



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Magisteruppsats
VT 2009
Nr. 13776

Products don't compete, supply chains do

- En fallstudie utifrån IKEA, Filippa K & House of Dagmar



Författare

Carolina Larsson
Sara Ribbing
Anna Wigg

Handledare

Christer Kedström

Förord

Inledningsvis vill vi passa på att tacka de personer som har gjort denna uppsats möjlig. Först och främst vill vi tacka vår handledare Christer Kedström för att ha varit tillgänglig såväl på vardagar som på helger. Christer har väglett oss genom arbetets gång. Vi vill även tacka våra intervjupersoner som har bistått med information och stått ut med alla våra frågor och uppföljningsintervjuer, utan er vore studien inte möjlig. Slutligen vill vi tacka varandra för många timmars arbete med mycket slit men även mycket skratt.

Lund, 2009-06-09

Carolina Larsson

Sara Ribbing

Anna Wigg

Sammanfattning

Rapportens titel: Products don't compete, supply chains do – En fallstudie utifrån IKEA, Filippa K & House of Dagmar

Seminariedatum: 5 juni 2009

Ämne/kurs: FEKP01 Examensarbete magisternivå, Företagsekonomi, 15 Högskolepoäng (HP)

Författare: Carolina Larsson, Sara Ribbing, Anna Wigg

Handledare: Christer Kedström

Fem nyckelord: supply chain, textil, inköp, logistik, benchmarking

Syfte: Studiens syften är att göra en jämförande studie av IKEAs, House of Dagmars och Filippa Ks supply chain. Vi ämnar även försöka finna eventuella sätt för House of Dagmar och Filippa K att bli mer konkurrenskraftiga.

Metod: Vi använder oss av en kvalitativ metod med en abduktiv ansats och semistrukturerade intervjuer.

Teoretiska perspektiv: Vi har analyserat det empiriska materialet genom applicering av teoretiska ramverk innefattande inköp, leverantörsrelationer, SCR, benchmarking och logistik.

Empiri: Empirin är insamlad genom intervjuer via telefon, e-mail samt personliga intervjuer.

Slutsatser: Utifrån insamlad data har vi med hjälp av den teoretiska referensramen konkretiserat värdehämmande och värdeskapande aktiviteter inom IKEA, Filippa K och House of Dagmars supply chain. Vi har med hjälp av benchmarking identifierat faktorer som kan bidra till konkurrens fördelar för studiens fallföretag.

Abstract

Title: Products don't compete, supply chains do – A study of IKEA, Filippa K & House of Dagmar

Seminar date: 5th June 2009

Course: FEKP01 Degree Project Master Level, Strategic management, 15 University credit points (UCP) or ECTS-cr

Authors: Carolina Larsson, Sara Ribbing, Anna Wigg

Advisor: Christer Kedström

Key words: supply chain, textile, purchasing, logistics, benchmarking

Purpose: This study aims to make a comparative analysis of IKEA's, Filippa K's and House of Dagmar's supply chain. Our aim is also to find possible ways to enhance House of Dagmar and Filippa K's competitiveness.

Methodology: Our study is designed by using a qualitative methodology with semi-structured interviews

Theoretical perspectives: We have analysed the empirical material through the application of the following theoretical frameworks; purchasing, supplier relations, SCR, benchmarking and logistics

Empirical foundation: The empirical material has been gathered through phone, e-mail and personal interviews.

Conclusions: Based on gathered data we have with help from the theoretical frame of reference concretized value inhibitive and value adding activities within IKEA's, Filippa K's and House of Dagmar's supply chain. We have with the aid of benchmarking identified factors that could contribute to competitive advantages for the companies included in the study.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1. Studiens fokus	8
1.2. Syfte	10
2. Metod	11
2.1. Val av forskningsstrategi	11
2.2. Datainsamling	11
2.3. Intervjuförfarande	11
2.4. Val av intervjupersoner	12
2.5. Validitet	13
2.6. Reliabilitet	13
2.7. Källkritik	13
2.7.1. Källkritik till primär- och sekundärkällor	13
2.7.2. Källkritik till intervjugenomförande	14
2.7.3. Källkritik mot Validitet & Reliabilitet	14
3. Teori	15
3.1. Inköp	15
3.1.1. Kraljics inköpsmatris	16
3.1.2. Strategisk positionering	18
3.2. Leverantörsrelationer	19
3.3. Logistik	22
3.3.1. Transport	23
3.3.2. Lagerhållning	23
3.4. Supply Chain Risk (SCR)	25
3.4.1. Internationell handel	26
3.5. Analysverktyg	27
3.5.1. Benchmarking	27
3.5.2. Effektiviseringsverktyg	28
4. Empiri & Analys	30
4.1. Inköp	30
4.1.1. Identifierade skillnader Inköp	35
4.2. Leverantörsrelationer	36
4.2.1. Identifierade skillnader Leverantörsrelationer	41
4.3. Logistik	41
4.3.1. Transport	42
4.3.2. Lagerhållning	43
4.3.3. Identifierade skillnader Logistik	46
4.4. SCR (Supply Chain Risks)	47
4.4.1. Identifierade skillnader SCR	50
5. Resultatdiskussion & Slutsats	51
5.1. Inköp	51
5.2. Leverantörsrelationer	52
5.3. Logistik	53
5.4. Risker	54
6. Förslag till vidare forskning	55
7. Referenser	56
7.1. Publicerade källor	56
7.2. Muntliga källor	58
7.3. Elektroniska källor	58

8. Bilaga 1	59
8.1. Resultat av datainsamling	59
9. Bilaga 2	75

Figurförteckning

<i>Figur 3.1</i> Modellområden i studiens teoretiska referensram	sid. 15
<i>Figur 3.2</i> Kraljics inköpsmatris	sid. 17
<i>Figur 3.3</i> Bidragande fördelar köpare och leverantör	sid. 20
<i>Figur 4.1</i> Modell för strukturen över empirin och analysen	sid. 30
<i>Figur 8.1</i> IKEAs supply chain för sängöverkast	sid. 65
<i>Figur 8.2</i> Filippa Ks supply chain för baskostym	sid. 70
<i>Figur 8.3</i> House of Dagmars supply chain för Fortuna	sid. 74

1. Inledning

I det inledande kapitlet följer en presentation av ämnet. För att ge läsaren en ökad förståelse för innebörden av en väl utvecklad supply chain väljer vi att exemplifiera med företag som har nått framgång genom att förändra aktiviteterna i supply chain. Vi kommer även att beskriva studiens fokus och syfte för att sen presentera den frågeställning som vi avser att besvara.

“Products don’t compete, supply chains do” (Meyers et al., 2008)

Den ökade globaliseringen har bidragit till ökad komplexitet i företags supply chain. Kraven på att den ska vara effektiv och funktionell har tilltagit och verktyget ses som en kritisk faktor för företag att nå framgång. (Ross, 2007) Även konsultbolaget Capgemini hävdar att företag som arbetar aktivt med att utveckla företagets supply chain uppnår ökade konkurrensfördelar (Capgemini, 2007). Supply chain kan definieras som ett antal integrerade processer som verkar för att förvandla råmaterial till en färdig produkt samt göra dem tillgängliga för slutkund. (Beamon, 1998) Vi kommer att använda oss av termen supply chain genomgående i arbetet, vi övervägde att tillämpa begrepp som värdekedja och förädlingskedja men då våra fallföretag använder sig av benämningen supply chain blev valet lätt.

Supply chain inom modeindustrin är komplex, med leverantörer utspridda runt om i världen. En väl utvecklad supply chain kan bidra till konkurrensfördelar genom att företaget exempelvis innehar en större kontroll av oönskade lagerkvantiteter. (Button et al, 2001) Vårt intresse ligger i att studera två modeföretag på den svenska marknaden. Vi ämnar studera Filippa K och House of Dagmars supply chain för att konkretisera värdeökande och eventuella värdehämmande aktiviteter. Vi såg det som ett starkt hjälpmedel att utifrån IKEA jämföra de två företagens supply chains, då IKEA har lång erfarenhet och är väl utvecklad inom området. Det var för oss en utmaning att jämföra tre oberoende företag med olika affärsidéer, strategier, dimension och livslängd för att precisera en gränsöverskridande bild av en väl utvecklad supply chain med de konkurrensfördelar som den medför. Vårt mål är att konkretisera företagets nuvarande supply chain, utveckling inom området samt eventuell effektivisering.

Vi väljer att illustrera innebörden av en väl utvecklad supply chain genom två välkända modeföretag som har lagt stor vikt vid utveckling av supply chain. Två av världens mest framgångsrika modeföretag italienska Benetton och spanska Zara har nått stor framgång genom utveckling och effektivisering av sin supply chain. United Colors of Benetton grundades i Italien av Luciano Benetton på 1960-talet. Med sina färgglada kollektioner blev kläderna en stor succé på 1980-talet. Idag är Benettons kläder representerade i 120 länder runt om i världen med en omsättning på över 200 miljarder Euro. (Benetton.com, 2009-05-24) Benetton har genomgående utvecklat och förfinat företagets supply chain. Genom sitt

engagemang inom området har företaget nått stora konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter. På 1990-talet reducerade Benetton företagets produktutvecklingsprocess från nio veckor till fem veckor på de flesta produkter. Detta var vid tidpunkten helt nytt och få företag kunde konkurrera gentemot företagets höga tempo. 2002 reducerade företaget tiden för återuppfyllnad av varor i butiker från fyra veckor till två veckor. Produkter med hög trendfaktor fylls upp i butik efter en vecka till skillnad från tre månader som är vanligt inom branschen. (Feuling, 2007) Benetton var även ett av de första företagen att använda sig utav effektiviseringsmetoden "the principle of postponement" vilket betyder att de valde att senarelägga färgningsprocessen av garn och tyg som tidigare varit en av de första processerna vid tillverkning. Genom att plaggen färgas som halvfärdiga produkter i ett så sent skede som möjligt kan företaget producera utefter de senaste trenderna och kundens efterfrågan. Processen reducerade lagerkostnader och risken för att producera oönskade varor vilket ökade företagets konkurrensfördel ytterligare. (Button et al, 2001)

Spanska modetillverkaren Zara hittade andra möjligheter att via sin supply chain öka företagets konkurrensfördelar. Zara öppnade dörrarna till sin första butik i La Coruna i Spanien 1975. Idag finns Zaras butiker i cirka 400 städer, i 72 länder i Europa, USA, Asien och Afrika. (www.inditex.com, 2009-05-24) Zaras strategi ligger i att ständigt vara uppdaterade på de senaste modetrenderna och se till att de finns på plats i butik före alla andra. Företaget förhandlar med hög prioritet med leverantörer för att på kortast möjliga tid tillverka specifika kvantiteter av färdiga och halvfärdiga plagg. Enbart 40 % av plaggen, de med störst attraktivitet är importerade som färdiga produkter från mellanöstern. Resterande är tillverkade på Zaras fabriker i Spanien. Resultatet har lett till att Zara har reducerat sina ledtider för mer än hälften av företagets klädesplagg. Detta är något som företagets konkurrenter inte har lyckats med och Zara har genom utveckling av supply chain uppnått stora konkurrensfördelar. (Button et al, 2001)

Genom ovanstående två exempel vill vi belysa hur viktig ett företags koncentration på supply chain är. Det faktum att Benetton och Zara förstod vikten av en väl utvecklad supply chain ledde till ökade konkurrensfördelar och högre lönsamhet.

1.1. Studiens fokus

På senare år har forskning på supply chain ändrat fokus från enskilda aktiviteter till dess helhet. Förändringen kan förklaras genom exempelvis ökade produktionskostnader, knappa resurser, kortare produkt livscyklar och globalisering. (Beamon, 1998) Istället för att enbart fokusera vid en enskild aktivitet kommer vi att studera ett flertal aktiviteter inom supply chain. Valet är baserat på vår önskan att bredda våra kunskaper inom ämnet som helhet. Vi har valt att fokusera på *inköp*, *leverantörsrelationer*, *logistik* innefattande transport och lagerhållning, då aktiviteterna anses ha stor inverkan på effektiviteten i supply chain. Vi kommer även att titta på *riskaspekter* inom dessa områden

Vi har samlat in information om IKEA, Filippa K och House of Dagmars supply chain då vi ämnat kartlägga och granska de olika aktiviteterna. I början av studien var vår ambition att studera samtliga fallföretags supply chains med mål att ge

förslag på eventuella förbättringar. Under studiens gång insåg vi den komplexitet som råder inom IKEAs supply chain och att företaget kontinuerligt arbetar med att förbättra deras supply chain. Vi menar därmed att vår studie skulle behövt vara helt fokuserad på IKEA för att komma med konkreta förslag till förbättring. Därför valde vi under studiens gång att använda IKEA som ett jämförelseobjekt då vi ämnar att utefter principen benchmarking jämföra våra fallföretag.

Vi har valt att studera IKEAs textil supply chain då företagets storlek och kunskaper gör IKEA intressant att studera. Skillnaden mellan IKEA, House of Dagmar och Filippa K är enorm vilket gör det speciellt intressant att studera och jämföra företagen. House of Dagmar är ett förhållandevis litet företag med få anställda och endast fyra års branscherfarenhet. Filippa K har ca 18 års erfarenhet vilket vi ser som ett företag mellan IKEA och House of Dagmar i vår studie. Trots de olika affärsidéerna så har företagen textil och textilproduktion gemensamt. Samtliga tre företag är även aktörer på den nationella samt internationella marknaden. Vi tror att House of Dagmar och Filippa K skulle kunna effektivisera sin supply chain och om möjligt lära sig något av IKEAs stora kunskap och erfarenhet. Vi vill poängtera att det är på grund av de stora skillnaderna som vi tycker att det är intressant att göra en jämförelse och att vi är medvetna om att House of Dagmar och Filippa K inte med säkerhet hade gynnats av att agera exakt som IKEA gör.

Vi har valt att avgränsa oss till IKEAs textil supply chain, då vi gör en jämförelse med House of Dagmar och Filippa K och därav inte ser IKEAs övriga sortiment som relevant. Koncentreringen på textildelens supply chain leder till en djupare förståelse inom ämnet och minskar risken av att arbetet skulle bli allt för omfattande med risk att tappa fokus. Vi har valt att beskriva hur IKEAs, House of Dagmar och Filippa Ks supply chain är uppbyggd. Vi kommer inte att fokusera på det etiska perspektivet, dock kommer det oundvikligen att nämnas inom vissa områden i arbetet. Vår studie kommer att rikta sig till en speciell produktlinje inom respektive företag, med stor betydelse för företagets verksamhet. För att specificera supply chains på de olika fallföretagen har vi valt att fokusera på en produkt inom respektive företag. På IKEA kommer vi att titta på ett sängöverkast, på Filippa K har vi studerat deras baskostym och på House of Dagmar är det koftan Fortuna som vi utgått från. Våra förslag på effektivisering kommer främst att rikta sig till Filippa K och House of Dagmar. Vi anser att IKEAs kunskap inom området är välutvecklad. En utredning av IKEA skulle även vara mer tidskrävande då företaget är omfattande och komplext.

1.2. Syfte

Syftet med uppsatsen är att göra en jämförande studie av IKEAs, House of Dagmars och Filippa Ks supply chain för att konkretisera eventuella värdehämmande respektive värdeökande aktiviteter. Studien syftar även till att finna eventuella tillvägagångssätt för House of Dagmar och Filippa K att bli mer konkurrenskraftiga. För att uppnå syftet med vår studie kommer vi att utgå ifrån nedanstående problemformuleringar;

- **Hur har Filippa K och House Of Dagmar möjlighet att effektivisera och utveckla företagens supply chain?**

- **Vad har Filippa K och House of Dagmar att lära av varandra? Samt kan företagen utveckla sin supply chain med hjälp av IKEA?**

2. Metod

I följande kapitel vill vi, genom att beskriva vårt tillvägagångssätt, öka trovärdigheten för studien samt informera läsaren om våra olika val. Vi kommer även att belysa kritik mot de olika tillvägagångssätten. Intervjupersonerna kommer även att presenteras för att läsaren ska hinna bekanta sig med dem innan analysavsnittet.

2.1. Val av forskningsstrategi

Då vår problemformulering bäst analyseras med tolkningar och inte siffersammanställningar använder vi oss utav en kvalitativ metod. Då vi vill få en djupare förståelse av tre olika företag så lämpar sig en fallstudie bäst och vid fallstudier är det vanligast att man använder sig av en kvalitativ metod (Bryman et al., 2005). Vi kommer att använda oss av en abduktiv ansats då vi använder vår teori för att få en bättre förståelse av den insamlade empirin, vilket även har stöd hos Alvesson et al. (1994) som menar att en abduktiv ansats lämpar sig bäst vid fallstudier, vilket betyder att man använder sig av teori för att förklara, hitta mönster och ge en bättre förståelse av empirin. Abduktiv ansats är en blandning av induktiv och deduktiv ansats (Alvesson et al., 1994). Vi har börjat med att samla in data från våra fallföretag för att sedan analysera datan med hjälp av teorier, vilket än en gång stöder valet av abduktiv ansats.

2.2. Datainsamling

Data som samlas in för studiens syfte kan delas in i primär- samt sekundärdata. Primärkällorna är som namnet antyder material inhämtat just för den aktuella studiens syfte medan sekundärdata är material framtagen och sammanställd av andra i exempelvis artiklar och böcker. Information hämtad från primärkällor kan till viss del vara säkrare än information insamlad från sekundärkällor eftersom den ses som mer pålitlig och grundläggande. (Patel et al., 2003) Vi har i vår studie använt oss av material från båda grupper. Större delen av vårt empiriska material är baserat på primärdata som vi har samlat in genom intervjuer av sex olika personer. Vår studies sekundärdata består framförallt av böcker, artiklar, internetbaserade skrifter samt företagsmaterial från IKEA.

2.3. Intervjuförfarande

Intervjuer är den mest användbara metoden vid kvalitativ forskning. De mest förekommande intervjuformerna är semistrukturerade, strukturerade eller ostrukturerade intervjuer. (Bryman et al., 2005) Intervjufrågorna är indelade under

ett antal ämnesrubriker och respondenterna har fått ta del av materialet före intervjun via e-mail. Vi har valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer, som kännetecknas av att man utformar underlaget till frågorna i förväg. Intervjusättet uppmuntrar till en friare diskussion eftersom strukturen kan formas i samspel med respondenten. (Bryman et al., 2005) Vi prioriterade metoden då den ger oss större möjlighet att styra intervjuens riktning och underlätta intervju sammanställningen och analysen. Möjligheten att via e-mail skicka ut intervjumallen till våra respondenter i förväg underlättade även arbetsförloppet då respondenterna hade möjlighet att förbereda sig och ta reda på den information som de eventuellt inte annars hade besittit. Frågorna har en färdig ordningsföljd men de behöver inte nödvändigt efterföljas. (Bryman et al., 2005) Intervjuguiden finner du i *bilaga 2*. Vi har valt att utesluta strukturerade intervjuer eftersom man använder sig av slutna frågor med ett eller flera svarsalternativ. Vi vill undvika att begränsa respondentens svar och har därför valt bort metoden. På Ikea i Älmhult genomförde vi de två personliga intervjuer. Vi har inte haft möjlighet att besöka Filippa K och House of Dagmar då deras huvudkontor ligger i Stockholm utan har därför valt att genomföra intervjuerna per telefon.

2.4. Val av intervjupersoner

Åsa-Pia Folkesdotter arbetar på IKEA som *Social and Environmental Coordinator* för alla nordiska länder exklusive Island, Balticum, Tyskland, Österrike och Holland. Åsa-Pia började på IKEA för 11 år sedan. Hon har under sin tid på IKEA bland annat arbetat som logistiker på Distributions Service DC Nord i Helsingborg. Där ansvarade hon för att kontrollera tillgången av produkter på barnens IKEA. Hon var även kanalen utåt till andra organisationer. Nu arbetar Åsa-Pia sedan tre år tillbaka på Trading AB i Älmhult. Som social Environmental Coordinator, miljörevisor på svenska, är hennes uppgift att kontinuerligt åka ut och granska de leverantörer inom det område hon ansvarar för att kontrollera ”att allt står rätt till” (Folkesdotter, 2009). **Thomas Rönnblom** Är ansvarig för *Product Quality and Social & Environment* i norra Europa. Han har jobbat på IKEA i 10 år. Han arbetar med frågor rör produktkvalitén, miljön och strategi. Inom denna funktion finns det ett inköpsteam som består utav auditörer och diverse experter, de flesta av dessa arbetar på ett kontor i Tyskland. Tidigare har Rönnblom arbetat som inköpschef och kvalitetschef i Kina. **Milen Boyadzhiev**, är *Textile Supply Manager* inom IKEA, vi anser att han pga. sina specifika kunskaper om textilleverantörer är en viktig källa till information om IKEAs textil supply chain.

På House of Dagmar intervjuade vi **Sofia Malm**. Hon är en av de tre systrarna som grundade företaget 2004 och sitter som *delägare*. Sofia har gått en Ekonomi och textil utbildning på högskolan i Borås. Sofia är försäljningschef och ansvarar för den nationella samt internationella marknaden. Vi intervjuade även **Margareta Bjernadottir**, *Produktionschef* på House of Dagmar. Vi tyckte att det var nödvändigt för att få den specifika informationen inom ämnet.

På Filippa K intervjuade vi **Monica Lindström** som är *Production manager* på Filippa Ks huvudkontor i Stockholm. Monica har arbetat på Filippa K i åtta år och under dessa år har hon haft diverse befattningar, men idag arbetar Monica med ansvar för inköp av skor och väskor. Vi anser att med hennes långa erfarenhet av

det inte så gamla företaget kan ge oss den kunskapen vi behöver för att få den informationen som vi söker till detta arbete.

2.5. Validitet

Validitet används som ett verktyg för att mäta undersökningens kvalitet. Verktøget handlar om hur väl studien understryker det syfte som undersökningen avser att mäta. Metoden kan även ses som mindre strukturerad än vid kvantitativa undersökningar. (Bryman et al., 2005) För att uppnå en så hög validitet som möjligt kommer vi att utgå ifrån flera källor. Det finns både en inre och en yttre validitet. Med inre validitet menas att forskaren mäter det studien avser att mäta medan den yttre validiteten avser källornas korrekthet. (Bryman et al., 2005) Tidigare insamlad information i ämnet samt våra intervjufrågor och respondenter med hög kunskap inom ämnet utgör grunden i vår undersökning.

2.6. Reliabilitet

Reliabilitet handlar om hur vi som forskare samlar in, bearbetar och analyserar information till vår studie (Eriksson, Wiedersheim-Paul, 2001). Det ska alltid finnas ett syfte till genomförandet av en undersökning och det krävs alltid en metod för hur studien ska genomföras, bearbetas och tolkas. Reliabiliteten rör frågan huruvida ett resultat är tillförlitligt eller inte och påverkar studiens användbarhet. (Patel et al., 2003). Kommer exempelvis flertalet forskare oberoende av varandra fram till samma resultat anses undersökningen ha en hög reliabilitet. Ett resultat som däremot påverkats av slumpmässiga eller andra tillfälliga faktorer ger en undersökning en lägre reliabilitet. (Bryman et al., 2005)

Vår ambition har genomgående varit att skapa en studie som kan klassificeras som trovärdig. För att nå en så hög nivå av tillförlitlighet som möjlig har vi lagt stort fokus på att införskaffa kunskap och skapa förståelse för de ämnesområden som studien utgår från. Vi kommer utöver införskaffad kunskap att höja studiens reliabilitet genom att intervjua sex personer från tre olika företag, väl insatta i ämnet och oberoende av varandra. Vi är väl medvetna om att informationen inhämtad från intervjupersonerna kan ha påverkats av företagskultur och respondenternas vilja att förmedla en viss företagsimage.

2.7. Källkritik

2.7.1. Källkritik till primär- och sekundärkällor

Vi kommer kritiskt att granska all insamlad information för att kunna säkerställa materialets relevans. Vi kommer även att se till den tidpunkt då materialet är publicerat för att försäkra oss om materialets tillämplighet. Då våra primärkällor är i form av intervjuer, beaktar vi att svaren inte är helt objektiva utan influerade av respondentens åsikter, eventuell företagskultur samt respondentens möjlighet att vilja förmedla en viss företagsimage. Det finns med andra ord en risk för viss subjektivitet. De har en bild av hur företaget agerar vilket kan vara påverkat av

företagets kultur. Vi har i största möjliga mån försökt att se igenom dessa hinder och ge en så objektiv bild som möjligt. Vi har försökt att få intervjuer med personer som besitter den information som vi behövde för vårt syfte.

Inspelningen av intervjuerna kan påverka intervjupersonerna att utelämna för oss viktig information. En såkallad intervjuareffekt kan påverka intervjupersonerna att förvränga svaren eller utelämna vissa detaljer. Vi kommer att vara kritiska i vår datainsamling för att minimera denna risk.

2.7.2. Källkritik till intervjugenombörande

Eftersom vi i intervjuerna kommer att använda oss av öppna frågor är det viktigt att vi som intervjuare inte misstolkar eller går miste om relevant information. För att inte förlora eventuell information har alla tre författare medverkat på samtliga intervjuer. Vi har även valt att spela in samtalen via en dator för att bibehålla objektiviteten samt minimera risken för missförstånd och feltolkningar. För att öka empirins korrekthet har vi, efter sammanställt intervjumaterial, mailat ut det till våra respondenter för att få deras godkännande.

2.7.3. Källkritik mot Validitet & Reliabilitet

Vid en kvalitativ studie kan intervju svaren skilja sig åt betydligt beroende på att de enskilda respondenterna svarar olika. Respondenterna behöver inte uppege exakt samma svar från ett tillfälle till ett annat, då de kan formulera sig annorlunda vid en eventuellt återkommande undersökning. Det är viktigt att endast personer som besitter djup kunskap inom ämnet medverkar i undersökningen och att vi inte får svar på frågor från personer som inte har tillräckligt med kunskap. Vi måste även se till den situation som respondenterna befinner sig i och ha det i åtanke vid vidare svarsanalys. Vi kommer för att minska dessa risker att vara noga med urvalet i vår studie och väljer att utgå från personer som har stor kunskap inom företagets supply chain.

3. Teori

För att underlätta förståelsen för strukturen i arbetet inleder vi kapitlet med att presentera en modell över vår referensram, innefattande de teorier som vi finner lämpliga för att analysera empirin. När modellen är presenterad kommer vi att ägna en rubrik åt varje del från modellen. Mönstret kommer sedan även att återfinnas när empirin analyseras i nästa kapitel.

Introduktion till strukturen

Vi kommer i kapitlet att ta upp för oss relevanta teorier kring supply chain. De teorier som kommer att belysas är inköp, leverantörsrelationer, logistik samt risker kopplade till supply chains. Vi har valt att belysa aktiviteterna då vi anser att de är viktiga och har stor inverkan på effektiviteten i flödet. Varje del i teorin kommer att påverka företagets lönsamhet och är därför viktiga att se över.



Figur; 3.1 Modellområden i studiens teoretiska referensram (Larsson, Ribbing & Wigg, 2009)

3.1. Inköp

Vi har valt att använda oss av Kraljics inköpsmatris då den är en erkänt modell som tillämpas vid beslutsfattande, framförallt av inköpare i Sverige. (Faber et al., 2007) Kraljic (2008) hävdar att det är högst väsentligt för företag att ha kunskap om hur supply chain är strukturerad. En essentiell fråga som ett företag bör kunna besvara är; hur supply chain är utformad från råvara till färdig produkt. Det är även av stor betydelse att företagen konstaterar vilken riskposition de befinner sig i samt hur de kan motverka olika risksituationer. Inköpsprocessen är komplex och det är viktigt att kartlägga och ha förståelse för hur de olika delarna integrerar med andra funktioner inom företaget.

Tidigare har förbrukning, kostnader och besparingsmöjligheter varit de områden som företag fokuserat på inom inköpsprocessen. Dagens turbulenta marknad kräver mer omfattande processer. Kraljic (2008) lyfter fram vikten av riskbeaktande samt långvariga leverantörsrelationer som hjälpmedel för att överkomma de problem som kan uppstå vid anskaffningsprocessen av råmaterial.

Inköp är en aktivitet inom supply chain som vi valt att belysa då förändringar på marknaden bidragit till att konkurrensen mellan företag har intensiverats. (Kraljic, 2008) En risk är bland annat bristen av råvaror. För att kunna säkra upp kritiskt råmaterial menar Kraljic (2008) att inköpsstrategi bör tillämpas som ett medel för att komma tillrätta med problemet.

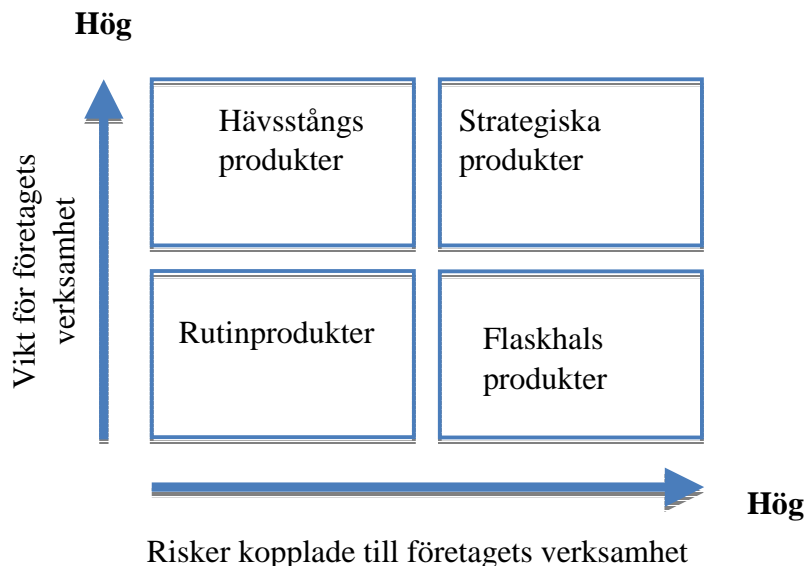
”If purchasing is not done in a strategic way then you may not just miss an opportunity, you may incur a serious threat” (Kraljic sid. 31, Usherwood et al., 2008)

Företaget måste se över de risker som kan tänkas uppkomma och sträva efter att bygga så väl kortsiktiga som långsiktiga leverantörsrelationer. (Usherwood et al., 2008) Beroende på de risker och möjligheter som följer med specifika inköp hävdar Kraljic (2008) att diversifierade strategier krävs för olika råmaterial. Värdet av en strategi ska beaktas utifrån vikten av det specifika inköpet samt komplexiteten på marknaden. Kraljic (2008) belyser ett flertal situationer där möjligheter till effektivisering inom supply chain finns. Företaget bör till exempel granska möjligheten att slå samman olika funktioners inköp, då de efterfrågar samma råmaterial. De bör se över om det finns möjlighet att förebygga eventuella hinder och flaskhalsar. Det kan även vara värt att överväga eventuellt samarbete med konkurrenter. Samarbete med konkurrenter inom supply chain kan vara önskvärt då företaget strävar efter att reducera kostnader. (Button et al., 2001)

3.1.1. Kraljics inköpsmatris

Då marknaden differentierar sig mellan företagets olika råvaror bör särskilda strategier tillämpas. Nedan följer en modell om hur företag kan utforma specifika strategier till specifika varor (Kraljic, P, 2008). Beroende på den risk som förknippas med inköpet av råmaterialet samt dess inverkan på företagets vinst klassificeras de in i olika grupper. Företaget bör därefter göra en marknadsanalys i syfte att skapa sig en bild av leverantörernas köpkraft gentemot sina egna styrkor som kund. Utefter inhämtad information ska företaget sedan komma fram till vilken strategisk positionering samt handlingsplan som är mest lämpad för råmaterialet (Kraljic, P, 2008).

Då varje råmaterial kräver en specifikt anpassad inköpsstrategi bör företaget börja med att klassificera varan i olika kategorier. Klassificeringen av materialet kan företaget göra med hjälp av Kraljics (2008) inköpsmatris se figur 3.2. Enligt Kraljic (2008) klassificeras råmaterialet genom att företaget granskar inköpen utefter två dimensioner; *den vikt som inköpet utgör för företagets verksamhet* samt *de risker* som kan kopplas till inköps processen för det specifika råmaterialet. Råmaterialets *inverkan på företagets verksamhet* influeras bland annat av den volym som köps in, hur stor del av företagets inköpskostnader som det specifika materialet utgör samt vilken inverkan materialet har på den färdiga produktens kvalitet (Kraljic, P, 2008). Under *risk* återfinns kritiska faktorer som kortsiktig och långsiktig tillgänglighet, antal potentiella leverantörer, konkurrens strukturen mellan leverantörerna, risker som uppkommer vid lagring av materialet samt existerande substitut. (Kraljic, P, 2008/van Weele, 2002).



Figur; 3.2 Kraljics inköpsmatrix (Larsson, Ribbing & Wigg, 2009)

Hävstångsprodukter;

Kategorin karakteriseras av att det finns ett flertal leverantörer på marknaden, vilket underlättar för företaget om de vill byta leverantörer. Tillgängligheten på råmaterialet är god och kvaliteten på varan är standardiserad. Kostnaden för råmaterialet utgör en stor del av produktens totala kostnad, vilket innebär att små prisförändringar kommer att ha stor inverkan på produktens totala kostnad. Företag som opererar under denna kategori bör hela tiden uppdatera information rörande efterfråga och utbud för att öka sin möjlighet att förutspå framtida kostnader och prisutvecklingar, vilket påverkar deras strategival. Köparen är i fallet dominant då det finns många leverantörer och mycket råmaterial tillgängligt på marknaden. Köparen kan därmed välja att utöva en mer konkurrensorienterad strategi. I detta fall rekommenderas företaget att inte binda upp sig långsiktigt till någon leverantör då de enkelt kan ersättas. Företaget ska sträva efter att köpa den kvalitet på varor de behöver till lägsta pris. Om företaget missbrukar sin makt kan leverantörerna välja att avbryta samarbetet, i strävan att försämra företagets makt position. (van Weele, 2002) Därmed bör företaget ta hänsyn till leverantörerna då långsiktigt samarbetet eftersträvas. (Kraljic, 2008)

Strategiska produkter;

Under följande kategori klassificeras det produkter som produceras i stora volymer. Råmaterial som köps in har en betydande inverkan på produktens totalkostnad. Det är därmed viktigt att företaget övervakar råmaterialets kostnadsutveckling. Råmaterialet kan oftast bara köpas in från en leverantör och verken långsiktiga eller kortsiktiga leveranser kan garanteras. (van Weele, 2002) Varorna förknippas med hög risk som exempelvis produktbrist eller svårigheter att leverera. (van Weele, 2002) Ett långt och nära samarbete krävs enligt van Weele (2002) för att uppnå produktkvalité, leveranssäkerhet, produktutveckling och reducerade kostnader.

Rutinprodukter;

Det finns stor tillgänglighet av produkter innefattande denna kategori samtidigt har de en låg inverkan på företagets finansiella resultat. Kvaliteten på råmaterialet är standardiserat. Produkterna bör uppta så lite resurser som möjligt och företaget bör ståva efter att reducera logistiska och administrativa kostnader. (van Weele, 2002)

Flaskhalsprodukter;

Råmaterialet kan enbart köpas in från en eller ett fåtal leverantör. Dess inverkan på företagets finansiella resultat är lågt. Dock bör hänsyn tas till varorna innefattande denna kategori då leverantörerna har en dominant position. Företaget rekommenderas att planera väl samt arbeta mot att säkra nutida och framtida leveranser, även om det måste ske till extra kostnader. Alternativ till att säkra upp råmaterialet kan vara genom kontrakt, extra lager samt ständigt söka efter alternativa leverantörer. Här bör riskanalyser utföras så att företaget kan identifiera de mest kritiska flaskhalsarna. (van Weele, 1994)

3.1.2. Strategisk positionering

Ovan nämns några typiska karaktärsdrag för varje klass i Kraljics (2008) inköps matris. I Kraljics artikel (Kraljic, 2008) belyser han tre strategier som kan vara användbara i särskilda situationer.

En konkurrensorienterad strategi kan tillämpas då företaget innehar en dominant marknadsposition medan deras leverantörs inköpskraft är medel eller låg. Riskerna ska inte vara höga och det ska finnas goda möjligheter för företaget att förhandla sig till fördelaktiga avtal. Dock bör hänsyn till leverantörerna tas om ett långsiktigt samarbete önskas. Vid tillämpning av *konkurrensorienterad strategi* bör företaget enligt Kraljic (2008) fördela sina inköp till flertalet leverantörer, pressa inköpspriserna och optimera volymerna för att undvika överlagring. (Kraljic, 2008)

Om leverantörerna har en stark marknadsposition medan företagets roll är sekundär bör de vara mer defensiva och fokusera på att *diversifiera* sig. De bör diversifiera sig genom att skaffa fler leverantörer och hela tiden söka efter substitut, företaget bör agera på detta vis för att utöka möjligheterna till tillgång. (Kraljic, 2008) De bör göra fler marknadsundersökningar för att hålla sig uppdaterade om förändringar på marknaden samt lägga fokus på att bygga starka relationer till sina leverantörer. Vid tillämpning av en *Diversifierad Strategi* bör företaget sträva efter att koncentrera mindre inköpsvolym till en och samma leverantör. (Kraljic, 2008) Företaget måste vara införstått med att de kommer att behöva acceptera högre materialkostnader samt möjligheten att leverantörerna vill kontraktera större mängd än vad företaget önskar att köpa in. De bör även överväga huruvida *backward integration* är möjlig, vilket innebär att företaget äger sina leverantörer. (Kraljic, 2008) Om anskaffningsprocessen av det råmaterialet inte innefattar några större risker eller fördelar så bör företaget

tillämpa en mer *balanserad strategi*. Inga kostsamma åtgärder krävs för att de ska kunna garantera tillgång av råmaterial. (Kraljic, 2008). Kraljic berättar att i en artikel om honom från 2008 att om han skulle ha skrivit om artikeln från 1983 så skulle han ha gjort ett par förändringar. Han skulle bland annat valt att lyfta fram *tillit* som en viktig faktor för att företagen skall lyckas skapa långsiktiga relationer med sina leverantörer (Usherwood et al., 2008)

3.2. Leverantörsrelationer

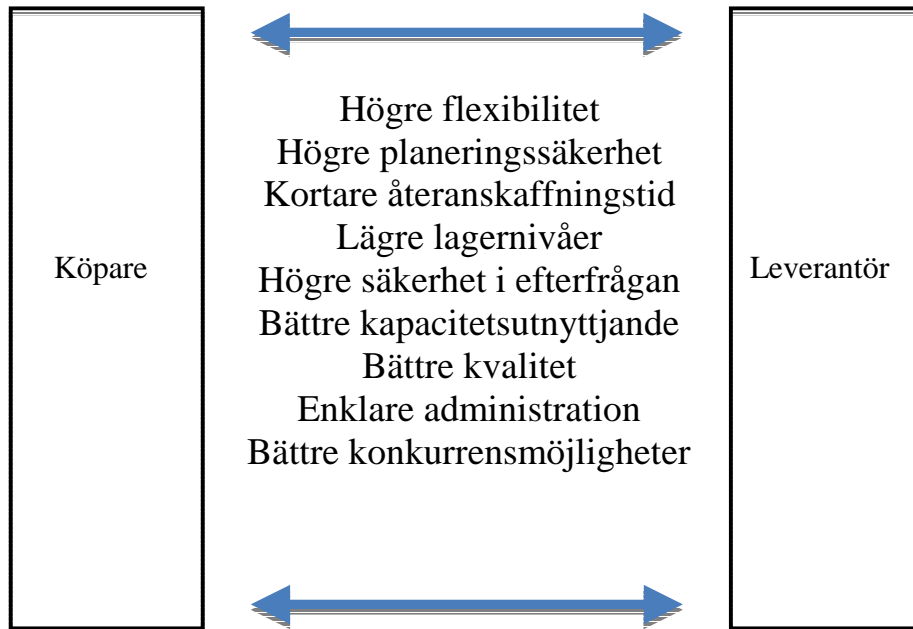
“Building equity while the sun shines so you can trade with it on a rainy day” (Kraljic sid. 31, Usherwood et al., 2008)

Det har på senare tid speciellt uppmärksamats att relationerna till ett företags leverantörer inte enbart ska röra anskaffning av material och råvaror av bra kvalitet till ett lågt pris utan perspektivet har breddats. Fokus ligger i allt högre grad på faktorer som leveranssäkerhet, leveranstid, produktutveckling, flexibilitet, servicenivå och samarbetsförmåga. Utvecklingen går mot att allt fler företag väljer att ha ett nära samarbete med sina leverantörer. (Persson et al., 2001) Ett nära samarbete och en bra relation med sina leverantörer kan också leda till besparingar av pengar genom bland annat minskat administrativt arbete och att en investering i ett bra leverantörsförhållande kan löna sig på många plan inte bara finansiellt (Day et al., 2007). Enligt Greasley (2009) måste företaget först och främst bestämma om de ska köpa in varorna från leverantör eller producera varorna själva. Fördelar med att producera själv kan vara lägre kostnader, snabbare beslut och bättre kontroll av råvaror. Det kan vara svårt för små företag att initialt göra denna investering då det kan vara en stor utgift, å andra sidan kan de utnyttja leverantörers specialitet och därmed leverera bättre produkter. (Greasley, 2009)

Leverantörsrelationer bygger på ett samarbete där betoning ligger på en aktiv roll mellan köpare och leverantör där båda parter önskar erhålla vinster genom samarbetet. (Persson et al., 2001) Figur 3.3 visar vilka bidragande fördelar köpare och leverantör kan uppnå genom att inleda ett samarbete. (Persson et al., 2001) Fördelarna för ett ökat samarbetsintresse ligger inte enbart hos leverantören enligt Persson et al. (2002) utan även köparen bör vara intresserad av en bättre och jämnare kvalitet på ingående material samt ha möjlighet att kunna utnyttja en bättre materialförsörjning även vidare genom företaget ut på marknaden. Båda parter kan alltså påverkas av faktorerna som figuren nedan visar. Samarbeten av detta slag är resurskrävande och är en anledning till att flera företag har minskat antalet leverantörer, detta gör att köparen måste frigöra sig från tanken att alltid kunna ha flera alternativa leverantörer för samma produkt. Ett effektivt leverantörssamarbete skapar fördelar för båda parter och man kan prata om en ”win-win” situation där leverantören inte kan vinna på längre sikt utan att köparen samtidigt vinner. (Persson et al., 2001)

Beroende på företagets situation finns det fördelar med att ha ett flertal leverantörer eller endast en enstaka. Om ett företag väljer att endast göra affärer med ett fåtal leverantörer är det lättare att ha en bra kontakt och ett bättre samarbete och mindre administrativt arbete. Trots detta kan det vara strategiskt att

ha många leverantörer då risker sprids på fler leverantörer. Företagen kan även försöka avtala lägre priser då de inte sitter i en trängd situation. (Greasley, 2009) Ett sätt att sänka inköpskostnaderna är att köpa mer av färre leverantörer enligt Hagelberg (Inköp och Logistik, 2005)



Figur; 3.3 Bidragande fördelar köpare och leverantör kan uppnå genom att inleda ett samarbete. På frihand efter Persson et al., 2001 sid. 275

De mest effektiva företagen har en stor konkurrensfördel genom att de har byggt upp ett strategiskt bra förhållande till sina leverantörer (Persson et al. 2001). Ett bra samordnat materialflöde gör att de operativa och taktiska kostnaderna kan hållas nere. Marknadsorientering ställer krav på ökad flexibilitet och kortare genomloppstider. Kravet på flexibilitet leder till att leverantörerna måste vara förberedda och kunna acceptera större produktionsförändringar än tidigare. Fokuseringen på korta leveranstider från leverantörer leder också till strategiska positiva effekter för det köpande företaget genom bättre möjlighet att tillfredsställa kundens behov av kort leveranstid samt ökad flexibilitet vid marknadens efterfrågeförändringar. Kortare leveranstid leder alltså dels till en konkurrensfördel, en flexibilitetsfördel och en kostnadsfördel och för leverantören i sin tur skapar en mer konkurrenskraftig kund trygghet inför framtiden. Detta är inte möjligt att uppnå utan ett nära leverantörssamarbete. (Persson et al., 2001)

För att uppnå ett väl fungerande samarbete är effektiva leveranser en essentiell faktor. Några av de viktigaste arbetsområdena inom vilka ett företag bör sträva efter att uppnå förbättringar med hjälp av leverantörsutveckling är enligt författarna (Persson et al., 2001) bland annat **ökad inköpsfrekvens, reducerade leveranstider** och en **högre leveranssäkerhet, smidiga rutiner, förbättrat samarbete** samt **högre kvalitet** på produkter och material. För att uppnå ett resultat inom dessa områden är långsiktiga relationer en förutsättning.

- **Ökad inköpsfrekvens** innebär en reducerad inköpskvantitet per beställning. Ett ökat antal leder till lägre kapitalbindning i material och lager. Kvalitetsfel kan upptäckas snabbare och risken för att inköpta varor blir kvarliggande i lager reduceras. För att kunna uppnå en ökad inköpsfrekvens måste köparen underhålla leverantören med information kontinuerligt det krävs även någon form av ramavtal för prissättning samt ett avropsavtal för att kunna reducera tider och kvantiteter.
- **Reducerade leveranstider och högre leveranssäkerhet.** Kapitalbindningen i säkerhetslager kan reduceras genom att behoven och planerna knyts närmare varandra. Genom en högre flexibilitet kan leveransservicen förbättras både mot den egna produktionen och mot kunderna. Kraven på korta ledtider leder till att transporterna måste vara säkra och snabba med en förbättrad precision i avtalade tidpunkter för leverans. I konceptet förhöjd leveranssäkerhet anges en mer exakt tidpunkt för leverans genom att till exempel övergå från att ange en specifik vecka till att ange en bestämd dag.
- **Smidiga rutiner och ett förbättrat samarbete.** Innebär inriktning på att sänka styrkostnaderna. System-, beställnings-, hanterings-, leverans-, mottagnings- och kontrollkostnaderna bör reduceras i takt med att inköpsfrekvensen ska öka. Även i de fall då systemet är utvecklat för att hantera vardagliga situationer måste det även vara av så hög standard att det klarar av eventuella problem. Informationen ska vara av så kvalitet att köpare och leverantör ska känna sig säkra och vågar styra materialflödet utan olika typer av säkerhetsbuffertar.
- **Högre kvalitet på produkter och material.** Utan ett formaliserat gemensamt arbete avseende kvalitet uppstår ofta oenighet om vad som karakteriserar rätt kvalitet. Leverantören och köparen måste tillsammans framställa kvalitetsstyrnings- och kvalitetssäkringsrutiner samt gå igenom kvalitetskraven. Kvalitetsnivån ska vara så jämn och tillförlitlig att köparen inte ska behöva genomföra någon kvalitetskontroll.

Ett närmare samarbete med leverantörer ger också möjligheter till effektiv och kontinuerlig produktutveckling. Genom att ha en tätare kontakt är det lättare att utveckla nya egna produkter och göra anpassningar efter sina egna kunder. Detta bidrar till både ökade konkurrensfördelar och kostnadsreduceringar. (Persson et al., 2001) De flesta företag har en lista av godkända leverantörer som de använt sedan tidigare eller har ett gott rykte. För att försäkra sig om att de håller en tillfredställande jämn och hög nivå är det bra att utveckla ett rankingsystem. En form av system är en rankingslista, som ger leverantören feedback på sitt arbete och förslag på eventuella förbättringar. Ett annat medel är att formulera leverantörskriterier gällande till exempel leveransförlitlighet, produkt kvalitet och pris. Leverantören kan sedan rankas utefter dessa i jämförelse med tidigare prestationer och konkurrenternas. (Greasley, 2009)

Kraljic (2008) betonar vikten av att företag bygger upp starka och långsiktiga leverantörsrelationer.

3.3. Logistik

”Logistik har en betydande inverkan på både kostnader och värde i supply chain” (Lisa Ellram, professor vid Colorado State University, Inköp & Logistik september 2006, sid 46)

För att få en bild över vad som menas med logistik har vi valt att utgå från Persson et al. (2001) som har gett ut många böcker om logistik och hur det kan kopplas samman med konkurrenskraften för företag.

Logistik är läran om effektiva materialflöden (Persson et al., 2001). Då transport och lagerhantering länge har varit ett känt begrepp så är bemärkelsen logistik ett nytt sätt att se på supply chain, sättet att optimera transporten och lagerhållningen för att kostnads- och tidseffektivisera i korta drag. I militären använder man sig av ord som förflyttning och försörjning av trupper vilket kan tillämpas på företag och deras supply chain. Författarna använder sig av de sju R-en; Rätt produkt, Rätt i antal, Rätt kvalitet, på Rätt sätt, i Rätt tid, till Rätt kund och till Rätt kostnad. I denna beskrivning ser man tydligt målet med logistik, det vill säga ”att nyttan för kunden är att produkten befinner sig på en bestämd plats på en bestämd tidpunkt” (Persson et al., 2001). Logistik beskrivs även som samordnad styrning av materialflödet till, genom och ut från företagen. Det finns många anledningar till varför ett företag kan tjäna på att se över sin logistikfunktion, det är bland annat för att förbättra effektiviteten i materialflödet via kostnadsreduktion och intäktsökningar med hjälp av förbättrad leveransservice. Författarna använder sig av begreppet *Logistik* som innefattar tre olika perspektiv; *internperspektivet*, *kanalperspektivet* och *konkurrensperspektivet*.

- *Internperspektivet* fokuserar på de företagsinterna aktiviteterna såsom inköp, produktion, ekonomi, försäljning och marknadsföring. Det är viktigt att dessa aktiviteter är samordnade för att företaget ska vara så effektivt som möjligt.
- *Kanalperspektivet* går ut på att skapa rätt förutsättningar för att samarbetet mellan de olika aktiviteterna ska vara så effektivt som möjligt. Det kan exempelvis handla om att förändra leverantörsrelationer eller förändra konkurrenssituationen som en följd av en starkare integration i kanalen.
- *Konkurrensperspektivet* är det som allt går ut på; att skapa konkurrenskraft genom att logistikskemat ligger i linje med företagets strategi. Det är även viktigt att hela tiden se över de strategier företaget har för att kunna utveckla och förbättra den materialadministrativa konkurrensstrategin. Området ses som den yttre effektiviteten och ska vara långsiktigt hållbart.

De tre olika perspektiven ska i sin tur vara samordnade med varandra och verka för en effektivisering och därmed ses som en konkurrenskraft för företaget (Persson et al., 2001). Vi ämnar titta på de interna processerna vilket bl. a är inköpsprocessen. Utifrån kanalperspektivet ämnar vi att titta på våra fallföretags förutsättningar och relationer med sina leverantörer och intern samt extern kommunikation. Det sista perspektivet är det som allt handlar om;

konkurrensperspektivet, hur ska företag kunna bli mer konkurrenskraftiga genom att se över sin supply chain? Vilket är syftet med vår uppsats.

Logistikaktiviteter påverkar ett företags verksamhet genomgående. Logistikerna inverkar bland annat på leveransservicen som i sin tur påverkar intäkterna, transport-, lager-, och administrationskostnaderna. (Bjørnland et al, 2003) Logistiska beslut innefattar planering, genomförande och uppföljning av transporter. Planeringen omfattar typiska logistikaktiviteter vid till exempel val av transportmedel, färdväg och planering av omlastningar. (Persson et al., 2001)

Kvalitet, service och kostnader är andra centrala delar inom logistik. Korta leveranstider från viktiga leverantörer och leverans vid utsatt tid till rätt kvalitet och rätt pris är avgörande för den egna produktens pris, kvalitet och leveransförlitlighet. Kvaliteten på vald leverantörs logistikförlopp är med andra ord en väsentlig del för ett företags egna produkter. (Persson, et al., 2001) För att bestämma vilken logistisk metod som ett företag ska använda för att skapa konkurrenskraft är det viktigt att logistiken integreras med organisationens övriga strategier. (Bjørnland et al. 2003)

3.3.1. Transport

Transportsätt bör synkroniseras med företagets strategi och värderingar och processen och bör ses över för eventuell effektivisering. (Greasley, 2009) Det finns många olika sätt att transportera färdiga och halvfärdiga produkter. Tåg går snabbt men produkterna måste flyttas från tåg till slutdestination vilket kan ta tid. (Greasley, 2009) Järnvägstransport står för ungefär en femtedel av all transport (Lumsden, 2006). Transport på vägar med lastbil är mer flexibelt och anländer oftast direkt till slutdestination, vilket minskar antalet mellanstopp, dock kan trafikproblem orsaka förseningar. (Greasley, 2009) Leveranser med lastbil till och från lager och butik är det vanligaste transportmedlet enligt Persson et al. (1991). Flygtransporter är ett snabbt transportsätt, dock måste produkterna forslas om och transporteras till slutdestination, vilket kan fördröja tiden även här. (Greasley, 2009) Flygtransport har en relativt låg andel av transportförfarandet men det väntas öka med åren. (Lumsden, 2006) Flygtransporter har på senare tid kritiserats mycket rent miljömässigt på grund av utsläpp och miljöförstöring (Naturskyddsforeningen.se, 2009-05-21). Dessutom är flygtransporten det dyraste sättet att frakta enligt Aronsson et al. (2009). Att transportera med fartyg kan anses långsamt men billigt och är lämpligt för transporter med hög kvantitet, dessutom är det ett miljövänligt alternativ. (Greasley, 2009)

3.3.2. Lagerhållning

Som en del av Logistik och supply chain kommer vi att beskriva vikten av lagerhållning. Det finns olika sorters lager t.ex. lager med färdiga produkter, lager med råmaterial, buffertlager och lager. (Lumsden, 2006) I detta arbete tittar vi på varulager med färdiga produkter.

För att kunna hantera förändringar i försörjningskedjan från leverantör till försäljning förekommer lager i någon struktur hos de flesta företag. Aspekterna

kopplade till lager kan vara både positiva och negativa och måste utvärderas utifrån varje specifikt fall. Skäl till att inte ha lager är framförallt kostnadsbaserat då det krävs lagringsutrymme, utrustning och någon form av administrativt lagersystem. Kostnaderna går under begreppet *lagerhållningskostnader* och är kortsiktiga oberoende av volym. Lager medför även *lagerföringskostnader* som påverkas beroende på volym. De omfattar bland annat kostnader för inkurans, svinn och kapitalbindning. (Aronsson et al, 2003)

Även då lager medför kostnader så kan de ha en positiv kostnadsreducering på andra poster. Genom att ha ett lager ökar företaget sin serviceförmåga samt flexibilitet. De reducerar även kostnaderna inom inköp, transport och produktion genom att köpa, transportera och tillverka stora volymer och på så sätt uppnå stordriftsfördelar. Vid val av lagersituation är det viktigt att företagen tar hjälp av totalkostnadsberäkningar och jämför kostnaderna mot varandra för att uppnå en optimal orderkvantitet (Aronsson et al, 2003). Enligt Greasley (2009) är det vanligare att mindre företag hyr lagerlokaler då det blir billigare. Det primära ändamålet för att hålla varor i lager är att kunna leverera varor vid behov och därmed garantera en hög servicenivå. Då lager binder mycket kapital och därmed minskar likviditeten i företag så är det viktigt att se till att lagerhållningen är så effektiv som möjligt. (Persson et al., 1991) Det är också ett bevis på att företag förstår att denna del av deras Supply chain kan påverka resultat och konkurrenskraften för företaget.

3.4. Supply Chain Risk (SCR)

SCR kan förklaras genom följande citat;

”Any risks for the information, material and product flows from original supplier to the delivery of the final product for the end user.”
(Jüttner et al., 2003 sid. 7)

Ett reducerat antal leverantörer i kombination med minskade lager, resurssnål produktion och globaliserat inköp är faktorer som har lett till ökad risk för företag. (Hultén, 2005)

Inköp och logistik är en central del av supply chain i de flesta verksamheter. Vid oförutsedda situationer kan delarna bidra till stor potentiell risk med inverkan på företags oförmåga att slutföra påbörjade affärsprocesser (Inköp & Logistik 4/2006 sid. 48). Ett vanligt sätt att beskriva supply chain risk (SCR) är oförutsedda interna eller externa händelser med negativ effekt på supply chains resultat. Händelserna har dominoeffekt med inverkan på de olika informations-, material- och produktflödena från grundleverantör till leverans av produkt till slut användare. SCR omfattar en mismatch mellan efterfrågan och utbud med möjliga negativa kostnads- och kvalitets konsekvenser.

Flertalet forskare menar på att den ökade globaliseringen och tilltagande intresset för outsourcing leder till ökat risktagande och möjlighet till en negativ effekt på supply chain. Risker kopplade till supply chain kan orsakas av tre olika element, *omgivningen, nätverk* eller *organisationen*. (Jüttner et al., 2003)

- *Omgivningen* som risk faktor innefattar alla oväntade händelser i omvärlden som leder till små eller stora hot för företagen. De kan vara ett resultat av olyckshändelser till exempel brand, samhälls- politiska resultat till exempel terrorist attacker och demonstrationer eller naturkatastrofer så som till exempel jordbävningar eller översvämningar.
- *Organisationen* som riskorsak fokuserar på risker inom företagens gränser, det kan vara produktionsrelaterade vid till exempel ett maskinfel eller orsakas genom fel i till exempel IT-system.
- Den tredje riskkategorin omfattar *nätverkseffekter* med risker kopplade till otillräcklig information i integrationen mellan de olika företagen som ingår i supply chain. Nätverkskategorin kan i sin tur delas upp i tre grupper vid brist på *ägande, oreda och tröghet*.
 - I. Brist på ägande uppstår allt mer i dagens föränderliga miljö där gränserna mellan konsument och leverantör blir allt mer vaga. Företagstrender som outsourcing, joint ventures och fokus kring företags kärnkompetens har blivit vanliga arbetssätt och fokus flyttas från det egna företaget till affärsrelationer som kretsar kring produktion, distribution och logistik. Den växande

organisationsstrukturen har lett till komplexa nätverk med vaga ansvarsdragningar. Resultatet vid brist på ägande kan exempelvis leda till ökade inventariiekostnader på grund av produkt inkurans eller lagerbrist vilket får negativa dominoeffekter för alla företagen i supply chain.

- II. Komplexiteten kan leda till oreda inom supply chain som ett resultat av överreaktioner, missförstånd, brist på förtroende eller helt enkelt brist för förståelse av supply chains uppbyggnad.
- III. Den tredje och sista riskfaktorn som blivit allt viktigare som ett resultat av värde kedjans globalisering beror på sen reaktionsförmåga (tröghet) vid marknadsförändringar. Det kan röra strategiförändringar från företagets konkurrenter, efterfrågeförändringar eller andra oväntade händelser som kan ske i företagets omgivning och resultera i skada vid ouppmärksamhet (Jüttner et al., 2003)

3.4.1. Internationell handel

Då våra fallföretag agerar på den globala marknaden anser vi att det är viktigt att belysa aspekter som kommer upp i samband med internationell handel. Vi kommer dock inte att gå in på lagar i de olika länderna utan en överskådlig bild över aspekter att tänka på kommer att presenteras kort.

Den ökade globaliseringen medför både fördelar och nackdelar. Det blir lättare för företag att hitta bra och billigare leverantörer, de blir mindre begränsade och har bättre möjligheter att effektivisera och kostnadsbespara då de har fler valmöjligheter. Många svenska företag har ersatts mot billigare leverantörer framförallt i Sydostasien. (Persson et al., 1991) Globala leverantörer kan också innebära ökad risk då deras fackliga traditioner och mänskliga rättigheter kan skilja sig från svensk lag. Ett sätt att möta sådana risker är att etablera globala uppförandekoder som företagen måste följa. (Hultén, 2005)

Att lägga produktion och inköp i lågkostnadsländer leder till reducering av företagets totala kostnader, dock ökar ledtiderna och företagets risker. (Elgh et al., 2005) De olika lagar och regler mellan länder och kontinenter kan bli ett hinder för samarbete. Det rör sig främst om transporten mellan länderna men några vanliga problem som kan göra processen tidskrävande och kostsam är enligt Persson et al. (1991);

- Tullhinder
- Olikheter i transportsystem
- Olikheter i distributionskanaler
- Långa och osäkra transporttider vid sjötransporter
- Olikheter i datakommunikationssystem
- Svårigheter att skaffa information
- Språksvårigheter

3.5. Analysverktyg

Vid analysen av våra fallföretag kommer vi att använda oss av *benchmarking* samt ett verktyg som har som syfte att identifiera värdehämmande aktiviteter respektive värdeskapande, *Value Stream Mapping*. Benchmarking kan anses viktigt för effektivisering i företag och går ut på att jämföra sig med andra företag för att förbättra och utveckla det egna företagets standards och rutiner.

3.5.1. Benchmarking

”comparing a product or service against what is considered the best in that market segment and then making recommendations on how the product or service can be improved to meet that standard” (Greasley, 2009 sid. 166)

Om ett företag önskar att jämföra sin egen effektivitet med andra aktörer på marknaden kan de tillämpa benchmarking. (Button et al, 2001) Benchmarking innebär att företaget kontinuerligt jämför sig med de företag som anses vara bäst. Kvalitet, produktivitet och arbetsprocesser är ofta de områden som benchmarking ofta fokuserar på. Karlöf et al. (1994) menar att då benchmarking tillämpas på rätt sätt är den förbättringseffekt som kan uppnås ojämförlig med andra metod och att benchmarking är en framgångsrik metod för att effektivisera organisationen. (Karlöf et al, 1994)

”Benchmarking syftar direkt till att öka den operativa och strategiska effektiviteten, d.v.s. själva verksamhetsinnehållet” (Karlöf et al., 1994, s.11)

Då benchmarking tillämpas ska företaget först identifiera de processer som organisationen behöver förbättra. Därefter söker företaget upp de organisationer som utför processerna på ett överlägset sätt för att sedan påbörja informationsinsamlingen som mynnar ut i en analys. Sedan påbörjas implementeringsarbetet. (Karlöf et al, 1994) Det finns vissa kritiska faktorer som företaget bör beakta innan de tillämpar benchmarking då de har inverkan på utfallet. Benchmarking bör inte utföras under stress, mål som att processen ska vara färdig till slutet av månaden ska undvika. Företaget bör även utgå ifrån kundens behov och jämföra dessa faktorer och inte enbart fokusera nyckeltal då utredningen riskerar att för begränsad. De bör även vara vaksamma då de ska försätta resultaten till handlingar i praktiken. (Karlöf et al, 1994)

Benchmarking kan utföras utifrån tre olika aspekter; *intern*, *extern* och *funktionell*. Intern benchmarking innebär att funktionen inom en verksamhet jämför sig med andra funktioner inom verksamheten. Det kan exempelvis vara jämförelse dotterbolag eller säljgrupper emellan. Extern benchmarking innebär att företagen jämförs sig med de organisationer som anses vara konkurrenter eller möjligtvis en internationell motsvarighet. Funktionell benchmarking innebär att företaget utför en jämförelse mellan organisationer som är verksamma i en annan bransch än företaget själv. (Karlöf et al., 1994) Vi kommer i denna studie att titta på extern benchmarking.

3.5.2. Effektiviseringsverktyg

Begreppet *Lean produktion* har med framgång implementerats globalt i många företag. Ett karaktärsdrag som präglar begreppet är kundfokus. Det innebär att företaget bör effektivisera sin supply chain i syfte att optimera produktvärdet för slutkunden. För att uppnå optimal effektivisering krävs det att företaget har en heltäckande överblick på produktflödet organisationens supply chain. (Hines et al., 2000)

Lean production enligt Womack et al. (1996) handlar om att göra mer med mindre helt enkelt. Mindre arbetskraft, färre maskiner, mindre tid, mindre plats osv. det handlar inte om att skära ner på arbetskraft snarare att organisera rätt man på rätt plats. Inom *Lean filosofin* ska företaget sträva efter att ta fram lösningar som förbättrar hela företagets supply chain, inte bara enskilda funktioner eller specifika aktiviteter. På detta sätt kan lösningarna bidra till förbättringar för hela organisationen. Värdet ökar när företaget lyckas upprätthålla ett snabbt och oavbrutet flöde av produkterna genom hela supply chain.(Hines et al., 2000)

För att företaget ska kunna effektivisera produktflödet krävs det att alla aktiviteter inom supply chain kartläggs. Aktiviteterna bör granskas för att värdeskapande och värdehämmande ska kunna identifieras. De aktiviteter som inte skapar mervärde för produktens ska reduceras eller elimineras. (Hines et al., 2000) I de supply chain som aldrig modifierats återfinns ofta överflödigt produktion, arbetskraft, kapacitet och lager. (Hines et al, 2000) Det finns ett flertal aktiviteter där det är vanligt att det råder ineffektivitet, vilket kan bidra till minskat värdeskapande genom supply chain. Några av aktiviteterna är omotiverade och innefattar onödiga lagerutrymmen, obefogade väntetider, onödiga transportsträckor och bristfällig materiell kvalitet. (Hines et al., 2000) För att produktionen ska bli "lean" lyfter Hines et al. (2000) fram vikten av öppen kommunikation. Öppenheten kan vara vertikal eller horisontellt och är väsentligt för att onödiga och överflödiga aktiviteter ska kunna reduceras. Då öppenhet råder i en verksamhet anses kunskap om företagets strategier och kostnader leda till en mer effektiv organisation. (Collins et al., 2008)

För att företagets ska få kunskap om vilka aktiviteter som är överflödiga, kan de applicera "*Value Stream Mapping*". Det är ett verktyg som kan användas i en verksamhet för att kartlägga de aktiviteter som bygger upp företagets supply chain. Vid tillämpning av ovanstående metod bör företaget fokusera på sina huvudaktiviteter för att uppnå maximal effekt. Företaget bör sträva efter perfektion genom att successivt ta bort onödiga och överflödiga aktiviteter då de upptäcks. När onödiga aktiviteter har identifierats och eliminerats är det viktigt att företaget etablerar en struktur inom organisationen så att den nya strukturen kan upprätthållas. (Hines et al., 2000) Ett verktyg inom *value stream mapping* är *process activity mapping*, vilket kan tillämpas av företaget som strävar efter att identifiera värdehämmande och värdeskapande aktiviteter.

Process activity mapping

1. Studera flödesprocessen
2. Identifiera onödiga aktiviteter.

3. Överväg om processen kan omorganiseras för att uppnå bättre effektivitet.
4. Överväg om flödesscheman och transportsträckor kan utföras på ett mer effektivt sätt.
5. Överväg om allt som görs i processen verkligen är nödvändigt och vad som skulle hända om överflödiga uppgifter skulle tas bort.

Enligt Hines et al(2000) ska företaget ha som mål att sträva efter att göra långsiktiga förbättringar istället för gynna företaget på kortsikt. För att supply chain ska kunna utvecklas krävs det att de involverade har kunskap om vilka aktiviteter som är nödvändiga samt vilka som ska elimineras.

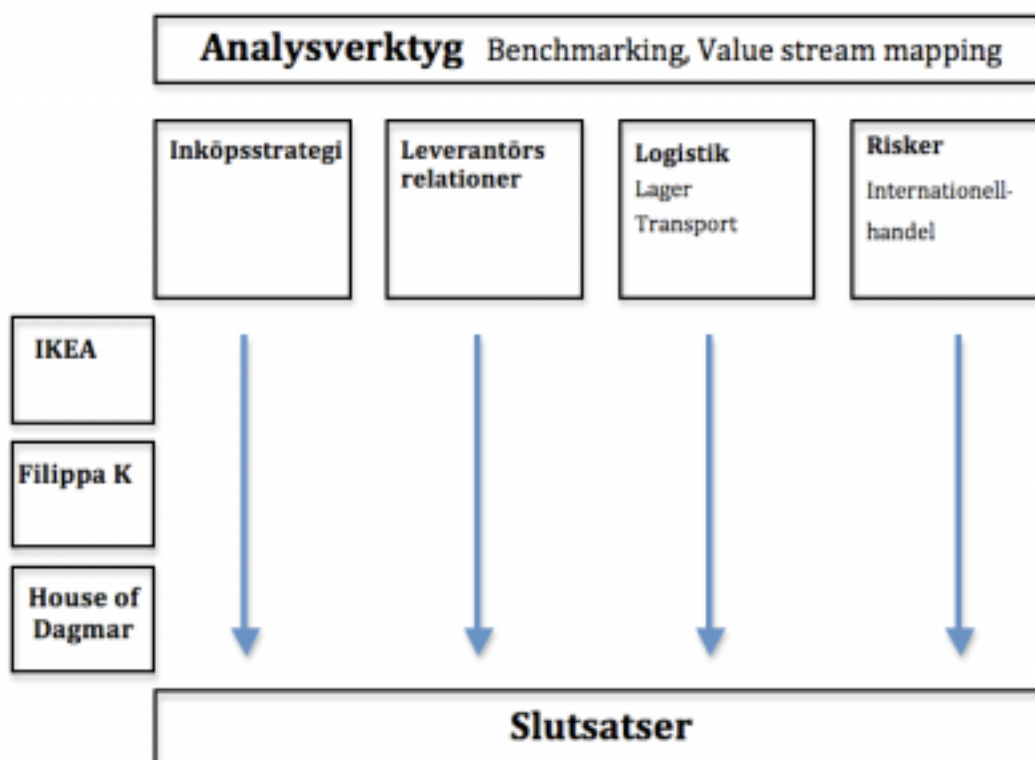
Sju element har identifierats som värdehämmande inom företagens supply chain. (Hines et al., 2000)

1. **Överproduktion** kan bidra till ineffektivitet då flödet störs och därmed blir mindre effektivt än om rätt mängd hade producerades från början.
2. Företaget bör även sträva efter att minimera **väntetiderna** för att få ett så effektivt godsflöde som möjligt.
3. Förflyttning av varor bör även hållas under uppsikt, alla onödiga **transportsträckor**, intern som externt är slöseri med resurser och tid.
4. **Opassande processer** bör också undvikas. Ett företag bör konkretisera sina lösningar så mycket som möjligt och akta sig så att för att göra dem komplexa, vilket annars kan leda till ytterligare problematik.
5. **Onödiga lager** mynnar ut i att ledtider ökar.
6. **Ergonomin** på arbetsplatsen bör tas i beaktande då sämre arbetsförhållanden kan leda till sämre produktivitet och kvalitet.
7. Andra värdehämmande faktor är de brister som uppstår kontinuerligt i flödesprocessen. Övergripande för *lean filosofin* är att ett företag inte ska vara rädd för eventuella **brister** då detta kan vara en möjlighet att förbättra just det momentet. Dock ska de ständigt vara uppmärksamma så att de upptäcker dem i tid då skadan kan minimeras. (Hines et al., 2000)

Enligt Hines et al. (2000) finns det ett flertal verktyg lämpliga för att identifiera värdehämmande och värdeskapande aktiviteter. Vi kommer att använda oss utav delar av *process activity mapping* samt delar av de *sju värdehämmande* faktorerna som nämns ovan, i syfte att kartlägga aktiviteter inom våra fallföretags supply chain.

4. Empiri & Analys

Efter att ha kartlagt våra fallföretags supply chain (se bilaga 1) ska vi nu analysera dem utifrån vår empiri samt teoretiska referensram. För att underlätta för läsaren kommer vi att använda oss av strukturen som återfinns i teorikapitlet. Vi kommer utefter analysverktygen identifiera värdeskapande och värdehämmande aktiviteter i företagens supply chain. Vi kommer därefter utifrån mallen att använda oss av benchmarking för att se om de tre fallföretagen har något att lära av varandra. För de som önskar ytterligare inblick i respektive företag se bilaga 1.



Figur; 4.1 Modell för strukturen över empirin och analysen (Larsson, Ribbing & Wigg, 2009)

4.1. Inköp

I inköpsanalysen kommer vi att diskutera kring de för- och nackdelar som IKEA, Filippa K och House of Dagmar konfronteras med på marknaden. Därefter kommer vi att presentera en specifik produktlinje som är av stor betydelse för

respektive fallföretag. Vi har valt den produktlinje som speglar företagets supply chain för att lättare kunna följa råmaterialets väg. Vi kommer utefter Kraljics inköpsmatris att resonera kring vilken inköpsstrategi som är lämplig för företagen. Vi har valt att använda oss av Kraljics (2008) inköpsmatris då det är en erkänd modell som tillämpas vid beslutsfattande, framförallt av inköpare i Sverige. (Faber et al., 2007)

Beroende på företagets verksamhet, storlek samt skillnader mellan de specifika råmaterialens risker och möjligheter anser vi att företagen vinner på att tillämpa olika inköpsstrategier. Vi baserar dessa antaganden utifrån Kraljic (2008), som menar på att företag måste anpassa inköpsstrategin utifrån risker och möjligheter som återfinns på marknaden. De marknadsförhållanden som råder för IKEA, Filippa K och House of Dagmar skiljer sig betydligt. Skillnaden är som störst mellan IKEA och klädföretagen Filippa K samt House of Dagmar då IKEAs verksamhet är mycket större i omfattning.

IKEA

Baserat på företagets marknadsstorlek har IKEA stor inköpskraft gentemot sina leverantörer. Vid ett avslutat samarbete skulle förlusten för IKEAs leverantörer bli stor. (Rönblom, 2009) Företaget har därmed goda möjligheter att förhandla sig till hög kvalitet till ett lågt pris samt förmåga att ställa krav på rådande sociala och miljömässiga förhållanden.

Vi har valt att fokusera vår studie på IKEAs sängöverkast, som Boyadzhiev (2009) lyft fram som en viktig produkt inom företagets textilsektor. Sängöverkasterna är gjorda av bomullsfiber och kommer från 10 olika leverantörer baserade i Indien, Pakistan, Bangladesh, Turkiet och Kina. (Boyadzhiev, 2009) Bomullsfiberna köps in av respektive producenter från lokala aktörer. Enligt Boyadzhiev (2009) finns det en god tillgänglighet på både råmaterial och möjliga tillverkningsföretag, vilket leder till att IKEA lätt kan välja mellan de olika leverantörerna. Den goda tillgängligheten styrker ytterligare IKEAs dominanta position. Under genomförda intervjuer har det framkommit att IKEA säkrar tillgång på råvaror genom att skriva kontrakt med företagets leverantörer. (Rönblom 2009) Medan Filippa K och House of Dagmar oftast upprättar muntliga avtal vid inköp av råmaterial. (Lindström & Malm, 2009)

Utefter Kraljics inköpsmatris anser vi att produkten kan klassificeras som en *hävstångsprodukt*, då IKEA har en dominant position samt att råmaterialet är standardiserat och att det finns en god tillgång. Det som ytterligare krävs för att produkten ska kunna klassificeras i kategorin är att kostnaden för råmaterialet utgör en stor del av produktens totala kostnad. (Boyadzhiev, 2009)

Då IKEA besitter en stark position gentemot företagets leverantörer, bör de enligt Kraljic (2008) tillämpa *en konkurrensorienterad strategi*. Alternativet är möjligt då företaget innehar en dominant marknadsposition (Kraljic, 2008). Utöver detta krävs det även att företagets leverantörer har en låg eller medelstark inköpskraft och att företaget har goda möjligheter att förhandla till sig fördelaktiga avtal. Riskerna bör inte heller vara höga (Kraljic, 2008). Vi anser att ovanstående kriterier är uppfyllda då IKEA har en god möjlighet att förhandla till sig

fördelaktiga avtal och att risker kopplade till tillgänglighet är låg, en konkurrensorienterad strategi är därmed tillämplig. Med tanke på företagets möjlighet att byta leverantör bör IKEA hålla sig uppdaterade på pris- och kvalitetsförändringar, för att säkra bästa inköp. IKEAs storlek leder till vårt antagande att företaget kontinuerligt bör arbeta för att upprätthålla långsiktiga leverantörsrelationer, detta då mycket ansvar följer med mycket makt. Även Kraljic (2008) understryker vikten av att företag ska ta hänsyn till sina leverantörer då ett långsiktigt samarbete önskas vid tillämpning av en konkurrensorienterad strategi. Kraljic (2009) menar på att de risker som återfinns på dagens dynamiska marknad kan minskas genom långsiktiga leverantörsrelationer som bygger på tillit. Vi kommer att belysa långsiktigt samarbete mer utförligt under kapitlet Leverantörsrelationer. (Kraljic, 2008) IKEA har möjlighet att tillämpa ovanstående strategi och har även valt att ta ansvar för sina leverantörer, vilket har gynnat företaget. (Folkesdotter, 2009) IKEA är ett gott exempel på att goda relationer gynnar ett företag långsiktigt, vi anser därmed att etablering av långsiktiga relationer kan identifieras som en värdeskapande aktivitet.

Filippa K

Situationen för Filippa K skiljer sig betydligt från IKEAs position. För att lättare kunna följa produktens väg genom supply chain har vi även här valt att fokusera på en specifik produktlinje, ständigt återkommande i Filippa Ks kollektioner. Produktlinjen vi har valt att titta närmare på är en baskostym som utgör en viktig del av företagets sortiment. (Lindström, 2009) Kostymen har funnits i företagets kollektioner under lång tid och är av särskild vikt för verksamheten. Vi kommer även att analysera Filippa Ks supply chain i allmänhet med de aktiviteter som den innefattar, dock med utgångspunkt från kostymen.

Lindström (2009) berättar att det finns god tillgång till det råmaterial som Filippa K använder till företagets baskostym. Materialet kan därmed inte klassificeras som en bristvara. Råmaterialet som företaget använder sig av köps in i Portugal där produkten även tillverkas. Trots att råmaterialet i sig är lätt att få tillgång till kan det ta mellan fyra till tolv veckor innan det blir tillgängligt. Det beror mycket på vilket tyg Filippa K vill ha, som vi nämnt tidigare har Filippa K höga krav på kvalitén. Fyra till tolv veckor är dock en normalt lång process då det innefattar val av garn som i sin tur ska färgas och vävas. (Lindström, 2009) Processen som krävs för att få fram råmaterialet består av flera steg vilket vi menar ökar riskerna. Filippa K skulle kunna påskynda processen om de valde tyg som redan finns på lager. Filippa K kan sällan göra det då de oftast köper in större kvantiteter än vad leverantören har möjlighet att lagerhålla. Vi menar att anskaffningsprocessen av råmaterialet är en värdehämmande faktor som kan ha negativ inverkan på flödet genom supply chain, detta på grund av att tillgängligheten av råmaterialet är kritiskt trots god tillgång på marknaden och för att det är en viktig för Filippa Ks produktlinje. Inköpet av materialet har även stor inverkan på produktens totala kostnad. Lindström (2009) berättar att företaget inte skriver kontrakt med företagets leverantörer utan att beställningar kan ske muntligt. Det skulle kunna beaktas som en riskfaktor då företaget inte kan garantera tillgång till råmaterial.

Filippa K har två leverantörer vid tillverkning av baskostymen, en leverantör av garn och en leverantör av tyg. De leverantörer som företaget har producerar inte enbart till Filippa K, vilket innebär att de inte är helt beroende av företagets beställningar, dock är detta något som Filippa K uppmuntrar då Lindström (2009) anser att varken leverantör eller inköpare ska vara för beroende av varandra. Lindström (2009) menar också att det inte skulle vara svårt för Filippa K att hitta andra leverantörer med möjlighet att producera deras basplagg till samma pris och kvalitet eftersom tillverkningsprocessen inte är speciellt avancerad. Filippa K har i dagsläget kontakt med ett flertal leverantörer i Portugal med möjlighet att producera baskostymen. (Lindström, 2009) Företaget undviker dock gärna ett byte då de föredrar att arbeta långsiktigt med sina leverantörer.

Utefter de uppgifter vi har fått från Filippa K, menar vi på att det finns god tillgänglighet av råmaterial samt ett flertal leverantörer. Produkten skulle därmed kunna klassificeras som en *hävstångsprodukt*. Företaget skulle kunna ses som dominant och en *konkurrensorienterad strategi* skulle vara att fördrå. Vi hävdar att Filippa K trots allt inte besitter en marknadsposition som tillåter företaget att tillämpa en konkurrensorienterad strategi. Vi grundar antagandet på det faktum att anskaffningsmetoden av råmaterialet trots allt är komplex, då förloppet kan ta upp till tolv veckor. De leverantörer som Filippa K samarbetar med idag sträcker sig långt tillbaka i tiden och grundas på tillit. Filippa K har förtroende för företagets leverantörsomdömen vid inköp av råmaterial och om företaget skulle behöva byta leverantör menar vi att fler kontroller skulle krävas för att försäkra sig om att de nya leverantörerna lever upp till Filippa Ks kriterier. Persson et al., (2001) understryker att det är kostsamt att bygga långsiktiga leverantörsrelationer, vi menar därmed att det skulle innebära en merkostnad för Filippa K vid ett byte. Det ska även nämnas att företagets leverantörer inte är helt beroende av Filippa K då de även producerar till andra företag. En annan faktor som vi anser att Filippa K bör beakta är att det finns större klädföretag som i leverantörernas ögon skulle vara mer attraktiva att samarbeta med. Även om leverantörerna i dagsläget innehar mindre makt än Filippa K skulle förhållandet kunna förändras om fler och större klädföretag skulle penetrera den portugisiska marknaden. Utefter ovanstående resonemang anser vi att en strategi av mer *diversifierad* karaktär är att fördrå.

När ett företag innehar en sekundär position gentemot sina leverantörer rekommenderas tillämpning av en *diversifierad strategi*. (Kraljic, 2008) En *diversifierad strategi* innebär att företaget bör söka efter fler leverantörer och substitut för råmaterialet samt att de bör sträva efter att etablera starka relationer med leverantörerna. (Kraljic, 2008) Vi menar på att Filippa K delvis tillämpar en diversifierad strategi då de redan i dag är i kontakt med andra leverantörer som skulle kunna producera plagget till samma pris och kvalitet. Filippa K bör fortsätta att kontinuerligt söka efter potentiella leverantörer som kan producera företagets basplagg.

Filippa Ks marknadsandelar har tilltagit väsentligt de senaste åren, den ökade omsättningen gör det möjligt för företaget att lägga större orderkvantiteter. (Lindström, 2009) Ett alternativ för företag som rekommenderas att tillämpa en diversifierad inköpsstrategi är enligt Kraljic *backward integration*, det vill säga att företag äger sina leverantörer. Fördelen med att producera själv kan vara lägre

kostnader, snabbare beslut och bättre kontroll av råvaror. (Greasley, 2009) I dagsläget anser vi att företaget bör vänta med att ta detta beslut, då det annars finns risk för att efterfrågan under året är mindre än fabriken kapacitet. Alternativet kan dock vara värt att överväga vid ytterligare expansion då det kan bidra till att företaget lättare kan kontrollera processer och faktorer som har inverkan på kvalitet och leveranssäkerhet. (Rönblom, 2009)

House of Dagmar

Situationen för House of Dagmar är annorlunda. För att lättare kunna följa råmaterialets väg genom supply chain kommer vi att fokusera vår analys på ett specifikt basplagg, en kofta vid namn Fortuna. Bomullskofterna är av särskild vikt för House of Dagmar och återkommer i varierande färger varje säsong. Plagget har blivit en nyckelprodukt för företaget och är starkt förknippat med varumärket.

På House of Dagmar är kvalitet en nyckelfaktor. (Malm, 2009) För att företaget ska kunna garantera samma kvalitet i varje kollektion har råmaterialet en högst kritisk betydelse. Malm (2009) lyfter fram de svårigheter som företaget har med att få tillgång till den bomull som håller önskvärd kvalitet. Att hitta en leverantör med möjlighet att tillverka Fortuna är ytterligare en svårighet. Garnet måste omarbetas till en speciell struktur som kräver en specifik tidskrävande process som inte alla leverantörer har möjlighet till. I nuläget har företaget en leverantör som producerar Fortuna. Leverantören har arbetat med House of Dagmar sedan starten 2005 och ligger i Estland. (Bjarnadottir, 2009) Då leverantören har arbetat med House of Dagmar sedan start besitter de specifika kunskaper om produkten och tillverkningsprocessen. Leverantören är en viktig faktor för House of Dagmar då ett byte av leverantör skulle ha möjlig inverkan på produktens kvalitet. (Malm, 2009) Kvaliteten på produkten anses vara den faktor som diversifierar House of Dagmar från andra klädföretag. Faktorn utgör därmed en stor risk för House of Dagmar. Vidare skulle det vara en tidskrävande och kostsam process att finna en ny leverantör med möjlighet att tillverka kofterna och bygga upp tillit mellan parterna. Företaget bör därmed undersöka marknaden och tillgången till nya leverantörer. Vi anser att det finns ett negativt beroende för House of Dagmar och deras leverantörer. Med negativt beroende menar vi att det är leverantören som besitter störst förhandlingsmakt mellan parterna. Det skulle leda till allvarliga konsekvenser för House of Dagmar om leverantören skulle vilja bryta samarbetet. Vi baserar antagandet utifrån det faktum att det bara finns ett fåtal leverantörer som enligt Malm (2009) har möjlighet att förädla garnet för att uppnå önskvärd struktur på Fortuna.

Att tillgången på råmaterial är en kritisk faktor, då tillgänglighet inte kan garanteras samt att dess kostnad har stor inverkan på produktens totala kostnad är risker som företaget bör beakta. Även det faktum att det råder brist på leverantörer gör att företaget bör fokusera på att säkra dessa aktiviteter i företagets supply chain för att reducera riskerna. Med tanke på rådande situation skulle produkten kunna klassificeras som en *strategisk produkt*.

Baserad på House of Dagnars sekundära position gentemot företagets leverantörer bör de utefter Kraljics (2008) teorier tillämpa en *diversifierad* inköpsstrategi. Det innebär att House of Dagmar bör fokusera på att diversifiera

sig genom att skaffa fler leverantörer. De bör även rikta sin uppmärksamhet på att utöka företagets potentiella råmaterialsleverantörer för att kunna säkra tillgängligheten. Då House of Dagmar är relativt nystartat och fortfarande har låg omsättning i förhållande till Filippa K och IKEA försvåras House of Dagsmars möjligheter att hitta potentiella samarbetspartners. Vi anser att House of Dagmar bör fokusera på att etablera långsiktiga relationer med de leverantörerna som i dagsläget uppfyller företagets krav. Dock bör de skapa sig en god överblick av marknaden och potentiella framtida leverantörer i fall samarbetet skulle avbrytas.

Då företaget inte har möjlighet att lägga stora orderkvantiteter blir de mindre konkurrenskraftiga i förhållande till de aktörer på marknaden som konkurrerar om samma leverantörer. De små orderkvantiteterna leder till att House of Dagmar är lågt prioriterade hos företagets leverantörer och att de ofta måste vänta länge innan leverantörerna börjar tillverka företagets produkter. (Malm, 2009) Ett företag bör i största möjliga mån sträva efter att reducera väntetiderna då det har identifierats som ett värdehämmande element. (Hines et al. 2000) Det är ett problem för House of Dagmar då företaget är lågt prioriterade av sina leverantörer och då det i nuläget är svårt för företaget att hitta nya leverantörer som lever upp till företagets krav. (Bjerneradottir, 2009) Utefter den kunskap vi har fått genom litteratur från Kraljic (2008) och Button et al. anser vi att företaget istället bör beakta de möjligheter som finns till ett samarbete med ett konkurrerande företag som befinner sig i en liknande situation. Tanken är då att deras sammanlagda beställningar kommer att göra leverantören mer beroende av företagen då företagets köpkraft ökar.

4.1.1. Identifierade skillnader Inköp

Företagens position gentemot nuvarande leverantörer skiljer sig åt mellan de tre fallföretagen. De tre fallföretagens skillnad i storlek gör att de prioriteras olika mycket då företagen har olika möjligheter vid beställning av olika stora kvantiteter. IKEA och Filippa K har tillgång till ett flertal potentiella leverantörer och har därmed möjlighet att byta samarbetspartners om så önskas. För House of Dagmar är situationen annorlunda då det endast finns ett fåtal potentiella leverantörer, att de är lågt prioriterade och samtidigt kräver hög kvalitet på produkterna försvårar situationen ytterligare. IKEA besitter stor köpkraft och innehar därmed en stark förhandlingsförmåga gentemot företagets leverantörer medan situationen för House of Dagmar är den motsatta. IKEA väljer att upprätta skriftliga avtal med företagets leverantörer för att säkra tillgång på råmaterial, valet är baserat utifrån företagets komplexa omfattning. Filippa K och House of Dagmar är mindre komplexa verksamheter och väljer att förlita sig på muntliga avtal.

4.2. Leverantörsrelationer

”New global research indicate that working closer to your suppliers can yield significant value” (Day et al., 2007)

Efter att ha studerat teorier gällande supply chain vill vi belysa vikten av leverantörsrelationer som ett medel för att företag ska lyckas upprätthålla ett effektivt flöde genom hela supply chain. Vi hävdar att en effektiv supply chain har inverkan på företagets konkurrenskraft. Antagandet grundar vi på det faktum att ett nära samarbete med företagets leverantörer bland annat bidrar till högre flexibilitet, högre planeringssäkerhet, kortare återanskaffningstid, bättre kapacitets utnyttjande, lägre lagernivåer och bättre kvalitet. (Persson et al. 2001). Väljer företag att dela kunskap med sina leverantörer kan även det leda till en mer effektiv supply chain med låga kostnader och kortare ledtider. (Myers et al., 2008) Faktorerna är viktiga för företag ska lyckas upprätthålla ett snabbt och oavbrutet flöde av produkterna genom hela supply chain. Företaget måste ständigt arbeta för att undvika avbrott, väntetider och andra avvikelser som kan uppstå. (Hines et al., 2000)

Vi kommer här att granska hur IKEA, Filippa K och House of Dagmar ser på vikten av leverantörsrelationer samt hur de arbetar med dessa för att lyckas upprätthålla ett effektivt flöde genom hela supply chain.

IKEA

Utifrån teorier i vår referensram samt de intervjuer som vi genomfört anser vi att IKEAs sätt att arbeta med företagets leverantörer har en essentiell inverkan på effektiviteten av företagets supply chain. (*se bilaga 1*). Företag kan uppnå konkurrensfördelar genom att långsiktigt förbättra situationer för kunder, leverantörer samt övriga aktörer i deras nätverk. (Hines et al., 2000) IKEA är ett bra exempel då de har många års erfarenheter av globala affärer där långsiktiga relationer har visat sig gynna företagets supply chain. (Folkesdotter, 2009).

IKEAs storlek och omsättning gör att företagets köpkraft gentemot nuvarande leverantörer är stor. En beställning från IKEA har stor inverkan på leverantörens verksamhet då det ofta rör sig om stora kvantiteter. (Folkesdotter, 2009) IKEA har leverantörer runt om i världen och i vissa fall producerar leverantören enbart till företaget. IKEA har även valt att äga några fabriker själva. Valet har bidragit till att företaget lättare kan kontrollera processer och faktorer som bland annat har inverkan på kvalité och leveranssäkerhet. (Rönblom, 2009) Genom att äga fabriker kan IKEA uppnå konkurrensfördelar gentemot de företag som inte har möjlighet till detta då det initialt är ett kostsamt alternativ. Anledningen är att företag som äger sina fabriker kan få fördelar i form av lägre kostnader samt att det ger dem bättre möjlighet att kontrollera råmaterialet och produktionen. (Greasley, 2009) Dock understryker Folkesdotter att det inte är bra om en leverantör blir beroende av IKEA utan företaget strävar efter att uppnå en situation som är så bäst för båda parterna. (Folkesdotter, 2009) Även Persson et al. (2001) lyfter fram vikten av att skapa en win-win situation mellan företag och leverantör.

IKEA är ett stort globalt företag med många anställda runt om i världen, vilket medför ett stort ansvar. (Folkesdotter, 2009) Företaget har utformat standardiserade kriterier som måste uppfyllas för att en fabrik ska få bli leverantör till IKEA. Kriterierna återfinns i IWAY och QWAY och säkerställer moraliska faktorer såsom arbetsförhållanden och miljöaspekter respektive riktlinjerna för att pris, kvalitet och framtagning av produkt går rätt till. (Folkesdotter, 2009) Vikten av sådana regler understryks även av Greasley (2009) som menar på att det underlättar för ett långsiktigt samarbete. För att understryka att reglerna efterföljs har IKEA en funktion som arbetar heltid med att besöka och kontrollera företagets leverantörer. Det kan vara annonserade besök där leverantören vet om att IKEA kommer men det förekommer även oannonserade besök (Folkesdotter, 2009)

Det är resurskrävande för ett företag att etablera nära leverantörssamarbeten. IKEA har valt att investera inom området. Företaget arbetar kontinuerligt med att förbättra leverantörernas verksamhet vilket har bidragit till att de sociala och miljömässiga situationerna som råder hos leverantörerna har förbättrats. (Folkesdotter, 2009) För att ett leverantörssamarbete ska vara effektivt bör de skapa en situation som är lönsam för båda parterna. (Persson et al., 2001) Vilket det många gånger gör för IKEA och företagets leverantörer. Rönnblom (2009) berättar exempelvis att det arbete som initierats i syftet att gynna miljön samt sociala förhållanden ofta ger effekter i "plånboken". Rönnblom (2009) menar att de leverantörer som arbetar utefter IKEAs krav ofta förbättrar sin verksamhet och att det generellt ger företagen en bättre bild över deras verksamheter.

Investering i ett bra leverantörsförhållande kan även löna sig på flera områden utöver det finansiella (Day et al., 2007). Utefter ovanstående argument menar vi att IKEA styrker företagets konkurrenskraft genom att de arbetar nära företagets leverantörer. För att reducera risken för missförstånd då IKEA är så komplex bör företaget kontinuerligt uppmuntra till bra kommunikationsflöde. Det är viktigt att företaget arbetar som en enhet även mellan olika funktioner. (Jüttner et al., 2003) Företag som arbetar på den internationella marknaden bör vara flexibla då det är viktigt de kan anpassa sig vid oförutsägbara händelser, som till exempel att leverantören inte kan leverera produkter i tid eller att leverans uteblir helt. I sådant fall måste IKEA hitta nya leverantörer för att kunna ta fram produkterna inom så kort tid som möjligt då det annars medför intäkts reduceringar för företaget. IKEA uppnår flexibilitet, trots sin storlek och Rönnblom (2009) berättar att IKEA inte har några större svårigheter att hitta nya leverantörer då det krävs. Färre leverantörer är att föredra då det blir lättare för företaget att skapa en god kontakt och ett bättre samarbete detta styrks av Greasley (2009) Påstående är grundat på det faktum att långsiktigt samarbete leder till högre flexibilitet, underlättar planeringsarbetet, leder till lägre kostnader, lägre lagernivåer, bättre kapacitetsutnyttjande och bättre kvalitet. Det skapas helt enkelt bättre konkurrensmöjligheter för företaget. (Person et al., 2001) En annan anledning till att färre leverantörer är att föredra är grundat på det faktum att samarbeten är resurskrävande. Under vår intervju med Boyadzhiev (2009) berättar han att IKEA just nu arbetar med att reducera antalet leverantörer. Vi anser anledningen vara en indikator på att färre leverantörer kan vara ett medel för att nå större konkurrenskraft och reducerade kostnader.

För att IKEA ska kunna behålla företagets konkurrenskraft och marknadsposition finns det en funktion som ständigt arbetar för att förbättra produktionstekniken (Rönblom, 2009). Goda leverantörsrelationer handlar mycket om att skapa en vinnande situation för båda parter. (Persson et al, 2001) Att dela kunskap med företagets leverantörer är något som uppmuntras av Myers et al., (2008) då det kan leda till en mer effektiv supply chain med låga kostnader och kortare ledtider. IKEA väljer att dela med sig till sina leverantörer av viss information. Medan Företaget väljer att hyra ut produktionsteknik som IKEA anser vara unik till företagets leverantörer. För att den nya tekniken ska kunna användas av alla leverantörer har IKEA erbjudit, de leverantörer som haft svårigheter med att investera i nödvändiga maskiner, finansiell hjälp. (Rönblom, 2009) Att IKEA har möjlighet att göra detta innebär att de kan garantera slutkunden önskvärd produktkvalité. (Rönblom, 2009)

Filippa K

Filippa K är i jämförelse med IKEA ett litet företag på den globala och svenska marknaden. Företagets leverantörer är främst lokaliserade i Europa men även några är placerade i Asien. För Filippa K är det viktigt att ta hand om leverantörer som de har goda erfarenheter av och upprätta ett gott samarbete. Innan Filippa K grundades arbetade ägaren Filippa Knutsson på hennes fars klädesföretag Gul & Blå. Filippa grundade genom Gul & Blå många av de leverantörskontakter som företaget använder sig av än idag. (Lindström, 2009) Det är viktigt att känna förtroende för leverantören då det annars kan medföra ökade kostnader genom ökade risker och ledtider (Lindström, 2009). Även Kraljic (2008) menar att tillit är en väsentlig faktor vid långsiktigt samarbete med leverantörer. För att Filippa K ska kunna skapa ett bra samarbete med de leverantörer som ligger utanför Sverige, tar de hjälp av exportrådet i respektive land. (Lindström, 2009) Exportrådet hjälper företaget med det enskilda landets lagar och regler så väl som med språk och översättningar. Idag har de väl etablerade relationer som sträcker sig långt bak i tiden, vilket underlättar arbetet då de redan har rutiner och minskar därmed risken för komplicerade förhållanden. (Lindström, 2009)

För att Filippa K ska kunna säkerställa leverans kvalitet och förhållanden hos leverantörerna använder företaget sig av ett betygssystem som bland annat innefattar; kommunikation, kvalitet och leveranstider. Enligt Lindström (2009) har det en positiv inverkan på företagets leverantörer då de strävar efter att bli högt rankade av företaget. Vi hävdar att rankingsystemet bidrar till att leverantörerna presterar bättre vilket leder till ett säkrare samarbete innefattande högre kvalitet och leveranssäkerhet. Betydelsen av ett rankingssystem är även något som understryks av Greasley (2009) som menar på att det underlättar för ett långsiktigt samarbete. Person et al. (2001) framhåller vikten av att både köpare och leverantörer är aktiva i sina roller för att goda leverantörsrelationer ska kunna skapas, vi anser därmed att Filippa Ks betygssystem är stimulerande för leverantörerna och gör samarbetet mer effektivt då båda parter belönas. Filippa K får bättre kvalitet och säkrare leveranser. Leverantörerna är medvetna om vilka faktorer som Filippa K tittar på och varje ny leverantör får en pärm med kriterier i som innehåller allt från kvalitet till arbetsförhållanden för att underlätta samarbetet. Innan ett nytt samarbete påbörjas med Filippa K så kontrolleras företaget i ett år för att säkerställa att ett gott samarbete kommer att fungera.

(Lindström, 2009) Leverantörerna kan förbättra sitt arbete, vilket leder till fler beställningar med fördel för båda företagen. Vi anser att verktyget är en värdeskapande process, och det underlättar för båda företagen att veta vad som eftersträvas. Vi anser att det ligger i både Filippa Ks samt företagets leverantörers intresse att samarbeta då processer kan effektiviseras och ledtider kortas ner. Skulle resultatet ett år vara undermåligt betyder inte det att avtalet bryts, utan då försöker de tillsammans göra upp en plan på hur det ska kunna förbättras. (Lindström, 2009) Det är enligt Filippa K för kostsamt att byta ut leverantörer och de väljer därför oftast att ge leverantören en chans till förbättring. Dock finns det gränser och skulle de bryta mot lagar så är samarbetet över, men Filippa K ser helst att det hålls en dialog först. (Lindström, 2009)

För att kontrollera företagets leverantörer så gör Filippa K också så kallade audits. Företaget gör inte besöken själva utan anlitar ett externt företag som heter F.W.F. (Fair Way Foundation). F.W.F. gör kontroller hos leverantörerna och samarbetar med nationella organisationer på plats. Att hyra in tjänsten underlättar för Filippa K då de inte har kunskap och förståelse för landets lagar och normer. Kontrollen av underleverantörerna upplevs som svårare och företaget upplever helt enkelt att de får lita på sina leverantörer och omdöme idag. (Lindström, 2009)

Lindström (2009) framhäver att det råder tillit mellan Filippa K och deras leverantörer. Vi menar på att det bidrar till konkurrensfördelar för Filippa K eftersom tillit är en kritisk faktor för att företagen ska lyckas bygga upp långsiktiga relationer. (Kraljic, P, HBR 2008). Även Kraljic pekar på vikten av långsiktiga relationer mellan företag och leverantörer. Under vår intervju framgick det tydligt att Filippa K värdesätter goda leverantörsrelationer och att de kontinuerligt arbetar för att utveckla och behålla dessa. Vi menar att Filippa K utifrån denna aspekt är mer konkurrenskraftiga gentemot andra företag som inte arbetar med att upprätta långsiktiga leverantörsrelationer. Ovanstående påstående styrkas av Person et al., (2001) som hävdar att långsiktiga relationer leder till högre flexibilitet, högre planeringssäkerhet, kortare återanskaffnings tid, lägre lager nivåer, bättre kapacitets utnyttjande och bättre kvalitet.

House of Dagmar

Enligt Malm (2009) använder företaget mellan cirka 8-10 leverantörer. House of Dagmars val av leverantörer är grundat på renommé och skapat utifrån andra branschföretags rekommendationer. (Malm, 2009) Företaget har även baserat flertalet leverantörskunskaper utifrån Svenska exportrådets rekommendationer. Exempelvis blev företaget introducerade för deras Estiska leverantör som utvecklats med företaget sedan start 2004 genom Estlands exportråd. För att stärka företagets kunskaper och utvärdera företagen innan ett eventuellt samarbete besöker de företagen, utifrån egna premisser väljer de sedan om de uppfyller de förväntningar och krav som företaget ställer på till exempel kvalitet, pris och CSR (Corporate social responsibility). (Malm, 2009)

Då House of Dagmars volymer inte uppnår omfattande kvantiteter har företaget en relativt vag köpkraft gentemot sina leverantörer, vilket kan påstås vara tvärtemot IKEAs förhållanden. Det medför att företaget inte har möjlighet att ställa samma krav som IKEA utan att de istället blir lågt prioriterade. Att det är

långt prioriterade kan medföra långa väntetider innan leverantören börjar producera plaggen. Avvikelse, avbrott och väntetider är något som ett företag bör arbeta med för att undvika, då det annars medför onödiga kostnader för företaget. (Hines et al., 2000) Konsekvensen av House of Dagmars låga prioritet blir att företaget behöver långa tidsramar och god planering. Det är också ytterst viktigt för företaget att skapa ett bra och långsiktigt förhållande till leverantören, grundat på ett starkt förtroende mellan parterna. För att upprätthålla förtroende strävar House of Dagmar efter en nära kontakt med sina leverantörer och försöker besöka dem med jämna mellanrum. (Malm, 2009) Vi hävdar att det är viktigt att House of Dagmar arbetar långsiktigt med sina leverantörer då det i nuläget är svårt för dem att dels hitta leverantörer som kan producera på det vis som de önskar samt att de är långt prioriterade. Det är av stor vikt att House of Dagmar strävar efter långsiktiga leverantörsrelationer då det har visat sig att IKEA och Filippa K är företag som lyckats uppnå detta och vunnit stora konkurrensfördelar. En anledning är för att nära samarbeten kan löna sig både på ett finansiella samt icke finansiella plan. (Persson et al. 2001). Även om det skulle vara fördelaktigt för House of Dagmar att upprätta långsiktiga relationer hävdar vi att de kan medföra svårigheter att enbart förlita sig till en leverantör, som är fallet med koftan Fortuna. Skulle leverantören få svårigheter att leverera i tid eller om leverans uteblir helt skulle det medföra reducerad försäljning och ökade kostnader då företaget måste hitta en ny leverantör. House of Dagmar bör därmed kontinuerligt förse sig med information gällande potentiella framtida leverantörer på marknaden.

För att utvärdera företagets leverantörer har House of Dagmar besökt dem och sedan utifrån egna premisser valt om de uppnår de förväntningar och krav som företaget ställer. House of Dagmar tillämpar endast ibland skriftliga avtal (Malm, 2009). Valet kan vara till en nackdel för House of Dagmar då det råder en osäkerhet när avtalet inte finns nedskrivet.

Med tanke på House of Dagmars affärsidé med differentierade plagg som ska hålla en hög kvalitet bör företaget eftersträva att hitta leverantörer som håller en hög kvalitet. Valet av produktionsplatser är förutom kvalitet och pris baserat utifrån ett miljövänligt perspektiv. För att minska transport- och ledtider föredrar House of Dagmar närproducerade varor. De har ingen produktion i Asien utan produktion ligger i Estland, Lettland och Litauen. Inköpsländerna för tyg och garner är även de lokaliserade i Europa och företaget köper in mycket ifrån Italien. (Malm, 2009) Detta underlättar också mycket vad gäller lagar och regler och upprätthåller företagets image av att vara ett miljövänligt företag.

Värdehämmande faktorer som påverkar företag negativt kan vara kvalitets- och produktionsbrister samt leveransförseningar. (Hines et al., 2000) Det är viktigt att identifiera dessa faktorer för att kunna åtgärda dem. När man arbetar med företag i andra länder kan det innebära en svårighet och företaget bör införskaffa sig så stor kunskap som möjligt över rådande förhållanden. Lyckas företaget erhålla en bra relation med sin leverantör har man som sagt mycket att vinna och båda parter kan effektivisera sina enheter och känna sig trygga i sitt avtal.

4.2.1. Identifierade skillnader Leverantörsrelationer

Samtliga tre fallföretag upplever alla att det finns mycket att vinna på långsiktiga leverantörsrelationer. Det är en värdeökande faktor då det bland annat minskar risken för kommunikationsbrist, förseningar och ökade ledtider. IKEA har tidigare haft ett flertal leverantörer men kommer nu sträva efter att samarbeta med ett färre antal, då företaget vill uppnå en närmare relation med befintliga leverantörer och minska administrativt arbete. Företaget har till skillnad från Filippa K och House of Dagmar mycket på grund av sin storlek leverantörer som enbart tillverkar till företaget och äger en del fabriker under egen regi. Filippa K arbetar efter en långsiktig princip och företagens leverantörer sträcker sig långt tillbaka i tiden då ett flertal har funnits med sedan företaget grundades. House of Dagmar har inte samma möjligheter då företagens beställningskvantiteter inte uppnår omfattande kvantiteter, företaget styrs istället mycket av sina leverantörer. House of Dagmar eftersträvar långsiktigt samarbete som bygger på tillit och förtroende. För att underlätta samarbetet arbetar Filippa K med en leverantörsguideline för att underlätta leverantörssamarbetet. IKEA använder sig av liknande system som går under benämningen IWAY och QWAY som understryker de väsentliga faktorerna vid ett samarbete. House of Dagmar saknar tillskillnad från IKEA och Filippa K ett sådant kontrollsystem. För att följa upp företagens leverantörssamarbeten och kontrollera deras sätt att arbeta bland annat gällande CSR har IKEA upprättat en egen kontrollenhet. Filippa K arbetar utefter liknande principer och har tagit hjälp av en extern enhet, F.W.F. som kontrollerar sådana frågor. House of Dagmar har inte möjlighet till en sådan intern eller extern enhet, företaget besöker sina leverantörer i den mån de har möjlighet.

4.3. Logistik

För att kunna identifiera värdehämmande faktorer i supply chain är det enligt Hines et al. (2000) viktigt att studera flödesprocessen och därigenom få kunskap om hur man skulle kunna effektivisera och öka företagets lönsamhet. Att kartlägga vad som känns viktigt och vad som kan elimineras för en mer effektiv och lönsam supply chain. Att titta på företagets logistik är viktigt då den utgör en stor andel av företagets kostnader. (Greasley, 2009) *Transport och lagerhållning* är en del av ett företags logistik och utgör en stor del av kostnaden för framtagande av en produkt. (Lumsden, 2006) För att företag ska få ut så mycket som möjligt av sin logistik är det viktigt att de väljer en logistiskstrategi som ligger i linje med företagets affärsidé (Bjørnland et al., 2003)

Utifrån studier av våra fallföretags distributionskanaler har vi kunnat utläsa att skillnaderna är relativt små mellan de tre företagens distributionsaktiviteter. Dock är det naturligtvis stora skillnader gällande de kvantiteter av varor som distribueras. För IKEAs del handlar det om väldigt stora kvantiteter och globala leveranser, medan det för Filippa K och House of Dagmar handlar om en mindre omfattande kvantitet men med export till länder runt om i världen. IKEA levererar idag till 253 varuhus i 24 länder med en fortsatt expansion. (Fakta och siffror, 2008) Medan Filippa K levererar till 20 länder med 40 egna butiker, i Europa och USA och finns representerade hos 750 stycken återförsäljare runt om i världen (filippa-k.com). House of Dagmar är däremot inte lika omfattande, med

distribution till cirka 50 butiker i Sverige och 60 butiker utomlands (houseofdagmar.com).

4.3.1. Transport

IKEA

IKEA agerar både som grossist, detaljist, importörer och exportörer vilket innebär ett reducerat antal mellanhänder och ledtider då de själva har möjlighet att styra över distributionen. Företaget har egentligen bara en mellanhand, vilket utgörs av transportföretag som levererar till IKEAs lager. De äger inte transportörer, utan tjänsten köps in. (Rönblom, 2009) Genom att företaget reducerar antalet mellanhänder ökar effektiviteten i supply chain. (Hines et al, 2000)

För att reducera onödiga transportsträckor köper IKEA in materialet i samma land som de sedan producerar varan i. Anledningen till detta kan ses som en blandning av miljö- och kostnadsbesparing. Beroende på leverantörens situation förekommer det även att materialet importerar. (Rönblom, 2009) Det är viktigt att företaget strävar efter att reducera onödiga transportsträckor, vilket enligt Hines et al. (2001) identifierats som en kritisk faktor som hämmar flödet i företagets supply chain. IKEA använder sig av 10 stycken leverantörer då de producerar sängöverkasterna som är baserade i Indien, Pakistan, Bangladesh, Turkiet och Kina. Företagets beställningar görs via ett standardiserat IT-system kopplat till företagets leverantörer, oavsett lokalisering. För att säkra tillgången på råmaterial använder de sig av långsiktig planering och leverantörsavtal. (Boyadzhiev, 2009)

Valet av IKEAs transportmedel skiljer sig åt beroende på var leverantören är lokaliserad. Då produkten produceras i Asien transporteras sängöverdragen i containrar via båt. Transportsättet är ett lämpligt alternativ för stora volymer och stora gods enligt Greasley (2009). Det tar mellan sex till åtta veckor att transportera färdigproducerad produkt till centrallagret. När leverantören är placerad i Europa är ledtiden kortare. Enligt Boyadzhiev (2009) tar det cirka en till två veckor för att frakta produkterna med lastbil som är ett vanligt och ett mer flexibelt alternativ till tåg. (Gresley, 2009)

Filippa K

Filippa K vars storlek i vår undersökning ligger mellan IKEA och House of Dagmar har andra rutiner på företagets logistik. Deras rutiner påminner dock mer om House of Dagsmars än IKEAs. Filippa Ks främsta transportmedel är lastbil. Valet av transportmedel är baserat utefter att deras producenter är lokaliserade i Europa. Företaget har även störst antal butiker och återförsäljare i den regionen. Filippa Ks plagg som produceras i Kina transporteras till Europa via fartyg. Valet är ett bra alternativ till flyg då det är mer miljövänligt, dock tar det lite längre tid (Greasley, 2009). Filippa Ks baskostym som vi har valt att fokusera på, tillverkas av tyg från Portugal, i Portugal. Därefter hämtar DHL plaggen i Portugal och transporterar dem till företagets centrallager i Borås. I Borås sker ompaketering av varorna för att sedan levereras av DHL till respektive butik. När plaggen ska levereras till USA fraktas de inte via centrallagret i Borås utan direkt till USA från

Portugal med fartygstransport. Ett alternativ här hade varit att frakta till USA med flygtransport, men de anser att det blir dyrare och mindre miljövänligt. (Lindström, 2009) Då företaget uppnår en omfattande kvantitet är fartygstransport ett rekommenderat alternativ, detta trots att det medför extra ledtid vid omlastning och på grund av frakt tiden. (Greasley, 2009) Valet av transportmedel överensstämmer med företagets värderingar då de strävar efter att ta hänsyn till miljö. (Lindström, 2009)

House of Dagmar

House of Dagsmars transportfunktioner skiljer sig från Filippa Ks. Då House of Dagmar transporterar mindre kvantiteter är företagets transportmöjligheter begränsade. För att korta transporttiden använder företaget sig oftast av flygtransport. Det är ett snabbt alternativ, dock måste produkterna forslas om och transporteras till slutdestination, vilket leder till förlängda ledtider. (Greasley, 2009) Att använda sig av flygtransport är det mest kostnadsamma transport sättet enligt Aronsson et al. (2009). Båttransporter förekommer också vilket är positivt ur en miljöaspekt, transportsättet används dock relativt sällan då företaget inte distribuerar så stora volymer. Vid frakt av koftan Fortuna använder House of Dagmar främst båt- och lastbilstransport, det är en av företagets produkter som uppnår större kvantiteter och gör alternativet möjligt. Företaget borde använda sig mer av vägtransport, det är det vanligaste transportmedlet enligt Persson et al. (1991), andelen är enligt Lumsden (2006) 40 %. Vägtransport är ett flexibelt alternativ och produkterna anländer oftast direkt till slut destination, vilket minskar antalet ledtider. (Greasley, 2009). Ett annat alternativ för House of Dagmar om de vill vara mer miljövänliga vilket stämmer mer överens med företagets affärsidé är att använda sig av tågtransport. Det är ett snabbt och smidigt alternativ med produkterna når då inte slutdestination direkt utan måste omlastas, vilket kan ta tid. (Greasley, 2009) Vi föreslår ändå att företaget använder sig av detta alternativ då logistik bör synkroniseras med företagets värderingar och strategi. (Greasley, 2009) Dock innebär ett eventuellt byte av transportmedlet i dagsläget svårigheter för företaget, då de är beroende av korta ledtider. Behovet för företaget att ha korta transporttider grundar sig i det faktum att House of Dagmar är lågt prioriterade av sina leverantörer och att produktionen därmed tar längre tid. Vi menar att House of Dagmar bör samarbeta med ett konkurrerande företag för att uppnå större köpkraft gentemot företagets leverantörer. Detta kommer innebära att det inte blir lika lågt prioriterade av sina leverantörer och ledtiden i produktionsprocessen kommer att minska. Då detta uppnås bör House of Dagmar överväga alternativa transportmedel då de idag i stor utsträckning tillämpar det dyraste alternativet, flyg.

4.3.2. Lagerhållning

IKEA

IKEA har centrallager lokaliserade runt om i världen. Valet av plats har gjorts strategiskt med närhet till varuhuset. Ledtiden för de olika aktiviteterna inom IKEA supply chain varierar. Den totala ledtiden för produktionen av sängöverdragen är 28 dagar. Ledtiden från centrallager ut till butik varierar från

mellan en till två dagar och en till två veckor. Tidsskillnaden beror oftast på de förhållanden som råder i de olika länderna. (Boyadzhiev, 2009)

För att effektivisera lagerfunktionen strävar IKEA efter att minska de nuvarande ledtiderna som råder mellan leverantör och varuhus. De risker som Boyadzhiev (2009) anser förknippas med lagerhållning är att varan är oönskad och därmed leder till en hög lagerkostnad. Företaget försöker kontinuerligt att granska miniminivån av lagerhållna produkter för att hålla ett så lågt säkerhetslager som möjligt. (Boyadzhiev, 2009) Detta är ett sätt för företaget att minska kapitalbindningen och hålla nere kostnader.

IKEA föredrar att leverera produkter direkt till butik från leverantör, då det skulle innebära en allt för stor mängd om alla produkter levererades på samma gång har företaget även lokala lager runt om i världen. Mellanhänder kan ses som värdehämmande aktiviteter då det kostar pengar och tar extra tid, varje extra led resulterar i ökade kostnader. Genom att minska mellanhänderna så sparar IKEA både tid och pengar för ökad lönsamhet. Vissa gånger händer faktiskt att en vara levereras direkt från lokala lager går direkt till kund då produkten inte finns på varuhuset. (Rönblom, 2009) Arbets sättet minskar eventuell lagerhållning på varuhuset, vilket är bra för lönsamheten.

En faktor som har bidragit till en effektivare supply chain är IKEAs tillämpning av platta paket. Paketeringssättet och transportsättet har inte enbart bidragit till miljöbesparing utan även kostnadsbesparingar för företagets transporter, som dagens samhälle utgör en stor kostnad för företagets totala kostnad. (Folkesdotter, 2009). Detta är ett gott tecken på IKEAs förmåga till utveckling och effektivisering inom företagets supply chain och företaget har lyckats att spara pengar, tid och inte minst miljön.

Filippa K

Filippa K har ett lager i Borås som de hyr av DHL, företaget står även för transport mellan producent och lagret i Borås. På lagret hyr Filippa K in en tjänst av DHL som packar om produkterna och levererar dem till respektive butik. (Lindström, 2009) Innan Filippa K använde sig av tjänsten transporterade företaget sina färdiga plagg på galgar, hängandes. Det tidigare alternativet visade sig vara oekonomiskt och tog mycket utrymme i transportledet. I dag paketeras plaggen i vakuumpförpackningar som DHL packar upp och distribuerar ut. Filippa K har sparat pengar såväl som miljö på denna omorganisering. (Lindström, 2009) Omorganiseringen är ett exempel av hur Filippa K har identifierat en värdehämmande faktor i företagets supply chain och effektiviserat den. Ett annat exempel på att Filippa K har identifierat en värdehöjande faktor är att de har valt att hyra ett lager i Borås. Valet är baserat på att Borås är lokaliserat nära hamnen i Göteborg där företagets varor inkommer. Varorna avgår även från Göteborg vid export till företagets butiker och återförsäljare. Filippa Ks lager var tidigare lokaliserat i Stockholm, då transporterades plaggen från hamnen i Göteborg till Stockholm för att sedan transporteras ut till alla butiker och återförsäljare samt exporteras igen via hamnen. (Lindström, 2009) Företaget har genom att flytta sitt lager minskat ett led och bidragit till en mer effektiv supply chain med mindre komplexitet och risker. Enligt Greasley, (2009) är det vanligt att mindre företag

hyr in sig på ett lager istället för att äga det själv. På så sätt undviker företaget den kostnad som det innefattar att äga ett eget lager. Filippa K undviker denna kostnad genom att hyra tjänsten av DHL. Vi anser att valet är en konkurrensfördel genom att företaget på så sätt reducerar produkternas ledtider. I Shanghai har Filippa K idag ett större lager, där deras Asienproducerade varor lagras innan de skickas ut till Europa eller USA. Leverans från Asien till Sverige med båt tar ca 35 dagar. (Lindström, 2009-04-27) Filippa Ks varor ligger i lager i max sex månader.

Filippa Ks produkter förpackas i enlighet med Filippa Ks ”code of conduct”, en informationspärm som används för att instruera om hur företaget mäter plagg, hur de kontrollerar en kollektion och hur de ska ställa sig till CSR (corporate social responsibility). I guidelinen finns även riktlinjer för hur plaggen ska förpackas. Pärmerna med guidelines ges till företagets nya leverantörer, som måste signera att de tagit del av och godkänt Filippa Ks villkor. (Lindström, 2009). Detta är ett bra sätt för företaget att reducera missförstånd och kommunikationsfel.

Leveranserna till butik sprids oftast ut under året, anledningen till valet är då butikerna inte klarar av att lagerhålla för stora kvantiteter och varorna får inte ligga i lager mer än max sex månader. (Lindström, 2009) Detta är bra då företaget inte låser kapital i varulager dock kan det vara riskabelt då varor kan ta slut och det går ut över kunderna som kan bli besvikna och väljer att vända sig till en annan butikskedja för sina inköp. (Persson et al., 1991)

House of Dagmar

House of Dagmars leverantörer är främst lokaliserade i Europa och framförallt i Italien. Enligt Malm (2009) är valet av leverantörer ett sätt för företaget att minska ledtider och risk för förseningar. Det är även ett val baserat ur en miljöaspekt. Utöver Italien har företaget leverantörer i Estland, Litauen, Portugal, Turkiet, Mauritius och Kina. Transporten tar cirka en vecka från Europa till Sverige med DHL. Produktionen i Kina är begränsade mycket på grund av att företaget inte uppnår önskade volymer, dvs. producenterna i Kina kräver större kvantiteter för att ta emot företagets order.

House of Dagmar använder sig av samma princip som Filippa K. Företaget hyr ett lager vilket är det vanligast förekommande alternativet i mindre till medelstora företag. (Greasley, 2009) House of Dagmar hyr ett lager lokaliserat i Varberg. Företagets produkter fraktas dit oavsett vart de sedan ska distribueras. Företaget gör undantag för de varor som fraktas till USA, som fraktas direkt från produktion. House of Dagmar hyr även tillhörande distributionstjänster av familjen som äger lagret i Varberg. På order från huvudkontoret paketerar de om och skickar ut varorna till butik. Valet av plats är enligt Malm grundat på närheten till Europa för att minska företagets transport- och ledtider. Valet av plats är bra eftersom det bör vara baserat i närhet till produktion samt var företagets största kunder är lokaliserade. Då företaget växer måste de överväga dessa frågor för att inte gå miste om möjlighet till minskade ledtider och kostnader. Att företaget utvecklat en god relation med distributören är positivt då de reducerar risker och medföljande kostnader vid ett illa fungerande samarbete.

House Of Dagnars kläder paketeras vikta i speciella plastpåsar. De fraktas sedan i kartonger paketerade per produkt. Helst är plaggen förpackade efter färg och storlek för att underlätta arbetet när varorna kommer till lagret i Varberg.

4.3.3. Identifierade skillnader Logistik

Utifrån studier av våra fallföretag har vi kunnat utläsa att skillnaderna är relativt små mellan de tre företagens logistikaktiviteter. Dock är det naturligtvis stora skillnader gällande de kvantiteter av varor som distribueras. För IKEAs del handlar det om väldigt stora kvantiteter och globala leveranser, medan det för Filippa K och House of Dagmar handlar om en mindre omfattande kvantitet men med export till länder runt om i världen. IKEA försöker i största mån att köpa tyg i det land där varan sedan produceras, på så sätt reducerar företaget sina ledtider. Varan fraktas sedan med fartyg och lastbil till företagets egna centrallager runt om i världen. Filippa K använder sig av samma princip som IKEA och köper in tyget till baskostymen i Portugal där plagget sedan produceras. Efter produktion fraktas plagget via lastbil till företagets centrallager i Borås där det sedan distribueras vidare med hjälp av lastbil till butiker och återförsäljare. För House of Dagmar är situationen annorlunda, företaget väljer att köpa in tyget från Italien och sedan producera koftan Fortuna i Estland, valet är baserat på att koftan ska uppnå en specifik kvalitet. I likhet med Filippa K fraktas plaggen sedan med lastbil och fartyg till företagets centrallager i Varberg med undantag då plaggen ska vidare till USA då företaget använder flygtransport. Till skillnad från IKEA äger varken Filippa K eller House of Dagmar företagets centrallager utan de hyr tjänsten externt med innefattande distributionstjänster.

4.4. SCR (Supply Chain Risks)

Vid oförutsedda situationer kan företagets aktiviteter inom supply chain påverkas negativt och bidra till stor potentiell risk med inverkan på företags oförmåga att slutföra påbörjade affärsprocesser (Inköp & Logistik 4/2006) Ett vanligt sätt att beskriva SCR är oförutsedda interna eller externa händelser med negativ effekt på supply chain. Händelserna har dominoeffekt med inverkan på de olika informations-, material- och produktflödena från grundleverantör till leverans av produkt till slutanvändare. (Inköp & Logistik 4/2006) Vi avser att identifiera var i ledet som kvalitet och produktion eventuellt *brister* och *risker* uppstår.

IKEA

Den största riskfaktorn som IKEA upplever kopplat till supply chain är enligt Boyadzhiev (2009) kopplade till så kallade *nätverkseffekter*. Riskerna är grundade på otillräcklig information med missförstånd i integrationen mellan de olika företagen som ingår i supply chain. Företagets komplexitet gör det svårare för företaget att uppfatta all information inom företagets olika delar och områden. Genom att företaget använder sig av ett standardiserat IT-system inom hela organisationen, oberoende land minskar företaget risken för dessa kommunikations fel. Även företagets leverantörer arbetar med samma system för att underlätta kommunikationsprocesserna. Att ha globala leverantörer kan därmed innebära ökad risk då deras fackliga traditioner och mänskliga rättigheter kan skilja sig från svensk lag. (Hultén, 2005) Då IKEA är verksamt i många länder följer alltså ytterligare risker i form av kulturella skillnader. (Folkesdotter, 2009) Folkesdotter (2009) menar också att stora kulturella skillnader som mellan Europa och Asien försvårar arbetet. Ett sätt att möta sådana risker är att etablera globala uppförandekoder som företagen måste följa. (Hultén, 2005) Detta är något som IKEA tillämpar genom att exempelvis har upprättat IWAY. Genom IWAY utför IKEA kontroller och följer upp leverantörernas arbete för att säkerställa att leverantörerna lever upp till de krav som IKEA ställer (Folkesdotter, 2009). Genom det arbetet har de undgått ett flertal risker. (Folkesdotter, 2009) Då tillvägagångssättet även lyfts fram i teori och empiri ser vi det som en möjlighet som andra företag bör tillämpa för att undgå och reducera risker. IKEA har enskilda avdelningar för att de till att detta följs vilket kan ses som ett krav på grund av IKEAs storlek.

En annan risk som kan förekomma är *efterfrågeförändringar*. Resultatet kan enligt Jüttner et al., (2003) vara en verkan av globalisering av supply chain och beror på sen reaktionsförmåga vid marknadsförändringar. På IKEA genomförs noggrann inköpsanalys men trots detta kan företaget inte helt gardera sig mot efterfrågeförändringar och det uppstår en mismatch mellan utbud och efterfrågan. Konsekvensen blir ökade lagerkostnader eller förlorad försäljning.

Företaget utsätts även för oväntade händelser i *omgivningen* som är svåra att motsätta sig och kontrollera. Det är enligt Folkesdotter inte alls ovanligt att transportföretagen tappar containrar i havet när de fraktar varor till IKEAs centrallager. Själva kostnaden faller på transportföretaget som bär fraktansvaret.

Dock leder förseningarna till försäljningsreduceringar för IKEA då kvantiteten måste produceras på nytt och kan bli en bristvara ute i varuhuset.

Filippa K

Filippa K utsätts ofta för problem kopplade till fel vid *produktion och leverantörer*. Det kan handla om leveransförseningar som bidrar till försäljningsreduceringar för företaget då konkurrenternas produkter når butik tidigare. Det kan även röra fel på en vara på grund av fel vid exempelvis färgton eller bristande kvalitet. För att reducera riskerna i den mån som det är möjligt har företaget ett nära samarbete med sina leverantörer. De har även flertalet testkollektioner för att säkerställa färger och kvaliteter. Att företaget använder sig av ett externt företag som genomför flertalet olika test för att garantera materialens kvalitet reducerar risken ytterligare. Trots detta förekommer det kvalitetsbrister. Företaget hade enligt Lindström (2009) nyligen ett kvalitetsfel som bidrog till att många plagg returnerades från kund. Företaget blev tvungna att avsluta samarbetet med leverantören av plagget vilket medförde stora kostnader för företaget. Genom att använda sig av en leverantörsguideline utformad efter företagets premisser, reducerar Filippa K risker för fel på grund av leverantörer. Genom att leverantörerna tar del av företagets principer vet de vad som avses vid ett samarbete med Filippa K. Detta är ett effektivt system för att säkra leverantörens samarbete och minska risken för missförstånd. (Greasley, 2009) I de fall det skulle uppstå problem med en leverantör har företaget säkrat tillverkning av produkten genom backup-fabriker, för att minska eventuell försening.

Ett exempel på problem som uppstått i företagets *omgivning* och som ledde till transportförseningar för företaget var då varor skulle fraktas från ett land som utsatts för stora översvämningar samt då en fabrik började brinna. Problemen var omöjliga för företaget att förutse och de långa förseningarna ledde till minskade försäljningsintäkter. Ett sätt att motverka detta problem hade kunnat vara genom att varorna levereras till centrallagret långt innan de ska levereras till butik. Dock skulle detta medföra ökade lager- och kapitalbindningskostnader vilket motsätter företagets principer ur ett kostnadsperspektiv.

Filippa K säljer in testkollektionerna hos företagets återförsäljare och baserar inköpsvolymen utifrån deras efterfrågan. Detta har positiv medverkan då det reducerar risken för onödigt lagerutrymme och eventuella felberäkningar som kan uppstå om företaget endast baserar inköpen efter diagnos. Trots principen uppstår fel på grund av *efterfrågeförändringar*. Det kan röra en missbedömning av en säsongstrend. Företagets kunder kan exempelvis efterfråga blommiga klänningar, något som företaget inte haft med i kollektionen. Eller att efterfrågan av en produkt är större än beräknat. Filippa K kan lägga en tilläggsorder och skynda på tillverkningsprocessen. Väljer företaget att tillverka blommiga klänningar måste de även vara medvetna om Filippa Ks koncept och fråga sig huruvida blommiga klänningar är företagets image eller inte. Andra risker som företaget stöter på inom företaget är *nätverkseffekter* kopplade till missförstånd vid kommunikation inom organisationen samt med företagets leverantörer. Företaget samordnar möten där avdelningscheferna ansvarar för att berätta hur arbetet fortskrider på respektive avdelning för att minska risken för missförstånd och komplikationer.

Genom att ha en nära kontakt med företagets leverantörer, som även får ta del av företagets Guideline minskar de risken ytterligare.

House of Dagmar

På House of Dagmar uppstår kontinuerligt problem i företagets olika aktiviteter inom supply chain. Företaget utsätts ofta för problem kopplade till *produktion och leverantörer*. Det kan handla om att ett tyg med lång leveranstid, är prickigt och missfärgat när det når produktion. Produktionsprocessen flyttas då fram vilket medför ökade förseningskostnader för företaget och minskade försäljningsintäkter då konkurrerande företags produkter når butik tidigare. Att House of Dagmar är relativt lågt prioriterade av sina leverantörer på grund av låg inköpskvantitet kan medföra att de flyttas långt ner på listan över företag att få tillgång till en ny produktionstid. Genom att företaget använder sig av backup-fabriker kan de säkra sina leveranser och minska sitt beroende gentemot sina leverantörer. Genom att använda sig av backup-fabriker minskar House of Dagmar även risken för förseningar och ökade kostnader vid oförutsedda händelser som exempelvis brand eller inbrott hos en leverantör. För att säkerställa att plaggen håller önskvärd kvalitet använder de anställda på House of Dagmar provkollektionerna flitigt. De tvättar, drar i sömmar och ruggar på plaggets struktur för att säkerställa att de uppnår önskvärd kvalitet.

Ytterligare risker som företaget drabbas av är vid så kallade *nätverkseffekter* då brist i kommunikation leder till problem och ökade kostnader. Det kan röra missförstånd med en leverantör och att de inte håller vad de lovat. Genom en kontinuerlig kontakt med företagets leverantörer via e-mail och telefon reducerar företaget denna risk. House of Dagmar bör ha en lista av godkända leverantörer som de använt sedan tidigare eller har ett gott rykte, för ett eventuellt framtida samarbete. För att försäkra sig om att leverantören håller en tillfredställande jämn och hög nivå vore det bra för företaget att utveckla ett rankingsystem. En form av system är en rankingslista, som ger leverantören feedback på sitt arbete och förslag på eventuella förbättringar. Ett annat medel är om House of Dagmar formulerar leverantörskriterier gällande till exempel leveranstillförlitlighet, produktkvalitet och pris. Leverantören kan sedan rankas utefter dessa i jämförelse med tidigare prestationer och konkurrenternas för att uppnå en eventuell effektivisering. (Greasley, 2009)

House of Dagmar använder sig precis som Filippa K av en efterfrågedriven produktion. Företagets säljare besöker House of Dagmars återleverantörer med testkollektioner och inköpsorder baseras utifrån deras faktiska efterfrågan. Trots detta kan *efterfrågeförändringar* inträffa då till exempel en produkt kan sälja bättre än vad återförsäljaren beräknat. House of Dagmar kan då försöka lägga ytterligare order till sin leverantör men då tillverkningsledningerna är långa och då företaget är lågt prioriterade hos sina leverantörer är svårigheten stor.

En annan oväntad situation i företagets *omgivning* som hade kunnat påverka kundernas syn på House of Dagmar negativt var enligt Malm ett specifikt fall kopplat till Marinoull. Hanteringen av Marinoull uppmärksammades av media 2008. Allmänhetens hårda reaktion på uppfödarnas hantering av lammen när de omhändertog uller ledde till konsekvenser för House of Dagmar. Företaget hade

när händelsen inträffade precis beställt hem en stor kvantitet merinoull som material till bland annat en kofta. För att garantera att ullens kvalitet inte var framställd på ett för djuren obehagligt sätt fick företaget byta leverantör. Den nya leverantören fick genom ett speciellt säkerhetscertifikat som garanterade att framtagningsprocessen gått till på rätt sätt utan att skada djuren. När det inträffar sådana oförutsedda företeelser har företaget till sin fördel att de är små i storlek. De har en kortare ledtid i beslutsfattande då beslutsfattarna endast består av de tre systrarna samt företagets VD. Att de alla finns på samma plats bidrar också till möjligheten att vara mer flexibel.

4.4.1. Identifierade skillnader SCR

Företagets riskaspekter skiljer sig åt beroende på de tre företagens skillnader i omfattning. IKEA arbetar för att minimera risker kopplade till företagets leverantörer genom IWAY och QWAY. Även Filippa K använder sig av en liknande princip då företagets leverantörer får ta del av en leverantörsguideline. House of Dagmar har på grund av sin storlek inte samma möjlighet som IKEA och Filippa K utan möter istället en ökad risk kopplad till företagets leverantörer. Som vi tidigare har diskuterat upplever House of Dagmar förlängda ledtider då de är lågt prioriterade av företagets leverantörer. Den låga prioriteringen leder även till risker kopplade till förseningar i form av intäktsreduceringar och kostnadsökningar i form av att företaget måste använda sig av flygtransport för att uppnå reducerade ledtider. Den största riskfaktorn som IKEA upplever är kopplad till företagets komplexa omfattning och innefattar brist i kommunikation. Här har Filippa K och House of Dagmar en fördel då de är mindre i storlek vilket underlättar kommunikationen i företagen. Samtliga tre företag arbetar på den internationella marknaden vilket medför olika riskaspekter exempelvis vid språk och kulturskillnader samt lagstiftning och normer. IKEA har en egen avdelning med försök att eliminera sådana risker i största mån medan Filippa K arbetar med hjälp av en extern enhet, F.W.F. För House of Dagmar är situationen annorlunda då de inte har möjlighet till sådana kontrollfunktioner utan är mer mottagliga för risk. Efterfrågeförändringar kan också upplevas som en risk, IKEAs lösning tillförlitar sig på djupgående inköpsanalyser medan Filippa K och House of Dagmar använder sig av efterfrågedriven produktion, det vill säga de säljer in företagets produkter innan de gör beställning hos leverantör. Risker kopplade till omgivningen i form av exempelvis stöld och brand är något som är lika för alla tre företagen och något som är svårt att förutse. En stor riskaspekt kopplad till House of Dagmar är att företaget endast har en leverantör av koftan Fortuna, skulle något oförutsett inträffa och leverantören inte ha möjlighet att leverera på utsatt tid eller inte leverera alls kan det medföra stora kostnader för företaget. IKEA och Filippa K har flera leverantörer respektive back-up företag för att minimera denna risk.

5. Resultatdiskussion & Slutsats

I studiens avslutande kapitel kommer vi att diskutera kring våra problemformuleringar samt redogöra för de slutsatser som vi kommit fram till utifrån vår teoretiska referensram och den insamlade empirin.

Vårt mål med studien har varit att identifiera värdeökande samt värdehämmande faktorer som våra fallföretag bör beakta för att effektivisera företagens nuvarande supply chain. Genom benchmarking lyfter vi fram de förändringar som företagen bör överväga. Våra förslag riktar sig främst till Filippa K och House of Dagmar då vi ser IKEAs kunskap inom området som välutvecklad efter många års erfarenhet inom området. Nedan kommer vi utefter samma struktur som i analysen att besvara våra problemformuleringar;

- **Hur har Filippa K och House Of Dagmar möjlighet att effektivisera och utveckla företagets supply chain?**
- **Vad har Filippa K och House of Dagmar att lära av varandra? Samt kan företagen utveckla sin supply chain med hjälp av IKEA?**

5.1. Inköp

Anskaffningsprocessen av råmaterial till Filippa Ks baskostym är en värdehämmande faktor med risk för negativ inverkan på flödet i företagets supply chain då förloppet kan ta upp till tolv veckor. Vi baserar antagandet på att tillgängligheten av råmaterial är kritiskt trots god tillgång på marknaden och att det är en viktig produktlinje för Filippa K. Inköp av det specifika materialet har även stor inverkan på produktens totala kostnad. Trots att det enligt Lindström (2009) finns föga möjligheter att påverka processen menar vi att skriftligt kontrakt med leverantör skulle kunna vara ett alternativ. Lindström (2009) berättar att företaget inte skriver kontrakt med företagets leverantörer utan att beställningar kan ske muntligt. Det är ytterligare en riskfaktor då företaget inte kan garanteras tillgång till råmaterialet. Vi menar att Filippa K skulle kunna överväga möjligheten att skriva avtal med företagets leverantörer som kan garantera den kvalitet som företaget kräver. Att skriva avtal medför inte enbart positiva följder då företaget låser sig till leverantören i en annan mening än vid muntliga avtal, företaget säkrar dock tillgången på varan. Vi menar att Filippa Ks ökade marknadsandelar (Lindström, 2009) har ökat företagets möjligheter att förhandla sig till förmånliga avtal. Filippa K bör i enlighet med IKEA överväga att tillämpa *backward integration* då det kan leda till ökad kontroll av faktorer som kvalitet och leveranssäkerhet. Vi menar dock på att alternativet kan bli aktuellt först i framtiden om företagets expansion fortskrider.

Eftersom anskaffningsmetoden för råmaterialet är komplex och de samarbeten som upprättats mellan företaget och dess leverantörer bygger på tillit menar vi att företaget bör tillämpa en *diversifierad strategi*. Valet understryks även av att företagets leverantörer inte är helt beroende av Filippa K utan även producerar till andra företag och att större klädföretag som är mer attraktiva ur leverantörens synvinkel skulle kunna komma att penetrera marknaden. En *diversifierad strategi* innebär att företaget bör söka efter fler leverantörer, substitut för råmaterial samt att de bör sträva efter att bygga starka relationer med företagets leverantörer. Vi menar på att Filippa K delvis tillämpar strategin då de redan i dag är i kontakt med andra leverantörer som skulle kunna producera plagget till samma pris och kvalitet. Filippa K bör fortsätta att kontinuerligt söka efter potentiella leverantörer som kan producera företagets baskostym

House of Dagnars leverantör av Fortuna besitter speciella kunskaper om produkten och tillverkningsprocessen med inverkan på kvalitén. Det är endast ett fåtal leverantörer som har möjlighet att förädla garnet för att uppnå önskvärd kvalitet och leverantören är därmed en kritisk faktor för House of Dagnars verksamhet. House of Dagnars innehar även en låg prioritet på marknaden då företagets leverantörer innehar en stark förhandlingskraft. Det skulle leda till allvarliga konsekvenser för House of Dagnar om leverantören skulle vilja bryta samarbetet. För att överbygga risken bör företaget etablera långsiktiga relationer med leverantören samt skapa sig en god överblick av potentiella leverantörer på marknaden.

Utefter den kunskap vi har fått genom litteratur från Kraljic (2008) och Button et al. (2001) anser vi att House of Dagnar bör beakta de möjligheter som finns till ett samarbete med ett konkurrerande företag som befinner sig i en liknande situation. Tanken är då att deras sammanlagda beställningar kommer att göra leverantören mer beroende av företagen. Vi menar att ledtiderna kommer att bli kortare då det ger House of Dagnar större köpkraft och att leverantörernas prioriteringar kommer att förändras till företagets fördel. House of Dagnar kommer då även att kunna dra nytta av frakt med fartyg och lastbil istället för flyg i större utsträckning då sammanlagda kvantiteter blir mer omfattande. Genom att byta transportsätt kommer transportkostnaden att minska då flyg ses som det dyraste alternativet. Företaget kommer även att vinna på ett transportbyte ur en miljöaspekt då flyg ses som det minst miljövänliga medlet, något som inte stämmer överens med företagets affärsidé.

5.2. Leverantörsrelationer

Vi menar att det krävs långsiktiga och goda leverantörsrelationer för att öka företagets möjlighet till effektivisering av supply chain. Långsiktigt arbete leder till reducerade leveranstider, högre leveranssäkerhet med smidigare rutiner, högre produkt- och materialkvalitet, vilket kan bidra till konkurrensfördelar. (Persson et al. 2001).

I riktning med Filippa Ks affärsidé med differentierade produkter som ska hålla en hög kvalitet bör de se till att ha en bra relation med företagets leverantörer. Önskvärt vore även att uppnå en högre kontroll även av företagets underleverantörer då det skulle minimera risker och kostnader ytterligare. Filippa

K bör fortsätta att kontinuerligt utforska marknaden efter fler potentiella leverantörer, då företagets möjligheter att säkra tillgång ökar. Företaget bör även överväga möjligheten att upprätta skriftliga avtal med företagets leverantörer i det mån då brist kan uppstå.

I den expansionsfas som Filippa K befinner sig i, samt för att eliminera risker kopplade till företagets leverantörer, bör Filippa K se över möjligheten att upprätta en egen funktion istället för F.W.F. som ansvarar för kontrolluppgiften. Genom att företaget eliminerar en extern aktör i supply chain, minskar antalet risker och ledtider. Att företaget håller aktiviteten intern minskar även risken för kommunikationsfel och missförstånd. Filippa K får även genom att hålla uppgiften intern en bättre överblick av företagets verksamhet innefattande en högre kontrollgrad. Vi anser att en större inblick i leverantörens verksamhet ger företaget ökade möjligheter att hålla sociala och miljömässiga situationer under uppsikt. Kraven på Filippa K kommer då att öka och företaget måste fördjupa sina kunskaper om det aktuella landets lagar, normer och kulturella värderingar.

I enlighet med Filippa K bör House of Dagmar upprätta en *leverantörsguideline* innefattande företagets krav och förväntningar på respektive leverantör. Guidelinen bör innefatta företagets krav på kvalitet, förpackning, leverans, CSR etcetera. På så sätt underlättas samarbetet för inblandade parter. House of Dagmar använder sig enbart av en leverantör vid tillverkning av företagets nyckelprodukt, Fortunakoftan. Vi ser alternativet som begränsat och riskfyllt. Företaget bör se sig om efter alternativa leverantörer som kan tillverka produkten efter den speciella och tidskrävande processen. Genom att företaget har ett eller ett flertal backup-företag minimerar företaget de risker som kan uppstå vid eventuella problem med företagets nuvarande leverantör.

Idag utför inte House of Dagmar oannonserade kontrollbesök hos företagets leverantörer utan bestämmer i enlighet med företagen tidpunkt för besöken. Vi menar på att House of Dagmar utifrån att tillämpa arbetssättet inte håller den kontroll över företagets leverantörer som önskvärt. Då House of Dagmar har planer på att expandera följer mer ansvar och kraven på exempelvis CSR ökar. Företaget bör då tillämpa den metod som Filippa K använder sig av i dagsläget, de bör anlita ett externt företag för att få en bättre inblick i företagets verksamhet. House of Dagmar bör upprätta långsiktigt samarbete med företagets leverantörer då tillgången på det råmaterial som krävs för att upprätthålla god kvalitet är en kritisk faktor. Dock vill vi lyfta fram att företag med få marknadsandelar som House of Dagmar kommer att konfronteras med ett flertal svårigheter då långsiktigt samarbete önskas. En faktor som begränsar House of Dagsmars möjligheter att upprätta fördelaktiga avtal är att de är lågt prioriterade och har låg inköpskraft.

5.3. Logistik

Om Filippa Ks expansion fortskrider i den takt den gör idag bör företaget överväga att ha en lagerfunktion i Europa. Därmed skulle företaget ha möjlighet att korta ledtider och kostnader kopplade till företagets produktion, butiker och återförsäljare då ett stort antal är lokaliserade i Europa.

Om House of Dagmar skulle tillämpa den paketeringsmetod som Filippa K och använda sig av vakuumpförpackningar har företaget en möjlighet till kostnadsbesparingar då paketen tar mindre plats. IKEA är ännu ett exempel på att förändring i paketeringsmetoder leder till lönsamhet. House of Dagmar bör likt Filippa K överväga att köpa in en kontroll och kvalitetstjänst från en extern aktör. På så sätt minskar House of Dagmar risken för kvalitetsfel och reklamationer. House of Dagmar bör också minska företagets ledtider och kostnader genom att tillämpa ett annat transportsätt. Dock innebär ett eventuellt byte av transportmedlet i dagsläget svårigheter för företaget, då de är beroende av korta ledtider. Vi menar att House of Dagmar bör samarbeta med ett konkurrerande företag för att uppnå större köpkraft gentemot företagets leverantörer. När ett samarbete uppnås bör House of Dagmar överväga alternativa transportmedel då de idag i stor utsträckning tillämpar det dyraste alternativet, flyg, om de vill vara mer miljövänliga vilket stämmer mer överens med företagets affärsidé skulle de kunna använda sig av tågtransport där det är möjligt. IKEA försöker i största mån att köpa tyg i det land där varan sedan produceras, på så sätt reducerar företaget ledtider. Filippa K använder sig av samma princip som IKEA och köper in tyget till baskostymen i Portugal där plagget sedan produceras. För House of Dagmar är situationen annorlunda, företaget väljer att köpa in tyg från Italien och sedan producera koftan Fortuna i Estland, valet är baserat på att koftan ska uppnå en specifik kvalitet. House of Dagmar bör använda sig av samma princip som IKEA och Filippa K och köpa in tyget i det land som plagget produceras, på så sätt reducera företagets transportsträckor vilket är en värdehämmande faktor.

5.4. Risker

Då samtliga tre företag är verksamma på en internationell marknad möter de hinder i form av skillnader i kultur, normer och lagstiftning. Ett alternativ för att minimera dessa risker är att etablera globala uppförandekoder, vilket är en metod som tillämpas av IKEA och har underlättat vid företagets arbete på den internationella marknaden. IKEA och Filippa K har back-up företag för att gardera sig mot förseningar om oförutsedda händelser skulle uppstå. Då House of Dagmar innehar en sämre marknadsposition är det i dagsläget svårt för dem att tillämpa ovanstående princip. Om House of Dagmar fortsätter att expandera i samma takt som idag bör även de etablera back-up företag för att minimera riskerna vid oförutsedda händelser.

Utefter ovanstående diskussion har vi kunnat identifiera värdehämmande och värdeskapande faktorer för att sedan ge konkreta förslag till Filippa K respektive House of Dagmar. Genom en jämförelse mellan fallföretagens supply chain har vi konkretiserat specifika effektiviseringsåtgärder. Vi har också genom studien uppmärksammat områden som kräver mer forskning vilket skulle kunna bidra till ökad kunskap inom området, områdena presenteras mer ingående i kapitel sex.

6. Förslag till vidare forskning

En intressant aspekt att studera kan vara kostnader inom supply chain. Förslagen till eventuell förbättring hade då blivit mer konkret och förändringarna hade innefattat de kostnader som medföljer vid en förändring. Att titta på rena kostnader kan bli ett problem för författarna på grund av de många dolda kostnader som inte syns på papper eller som kan vara svåra att härleda till just supply chain. Att hitta de kostnader som kan gömma sig bakom andra kostnadstyper kan möjligtvis hjälpa företag att förstå hur mycket pengar som finns att spara. De dolda kostnaderna kan leda till en ytterligare effektivisering av supply chain och därmed leda till bättre service, leveranssäkerhet och i slutändan även resultatet.

En annan idé är att studera utvalda fallföretags ledtider, kartlägga dessa och titta på var det finns möjlighet till minskning av ledtider som därmed kan leda till effektivisering. Om ledtiderna kartläggs i ett schema med en tydlig överblick för hur och var i supply chain det läggs mest tid kan man försöka identifiera de värdehämmande faktorerna. Mer intressant vore om det fanns tillgång till ett fallföretag med ett specifikt önskemål om att effektivisera de logistiska aktiviteterna. Det finns mycket teori om ledtider och de olika stegen i logistiken.

Något som ytterligare hade varit intressant att studera IKEAs nuvarande leverantörssituation och utreda huruvida företaget bör ha ett fåtal eller flertal leverantörer. Greasley (2009) belyser att det kan vara fördelaktigt för ett företag att ha flera leverantörer då riskerna fördelas. Vi menar att IKEA inte kan drabbas av de nackdelar som kan förknippas med att ha ett fåtal leverantörer då deras storlek och marknadsandelar talar till företagets fördel.

7. Referenser

7.1. Publicerade källor

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994) "Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod", Studentlitteratur

Aronsson, Håkan, Ekdahl, Bengt, Oskarsson, Björn (2006): "Modern Logistik- för ökad lönsamhet", Liber, Lund

Beamon, Benita M. (1998) "Supply chain design and analysis: Models and methods" International Journal of production economics. Vol. 55, No 3, pp. 281-294

Bjørnland, Dag, Persson, Göran, Virum, Helge. (red) (2003): "Logistik för konkurrenskraft – ett ledaransvar", Liber, Malmö

Bryman, Allan & Bell, Emma (2005) "Företagsekonomiska forskningsmetoder" Liber, Malmö

Button, Kenneth John & Brewer, Ann & Hensher, David A. (2001) "Handbook of logistics and supply chain management" Pergamon, Oxford

Collins, David J., Rugstad, Michael G. "Can you say what your strategy is?" Harvard business review, April 2008

Day, Marc, Webb, Mark, Hughes, Jon (2007) "Unlocking the value of collaboration" CPO Agenda, Winter 2008-08

Elgh, Torkel, Ericsson, Dag, "Demand Flow Leadership – exemplet Electrolux" Inköp & Logistik 3/2005 sid 56, Silf media AB

Ellram, Lisa, Professor vid Colorado State University. Inköp & Logistik 4 "det behövs fler professionella logistikere med ett strategiskt perspektiv", Stefan Karlöf September 2006, sid 46

Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (2001) "Att utreda, forska och rapportera" Liber Ekonomi, Malmö

Faber, Brigitte, Labers, Nico, Pieters, Reinder "Models for decision making in purchasing: Kraljic versus Monczka" International symposium on logistics and industrial informatics, 13-15 september, 2007, Wildau Germany

Greasley, Andrew (2009) "Operations management- 2nd edition" Wiley, England

Hagelberg, Johanna "Vi ska inte göra ett enda inköp som inte sänker kostnaderna" Inköp & Logistik 6/2005 sid 8, Silf media AB

Hines, Peter, Lamming, Richard, Jones, Dan, Cousins, Paul & Rich, Nick "Value stream management – Strategy and excellence in the supply chain" Prentice Hall, 2000

Hultén, Gösta "Riskprofilen har stigit oerhört" Inköp & Logistik 2/2005 sid. 35, Silf media AB

Inköp & Logistik 4/2006 sid. 48, Silf media AB

Karlöf, Bengt & Östblom, Svante (1994) "Benchmarking - värdevisare till mästerskap i produktivitet och kvalitet", Svenska dagbladets förlag AB

Kraljic, Peter, "Purchasing must become supply management", reprint in CPO Agenda Autum 2008 from Harward Business Review Sept- Oct 1983

Lumsden, Kenth (2006) "Logistikens grunder" Studentlitteratur

Meyers, Matthew B., Cheung, Mee-shew "Sharing global supply chain knowledge" MIT Sloan Management Review, 1 juli 2008

Patel, Runa & Davidsson, Bo (2003) "Forskningsmetodikens grunder" Studentlitteratur AB, Lund

Persson, Göran & Virum, Helge (red) (2001) "Logistik -för konkurrenskraft", Liber Ekonomi, Malmö

Persson, Göran, Virum, Helge & Ericsson, Dag (1991)" Materialadministration för konkurrenskraft", Liber Ekonomi, Malmö

Ross, David Frederick (1999) "Competing through supply chain management, creating market-winning strategies through supply chain partnerships" Springer

Usherwood, Philip & Russil, Dick (2008) "Interview: Peter Kraljic", CO Agenda Autumn

Uta Jüttner, Helen Peck, Martin Christopher "Supply chain risk management: outlining an agenda for future research" International Journal of Logistics; Research & Applications, Vol. 6, No. 4, 2003, pp197-210, 2009-04-16

van Weele A.J (1994) " purchasing management analysis, planning and practice" International Thompson business press

van Weele A.J (2002) "Purchasing and supply chain management- analysis, planning and practice" Third edition, Thompson

Womack, James P. & Jones, Daniel T. (1996) " Lean thinking – banish waste and create wealth in your corporation" Simon & Schuster

7.2. Muntliga källor

Rönblom, Thomas, ansvarig för *Product Quality, Social & Environment*, IKEA intervju 2009-04-22
Folkesdotter, Åsa-Pia, *Social and Environmental Coordinator*, IKEA intervju 2009-04-22
Boyadzhiev, Milen, *Textil Supply Manager*, IKEA mailintervju 2009-05-22
Lindström, Monika, *Production Manager*, Filippa K telefonintervju 2009-04-27
Malm, Sofia, *Säljansvarig*, House of Dagmar, telefonintervju 2009-04-24
Margareta Bjernadottir, *Produktionschef*, House of Dagmar telefonintervju 2009-05-13

7.3. Elektroniska källor

Benetton's hemsida, www.benetton.com, 2009-05-24

Capgemini,
http://www.se.capgemini.com/m/se/n/pdf_Ny_svensk_studie_visar__Svenska_f__retag_passiva_inom_supply_chain.pdf, 2009-05-20

Feuling, A Bradley,
[2007http://www.kongandallan.com/en/us_pdf/LFSCBS0707U.pdf](http://www.kongandallan.com/en/us_pdf/LFSCBS0707U.pdf), 2009-05-26

Filippa Ks hemsida, <http://www.filippa-k.com/filippa-k>, 2009-04-16

House of Dagmars hemsida, <http://www.houseofdagmar.com/> 2009-04-11

IKEAs hemsida,
http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/about/history/1940_1950.html,
2009-04-16

Inditexgroup ägare av Zara,
http://www.inditex.com/en/who_we_are/concepts/zara, 2009-05-24

Naturskyddsföreningens hemsida,
<http://www.naturskyddsforeningen.se/upload/Foreningsdokument/Rapporter/rap-klimat-tomat.pdf>, 2009-05-21

Värmlands folkblad, <http://www.vf.se/Kultur--Noje/Noje/2008/Maj/Vecka-18/Dagmarsystrarna-vill-leda-modevarlden.aspx>, 2009-04-16

8. Bilaga 1

8.1. Resultat av datainsamling

IKEA

Bakgrund IKEA

IKEA grundades 1943 av en 17 år gammal smålänning vid namn Ingvar Kamrad, som i dag har sett sitt företag växa globalt och bli ett av världens mest kända möbelföretag. År 1945 startar Ingvar Kamrad postorderservice där han utökar sitt sortiment och får en bredare kundkrets. Första möbeln presenterades redan 1948, närproducerat av lokala företag i det skogsrika Småland. Tanken var att alla skulle ha råd till möbler som låg i tiden. När IKEA öppnade möbelutställningen i Älmhult var det ett resultat av ett priskrig med ett konkurrerande företag, där IKEA ville att kunderna skulle se att trots det låga priset så var kvalitet och funktion oförändrat. Det visade sig vara ett bra initiativ då kunderna inte svek IKEA eftersom de visste vad de fick för pengarna. Konkurrenterna kände sig hotade av IKEA och gjorde allt för att frysa ut dem från marknaden, de tryckte på hos leverantörer att inte sälja till IKEA då de hotade att sluta beställa deras varor av leverantörerna (IKEA.com, 2009-04-16). När en av IKEAs medarbetare 1956 kom på tanken att man kunde leverera varor i platta paket så ledde det till lägre transportkostnader och en bekvämlighet för kunderna vid hemtagning av deras nyinförskaffade möbler (Folkesdotter, 2009), detta kom att bli IKEAs affärsidé. Det allra första IKEA varuhuset öppnades i Älmhult 1958 och 1959 kunde IKEA anställa sin 100 medarbetare. Redan år 1963 öppnades det första varuhuset utanför Sverige och det blev grannlandet Norge som fick äran, och åren efter det så slogs det upp nya dörrar runt om i Europa i rasande fart, bland annat i Danmark, Schweiz, Tyskland. Under 2008 så fanns IKEAs 253 varuhus i 24 länder, och deras expansion är ständigt växande med hela världen som arbetsplats (IKEA.com, Fakta och siffror 2008). År 2008 hade IKEA 127 800 anställda i 39 länder, 41 inköpsservicekontor i 30 länder, 27 distributionscentra och 11 kunddistributionscentra i 16 länder (IKEA.com, Fakta och siffror 2008). Med denna information så är det inte svårt att förstå att det krävs en hel del planering och organisering för att få allt att fungera, med tanke på att det är så många länder och därmed många olika regelsystem som måste hålla sig uppdaterad med. Antalet leverantörer år 2008 uppgick till 1 380 stycken i 54 länder, vilket sätter en stor press på IKEA att ha ett fungerande nätverk för supply chain och stor kontroll över leverantörerna (IKEA.com, 2009-04-16). IKEAs vision är att skapa en bättre vardag för de många människorna. IKEAs affärsidé är att erbjuda ett brett sortiment av form och funktionsriktiga heminredningsartiklar. Till så låga priser att så många som möjligt ska ha råd att köpa dem.

Utvecklingen av produkter sker på IKEA of Sweden, vilket är en del av IKEA koncernen. När de väl har tagit fram en produkt som anses vara anpassad för marknaden då det gäller pris och kvalitet måste den först godkännas formellt på

IKEA of Sweden för att produkten ska kunna föras till nästa steg. Sedan på börjas arbetet för det att ta fram den optimala inköpsstrategin för det råmaterial som krävs till produkten. Det är Trading AB, vilket är den funktion inom IKEA koncernen som ansvarar för detta. Deras uppgift är att hitta rätt pris, rätt kvantitet samt att produkten befinner sig i rätt tid på deras varuhus. (Rönblom, 2009)

En effektiv Supply Chain kan leda till större konkurrenskraft. Sunt miljötank har bidragit och bidrar många gånger till effektivisering av processer inom Supply Chain. Det är nästan alltid så att det som sparar miljön leder till reducerade kostnader. Miljömedvetande och vinst går nästan alltid hand i hand. Ett exempel på detta är IKEAs har minimerat användningen av kemikalier, vilket både sparar pengar och sparar på miljön. (Folkesdotter, 2009)

Inköp

Inköpsfunktionen har ansvaret för inköpen av råmaterial. Det är deras jobb att köpa in det material som är beställt från IKEA of Sweden. De ska också säkerhetsställa att inköpen sker utefter de fyra grundläggande parametrar som IKEA utgår ifrån; bästa pris, produktkvalité, tillgänglighet samt sociala och miljömässiga frågor. (Rönblom, 2009)

IKEA köper alltid in det billigaste materialet med den högst kvalité som även måste vara framställt genom miljövänliga processer. För att de ska kunna säkra kvalitén på sitt råmaterial och därmed sina produkter följer de ett protokoll som benämns QWAY, (Folkesdotter, 2009)

Inköpsvolym varierar, det finns ingen standard utan inköpsvolym bestäms från fall till fall. Till exempel då en ny produkt ska lanseras köps oftast större mängd av materialet in, ca 30-40% av årsvolymen, för att deras lager ska kunna fyllas upp. (Rönblom, 2009) Inköps länder för textil är Indien och Kina. Anledningen till att de har valt dessa länder beror på att de är bäst på att uppfylla de kraven som IKEA ställer på sina produkter. Sydasiens är bättre definition, men Indien är störst. (Rönblom, 2009)

Brist på varor kan bero på fel prognos, till exempel att den faktiska efterfrågan är större än beräknat. IKEA vet de till exempel att efterfrågan kan öka vid katalogsläpp, detta är en faktor som kan förutspås men det finns även andra faktorer som är mindre förutsägbara som till exempel brist på råmaterial. Men oftast är det andra parametrar än råvarubrist som gör att IKEA tvingas byta leverantör. Ett exempel är bränder och brutna avtal som att en leverantör väljer att inte fortsätta sitt samarbete med IKEA. (Rönblom, 2009) Vid kännedom om brist av ett råmaterial måste alla aktiviteter inom supply chain ta hänsyn till detta. Råvarubrist kan leda till att IKEA tvingas att ändra strategi för sina inköp för att de ska kunna säkra tillgång. Det finns ett flertal strategiska återgårdar vid brist av ett råmaterial. Då brist på varor uppstår strävar IKEA efter att försäkra upp sina tillgångar. IKEA kan välja att köpa in större mängder av den specifika varan vilket i sin tur leder till större lager. Även vid risk för prishöjning agerar IKEA på liknande sätt. (Folkesdotter, 2009) Rönblom berättar även att om tillgängligheten på råmaterialet i ett land sinar eller tar slut har IKEA möjlighet att välja andra leverantörer i andra länder relativt smidigt. (Rönblom, 2009)

Rönblom (2009) anser att IKEA inte kan anpassa sig lika snabbt till nya situationer på marknaden som mindre företag. En anledning är att mindre företag inte behöver ta ansvar i samma utsträckning som IKEA gör samt att det ofta har annorlunda inköpsprocess. På IKEA finns det många procedurer som måste säkerhetsställas, vilket leder till något mindre flexibilitet i jämförelse med mindre företag. De måttetal som IKEA använder sig av vid prestationsbedömningar är följande: Produkt kvalitet, pris utveckling, tillgänglighet, logistik och IWAY samt QWAY. QWAY är en light version av ISO. (Rönblom, 2009) (IWAY står för The Ikea way)

Inköpsvolymen bestäms utifrån ett system för att prognostisera den årliga efterfrågan. Företaget bestämmer vilken produktionskapacitet som krävs utifrån dessa siffror och ändrar därefter strukturen på deras supply chain för att tillmötesgå marknadens efterfrågan. Trots detta uppstår det mismatch mellan utbud och efterfrågan. Konsekvensen av detta blir ökade lagerkostnader eller förlorad försäljning. Kundfokus är något som genomsyrar alla aktiviteter inom företagets supply chain.

Leverantörsrelationer

IKEA har lättare att ställa krav på sina leverantörer på grund utav koncernens storlek. IKEA har möjlighet att lägga stora beställningar pga. deras storlek. IKEA har därför möjlighet att ställa krav på sina leverantörers verksamhet vilket i sin tur bidragit till sociala och miljömässiga situationer hos leverantörer runt om i världen har förbättrats. (Folkesdotter, 2009)

Social och miljömässiga faktorer är väldigt viktigt att hålla under uppsikt eftersom både externa och interna aktörer skulle beröras negativt.(Rönblom, 2009)

Det finns en risk med att leverantörerna inte uppfyller de krav som ställs. Denna risk ökar i länder som skiljer sig mycket från Sverige. Det är väsentliga skillnader mellan Asien och Europa som gör att arbetet kan försvåras. Folkesdotters arbetsuppgifter är att utföra kontroller och följa upp leverantörernas arbete. När hon utför kontrollerna följer hon ett protokoll, IWAY, som är standard för IKEA och som de i alla länder som de är verksamma. IWAY är en standard med olika krav. Hon kontrollerar bland annat hur deras leverantörer hanterar kemikalier. För det mesta är det annonserade besök men det utförs även oannonserade besök. Oannonserade besöks görs för att säkerhetsställa att de lever upp till de krav som IKEA ställer genom IWAY. Om inte leverantörerna uppfyller sina åtagande så får de möjligheten att förbättra sig inom ett år. Om det fortfarande lyckas uppfylla kraven vid årets slut erbjuds ytterligare 6 månader för att kunna förbättra sin verksamhet och anpassa den till IKEAs standard, detta beslut sker alltid under diskussion med IKEA och beslutet varierar från fall till fall.

Då leverantörerna inte agerar utefter de krav som finns i IWAY berättar Folkesdotter att det många gånger skulle vara lättare att dra sig ur samarbetet för att skydda sig mot media. Detta är inget IKEA förespråkar då de anser att det är bättre att stanna kvar och konfronteras med det för att på sikt kunna lyckas med att utveckla de förhållanden som råder idag till bättre. Detta är något som tar tid

och kostar pengar men något som vi Folkesdotter (2009) menar att IKEA tjänar på långsiktigt. (Folkesdotter, 2009) IKEAs supply chain har effektiviserats bland annat på grund av IKEAs fokus på socialt och miljömässigt ansvar. Effektiviseringen har skett fastän att förändringsarbetet som utfördes hade som syfte att förbättra sociala och miljömässiga situationer. Rönnblom (2009) säger att detta arbete som syftar till att gynna miljön samt sociala förhållanden ofta ger effekt i ”plånboken” och de leverantörer som arbetar utefter IKEAs krav blir bättre på det som de gör och det ger dem generellt en bättre bild över deras affärer.

IKEA har leverantörer som enbart producerar deras produkter men många av deras leverantörer producerar även till andra företag. (Rönnblom, 2009) Det är inte bra om en leverantör blir för beroende utav en leverantör, det är en avvägning. IKEA ska inte bli för beroende av dem och tvärtom, det strävar efter att uppnå en situation som är ska bäst för båda parterna. (Folkesdotter, 2009)

I dagsläget tar IKEA inte mycket ansvar för sina underleverantörer men de vill ha koll på underleverantörer av etiska - och miljömässiga skäl.(Rönnblom, 2009). IKEA har precis startat ett nytt projekt med syfte att IKEA kommer kunna ställa krav på sina underleverantörer. Detta projekt kommer utgå ifrån kriterierna i IWAY. (Folkesdotter, 2009)

På IKEA finns det tekniker som arbetar med att hela tiden förbättra produktionstekniken, för att IKEA alltid ska kunna använda sig av främsta tekniken vid produktionen. Ibland kan deras tekniska produktionsutveckling vara så unik att de väljer att patentera den. När en produktionsteknik har patenterats hyr IKEA ut den till sina leverantörer. När det gäller mer generell kunskap så delar IKEA gärna med sig till leverantörer. På IKEA finns produktionsexperter anställda om arbetar med att ständigt förbättra processer. Detta arbete är viktigt för att IKEA ska kunna behålla sin konkurrenskraft och forstsätta att vara unika. De åker ut till leverantörerna och arbetar med dem på plats tills deras verksamhet är tillräckligt bra. Om inte leverantörerna har råd att köpa in och installera de maskiner som installera den nya produktionstekniken kräver kan IKEA erbjuda leverantören ett finansieringsalternativ som ger leverantörerna möjlighet till avbetalning eller att senarelägga betalningen. IKEA går då in som en finansjär. Leverantörerna kan ingå ett affärsavtal med IKEA, om IKEA anser att det är lönsamt för dem. (Rönnblom, 2009)

Boyadzhiev (2009) anser att IKEA når ökad konkurrenskraft genom att de har ett nära samarbete med sina leverantörer. Boyadzhiev (2009)belyser ett antal faktorer som viktiga att hålla under uppsikt inom supply chain. Att säkerställa leveranser, kvalitet, prisutveckling och ledtider. Antalet leverantörer har förändrats över åren. Tidigare hade IKEA flera olika leverantörer. IKEA arbetar nu med att reducera antalet leverantörer. Företagets framtida mål är att med endast ett fåtal stora och viktiga leverantörer kunna säkra nödvändig volym.

Logistik

IKEA agerar både grossist, detaljist, importörer och exportörer vilket innebär reducerat antal mellanhänder. IKEA har egentligen är det bara en mellanhand, vilket utgörs av transportföretag som levererar till IKEAs lager. Deras transport sköts av bolag inom IKEA koncernen som heter Global. (Folkesdotter, 2009)

De äger inte transportörer, de köps in. (Rönblom, 2009)

Materialet som används till deras produkter köps oftast in i det landet där det produceras för att undvika onödiga transportsträckor. IKEA har ett flertal inköpskontor runt om i världen. (Rönblom, 2009) IKEA föredrar att leverera direkt till butikerna från leverantör men de har även lokala lager runt om i världen. Vissa gånger händer faktiskt att en vara levereras direkt från lokala lager till kund då produkten inte finns på varuhuset.(Rönblom, 2009)

En faktor som har bidragit till en effektivare supply chain är IKEAs tillämpning av platta paket, Sättet de paketerar sina varor på och hur de transporteras har inte enbart bidragit till miljöbesparing samt kostbesparande bland annat för deras transporter då de i dagens samhälle utgör en stor kostnad för företag. (Folkesdotter, 2009)

IKEA har olika centrallager runt om i världen. Valet av plats har gjorts strategiskt med närhet till varuhusen. Varje centrallager och varuhus använder sig av ett standardiserat kontrollverktyg som övervakar produkt- och lagerstatus. För att effektivisera lagerfunktionen strävar företaget efter att minska de nuvarande ledtiderna som råder mellan leverantör och varuhus. De risker som Boyadzhiev anser förknippas med lagerhållning är att varan är oönskad och därmed leder till en hög lagerkostnad. Företaget försöker kontinuerligt granska miniminivån av lagerhållna produkter för att hålla ett så lågt säkerhetslager som möjligt.

Eftersom produkten transporteras mellan olika länder stöter företaget ofta på problem vid tullen. Därav har IKEA upprättat en egen funktion som enbart handlar med dessa frågor.

Risker

På IKEA gör de inga övergripande riskanalyser, utan det ansvaret för riskanalyser ligger på varje funktion. Till exempel på funktionen där produktutveckling sker ligger det bland annat i deras ansvar att kontrollera de som kan följa med den framtagna produkten. De kan bland annat innebära att de tittar på faktorer som om till exempel risken att barn fastna med huvudet i en stol. På Trading ska de på samma produkt som IKEA of Sweden gjort sin riskbedömning göra en produktionsrisk analys. En produktionsrisk analys innefattar de processer som krävs för att produkten ska kunna tillverkas. Risker som kan följa med denna produkt ska kunna identifierad med hjälp av denna riskanalys. Risk analys berör även produktionsförändring, det kan vara allt från att färglukt till granskning av millimeter förskjutning som skett under produktionen på en specifik detalj. (Rönblom, 2009)

Problem kan uppstå då oväntade händelser uppstår. (Rönblom, 2009) Händelser som kan bidra till problem inom IKEAs Supply Chain är till exempel köer i hamnen, containrar som tappas i havet, fabriker som brinner ner samt strejk på transportsidan. (Folkesdotter, 2009) En annan risk är att produktens kvalitet inte visar sig vara tillräcklig. IKEA får då och då produktlarm, med tanke på att vilken omsättning de har. Då kan säljstopp förekomma. Brist i kvalitén grundar sig ofta i kommunikationsfel, till exempel att leverantören har missuppfattat eller misslyckats med att uppfylla de krav som IKEA ställer. Det händer att IKEA tror att leverantörer har förstått de krav som de måste uppfylla men så är inte alltid fallet. Problem kan även uppstå då IKEAs leverantörer i sin tur blir lurade av sina leverantörer, vilket inträffar. (Rönblom, 2009)

Under IKEA finns ca 50 bolag vilket indikerar på deras komplexitet. (Folkesdotter, 2009) Eftersom det är ett stort och komplext företag med många inblandade krävs tydlig kommunikation för att arbetet ska kunna utföras effektivt. Det måste utgå från en klar affärsmodell med en tydlig struktur och ansvarsgränser. Det är högst väsentligt att alla medarbetar tar eget ansvar och gör vad som står i deras makt, även om det är något som går utanför deras ansvarsområde, för att de ska kunna nå sina mål. Det fungerar inte att man har verbala avtal utan det krävs skriftliga. (Rönblom, 2009) Folkesdotter framhäver vikten av kommunikation speciellt inom ett så komplext företag som IKEA. Folkesdotter som tidigare även arbetat som storesupporter på IKEA berättar att IKEA har förstått vikten utav kommunikation och inom sin koncern finns en avdelning som endast jobbar med kommunikation. Men ibland misslyckas även IKEA att upprätthålla flödet i informationskanalerna mellan de olika funktionerna vilket många gånger beror på storleken av deras verksamhet. Hon berättar även att IKEA uppmuntrar till att skapa delaktighet och att de olika funktionerna inom koncernen ska skaffa sig kunskap och förståelse för hur andra funktioner arbetar. Detta är viktigt för att alla ska arbeta mot ett gemensamt mål och att de ska känna att IKEA är ett företag. (Folkesdotter, 2009) Det är högst ovanligt att IKEA skickar produkter mellan varuhusen för att täcka upp eventuella varubrister. En anledning till det är att det inte är miljövänligt. Att skicka varor mellan varuhusen är den absolut sista utvägen för att täcka upp varubrister. (Folkesdotter, 2009) Ännu en riskfaktor som företagets komplexitet medför är bristande kommunikation inom supply chain.

Det finns många olika sätt, för att säkra upp processerna. IKEA använder sig av något de kallar Business Review, vilket är en uppföljningsövning där auditörer från olika funktioner inom koncernen arbetar tillsammans och delar med sig av sin kunskap. Detta hjälper därmed till att effektivisera processerna. Detta är något som alla funktioner lär sig mycket av, ingen funktion är perfekt. (Rönblom, 2009) Det finns makro och mikronivåer för hur effektiviseringsarbetet av processerna kan utföras. Olika funktioner arbetar på differentierade sätt. Till exempel den funktion som arbetar med att utveckla ett nytt sortimenten, den dynamiska marknaden medför att de hela tiden måste hålla sig i framkanten.

Specifik produktlinje

Vi har valt att studera den textil som IKEA använder sig av vid tillverkning av företagets sängöverdrag. Det huvudsakliga råmaterialet är bomullsfiber. Då det finns flertalet leverantörer med tillgång till materialet har IKEA inga svårigheter att få tillgång till leverantörer som understryker IKEAS kriterier. Med tanke på det stora antalet leverantörer har IKEA stor inköpskraft. (Boyadzhiev, 2009) I dagsläget använder sig IKEA av 10 stycken leverantörer baserade i Indien, Pakistan, Bangladesh, Turkiet och Kina. Råmaterialet till produkten köps in av leverantören från lokala aktörer. Beroende på leverantörens situation förekommer det även att materialet importerar. Företagets beställningar görs via ett standardiserat IT-system kopplat till företagets leverantörer, oavsett lokalisering. För att säkra tillgången på råmaterial använder de sig av långsiktig planering och leverantörsavtal. (Boyadzhiev, 2009)

Ledtiden för de olika aktiviteterna inom Ikea supply chain varierar. Den totala ledtiden för produktionen av sängöverdragen är 28 dagar. Ledtiden från centrallager ut till butik varierar från mellan 1,2 dagar till 1,2 veckor. Tidsskillnaden beror oftast på de förhållanden som råder i de olika länderna. Valet av transportmedel skiljer sig åt beroende på var leverantören är lokaliserad. Då produkten produceras i Asien transporteras säng överdragen i containrar via båt. Det tar mellan 6-8 veckor att transportera färdig producerad produkt till centrallagret. När leverantören är placerad i Europa är ledtiden kortare. Det tar cirka 1,2 veckor att frakta produkterna med lastbil. (Boyadzhiev, 2009)



Figur 8.1; IKEAs sängöverkastas supply chain (Larsson, Ribbing & Wigg, 2009)

Filippa K

Bakgrund Filippa K

Filippa K är ett svensk modeföretag med butiker och återförsäljare runt om i världen. Företaget startades av Filippa Knutsson och hennes kompanjon Patrik Kihlborg år 1993 efter att Filippa under många år arbetat på familjeföretag Gul & Blå som hennes pappa en gång i tiden startade (Filippa-k.com, 2009-04-16). Filippa hade många egna designidéer och ville starta eget för att kunna producera de kläder som hon trodde på och tyckte sig inte finna på marknaden, detta lever ännu kvar i Filippa Ks värderingar:

”By combining timeless simplicity with contemporary edge, Filippa K makes distinctive fashion for modern urbanites with personal integrity and an eye for good design. People who are confident enough to be sophisticated, yet curious enough to be fashionable” (Filippa-k.com, 2009-04-16)

Under Filippa Ks första år sköttes allt från hemmet och idag, 16 år senare, hittar man Filippa K i 20 länder med 40 egna butiker i Europa och USA, och hos 750 återförsäljare runt om i världen kan man köpa deras kläder. År 1997 öppnades den första egna butikerna, en i Stockholm och en i Oslo. Filippa Ks huvudkontor ligger i Stockholm med 75 antal anställda (Lindström, 2009-04-27). Filippa K står även bakom andra designer, annat än kläder, men det kommer vi inte att fokusera på i detta arbete. Just nu håller Filippa K på med att öppna nya butiker i Europa (Lindström, 2009-04-27) och detta gör det speciellt intressant för oss då vi vill titta på ett globalt företag som är större än HoD men mindre än IKEA.

Filippa Ks supply chain består av många led och kommer nedan att förklaras kort. Filippa Ks supply chain börjar med att plaggen designas i Stockholm, där bestäms då vilket material och till vilket pris som plagget ska säljas för ute i butiken. Det tar cirka ett år från det att plaggen designats till att de når slutkund (Lindström, 2009-04-27). Det tar ca fyra veckor till 90 dagar för att få fram rätt tyg. Det är viktigt med framförhållning så för att minimera riskerna.

Inköp

När Filippa Ks designers bestämmer sig för att gå vidare med ett visst mönster så tittar de på olika faktorer som kvalitet, pris. Filippa K sätter ett pris på det designade plagget och därefter letar de upp relevanta leverantörer och producenter.

När det är klart och mönstren har blivit godkända av designteam så skickas mönstren till fabriken som tillverkar plaggen, de låter fabriken köpa in tyg men det händer att de redan har köpt in tyget för att sedan skicka tillsammans med mönster till fabriken. Först produceras säljprover för att kunna säkerställa kvalitet och efterfrågan och när fabriken har fått klartecken så produceras den mängd som Filippa K har beställt. Inköp av material och tjänster bestäms utefter antalet säljprover som deras agenter lyckats sälja in till butikerna. Av de säljprover som de tar fram går stor procentandel till produktion. Anledningen till

detta anser Monica vara att under framtagningsprocessen av ett plagg sker många avstämningar inom och mellan verksamhetens olika funktioner. Filippa K har nära kontakt med sina butikschefer och kan därför tidigt ta beslut om vilka plagg som de tror kommer kongruera med kundernas preferenser eller inte. Det kan vara allt från färger till modeller som inte överensstämmer med kundernas preferenser enligt butikscheferna. Även bassortimentet, dvs. det sortiment som alltid finns i butikerna, genomgår dessa kvalitetssäkringar och godkännande processer.

Leverantörsrelationer

Filippa K är inte ett stort globalt företag vilket gör att deras köpkraft är begränsad. Dock kan de leverantörer som Filippa K har vara delvis beroende av dem för sin överlevnad. Men många gånger producerar deras leverantörer även till andra klienter vilket gör att de inte uteslutande är beroende av Filippa K.

Filippa K arbetar med cirka 25-35 leverantörer som de upplever att de har en god relation till då de har arbetat gemensamt länge och värnar om en långsiktig relation. Många av de leverantörer som Filippa K använder sig av har följt med från företaget Gul & Blå som Filippas far ägde. Filippa K har inga direkt skrivna kontrakt vad det gäller produktion av varor, utan kontakten rör mer sekretess om produkternas design. Därför är det varken en kostsam eller långsam process att bryta kontraktet. Om kontrakt bryts kan det vara på begäran från antingen Filippa K eller från leverantören. Då leverantören vill bryta kontraktet beror ofta på att de behöver tillverka en större mängd utav produkterna än vad Filippa K efterfrågar. T.ex. leverantören kanske måste tillverka ca 500 väskor för att deras produktionsverksamhet ska bli lönsam, men då Filippa K endast säljer 100 stycken är det en omöjlighet för dem att beställa mer (Lindström, 2009-04-27).

Något som är viktigt för Filippa K är att olika leverantörer har olika kärnkompetenser, därför är det av vikt för dem då de satsar på hög kvalitet för varje plagg de producerat. Exempel är att Asien är väldigt duktiga på att producera siden samt dunplagg. Tyg köps in från bl.a. Italien, detta skickas sedan vanligtvis till Portugal, vilket är Filippa Ks främsta tillverkare. Tyget köps in från olika provinser beroende på de olika områdenas kompetenser, ex i Ancona tillverkas skor och i Florens är det bra kvalitet på bomull vilket utnyttjas. 65 % av deras produktion ligger i Europa, resten ligger i Asien. Producerande länder till Filippa K är Italien, Litauen, Turkiet, Portugal, Rumänien och Estland. Anledningen till att de producerar mindre i Asien beror bl. a på att man måste lägga större ordar. I Asien är de duktiga på att arbeta med siden och dun. Lindström (2009) understryker att det inte alltid är billigare i Asien. Det är i synnerhet fabriken i Portugal som har följt med, mycket på grund av den långsiktighet som har präglat relationen. Enligt Lindström har Filippa K höga krav på sina leverantörer för att försäkra sig om en god kvalitet som ska ligga i linje med företagets affärsidé och vision. Alla etiketter görs av en och samma leverantör (i Danmark), detta för att de värderar deras profil och design på etiketterna högt då blir det viktigt att se till att etiketter och lappar i kläderna ser likadana ut var de än är producerade (Lindström, 2009-04-27).

För att Filippa K ska kunna hålla väsentliga faktorer under uppsikt bedömer de varje säsong sina leverantörer via internt betygssystem. De betygsätter bland

annat kommunikation, kvalitet och leveranstider. Detta betygssystem anser Filippa K ha motiverande verkan på sina leverantörer då de eftersträva att få ett bra betyg, leverantörerna visar på vilja att förbättra sig och förbättra sin position på ranking listan. Även om resultatet ett år skulle vara dåligt innebär inte detta slut på samarbete utan Filippa K, betraktar detta utifrån ett tidsmässigt längre perspektiv. De visar resultaten för sina leverantörer och ger dem information om vart på Filippa K ranking lista de hamnar. Om de beslutar att anlita nya leverantörer testas dessa i ca ett år innan de får tillverka plagg för produktionen (Lindström, 2009-04-27).

Filippa K gör Audits hos sina leverantörer och samarbetar med en organisation som heter F.W.F, vilket står för Fair Way Foundation. Denna organisation gör kontroller hos leverantörerna och arbetar med nationella organisationer på plats i landet. Eftersom Filippa K måste sätta sig in i en annan kultur är FWF bra för de kan de lokala reglerna och har en bättre förståelse för lagarna i landet. I Asien använder Filippa K sig av de lite dyrare producenterna, de tillhör de lite bättre producenterna i Asien enl. Filippa K vilket gör arbetsförhållanden på fabrikerna lite bättre och lite modernare, dock finns det kulturella skillnader vad gäller arbetstider vilket gör att de har lite längre arbetstider än vad som hade varit lagligt i Sverige. Om leverantören agerar på ett sätt som strider mot Filippa Ks krav vill Filippa K skapa en dialog med leverantören, där de vill få dem att själva vilja ändra på sig för sin egen skull. Kortare arbetspass leder till mer motiverad personal och därmed ett effektivare arbete. De har lyckats minska arbetstiderna på en fabrik i Kina.

Filippa K upplever det svårare att kontrollera underleverantörer i Asien. De försöker hålla en dialog med leverantörerna för att de ska anlita rätt underleverantörer som ska leva upp till Filippa Ks ”code of conduct”. Det förekommer audits, annonserade men även oannonserade besök på fabrikerna för att säkerställa att kvaliteten upprätthålls. När de får kontakt med nya leverantörer kan detta vara genom exportrådet eller via leverantörernas hemsidor, därefter görs en riskbedömning på leverantörerna innan beslut om samarbete görs (Lindström, 2009-04-27).

Logistik

Filippa K levererar till 40 egna butiker samt till deras 750 stycken återförsäljare i 20 länder. (Lindström, 2009-04-27) Kommunikation är därmed viktig. Kommunikation inom olika avdelningar i företaget är viktigt för att optimera logistiken, aspekter som betraktas är t.ex. storlek på paket och val av transportmedel, de försöker använda sig av båt istället för lastbil trots att det inte är det mest tidseffektiva. För att optimera sin logistik så har Filippa K börjat transportera sina färdigsydda kläder i plast i stället för att transportera på galgar som de gjorde tidigare. Detta innebär däremot att de måste köpa en tjänst av DHL i Borås som paketerar upp dem innan de shippas ut till butik. Trots att de köper in denna tjänst så är det billigare och mer miljövänligare än när de transporterade på galgar. Vissa produkter går direkt från leverantör till butik. Lindström anser att det är viktigt med kommunikation och att det är en viktig del av verksamheten och att se till att alla i deras supply chain får information om eventuella förändringar (Lindström, 2009-04-27).

Filippa Ks produkter ska förpackas i enlighet med Filippa Ks guideline, vilket är en informationspärm som används som instruktion över hur de mäter plagg, hur de kontrollerar en kollektion och hur de ska ställa sig till CSR (corporate social responsibility) relaterade frågor. I denna Guideline finns det riktlinjer över hur plaggen ska förpackas, pärmen ges till alla nya som gamla leverantörer, vilka måste signera för att visa att de går med på Filippa Ks villkor (Lindström, 2009-04-27).

Lagerhållning

Filippa K har ett avtal med DHL i Borås, DHL är Filippa Ks huvudsakliga logistikpartner. DHL hämtar Filippa Ks färdigsydda produkter ifrån Portugal och transporterar dessa till Borås, där DHL har ett lager. I Borås sker ompackning utav produkterna så att rätt antal av varje plagg kommer till rätt butik. Varorna ligger max sex månader i lager. I Shanghai har Filippa K ett större lager, där deras Asienproducerade varor lagras innan de skickas ut till Europa eller USA. Att transportera från Europa till Sverige tar ca en vecka med DHL. Leverans från Asien till Sverige med båt tar ca 35 dagar. (Lindström, 2009-04-27)

Leveranserna till butik sprids oftast ut jämt under året, för att butikerna inte klarar av att lagerhålla för mycket produkter (Lindström, 2009-04-27). I Borås hyr Filippa K ett lager av DHL där de även hyr in tjänster som upppackning och ompackning innan vidare leverans till butikerna. (Lindström, 2009-05-15) Anledningen till att Filippa K har valt att lägga hyra sitt lager i Borås då det ligger nära hamnen. Filippa Ks lager låg förr i Stockholm men då transporterades plaggen från Göteborg till Stockholm för att sedan transporteras ut till Sveriges alla butiker och återförsäljare. (Lindström, 2009-05-15)

Risker

Det finns många risker att ta i beaktning och det är viktigt att Filippa K försöker bena ut dem för att sedan försöka lägga om rutiner för att minska dessa risker. Det kan uppstå förseningar av klädesplagg, vilket grundar sig i olika faktorer i produktionsledet. Det kan vara kvalitet brist på tyget som köps in. Många gånger kan fel i produktionen uppstå vid kommunikationsbrist. Leverantörerna kan ibland missförstå Filippa K och deras beställningar. Det har hänt att fabriker har börjat brinna och översvämningar har påverkat leveranser. Men den största risken är att leveransen inte sker i tid eller att plaggen inte håller den kvalitet som Filippa K förväntat. (Lindström, 2009)

De har backupfabriker om något skulle gå fel vid fel på tyger eller fel inköp av knappar görs en bedömning utefter om dessa felaktiga beställningar kan användas i produktionen ändå eller om det är lönsamt att skicka tillbaka och vänta på en ny leverans. Filippa K levererar nästan alltid i tid för om de är sena så har butikerna möjlighet att avbryta inköpet (Lindström, 2009-04-27)

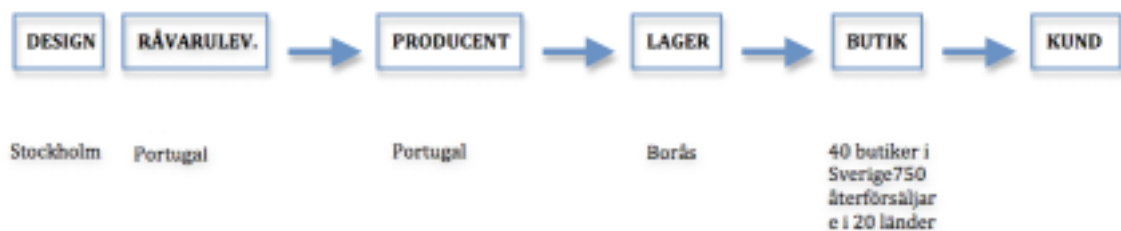
När Filippa K exporterar till nya länder som de inte har haft samarbete med innan så tillkommer nya faktorer i form av nya regler och rutiner att ta hänsyn till. Exempelvis är USA väldigt byråkratiskt och det krävs många olika dokument för att importera till dit. Om man kommer på kant med deras tullar så finns man i

deras register och de kontrollerar alltid noga leveranserna från de importörerna (Lindström 2009-05-15). När Filippa K tar kontakt med ett nytt land för att producera i eller sälja till så kontaktar de exportrådet i respektive land för att få hjälp med lagar och regler såväl som språkproblem.

För att säkerställa att plaggen håller önskvärd kvalitet hyr Filippa K in en extern aktör som utför olika test och kontrollfunktioner. Det kan exempelvis handla om att kontrollera hur tyget håller i tvätt, det vill säga gällande färg, storlek och passform. Företagets provkollektioner används även flitigt inom Filippa K för att säkerställa kvaliteten ytterligare (Lindström, 2009)

Specifik produktlinje

Basplaggen som vi tittar närmare på är baskostym som finns till både man och kvinna. Filippa K har två leverantörer vid tillverkning av kostymerna, en leverantör av garnet och en leverantör av tyget. Kostymerna tillverkas i Portugal, anledningen är att de är mer flexibla där. Basplaggen transporteras med både båt och lastbil. En hel container måste fyllas innan de skickas. Det tar ca 6 mån från order till färdig produkt i butik. (Lindström, 2009) Den mest kritiska produkten är tyget då det tar längst tid att få fram tyg med den kvaliteten som krävs för just baskostymen. Att få fram tyget kan ta mellan fyra veckor till tre månader beroende på vilket tyg man vill ha. Det tar ca tre till fyra veckor att producera produkten, detta för att företaget måste välja ut garn som i sin tur ska färgas och vävas. Man skulle kunna snabba på processen om man väljer tyger som redan finns på lager, detta kan Filippa K sällan göra då de oftast köper in stora mängder. Det tar ca en vecka att transportera till centrallagret i Borås. (Lindström, 2009)



Figur 8.2; Filippa Ks supply chain för kostymerna (basplaggen) (Larsson, Ribbing & Wigg, 2009)

House of Dagmar

Bakgrund House of Dagmar

Modeföretaget House of Dagmar med märket Dagmar, grundades 2004 och drivs av de tre Göteborgssystrarna Kristina Tjäder, Karin Söderlind, och Sofia Malm. Namnet Dagmar har systrarna fått efter deras farmor som varit en stor inspirationskälla för systrarna och märket. Dagmar står för kvinnlighet i en kombination av glamour, humor, sensuell mystik och hög kvalitet. Mycket av plaggen är handsyddas och de lägger stor vikt vid små detaljer för att förmedla ökad känsla och kvalitet. Den första kollektionen bestod enbart av stickat, något som vid introduktionen inte var en jätte stor trend men som vuxit med tiden. Idag har företaget breddat kollektionen med fler varugrupper, de arbetar med vävda tyger, skinn, jeans och ytterplagg (houseofdagmar.com, 2009-04-11).

Med inriktning på stickat har systrarna skilt sig från övriga märken på marknaden och fått mycket PR och publicitet. År 2005 lanserades deras första klädkollektion och hösten samma år belönades de med priset "Rookie of The Year" för deras vårkollektion. Senare samma år belönades de med ytterligare ett eftertraktat pris inom modebranschen, "PUB", av Paul U Bergström department store. År 2006 utnämndes House of Dagmar till "Årets bästa nya designer" av det svenska modemagasinet Elle och år 2008 utnämndes de till ytterligare ett prestigefyllt modepris, nämligen årets bästa designer av samma modemagasin (houseofdagmar.com, 2009-04-11). Efter mycket hårt arbete har företaget lyckats etablera sig på modemarknaden i Europa, USA och Asien. Från att första säsongen endast ha funnits i 10 butiker finns kläderna idag i cirka 50 butiker i Sverige och 60 butiker utomlands. Tillväxten har skett i en rasande takt och under de fem år som företaget existerat har den ökat med 50 % per år. År 2008 väntas klädmärket ha en omsättning på omkring 5 miljoner kronor. Företaget arbetar fortfarande med att bygga upp varumärket på imagenivå, det handlar om vem som bär kläderna, att synas på de rätta ställena och i de rätta sammanhangen. Målet är att de inom loppet av några år ska bli ett ledande internationellt modeföretag (Värmlands folkblad 2009-05-05).

Inköp

På House Of Dagmar designas plaggen av Kristina Tjäder på huvudkontoret i Stockholm. Tjäder bär huvudansvaret men de tre systrarna utvecklar plaggen tillsammans vid val av garn, kvalitet och accessoarer. Tillsammans sätter de ett ungefärligt pris på varan redan i detta skede som de sedan beaktar vid inköp av råmaterial. Tjäder sköter även inköpen av material och har själv kontakt med företagets underleverantörer då hon bestämmer tyger, garner och kvalitéer efter egna premisser. I maj varje år besöker Tjäder exempelvis en garnmässa i Florens, Italien för att välja ut garn för kommande säsonger. Valet av tyg görs på en tygmässa i Paris. Garnet och tyget köps sedan i sin tur in av tillverkaren på order från Tjäder. Vid produktion i Kina köper leverantören själv in garn och material utifrån de premisser som Tjäder fastslår. Materialet ska i så stor utsträckning som möjligt vara likvärdig de material som företaget tittat ut i Paris eller Italien. Att skicka materialet från Sverige hade annars medfört en för stor kostnad på företaget. För att säkerställa att tillverkaren har fått rätt uppfattning om kvalitet,

färg och garn skickar de sedan testprover till företaget. För att säkerställa att de köper in rätt kvantiteter har H & D, tidigare varit ute och sålt in plaggen innan de gör den slutgiltiga beställningen. (Malm, 2009)

Leverantörsrelationer

Dagmars val av leverantörer är grundat på företagets renommé och utifrån andra företag i branschens rekommendationer. För att utvärdera företaget ytterligare har de besökt dem och utifrån egna premisser valt om de lämpat sig och uppnår de förväntningar och krav som företaget ställer på exempelvis kvalitet, pris, CSR etcetera.

House of Dagens leverantörer är främst lokaliserade i Europa och framförallt i Italien. Detta är ett sätt för företaget att minska ledtider och risk för förseningar samt minska transportsträckorna ur en miljöaspekt. Utöver Italien har företaget leverantörer i Estland, Litauen, Portugal, Turkiet, Mauritius och Kina. Produktionen i Kina är begränsade mycket på grund av att företaget inte uppnår önskade volymer.

Företaget använder sig enligt Malm av 8-10 leverantörer, antalet varierar beroende på säsong samt leverantörens specialitet. House of Dagens val av leverantörer är grundat på renommé och skapat utifrån andra branschföretags rekommendationer. Företaget har även baserat flertalet leverantörskunskaper utifrån Svenska exportrådet rekommendationer. Exempelvis blev företaget introducerade för deras Estiska leverantör som utvecklats med företaget sedan start 2004 genom Estlands exportråd. Genom en kontinuerlig kontakt via telefon, email och besök har företagen etablerat goda relationer till varandra och vuxit med varandra med åren.

Då House of Dagens volymer inte uppnår omfattande kvantiteter har de relativt vag köpkraft gentemot deras leverantör. Det är helt enkelt säljarens marknad och företaget hamnar relativt långt ner på företagets prioriteringslista. Detta kräver långa tidsramar och planering från företagets sida och gör det ytterst viktigt att skapa ett bra och långsiktigt förhållande till leverantören byggt på ett starkt förtroende mellan parterna. För att upprätthålla förtroende håller de en nära kontakt med företagen och försöker besöka dem med jämna mellanrum.

Logistik

Transport

House Of Dagmar fraktar alla varor till centrallagret i Varberg oavsett vart de ska distribueras. Undantag görs för de produkter som ska levereras till USA som skickas direkt. För att korta transporttiden använder företaget sig oftast av flygtransporter. Båt transporter förekommer också men då företaget inte distribuerar så stora volymer används transportsättet relativt sällan. För att frakta varorna till butik använder H & D postens företagspaket inrikes. Utrikes använder de sig av UPS.

House Of Dagens kläder paketeras vikta i speciella plastpåsar. De fraktas sedan kartongs vis paketerade per produkt. Helst är plaggen förpackade efter färg och

storlek för att underlätta arbetet när varorna kommer till lagret i Varberg. (Malm, 2009)

Lagerhållning

House of Dagmar hyr ett lager lokaliserat i Varberg. De hyr även tillhörande distributions tjänster av familjen som äger lagret. Som på order från huvudkontoret paketerar om och skickar ut varorna till butik. Valet av plats är enligt Sofia grundat på närheten till Europa för att minska företagets transport och ledtider. De har även en bra dialog med företaget och upplever ett starkt förtroende för personerna som arbetar där.

Risker

Övåntade risker är något som företaget har lärt sig att hantera med åren. Inför varje säsong sker oftast något oförutsett. Det kan till exempel röra sig om fel på tyget, garnet eller att leverantören inte håller leverans på utsatt tid. Upptäcks exempelvis ett fel på tyget då det når producenten kan detta medföra långa förseningar. Företaget måste då påbörja processen på nytt genom att beställa hem nytt tyg och boka en ny tid hos tillverkaren. Eftersom företaget redan är relativt lågt prioriterade som ett lågt volym företag kan väntetiderna bli långa vilket leder till försening ut i butik och minskade försäljningsintäkter då konkurrerande företags produkter når butik fortare. Företaget har en nära kontakt med sina leverantörer och kommunicerar dagligen via telefon eller e-post, detta är ett sätt att minska risken för förseningar och att en leverantör inte håller vad de lovat. Ett sätt att minimera risk är genom god planering och långa tidsaspekter. Skulle det trots detta inträffa en försening har företaget löst det genom att frakta produkterna med flyg vilket reducerar förseningen. En annan risk som är kopplad till Fortuna koftan House of Dagmar enbart har en leverantör av produkten. Skulle exempelvis brand uppstå kommer det att leda till långa förseningar då företaget måste söka upp ny potentiell leverantör.

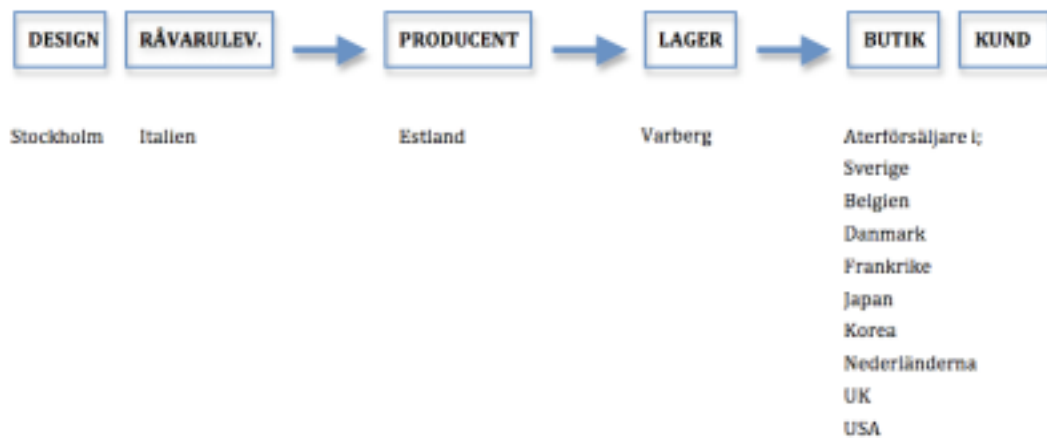
En annan risk kan vara förändringar på efterfrågan. Ett exempel som Sofia nämner var då hanteringen av Merinoull uppmärksammades av media. Allmänhetens hårda reaktion på uppfödarnas hantering av lammen när de omhändertog ullen ledde till konsekvenser för House of Dagmar. Företaget hade när händelsen inträffade precis beställt hem en stor kvantitet merinoull som material till bland annat en kofta. För att garantera att ullen inte var framställd på ett för djuren obehagligt sätt fick företaget byta leverantör. Den nya leverantören fick genom ett speciellt säkerhetscertifikat garantera att framtagningsprocessen gått till på rätt sätt utan att skada djuren. När det inträffar sådana oförutsedda företeelser har företaget till sin fördel att de är små i storlek. De har därav en kortare ledtid i beslutsfattande då beslutsfattarna endast består av de tre systrarna samt företagets VD, Ebba Bucht. Att de alla finns på samma plats bidrar också till möjligheten att vara mer flexibel.

För att säkerställa att House of Dagsmars plagg uppnår önskvärd kvalitet används provkollektionerna flitigt av företagets anställda. De testar exempelvis sömnadens hållbarhet genom att dra och slita i plaggen (Malm, 2009).

Specifik produkt linje

Vi har valt att fokusera på House of Dagmars kofta Fortuna. Koftan har funnits i företagets kollektioner varje säsong från det att House of Dagmar grundades 2004. Fortuna har kommit att bli en symbol för företaget och är starkt förknippad med House of Dagmars varumärke.

Fortuna är designad av Kristina Tjäder på huvudkontoret i Stockholm. Företaget har enbart en leverantör av koftan som är lokaliserad i Estland och som funnits med och vuxit med företaget sedan de grundades. Leverantören köper i sin tur in garnet till koftan från Italien på instruktion ifrån Tjäder. Inför varje säsong produceras Fortuna utefter den inköps kvantitet som företagets återförsäljare beställt. Då varan är producerad fraktas den via flyg till centrallagret i Varberg och distribueras sedan vidare därifrån med hjälp av postens företagspaket inrikes och UPS utrikes.



Figur 8.3; House of Dagmars Fortunakoftans supply chain (Larsson, Ribbing & Wigg, 2009)

9. Bilaga 2

Intervjufrågor IKEA

Tack för att du ställer upp!

Vårt syfte med denna studie är att försöka definiera och lyfta fram de faktorer som företag bör beakta för att kunna effektivisera sin supply chain och därmed styrka sin marknadsposition.

Vi valde att studera detta ämne efter att ha läste flertalet artiklar där författarna hävdade att företagen numera inte bara konkurrera med produkter utav även genom leverantörskedjor. Många teoretiker påstår att ett företag kan bli mer konkurrenskraftigt om de har en effektiv supply chain. Vi tyckte att detta lät intressant och bestämde att vi ville ha mer kunskap om detta ämne.

Dina arbetsuppgifter

1. Hur länge har du arbetat på IKEA?
2. Vilka olika tjänster har du haft inom företaget?
3. Vilken tjänst har du idag?

Supply chain

4. Hur definierar ni på IKEA supply chain?
5. Hur anser ni att effektivisering utav supply chain kan göra er mer konkurrenskraftiga på dagens globala marknad?
6. Vilka faktorer är viktiga att hålla under uppsikt för att undvika att problem uppstår inom supply chain?
7. Vilka faktorer är viktiga att hålla under uppsikt för att optimera supply chain?
8. IKEA kan associeras som ett företag som tar socialt ansvar. Har ert fokus på CSR bidragit till att er supply chain har effektiviserats?
9. Har ni sänkt kostnaderna genom att paketera era produkter annorlunda?
10. Hur arbetar ni för att kontinuerligt effektivisera processerna i er supply chain?
11. Anser ni att kommunikation är viktigt mellan de olika funktionerna inom supply chain? I så fall vilka kommunikationskanaler finns det?
12. Hur gör ni för att säkra kvalitén på era produkter?
13. Finns det någon historisk händelse som har bidragit till drastiska förändringar inom er supply chain?
14. Har ni definierat de risker som finns i er supply chain?
15. Vad gör ni för att kunna hantera oväntade/oförutsedda situationer?
16. Hur flexibla är ni i ert arbete? Hur ser era möjligheter ut för att snabbt kunna anpassa er till nya marknadssituationer?
17. Vilka råmaterial är svårast att få tillgång till? Hur försäkras ni tillgång till dessa material? Hur gör ni för att överkomma riskerna?
18. Om det har uppstått råmaterialbrist, har det lett till förändringar i ert inköps arbete?

Inköpsfunktionen

19. Vad är inköpsfunktionens huvudansvar inom supply chain?
20. Hur stor inverkan har inköpsfunktionen på det värdeskapande i supply chain?
21. Vad använder ni för måttetal då ni värdera era prestationer inom inköpssektionen?
22. Inköpsrutiner, hur ofta köper ni in råmaterial?
23. Vilka volymer håller ni på era beställningar?

Produktion

24. Har ni koncentrerat antal leverantörer? I så fall varför?
25. Vilka länder producerar ni i? Varför?
26. Vilka är era inköpsländer för textilier, Varför?
27. Producerar de leverantörer ni anlitar även till andra företag?
28. Hur stort ansvar tar ni för era underleverantörer?

Logistik/Distribution

29. Hur ser ert transportled ut?
30. Hur många mellanhänder har ni?
31. Leveranstider?
32. Hur ser er lagerhantering ut?
33. Hur ser era betalningsvillkor ut gentemot leverantörer? Betalningstid?

Uppföljningsfrågor IKEA

- Kan ni välja en produktlinje som är väldigt viktig för er?
- Kan ni kartlägga vilka transportmedel som ni använder för just den här produktlinjen?
- Skulle ni kunna klargöra de generella ledtiderna från råvara till slutprodukt?
- Vilken process har längst ledtid? Vad beror det på?
- Kan ni välja en produktlinje där ett och samma råmaterial mynnar ut i flera produkter?
- Sker interna transaktioner? Är varje avdelning en kostnadsenhet/egen resultatenhet
- Hur kontrollerar lagerkvantiteter?
- Har ni några restriktioner för hur länge halvfabrikat/produkt får ligga i lager innan det måste levereras till butik?
- Hur arbetar ni för att minimera lagerhanteringarna?
- Vilka metoder använder ni för att följa upp prisförändringar på marknaden?
- På vilket sätt tar ni hänsyn till kundernas efterfråga? Push eller pull (prognos)? Tillverkar ni era produkter efter prognos av tidigare efterfråga eller tillvekar ni först och försöker sälja allt sen?
- Supply Chain är uppbyggd av olika funktioner, hur fungerar samarbetet/kommunikation mellan dessa funktioner? Till exempel inköp och design? (Råmaterial, pris)
- Hur lägger ni in ordrar till era leverantörer?

- Har ni ett och samma informationssystem inom hela företaget?
- Hur många leverantörer har ni idag, hur många leverantörer hade ni när ni startade och hur många av de leverantörerna är kvar idag.
- Har era långsiktiga leverantörsrelationer lett till bättre kvalitet, säkrare leveranser och bättre service?
- Hur viktigt är inköpet av just det materialet från den leverantören för er verksamhet?
- Hur ser marknaden ut för det materialet? Är marknaden komplex?
- Råder råvarubrist, hur ser tillgängligheten ut?
- Substitut som hör till det aktuella materialet?
- Teknologisk utveckling? Inträdesbarriärer, t.ex. om ni önskar skaffa ny leverantör?
- Hur många olika leverantörer har ni just till det råmaterialet?
- Konkurrenternas efterfråga på samma råmaterial?
- Risker som uppkommer vid lagring av materialet?
- Hur gör ni för att hålla er informerade om de förändringar som sker inom kvalitén, tillgängligheten och era leverantörens köpkraft?
- Hur gör ni för att garantera att det behov ni har av produkten täcks?
- Har ni förtroende för era leverantörer?
- Om hur har leverantörerna agerat för att förtjäna ert förtroende?
- Anser du att era leverantörer har förtroende för er?
- Vilka transportmedel använder ni er av?
- Hur stor del av transporten sker med motorfordon/båt/tåg?
- Vad beror valen på?
- Vilka faktorer anser ni vara väsentliga att mäta inom supply chain?
- Hur mäter ni dem och vilka mätetal använder ni?
- Var sker omlastning i er supply chain, varför hur och när?
- Hur väljer ni färdväg?
- Olika nationer har olika lagstiftning som har inverkan på varuflödet, hur påverkar er detta?
- Hur har ni gått tillväga för att överkomma dessa problem?
- Vart har ni era lager? Varför just där? Har ni tidigare haft de på något annat ställe? Varför flyttade ni de i så fall?
- Har era lager någon inverkan på den service nivå ni kan erbjuda slutkunden?
- Har era leverantörsrelationer samt antalet leverantörer förändrats de senaste 10 åren
- Vilka positiva faktorer har era långsiktiga relationer bidragit till?
- Råkar ni ofta ut för oförutsedda interna eller externa händelser med negativ effekt på supply chains resultat?
- Förekommer det mismatch mellan efterfrågan och utbud? Vilka konsekvenser leder detta till?
- Vilka risker anser ni återfinns i er supply chain?
- Hur gör ni för att försäkra rätt vara vid rätt tid punkt? Ex vid reklamutskick
- Kan du identifiera några aktiviteter som är omotiverade, t.ex. onödiga lagerutrymmen, obefogade väntetider, onödiga transportsträckor och bristfällig materiell kvalitet, men som i dagsläget är svåra att förändra?

- Varför är de svåra att förändra?
- På vilket sätt bidrar er supply chain till större konkurrenskraft?

Intervjufrågor Filippa K

Tack för att du ställer upp!

Vårt syfte med denna studie är att försöka definiera och lyfta fram de faktorer som företag bör beakta för att kunna effektivisera sin supply chain och därmed styrka sin marknadsposition.

Vi valde att studera detta ämne efter att ha läste flertalet artiklar där författarna hävdade att företagen numera inte bara konkurrera med produkter utav även genom leverantörskedjor. Många teoretiker påstår att ett företag kan bli mer konkurrenskraftigt om de har en effektiv supply chain. Vi tyckte att detta lät intressant och bestämde att vi ville ha mer kunskap om detta ämne.

Dina arbetsuppgifter

1. Hur länge har du arbetat på Filippa K?
2. Vilka olika tjänster har du haft inom företaget?
3. Vilken tjänst har du idag?

Supply chain

4. Hur definierar ni på Filippa K supply chain?
5. Hur anser ni att effektivisering utav supply chain kan göra er mer konkurrenskraftiga på dagens globala marknad?
6. Vilka faktorer är viktiga att hålla under uppsikt för att undvika att problem uppstår inom supply chain?
7. Vilka faktorer är viktiga att hålla under uppsikt för att optimera supply chain?
8. Filippa K kan associeras som ett företag som tar socialt ansvar. Har er fokus på CSR bidragit till att er supply chain har effektiviserats?
9. Har ni sänkt kostnaderna genom att paketera era produkter annorlunda?
10. Hur arbetar ni för att kontinuerligt effektivisera processerna i er supply chain?
11. Anser ni att kommunikation är viktigt mellan de olika funktionerna inom supply chain?
I så fall vilka kommunikationskanaler finns det?
12. Hur gör ni för att säkra kvalitén på era produkter?
13. Finns det någon historisk händelse som har bidragit till drastiska förändringar inom er supply chain?
14. Har ni definierat de risker som finns i er supply chain?
15. Vad gör ni för att kunna hantera oväntade/oförutsedda situationer?
16. Hur flexibla är ni i ert arbete? Hur ser era möjligheter ut för att snabbt kunna anpassa er till nya marknadssituationer?
17. Vilka råmaterial är svårast att få tillgång till? Hur försäkrar ni tillgång till dessa material? Hur gör ni för att överkomma riskerna?
18. Om det har uppstått råmaterialbrist, har det lett till förändringar i ert inköps arbete?

Inköpsfunktionen

19. Vad är inköpsfunktionens huvudansvar inom supply chain?
20. Hur stor inverkan har inköpsfunktionen på värdeskapande i supply chain?
21. Vad använder ni för måttetal då ni värdera era prestationer inom inköpssektionen?
22. Inköpsrutiner, hur ofta köper ni in råmaterial?
23. Vilka volymer håller ni på era beställningar?

Produktion

24. Har ni koncentrerat antal leverantörer? I så fall varför?
25. Vilka länder producerar ni i? Varför?
26. Vilka är era inköpsländer för textilier, Varför?
27. Producerar de leverantörer ni anlitar även till andra företag?
28. Hur stort ansvar tar ni för era underleverantörer?

Logistik/Distribution

29. Hur ser ert transportled ut?
30. Hur många mellanhänder har ni?
31. Leveranstider?
32. Hur ser er lagerhantering ut?
33. Hur ser era betalningsvillkor ut gentemot leverantörer? Betalningstid?

Uppföljningsfrågor Filippa K

- Äger ni ert centrallager?
- Varför har ni valt den plats för ert centrallager som ni har gjort?
- Hur många transportföretag använder ni? Varför har ni valt just dem?
- Vilka förändringar har ni gjort i logistikledet?
- Ni nämnde i intervjun att Filippa K måste ta hänsyn nya faktorer efter expansion, kan du konkretisera vilka faktorer?
- Kan ni välja en produktlinje som är väldigt viktig för er?
- Kan ni kartlägga vilka transportmedel som ni använder för just den här produktlinjen?
- Skulle ni kunna klargöra de generella ledtiderna från råvara till slutprodukt?
- Vilken process har längst ledtid? Vad beror det på?
- Kan ni välja en produktlinje där ett och samma råmaterial mynnar ut i flera produkter?
- Sker interna transaktioner? Är varje avdelning en kostnadsenhet/egen resultatenhet
- Hur kontrollerar lagerkvantiteter?
- Har ni några restriktioner för hur länge halvfabrikat/produkt får ligga i lager innan det måste levereras till butik?
- Hur arbetar ni för att minimera lagerhanteringarna?
- Vilka metoder använder ni för att följa upp prisförändringar på marknaden?
- På vilket sätt tar ni hänsyn till kundernas efterfråga? Push eller pull?

- Supply Chain är uppbyggd av olika funktioner, hur fungerar samarbetet/kommunikation mellan dessa funktioner? Till exempel inköp och design? (Råmaterial, pris)
- Hur lägger ni in ordrar till era leverantörer?
- Har ni ett och samma informationssystem inom hela företaget?
- Vilka risker följer med era anskaffningsmetoder som ni tillämpar idag?
- Vilka exakta råvaruleverantörsländer har Filippa K?
- Hur ser marknaden ut för det materialet? Är marknaden komplex?
- Råder råvarubrist, hur ser tillgängligheten ut?
- Substitut som hör till det aktuella materialet?
- Teknologisk utveckling? Inträdesbarriärer, t.ex. om ni önskar skaffa ny leverantör?
- Hur många olika leverantörer har ni just till det råmaterialet?
- Konkurrenternas efterfråga på samma råmaterial?
- Risker som uppkommer vid lagring av materialet?
- Hur gör ni för att hålla er informerade om de förändringar som sker inom kvalitén, tillgängligheten och era leverantörens köpkraft?
- Hur gör ni för att garantera att det behov ni har av produkten täcks?
- Vilka transportmedel använder ni er av?
- Hur stor del av transporten sker med motorfordon/båt/tåg?
- Vad beror valen på?
- Vilka faktorer anser ni vara väsentliga att mäta inom supply chain?
- Hur mäter ni dem och vilka mätetal använder ni?
- I grön logistik också tar ansvar för det som rör hela materialflödet från utvinning av råvaror via produktion och distribution till återvinning och andra former av avfallshantering, hur arbetar ni med detta?
- Vart har ni era lager? Varför just där? Har ni tidigare haft de på något annat ställe? Varför flyttade ni de i så fall?
- Har era lager någon inverkan på den service nivå ni kan erbjuda slutkunden?
- Har era leverantörsrelationer samt antalet leverantörer förändrats de senaste 10 åren
- Vilka positiva faktorer har era långsiktiga relationer bidragit till?
- Råkar ni ofta ut för oförutsedda interna eller externa händelser med negativ effekt på supply chains resultat?
- Förekommer det mismatch mellan efterfrågan och utbud? Vilka konsekvenser leder detta till?
- Vilka risker anser ni återfinns i er supply chain?
- Hur gör ni för att försäkra rätt vara vid rätt tid punkt? Ex vid reklamutskick
- Kan du identifiera några aktiviteter som är omotiverade, t.ex. onödiga lagerutrymmen, obefogade väntetider, onödiga transportsträckor och bristfällig materiell kvalitet, men som i dagsläget är svåra att förändra?
- Varför är de svåra att förändra?
- På vilket sätt bidrar er supply chain till större konkurrenskraft?

Intervjufrågor House of Dagmar

Tack för att du ställer upp!

Vårt syfte med denna studie är att försöka definiera och lyfta fram de faktorer som företag bör beakta för att kunna effektivisera sin supply chain och därmed styrka sin marknadsposition.

Vi valde att studera detta ämne efter att ha läste flertalet artiklar där författarna hävdade att företagen numera inte bara konkurrera med produkter utav även genom leverantörskedjor. Många teoretiker påstår att ett företag kan bli mer konkurrenskraftigt om de har en effektiv supply chain. Vi tyckte att detta lät intressant och bestämde att vi ville ha mer kunskap om detta ämne.

Intervjufrågor House Of Dagmar

Dina arbetsuppgifter

1. Hur länge har du arbetat på House of Dagmar?
2. Vilka olika tjänster har du haft inom företaget?
3. Vilken tjänst har du idag?

Supply chain

4. Hur definierar ni på House of Dagmar supply chain?
5. Hur anser ni att effektivisering utav supply chain kan göra er mer konkurrenskraftiga på dagens globala marknad?
6. Vilka faktorer är viktiga att hålla under uppsikt för att undvika att problem uppstår inom supply chain?
7. Vilka faktorer är viktiga att hålla under uppsikt för att optimera supply chain?
8. House of Dagmar kan associeras som ett företag som tar socialt ansvar. Har er fokus på CSR bidragit till att er supply chain har effektiviserats?
9. Har ni sänkt kostnaderna genom att paketera era produkter annorlunda?
10. Hur arbetar ni för att kontinuerligt effektivisera processerna i er supply chain?
11. Anser ni att kommunikation är viktigt mellan de olika funktionerna inom supply chain? I så fall vilka kommunikationskanaler finns det?
12. Hur gör ni för att säkra kvalitén på era produkter?
13. Finns det någon historisk händelse som har bidragit till drastiska förändringar inom er supply chain?
14. Har ni definierat de risker som finns i er supply chain?
15. Vad gör ni för att kunna hantera oväntade/oförutsedda situationer?
16. Hur flexibla är ni i ert arbete? Hur ser era möjligheter ut för att snabbt kunna anpassa er till nya marknadssituationer?
17. Vilka råmaterial är svårast att få tillgång till? Hur försäkrar ni tillgång till dessa material? Hur gör ni för att överkomma riskerna?
18. Om det har uppstått råmaterialbrist, har det lett till förändringar i ert inköps arbete?

Inköpsfunktionen

19. Vad är inköpsfunktionens huvudansvar inom supply chain?

20. Hur stor inverkan har inköpsfunktionen på det värdeskapande i supply chain?
21. Vad använder ni för måttetal då ni värdera era prestationer inom inköpssektionen?
22. Inköpsrutiner, hur ofta köper ni in råmaterial?
23. Vilka volymer håller ni på era beställningar?

Produktion

24. Har ni koncentrerat antal leverantörer? I så fall varför?
25. Vilka länder producerar ni i? Varför?
26. Vilka är era inköpsländer för textilier, Varför?
27. Producerar de leverantörer ni anlitar även till andra företag?
28. Hur stort ansvar tar ni för era underleverantörer?

Logistik/Distribution

29. Hur ser ert transportled ut?
30. Hur många mellanhänder har ni?
31. Leveranstider?
32. Hur ser er lagerhantering ut?
33. Hur ser era betalningsvillkor ut gentemot leverantörer? Betalningstid?

Uppföljningsfrågor HOUSE OF DAGMAR

- Kan ni välja en produktlinje som är väldigt viktig för er?
- Kan ni kartlägga vilka transportmedel som ni använder för just den här produktlinjen?
- Skulle ni kunna klargöra de generella ledtiderna från råvara till slutprodukt?
- Hur kontrollerar lagerkvantiteter?
- Har ni några restriktioner för hur länge halvfabrikat/produkt får ligga i lager innan det måste levereras till butik?
- Hur arbetar ni för att minimera lagerhanteringarna?
- Vilka metoder använder ni för att följa upp prisförändringar på marknaden?
- På vilket sätt tar ni hänsyn till kundernas efterfråga? Push eller pull? Tillverkar ni era produkter efter prognos av tidigare efterfråga eller tillvekar ni först och försöker sälja allt sen?
- Supply Chain är uppbyggd av olika funktioner, hur fungerar samarbetet/kommunikation mellan dessa funktioner? Till exempel inköp och design? (Råmaterial, pris)
- Hur lägger ni in ordrar till era leverantörer?
- Har ni ett och samma informationssystem inom hela företaget?
- Hur många leverantörer har ni idag, hur många leverantörer hade ni när ni startade och hur många av de leverantörerna är kvar idag.
- Har era långsiktiga leverantörsrelationer lett till bättre kvalitet, säkrare leveranser och bättre service?
- Hur viktigt är inköpet av just det materialet från den leverantören för er verksamhet?

- Hur ser marknaden ut för det materialet? Är marknaden komplex?
- Råder råvarubrist, hur ser tillgängligheten ut?
- Substitut som hör till det aktuella materialet?
- Teknologisk utveckling? Inträdesbarriärer, t ex. om ni önskar skaffa ny leverantör? Hur många olika leverantörer har ni just till det råmaterialet?
- Konkurrenternas efterfråga på samma råmaterial?
- Risker som uppkommer vid lagring av materialet?
- Hur gör ni för att hålla er informerade om de förändringar som sker inom kvalitén, tillgängligheten och era leverantörens köpkraft?
- Hur gör ni för att garantera att det behov ni har av produkten täcks?
- Vilka risker följer med era anskaffningsmetoder som ni tillämpar idag?
- Har ni förtroende för era leverantörer?
- Om hur har leverantörerna agerat för att förtjäna ert förtroende?
- Anser du att era leverantörer har förtroende för er?
- Vilka transportmedel använder ni er av?
- Hur stor del av tranporten sker med motorfordon/båt/tåg?
- Vad beror valen på?
- Vilka faktorer anser ni vara väsentliga att mäta inom supply chain?
- Hur mäter ni dem och vilka mätetal använder ni?
- Vart ske omlastning i er supply chain, varför hur och när?
- Hur väljer ni färdväg?
- Olika nationer har olika lagstiftning som har inverkan på varuflödet, hur påverkar er detta?
- Hur har ni gått tillväga för att överkomma dessa problem?
- Vart har ni era lager? Varför just där? Har ni tidigare haft de på något annat ställe? Varför flyttade ni de i så fall?
- Har era lager någon inverkan på den service nivå ni kan erbjuda slutkunden?
- Har era leverantörsrelationer samt antalet leverantörer förändrats de senaste 10 åren
- Vilka positiva faktorer har era långsiktiga relationer bidragit till?
- Råkar ni ofta ut för oförutsedda interna eller externa händelser med negativ effekt på supply chains resultat?
- Förekommer det mismatch mellan efterfrågan och utbud? Vilka konsekvenser leder detta till?
- Vilka risker anser ni återfinns i er supply chain?
- Hur kontrollerar ni flödet i er supply chain?
- Hur gör ni för att försäkra rätt vara vid rätt tid punkt? Ex vid reklamutskick
- Kan du identifiera några aktiviteter som är omotiverade, t.ex. onödiga lagerutrymmen, obefogade väntetider, onödiga transportsträckor och bristfällig materiell kvalitet, men som i dagsläget är svåra att förändra?
- Varför är de svåra att förändra?
- På vilket sätt bidrar er supply chain till större konkurrenskraft?
- Om ni ser att en aktivitet är kostsam samtidigt som dess roll i supply chain inte är jättestor, hur går ni tillväga då ni försöker reducera eller eliminera denna?

- Tar ni hänsyn till hur en förändring i ett led påverkar resten av supply chain?
- Vi borde hitta en teori som styrker det faktum att en effektiv supply chain ökar konkurrenskraften.
- Hur stor procent utav totalkostanden som utgörs av råmaterial och dess individuella kostnad?
- Råmaterialalets inverkan på verksamhetens lönsamhet?
- Hur ser er möjlighet ut till att köpa in stora kvantiteter ut?