



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Att köpa rätt

En studie om hur normer präglar
inköparens arbete inom den svenska
modebranschen

Johanna Adner
Malin Söderblom

Gruppenr: 28

Handledare:
Eerika Saaristo

Examensarbete
VT 2015

Sammanfattning:

- Titel:** Att köpa rätt - en studie om hur normer präglar inköparens arbete inom den svenska modebranschen
- Universitet:** Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för service management och tjänstvetenskap
- Kurs:** SMKK10
- Författare:** Malin Söderblom och Johanna Adner
- Handledare:** Eerika Saaristo
- Nyckelord:** Inköpare, normer, "rätt"-tänket, inköpsfunktionen, modeföretag, inköpsarbete
- Bakgrund:** Globalisering, en hårdnande konkurrens och en allt mer komplex marknad har lett till att inköpsfunktionen fått ett ökat fokus i företagen. Detta ställer krav på inköparen att hantera specialisering på marknaden. I modebranschen uppträder specialisering i form av allt kortare livscyklar på varorna på grund av snabbt växlande trender. Inköparen får därför uppgiften att sänka kostnader och samtidigt arbeta efter att nå verksamhetens mål. Målet är att erbjuda kunden vad den efterfrågar. Det handlar om att köpa in rätt produkt. Inköpsarbetet rör sig därför om att köpa rätt vara, i rätt tid, till rätt pris och i rätt kvalitet. Det finns en problematik kring inköparens förmåga att kunna veta vad som är rätt, då "rätt" blivit en norm.
- Syfte:** Syftet med detta arbete är att undersöka hur inköpare inom den svenska modebranschen präglas av normer i sitt arbete med inköp. Genom denna uppsats avser vi att redogöra för vilka normer som präglar inköparens dagliga arbete. Genom identifiering av normerna inom inköpsarbetet önskar vi belysa hur dessa påverkar och syns i inköparens arbete/roll. Vi

vill även bidra med insikter kring hur väl normen är förankrad i inköparnas arbete.

Frågeställning: Hur präglar och syns normer i inköparens arbete?

Metod: Med en deskriptiv ansats har denna kvalitativa studie baserats på semistrukturerade intervjuer för att på ett tydligt och överskådligt sätt redogöra för de normer som präglas inköparens arbete. Metodvalet ämnar att skapa ett beskrivande slutresultat.

Slutsats: Studien har visat på att samtliga intervjupersoner präglas av vad vi kommit att kalla ”rätt”-tänket i sitt arbete med inköp. Normerna inom ramarna för ”rätt”-tänket har visat sig främst röra sig om att köpa rätt i avseende på pris, kvalité och mode/trend, men ytterligare faktorer har uppmärksammats. Normerna syns genom att inköparna talar i termer om “rätt” angående inköpsarbetet samt att det framkommer att de arbetar med de olika ”rätt”-faktorerna. Ingen ”rätt”-faktor står ensam ansvarig för huruvida den anses vara rätt. Undersökning visar att alla faktorer påverkar och syns i arbetet på olika sätt men att det finns en balansgång dem emellan.

Förord

Att arbeta med denna kandidatuppsats har inte varit en rak väg mot målet utan vi skulle snarare likna det vid en kringlig skogsväg. Men tillslut kom vi rätt och resan dit har varit spännande och lärorik. Detta examensarbete har utförts av Malin Söderblom och Johanna Adner och arbetet har till lika stora delar utförts av båda författarna.

Vi vill varmt tacka samtliga respondenter som genom deltagande i våra intervjuer bidragit med både information, inspiration och tid, vilket möjliggjort denna uppsats. Vidare vill vi även tacka vår handledare Eerika Saaristo vid Lunds Universitet. Tack för ditt stöd och guidning som du under våren har gett oss.

Lund, Maj 2015.

Johanna Adner

Malin Söderblom

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	5
1.1 BAKGRUND	5
1.2 PROBLEMDISKUSSION	6
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	7
2 METODPRESENTATION	8
2.1 GENOMFÖRANDE	8
2.2 URVAL AV RESPONDENTER	9
2.3 INTERVJUER	10
2.4 ANALYS OCH AVGRÄNSNING	12
2.5. FORSKNINGSETISKA ASPEKTER	13
2.6 KRITISK METODREFLEKTION OCH GILTIGHETSANSPRÅK	14
3 TIDIGARE FORSKNING OM INKÖPSARBETET	15
3.1 INKÖPSFUNKTIONENS ROLL OCH BETYDELSE I EN VERKSAMHET	15
3.2 INKÖPSARBETETS KARAKTERISTIKA	16
3.2.1 Inköpsarbetets koppling till organisationens utformning.....	16
3.2.2 Samarbete med externa aktörer	17
3.2.3 Produktion, logistik och tid	19
3.2.4 Arbetet med kvalité.....	19
3.2.5 Ekonomi och omvärldsfaktorer	20
3.2.6 Kunskap och kompetens inom inköpsarbetet.....	21
3.3 INKÖPSARBETET INOM MODEBRANSCHEN.....	23
3.3.1 Mode och trend	23
3.4 NORMER	25
4 NORMER I INKÖPSARBETET – EN STUDIE AV SVENSKA MODEINKÖPARE	27
4.1 “RÄTT”- TÄNKET	27
4.2 ATT KÖPA TILL RÄTT PRIS	28
4.3 ATT KÖPA RÄTT KVALITÉ.....	31
4.4 ATT KÖPA RÄTT MODE	37
5 ATT FÖRSTÅ HUR NORMER PRÄGLAR INKÖPSARBETET – EN SLUTSATS	44
6 HUR “RÄTT”-TÄNKET PRÄGLAR INKÖPARENS ARBETE - EN SLUTDISKUSSION	45

1 Inledning

Detta första kapitel ger en bakgrund till uppsatsens undersökningsområde och breddar läsarens förståelse kring ämnet. Kapitlet kommer även presentera syftet med uppsatsen och den frågeställnings som ska besvaras.

1.1 Bakgrund

I en allt mer globaliserad värld har konkurrensen idag hårdnat mellan företag (Rosell, 2001). Lägre inköpskostnader driver på globaliseringen då det ofta är billigare att köpa från länder långt bort (Rosell, 2001). Med en marknad långt över det lokala samhället och en produktion som allt som oftast ligger utanför det egna landet, blir inköparen den som ska binda samman och möjliggöra företagets verksamhet. Inköp har därför fått en ökad uppmärksamhet (Aschnbaums & Terpend, 2010; Chen, Lee & Paulraj, 2014). En hårdnande konkurrens har även lett till ökad specialisering. Desto mer företag börjar fokusera på sin kärnkompetens desto fler specialister behövs för att färdigställa en produkt (Hedén & McAndrew, 2005). Den tilltagande specialiseringen har i sin tur resulterat i ökad komplexitet i inköpsprocessen (Gadde & Håkansson, 1998). Det krävs mer och mer från inköparen att veta var de ska hitta de olika aktörerna och vilka som ger bäst kvalitet för bästa pris (Hedén & McAndrew, 2005).

På grund av den ökade komplexiteten i inköpsarbetet har inköpsfunktionen fått ett ökat fokus. Inköpsverksamheten har en mycket viktig funktion i företagsverksamheter vilket motiveras med att inköpsfunktionen är kanske den funktion som har snabbast och mest effektiv direkt inverkan på ett företags resultat (Rosell, 2001; Gadde & Håkansson, 1998). Kostnadsandelen spelar stor roll för verksamhetens resultat eftersom de ofta ökar både i pris och i mängd med tiden, både beroende på en utvecklad verksamhet men även beroende på marknadens förändringar (Gadde & Håkansson, 1998). Därmed påverkar inköpsfunktionen företagets konkurrenskraft (Gadde & Håkansson, 1998) och det är därför viktigt att inköpare och inköpsavdelningen får den uppmärksamhet som de förtjänar (Rosell, 2001).

Inköpsfunktionens och inköparens roll blir tydlig om inköpsstrategin är nära kopplad till den övergripande organisationens verksamhetsstrategi (Kron & Wallgren, 2010). Dock är det inte alla företag som har uppmärksammat inköpsfunktionens betydelse och lagt fokus på inköparens roll. En reservation är modebranschen. I modebranschen är inköpsfunktionens roll central då affärsidén syftar på, att i någon form, köpa och sälja mode. Utvecklingen från lokala skrädderier till dagens

storskalighet visar på den ökade komplexiteten som modeföretagen idag arbetar med. Inköparens kunskap och kompetens inom området spelar därför stor roll då det är inköparens uppgift att hitta leverantörer som kan förse det egna företaget med rätt produkter (Grieves, 1992). Modebranschen präglas mycket av att fabriker och leverantörer specialiserar sina verksamheter men även av produktens allt kortare livscykler. Detta ställer stora krav på inköparen att sänka kostnaderna och samtidigt behålla och stödja verksamhetens mål (Hedén & McAndrew, 2005; Ashenbaum & Terpend, 2010; Chen, Lee & Paulraj, 2014).

Företag har under de senaste decennierna tvingats att anpassa sig från att vara produktionsorienterade till att vara marknadsanpassade. Förr gick det att sälja det som producerades, nu måste företaget producera det kunderna vill ha (Rosell, 2001). Som inköpare är det viktigt att veta vad kunden efterfrågar då uttrycket "kunden har alltid rätt" etablerat sig och ställer större press på företaget att erbjuda det kunden vill ha (Leppänen & Sellberg, 2010). Betydelsen av ordet "rätt" har också skiftat under historiens tid men har sedan 1900-talet baserats sig på kundens önskemål och efterfrågan (Hedén & McAndrew, 2005). Att köpa in rätt produkt är därför inköparens viktigaste arbete.

1.2 Problemdiskussion

Inköparens uppgift, att köpa rätt vara av rätt kvalitet vid rätt tidpunkt i rätt volym från rätt källa och till rätt pris är synnerligen omfattande (Rosell, 2001). Det finns en problematik kring inköparens förmåga att kunna veta vad som är rätt. Vad som är rätt beror på de lagar och regler som finns och skapas i samhället i företagen (Baier & Svensson, 2009). Dessa lagar och regler är Sveriges lagar och regler som skapats utifrån dessa, det är sedan dessa lagar och regler som i sin tur skapar normer. Normer syftar på beteenden och handlingssätt som kan stärka det som är rätt (Baier & Svensson, 2009). Normen fungerar som en simplificering, de hjälper oss att förstå och reda ut komplexiteter i vardagen och i arbetet (Baier & Svensson, 2009). Normer som skapas på en arbetsplats fungerar många gånger som riktlinjer och fungerar som hjälp i olika beslutstaganden. För inköparen är "rätt" en sådan norm. Normen om "rätt" handlar om vad personen anser att ordet står för och vilka värderingar som ligger bakom (Israel, 1999). Normer kan även röra sig om önskemål som kan uppfyllas med hjälp av uttrycket.

Att köpa rätt vara i rätt tid i rätt kvalitet och till rätt pris är avgörande i de branscher där produkten är i ständig utveckling och efterfrågan baseras på kunden. Modebranschen är en sådan känslig

bransch som vars snabba cykel ställer höga krav på inköparen. Inom modebranschen finns det dessutom en extra ”rätt”-faktor, rätt mode. Modeindustrin är en växande industri och den är spridd över hela världen, det gör att alla människor mer eller mindre är i relation till modeindustrin och påverkas av dess verksamhet. Det som är rätt just nu är vad konsumenten efterfrågar. Att köpa rätt inom modebranschen innebär en komplex utmaning för inköparen.

Att köpa rätt är ett vagt uttryck. Det finns en osäkerhet i hur man vet vad som är rätt och vad det innebär, därför är området problematiskt. Således är det intressant att undersöka hur normer om rätt präglar inköpsarbetet. Att veta hur rätt påverkar och syns i inköparens arbete, hur rätt är förankrad i inköparens tankesätt, gör området intressant.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur inköpare inom den svenska modebranschen präglas av normer i sitt arbete med inköp. Genom identifiering av normerna inom inköpsarbetet önskar vi belysa hur dessa påverkar och syns i inköparens arbete. Vi avser även att bidra med insikter kring hur väl normen är förankrad i inköparnas arbete.

För att konkretisera syftet ställer vi följande frågeställning: *Hur präglar och syns normer i inköparens arbete?*

2 Metodpresentation

Uppsatsen håller en deskriptiv nivå av kvalitativ forskning då målet är att på ett tydligt och överskådligt sätt redogöra för och identifiera de utmärkande normer som präglar en inköparens arbete. Detta val gjordes då syftet är att undersöka och skapa förståelse för hur normer påverkar och syns i en inköparens yrkesroll. Målsättningen med studien är således ett beskrivande slutresultat, något som spelat in i arbetet med utformandet av frågeställningarna inför intervjuerna. För att uppnå en deskriptiv ansats har vald litteratur och begrepp kring ämnet inköp och inköpsarbetet först studerats, detta har sedan kompletterats med kvalitativa intervjuer. Metodvalet skapar en helhetsbild kring det aktuella området som sedan ligger till grund för slutresultatet. Metodvalet beskrivs vidare i nedanstående kapitel.

2.1 Genomförande

Vid valet av tillvägagångssätt för datainsamling ställdes vi inför en rad olika val, bland annat val av forskningsmetod. Då undersökningen fordrar djupa och välutvecklade svar valdes en kvalitativ forskningsmetod med semistrukturerade intervjuer där svaren utgörs av respondenternas egna tankar och erfarenheter (Kvale & Brinkmann, 2009, Kylén, 2004). Den totala datainsamlingen för forskning består både av primär och sekundär information. Jacobsen (2002) visar på skillnaden mellan primär och sekundär data där primärdatainsamling är den information som forskaren själv samlar in vid den första datainsamlingen hos den primära källan. Detta sker lämpligast med hjälp av observationer, intervjuer eller frågeformuläret. Vidare klargör Jacobsen att sekundärdata är den data som hämtas från andra forskare som tidigare gjort en primär datainsamling. Den sekundära datan erbjuder andra problemformuleringar och andra vinklar än den egna forskaren åskådliggör och forskaren behöver kontinuerligt tänka på att den sekundära informationen håller en hög reliabilitet (Jacobsen, 2002). Empirin i denna uppsats består utav primärdata som samlats in genom intervjuer då metoden innebär att respondenterna kan ge exempel på händelser eller repliker som kommer direkt från verkligheten (Kylén, 2004). Vår teoretiska referensram har byggts upp av sekundär data, med hjälp av litteratur från Lunds Universitets databas, Lub-search och biblioteks databasen Lovisa. Val av litteratur baserar sig på ämnesområde samt relevans. Relevans avser vara litteratur som tar upp, beskriver och/eller undersöker de områden som denna uppsats avser undersöka. Därav har litteraturen sökts med hjälp av nyckelord så som inköpare, normer, inköpsfunktionen, modeföretag, inköpsarbete etc.

2.2 Urval av respondenter

Denna undersökning är kvalitativ och används i ett exemplifierande syfte (Svenning, 2000). Vid en kvalitativ undersökning tillämpas alltid ett selektivt urval av studieobjekt (Svenning, 2000). Sökandet efter respondenter genomfördes i detta fall med utgångspunkt för svenska företag inom modebranschen. Kontakten med respondenterna började med att vi ringde runt till företag med förfrågan till deras inköpsansvarig om att ställa upp inför en intervju. Vi valde att fokusera på respondenter som representerade den roll och de företag som vi ansåg tjäna uppsatsens syfte. Då inget företag är det andra organisatoriskt likt sattes det endast krav på att de personer som kontaktades skulle vara aktiva i rollen som inköpare inom ett svenskt företag i modebranschen. Branschen är vald på grund av inköparens länge stora betydelse i verksamheten (Hedén & McAndrew, 2005). Rollen är vald på grund av dess betydelse för arbetet. De företag och individer som kontaktats och intervjuats i anknytning till denna studie är vars svar som ligger till grund för analys och slutsatser.

Antalet respondenter och därmed antalet utförda intervjuer är valt i linje med vad Kvale och Brinkmann (2009) säger; att man behöver endast utföra så många intervjuer att man får svar på det man frågar, det är inte alltid kvalitet att ha kvantitet. I enighet med teorin om antalet respondenter anser vi att mängden intervjumaterial är tillräcklig då undersökningen stödjer sig på tio stycken intervjuer. Antalet intervjusvar medförde att vi både kunde generalisera samt utföra mer ingående analyser i respondenternas svar. Nedan följer en tabell över de personer som intervjuats och vilka företag de representerar samt lite bakgrundsfakta om dessa för att ge en större förståelse för analysen. Då respondenterna haft valmöjligheten att vara anonyma är det ett företag som fått kodat namn; Företag X.

Företag:	Beskrivning av företag:	Intervjuperson:	Jobbar med:
Gina tricot AB	Svensk familjeägd modekedja som producerar och säljer kläder till kvinnor. Har ca.180 butiker i Sverige, Norge, Danmark, Finland och Tyskland. Säljer även över nätet där de når 28 Länder (gintricot.com)	Anna - Inköpare	Jobbar i ett team med att köpa in och sälja trikå och stickat.
Mad Lady AB	Svensk e-handelsbutik som grundades 2011. Säljer mode och skönhet från internationella varumärken och egendesignade kläder och accessoarer (madlady.se)	Madelene - Ägare	Med endast två anställda har hon flera roller företaget; Inköpsansvarig, marknadsförare, kundtjänstansvarig och stylist.

Företag X	Svensk butikskedja som grundades 1999. Säljer överskott från kända klädvarumärken.	Johanna - Inköpsansvarig	Skapar kollektioner till accessoar- och underklädersavdelningen och är även exponeringsansvarig och påfyllnadsansvarig.
Tailor Store Sweden AB	Svenskt företag som bedriver E-handel där de säljer skräddarsydda kläder. Grundades 2003 (tailorstore.se)	Jan - VD	Har flera roller och är tillfälligt produktchef/inköpare. Köper in råmaterial och accessoarer samt jobbar med produktutveckling.
Stenströms Skjortfabrik AB	Svenskt design- och modeföretag. Grundades 1899 (stenstroms.com)	Kristina - Inköpschef	Inköpschef samt produktionschef för herrskjortan. Inköp av allt råmaterial.
JAYMJAY AB	Svensk generalagent som köper och säljer kända varumärken. Arbetar med totalt 450 butiker i Sverige, Danmark, Norge och Finland. Grundades 1987 (jaymjay.se)	Marie - VD och delägare	Ansvarig för organisationen i skandinavien. Främst ekonomiskt ansvarig när det gäller inköp.
Didriksons Regnkläder AB	Svenskt företag som producerar och säljer funktionella kläder till 8 länder. Grundades 1913 (didriksons.com)	Anette - Inköpschef	Ansvarig för inköp och logistik. Gör fysiska inköpsorder.
Hunkydory AB	Svenskt modeföretag som grundades 1996. Säljer kläder till kvinnor. Har butiker i Europa, Australien, och USA (hunkydory.com)	Maja - Production associate	Logistik och orderansvarig samt kontaktperson mot produktionen.
Boomerang International AB	Svensk modeföretag som grundades 1976 vars filosofi är mode och naturen finns i samma kretslopp. Finns i Sverige, Finland, Danmark och England (boomerangstore.se)	Sophie - Produktchef	Ansvarig för produktionen av en del av damkollektionen. Arbetar med hela utvecklingen av produkten och produktionen.
Brothers	Svensk modekedja för män. Säljer kläder i butiker i Sverige och Finland samt över nätet (brothers.se)	Daniella - Inköpare	Utvecklar sortimentet och fungerar som den kommersiella länken mellan designers och planners.

Tabell.1 Översikt av intervjupersoner och företag.

2.3 Intervjuer

I denna studie har kvalitativa intervjuer använts i form av halvstrukturerade livsvärldsintervjuer med ett fenomenologiskt perspektiv. Detta med tanke på dess breda användningsområde och möjlighet till att ge grund för utvecklad kunskap (Kvale & Brinkmann, 2009). Då uppsatsen ämnar

att se vilka normer som präglar inköparen i dess arbete ansågs möjligheten till beskrivande utifrån inköparens egen verklighet ha stort värde. Det fenomenologiska perspektivet grundas i den enskilde personens verklighetsuppfattning och personens handlande i historisk kontext (Kvale & Brinkmann, 2009). Den fenomenologiska forskningsintervjun har en unik möjlighet att fånga upp fördomsfria beskrivningar och kunskap av den levda världen genom en vardaglig framställning. Forskningsformen försöker framställa meningen av det som den intervjuade berättar, där intervjuaren tolkar och analyserar både budskapet och på vilket sätt det framförs. Målet är att ge nyanserade och kvalitativa beskrivningar av olika områden i intervjupersonens livsvärld (Kvale & Brinkmann, 2009).

Enligt Svenning (2000) kan man särskilja olika intervjumetoder enligt sättet man ställer frågor på, hur man antecknar svaren samt om intervjuerna är av direkt eller indirekt karaktär. På skalan från informell till strukturerad avseende systematiken i frågor och svar är studiens intervjuer ostrukturerade. Denna form av intervjuer klassificeras även som intervjuer med öppna frågor (Svenning, 2000).

För att systematisera insamlingen av primärinformation skapades en intervjuguide. Den skapades med utgångspunkt från den teoretiska referensram som samlats in. Då uppsatsen till en början ämnade undersöka för de faktorer som påverkar inköpsrollen och inköparens dagliga arbete så skapades en bredare och mer generell intervjuguide för att söka svar på detta. Vad som dock uppkom under intervjuernas gång var den gemensamma norm som vi sedan tagit fasta på. Därför är utformningen av intervjuguiden inte direkt anpassad efter uppsatsen forskarinriktning men har ändå givit riktlinjer och stöd under intervjuerna, vilket både gav möjlighet för fria och utvecklade svar från respondenterna (Kvale & Brinkmann, 2009; Svenning, 2000). Samtidigt bidrog guiden till en struktur där svaren kunde jämföras på ett smidigt sätt. Intervjuguiden (bilaga 1) delades upp i teman för att på så sätt skapa struktur och kvalitet. Enligt Kvale och Brinkmann (2009) ska en kvalitativ forskningsintervju täcka både faktaplanet och meningsplanet och det medför att arbetet med intervjufrågor får stort fokus, både vad det gäller förberedelse och utformning, vilket vi aktivt arbetat med. Frågorna ska vara utformade på ett sådant sätt att intervjuerna ska bilda en öppen och motsägelsefri helhet utan risk för ofrivillig vinkling av respondenternas svar (Kvale & Brinkmann, 2009). Då intervjuguiden utformats med öppna frågor anser vi att vi på låg grad påverkat respondenten i sitt svar och ser därför svaren som autentiska. Kritik kan dock föras åt motsatt håll då frågorna inte specificerats direkt mot den information som söktes. Men utifrån de tematiseringar som gjorts gav respondenterna riktning och kunde sedan själv ta beslut om vad denne skulle svara.

Utav de totalt tio utförda intervjuerna utfördes åtta via telefon och två hölls på respondenternas respektive företag. Intervjuernas varaktighet varierade mellan 20-60 min. Då intervjuerna genomfördes på olika sätt upplevdes en skillnad mellan de intervjuer som utförts personligen och de som förts över telefon. De möten som ägde rum personligen upplevdes som mer djupgående. Hade alla intervjuer genomförts personligen kanske det hade funnits möjligheter för ett mer utförligt intervjumaterial. Anledningen till att de flesta intervjuer utfördes över telefon var att företagen ligger runt om i Sverige och möjligheten att resa dit var begränsad. Inför intervjun informerade vi intervjupersonerna, enligt Kvale & Brinkmanns (2009) rekommendationer, om syftet med intervjun, hur den är upplagd och vad det innebär att delta. Vi gick även igenom konfidentialiteten kring intervjun och vem som kommer få tillgång till intervjusvaren och hur de kommer att användas. Information gavs även huruvida intervjupersonerna kunde få tillgång till den färdiga analysen. Samtliga intervjuer spelades in med godkännande.

Sammanfattningsvis följde intervjuerna Kvale & Brinkmanns (2009) modell om att (1) tematisera intervjun i olika områden, (2) planera intervjun, (3) utföra intervjun, (4) renskriva intervjun, (5) analysera samt (6) verifiera och (7) rapportera intervjuerna. Detta gör att vi grundligt granskat våra intervjuer och validerat vårt resultat.

2.4 Analys och avgränsning

Efter utförande av intervjuer så skall materialet bearbetas, analyseras och tolkas. Den kvalitativa analysen kännetecknas av att man utifrån ett mindre material strävar efter att tränga djupt in i en problematik (Svenning, 2000). Den kvalitativa analysen är mer sensibel för nyanser och subtila fluktuationer i jämförelse med den kvantitativa (Svenning, 2000). Emellertid är den inte så precis. Vid kvalitativa studier finns det inga på förhand definierade regler eller tekniker angående bearbetning. Istället får man ta sin fantasi och kreativitet till hjälp (Trost, 2010). För att analysera materialet transkriberades intervjuerna, av båda författarna. Inspelningarna har även använts i analysarbetet då det är lättare att höra betoningar och tveksamheter. På så sätt skapades tankegångar kring intervjusvarens innehåll.

Då det finns flera normer som uppdagats i intervjumaterialet och då forskningsområdet för både inköp och normer är omfattade har en avgränsning gjorts. Avgränsningen avser pris, kvalité och

mode/trend. Inriktningen på dessa normer valdes då de visade sig vara några av de väsentliga normerna som respondenterna talade om i intervjumaterialet.

Innan en allt för djup analys genomförs bör intervjuarna enligt Kvale och Brinkmann (2009) ställa sig frågan om syftet är att analysera den enskildes svar eller utveckla en bredare tolkning av svaren (2009, s.228). I denna undersökning har ömse metoder använts för att uppmärksamma gemensamma faktorer mellan inköparna samt för att granska de enskilda inköparna var för sig och peka på individuella faktorer. Vidare har analysen utarbetats genom att tolka intervjumaterialet med hjälp av vår teoretiska referensram. Trost (2010) påpekar att det är viktigt att inte försöka "läsa mellan raderna" vid en analys utan att man är mycket försiktig för att inte övertolka materialet. Det innebär i praktiken att det inte har lagts in personliga värderingar eller uppfattningar i respondenternas svar utan är istället en i hopsamling av deras tankar. Trost menar även att, om respondenten uttalar sig enligt intervjuarens mening ologiskt, så har analysen kommit på villovägar. Uppgiften är inte att varken bedöma eller döma något som ologiskt, utan att sätta sig in i hur respondentens logik ser ut (Trost, 2010). Det har därför inte gjorts några bedömningar eller kritiserat respondenternas svar.

2.5. Forskningsetiska aspekter

Vid all forskning är det väsentligt att sätta de etiska frågorna i fokus. De etiska kraven handlar om respondenters rätt till sin egen integritet och sin egen värdighet (Trost, 2010). Det är även av stor vikt att de etiska aspekterna tas i beaktning under hela studiens gång. Vad som anses etiskt riktigt är varierande och tonvikten läggs på den eller de som utför undersökningen och på deras förhållningssätt till arbetet, de regler och riktlinjer som finns måste alltså kombineras med den kloka personen (Kvale & Brinkmann, 2009). Det finns alltså orsak till att ifrågasätta forskarens roll och på vad sätt denne påverkar respondenten under intervjun, detta arbete har därför drivits med ett professionellt förhållningssätt mot respondenterna. Detta förhållningssätt bidrar till att forskaren vid genomförandet av en intervju är medveten om hur denne ska hantera den intervjuade personen etiskt korrekt, men även hur det framkomna materialet ska hanteras moraliskt riktigt (Kvale & Brinkmann, 2009). Det innebär att den som tillhandahåller materialet ska veta vilka konsekvenser som ett publicerande kan innebära för respondenten eller för den verksamhet den tillhör. Det ligger även i intervjuarens ansvar att inte överanalysera och förvränga intervjupersonens svar och placera det i oönskad kontext (Kvale & Brinkmann, 2009).

Respondenterna har i denna undersökning erbjudits att vara anonyma, både som person och som företag. De har även informerats om hur det färdiga materialet kommer att användas och spridas, detta i samtycke med samtliga respondenter. Det är även viktigt att påpeka att vi som intervjuare inte spridit information som anses skadlig för intervjupersonen eller företaget. Då omständigheterna kring en intervju är viktigt så är även platsen vid utförandet av intervjun angelägen. Under samtliga fall har intervjuerna skett i en ostörd miljö där inga andra åhörare funnits. Vi har i anslutning till arbetet med analys av materialet resonerat kring vilken inverkan som intervjuplatsen kan ha haft på intervjun.

2.6 Kritisk metodreflektion och giltighetsanspråk

Metoder kan varken vara sanna eller falska, men de kan däremot vara mer eller mindre lämpliga. I detta arbete har en kvalitativ forskningsmetod valts. Huruvida en metod är lämplig diskuteras av flera författare då metodvalet leder i sig till mer eller mindre framgångsrika resultat (Kvale & Brinkmann, 2009). Metodvalet för denna studie har visats sig användbar då intervjuformen har lyft fram de faktorer och normer som påverkar inköparen i dess arbete med inköp. Då syftet var att undersöka detta anses metoden passande.

Flera författare menar att det finns åtskilliga faktorer som kan hota en samhällsvetenskaplig studie, de pekar på att undersökningens relevans ligger i dess förmåga att mäta det som avses att mäta (Svenning, 2000; Kvale & Brinkmann, 2009). Vad det är man mäter i en kvalitativ undersökning har länge diskuterats men Kvale och Brinkmann (2009) förklarar att med grund i den postmoderna utvecklingen kring giltigheten i metoden anses nu även den kvalitativa forskningsmetoden vara mätbar. Det denna uppsats avsett att mäta är i vilken utsträckning som inköparna präglas av normer i sitt arbete med inköp och intervjumaterial som framkommit har mäts i förhållandet i förhållande till redan tidigare vedertagen teori och dess konsekvens i resultatet.

Intervjuformen kan antingen ses som högst otillförlitlig eller som en nyanserad och djupgående metod. Vilket beror på vilken föreställning det finns kring attityder och det egna jaget. Kvale och Brinkmann (2009) förklarar att giltigheten är beroende på om man tror att intervju personer agerar och framställer sig själva utifrån personens egen essens eller om det är en relationell konstruktion. Då arbetets respondenter intervjuats under omständigheterna som professionella inköpare har intervjuarna inte anmärkt på ett förändrat beteende, detta stärker forskningsmetodens tillförlitlighet.

3 Tidigare forskning om inköpsarbetet

Det teoretiska ramverket som följer nedan har för avsikt att ge läsaren förståelse för de teorier som bearbetas i analysen. Teorin visar på hur komplext inköpsarbetet är och att det är flera faktorer som influerar arbetet. Referensramen avslutas med ett kapitel om normer för att påvisa dess inverkan.

3.1 Inköpsfunktionens roll och betydelse i en verksamhet

Inköp fyller olika roller i olika organisationer och den organisatoriska utformningen av verksamheten påverkar inköpsarbetet och skapar olika förutsättningar för inköparen (Gadde & Håkansson, 1998). Vad inköpsfunktionen har för roll i en verksamhet är beroende av vad vilken typ av verksamhet organisationen bedriver (Gadde & Håkansson, 1998; Kron & Wallgren, 2010). Oberoende är dock att inköpsavdelningens roll är den som avdelningen förväntas ta ansvar gentemot både ledning och övriga funktioner inom organisationen (Kron & Wallgren, 2010). Inköpsarbetet är ofta förenat med flertalet aktiviteter inom verksamheten (Gadde & Håkansson, 1998, s.18).

Det ryms flera dimensioner inom inköpsfunktionen, Axelsson (1998) summerar dem som *buying*, *procurement* och *supply management*. Kortfattat innebär det att inköpsfunktionen ansvarar för alla kostnader för inköpet, hur det transporteras och till sist hur de ska samordnas och utvecklas. Flera författare så som Gadde och Håkansson (1998), Kron och Wallgren (2010), Van Weele (1995) och Hedén och McAndrew (2005) ger exempel på inköpsfunktionens ansvarsområden där samtliga innehåller dessa tre områden. För att göra inköpsstrategin så tydlig som möjligt är det viktigt att koppla den till den övergripande organisationens verksamhetsstrategi (Kron & Wallgren, 2010). Det medför att det blir lättare att formulera aktivitetsplaner och att bestämma vad som ska göras för att uppnå företaget mål (Kron & Wallgren, 2010). Beroende på hur väl inköpsfunktionen är integrerad och etablerad i organisationen tillsammans med andra avdelningar kan det leda till förbättrade resultat och högre servicenivå (Ashenbaum & Terpend, 2010).

Inköpsfunktionen ska i en praktisk bemärkelse ansvara för att förse verksamheten med rätt typ av vara i rätt kvalitet och kvantitet, vid rätt tidpunkt, från rätt källa och till rätt pris (Rosell, 2001; Ashenbaum & Terpend, 2010; Hedén & McAndrew, 2005). Inköparen ansvarar därmed för framställa varan på det bästa sättet, till det bästa priset samt med högsta möjliga kvalitet (Rosell, 2001).

3.2 Inköpsarbetets karaktäristika

Hur inköpsarbetet ser ut och karakteriseras är starkt kopplat till den aktuella verksamhetens utformning och tilldelad befattningsbeskrivning (Rosell, 2001). Som nämnts ovan så har inköparen olika roller i olika organisationer, och den organisatoriska utformningen av verksamheten påverkar inköpsarbetet och skapar olika förutsättningar för inköparen (Gadde & Håkansson, 1998; Hedén & McAndrew, 2005; Kron & Wallgren 2010; Rosell, 2006). Nedan följer en redogörelse för några av de områden och faktorer som inköparen dagligen arbetar med. Bredden på teorin speglar den komplexitet som yrket innebär.

3.2.1 Inköpsarbetets koppling till organisationens utformning

De flesta företag har en utarbetad affärsidé och vision, en profil och företagsmässiga värderingar. En verksamhets affärsidé exempelvis, visar på vad företaget står för, vilken inriktning det har och vilka produkter eller tjänster företaget erbjuder. Affärsidén beskriver varför företaget finns (Hedén & McAndrew, 2005). Ekwing och Larsson (1992) beskriver att affärsidén i grunden är beroende av företagets vision, då visionen beskriver vad det är företaget vill uppnå, medan affärsidén snarare beskriver hur och med vilka verktyg. De menar att affärsidén och visionen är beroende av varandra och skapar de riktlinjer som företaget och medarbetarna arbetar efter. Visionen behövs för att inspirera och motivera de anställda och styr deras insatser och energi mot det som är väsentligt. Är inte visionen utarbetad flyttas fokus från vad det är som ska göras, till vem, och företaget förlorar den energi och drivkraft som finns för att driva företaget framåt, mot företagsmålen och uppfyllandet av affärsidén (Ekwing & Larsson, 1992). En inköpare som ska arbeta utifrån och för sitt företags affärsidé bör enligt Ekwing och Larsson (1992) bland annat genomföra konkurrent- och marknadsanalyser, utvärdera den egna funktionen samt dess utvecklingsmöjligheter. Inköparen ska utveckla både kortsiktiga och långsiktiga mål utifrån företagets affärsidé och vision (Ekwing & Larsson, 1992). Detta för att hela tiden hålla verksamheten uppdaterad om hur företagets affärsidé står sig mot konkurrenter och ta med sig idén in i framtiden (Hansson, 1992).

Både affärsidén och visionen skapar de uttryck och former den profil företaget vill visa mot sina intressenter. En stor utmaning idag är att profilera sig så att kunderna enkelt kommer ihåg och känner igen företaget (Cassinger, 2010). Detta är ett problem såväl inom den svenska marknaden som på den internationella och globala marknaden eftersom konkurrensen och urvalmängden ökar och det krävs att företagen sticker ut (Cassinger, 2010). Att profilera sitt företag handlar om vilken relation man vill skapa och vad den ska betyda för kunden (Cassinger, 2010; Hedén & McAndrew, 2005). För inköparen betyder det att konsekvent i sin roll ta med sig företagets profil i alla möten

med andra. Med hjälp av en tydlig kommunikation om företagets profil stärker man bilden utåt. Inköparen bör även fundera över sin koppling till verksamhetens profilering, hur produkterna stämmer överens med företaget, samt hur de påverkar uppfattningen av företaget (Dahlén, 1992). Det är i det färdiga resultatet av en produkt som företagets affärsidé slutligen avspeglas (Grieves, 1992; Hedén & McAndrew, 2005).

Företagsprofilen är nära kopplat till företagets identitet. Utan en distinkt identitet blir företaget svårt att identifiera (Dahlén, 1992). Gadde och Håkansson (1998) skriver att identitet speglar två olika sidor hos ett företag. Dels så relateras identitet till särdrag och egenskaper som gör att företaget ses som speciellt och urskiljt från andra. Men identitet relateras även till tillhörighet. Författarna menar att identitet är ett sätt att beskriva hur någon hör samman med andra (Gadde & Håkansson, 1998). Inköparen måste i sin roll vara medveten om företagets identitet och precis som med profilen bära med sig den i relationen mot sina leverantörer, på så vis skapas en tydligare relation där leverantören vet vilket företag inköparen tillhör och vad de kan förvänta sig av dem (Gadde & Håkansson, 1998).

Företagsvärderingar fungerar som rättesnöre och ger riktlinjer för personalen i dess dagliga arbete. Såväl chefer som övrig personal lägger större vikt vid de frågor och de arbetsätt som betonas av värderingar. Man arbetar effektivare därför att man allmänt sett är bättre motiverad (Axelsson & Laage-Hellman, 1991). Grundläggande värderingar kan innebära att medarbetarna klarar av att ta egna, snabbare och bättre beslut än om de måste vänta på direktiv uppifrån i verksamheten (Kronstam, 2002). En stabil företagskultur och uttalade gemensamma värderingar är därför en förutsättning för en decentraliserad organisation där alla medarbetare känner stort ansvar (Kronstam, 2002). Det är från företagets kultur och dess värderingar som sedan normer skapas. Normer presenteras senare i teorikapitlet.

3.2.2 Samarbete med externa aktörer

Som nämnts ovan finns det en stark koppling mellan inköparen och företagets externa aktörer och hur företaget uppfattas av andra. Inköparen sitter i en position där de kommunicerar med flera led i företagets flödeskedja. I synnerhet arbetar inköparen med kontakten till leverantörer, men, de arbetar även med andra samarbetspartners såsom transportörer och säljare. Rosell (2001) skriver att inköparens roll inte alltid är lätt då positionen ofta slits mellan olika viljor och krav från både interna och externa kontakter i kedjan, men rollen är ändå stimulerande så inköparen har stor

möjlighet att påverka hela organisationens vinstutveckling. Inköparens nätverk har en stor påverkan på produktion, utveckling och ekonomi (Gadde & Håkansson, 1998). Inköparen har därmed ett stort ansvar att förvalta det kontaktnät som rollen utvecklar, då inköparens val direkt påverkar verksamhetens ekonomi och förtjänst (Rosell, 2006).

Inköpsarbetet handlar både om att upprätthålla kontakter med samarbetspartners men även om vård av dessa. Det är lika viktigt för en inköpare som för en försäljare att uppvisa högsta tänkbara ambitionsnivå när det gäller ärlighet, pålitlighet och ödmjukhet. De bästa leverantörerna försvinner annars och går till någon annan (Rosell, 2001). Gadde och Håkansson (1998) skriver att attityden till leverantörer länge varit av motpartskaraktär snarare än av samarbetskaraktär och att man tidigare pressat leverantörerna mot varandra. Idag försöker företag istället skapa långsiktiga relationer med utvecklingspotential. En bra relation till sina leverantörer och ett mer långsiktigt samarbete kan ge fördelar så som utvecklat samarbete och ökat förtroende. Detta kan leda fram till speciallösningar eller olika samarbetslösningar (Gadde & Håkansson, 1998; Hedén & McAndrew, 2005). En del av inköparens arbete kan vara att besöka leverantörer. Detta görs både för att kontrollera att anläggningen är hel och ren och att produktionen går rätt till, men även för att bygga upp den personliga relationen (Hedén & McAndrew, 2005; Rosell, 2006; Gadde & Håkansson, 1998). Ett personligt besök medför en mer komplett bild av leverantören, vilket ofta är nödvändigt för långvariga samarbeten (Rosell, 2001). Inköparens roll i att vårda relationen till sina leverantörer leder även till att verksamheten lättare kan planera strategiskt (Chen, Lee & Paulraj, 2014). Det hjälper inköparen i situationer då efterfrågan är varierande då det kan minska de negativa effekterna på grund av osäkerhet och oregelbundenhet (Chen, Lee & Paulraj, 2014).

Det är viktigt att som inköpare hela tiden vårda och utveckla företagets relationer men även att skapa nya kontakter för att tillgodose företagets egna behov och sina kunders önskemål (Hedén & McAndrew, 2005; Rosell, 2001; Rosell, 2006). Leverantörsväl är en central del i inköparens arbetsuppgifter och det handlar bland annat om att hitta en pålitlig leverantör som uppfyller företagets krav (Rosell, 2006; Ashenbaum & Terpend, 2010; Hedén & McAndrew, 2005). För bedömning av en leverantör ser man på kriterier såsom: anseende på marknaden, arbetskostnader, ekonomi, geografisk belägenhet etc. (Persson, 2006). Andra områden som bland annat bedöms är huruvida de levererar i tid, har exakta ordar, kvalitet, pris och service (Ashenbaum & Terpend, 2010).

3.2.3 Produktion, logistik och tid

Som påtalats förut kan inköpsrollen ta olika skepnader och tjänster kan vara olika utformade vad det gäller arbetsuppgifter. Men inköpsprocessen är ändå starkt förenat med både produktion och logistik. Logistik omfattar alla de fysiska flöden som är med i en process. För en inköpare syftar det på förflyttningen av gods från en punkt till en annan, från leverantör till slutkund (Rosell, 2006). Informationsflöde och kommunikation med externa partners är A och O för att logistiken ska fungera (Rosell, 2001). Beroende på vilken inköpsstrategi inköparen har kan logistiken se olika ut och beror till stor del om det köps in lite gods från flera olika leverantörer eller mer från färre leverantörer med ett större ansvar (Chen, Lee & Paulraj, 2014). Då fler företag inser att med ett stort leverantörsnät ökar komplexiteten i inköpsarbetet är det därför allt fler som övergår till längre och djupare relationer med sina leverantörer. Långsiktiga relationer ökar även chansen till innovation mellan företaget som kan förenkla produktionen och logistiken (Chen, Lee & Paulraj, 2014). Ashenbaum och Terpendts (2010) teori säger att ett ökat samarbete mellan inköp och logistik påverkar företagets totala resultat positivt. Detta i framförallt mindre företag då tillgången till resurser är mindre och det är färre personer som har ansvar. Det gör att koordinering mellan de olika avdelningarna i företaget underlättas och att processerna blir mer effektiva.

Tid är en viktig faktor för konkurrens och såväl i inköpsprocessen. En viktig tidsfaktor som inköparen hanterar är produktions- och transporttider. Ett snabbt och effektivt informationsflöde kan rädda produktionen i en fabrik från att stå still på grund av försenade leveranser. Företag måste jobba för snabba leveranser, både till och från verksamheten (Rosell, 2001). Informationsledtiden är också en tid som påverkar inköparen (Hedén & McAndrew, 2005). Som tidigare nämnts så är mycket av den svenska produktionen belägen utanför landet, vilket medför tidsskillnader och blir ytterligare en dimension att förhålla sig till. Det ligger därför på inköparen att effektivisera sin tid och hitta snabba kommunikationskanaler både internt och externt i ett försök att eliminera onödig tidsbovar. Att vara medveten om tid är en avgörande konkurrensfaktor och eliminering av överflödigt tid kan innebära en ökad lönsamhet (Hedén & McAndrew, 2005).

3.2.4 Arbetet med kvalitet

Att arbeta med kvalitet innebär att arbeta med allt som rör råmaterial och hela vägen till den färdiga produkten som hamnar i kundens händer (Rosell, 2006). Att erbjuda kvalitet kan betyda olika för olika företag och alla har sin egen preferens för vad kvalitet är (Rosell, 2006; Hedén & McAndrew, 2005). Men enligt Rosell (2001) bör allt som berör produkten på något sätt i kedjan omfattas av ordet kvalitet. Det är många gånger inköparens ansvar att kvalitén på produkter är god, men denna

kvalité bestäms inte bara i inköpsögonblicket (Rosell, 2001). Utan inköparen får genom att följa upp produktionen vara delaktig i vilken kvalité som den slutgiltiga produkten får. Inköparen är många gånger delaktig i urvalet av material och leverantörer och ett stort ansvar ligger då på dennes axlar (Kron & Wallgren, 2010).

Kvalité är en subjektiv uppfattning som baseras på förväntningar, inte bara på produktkvalitén. Den slutgiltiga kvalitén är skillnaden mellan produktkvalitén och den förväntade kvalitén (Rosell, 2001). För att veta vad kunden anser är kvalité måste inköparen först förstå kunden (Rosell, 2001; Hedén & McAndrew, 2005). Kvalitén beror därför till stor del av vilken kund företaget riktar sig mot, kvalité kan vara en nyckelfaktor till företagets framgång (Rosell, 2006). Som inköpare är det därför viktigt att veta vilka företagets kunder är och vad deras förväntningar innebär (Kron & Wallgren, 2010). Kunden har alltså redan innan köpet en uppfattning om vad den kan förvänta sig vilket hänger ihop både med företagets profil och varans pris. Ingen kvalité står alltså ensam ansvarig för kundens totala uppfattning om produkten. Ett företag med stort fokus på kvalité kan tappa både kunder och renommé om kvalitén ändras till det sämre (Hedén & McAndrew, 2005). För att försäkra att företagets produkt är av önskad kvalitén kan olika prov utföras under produktion eller när produkten är färdig (Rosell, 2006). Hedén och McAndrew (2005) presenterar "nollfelsmålet" och "nollfelstänket". Nollfelsmålet handlar om att uppnå visionen om noll fel i produktionen och nollfeltänket strävar efter att ha noll fel i processen och om att göra om tills önskad kvalité uppnås. Grunden för nollfelstänket ligger i de kostnadsbesparingar som görs när fokus ligger på kvalitetshöjande åtgärder snarare än att omarbета färdiga men obrukbara produkter.

3.2.5 Ekonomi och omvärldsfaktorer

Inköparen är den som i mångt och mycket kontrollerar priset på produkten. Både i form av att ansvara för kostnader på material, produktion och transporter, men även vilket pris som ska sättas ut till kund (Hedén & McAndrew, 2005). Detta ställer stora krav på inköparen att i alla led söka efter den bästa lösningen för att få ut det bästa priset. Inköpsarbetet präglas till stor del av ekonomi då inköpsavdelningen är en av de största kostnadsdrivande aktiviteterna i ett företag (Gadde & Håkansson, 1998). I inte mindre än 7 av 10 företag är inköp den största kostnadsposten (Gadde och Håkansson, 1998). Inköpsfunktionen är dessutom den funktion där man har snabbast och mest effektivt ser inverkan på ett företags resultat (Rosell, 2001; Gadde & Håkansson, 1998).

Många gånger är det billigare för de svenska företagen att köpa från länder långt utanför landets gränser. De lägsta priserna återfinns ofta i Asien, Afrika eller Latinamerika (Rosell, 2001, s.44). De utländska företagen har stor konkurrens och allt fler specialiserar sin produktion för att erbjuda en mer exakt produktion för olika kvalitéer (Rosell, 2001). Desto mer företag börjar fokusera på sin kärnkompetens desto fler specialister behövs det för att färdigställa en produkt (Hedén & McAndrew, 2005). Specialisering leder i sin tur till en allt mer globaliserad marknad och medför därför större krav på inköparen att veta var man ska hitta de olika aktörerna som ger bäst kvalité för bästa pris (Gadde & Håkansson, 1998). Många gånger är arbetskraften billigare långt bort men det innebär en ökad komplexitet i valet av leverantör och medför ofta stora transportkostnader som i sin tur kan bli en stor del av verksamhetens totala kostnader (Rosell, 2006). Det är även viktigt att i valet av leverantör vara medveten om landets klimat. Länder med kraftigt varierande väder kan ställa till med problem för en inköpare. Fabriker kan blåsa sönder och transporter kan bli försenade på grund av stormigt vatten. Hur klimatet är påverkar även godset med tanke på luftfuktighet, värme eller kyla. Olika klimat påverkar godset på olika sätt och det är bra att vara medveten om vilka klimatförändringar godset går igenom från råmaterial till slutkund (Rosell, 2006).

Politik och ekonomisk utveckling spelar även en roll i inköpsarbetet. Om ett land blir starkare ekonomiskt riskerar de att öka priserna mot kund (Rosell, 2006). Uppror i ett land kan även leda till stängda handelsmöjligheter (Rosell, 2006; Hedén & McAndrew, 2005). Globalisering och ökade avstånd kan även leda till olägenheter såsom problem med valutor, växelkurser och speciella lagstiftningar (Gadde & Håkansson, 1998). Vilken valuta ett land har spelar stor roll för inköparen. Inte bara för att man måste räkna om alla priser, utan även för att kostanden för valutor är olika och de förändras hela tiden (Hedén & McAndrew, 2005).

3.2.6 Kunskap och kompetens inom inköpsarbetet

I de tidigare avsnitten har flera olika områden och faktorer lyfts fram som inköparen måste hantera i sitt arbete. Förståelsen för dess komplexitet har på så vis lyfts fram. Det som återstår är att lyfta fram de kunskaper och kompetenser som krävs i arbetet som inköpare. Personalen beskrivs många gånger som företagets viktigaste resurs. Som Persson (2006) förklarar det, är det en grundläggande förutsättning att personalen har lämplig kunskap och kompetens för att inköpsverksamheten ska fungera på ett önskvärt sätt.

Inköparen har tidigare setts som någon som bara sitter och väntar på att anbud ska komma, men, den filosofin stämmer inte längre. Inköparens roll blir allt mer komplex och kräver allt mer kunskap och kompetens från inköparens sida (Gadde & Håkansson, 1998). Rosell (2001) beskriver kunskap som grunden till allt inköpsarbete. Han menar att, om man ska bli en riktigt duktig inköpare så måste man hela tiden ligga steget före (Rosell, 2001). Persson (2006) beskriver två aspekter som viktiga när det gäller inköpare; personliga egenskaper samt kompetens inför arbetsuppgiften. De beslut som inköparen tar påverkar inte enbart kostnaderna för själv inköpet utan även olika processer så som transporter, hantering och lagring. Att ha expertkunskaper inom exempelvis materialspecifikationer, säkerhetsbestämmelser, kvalitetskrav, materialkostnader, tullavgifter och transportkostnader gör att att inköparen kan möta sina leverantörer på en annan nivå vilket kan leda till förbättrade förhandlingsresultat (Rosell, 2001). Förutom inköparens egen kompetens är det viktigt att inköparen väljer leverantörer som är kompetenta, både inom sitt tillverkningsområde men även ekonomisk och socialt (Rosell, 2006).

Kunskap och kompetens yttrar sig även i det miljö- och CSR-arbete som inköparen ofta är involverad i och har ett stort ansvar för. Rosell (2001) anser att det är viktigt att inköparen håller sig informerad och så långt som möjligt tar egna initiativ som hjälper till att skona miljön. Det kan till exempel innebära att välja bort ett transportsätt eller säga nej till produktion med mycket kemikalier. Ett miljöanpassat arbete inom inköp handlar till stora delar att bedöma hur en produkt påverkar miljön från vaggan till graven och göra aktiva val under hela processen. Det kräver att inköparen ligger ett steg före och har kunskap om eventuella miljöpåverkningar och åtgärder. Att arbeta med miljöfrågor betyder att inköparen måste kräva varuinformation och produktionsuppgifter från leverantörer (Rosell, 2001) men även andra samarbetspartners. Rosell beskriver därför kunskap som en nyckel vid miljöarbete. Angående företags samhällliga ansvar så kan ansvaret både ligga lokalt vid företagets egna huvudkontor eller riktas mot de platser och länder där verksamheten bedriver sin produktion eller köper ifrån (Rosell, 2006). Vid denna typ av arbete krävs det egentligen mer från företagets sida än från inköparen att bestämma vilka riktlinjer som ska följas (Kron & Wallgren, 2010). Men, som inköpare finns valet att granska de fabriker och anläggningar som kan tänkas vara aktuella samarbetspartners och se till att de följer de regler som finns kring mänskliga- och arbetsmiljömässiga rättigheter (Rosell, 2006). Om inte inköparen är nogga och eftersträvar dessa saker kan det skada både företagets vinster och image (Kron & Wallgren, 2010). Därför är det viktigt för inköparen att granska och kontrollera samarbetspartners och därmed stärka företagets varumärke och image (Kron & Wallgren, 2010).

3.3 Inköpsarbetet inom modebranschen

I tidigare avsnitt har nu inköpsarbetets karakteristiska element presenterats och omfånget har visat på yrkets komplexitet och omfattning. Då arbetet avgränsats till den svenska modebranschen följer nu ett avsnitt med teori om vad som präglar inköpsarbetet i modeföretag. Detta avsnitt kommer exemplifiera de faktorer som bidrar till en än mer komplex yrkesroll.

3.3.1 Mode och trend

Mode är en livsstil och mode är med och utvecklar samhället (Gråbacke & Jörnmark, 2008). Att arbeta med mode innebär att arbeta med rådande verklighet. Ett utmärkande drag för modeföretag är att de arbetar med funktion och känsla. Kläders funktionella användningsområde är att skydda, värma eller svalka kroppen. Men kläder kan även tilltala ögat och lusten, mode kan vara konstnärligt, vackert, dramatiskt och uttrycksfullt (Hedén & McAndrew, 2005). Arbetet inom mode är kunskapsintensivt och de som arbetar med det har mycket att bemästra då det handlar om både nytta och nöje (Gråbacke & Jörnmark, 2008). Men mode handlar inte bara om kläder, vissa kläder stämmer inte överens med regler om vad mode är och vissa varor är inte klädrelaterade men ändå moderiktiga (Reilly, 2014).

Modebranschen präglas av förändring och drivkraften ligger i att komma med nya uttryck (Gråbacke & Jörnmark, 2008). Dessa uttryck produceras i nya kollektioner och bestäms efter den nya säsongen, inköparen måste aktivt arbeta med säsongerna för att veta vad som ska köpas in (Hedén & McAndrew, 2005). Den vanligaste uppdelningen är vår och höst men det finns även de som delar upp året i alla fyra årstider eller har nya kollektioner som lanseras varje månad (Hedén & McAndrew, 2005). Då vädret förändras under årets lopp förändras även efterfrågan. På sommaren vill kunden ha svala och lätta kläder medan på vintern vill kunden ha varma och vindtäta kläder. Variationen av material gör att inköparen måste utveckla en känsla för kvalitet för flera olika material. För inköparen skapar säsongerna fler inköpstillfällen och leveranstillfällen men resultatet blir en jämnare försäljning året runt (Hedén & McAndrew, 2005).

Mode är en produkt med hög rullians och snabba byten. Det snabba modet som idag finns på marknaden skapas av en allt växande konsumtion (McNeil & Moore, 2015). McNeil och Moore (2015) beskriver i sin artikel hur efterfrågan på mode idag bidragit till allt snabbare livscyklar på produkter där plaggen bara ska användas ett dussin gånger. De snabbt växlande trenderna blir i sin tur komplexa med tanke på hur lång tid det tar att utveckla, producera och leverera en produkt.

Arbetet med produkter påbörjas mellan 6 månader upp till 1,5 år innan den färdiga produkten lanseras för konsument (Hedén & McAndrew, 2005). Att få ut varan i rätt tid handlar egentligen om att få ut varan i tid. Mode är en färskvara och det är igen som vill ha på sig gårdagens mode. Dessutom kan en försenad vara innebära att säljaren behöver sänka priset och rea ut produkten, med allt för stora sänkningar riskerar verksamheten att inte gå runt (Hedén & McAndrew, 2005)

Det finns flera sätt att arbeta med inköp inom modebranschen. Inköp kan antingen handla om att köpa in grundmaterial såsom tyg, tråd och eventuella detaljer men det kan också vara att köpa in från fabrik i företagets regi eller att köpa andra modeföretags varumärken (Hedén & McAndrew, 2005; Gråbacke & Jörnmark, 2008). Inköparens roll är dock av kärnkaraktär oavsett vilken inköpsprocess det handlar om och det är därför viktigt att det finns ett nära och tydligt samarbete mellan olika funktioner i företaget, främst mellan den interna verksamheten, organisationsstrukturen, logistiken och flödet av produkterna och inte minst produktionen. Det som inte kommer fram utifrån detta är många av de relaterade processer som sker i skapandet av en ny produkt som till exempel inspirationsmomentet från modescenerna och media (Gråbacke & Jörnmark, 2015, Hedén & McAndrew, 2005).

Att samla inspiration och skapa nya idéer till trender är en viktig del i modebranschen (Hedén & McAndrew, 2005). Inköpare inom modeföretagen påverkas till största del av utvecklingen av kollektionerna och från designteamet, det är från dem inköparens riktlinjer formas (Hedén & McAndrew, 2005). För att kunna erbjuda det kunden vill ha är det därför viktigt att hålla sig uppdaterad på de nya scenerna och resor gör bland annat till Paris, London och Milano (Hedén & McAndrew, 2005; Gråbacke & Jörnmark, 2015). Värt att nämna är även de företag som inte lika starkt styrs av trender. En del företag arbetar med så pass starka koncept att de inte påverkas av vad som är hett just nu (Gråbacke & Jörnmark, 2008).

Som inköpare av mode finns det även en kvalitetsfaktor som får mycket fokus. Det ligger på inköparens bord att förmedla de krav på kvalité som företaget ställer på råmaterialet eller den färdiga produkten. Genom att vara uppdaterad på utvecklingen inom tygindustrin kan inköparen lära sig om nya kvalitéer och tekniker. Detta gör att det blir lättare för inköparen att värdera kvalitén jämfört mot pris. Många inköpare är även medverkande i produktutvecklingen, de är då med och testat både tyger och kommenterar prototyper (Hedén & McAndrew, 2005). Annars kan modeinköparnas kvalitetsarbete liknas med det som tidigare teori presenterat.

3.4 Normer

Den teori som presenterats tidigare i uppsatsen visar på bredden i inköparens arbete. Många av de uppgifter en inköpare arbetar med bestäms utifrån företagets affärsidé, vision och profil. De organisatoriska aspekterna är tillsammans med formella beslut så som ordningsregler, uppföranderegler och etiska regler, spontanitet och fysiska strukturer med och skapar grunden för normer (Baier & Svensson, 2009). I de bästa av världar blir sedan företags normer medarbetarnas. Normer är oskrivna regler som formas och skapas i samspelet mellan individ och omvärld (Philips, 2012; Israel, 1999). Normer förknippas ofta med det rättsociologiska området som syftar till att studera rättssystemets samhällsliga grunder och konsekvenser (Baier & Svensson, 2009). Baier och Svensson (2009) diskuterar rätten inom juridiken men innebörden går även att koppla till andra områden. Rättsregler kan egentligen ses som en samling normer. Studerar man rätten så studerar man normen. Normer skapar förväntningar på hur människan ska agera och förhålla sig till sin omgivning och de kan både vara generella och specifika. En norm kan både uttryckas formellt genom nedskrivna regler men den kan även vara informell (Philips, 2012). En norm visar på vad som är ett rätt beteende och handlande och syftar på att stärka det som är rätt och tillämpa rättsliga normer på konkreta fall (Baier & Svensson, 2009).

Det är svårt att beskriva vad en norm är, hur den uppstår och vilka effekter den får (Baier & Svensson, 2009; Knutagård, 2003). Detta på grund av dess föränderlighet och anpassningsbarhet till sitt sammanhang (Israel, 1999). Hur man lär sig omvärldens rådande normer finns det olika teorier om där en skola anser att människan lär sig av sunt förnuft och den andra baserat på erfarenheter (Israel, 1999). Hur vi uppfattar något beror på vilken aspekt vi ser på det, ur vilken aspekt vi ser objektet beror på vår sociala position, vår kultur, intressen eller kontext (Israel, 1999). En norm kan även variera mellan män och kvinnor, privat och professionellt samt mellan kulturer och länder (Philips, 2012). Israel (1999) poängterar att sociala fenomen, så som normer, kan inte förklaras utan att det finns en kollektiv förståelse för begreppet. Detta ställer stora krav på de som vistas under samma sak då normer innefattar olika typer av kategoriseringar och generaliseringar (Philips, 2012; Knutagård, 2003). Kategorierna inom normer är flera och de handlar både om personliga och samhällsliga, men även om ytliga så som hur vi ser ut eller har på oss (Baier & Svensson, 2009). Sammanhanget som normen existerar i påverkar i vilken grad normen är giltig och hur väl man kan efterleva den. De normer som är etablerade på ett företag är inte samma normer som finns i hemmet och de riktlinjer som finns på den ena platsen skulle inte alls passa in på den andra. Normen fungerar som en förenkling vilket hjälper oss att förstå och reda ut komplexiteter (Baier & Svensson, 2009). Att arbeta efter normer visar även på en slags kompass i

arbetet som i sin tur sparar både tid och pengar. Med det menas att det skapas förenklade processer som ut av normer som leder till tydligare rutiner som effektiviserar i arbetet. På så sätt behöver till exempel en inköpare inte fundera på hur hon ska hantera en situation utan det finns i bakhuvudet som en vägledning (Baier & Svensson, 2009).

Att använda sig av normativa uttryck handlar i grunden om vad personen anser att ordet står för och vilka värderingar som ligger bakom (Israel, 1999). Det kan även röra sig om önskemål som man med hjälp av uttrycket ska uppnå. När en norm har internaliserats anser Baier och Svensson (2009) att normen blivit en del av oss själva och vi behöver inte längre tänka på hur man ska agera normativt.

4 Normer i inköpsarbetet – en studie av svenska modeinköpare

Genom att ta avstamp i intervjumaterialet kommer svaren analyseras genom att ställas mot den teoretiska referensramen. Detta kapitel inleds med en beskrivning av vad begreppet "rätt"-tänk syftar på. Begreppet beskrivs både utifrån vad teorin säger och vad respondenterna talat kring.

4.1 "Rätt"- tänket

Denna uppsats har slagit fasta på ordet *rätt*, och i detta fall handlar det om vad som är rätt i inköpsarbetet. I både intervjumaterialet och i forskningen kring inköpsteori stöter vi på något som kommer att kallas för "rätt"-tänket. "Rätt"-tänket handlar om att köpa rätt, om hur man sköter sina arbetsuppgifter eller som Rosell (2001, s.7) uttrycker det:

*En inköparens uppgift kan sammanfattas i att köpa rätt kvalitet vid rätt tidpunkt i rätt kvantitet från rätt källa och till rätt pris. Det är en ganska diger uppgift det!
Och med stort ansvar.*

"Rätt"-tänket har visat sig i denna undersökning genom hur intervjupersonerna uttryckt sig kring deras arbetsuppgifter. Intervjumaterialet från denna undersökning visar att inköparna uttrycker sig liknande med hur forskarna skriver om det i litteraturen. Med utgångspunkt från intervjumaterialet kan vi se att flera inköpare har talat om rätt när de har berättat om deras arbete med inköp. Till exempel Anna från Gina Tricot som sa att inköpsarbetet handlar om den gamla goda klassikern att ha rätt vara till rätt pris i rätt tid eller som Jan från Tailor Store uttryckte inköparens centrala arbete:

Så, detta är huvudarbetet för inköparen så är det att se till att tygerna är här i rätt tid, i rätt mängd i rätt färg och rätt design och, men modekänsla och trend och rätt kvalitet. (2015)

"Rätt"-tänket är ett begrepp som syftar på att ge riktlinjer i inköparens arbete när det kommer exempelvis till att köpa rätt vara till rätt pris i rätt kvalitet. I denna undersökning är det framförallt problematiken med hur "rätt"-tänket präglar inköparens arbete som ligger i fokus. Problematiken ligger i att det finns ingen beskrivning om vad rätt egentligen är eller hur man ska veta vad rätt är. Vad som framkommit från både teorin och från intervjumaterialet är den norm som skapats kring vad som är rätt. En norm som visat sig präglar inköparens arbete och likt Baier och Svensson (2009) stärka det som är rätt. Normen om att köpa rätt. Det som framkommit är den gemensamma förståelsen för vad som är rätt (Israel, 1999). Med utgångspunkt från intervjumaterialet har ordet

“rätt” en stark koppling till vilka beslut man tar. Inom inköpsområdet handlar rätt om att på ett lämpligt, passande och korrekt vis förse verksamheten med en produkt (Hedén & McAndrew, 2005; Rosell, 2001).

Normerna inom ramarna för ”rätt”-tänket har visat sig i flera olika faktorer. De mest framträdande faktorerna som lyfts fram av respondenterna och de som även återfinns i forskningen är:

tid	kvalité	kvantitet	mode	pris	plats	källa
-----	---------	-----------	------	------	-------	-------

Tabell.2 “Rätt”-faktorer, skapad av författarna

Utifrån respondenternas svar har tre områden valts att se närmare på om vad som är rätt i inköpsarbetet; pris, kvalité och mode. En analys av de tre områdena följer nedan. Där diskuteras hur inköparen köper rätt inom de olika områdena, dvs. hur normer präglar inköpsarbetet.

4.2 Att köpa till rätt pris

För att en affärsverksamhet ska gå runt krävs det att verksamheten är lönsam. Och för det krävs det lönsamma produkter som köps och säljs till rätt pris. Ett pris kommer sällan ensamt utan förändras beroende på vilka faktorer som är högst prioriterade av den egna verksamheten. För inköparen kräver det i sin tur ett digert förhandlingsarbete (Hedén & McAndrew, 2005). Ett exempel är vad Johanna sa när hon pratade om pris. Då Företag X är ett lågprisvarumärke handlar mycket av inköpsarbetet att pressa priserna men det finns andra aspekter som kan vara viktiga eller rent av viktigare: ” /.../vi prioriterar /.../ samarbetet innan pris. Vi är ju ute efter så låga priser som möjligt men det är inte det viktigaste.” (Johanna, Företag X, 2015)

Dock poängterar 9 av 10 respondenter att priset är avgörande för försäljning och framgång. Oberoende av vilka faktorer som spelar roll för den färdiga produkten är priset präglade för inköpsarbetet. Men vad säger då respondenterna om vad som är rätt pris? Anette på Didriksons förklarade att priset på deras produkter ska ”vara till en peng som en familj klarar av” och det ligger mycket fokus på att kunden ska ha råd med produkterna. Didriksons övergripande vision och profil är att ha kvalitativa produkter till hela familjen och fungerar som drivkraft i arbetet (Hedén & McAndrew, 2005). Då de flesta familjer inte har råd att köpa de dyrare märkena till alla familjemedlemmar ska hennes varumärke erbjuda ett alternativ. Hennes företag vill nå ut till den

breda marknaden och på så vis ha kläder till alla i familjen (Ekwing & Larsson, 1992, Hansson, 1992). Detta skapar de första riktlinjerna för hennes arbetet med inköp då hon får till exempel välja bort etablerade tygvarumärken som är för dyra. Istället får Anette se till att en egen utvecklingsprocess finns som kan erbjuda samma kvalitet men till ett lägre pris, allt för att kunna erbjuda *“absolut högsta kvalitet till ett bra pris”*. I enlighet med Gadde och Håkansson (1998) är Anette med och utvecklar företaget egna produktionsmöjligheter både för förtjänsten och för att kunna konkurrera på marknaden. Daniella på Brothers pratade också om kostnadsrelaterade bedömningar:

Och det är också en avvägning som inköparen får göra där, för att gå på det billiga och tjäna mycket pengar men med sämre kvalitet så kanske man inte, då kanske det är risk att man inte säljer, eller så går man på en lite bättre kvalitet men då tjänar man lite mindre men då kanske alla säljer slut också /.../ (2015)

Det är en balansgång att avgöra till vilket pris man ska köpa och för Daniella handlade det om huruvida hon kunde få ut rätt kvalitet för pengarna och vilken faktor utav dessa två som skulle få största utrymme. Daniella förklarar att Brothers är mycket medvetna om marknaden och konkurrenter. Hon menar att prissättning har en stor vikt. Priset ska spegla deras profil och vilket segment deras varumärke riktar sig till, de vill inte ligga i nivå med de dyraste märkena, men heller inte i nivå med de billigaste. Daniella förklarar:

/.../vi ska inte vara H&M där vi bara försöker bygga på billig kvalitet för att ta ett billigt pris. För ibland så kan faktiskt vår kund vilja betala lite mer för något som är riktigt kvalitativt men att vi ändå håller oss precis under märkenas priser. (2015)

Både Daniella och Anette ser på prissättning som en konkurrensfaktor och ett sätt att spegla varumärkets profil. Det betyder att vad priset blir är beroende på förståelsen för företagets kunder och vilka de är (Cassinger, 2010). Anna på Gina Tricot var en av de som kommenterade att hon prissätter varor baserat på hur marknaden ser ut och tillsammans med de organisatoriska aspekterna så som affärsidé, vision och profil skapar de riktlinjer för vad priset i sin tur ska bli. Med en stark känsla för företagets vision och kan inköparen på så sätt enklare förstå och arbeta efter det som är “rätt” (Baier & Svensson, 2009; Philips, 2012; Knutagård, 2003). Johanna förklarar att Företag Xs vision påverkar henne varje dag i sitt arbete med inköp och hon poängterar att visionen är med henne i alla beslut hon tar och att det är viktigt *“att vara pålästa på vad som faktiskt funkar hos*

oss.” Sophie som är ansvarig för prisförhandlingar på Boomerang talar om, rätt vara för rätt pris. Hon förklarar att rätt pris är kopplat till de marginalkrav som måste uppfyllas. Vidare berättar hon att hon styrs av priser och att det är en viktig fråga som hon hela tiden måste ta hänsyn till. Bland annat så priset förhandlar hon med leverantörer när det gäller säljkollektioner som är en fast order. Den fasta ordern innebär dock inte alltid en stor volym vilket kan innebära att Boomerang inte når upp till fabrikenas minimumkvantitet.

/.../ vi är ett ganska litet företag, kanske man inte når minimum på våra fabriker som dom kräver och då måste man då ta hänsyn till, eventuellt ta bort produkten eller ibland kan man förhandla och betala ett högre pris men ändå få igenom produktionen och så vidare. Så, så är det. Och sen innan, innan då säljkollektionen är klar så sitter jag naturligtvis och förhandlar priser och så vidare med leverantörerna som man sätter, sätter tidigare, som man sätter rätt pris. (Sophie, Boomerang, 2015)

Jan i sin tur förklarade att priset på Tailor Store bestäms bland annat på ”*MOQ - minimum order quantity*” eftersom priset kan förändras beroende på vilken kvantitet man köper. Flera av respondenterna pratade om priset i förhållande till kvantitet och Johanna förklarade det som:

Vi ska ju kunna erbjuda kunden ett bra pris samtidigt som vi, vi ska försöka tjäna nånting på produkten också. Och de är ju ofta väldigt svårt och, att ha båda delar. Det vi tjänar på då är ju att sälja mycket istället, då vi inte tjänar så mycket på en enstaka produkt utan då det är mer mängden som vi, som vi vinner på.

Likaså talar Maja på Hunkydory om att kvantiteten spelar in på priset. Hon förklarar att priset måste funka för båda parter så att alla är nöjda och ett bra samarbete förs. Maja exemplifierar en situation där de till exempel har sålt 1000 stycken exemplar av en tröja där de försöker förhandla till sig det bästa möjliga priset för 1000 stycken med fabriken. När de erbjudit ett pris som de i sin tur anser vara för högt hamnar dem i en förhandlingssituation tills de enas. Hon lyfter fram vikten av att båda parter ska bli nöjda för att samarbetet ska fungera och bli långsiktigt. Något som både Gadde och Håkansson (1998) och Hedén och McAndrew (2005) poängterade som viktigt i relationen till leverantör. Även Johanna (Företag X, 2015) framför att leverantörsrelationer är viktiga då de först och främst prioriterar ett långsiktigt arbete, “*Det är det första och det viktigaste /.../*”.

Men det är inte bara kvalitet och kvantitet som påverkar priset. Då flera företag har sin produktion utanför Sverige eller köper från utlandet så påverkas de även av omvärldsfaktorer så som valuta och förändrade valutapriser (Hedén & McAndrew, 2005). Både Jan och Kristina diskuterade vikten av valutan. Kristina förklarade att hon påverkas när valutan går upp och ner och det förändrar förutsättningarna för att köpa in för rätt pris. Jan förklarade att de köper allt i dollar och att valutaförändringar *“kan ju dräpa hela din affär och ta bort hela din marginal om du inte är vaksam på det”*. Jan utvecklar vidare att precis som det gäller valutor så påverkar även råvarupriserna. Han förklarar även att han försöker vara medveten om vad som händer i omvärlden och att han kan i situationer om förändringar förhandla med leverantörerna på deras nivå i enlighet med vad Rosell (2001) skriver. Jan poängterar vikten att vara påläst i sitt arbete som inköpare, inte bara angående interna faktorer utan även på vad som händer runt om i världen.

Du kan ju inte leva isolerad och tycka att, ja tyget är jättefint utan att sätta dig in i, vad ska jag betala för det, påverkar valutakursen och så. /.../ ett konkret exempel just nu att som inköpare måste du vara rätt så väl påläst på omvärldsfaktorer och så och allmänt också. Och valuta är väl ett, råvarupriser är ju ett annat, där bomull som för några år sen stack ju, så där mångdubblades på några säsonger. Vilket slog igenom på alla tygpriser. Och sen, sätta sig in och följa den utvecklingen och hur hanterar jag det i en förhandling. För leverantörerna är otroligt snabba på att, ja bomullspriserna har gått upp, ”shoff” så åker priserna upp. Ja men du köpte ju in den bomullen som du säljer till mig nu, köpte du in för ett halvår sedan, då var bomullpriserna inte höga. Så du sitter på billig bomull. Alltså du måste ju kunna, kunna förhandla utefter omvärldsfaktorer /.../ (Jan, Tailor Store, 2015)

För att summera så visar resultatet att det mest framträdande som påverkar priset vad kvalitet och kvantitet. Vilket är två faktorer som direkt präglar produktens utseende och tillgänglighet. Det har även visat sig att mjuka värden så som leverantörsrelationer spelar in samt att priset beror på omvärldsfaktorer såsom råvarupriser och valuta. Angående vad det innebär att köpa till rätt pris så har det visat sig att kunden ligger i fokus. Rätt pris handlar i slutändan om vilka förväntningar det finns från kunden och vad företaget tror att de kan sälja sina produkter för.

4.3 Att köpa rätt kvalitet

Att köpa varor i rätt kvalitet och att förstå vilka krav som kunder ställer med avseende på produktkvalitet är en av inköparens nyckelaktiviteter (Rosell, 2001). Rätt kvalitet handlar om vad det finns för förutbestämda förväntningar från kunden. Produktkvaliteten kan därför beskrivas som

skillnaden mellan vad kunden fysiskt får i handen och vad den hade för förväntningar. Priset på produkten bestämmer därför aldrig ensamt hur kunden uppfattar kvalitén (Rosell, 2001, s.117).

Daniella berättar att Brothers brukar be sina leverantörer om varuprover för att granska olika kvalitéer och jämföra med vad de ger för priser. Hon menar att det sedan handlar om en avvägning för inköparen, huruvida hon ska gå på de billigare alternativen med en sämre kvalité eller om hon ska gå på en bättre kvalité som är lite dyrare. Det blir hennes uppgift att göra en bedömning om de ska satsa på billigt inköp och riskera att kunderna inte är intresserade av den kvalitén eller göra ett dyrare inköp med bättre kvalité men med möjligheten att sälja slut på allt de köpt in. När Johanna talar om hur hon arbetar med inköpsprocessen så berättar hon att hon skickar ut förfrågningar till fabriker så hon sedan kan jämföra fabrikernas erbjudanden. Hon får sedan svar från fabrikena med ett pris och pris per kvalité då hon menar att fabrikena kan ”prisa olika kvalitéer”. Precis som för Daniella handlar det då om att välja rätt kvalité i jämförelse med priset.

”Och efter det kanske man väljer ut dom två som har bäst priser och bäst förutsättningar och så fortsätter man ett arbete med dem och kanske ställer dem lite mot varandra och försöker få det bästa priset och bästa kvalitén.” (Johanna, Företag X, 2015)

Sättet Johanna beskriver hur hon får fram de bästa förutsättningarna kan enligt Gadde och Håkansson (1998) beskrivas som att företag X arbetar i motpartscharakter då de pressar leverantörerna mot varandra. Något författarna beskriver som en attityd som ersatts med samarbetskaraktären där man istället skapar långsiktiga relationer med sina leverantörer. Men attityden visar sig här fortfarande förekomma i viss grad. Maja på Hunkydory säger sig styras av priser när det gäller att bedöma vilken kvalité som är rätt; *“så styrs man av priserna, de kan gå upp mer på olika kvalitéer och så där.”* Flera av inköparna pratade om att de ville köpa högsta möjliga kvalité. Anette menade att Didriksons vill köpa *“absolut högsta kvalité till ett bra pris”*, då kunden enligt henne stannar kvar hos dem om kvalitén finns där. Enligt henne är *“det bästa som kan hända är att man kan ärva ner våra plagg”*. Hon kommenterar det med att det kanske inte är det bästa för affärerna, men att det är en bidragande faktor till deras trogna kunder. Företagets profil med hållbara och slitstarka kläder är alltså högt prioriterat och visar på hur ett företags profil och identitet kan skapa trogna kunder i enlighet med vad Casinger säger (2010). Kristina förklarar att kvalité är ett av det högsta kraven för Stenströms och om priset för rätt kvalité skulle vara för högt för att kunna gå med vinst så tar de hellre bort varan från kollektionen än att sänka kvalitén.

.../ kvalité kommer ju i princip före pris .../ vi tittar ju på kvalitén .../ om kvalitén inte uppfylls kan vi stryka plagg som vi antingen känner så, nej, det h r är rätt kvalité men priset är helt fel, vi kan inte sänka kvalitén, nej då stryker vi artikeln i stället. Då kommer man inte med, kvalité  r A och O. Och det är ju det som  r företaget. (Kristina, Stenströms, 2015)

Kristina menar vidare att företagets historia spelar in när det gäller avvägning mellan pris och kvalité. Det som företaget har med sig i bagaget  r en kvalitetsprodukt, inte kvantitet. Men att köpa rätt kvalité betyder även att inköparen behöver besitta en viss kunskap. Rosell (2001) menar att inköparen ska besitta mer kunskap om produkter och material än vad företagets leverantör g r. Att b ra på expertkunskaper g r att inköparen kan m ta leverantören på en annan nivå, vilket exempelvis kan leda till bättre förhandlingsresultat. Rosell (2001) skriver att en riktigt duktig inköpare måste ligga steget före. Förutom inköparens egen kompetens är det viktigt att inköparen väljer leverantörer som är kompetenta inom sitt tillverkningsområde (Rosell, 2006). Anette vill accentuera hur viktigt det  r att fabriker arbetar efter samma vision som det egna företaget. Hon förklarar att Didriksons arbetar med att utveckla sina fabriker men att det kan ta tre till fyra säsonger att utveckla en fabrik så att den kan förse verksamheten med den kvalité som de kan känna sig trygga med.

.../ det  r ett stort arbete för alla avdelningar att komma till det stadiet där man känner att alla  r på samma bana. Men det är otroligt viktigt att kvalitén hänger med hela vägen och att våra leverantörer har samma mål som vi har, just målet ska inte bara va att ta fram en produkt som man säljer och f r pengar f r, utan det handlar om att man ska vara stolt över den produkt som man har producerat. (Anette, Didriksons, 2015)

Gadde och Håkansson (1998) skriver att inköparen har möjligheten att påverka sina leverantörer att sträva mot samma mål som den egna verksamheten. Exempelvis kan ett starkt fokus på kvalité från inköparen innebära att leverantören behöver anpassa sin verksamhet. Det  r precis det som Anette vidare påpekar, att visionerna om ett kvalitetsmässigt arbete alltid finns med och att det gäller att få med sig leverantörerna på samma tåg.

Jan menar att produktionen som Tailor Store bedriver i Sri Lanka *“måste ha full inblick och känna lika mycket att det  r våra kvalitéer”* för att bedriva en framgångsrik verksamhet. Det g r inte att inköparen själv sitter och bestämmer hur produkterna ska se ut och vad de ska vara gjorda av utan

det måste finnas ett kvalitetstänk etablerat hos alla. Ett etablerat engagemang menar Jan resulterar i att alla gör sitt bästa. För att kunna nå ett företags strävan att leverera produkter med hög kvalitet krävs det att inköparen bibehåller goda kontakter med sina leverantörer. På så sätt kan de krav som företaget har satt utvecklas på gemensamt initiativ. Rosell (2006) skriver att ett sådant arbete kräver ärlighet, pålitlighet och ödmjukhet från inköparen samt att inköparen i viss mån är lojal mot sin leverantör och visar god etik. Flera av respondenterna talar om det samarbete som de utvecklat med sina leverantörer, bland annat beskriver Anette att hon kontinuerligt arbetar efter att få fabrikena att sträva efter samma mål som Didriksons strävar efter, för att undvika att få problem längs med vägen. Johanna berättar att hon gärna arbetar länge med sina leverantörer, hon menar att det är genom långsiktiga relationer företagen skapar förståelse för varandra. Dahlén (1992) påpekar att vid relationer till samarbetspartners där man vill etablera en långsiktig relation fordras det upprepning och återgivning, genom konsekvent uppträdande sprider man sitt budskap. För inköparen handlar det om att ta med sin verksamhets profil i varje steg företaget tar, och att ställa samma krav på sina leverantörer varje gång de samarbetar med dem, i alla situationer. Marie från JAYMJAY beskriver att företagets profil spelar stor roll i hur hon möter både sina kunder och sina leverantörer. Hon menar att JAYMJAY har en röd tråd av exklusivitet och att detta speglar sig i företagets relationer.

/.../det ska vara exklusivt, det ska vara någonting som inte är till för alla. För det vi har det är, det är så väldigt, väldigt bra. Och på så vis så påverkar det ju naturligtvis urvalet av leverantörer och kunder ännu en gång, samt då personal, dom människorna vi samarbetar med, våra säljare och personalen här, och, ja, allt rakt igenom. Så det går liksom som en röd tråd. (Marie, JAYMJAY, 2015)

Det har visat sig att köpa rätt kvalitet handlar mycket om att väga olika faktorer mot varandra och avgöra vilken som har störst betydelse. Kvalité kan även utvecklas tillsammans med leverantörer för att det ska bli rätt. Vidare berättar Anette att om Didriksons producenter tar fram en produkt där det finns en taskig eller en rynkig söm, som hon inte tycker följer Didriksons kvalitetskrav, ställs frågan till skräddarna om de hade köpt ett plagg till sig själv med så dåliga sömmar. Hon menar att allas mål ska vara att alla sömmarna ska vara fantastiska. Det ska vara rent och snyggt såväl på utsidan som på insidan. Ett helt och rent resultat gör att man är stolt över de plagg som man gör.

Att köpa rätt kvalitet handlar även om att jobba med produktutveckling. Att utveckla kvalitén till det bättre. Genom att följa upp produktionen kan inköparen vara delaktig i den kvalitet som varan

får. Inköparen är många gånger delaktig i urvalet av material och leverantörer och ett stort ansvar ligger då på dennes axlar (Kron & Wallgren, 2010). Jan arbetar i sin yrkesroll bland annat med inköp och han anser att inköp är en viktig del men att det även handlar om produktutveckling. Han menar att i deras fall rör sig utvecklingen om att ta fram detaljer på produkten, allt ifrån hela passformen, till mönster och design. Fortsättningsvis talar han om hur företagets vision påverkar honom i sitt arbete med inköp. Han talar om den skräddarsydda produkten och utvecklingen av den. Kvalitetsarbetet har blivit den mest grundläggande riktlinjen för företaget och det präglar alla delar i inköpsarbetet och utvecklingen av produkten.

Vidare förklarar Kristina att en del av hennes jobb består av att återrapportera till designers om eventuella problem som uppstår med leverantörer. Exempelvis om de inte håller ledtider eller att kvalitén är dålig. Hon anser att om man är medveten om problemen när man ska göra en ny säsong eller kollektion så kanske man drar ner eller till och med avslutar samarbetet med den leverantören. Detta visar på faktorer som Ashenbaum och Terpend (2010) beskrivit som viktiga vid leverantörsväl. Vidare menar Kristina att hon hela tiden får rapporter om kvalitetsfel. Om det är problem ute på marknaden med exempelvis något tyg eller någon knapp som inte fungerar så återrapporterar hon dessa problem till företagets designers. Kristina menar att det finns olika vägar man kan gå för att lösa problemen.

./.../ allt ifrån att man bestämmer sig att, nej, vi slutar och använda det kvalitén till att, att man får, tar en dialog med leverantören att man då man gör justeringar kan va på väv sätt eller på garn eller någonting sånt. (Kristina, Stenströms, 2015)

Kristina menar att det är mycket som kan hända på vägen. En bra relation till sina leverantörer och ett långsiktigt samarbete kan leda till ökat förtroende och även exempelvis speciallösningar eller olika samarbetssatsningar (Gadde & Håkansson, 1998; Hedén & McAndrew, 2005). Kristina uttrycker sig symboliskt om att leverantörerna till Stenströms står på kö att få arbeta med dem. Hon menar att leverantörerna vet att om de sköter sig och levererar den kvalitén och i den tid som företaget kräver så kan de vänta ett långt och säkert samarbete. Ett sätt att kontrollera vad som händer under vägens gång är att besöka sina leverantörer. Leverantörsbesök utförs både för att inspektera maskiner och att anläggningen är hel och ren. Men även för att bygga upp den personliga relationen (Hedén & McAndrew, 2005; Rosell, 2006; Gadde & Håkansson, 1998). Ett personligt besök hos leverantören medför en mer komplett bild, vilket ofta är nödvändigt för

långvariga samarbeten (Rosell, 2001). Anette berättar att Didriksons arbetar med kvalitén genom att besöka deras leverantörer och dess fabriker. Besöken utförs av Quality Controllers (QC) som representerar företaget. Representanterna har kontor i Kina och åker varje vecka ut till de närmastliggande fabrikerna för att kontrollera bland annat kvalitén. De fabriker som ligger längre bort får besök någon gång i månaden av representanterna och även av Anette själv. Väl på fabriken handlar besöken om att utveckla kvalitén och stärka samarbetet.

“Och sättet och den visionen vi har just med varje, varje söm räknas den för ju vi över på fabrikerna också. Det handlar om att våra QC går runt i varje, vid varje tjej som arbetar eller varje kille som arbetar vid varje maskin tittar på sömmar, förslår hur man kan göra istället, ger lite tips och råd. Det är aldrig liksom hela handen och peka utan det handlar om att vi arbetar tillsammans med dom. Våra QC är alltid välkomna till fabrikerna, dom tar upp problem som kan vara eller hur man kan bli effektivare eller göra saker bättre. Vi ber våra tjejer eller dom här tjejerna och killarna som arbetar i fabrikerna att aldrig lägga en söm på ett, på något tyg, eller sy ihop någonting där sömmarna som har gjort innan är dåliga. Då ska dom tillbaka till dom som har gjort som sömmen innan. För det är en kedja och plagget blir aldrig starkare eller bättre än den absolut sämsta sömmen.” (Anette, Didriksons, 2015)

Det Anette beskriver kan liknas med det “nollfelstänk” som Hedén och McAndrew (2005) presenterade, där fokus ligger på att göra rätt från början. Inspektioner av kvalitét sker även på andra sätt. Jan talar om kvalitét i den formen att de tyger som Tailor Store köper in ska testas i labbmiljö. Han berättar att de har ett avtal med sina leverantörer om tester men att “*det gäller bara att vara överens och lita på varandra att dom gör rätt tester där*”. Tailor Store tar inte in testrapporterna på varje tygrulle, utan de låter leverantören bekräfta att kvalitén är på den nivån den ska vara. Vidare säger Jan att han brukar kontrollera att det går rätt till när han är ute hos leverantörerna och att i undantagsfall, om någonting trots allt har gått fel, så har de själva gjort egna tester. Det har visat sig att företagen utför olika tester och prov för att försäkra sig om att deras produkter kommer hålla önskad kvalitét i enlighet med det kvalitetsarbetet som Rosell beskriver (2006). Ett företag med stort fokus på kvalitét kan tappa både kunder och renommé om kvalitén ändras till det sämre (Hedén & McAndrew, 2005). Företag kan rasera det rykte som de byggt upp i flera år om de inte levererar varor till den förväntade kvalitén. Kristina förklarar att det värsta som kan hända är att Stenströms och varan inte uppnår det kvalitetskrav som de står för och att det kommer tillbaka missnöjda konsumenter eller återförsäljare. Hon menar att om företaget inte kan sälja produkten som de tillverkat och sålt till en återförsäljare så går de emot sin affärsidé. En

dålig produkt kan i sin tur sänka företagets rykte. Hon förklarar att nyckeln för att få rätt kvalitet är att få produkten både i rätt tid och i rätt kvalitet, dessa två tillsammans spelar roll på slutresultatet.

Hur slutresultatet blir spelar stor roll på det arbete som leverantörerna gör och det blir inköparens roll att förhandla så att rätt kvalitet kan uppnås. Det kan betyda att både det egna företaget och/eller att leverantören måste förändra sin produktion och arbete. Gadde och Håkansson (1998) skriver att om leverantören inte vill ändra på sig så blir det inköparens uppgift att hitta en ny leverantör. Kristina menar att kvalitet är en faktor som påverkar inköpsarbetet både när det gäller material och på arbete från leverantören. Hon menar att dålig kvalitet i form av till exempel leveranssäkerhet kan göra att de stryker en leverantör.

Sammanfattningsvis så visar sig arbetet med kvalitén på olika sätt. Att köpa rätt kvalitet handlar om att jobba med prisavvägning mellan olika kvalitéer, att inneha kunskap om kvalitet, att jobba med produktutveckling och att jobba tillsammans med leverantörer angående kvalitet och utveckling. Att köpa rätt kvalitet betyder att eftersträva en så hög kvalitet som möjligt, men i avvägning till priset. Ett inköp får i många fall inte bli för dyrt, priset för kvalitet beror på vad företaget ska sälja vidare vara för. Då handlar det om vilken kund man riktar sig till och vad den har för förväntningar. En god kvalitet anses även medföra att företaget kan behålla sina kunder, kunden blir trogen företaget om kvalitén stämmer överens med dess förväntning. Rätt kvalitet medför även att företag kan bibehålla sitt rykte.

4.4 Att köpa rätt mode

Modeföretag erbjuder varor med funktion och känsla (Hedén & McAndrew, 2005) och de erbjuder kunden en mängd olika varor i en mängd av olika stilar och trender. Som beskrivits tidigare finns det flera olika delar som ska vara rätt när man arbetar som inköpare och grunden till det ligger i att sälja rätt vara. Att sälja rätt vara handlar till stor del om att följa de trender som modeskaparna förmedlar (Hedén & McAndrew, 2005). Anna berättar att en del av hennes jobb är att köpa varor efter angivna trender. Trenderna presenteras av hennes designer och det blir sedan hennes arbete att prioritera och planera vilka trender som ska ut i butik och vecka, i enlighet med Gråbacke och Jörnmark (2008) och Hedén och McAndrew (2005). Trenden blir i detta syfte en linje med ett specifikt utseende som är anpassat för en specifik tid (Hedén & McAndrew, 2005). Inköpare behöver därför vara medvetna om vilka trender som är i mode just nu och hur modet varierar i tid. Som Gråbacke och Jörnmark (2008) förklarar så präglas många modeföretag av när det kommer

nya stilar och nya trender. Hur företag arbetar med mode och trender varierar och det finns företag som Mad Lady, som styrs mycket av det som händer just nu och Madelene på Mad Lady förklarar att *“Ja i och med att vi sysslar med mode, så måste vi vara, vi måste ju följa trenderna. Så att det som är hett just nu måste ju köpas in /.../”*.

Det finns även företag som Tailor Store som istället tolkar och läser av sin omvärld då de vill erbjuda *“någoting som ligger i linje med det mode som råder och kommer att råda”* och gör det genom att koppla ihop *“intryck och sin tro på vart går modet, vad är det som gäller, vad frågar kunder efter.”* Det finns även företag som JAYMJAY som inte påverkas, där de snarare är de som sätter trenderna.

Nu är det ju så att dom varumärkena som vi, som vi har dom är väldigt inarbetade och internationellt kända och och många kunder köper ju dom sedan väldigt väldigt många år tillbaka och dom är inte så mod-, trendfixerade kan man väl säga utan, jag menar köper du ett varumärke som Missoni så köper du den stilen som Missoni står för, oberoende av hur, hur modet, om modet säger nu att du ska ha utsvängda byxor eller insvängda byxor /.../ (Marie, JAYMJAY, 2015)

Skillnaden beror till stor del av vem som är företagets kund. Gina Tricots profil är att sälja kläder till 25-åringen och affärsidé är att sälja mode till många kvinnor. Mode och trend blir en mer kommersiell fråga i deras fall. Anna förklarar:

Ja man måste ju tänka kommersiellt /.../ Alltså man får ju tänka att man ska försöka fylla Ullevi, att alla som går till Ullevi eller vilken sportarena du vill ska kunna vilja köpa de kläderna du köper in liksom. Även om du själv tycker att någonting är fint så är det inte det du kanske ska köpa. Utan det handlar ju om att du ska tänka kommersiellt och ha en ”business-syn” i det du gör /.../ (2015)

Som tidigare nämnt så finns de företag som inte arbetar så aktivt med trend. Marie på JAYMJAY förklarar att hennes företag inte är beroende av trenderna då hennes varumärken egentligen bär upp sig själva med en stil som kunden själv får välja att följa eller inte. Hon utvecklar det med att säga att hennes typ av verksamhet kan istället påverka andra och de kan själva trycka på de produkter de vill sälja snarare än att behöva anpassa sig efter pågående trender.

“/.../det är ju klart sen kan vi ju påverka rätt mycket själva på grund ut av att vi har ju då vår inhouse PR och vi vet vilka kollektioner, vilka varumärken vi pushar på under pressveckorna här och det är så klart när stylisterna och journalister kommer då så styr man ju in dom på dom varumärkena som vi vet är hållbara och där det finns nånting ja som ja, som vi känner dom här, dom här vill vi satsa på, för att dom håller vad dom lovar, på alla sätt och vis.” (Marie, JAYMJAY, 2015)

Marie förklarar att deras kunder köper deras varumärken utan att tänka på vad som är moderiktigt och trendigt just nu och menar att kunderna köper ett varumärke som står för en viss stil oberoende av vad modet säger. Vidare menar hon att hon därmed inte styrs av modet, men att det ändå är *“viktigt att veta vad som säljer och hur trenderna ser ut”*. Sophie förklarar att Boomerang inte heller direkt styrs av trender men att det ändå är viktigt att hålla sig uppdaterad och veta vart modet råder. Hon menar att Boomerang har en sådan modern och klassisk stil som de anser är mer hållbar än de väldigt trendiga kollektionerna som kommer och går mycket fortare. När företagen inte styrs av trender har det istället visat sig att företagen styrs av sin egen stil eller image. Johanna beskriver under sin intervju att det viktigaste för henne är inte att följa trenderna utan istället arbeta med företagets egna stil och image. Johanna förklarar att de arbetar mycket med de klassiska plaggen och där det är viktigt att företaget alltid kan erbjuda kunden ett brett utbud av klassiska basplagg, sådana plagg som står sig från år till år. Då Johanna jobbar för ett företag som har basplagg som en nyckelprodukt ligger det ett fokus på att erbjuda kunden ett brett sortiment i den meningen att de ska erbjuda något till alla i familjen. Johanna menar att hon letar efter produkter som kombinerar det klassiska med sådant som är trendigt.

“/.../ det är ju just det här med att ha applicera trender på, på ett sätt som passar just oss. Då vi arbetar just med klassiker så är det ju inte alltid man kan ta in de senaste supertrendiga grejerna just hos oss för att vi, vi står ju för, för det lite mer basiga och, och klassiker och då kan man till exempel dra som exempel nu då, när vi, när jag tog in ”birkenstock-liknande” sandal på, på accessoaravdelningen. Det är ju en klassiker men de är ju också trendig just nu, så man får hitta såna, man får hitta såna produkter som, som funkar hos oss.” (Johanna, Företag X, 2015)

Kombinationen av det egna företagets profil och trend kan utvecklas på flera sätt och Madelene på Mad Lady förklarar att hon hellre avstår att köpa in något som hon anser är för tråkigt för hennes företag. För henne måste de plagg som erbjuds kunden vara något som varumärket Mad Lady står för och för Madelene innebär det en ständig dialog mellan trend och varumärke.

Hur man arbetar med trender beror helt på vilken affärsidé företaget drivs av och hur känsligt företaget är för trendmässiga svängningar. De inköpare som arbetar mer med klassiker har sagt sig påverkas mindre av trenderna än de som aktivt arbetar med dem. Daniella beskriver att för henne kan det bli en diskussion om de varor de väljer att ta in till Brothers butiker. Hon menar att vissa produkter kan sälja som smör och därför är det bra att köpa in, men att de står sig inte alltid så bra i modegrad. Hon menar att vissa varor kan dra ner Brothers modestatus och profil. Daniellas problematik bekräftas av Rosell (2001) och Hedén och McAndrew (2005). Företag kan rasera det rykte som de byggt upp i flera år, om de inte levererar varor med konsekvent kvalitet. I det här fallet handlar det om en viss modegrad. En enda sändning av "fel" varor som inte uppfyller kraven kan sänka företagets renommé. Vikten av att behålla sin status handlar också om att stå stark mot konkurrenter och Leppänen och Sellberg (2010) visar på att en ökad konkurrens på marknaden ökar vikten om att ständigt vara med och följa trender och ha en stabil försäljning. Anna berättar att hon tar fram försäljningsinformation tillsammans med deras controller om vad de behöver köpa in. Rätt mode baserar sig därför även på försäljningssiffror. Även Madelene bekräftar detta.

“En inköpare måste ju också hela tiden hålla koll /.../ vad är det som går åt, vad är det som går snabbt /.../ Och ser man då att, okej, en produkt har sålt slut på fyra dagar då är det viktigt att man tar in den igen. Så att där måste man ju hela tiden vara på allärten. Så att man inte missar såna här potentiella storsäljare.”
(Madelene, Mad Lady. 2015)

Johanna berättar att en del av hennes arbete som inköpare är att titta på försäljningen och göra uppföljningar och analyser. Daniella säger att hon styrs både av försäljning och av tycke och smak i sin roll som inköpare där sedan kombinationen är det som hon vågar satsa på. Både Sophie och Kristina förklarar att de också styrs av försäljningen.

“Jag styrs av historian. Hur försäljningen har varit. Det är ju också nånting som jag hela tiden följer det är ju försäljningen. Boomerang har 20 egna butiker där vi då kan följa försäljningen. Så den styrs jag definitivt av /.../” (Sophie, Boomerang)

“Det är ju mycket försäljning naturligtvis, det är ju den stora biten som styr arbetet.” (Kristina, Stenströms)

Försäljning är en stor faktor, utan försäljning ingen affärsverksamhet. Beroendet av tidigare försäljning diskuteras av flera inköpare och Anna förklarade att många av hennes beslut baseras på hur tidigare försäljning varit och hur den skulle komma att se ut i framtiden. Hennes stora uppgift var att se till att hennes produkter gick med vinst och tidigare försäljningssiffror är en bra måttstock. Hon förklarade att tidigare försäljningen kan ge henne riktlinjer över huruvida hon ska köpa in v-ringade toppar eller rundhansade toppar och att det är viktigt att köpa det som efterfrågas. Försäljningen handlar för henne både om kunden, marknaden och om konkurrenter. När modeföretagen arbetar med försäljningssiffror ser de på vad kunden har köpt och därmed vad ser de vad kunden efterfrågar. Madelene menar att hon måste ha kunden i fokus när hon köper mode, för rätt mode ökar försäljningen.

“Det är väldigt mycket produkter som jag själv kanske hade velat köpa in men som jag inte köper in eftersom jag vet att det inte kommer sälja. /.../ har man fel produkter blir det automatiskt så att man inte säljer lika bra som när man har rätt produkter.” (Madelene, Mad Lady, 2015)

Att köpa rätt mode visar sig även handla om att kunna erbjuda en blandning av varor, att ha en balans i utbudet. Daniella förklarar att det för henne är viktigt att se till att Brothers har ett blandat sortiment. I koppling till “sortimentstriangeln” så menar hon att det är viktigt att erbjuda något ur alla delar. Även om produkterna som tillhör toppen, dvs. de trendigaste spjutspetsprodukterna inte alltid säljer bra så är det enligt Daniella viktigt för deras image och för modegraden att ha trendprodukter. Det är de varorna som fungerar som indragare till butikerna och även de produkter som folk bloggar om och de som skapar PR. Utan indragare står butiken stilla.

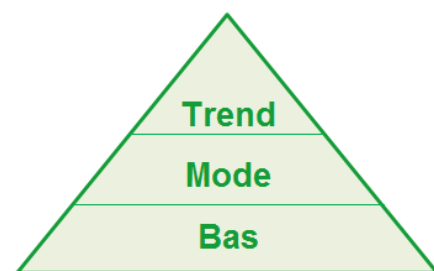


Bild 1. Sortimentstriangeln, skapad av författarna

Madelene påpekar att det även är viktigt att erbjuda en balans utifrån en annan aspekt. Hon menar att det är viktigt att *“/.../man har lika många jeans som man har tröjor som man har kjolar och så vidare. Så att det inte är så att man har ett par jeans och sen 50 tröjor/.../”* för att inte bara förlora sig i trenden och riskera utebliven försäljning.

Att köpa rätt mode har även visat sig handla om att ha en känsla. Madelene menar att köpa mode handlar om en känsla och att hon som inköpare ofta går på magkänslan i sitt arbete.

“Man måste ha, bra känsla. Väldigt ofta får man egentligen köra på magkänsla, vilket kanske låter konstigt men, men, det måste man göra. /.../ om man inte har den känslan från början måste man utveckla den. Och veta att, ja men, det kommer sälja bra, eller det kan jag inte köpa in för jag vet att det kommer inte sälja bra. Och det är någon som jag egentligen alltid har haft från början men jag tror att jag blivit ännu bättre på det allt eftersom. Eller i och med att jag jobbat så mycket med det. Då är det lättare att avgöra.” (Madelene, Mad Lady, 2015)

Johanna poängterar känslan för trender men hon menar att det även är viktigt att se helheten och kopplingen till företaget. Hon menar att det är viktigt att ha god insikt, givetvis i trender och så eftersom de arbetar med modeprodukter men även i hela företaget och i hela processen. Det räcker inte att bara ha koll på sin egen roll utan det är även viktigt att ha koll på hela logistiken och hur det fungera. Även marknadsföring och hur de arbetar med kampanjer. Det skapar en känsla för när produkter ska tas ut i butikerna. Flera av inköparna pratar om känslan för vad yrket innebär och känslan för mode. Flera av dem säger att det är något som man lär sig och utvecklar under tiden man arbetar med det.

“Och sen så klart du måste ju ha lite känsla för, för trender och du måste naturligtvis tycka det är roligt. Nu pratar jag naturligtvis om inköp av mode. /.../ Men, men du ska i alla fall ha den känslan som uppstår när du ser någonting som är bra gjort, som är fint. Och, och kunna se skillnader på det här är ju faktiskt ett väldigt fint material i jämför med det andra för har du inte den känslan om man nu tittar på det segmentet som vi arbetar med så är det ju annorlunda med, på olika nivåer, men som sagt med det segmentet vi arbetar med med exklusivt där måste du ha den fingertoppskänslan som, annars är det lite besvärligt.” (Marie, JAYMJAY, 2015)

Att köpa rätt mode har visat sig betyda allehanda saker. Det kan antingen bero på vad som är trendigt just nu eller också det som konsumenten efterfrågar, som inte behöver anses vara det som är trendigt. Att köpa rätt mode har visat sig starkt bero på vilka varor som passar in under företagets profil och vilket koncept företaget står för. Rätt mode beror därför många gånger på vad företaget vill förmedla, vilken relation de vill ha till sina kunder och vilken stil de står för. Vilket mode som företag väljer och hur de arbetar med att följa det har även visat sig påverka dess rykte och

anseende på marknaden. Rätt mode baserar sig många gånger även på försäljning och hur tidigare produkter sålt och ibland är det den som styr mer än huruvida det passar in i stilen.

5 Att förstå hur normer präglar inköpsarbetet – en slutsats

Frågeställning: *Hur präglar och syns normer inköparens arbete?*

Då syftet med uppsatsen är att undersöka hur normer präglar inköparna i dess dagliga arbete med inköp har resultatet lett till det som valt att kallas för ”rätt”-tänket. ”Rätt”-tänket handlar om att köpa rätt, om hur inköparen sköter sina arbetsuppgifter. ”Rätt”-tänket innebär att på ett lämpligt, passande och korrekt vis förse verksamheten med rätt varor. ”Rätt”-tänket har visat sig vara att köpa rätt i avseende till tid, pris, kvalitet, kvantitet, mode, plats och källa. ”Rätt”-tänket har under alla de faktorer som presenterats präglat inköparen i sitt arbete då ”rätt”-tänket skapar riktlinjer för hur inköparen ska hantera sina arbetsuppgifter och resonera i beslutstaganden. Med utgångspunkt från intervjumaterialet har ordet rätt framkommit främst inom tre områden; pris, kvalitet och mode.

Priset har visat sig vara en av de mest präglade ”rätt”-faktorerna då priset påverkar flera områden och att det används som en vågskål när beslut ska tas om att köpa in varor. Även kvalitén spelar stor roll i balansgången om vad som är rätt vara. Pris och kvalitet utger ofta basen för inköparen då inköp handlar om att bedöma vad det är kunden egentligen vill betala för, vad kunden anser vara rätt. Vem kunden är beror i sin tur på företagets affärsidé och profil och vilken stil eller vilket mode företaget följer. Det blir inköparens ansvar att i enskilda fall avgöra vad som är rätt. Hur företagen och inköparen följer det varierande modet och de växlande trenderna har visat sig resultera i främst två tillvägagångssätt. Det ena är att aktivt arbeta med att köpa in och sälja de senaste och heta varorna och det andra är att arbeta med varor som speglar företagets egen stil.

I slutändan har det visat sig att ingen faktor står ensam ansvarig för den slutgiltiga produkten och huruvida den anses vara rätt. Undersökning visar att normerna syns i inköparens arbete i form av att de arbetar efter olika faktorer och alla dessa faktorer påverkar arbetet på olika sätt. Det är det som gör arbetet så komplext och troligtvis varför inköpsrollen är en prestigefylld roll inom modebranschen (Hedén & McAndrew, 2005). Att lära sig att hantera yrket tar tid, likaså att skapa en förståelse de normer som diskuterats.

6 Hur "rätt"-tänket präglar inköparens arbete - en slutdiskussion

Syftet med detta arbete har varit att undersöka hur inköpare inom den svenska modebranschen präglas av normer i sitt dagliga arbete med inköp. Resultatet har visat att det finns flera normer som är präglade och att de tillsammans bildar "rätt"-tänket. Vad både tidigare forskning och det aktuella intervjumaterialet visat är att inköpsrollen innehåller många krävande och varierande arbetsuppgifter, och för de som arbetar i modeföretag adderas ytterligare några faktorer. Komplexiteten är mångsidig och behovet av förenklingar är uppenbar. Då slutsatsen svarade på uppsatsens frågeställning ska detta avslutande kapitel lyfta diskussionen till ett vidare perspektiv. Kapitlet ska även ge en bild av alla de "rätt"-faktorer som präglar inköpsarbetet inom modebranschen.

Att "rätt"-tänket är etablerat hos intervjupersonerna har visats i undersökning då alla inköpare haft en underliggande förståelse för begreppet "rätt" och att de generaliserar dess innebörd. Som tidigare diskuterats så skapas normer utifrån organisationens utformning och värderingar (Baier & Svensson, 2009). Ett tydligt exempel på detta är hur Anette beskriver att Didriksons mål och värderingar har etablerats och lyckats bli hennes egna.

./../ jag ser inte mitt jobb egentligen som något annat än som företagets kan man väl säga. Dom värderingarna som finns i företaget är väl mina värderingar. Dom målsättningar som finns i företaget är alltid mina målsättningar också. Allting går väldigt hand i hand och det beror nog på att vi är väldigt tajta som en grupp människor här. (Anette, Didriksons)

Att etablera ett företags värderingar har sina fördelar då det hjälper medarbetarna att sträva efter ett gemensamt mål. Dock går det att diskutera huruvida det egentligen är företagets värderingar som medarbetarna anammar eller huruvida det hänger ihop med den företagskultur som råder. Kanske skapas tron om gemensamma värderingar på grund av hur väl man trivs på arbetsplatsen. Kanske kan det vara så att den kamratskap som kan bildas på en arbetsplats tar över och skapar en tro om att man strävar åt samma mål. Vad som framkommer av citatet är hur Anette upplever att värderingarna har kommit att förankras hos henne och hur hon tycker att det har skapats en gemensam förståelse i företaget för vad värderingarna innebär. För att inte nonchalera Anettes upplevelse så får man ställa det i perspektiv till det som Israel (1999) beskrev om att normer är något som både kan skapas av sunt förnuft och av erfarenheter. Det är därför inte otänkbart att

Anettes yrkeskunskap och erfarenhet har påverkat henne i hennes uppfattning om hur värderingarna påverkar både henne och hennes medarbetare.

Normen som skapats och som visar sig i ”rätt”-tänket grundar sig på alla de gånger respondenterna talat om att köpa rätt och hur de arbetar efter rätt. Då denna uppsats tagit till fasta på endast tre av de faktorer som nämnt anses det betydande att visa hur normen ”rätt”-tänk präglar inköparen på fler sätt. Nedan följer en kort redovisning av några av de tillfällen som respondenterna pratat om rätt. Bredden på områdena visar på den komplexitet som inköparens arbete innebär. En del citat har använts tidigare i arbetet medan andra visar nya områden som inte tidigare diskuterats, detta på grund av den avgränsning som applicerats på uppsatsen.

Och jag är då även ansvarig för prisförhandlingar och att vi får rätt vara för rätt priser, sätter rätt pris på varan. (Sophie, Boomerang, 2015)

Så, detta är huvudarbetet för inköparen, så är det att se till att tygerna är här i rätt tid, i rätt mängd i rätt färg och rätt design och, med modekänsla och trend och rätt kvalitet. (Jan, Tailor Store, 2015)

/.../ sen så se till att man får in materialet i rätt tid till rätt plats /.../ För att det påverkar ju företagets resultat om man inte ser till att man har rätt, allt ifrån rätt betalningsvillkor, leveransvillkor och priser på tyger och tillbehör /.../ (Kristina, Stenströms, 2015)

/.../ därför gäller det då att kvalitén är rätt, det är rätt produkt i rätt tid och till rätt kvalitet. Det är ju det som är nyckeln. (Kristina, Stenströms, 2015)

Det finns en helt annan medvetenhet i samhället, i konsument, i hela fackhandeln om vad som rätt och vad som är fel, både vad gäller arbete, lagar och miljöer och även kemikalier och vad som får användas och inte får användas /.../ (Anette, Didriksons, 2015)

Min roll i det hela då är ju då att köpa varor, i rätt tid efter angivna trender /.../ säkerställa att vi har rätt transportsätt och att allting sköts efter våra regler /.../ För man behöver liksom ha, det är den gamla goda klassikern att ha rätt vara, till rätt pris och i rätt tid, ja ni vet (Anna, Gina Tricot, 2015)

Vad som är speciellt med citatet från Anna är när hon avslutar sin förklaring antar hon att vi som intervjuare förstår vad hon menar med rätt. Normen är ett faktum och den finns där för att skapa förståelse. Att arbeta och utföra något rätt rör i själva verket även de val som beträffar exempelvis betalningsvillkor, leveranser, arbete, lagar och miljöer. Att arbeta rätt är att arbeta med varje liten beståndsdel som rör produkten, från början till slut, och det är därför inköparens roll är så viktig (Rosell, 2006). Mitt i navet, mitt i spindelväven sitter inköparen och koordinerar alla de faktorer som påverkar produkten. Inköparen har ett stort ansvar att utföra sitt arbete rätt. Rätt blir både en vägledning och ett krav. Då faktum är att inköpsfunktionen är en kostnadsdrivande avdelning som direkt påverkar på företagets resultat krävs en medveten inköpare som klarar av den komplexa och specialiserade marknaden (Rosell, 2006; Rosell, 2001). Anette beskriver sin självsäkerhet i arbetet som hon är helt övertygad om att hon tar rätt beslut, fram tills någon annan säger något annat. Denna självpålitlighet krävs nämligen i arbetet som inköpare eftersom flera av de arbetsmomenten kräver beslutstaganden. Det ger även direktorier om vad som krävs för att arbeta som inköpare. Det finns inget utrymme för att vänta och gör du fel kommer det uppmärksammas. Kanske är det därför som inköpsrollen i modeföretagen är så prestigefyllda och åtråvärda. Det är inte ett yrke att glida med i och flyta på ytan.

Att bara glida med blir särskilt svårt med tanke på den ökade medvetenhet som sker bland konsumenterna både kring miljö och det sociala ansvar som allt fler företag anses ta. Som tidigare nämnt i teorikapitlet kan inköparen vara med och påverka hur företaget hanterar miljö- och sociala frågor (Kron & Wallgren, 2010). I denna uppsats var det tio av tio inköpare som diskuterade deras ansvarstagande. Dock kunde stora skillnader ses då en del företag har anammat ansvarsområdena i visionen medan andra företag tänker mer på att exempelvis köpa ekologisk bomull. Sophie på Boomerang var en av de inköpare som poängterade vikten av att arbeta mer hållbart. Hon berättade att hennes företag och hon själv i sin roll försöker kontrollera allt från både tyger, infärgningar och produktion för att se hur de påverkar miljön. Hon talade även om hur de försökte jobba med som är etiskt rätt, utan att gå djupare in på vad det betydde samt om djurrätt i form av att inte köpa päls. Vad som framkom under intervjun var att även företag som är många om ett hållbart förhållningssätt kan finna det svårt att arbeta med det till 100 %. Anledningen är att det ofta är för dyrt, men, det kan även bero på att en del länder som företaget samarbetar med har inte tagit till sig de nya kraven. Detta är något som Gadde och Håkansson (1998) och Hedén och McAndrew (2005) poängterar som en del i inköparens arbete. Inköparen sitter i den positionen som kommunikatör och kan ställa krav på leverantörerna att anpassa sig och det är inköparen som enligt Rosell (2001) hela tiden bör hålla sin uppdaterad om miljöfrågor och aktivt arbeta för att förbättra förutsättningarna

för minskad miljöbelastning. Även Kron och Wallgren (2010) uttrycker att det är inköparens ansvar att sätta riktlinjerna. Hur det arbetet går till och hur det utvecklas just nu är inget som denna uppsats undersökt men det vore en viktig studie att göra för att ta reda på i vilken utsträckning inköparen både *kan* och *gör* förändringar. Vi kan endast med utgångspunkt till det material som samlats in säga att en del av de företag som talat om ansvar har gett bevis för deras insats, frågan finns dock kvar hos de företag och inköpare som ser ansvarstagandet som en extra aktivitet, vad de egentligen gör för miljön och social rättvisa.

Som påpekats ett flertal gånger så har studien gett en inblick i inköparens komplexa arbete och visat att det finns en bredd i arbetsuppgifterna och att de skiljer sig mellan företagen. Intervjumaterialet har även lyft fram hur normer präglar inköpsarbetet inom modebranschen och på vilket sätt rätt-tänket präglar inköparens arbete. Normerna i inköpsarbetet, på ett modeföretag, involverar nämligen ytterligare faktorer att tänka på. Den största faktorn är att köpa rätt mode. Modet är ständigt föränderligt och skapar ett nytt ökat konsumtionsbehov (McNeill & Moore, 2015) och inköparens roll blir att styra och planera så att rätt vara kommer ut i rätt tid. Sammanfattningsvis så har studien visat att inköpsarbetet är en viktig och utmanande position, trots det förklarar litteraturen har det tagit tid innan rollen fått den uppmärksamhet eller bekräftelse som den borde, förutom inom modebolagen. Man kan då fråga sig var modeinköparens drivkraft kommer ifrån. Intervjumaterialet visade att flera av respondenterna ville tillägga att det är viktigt att man som inköpare ska tycka om mode, som exempelvis Jan beskriver nedan. Han tillsammans med flera andra inköpare menar att, för att lyckas och bli en bra inköpare ska du tycka det är roligt och intressant med mode.

Referenser

Ashenbaum, B., Terpend, R. (2010) The purchasing-logistics interface: a “scope of responsibility” taxonomy. *Journal of Business Logistics*, Vol. 31, No. 2

Axelsson, B (1998) *Företag köper tjänster*. SNS förlag: Stockholm.

Axelsson, B., Laage-Hellman, J. (1991), *Inköp: En ledningsfråga: En bok om styrning, organisation och ledning av strategiskt inköpsarbete*, Ord & Form AB: Stockholm.

Baier, M., Svensson, M. (2009) *Om normer*. Liber AB: Malmö.

Boomerangstore.se Läst: 2015-05-26

<http://www.boomerangstore.se/inspiration/om-boomerang.html>

<http://www.boomerangstore.se/inspiration/boomerang-effekten.html>

Brothers.se Läst 2015-05-25

<http://www.brothers.se/om-brothers>

Cassinger, C. (2010) *Retailing Retold - Unfolding the Process of Image Constructing in Everyday Practice*. Lund Business Press: Lund.

Chen, I. J., Lee, Y. & Paulraj, A. (2014) Does a purchasing manager’s need for cognitive closure (NFCC) affect decision-making uncertainty and supply chain performance? *International Journal of Production Research*, Vol. 52, No. 23, 6878–6898

Dahlén, C. (1992) Corporate identity. Ur *Design management - en vägledning i effektiv styrning av affärsidé och företagskultur*. Informationsbolaget: Stockholm.

Didriksons.com Läst 2015-05-25

<http://www.didriksons.com/information/history/?c=2>

Ekwing, S., Larsson, G. (1991) Ibland krävs en pånyttfödelse! Ur *Impact i organisationer - en bok om att skapa genomslag för vision, affärsidé, mål och strategier i företag*. Impact Företagsledning och Utbildning AB: Malmö.

Gadde, L-E., Håkansson, H. (1998) *Professionella inköp*. 2 Uppl. Studentlitteratur: Lund.

Ginatricot.com Läst 2015-05-25

<http://www.ginatricot.com/cse/sverige/foretaget/om-gina-tricot/csecontent-csecorporate-csecorporatepage-p1.html>

Grieves, J. (1992) Verktyg för design. Ur *Design management - en vägledning i effektiv styrning av affärsidé oc företagskultur*. Informationsbolaget: Stockholm.

Gråbacke, C., Jörnmark, J. (2008) *Den textila modeindustrin i Göteborgsregionen – en kartläggning*. Rapport utarbetad på uppdrag av Business Region Göteborg. Läst: 2015-05-14
http://www.adasweden.se/media/uploads/notice/slutrapport_Modeindustrin_i_Gteborgsregionen.pdf

Hansson, I. (1992) Vad får god smak kosta? Ur *Design management - en vägledning i effektiv styrning av affärsidé och företagskultur*. Informationsbolaget: Stockholm.

Hedén, A., McAndrew, J. (2005) *Modfabriken – Kreativ affärsmannaskap från insidan*. Portfolio Sweden AB: Kristianstad

Hunkydory.com Läst 2015-05-25

<http://www.hunkydory.com/sv/about-us>

Israel, J. (1999) *Handling och samspel. Ett socialpsykologiskt perspektiv*. Studentlitteratur: Lund.

Jacobsen, D., I. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur: Lund.

Jaymjay.se Läst 2015-05-25

<http://www.jaymjay.se/about-us/history.aspx>

Knutagård, H. (2003) *Introduktion till verksamhetsteori*. Studentlitteratur: Lund.

Kron, A., Wallgren, M. (2010), *Inköp i förändring – om organisation, roll och styrning*, Liber AB, Malmö.

Kronstam, K. (2002), *Det hållbara företaget*, IHM Publishing: Göteborg.

Kvale, S., Brinkmann, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur: Lund.

Kylén, J-A. (2004) *Att få svar - intervju, enkät, observation*. Bonnier Utbildning AB: Stockholm.

Leppänen, V., Sellberg, A-M. (2010) *Normer om att vara trevlig och säljande. en undersökning om livsmedelbutiken, bensinstationen och elektronikbutiken*. Bokbox Förlag: Malmö.

Madlady.se Läst 2015-05-25

<http://www.madlady.se/om-oss>

McNeill, L., Moore, R. (2015) Sustainable fashion consumption and the fast fashion conundrum: fashionable consumers and attitudes to sustainability in clothing choice. *International Journal of Consumer Studies*, ISSN 1470-6423

Persson, G. (2006) *Köp rätt med ISO 9001 – En handbok om inköp*, SIS Förlag AB: Stockholm.

Philips, T. (2012) *Sociologi - grunderna*. Gleerups Utbildning AB: Malmö.

Reilly, A. (2014) *Key concepts for the fashion industry*. Bloomsbury Publishing: London.

Rosell, L. (2006) *Inköpsteknik – Praktisk handbok för effektivare inköp*. 3 Uppl. Björn Lundén information: Näsviken.

Rosell, L. (2001) *Inköpsteknik – praktisk handbok för effektivare inköp*. 2 Uppl. Björn Lundén information: Näsviken.

Stenstroms.com Läst 2015-05-25

<http://www.stenstroms.com/se/om-stenstroms/stenstroms-the-story/>

Svenning, C. (2000) *Metodboken*. 4 Uppl. Lorentz förlag: Eslöv.

Tailorstore.se Läst 2015-05-25

<https://www.tailorstore.se/om-tailor-store>

Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*. 4 Uppl. Studentlitteratur AB: Lund.

Bilaga 1. Intervjuguide

Inledning:

Vi läser programmet Logistics Service Management vilket tillhör institutionen för service management och tjänstvetenskap vid Lunds Universitet. Intervjun som hålls idag är en del av vårt kandidatarbete vilket är en undersökning om inköpsfunktionen med fokus på inköparens yrkesroll och dess koppling till verksamheten i stort. Det här är en utav flera intervjuer där syftet med intervjun är att få en bild utav inköpsrollen inom modebranschen. Intervjusvaren kommer att användas till vår kandidatuppsats och ligga som grund till dess analys och slutsatser.

Namn:

Företagsnamn:

Titel och roll i företaget:

Inköparens roll och arbete i verksamheten

Kan du berätta om din roll i företaget.

Hur ser en vanlig dag ut för dig på arbetet, kan du beskriva?

Vilka faktorer anser du dig påverkas av i ditt arbete? Kan du beskriva eller ge något exempel? Vad anser du dig styras av i ditt arbete som inköpare?

Skulle du kunna beskriva hur en inköpsprocess går till hos [företaget]?

Inköpsfunktionens roll i verksamheten

Hur skulle du beskriva inköpsfunktionens roll i företaget?

Vision, affärsidé och profilering

Hur skulle du beskriva [företaget] vision?

Hur påverkar visionen ditt arbete med inköp? Kan du ge exempel på hur visionen påverkar ditt arbete?

Hur skulle du beskriva [företaget] affärsidé?

Hur påverkar affärsidén ditt arbete med inköp? Kan du ge exempel på hur affärsidén påverkar ditt arbete?

Hur skulle du beskriva [företaget] profilering?

Hur påverkar profileringen ditt arbete med inköp? Kan du ge exempel på hur profileringen påverkar ditt arbete?

Kultur och värderingar

Hur skulle du beskriva [företaget] företagskultur?

Hur påverkar företagskulturen ditt arbete med inköp? Kan du ge exempel på hur företagskulturen påverkar ditt arbete?

Hur skulle du beskriva [företaget] värderingar?

Hur påverkar värderingarna ditt arbete med inköp? Kan du ge exempel på hur värderingarna påverkar ditt arbete?

Inköpsstöd (ex. policys, värdegrund, handbok)

Hur skulle du beskriva [företaget] inköpsstöd?

Hur påverkar inköpsstödet ditt arbete med inköp? Kan du ge exempel på hur inköpsstödet påverkar ditt arbete?

Kunskap och kompetens

Vilken kunskap och kompetens anser du behövas för att kunna arbeta som inköpare?

Vilka kunskaper och kompetenser anser du dig ha utvecklat under den tid du arbetat med inköp?

Övrigt

Då har vi inga fler frågor utan undrar om det är något mer du vill berätta om ditt arbete med inköp som vi ännu inte tagit upp?

Avslutning:

Uppsatsen kommer att publiceras på LUP – Lunds Universitets databas, vilket gör undersökningen officiell och att ni kan ta del av det färdigställda arbetet. Om ni önskar vara anonym, som person eller företag, går det bra. Då kommer inga namn anges i det färdiga materialet. Om vi behöver kompletterande svar, godkänner ni att vi kontaktar er för ytterligare kommentarer? Vi vill tacka er redan nu för att ni ställer upp, det är av betydande roll för oss och vår uppsats.