bidrar med är det successiva förbättringsarbete som uppstår hos producenten när de närvarar. En av agentrespondenterna medger att efter att de genomfört ett antal kontroller åt en viss kund hos en viss producent minskar behovet av deras närvaro. Det beror till stor del på agentens erfarna personal som utför kontrollerna. De har ofta lång erfarenhet inom ett specifikt produktområde och kan ge rekommendationer till producenten vilket bygger bort onödiga fel i produktionen. Agenterna talar kinesiska och kan kommunicera med producenten på ett annat sätt än de svenska kunderna kan. Liknande argument har nämnts av en annan kundrespondent som upplevt minskning av kvalitetsbrister sedan de påtalat för sin producent att kontroll kommer att genomföras av en agent.

4.5.9 Problem eller möjlighet

Att handla med ett fjärran land kan vara avskräckande p.g.a. avstånd, språkliga och kulturella skillnader etc. Våra respondenter ser det dock inte som problem som överväger fördelarna. Snarare är alla överens om att möjligheterna är betydligt större än problemen. Pris anges som en av de största fördelarna men även tillgången till komponenter och stordriftsfördelar. En kundrespondent svarade ”*ABSOLUT!*” på frågan om priset övervägde kommunikationsproblem och kvalitetsbrister. En annan respondent hävdade att kvaliteten inte är sämre i Kina än någon

annanstans, det beror snarare på enskilda producenter enligt henne. Ett problem som uppstår enligt ett flertal respondenter är risken för piratkopiering i Kina. Flertalet av respondenterna väljer att inte patentskydda sina produkter i Kina då de rättsliga processerna kan vara mycket komplicerade att lösa.

Vid produktion i Kina är det viktigt att ha ett lager enligt vissa respondenter, då kinesiska producenters tidsangivelser sällan stämmer. Andra hävdar dock att det är mer gynnsamt att ha ett litet lager vilket reducerar kapitalbindningen och istället ta kostnaden när den uppstår.

4.6 Sammanfattning av expertintervjuer

Experterna var rörande ense om att en av nycklarna till framgång i Kina är relationsbyggnad med kineser. De menade att det i princip var omöjligt att försöka genomföra affärer med kineser utan att skapa en god relation med dem först. Långa relationer ansågs vara att föredra framför tillfälliga kontakter med en mängd producenter. Samtidigt poängterade de att en god relation, mellan producent och kund, kan gagna båda parter och stärka deras ställning gentemot varandra. I samma anda anses styrkeförhållandet vara viktigt. De påpekade att det kunde vara viktigt att kundens behov och producentens kapacitet borde ligga på samma nivå. Med andra ord skall en liten kund inte i första hand välja en producent med mycket stor kapacitet och med mycket stora kunder.

Vidare betonade experterna vikten av representation på plats i Kina. De föreslog även att någon form av tolkfunktion bör knytas till företaget, med det ansåg de att det är ytterst viktigt att kommunicera på kinesiska istället för enbart på engelska.

På frågan om vikten av certifieringar i Kina ansåg experterna sammantaget att de var av underordnad betydelse. Certifieringar såsom ISO förekommer ofta men det är viktigt att undersöka på vilket sätt de uppkommit. En expert menade att ISO certifieringars existens inte skall ha någon inverkan på planering och organisering av kvalitetskontrollen. Det har förekommit

att ISO diplom och plaketter förfalskats vilket bör kontrolleras. Det bör även kontrolleras att produktionen verkligen kommer att ske i den fabrik som uppvisas av producenten.

5 Analys

I detta kapitel analyseras den framtagna empirin med den ovan beskrivna teorin. Analysen struktureras utefter en matris som beaktar teorins inköpsprocesser relaterat till inköpsstrategier.

5.1 Inledning

Analysen tar sin utgångspunkt i modellen som presenteras i figur 11. Modellen baseras på momenten i inköpsprocessen, vilka presenterades i teoriavsnittet, samt respondenternas strategi.

Respondenterna företräder företag av varierande storlek och med olika inköpsstrategier. Respondenterna har indelats i tre grupper. Två grupper representerar företag som gör inköp i Kina och en grupp representerar agenter. Först framställs vilka typer av företag som hamnar i respektive grupp, vilket baseras på företagets inköpsstrategi. Därefter analyseras de olika momenten av inköpsprocessen följt av ett avsnitt som behandlar kommunikation. Kapitlet avslutas med analys av de enskilda respondentgruppernas förutsättningar.

| <u>Inköpsprocess</u> | | Produkt specifikation | Val av producent | Kontrakt | Kvalitetskontroll | Förbättringsarbete |
|----------------------|-------------------------------------|-----------------------|------------------|----------|-------------------|--------------------|
| Inköpsstrategi | 1. Svenskt företag gör allt själv | X | X | X | X | X |
| | 2 Svenskt företag som anlitar agent | X | X | X | X | X |
| Agent i Kina | | X | X | X | X | X |

Figur 11. Analysmodell som är utgångspunkt för analyskapitlet. Alla moment av inköpsprocessen är relevanta för de respondentgrupperna och är därför markerade med kryss.

Beskrivning av inköpstrategi:

Inköpsstrategi 1

Företag som utför hela inköpsprocessen på egen hand och har direkt kontakt med producenten. De har i regel personal och kontor i Kina, alternativt gör de ett flertal resor per år. Design och produktutveckling sker i Sverige och diskuteras därefter med potentiella producenter. Kvalitetskontroll utförs av företagets egen personal. I denna grupp återfinns främst klädkedjor och grossister som har lång erfarenhet av att göra inköp i Kina och andra lågkostnadsländer. De köper in stora kvantiteter och har vanligtvis placerat personal i Kina.

Inköpsstrategi 2

Företag som gör inköp i Kina och tar hjälp av agenter. Agenterna hjälper till med val av producent, pris- och kontraktsförhandling, kvalitetskontroll, och logistik. Agenten agerar som en hjälpsande hand i kommunikationen mellan producent och kunden. Företagen utnyttjar agenterna i

olika utsträckning beroende på interna resurser och tidigare erfarenhet. Företag som enbart använder agenter för kvalitetskontroll har oftast tidigare erfarenhet och väl etablerade samarbeten med producenter, men det vill att varorna kontrolleras i Kina. Det är inte ovanligt att kunden emellanåt besöker Kina. I denna grupp återfinns främst mindre företag och företag med kort eller ingen erfarenhet av inköp i Kina.

Agent / QC Konsult

Agenterna i Kina är i denna studie uteslutande av skandinaviskt påbrå eller är anslutna till större internationella organisationer. Agenten erbjuder hjälp med val av producent, pris- och kontraktsförhandling, kvalitetskontroll, och logistik. Agenter som är specialiserade på kvalitetskontroll arbetar efter kundens produktspecifikation och ser till att kundens krav tillfredsställs. Agenten kan utföra kontroller under olika skeden av produktionen. Agenterna tar ut en ersättning som antingen är baserad på tidsåtgång eller procent av ordervärde.

5.2 Produktspecifikation

Produktspecifikationen är enligt Bergman ett kritiskt moment som har avgörande betydelse för inköpsprocessen, vilket stämmer överens med respondenternas åsikt.⁷⁴ Enligt agenterna vi intervjuat är en korrekt orderspecifikation ovärderlig och vår uppfattning, oavsett inköpsstrategi, är att de som lagt ned ordentligt med resurser på att skapa en god produktspecifikation undviker många problem. En entydig produktspecifikation gör att producenten inte behöver göra antagande om produktens egenskaper och därmed minskar risken för att den producerade produkten skiljer sig från kundens specifikation. Det bästa sättet att uppnå entydighet är att bifoga en prototyp av varan.

Vår uppfattning utifrån det empiriska resultatet är att en produktspecifikation för textilprodukter åtminstone bör innehålla följande parametrar:

⁷⁴ Bergman, 1991

1 Artikelbeskrivning

a Färg enligt standardiserad färgkod

b Material

c Storlek

2 Acceptansnivå för kvalitetsbrister uttryckt i enligt standard såsom AQL eller procent.

3 Prototyp

4 Säkerhetskrav, varorna ska uppfylla lagstadgade gränsvärden samt av svenska myndigheter utfärdade bestämmelser och rekommendationer avseende säkerhet.

5 Standards t.ex. CE-märkning

6 Produktionsvolym

Parameter 4-6 är av stor vikt vid val av producent, enligt respondenterna.

5.3 Val av producent

Enligt van Weele kan kvalitetssäkring av producenten vara ett problem vid val av producent.⁷⁵ Denna teori kan styrkas genom empirin där det påpekas att kvalitetsbrister ofta upptäcks vid slutkontrollen. Respondenterna menar därmed att man måste vara noggrann vid bedömningen av producentens kompetens och kvalitet. Kvalitetssäkringen av producent kan därmed ses som ett kritiskt skede och rätt utförd kan den eliminera kvalitetsbrister i slutprodukten.

I empirin framgår relationen med producenten som framgångsrik när samarbeten bygger på långsiktiga relationer. Man bör dock tänka på att om ett långsiktigt samarbete avbryts går de

⁷⁵ van Weele, 2002

förbättringar som uppnåtts till spillo och nya resurser krävs vid etablering av nya samarbetspartners.

Enligt empirin har agenter och företag med egen personal i Kina har ofta ett betydande nätverk vilket resulterar i snabb och effektiv sourcing. Genom sitt nätverk och/eller egna erfarenheter kan de utvärdera producenterna och skärskåda deras löften. Vidare har de även enligt empirin bättre tillgänglighet till mässor och branschorganisationer vilka kan uppåda en uppsjö av producenter.

Potentiella producenters kunskap, erfarenhet och möjlighet att producera måste undersökas genom kvalitetssäkring enligt Juran.⁷⁶ Om producenten har kunskap och erfarenhet av den aktuella produkten anser vi att det borgar för högre kvalitetsnivå. En intressant aspekt är att ingen av respondenterna har fått nekande svar då de tillfrågat potentiella producenter om deras kapacitet att producera en viss produkt. Det förekommer att producenter som får förfrågan om en viss vara, vilken de egentligen inte tillverkar, åtar sig ordern. Därefter köper producenten in varan från annan producent. Förfarandet fördyrar processen och är grogrund för kvalitetsbrister.

Vid val av producent bör styrkeförhållandet mellan parterna beaktas. Mindre företag bör inte inleda samarbete med producenter som har betydligt viktigare kunder. Anledningarna är att det mindre företaget kommer i dålig förhandlingsposition samt att det större kundföretaget kan dra sig ur samarbetet utan märkbara konsekvenser. En producent är således mindre attraktiv för en kund om merparten av dess produktion levereras till en större kund, eller om flertalet av producentens kunder är större än det företag som söker producent. En aspekt som måste vägas in i vid valet av leverantör är huruvida den större kunden arbetar aktivt med att förbättra producentens kvalitet. Om så är fallet leder den större kundens insatser till att producentens kvalitetsnivå förbättras, vilket även kommer den mindre kunden till gagn.

Enligt Bergman har företag med kvalitetscertifieringar ett tillförlitligt kvalitetssystem.⁷⁷ I empirin framkommer det dock att den typ av certifieringar som beskrivs i teorin inte är tillförlitliga vid inköp i Kina. Därför krävs det att producenten utvärderas av någon vars incitament är beroende

⁷⁶ Juran, 1988

⁷⁷ Bergman & Klefsjö, 1991

av hur framgångsrikt inköpet blir för kunden. Vid kvalitetssäkring av en producent bör enligt vår mening därför följande punkter undersökas:

- Kvalitetscertifieringar
- Referenser
- Producentens ekonomi
- Maskinpark
- Miljö
- Arbetsförhållanden
- Barnarbete (etiska aspekter)

5.4 Kontrakt

Kontrakt är juridiskt komplexa och vi avstår från juridiska teknikaliteter. Vi har dock fått uppfattningen att faktorerna nedan är av speciell betydelse vid upprättande av kontrakt.

Betalningsvillkor

Speciellt vid nyetablerade samarbeten och engångsinköp ska full betalning inte komma producenten till handa förrän varorna inspekterats. Producenterna begär dock ofta kapital för anskaffning av råvaror, vilket är normalt förfarande. Vid samarbeten där relationerna är goda och det finns ömsesidigt intresse i långsiktighet har betalningsvillkoren mindre betydelse.

Kvalitetskontroll

Om det står i kontraktet att kvalitetskontroll kommer att genomföras är producenten medveten om att varor med kvalitetsbrist kan komma att upptäckas innan betalning erhållits. Producenten skärper då den interna kontrollen och kontraktet får då en förebyggande effekt.

Immaterialrätt

Det finns ingen anledning att involvera juridisk expertis förutom då produkterna i fråga skyddas av eller kan tänkas inkräkta på patent.

Övrigt

Miljö, arbetsförhållanden och barnarbete är lämpliga att skriva in i kontrakt. De är kostsamma och komplicerade att kontrollera, men det ger producenten en indikation om kundens önskemål.

5.5 Kvalitetskontroll

Enligt teorin kan kvalitetskontroll utföras under tre olika skeden av inköpsprocessen, vilka benämns mottagningskontroll⁷⁸, styrande kontroll⁷⁹ och slutkontroll⁸⁰. Det empiriska resultatet anger att nyetablerade samarbeten kräver noggrann kvalitetskontroll och att kontroll bör genomföras vid alla tre skeden. Omfattande kvalitetsarbete i början av ett samarbete leder till att producenten får bättre förståelse för kundens preferenser. Vidare kan en situation där producenten använt betydande resurser för tillverkning av produkter som inte motsvarar kundens önskemål undvikas, vilket innebär att relationen mellan kund och producent inte ansträngs och därmed är förutsättningar för ett långsiktigt samarbete bättre. I intervjuerna framkom även att kontrollarbetet successivt kan minskas när samarbetet fortskrider. Först bör den styrande kontrollen avslutas och därefter mottagningskontrollen. Vår uppfattning är att kvalitetskontrollen bör minskas om samarbetet fortskrider, men att slutkontrollen inte kan elimineras.

Enligt Jönsson⁸¹ bör okulär-, funktions- och mätningsskontroll utföras vid varje kvalitetskontroll. Det empiriska resultatet anger att personen som utför kvalitetskontrollen bör ha god kännedom om varorna som inspekteras. Produkterna bör utsättas för normalt slitage, såsom tvätt, och därefter inspekteras ytterligare en gång. Vidare måste kontroll som garanterar att produkterna uppfyller ställda säkerhetskrav, som t.ex. kemiska gränsvärden, utföras. Eftersom produkterna säljs vidare till konsumenter anser vi att kvalitetskontrollen endast bör underkänna produkter vilka har felaktigheter som uppfattas av eller kan skada konsumenten.

⁷⁸ Sandholm, 2001

⁷⁹ Jönsson, 1993

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Jönsson, 1993

AQL är en vedertagen kvalitetsnivå vilken berörs i teorin och förklaras i bilaga 1. Det empiriska resultatet antyder att den i produktspecifikationen nämnda kvalitetsnivå bör kontrolleras och att antalet produkter som kontrolleras således beror på partiets storlek. Vår uppfattning är att AQL är en användbar standard som förenklar fastläggande av kvalitetsnivå.

Vid intervjuerna har det framkommit att om kvaliteten är undermålig måste kunden vidtaga åtgärder omedelbart. Beroende på om relationen mellan kund och producent är kort- eller långsiktig samt huruvida betalningen kommit producenten tillhanda uppstår fyra scenarion, vilka åskådliggörs i figur 12. Scenarierna förutsätter att kvalitetsbristerna upptäcks senast vid slutkontrollen.

| Betalningsstatus \ Ordertyp | Betalning ej utförd | Betalning utförd |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Engångsorder | Reklamera Stoppa betalning Kräv nya varor <i>Kundens förhandlingsstyrka:</i> Låg | Reklamera Kräv återbetalning <i>Kundens förhandlingsstyrka:</i> Mycket låg |
| Långsiktigt samarbete | Reklamera Stoppa betalning Kräv nya varor eller rabatt på kommande order. <i>Kundens förhandlingsstyrka:</i> Mycket hög | Reklamera Kräv rabatt på kommande order <i>Kundens förhandlingsstyrka:</i> Hög |

Figur 12. Kvalitetsbristhantering. Förslag på åtgärder samt precisering av kundens förhandlingsstyrka.

Om produkterna är felaktiga och producenten inte har möjlighet att tillhandahålla nya produkter inom rimlig tid, vilket är problem speciellt för säsons och mode produkter, blir situationen problematisk. Kundens förhandlingsstyrka avgör utfallet.

5.6 Förbättringsarbete

Jurans trilogimodell påstår att kvalitetsarbetet kan effektiviseras genom ständiga förbättringar.⁸² Denna teori styrks av Demings teori, demingcirkeln, som också hävdar att förbättringsarbete är viktigt för kvalitetsarbetet, vilket leder till att kvalitetsbrister förebyggs och förhindras.⁸³ En intressant aspekt här är att de intervjuade företagen inte genomför något strukturerat förbättringsarbete för att minska kvalitetsbristkostnader och effektivisera kontrollarbetet. Orsaken till detta är enligt respondenterna att det ofta är ett resultat av sunt förnuft och rationellt tänkande och innebär vanligen effektivisering av kvalitetskontrollarbetet. En trolig anledning till att företagen inte vill använda resurser för att förbättra en producent hävdar vi är osäkerheten om kostnaden motsvarar besparingen. Samt att företagen inte är helt övertygade om att producenten kommer anlitas under längre tidsperiod.

5.7 Kommunikation

Kommunikation är av en viktig aspekt relaterat till kvalitet, då kvalitetsbrister enligt Bergman et al, kan uppstå p.g.a. kommunikationsbrist.⁸⁴ Kommunikationsbrist ses även av Söderqvist som ett kroniskt problem och som en av de mest kostsamma kvalitetsbristerna på långsikt vilket kräver förbättringsarbete.⁸⁵ Även respondenterna betonar viken av kommunikation mellan kund och producent, varav entydig och enkel kommunikation är ytterst viktig. Ofta översätts informationen och vidarebefordras mellan aktörer, vilket kan resultera i att informationen förvanskas. Information bör därmed enligt vår mening skickas direkt till den person som är berörd. Exempelvis skicka information angående produktionsbrister direkt till produktionschefen i fabriken. Om information även kan delges på kinesiska reduceras risken för missuppfattningar betydligt.

⁸² *Juran, 1988*

⁸³ *Höglund et al, 1996*

⁸⁴ *Bergman et al, 1991*

⁸⁵ *Söderqvist, 1998*

I empirin betonas också vikten av att all skriftlig kommunikation mellan kund och producent arkiveras. Då det vid eventuella kvalitetsbrister är viktigt att kommunikationen finns dokumenterad, gärna kompletterad med foton. Foton är användbart både för att visa hur varorna skall se ut samt bevisa eventuella olikheter och kvalitetsbrister.

6 Slutsats

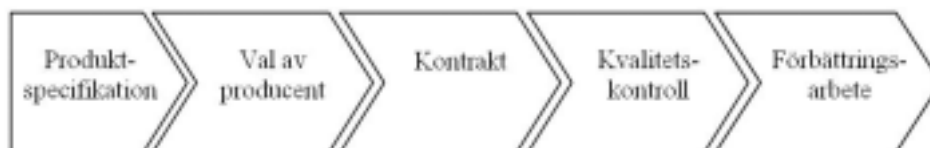
I detta kapitel presenteras det resultat vi kommit fram till med analysen som underlag. Slutsatserna delas in i ett teoretiskt och ett praktiskt bidrag. Avslutningsvis i kapitlet ger vi förslag på fortsatta studier.

6.1 Slutsatser

I denna studie har vi fokuserat på vilka alternativ som finns tillgängliga och vad man bör vara uppmärksam på vid kvalitetskontroll vid inköp i Kina.

6.1.1 Teoretiskt bidrag

Det teoretiska bidraget bygger på de befintliga teorierna i den teoretiska referensramen. Beroende på vilken strategi ett företag väljer, menar vi att de fem momenten i vår modifierade inköpsmodell bör behandlas med varierande tyngdpunkt.



Figur 13. Anpassad inköpsmodell vid inköp i Kina.

Produktspecifikation

I teorin framgår det att problem senare i inköpsprocessen kan undvikas genom en noggrann och entydig produktspecifikation.⁸⁶ Denna teori styrks i empirin, eftersom problemet med att göra

⁸⁶ Bergman, 1991

inköp i Kina till stor del ligger i kommunikationsbrist och kinesernas bristande förståelse för företagens önskemål. Stor vikt bör därför läggas vid det första momentet, produktspecifikation.

Val av producent

De vanligast förekommande problemen vid val av producent är enligt teorin kvalitetssäkring.⁸⁷ Detta stöds inte av det som framkommit i empirin, då många kunder väljer att utvärdera sina leverantörer först under eller efter produktionen i samband med kvalitetskontrollen. Vi anser dock att val av producent bör prioriteras enligt teorin.

Kvalitetskontroll

Det tredje momentet kvalitetskontroll är enligt van Weele⁸⁸ ett kritiskt moment, då det delvis utvärderar produktionen samt identifierar felkällor. I empirin framkommer också viktigheten av detta moment.

Förbättringsarbete

Arbetet som sker efter att produktionen är färdig menar teorin är viktig för effektivisering av inköpsprocessen och kvalitetskontrollarbetet. Detta klargörs tydligt i förbättringsmodellerna; Jurans trilogimodell och demingcirkeln. I empirin framgår det som tas upp i modellerna samt att förbättringsarbete i företag ofta blir mer effektivt, desto mer erfarenhet dem får.

6.1.2 Praktiskt bidrag

- För att uppnå framgångsrikt inköp i Kina krävs att produkten specificeras noggrant. Vi rekommenderar en detaljerad entydig produktspecifikation, översatt till kinesiska samt att producenten tillverkar en prototyp baserad på specifikationen innan tillverkning påbörjas.

⁸⁷ Juran, 1988

⁸⁸ van Weele, 2002

- Val av producent är ett kritiskt moment då framgångsrika samarbeten bygger på ömsesidig intention om långsiktigt samarbete. Producenten bör utvärderas noggrant eftersom de certifieringar som förekommer i regel inte är att lita på.
- Vidare måste styrkeförhållandet mellan parterna beaktas. De flesta företag som skall göra sina första inköp i Kina saknar den kompetens som krävs för att lyckas. Vår rekommendation är att anlita en agent och använda sig av en tolk.
- Kontrakten som upprättas är av låg juridisk betydelse, men om produktionen berör immaterialrätt, bör jurister involveras.
- Kvalitetskontroll har störst betydelse då nya samarbeten inleds. Ju längre samarbetet varat desto mindre relevans får kvalitetskontrollen. Kvalitetskontrollen bör genomföras av personal med rätt kompetens. Fördelen med att använda intern personal är att de har erfarenhet av frekvent förekommande kvalitetsbrister hos produkten medan agenter har god kännedom om producentens brister.
- Företag som kommit förbi de initiala problemen och har etablerade samarbeten, råder vi, att vårda relationerna med sina producenter, då vår uppfattning är att det förbättrar kvaliteten.

6.2 Förslag på framtida forskning

Vi har till följd av studiens begränsade tidsram inte haft möjlighet att utröna alla aspekter av området.

Följande områden anser vi skulle vara intressanta att studera vidare:

- Ställer företag med starka varumärken högre kvalitetskrav? Vilken effekt har det ökade genomslaget av starka varumärken i Kina? Leder detta till att producenterna begriper vikten av att producera identiska produkter med hög kvalitet?
- En studie av en kinesisk producents syn på kvalitetskontroll anser vi vara befogad. Hur leds kvalitetsarbetet internt i fabriken?
- Kommer avskaffandet av kvotsystemet påverka den kinesiska textil och konfektionsindustrin markant? Hur kommer den ökande efterfrågan påverka det resurskrävande arbetet att förbättra kvaliteten? Leder den ökade efterfrågan till ökade kvalitetsproblem eller kommer kvalitet prioriteras framför kvantitet?

7 Slutdiskussion

I detta avslutande kapitel diskuterar vi några aspekter vi anser bör nämnas. Vi gör även en slutlig sammanställning av de två inköpsstrategierna samt agenternas förfarande i de fyra inköpsfaserna enligt vår analysmodell.

Vi har under studiens gång blivit varse om vidden av svensk import från Kina. Handeln ökar inom en mängd olika branscher och kommer förmodligen att beröra ännu fler i framtiden. Men vi inser samtidigt att Kina befinner sig i en fas som andra regioner befunnit sig i tidigare och att det kommer en förändring förr eller senare. Kina bör helt enkelt inte kunna behålla sin position som världsledande inom produktion med bibehållen kostnadsnivå för all evighet. Vilken eller vilka regioner som kan tänkas ta över den rollen är ytterst svårt att sia om idag. Vi anser därmed att oavsett vilken lågkostnadsregion inköp skall göras ifrån är kvalitetskontrollen viktig, och att ett kvalitetsarbete bör vara en pågående process. De två inköpsstrategierna bör därför även kunna appliceras på andra inköpsregioner som befinner sig i liknande utvecklingsfas som Kina.

7.1 Inköpsstrategi 1: svenska företag som gör allt själva

Produktspecifikation

Svenska företag med kontor i Kina anser att det är en klar fördel att befinna sig geografiskt nära sin producent. Det är enklare att upprätthålla kommunikationen, vilket förhindrar missförstånd angående produktspecifikationen. Vi ser en klar fördel i att ha personal på plats i Kina, men det medför betydande kostnader vilket måste vägas mot fördelarna. Vikten av att ha personal i Kina ökar om kunden frekvent ger nya produktspecifikationer eller byter producent.

Val av producent

Företagen samarbetar med en eller ett flertal producenter och har genom erfarenhet fått god kännedom om producenterna. De vet vilka produktområden producenterna har kompetens inom och vilken kapacitet de besitter, vilket underlättar valet av producent.

Kvalitetskontroll

Personerna som genomför kvalitetskontrollen har god kunskap om produkten och vilka fel som kan uppstå under produktion, vilket underlättar inspektionen. Vid etablerade samarbeten har inspektören även erfarenhet av vilka fel som brukar uppstå vid den aktuella fabriken.

Förbättringsarbete

Det är resurskrävande att implementera system för standardiserade arbetsprocesser. Det bör endast genomföras om samarbetet är långsiktigt och omfattande.

7.2 Inköpsstrategi 2: Svenska företag som anlitar agent

Produktspecifikation

Företag som anlitar en agent i Kina gör produktspecifikation innan en producent väljs, vilket ställer högre krav på entydighet eftersom producenten inte står i direkt kontakt med producenten. Det tar längre tid att klara upp missförstånd och eventuella felaktigheter till följd av brister i produktspecifikationen upptäcks senare. Företagen som anlitar agenter bör bifoga prototyp för att minimera problemen.

Val av producent

Företagen bör i första hand vända sig till de producenter som de redan har etablerade samarbeten med. Om det inte är möjligt bör nätverk eller agenter tillfrågas.

Kvalitetskontroll

Företaget bör förse agenten med information om vanligt förekommande fel som bör kontrolleras.

Förbättringsarbete

Det är resurskrävande att implementera system för standardiserade arbetsprocesser. Det bör endast genomföras om samarbetet är långsiktigt och omfattande.

7.3 Agent

Produktspecifikation

Agenterna kan med sin erfarenhet klargöra vilka delar av produktspecifikationen som brukar orsaka problem.

Val av producent

Agenterna samarbetar med en eller ett flertal producenter och har genom erfarenhet fått god kännedom om producenterna. De vet vilka produktområden producenterna har kompetens inom och vilken kapacitet de besitter och kan således rekommendera lämpliga samarbetspartners.

Kvalitetskontroll

Fördelen med att anlita agent för kvalitetskontroll är att de har kännedom om fabrikernas brister. Vidare ska agenten helst ha erfarenhet av produkterna och ha kännedom om vanligt förekommande fel. Producenten vill inte tappa ansikte mot sin kund och är därför mer mottaglig för kritik från agent. Kan agenten kommunicera på kinesiska blir den konstruktiva kritiken bättre.

Förbättringsarbete

Det ligger i agentens intresse att producenterna är konkurrenskraftiga. Agenter försöker etablera väl fungerade förbättringsarbete där alla inblandade parter, kund, producent och agent, är delaktiga. Fördelen med att anlita agent är att producenten genom tidigare samarbeten fått information frekvent förekommande kvalitetsbrister och därmed haft möjlighet att åtgärda dem.

8 Källförteckning

8.1 Publicerade källor

Bejerot, E. & Hasselbladh, H., (2002) *Kvalitet utan gränser*, Academia Adacta AB, Lund

Bergman, B. & Klefsjö, B., (1991), *Kvalitet i alla led*, MultiFine Offset, Lund

Bergman, B. & Klefsjö, B., (1991), *Kvalitet från behov till användning*, Studentlitteratur, Lund

Höglund, H. & Rindstål, T., (1996), *Kvalitetsbristkostnader*, Förlags AB Industrilitteratur, Stockholm

Juran, J & Gryna, F, (1988), *Juran's Quality Control handbook, 4th ed.* , McGraw-Hill, Inc, USA.

Jönson, K., (1993), 2nd ed, *Kvalitet – system och attityder*, G-print, Göteborg

Jönson, K., (1993), *Sju steg på vägen till total kvalitet – en praktisk handledning*, MultiFine Offset, Lund

Lundahl, U & Skärvad, P-H., (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund Studentlitteratur

Patel, R & Davidson, B., (1991) *Forskningsmetodikens grunder*, Lund Studentlitteratur

Pike, J. & Barnes, R., (1994), *TQM in action*, Chapman & Hall, London, UK

Persson, G., (2002), *Kvalitet- en praktisk handbook*, Elanders Novum, Stockholm

Rademalm, S., (2001), *Kvalitetsutveckling*, Armbåga Grafiska AB, Borås

Sandholm, L., (2001), 5th ed, *Kvalitetsstyrning med total kvalitet*, Studentlitteratur, Lund

Sörqvist, L., (1998) *Kvalitetsbristkostnader*, Studentlitteratur, Lund

Van Weele, A., (2002), 3rd ed. *Purchasing and supply chain management*, Thomson learning, Singapore

Westling al, (1969), *Purchasing management*, John Wiley & Sons, Inc, USA

Wiedersheim-Paul, F & Eriksson, L-T., (1991) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber-Hermonds AB, Stockholm

8.2 Tidsskrifter

Sydsvenska Dagbladet, 19-12-04, E s.7

8.3 Elektroniska källor

International Organization for Standardization, <http://www.iso.org>
2004-12-21, kl. 15.40

Sveriges Riksbank, <http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=12894>
2004-11-10, kl. 10.20

Exportrådet, <http://www.swedishtrade.se/kina/>
2005-01-05, kl. 18.30

Nils Olof Ericsson & Si Han, <http://www.kinesiska.com/arkiv/kina.htm#1999-12-02>
2005-01-06, kl. 09.15

Regeringskansliet, http://www.swedenabroad.com/pages/general____20803.asp
2005-01-06, kl. 11.45

Affärsdata, www.ad.se 2005-01-03, kl. 14.30

8.4 Expertintervjuer

Intervjuobjekt I, Anonym, 2004-12-06

Intervjuobjekt J, Anonym, 2004-11-24

8.5 Fallföretagsintervjuer

Intervjuobjekt A, Anonym, 2004-11-29

Intervjuobjekt B, Anonym, 2004-11-26

Intervjuobjekt C, Anonym, 2004-12-09

Intervjuobjekt D, Anonym, 2004-11-17

Intervjuobjekt E, Anonym, 2004-12-03

Intervjuobjekt F, Anonym, 2004-11-19

Intervjuobjekt G, Anonym, 2004-12-02

Intervjuobjekt H, Anonym, 2004-12-15