



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

## Leverantörsväl vid inköp från Kina

---

*En kvalitativ studie om svenska mikroföretag och deras resonemang kring kvalitet i leverantörsväl samt hur detta påverkar inköpsprocessen*

Kandidatuppsats Logistik  
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet  
Vårterminen 2013  
Handledare: Elisabeth Karlsson

Författare:  
Carolina Albrektsson 900303  
Johanna Olsson 900620

## Förord

De senaste tio veckorna har inneburit ett intressant och utmanande arbete. Likaså har det varit för de företag vi undersökt, då de i sitt dagliga arbete gör inköp från en marknad där utbudet av både produkter och leverantörer är enormt. Motiveringen till handel med Kina har sitt ursprung i kostnadsbesparingar och är kanske inte i första hand kopplat till kvalitet. Att hitta rätt leverantör och rätt produkt som håller önskad kvalitet är ett pussel i sig. Att som litet företag arbeta under dessa premisser är inte alltid det lättaste då klimatet de verkar i innebär att storlek och pengar är muskler. Det har varit lärorikt att lyssna till hur företagen arbetar, vi vill därför passa på att tacka de företag som tagit sig tid att ställa upp på intervju – utan Er ingen uppsats!

Vi vill även tacka vår handledare Elisabeth Karlsson och vår seminariegrupp för struktur, givande synpunkter och intressanta infallsvinklar. Till slut vill vi tacka varandra för ett givande och roligt samarbete – utan oss ingen uppsats!

Göteborg 31 maj 2013

Carolina Albrektsson

Johanna Olsson

## Sammanfattning

Globaliseringen har lett till en allt mer fragmenterad värdekedja och företag söker sig till länder med låga kostnadsstrukturer för att stärka sin konkurrensförmåga på marknaden. Rapporter visar att handeln med Kina ökar och att landet idag är Sveriges största samarbetspartner i Asien. Det som framförallt lockar företag till att göra sina inköp i Kina är de låga priserna samt landets stora produktionskapacitet. För att lyckas med sina affärer i Öst finns det en rad olika hinder som det svenska företaget måste övervinna, däribland det långa geografiska avståndet som resulterar i långa ledtider samt svårigheter med kommunikation och kulturskillnader.

Uppsatsens syfte är att studera hur svenska små- och medelstora företag förhåller sig till kvalitet då de väljer leverantör i Kina och hur detta val påverkar inköpsprocessen. En huvudfrågeställning har identifierats enligt följande: *Hur resonerar företagen kring kvalitet vid val av leverantör och hur påverkar detta inköpsprocessen?* För att besvara denna frågeställning har en studie av tre svenska SMF-företag genomförts. Studien har varit av kvalitativ karaktär och djupintervjuer har genomförts inom området. Vidare har ett deduktivt angreppssätt tagits och referensramen grundar sig på vedertagna teorier kring inköpsprocessen, Quality Management och leverantörsval.

De slutsatser som identifierats är att företagen anser att priset är en av de viktigaste aspekterna vid val av leverantör men att en avvägning måste göras i förhållande till kvalitet i form av relationen till leverantörer, produktens egenskaper och tillförlitligheten i leveranser. Valet av leverantör är centralt i inköpsprocessen och en långvarig god relation kan spara både tid och pengar, företagen kan istället fokusera på sin kärnverksamhet och därigenom öka sin konkurrenskraft. Vid ett genomarbetat leverantörsval ökar kvaliteten i processen och företagen kan fokusera på de aktiviteter som tillför kunden värde.

Nyckelord: SMF-företag, Inköpsprocess, Leverantörsval, Quality Management, Kvalitet

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION .....	2
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR .....	4
1.4 AVGRÄNSNINGAR .....	4
1.5 DISPOSITION .....	5
1.6 BEGREPPSFÖRKLARINGAR OCH DEFINITIONER.....	5
<b>2. METOD</b> .....	<b>6</b>
2.1 VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT .....	6
2.2 METODVAL .....	6
2.3 VETENSKAPLIGT ANGREPPSSÄTT .....	7
2.4 INTERVJU .....	8
2.4.1 Olika intervjutekniker.....	8
2.4.2 Val av respondenter .....	9
2.4.3 Frågornas utformning.....	10
2.5 UPPSATSENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	10
2.6 METODPROBLEM.....	11
2.7 VERIFIERING AV INSAMLAD DATA .....	12
2.7.1 Validitet.....	12
2.7.2 Tillförlitlighet.....	13
2.8 KÄLLKRITIK.....	13
2.8.1 Primärkällor.....	13
2.8.2 Sekundärkällor .....	13
2.9 ANALYSMODELL .....	14
<b>3. TEORETISK REFERENSRAM</b> .....	<b>15</b>
3.1 INKÖPETS ROLL I FÖRETAGET.....	15
3.1.1 Inköpsprocessen.....	15
3.1.1.1 Produktspecifikation.....	15
3.1.1.2 Val av leverantör .....	16
3.1.1.3 Kontrakt.....	16
3.1.1.4 Orderläggning, bevakning av leverans och kvalitetskontroll.....	17
3.1.1.5 Uppföljning och förbättringsarbete.....	17
3.2 KVALITET SOM BEGREPP .....	17
3.3 QUALITY MANAGEMENT .....	19
3.3.1 Total Quality Management.....	19
3.3.1.1 Total Quality Management i SMF – företag.....	21
3.4 LEVERANTÖRSVAL .....	22
3.5 LEVERANTÖRSRELATIONER .....	24
<b>4. EMPIRI</b> .....	<b>26</b>
4.1 FÖRETAG ALPHA.....	26
4.1.1 Bakgrund .....	26
4.1.2 Inköpsprocess .....	26
4.1.3 Leverantörsval.....	28
4.1.4 Kvalitet .....	29
4.2 FÖRETAG ONDICO .....	30
4.2.1 Bakgrund .....	30
4.2.2 Inköpsprocess .....	31
4.2.3 Leverantörsval.....	32
4.2.4 Kvalitet .....	33

4.3 FÖRETAG BETA.....	34
4.3.1 Bakgrund.....	34
4.3.2 Inköpsprocess.....	35
4.3.3 Leverantörsval.....	36
4.3.4 Kvalitet.....	37
<b>5. ANALYS.....</b>	<b>39</b>
5.1 INKÖSPROCESSEN.....	39
5.2 LEVERANTÖRSVAL.....	40
5.3 KVALITET.....	41
<b>6. SLUTSATSER.....</b>	<b>44</b>
6.1 RESULTAT AV FRÅGESTÄLLNING.....	44
6.1.1 <i>Hur företagen resonerar kring kvalitet vid val av leverantör och hur detta påverkar inköpsprocessen</i> .....	44
6.1.2 <i>Utifrån vilka kriterier företagen väljer sina leverantörer</i> .....	44
6.1.3 <i>Vilken relation företagen har med sina leverantörer</i> .....	44
6.1.4 <i>Företagens förhållningssätt till kvalitet</i> .....	44
6.2 FÖRFATTARNAS REFLEKTIONER.....	45
6.3 FRAMTIDA FORSKNING.....	45
<b>REFERENSLISTA.....</b>	<b>46</b>
<b>BILAGA 1.....</b>	<b>50</b>
<b>BILAGA 2.....</b>	<b>51</b>

## Figurförteckning

Figur 1: Schematisk bild över uppsatsens upplägg.....	5
Figur 2: Analysmodell.....	14
Figur 3: Inköpsmodellen.....	15

# 1. Inledning

*I inledningen ges en bakgrund till den problematik som identifierats vid inköp från Kina. Vidare i problemdiskussionen diskuteras dessa problem djupare och mynnar ut i uppsatsens syfte. Utifrån syftet har sedan frågeställningar formulerats och kapitlet avslutas med avgränsningar samt redovisning av arbetets disposition.*

## 1.1 Bakgrund

Globaliseringen började ta fart under 1970- och 80-talet, uppkomsten av denna kan ses som en följd av en rad politiska beslut som öppnade upp kapitalmarknaden. Under efterkrigstiden var den internationella marknaden starkt reglerad och det var svårt och i vissa fall även förbjudet att idka handel mellan vissa länder (Jakobsson 2007). I och med det så kallade Bretton Wood-systemet på 1970-talet började internationaliseringen ta form. Systemet innebar en minskning av handelshinder i form av att tullar och regleringar reducerades (Ekholm 2008). Globaliseringen har vidare lett till att flera olika organisationer och avtal har skapats, där några av dessa är GATT<sup>1</sup> och WTO<sup>2</sup>, arbetet inom ramen för dessa organisationer har genererat minskade kostnader för tull av bland annat industrivaror. Även EU kan ses som ett i leden av organisationer som underlättar handeln mellan länder och då främst mellan medlemsländer.

En annan starkt bidragande faktor till globaliseringen har varit utvecklingen av IKT, Informations- och Kommunikationsteknologi. Denna faktor har bidragit till en alltmer fragmenterad värdekedja, vilket innebär ett steg från det tidigare då framställningen av en vara skedde inom ett begränsat geografiskt område. Det innebär att produktionen av en vara nu kan läggas ut på den part som innehar de bästa förutsättningarna för att tillverka denna, oberoende av lokalisering. Ett tredje motiv att verka globalt är de kostnadsfördelar som kan

---

<sup>1</sup> GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*) är ett multilateralt handelsavtal som trädde i kraft år 1948 vars uppgift är att öka internationell handel genom reglering av tullar, handelskvoter samt andra handelshinder (Regeringen 2007).

<sup>2</sup> WTO (*World Trade Organization*) är en internationell organisation skapad med syfte att övervaka och liberalisera internationell handel. WTO bildades 1995 och består idag av 159 medlemsländer (Regeringen 2010), dess huvudsakliga funktion är att bidra till ekonomisk tillväxt och ökad välfärd genom att arbeta för att underlätta handeln (WTO 2013).

uppnås. Jämfört med Sverige kan det i vissa områden i exempelvis Kina och Indien finnas lönenivåer som understiger de svenska med en faktor på nära trettio. En utveckling av lönerna i dessa låglöneländer har dock skett på senare tid då bland annat Japan, Singapore och Korea nått nivåer som motsvarar de europeiska. Den ökande globaliseringen innebär även påverkan inom andra områden såsom kultur, brottsbekämpning och miljö. (Jakobsson 2007)

## 1.2 Problemdiskussion

Enligt Sveriges Ambassad i Peking uppgick den svenska importen från Kina till Sverige under 2011 till 44,4 miljarder SEK. Detta innebar en ökning från föregående år, 2010, med cirka 1 miljard SEK vilket procentuellt motsvarar en ökning på två procent. Denna trend höll i sig första halvåret under 2012 och visade en ökning av importen på en procent jämfört med samma period år 2011 (Kiefer & Lagerbäck 2012). Den svenska importen från Kina ökar och landet är idag Sveriges största samarbetspartner i Asien samt nionde största i världen (SCB 2013). Enligt Sveriges Ambassad i Peking (2013-02-25) bedriver 10 000 svenska företag årligen handel med Kina.

Det som driver många företag till att köpa in produkter tillverkade i länder med lågkostnadsstrukturer och låga lönenivåer är behovet av att kunna konkurrera effektivt baserat på pris (Oke, Maltz & Christiansen 2009). Många företag förlitar sig till globala inköp för att fortsatt kunna vara konkurrenskraftiga och för att överleva i dagens hårt konkurrensutsatta marknad (Benton 2010). Kina lockar utländska företag till handel genom snabb ekonomisk tillväxt och landets stora produktionskapacitet. Viktigt att tänka på är att inledningen av samarbetet med Kina måste gå rätt till, företagen måste göra rätt från början, genom tydliga specifikationer och utförliga utvärderingar av potentiella leverantörer samt en noggrann kvalitetssäkring (Importguide 2013).

I en artikel publicerad i Svenska Dagbladet (2013-02-26) beskrivs bedrägerier som ett vanligt förekommande problem i samband med handel med Kina. Under rubriken ”Svenska företag blåsta i Kina” uppdagas det att år 2012 utsattes 65 % av alla företag som handlade med Kina utav någon form av bedrägeri. Ett problem som identifierats är att betalningar genomförts av svenska företag innan mottagandet av gods. Det köpande företaget har förlitat sig till trovärdiga hemsidor och fackmannamässigt bemötande via mail för att sedan erhålla containers innehållande fullständigt oanvändbart gods. Betalningen som gjorts i det specifika



fall som tas upp i ovan nämnda artikel var på flera miljoner kronor, pengar som företaget aldrig kommer få tillbaka då den kinesiska leverantören gått under jorden.

Med valet att göra sina inköp i ett annat land, exempelvis i Kina, följer en rad olika hinder och svårigheter som måste övervinnas. Detta inkluderar det långa geografiska avståndet som på olika sätt försvårar arbetet, genom tidskillnader resulterat av olika tidszoner och höga kostnader för besök hos leverantörer, både i form av resekostnader samt utebliven arbetstid. I många fall är det alltså avståndet som försvårar för det svenska företaget i sitt arbete med att kontrollera att allt går rätt till och att produkterna som levereras håller avtalad standard. Ett annat förekommande problem vid handel med Kina är varornas varierande kvalitet. Det köpande företaget måste därför lägga mycket tid på att specificera och tydliggöra sina förväntningar kring produkternas kvalitet. Svårigheter med kommunikationen på grund av att många leverantörer talar bristfällig engelska ökar dessutom risken för missförstånd och oklarheter som inte blir utredda. Kommunikationens roll är av stor betydelse och kan beskrivas som det som ska hålla ihop relationen mellan de båda parterna, utan effektiv kommunikation kommer inte det globala samarbetet att fungera utan leda till stora risker främst i form av osäkerhet på grund av avsaknad av information. (Benton 2010)

Inköpsfunktionen har fått en allt viktigare roll hos företag och valet av leverantör är en av de strategiskt viktigaste delarna inom inköpsfunktionen. Att välja den bäst lämpade leverantören är viktigt för att kunna stärka företagets konkurrenskraft på marknaden samt för att öka kundnöjdheten. Det är viktigt att leverantörerna utvärderas och väljs ut baserat både på kvalitativa och kvantitativa variabler. Traditionellt sett har fyra kategorier identifierats för att underlätta valet av leverantör: pris, leverans, kvalitet och service. Men även faktorer mer relaterade till relationen mellan parterna såsom samarbete, kommunikation, engagemang och lyhördhet blir allt viktigare (Florez-Lopez 2007). Val av leverantör är ett av de viktigaste momenten i inköpsprocessen och många efterföljande aktiviteter, däribland slutproduktens kvalitet påverkas av detta beslut (van Weele 2010).

Små- och medelstora företag (SMF-företag) är det största segmentet av företag, detta visas genom att övervägande del av den sysselsatta arbetskraften inom EU är verksamma inom detta område. Väl fungerande SMF-företag, gällande framförallt kvalitet och leveransförmåga, är viktigt då det är SMF-företagen som försörjer de större företagen med produkter. Dålig kvalitet hos SMF-företagen har en direkt inverkan på kvaliteten hos de stora

organisationerna och därmed på ekonomin sett ur ett större perspektiv. (Ghobadian & Gallear 1996)

Allt fler svenska företag väljer att bedriva handel med Kina. Det långa geografiska avståndet och språkbarriären försvårar arbetet och gör det extra viktigt att arbetet inleds på rätt sätt för att undvika problem på vägen eller att kostnader uppstår som inte fanns med i den ursprungliga kalkylen. Hur ska det svenska företaget gå tillväga för att välja sina leverantörer och vilken relation ska antas, alltså hur nära ska samarbetet mellan den svenska och den kinesiska aktören vara? Hur ska det svenska företaget kunna säkerställa kvaliteten i hela processen och undvika att drabbas av bedrägerier?

Över hälften av alla företag som handlade med Kina förra året blev alltså på något sätt lurade och drabbade av bedrägerier. Kina är en djungel av olika leverantörer och *”att hitta kinesiska leverantörer är en sak, att söka och hitta tillförlitliga leverantörer en helt annan”* (Importguide 2013).

### 1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet är att ingående undersöka hur svenska SMF-företag förhåller sig till kvalitet vid val av leverantör i Kina samt hur detta val påverkar inköpsprocessen i sin helhet. Utifrån syftet har nedanstående frågeställningar identifierats, en huvudfrågeställning och tre delfrågeställningar. Avsikten med delfrågeställningarna är att de skall underlätta arbetet med att besvara huvudfrågeställningen.

- Hur resonerar företagen kring kvalitet vid val av leverantör och hur påverkar detta inköpsprocessen?
  - o Utifrån vilka kriterier väljer företagen leverantör?
  - o Vilken relation har företagen till sina leverantörer?
  - o Vilket förhållningssätt har företagen till kvalitet?

### 1.4 Avgränsningar

Uppsatsen avgränsar sig till att enbart studera processen ur det svenska företags perspektiv. Därutöver kommer endast ekonomiska aspekter att beröras. Hur miljö etcetera påverkas av processen ligger alltså inte inom ramen för denna uppsats.

## 1.5 Disposition

I inledningen ges en bakgrund till det problem som identifierats, denna följs av en problemdiskussion samt syfte och frågeställningar kopplat till detta. I nästa kapitel behandlas uppsatsens tillvägagångssätt i form av metod där det tas upp vilka eventuella metodproblem som kan finnas samt att det förs en diskussion kring validitet och tillförlitlighet. Det tredje kapitlet innehåller den teoretiska referensramen, där behandlas relevanta teorier kopplade till ämnet för att öka förståelsen inom området för läsaren. I empirin redovisas de intervjuer som genomförts och analyseras sedan i förhållande till teorin i nästa kapitel. Slutligen dras slutsatser och det ges även förslag till fortsatt forskning inom området. Nedan ges en schematisk bild över uppsatsens upplägg (fig. 1).



**Figur 1: Schematisk bild över uppsatsens upplägg**

*Källa: Egen*

## 1.6 Begreppsförklaringar och definitioner

### SMF – små-, medelstora och mikroföretag

Utifrån Europeiska Kommissionens rekommendation (2006) har definitionen som används av SMF i denna uppsats fastställts.

- *Små och medelstora företag* har upp till 250 medarbetare med en årsomsättning som är lägre än 50 miljoner euro eller vars balansomslutning inte överstiger 43 miljoner euro per år.
- *Små företag* definieras som företag med mindre än 50 medarbetare och med en balansomslutning som inte överstiger 10 miljoner euro per år.
- *Mikroföretag* definieras som företag med mindre än tio medarbetare och med en årsomsättning eller balansomslutning som inte överstiger 2 miljoner euro per år.

Även om företagen måste uppfylla kraven på antal medarbetare kan ett SMF-företag välja att antingen uppfylla kravet på årsomsättning eller kravet på årlig balansomslutning. Båda dessa kriterier behöver inte uppfyllas. Även om endera av värdena överstigits förlorar inte företaget sin SMF-status.

## 2. Metod

*I metoden beskrivs de tillvägagångssätt som använts för att besvara huvudfrågeställningen samt hur arbetet fortgått. Det förs här en diskussion kring de angreppssätt och tillvägagångssätt som använts för att besvara frågeställningarna. Avslutningsvis diskuteras uppsatsens kvalitet utifrån begreppen tillförlitlighet, validitet samt källkritik.*

### 2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Det finns två vetenskapsteoretiska utgångspunkter, positivism och hermeneutik. Den förstnämnda har sitt ursprung i naturvetenskapliga ämnen där det är viktigt att kunna verifiera ett fenomen (Patel & Davidson 2011). Positivisterna menar att vetenskap skall vara neutralt ställd och värderingsfri (Halvorsen 1992). Enligt Ekengren och Hinnfors (2012) ser positivisterna endast till data som är mätbar, det vill säga ”hård” data. De som kritiserar positivismen som förhållningssätt vid samhällsvetenskaplig forskning hävdar att jämfört med naturlagarna finns det inte några oföränderliga lagar för människans beteende och samhället (Halvorsen 1992). Hermeneutiken sägs ofta vara positivismens motsats. Begreppet kan översättas till tolkningslära och uppkom som kritik till positivismen, då de menar att det inte är möjligt att vända sig till positivismen vid forskning inom samhällsvetenskap. Då positivismen ämnar *förklara* vissa fenomen vill hermeneutiker *förstå* dessa fenomen genom tolkningar. Inom förhållningssättet anses också den förståelse som är central inte vara utan värderingar, då personen i fråga präglas utav kunskaper, värderingar och erfarenhet vilket påverkar forskningens resultat (Patel & Davidson 2011).

Denna uppsats har utgångspunkt i hermeneutiken då den ämnar undersöka orsakerna till att företag agerar som de gör vid val av leverantörer, men också mer ingående förstå hur leverantörsvalet påverkar kvaliteten i inköpsprocessen. Inom hermeneutiken skall fenomen förstås och förklaras, i detta fall handlar det om *förståelse* kring hur SMF-företag resonerar angående kvalitet vid val av leverantör och hur detta påverkar inköpsprocessen, men också om att *förklara* företagens bakomliggande motiv gällande leverantörsvalet och hur detta påverkar resterande delar av inköpsprocessen. Vidare kan val av synsätt kopplas till det metodval som gjorts och detta ligger i linje med den kvalitativa data som samlats in genom intervjuer med tre företagsledare.

### 2.2 Metodval

Val av metod skall anpassas till de forskningsproblem som formulerats och de

frågeställningar som framarbetats (Ekengren & Hinnfors 2012). Utgångspunkten kan antingen finnas i en kvalitativ eller en kvantitativ ansats. Dessa två begrepp syftar till att förklara hur man väljer att ta fram materiel till forskningen, vidare även hur denna bearbetas samt analyseras (Patel & Davidson 2011). Då en kvantitativ forskningsansats används kan det ses som att ”hård” data nyttjas, detta då datainsamlingen mynnar ut i en statistisk bearbetnings- och analysmetod. Vid kvalitativ ansats ligger fokus istället på ”mjuk” data, denna består ofta av intervjuer eller andra typer av tolkande analyser (Halvorsen 1992). Olsson och Sörensen (2011) beskriver kvalitativa metoder enligt följande: *”Kvalitativa metoder ger många upplysningar om få enheter och fokuserar ofta på det unika”* (s. 106)

För att undersöka vårt forskningsproblem används en kvalitativ metod för att uppnå det syfte som formulerats för uppsatsen. Syftet är att undersöka hur svenska SMF-företag förhåller sig till kvalitet vid valet av leverantör och hur detta påverkar inköpsprocessen. Genom en kvalitativ undersökning med djupintervjuer kan de faktorer som påverkar utredas på ett grundligt plan. Motiveringen till val av metod kan återkopplas till de begrepp som förekommer i studien, exempelvis handlar det om att kvalitet som begrepp kan anses vara subjektivt. Om studien istället utgått från en kvantitativ metod hade det varit svårare att urskilja hur de olika företagen ser på kvalitetsbegreppet och begreppet hade snarare fått sitt ursprung ur författarnas synvinkel. En andra motivering till att använda en kvalitativ metod och intervjuer är att det ger ett större utrymme att klargöra eventuella feltolkningar och öppnar för en djupare förståelse om varför företagen agerar och arbetar som dem gör. Den kvalitativa forskningen resulterar sedan i verbala analyser, jämfört med den kvantitativa forskningens statistiska analyser.

### **2.3 Vetenskapligt angreppssätt**

Då ett vetenskapligt problem ska utredas finns olika tillvägagångssätt för att relatera teorin och verkligheten till varandra. Det finns tre olika vetenskapliga angreppssätt; deduktion, induktion och abduktion.

Begreppet deduktion innebär att med utgångspunkt i teorin dras slutsatser om verkligheten baserat på enskilda fall. Angreppssättet sägs ofta följa bevisandets väg, då ansatsen är att de befintliga teorierna appliceras på verkligheten och utifrån denna formuleras hypoteser som prövas empiriskt på de olika fallen. Fördelen med ett deduktivt angreppssätt är att det antas starka objektiviteten i forskningen då utgångspunkten finns i redan förekommande teorier. Detta

innebär att undersökningen i mindre grad formas av den enskilde forskarens personliga åsikter och uppfattningar. Det kan samtidigt hämma samt påverka forskningen så att nya rön inte uppenbaras, vilket i sig kan ses som en nackdel. Då induktion används som angreppssätt utgår forskaren från den insamlade empirin och därefter utformas och formuleras en teoretisk referensram. Denna form av forskning kan anses vara inriktad på nya upptäckter då undersökningen inte utgår från tidigare erkänd teori. Abduktion som forskningsansats kan ses som en förening av induktion och deduktion. Detta innebär att först används en induktiv ansats utifrån enskilda fall för att formulera en preliminär teori. Den framtagna teorin testas sedan på nya fall, forskaren arbetar nu mer deduktivt och utvidgar den framtagna teorin för att göra den mer generaliserbar. (Patel & Davidson 2011)

Den ansats som denna uppsats grundar sig på är av deduktiv karaktär. Detta då teoriavsnittet först utformats utifrån tidigare forskning, teorier och begrepp. Utifrån denna har frågor framställts vilka ligger till grund för den intervjuundersökning som bildar empirin i undersökningen. Uppsatsen tar sin utgångspunkt i forskning kring områdena inköpsprocess, leverantörsväl och kvalitet. Dessa teorier och tidigare forskning har sedan jämförts och analyserats med det empiriska resultat som intervjuerna gett. Valet av ansats motiveras av att antalet företag i studien inte anses vara tillräckligt stort för att forma egna teorier kring. Genom att istället använda en deduktiv ansats får uppsatsen ett mer djup och analysen av resultatet förankras i vedertagen forskning om SMF-företag.

## **2.4 Intervju**

En forskningsintervju ställer stränga krav på att hålla sig kritisk till de metoder som används. Det är viktigt att ha en tydlig bild över vad som skall undersökas samt hur detta görs på bästa sätt. Forskningsintervjuer kan utföras på olika sätt och det finns en skillnad i hur stort svarsutrymme som ges intervjupersonen. Om respondenten ges ett stort utrymme kan nya spännande rön upptäckas men samtidigt blir det desto svårare att tolka resultaten. (Krag Jacobsen 2011)

### **2.4.1 Olika intervjutekniker**

Det finns olika former av intervjuer, dessa kan antingen vara strukturerade, ostrukturerade eller semistrukturerade. Vid en strukturerad intervju ges respondenten ett litet spelrum att svara på frågan och svarsalternativen är givna. Det innebär att respondenten har svårt att svara utförligt och förklarande samt att forskaren ges lite utrymme till följdfrågor, frågorna innehar därmed en hög grad av standardisering. (Patel & Davidson 2011)

Den ostrukturerade intervjun är motsatsen till den strukturerade. I denna typ av intervju ges intervjupersonen stort utrymme att besvara frågorna. Intervjun kan snarare likna ett samtal där ett ämne eller tema behandlas utifrån förutbestämda frågor. En ostrukturerad intervju är ofta mer tidskrävande än en strukturerad. Den tredje och sista intervjuformen som behandlas i detta stycke är den semistrukturerade intervjun. Denna kan ses som en förening mellan strukturerad och ostrukturerad intervju. Inom detta segment blandas de tidigare bestämda frågorna med mer öppna frågor kring ämnet som kan leda till följdfrågor. (Denscombe 2010)

I den undersökning som genomförts har semistrukturerade intervjuer tillämpats, detta för att bredda svarsutrymmet jämfört med en strukturerad intervju. Vid intervjutillfällena har fyra ämnesområden behandlats där det har funnits väl definierade frågor inom de olika områdena samt getts utrymme för eventuella följdfrågor. Att den semistrukturerade intervjun genomförts, istället för den ostrukturerade, motiveras av att intervjuerna på ett bättre sätt blir jämförbara med varandra om frågorna är något mer standardiserade. Samtidigt skulle en helt standardiserad intervju innebära att eventuella intressanta samband mellan orsak och verkan skulle gå förlorade då utrymmet för följdfrågor är litet, genom en semistruktur kan följdfrågor ställas och en djupare förståelse nås.

#### **2.4.2 Val av respondenter**

För att möjliggöra en undersökning bör ett urval göras, detta för att kunna säga något om populationen utan att intervjua alla i denna grupp (Halvorsen 1992). Då det handlar om intervjubaserade undersökningar väljs ofta ett mindre antal respondenter jämfört med exempelvis enkätundersökningar. Valet av respondenter sker till stor del via icke-sannolikhetsurval, respondenter som ingår i urvalet tenderar att väljas baserat på att de har något att tillföra undersökningen. Hur urvalet går till beror också till stor del på om syftet med undersökningen är att generera ett generaliserbart resultat eller ej (Denscombe 2010).

Det urval som gjorts återkopplas till uppsatsens syfte, och därför har svenska SMF-företag valts ut som studieobjekt. Då djupintervjuer valts som metod valdes tre företag ut och studerades, vid urvalet har det varit viktigt att det framgick att varje företag gör inköp från Kina. Respondenterna i respektive företag har varit VD och delägare av detsamma, de kan därför anses ha en god inblick i hur företaget arbetar med de områden som undersökningen avser täcka. Vad gäller urvalsstorleken är den inom kvalitativ forskning svår att beräkna och

enligt Denscombe (2010) beror denna på tidsramen och hur många lämpliga respondenter som kan identifieras. Målet var att hitta tre företag som hade minst två anställda och en omsättning som översteg 7 miljoner SEK, som krav fanns också att företagen skulle ha en uppdaterad hemsida.

### 2.4.3 Frågornas utformning

Vad gäller frågorna är dessa beroende av intervjuens utformning och syfte. Dessa kan inneha olika grad av standardisering och strukturering. Med standardisering menas hur mycket ansvar intervjuaren har gällande frågornas ordning. Utformning och strukturering innefattar i hur stor utsträckning frågorna är fria att tolkas av intervjupersonen (Patel & Davidson 2011). Frågeguidens utformning har varit en viktig del av arbetsgången, fokus har varit att utforma frågorna på sådant vis att ingen värdering läggs vid dem, det vill säga att frågorna inte skall påverka respondenten att svara på ett visst sätt. För att testa frågorna har en ”test-intervju” genomförts med ett företag inom samma bransch som de företag som deltagit i intervjuomgången, för att på så sätt verifiera att frågorna är förståeliga samt utformade på ett bra sätt.

## 2.5 Uppsatsens tillvägagångssätt

Från det att forskningsfrågan formulerats till att uppsatsen antagit sin slutgiltiga form har ett antal faser genomgått. Inledningsvis gjordes en litteraturstudie och granskning av tidigare forskning för att identifiera kunskapsluckor som skulle vara intressanta att utforska. Därefter fastställdes ett syfte i linje med det problemområde som identifierats och en teoretisk referensram arbetades fram för att ligga till grund för intervjuprocessen. I nästa steg genomfördes intervjuerna, vilka som tidigare nämnts var av semistrukturerad karaktär, där givna frågor ställdes som var gemensamma för de tre intervjuerna men det gavs även utrymme för respondenten att tala mer fritt om vissa områden samtidigt som det gavs plats för följdfrågor. Intervjuerna ägde rum i respektive företags lokaler, vilket kan bidra till att respondenten känner sig mer bekväm och varje enskilt intervjutillfälle tog ungefär en timme i anspråk.

Samtliga intervjuer spelades in, detta för att kunna gå tillbaka och lyssna på intervjuerna flera gånger vid arbetet med att tolka och analysera de svar som gavs, det togs även kontinuerligt anteckningar under intervjutillfällena. Transkriberingen genomfördes på så sätt att intervjuerna ordagrant skrevs av från inspelningen och inga tolkningar av materialet gjordes här. Denna tolkning av materialet skedde sedan gemensamt efter transkriberingen, detta för att



inte svaren från intervjuerna skulle tolkas av den enskilde författarens subjektivitet. Därefter framställdes empiriavsnittet, utifrån detta genomfördes en analys där empirin knöts samman med de vedertagna teorierna och slutligen drogs slutsatser kring resultatet.

## 2.6 Metodproblem

Till de metoder som valts kan problem kopplas. Då det genomförts en kvalitativ intervjustudie måste problem relaterade till denna lyftas fram och hur dessa eventuella felkällor minimerats. Då intervju valts som metod har forskaren, till skillnad från andra metoder en möjlighet att påverka det material som sedan skall analyseras (Ekengren & Hinnfors 2012). Därför är det viktigt att inför intervjun konstruera frågor utformade på ett sätt att dessa inte påverkar respondentens svar. Ekengren och Hinnfors (2012) påpekar att faktorer som vart intervjun hålls kan påverka resultatet, då det är viktigt att intervjupersonen känner sig bekväm. En annan aspekt är även huruvida intervjun spelas in eller ej, vilket även det kan påverka svaren. Patel och Davidson (2011) menar att det ofta inte är några problem med att låta respondenten prata vid ljudupptagning men att intervjun ofta får en annan karaktär då denna stängs av. De menar att respondenten börjar prata mer spontant då de inte känner pressen att framstå som exempelvis logiska och förnuftiga.

En andra problematik som måste tas upp är den kring transkriberingen. Vid kvalitativa studier skrivs ofta intervjuerna ut, då kan det lätt bli att forskaren sätter egna namn och begrepp på företeelser och därmed sin prägel på det område som studerats. Därför är det av vikt att vid intervjutillfället vara noggrann med att klargöra de frågetecken som uppstår kring frågorna och svaren. (Patel & Davidson 2011)

För att hantera de metodproblem som identifierats har stort arbete lagts vid att utforma frågorna väl så att dessa är lättolkade och att de inte påverkar respondenten att svara på ett visst sätt. Vad gäller transkriberingen har först intervjuerna skrivits av för att därefter utformas till empiri, senare har båda författarna läst igenom och kontrollerat med fältanteckningar att informationen är riktig och inte vinklad utav den enskilde forskaren. Ett annat problem som togs upp var att ljudupptagning kan hämma respondenten, detta kan vara svårt att åtgärda, men då intervjuerna genomförts har det inte upplevts någon skillnad beroende av då ljudupptagning skett eller ej.

## 2.7 Verifiering av insamlad data

För att kunna påvisa att de resultat som framkommit vid studien är genuina måste forskaren verifiera dessa, utan denna verifiering skulle forskningen sakna trovärdighet, vilket är avgörande för all forskning. Detta oberoende av om forskningen är av kvalitativ eller kvantitativ karaktär (Denscombe 2009). Begrepp som ofta tas upp vid tillfällena då forskaren vill verifiera uppsatsens riktighet är validitet och reliabilitet, huruvida dessa begrepp kan tillämpas på kvalitativa studier råder det delade meningar om (Svensson & Starrin 1996). I denna uppsats kommer begreppen validitet och tillförlitlighet att användas, att använda dessa begrepp kan kopplas till den kvalitativa metod som valts för att besvara forskningsfrågan.

Validitet är ett begrepp som innebär att rätt metod använts för att samla in data till det problem som formulerats, det kan handla om att rätt typ av data samlats in, exempelvis kvalitativ eller kvantitativ (Patel & Davidson 2011). Vad gäller reliabilitet innebär denna i kvantitativ forskning att upprepade mätningar skulle ge samma resultat. Då kvalitativ metod använts kan det uppstå problem, det kan exempelvis handla om att respondenten har olika sinnesstämning vid olika intervjutillfällen vilket kan påverka svaren. Svensson och Starrin (1996) menar att det inom kvalitativ forskning inte finns något "konstant objekt". Denscombe (2009) påpekar att tillförlitlighet är huruvida mätningarna inte är påverkade av ett forskningsinstrument. Hög tillförlitlighet innebär att samma data samlas in mätning efter mätning och att vid variationer beror detta enbart på det objekt som avses mätas, inte instrumentet (Denscombe 2009).

### 2.7.1 Validitet

För att öka validiteten och trovärdigheten i studien finns en rad olika tillvägagångssätt. För att validera denna uppsats har respektive delar ur empirin skickats till respondenterna för genomgång för att på så sätt verifiera uppsatsens träffsäkerhet. Denscombe (2009) menar att denna respondentvalidering möjliggör att kontrollera träffsäkerheten och att forskarens förståelse kan förbättras eller bekräftas av de vars erfarenheter ligger till grund för studien. Problematik kring vilken information som tas med i empirin eller ej har tidigare tagits upp, för att öka validiteten har författarna valt att kontinuerligt återkoppla till syfte och frågeställningar för att försäkra sig om att rätt område undersöks och att den frågeställning och syfte som ämnas undersökas är det som verkligen undersöks. För att öka validiteten har en respondentvalidering gjorts där respondenterna fått utdrag av den del av empirin som intervjun ligger till grund för, på så sätt har eventuella feltolkningar korrigerats.

### 2.7.2 Tillförlitlighet

Vad gäller tillförlitligheten innebär denna att uppsatsens tillförlitlighet ökar då det finns en tydlig redogörelse för hur uppsatsen genomförts och på vilken grund slutsatser dragits. Det handlar om att en annan forskare skulle kunna komma fram till liknande resultat (Denscombe 2009). I detta kapitel redovisas studiens tillvägagångssätt detaljerat samt att intervjuguiden (se Bilaga 2) som ligger till grund för empirin finns tillgänglig. Författarna kan därmed inte se något hinder för att en annan forskare skulle kunna genomföra samma studie med jämförbara fynd, vilket styrker uppsatsens tillförlitlighet.

## 2.8 Källkritik

Det är viktigt att förhålla sig kritisk och granskande till data som samlas in. För god trovärdighet måste det utredas när artiklar, böcker och rapporter blev till samt vem som skapat dessa dokument och i vilket syfte (Patel & Davidson 2011). För att kritiskt kunna granska och värdera källor är det till fördel att veta av vilken karaktär dessa är, om de exempelvis är primära eller sekundära. Primärdata är insamlad av forskaren själv medan sekundärdata är insamlad av andra. Beroende på vilken typ av data som används bör forskaren ta ställning till källans relevans och riktighet.

### 2.8.1 Primärkällor

De primära källor som använts är de respondenter som svarat på företaget vägnar där samtliga respondenter är ägare och involverade i företagets inköpsfunktion. Det är viktigt att ta i beaktande att de svar som erhållits kan vara något vinklade för att på så sätt ställa företaget i god dager eller att de exempelvis inte vill prata om kvalitetsproblem eller dylikt. Uppfattningen efter intervjuerna är dock att vi fått ärliga och raka svar.

### 2.8.2 Sekundärkällor

De sekundärkällor som använts är främst vetenskapliga artiklar, som tagits fram via sökmotorer som Emerald, Elsevier och GUNDA. Många av artiklarna är något äldre och det kan hänföras till att forskning inom kvalitetsområdet var aktuellt då, i många av de nyare artiklarna hänvisas till tidigare författare, dessa kan således anses vara tillförlitliga källor. Vad gäller den litteratur som använts har denna återfunnits på Ekonomiska biblioteket i Göteborg, främst handlar det om litteratur som berör forskningsmetodik men även tidigare vedertagna modeller som exempelvis inköpsprocessen. Även här argumenterar författarna för tillförlitligheten i källorna. Vad gäller internetkällor är de flesta från statliga verk såsom Regeringen och Europeiska kommissionen, vilket enligt Denscombe (2009) kan ge källan en viss trovärdighet. Då källor på internet använts har författarna varit extra vaksamma då det

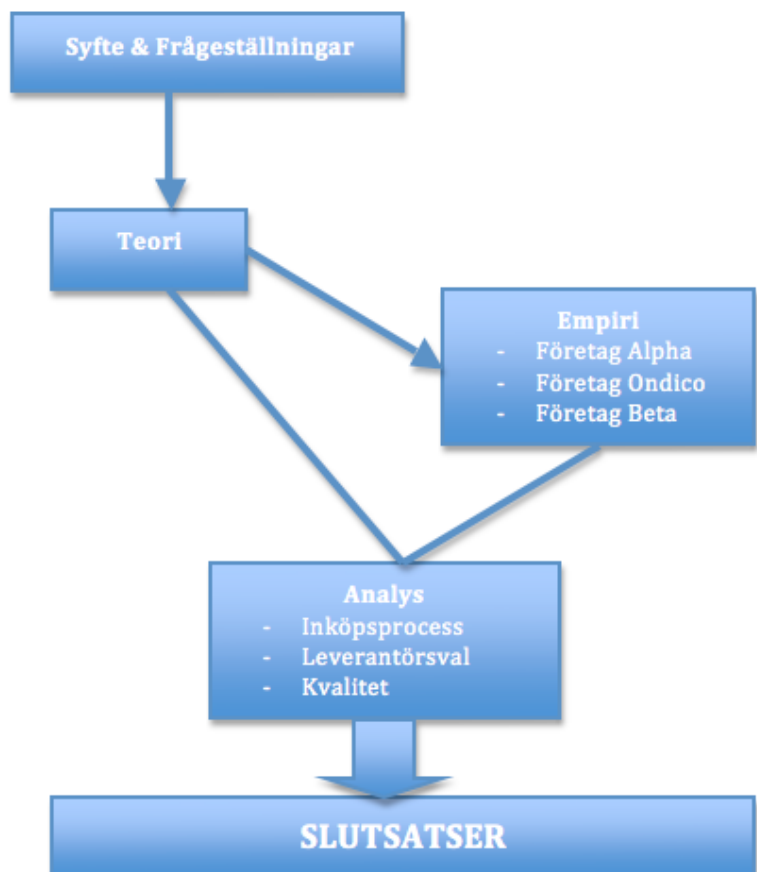
finns få restriktioner om vad som får publiceras. Denscombe (2009) nämner fyra kriterier vilka denna uppsats granskat internetkällor utifrån: webbplatsens *auktoritet*, *trovärdighet*, *uppdatering* och *popularitet*.

## 2.9 Analysmodell

Utifrån uppsatsens disposition har en analysmodell utformats. Till grund för utformningen av denna har de områden som diskuterats vid intervjuerna tagits upp. Utifrån denna modell har sedan empirin samt analysen strukturerats. Modellens syfte är att skapa en struktur för hur det empiriska materialet skall struktureras i analysen samt att ge läsaren av uppsatsen en överblick över hur arbetet har fortskridit.

### *Förklaring av analysmodell*

Utifrån syfte och frågeställningar har en studie gjorts av tidigare forskning såsom artiklar och litteratur inom ämnesområdet, denna har sedan legat till grund för uppsatsens teoretiska referensram samt för det frågeformulär som använts vid intervjuerna. Vidare har de tre intervjuerna genomförts och transkriberats. Genom att sätta teorin och empirin i relation till varandra har en analys gjorts utifrån tre rubriker, dessa är som figuren visar: inköpsprocess, leverantörsväl och kvalitet. Avslutningsvis har slutsatser dragits, återkoppling till uppsatsens syfte gjorts samt frågeställningar besvarats.



**Figur 2: Analysmodell**  
*Källa: Egen*

### 3. Teoretisk referensram

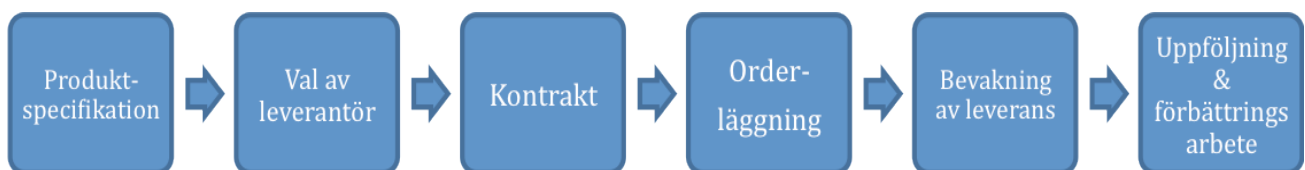
I detta kapitel kommer relevanta teorier kopplade till det ämne som valts att presenteras och kartläggas. Inledningsvis tas inköpets roll i företaget upp och inköpsprocessen beskrivs, därefter definieras begreppet kvalitet och teorin kring Quality Management diskuteras och hur denna kan användas i SMF-företag. Kapitlet avslutas med en diskussion kring leverantörsväl och företagets relation till dessa.

#### 3.1 Inköpets roll i företaget

De senaste två decennierna har inköpsfunktionen fått en allt större betydelse för organisationer i deras arbete och allt fler företag tenderar att köpa in produkter istället för att producera dem själva. Många företag väljer att involvera inköpet i den strategiska planeringen och inköpet ses som en resurs vilken tillför värde (Carr & Pearson 1999). På en starkt konkurrensutsatt marknad får inköpsfunktionen en viktig roll i organisationen främst genom att strategiska inköp är en bidragande faktor till att ett företag kan differentiera sig från sina konkurrenter och därmed stärka sin position på marknaden (Florez-Lopez 2007).

##### 3.1.1 Inköpsprocessen

Den inköpsmodell som valts som teoretisk bakgrund i studier kring inköpsprocessen är framtagen av van Weele (2010) och utgångspunkten finns i ett Supply Chain Management perspektiv. Modellen består av sex steg vilka är direkt beroende av varandra vilket innebär att beslut i ett moment påverkar utgångspunkten i nästa, där de tre första stegen i inköpsprocessen är av teknisk karaktär medan de tre senare stegen är av mer administrativ karaktär.



**Figur 3: Inköpsmodellen**

Källa: Omarbetad med utgångspunkt i van Weele (2010)

##### 3.1.1.1 Produktspecifikation

Det inledande steget i processen behandlar framtagandet utav en specifikation där det tydligt klargörs vilka produkter det är som efterfrågas samt vad som exempelvis förväntas i termer av kvalitet och möjliga beställningskvantiteter. Fördelen med en utförlig och tydlig produktspecifikation är att båda parterna är överrens om vad som efterfrågas vilket gör att missförstånd kan undvikas i nästkommande steg av processen. Generellt sett kan två olika

slags specifikationer urskiljas: en funktionell och en teknisk specifikation. Den funktionella innefattar produktens egenskaper och krav gällande produktens funktion som ställs av slutkunden. Den tekniska specifikationen beskriver produktens tekniska karaktäristika samt vilka aktiviteter som ska utföras av leverantören, ofta i form av detaljerade tekniska ritningar. I ett vidare koncept omnämnt som inköpsorderspecifikation redovisas alla de krav som ställs på produkten och tillverkningsprocessen. Inköpsorderspecifikationen ligger till grund för valet av leverantör och inkluderar specifikationer gällande kvalitet, indikation på beställningsvolym, leveransvillkor och eventuella garantier. (van Weele 2010)

#### **3.1.1.2 Val av leverantör**

Nästa steg i processen, val av leverantör, är enligt van Weele (2010) ett utav de viktigaste momenten i inköpsprocessen och är ett beslut som i hög grad påverkar de efterföljande aktiviteterna. För det köpande företaget är det viktigt att utvärdera potentiella leverantörer för att kunna välja den leverantör som är bäst lämpad för uppdraget. Det första steget i arbetet med val av leverantör innebär således att identifiera de leverantörer som kan möta de specifikationer som tagits fram (Handfield, Monczka, Giunipero & Patterson 2011). I arbetet med att finna potentiella leverantörer kan företaget ta hjälp av en mellanhand eller exempelvis besöka olika mässor. Hur mycket tid som läggs på valet av leverantör beror mycket på vad det är för slags inköp det gäller, är det en strategiskt viktig och komplex produkt krävs mer tidskrävande utvärderingar, handlar det om en enklare mer standardiserad produkt görs valet snabbare och priset här är en avgörande faktor. Initialt kan den efterfrågade produkten sökas hos en redan befintlig leverantör, fördelen med detta är att tiden och kostnaden för att finna och etablera ett nytt samarbete reduceras. Att använda sig av befintliga leverantörer är inte alltid det bästa alternativet då företaget kan gå miste om samarbetspartners som skulle kunna prestera bättre än de nuvarande (Monczka, Trent & Handfield 2005).

#### **3.1.1.3 Kontrakt**

Efter att valet av leverantör är avklarat ska ett kontrakt upprättas efter förhandling mellan parterna. Hur kontraktet utformas är beroende av den bransch företaget befinner sig inom, företagskultur samt hur marknaden ser ut och vilka krav som ställs på den efterfrågade produkten. Viktiga delar som bör ingå i kontraktet är överenskommelser gällande priser, leverans- och betalningsvillkor (van Weele 2010). Kontraktet är ett juridiskt bindande dokument för båda parterna, därmed är utformningen av kontraktet viktig och att de uppgifter som står i kontraktet uppfattas på samma sätt av båda parterna som ska signera avtalet (Handfield et al 2011).

#### 3.1.1.4 Orderläggning, bevakning av leverans och kvalitetskontroll

Efter att kontraktsförhandlingarna är avslutade kan den första ordern läggas. I de fall som inköpet innefattar ett rent återköp är det här som processen inleds. De tre inledande stegen i van Weeles inköpsmodell (2010) som är av mer teknisk karaktär genomgås enbart i de fall där inköpet involverar en ny leverantör, en ny produkt eller i de fall där organisationen beslutar att köpa en helt ny produkt som tillhandahålls av en för företaget ny leverantör. När ordern läggs är det viktigt att vara tydlig med information och instruktioner till leverantören om vad den ska innehålla (van Weele 2010). Efter att ordern upprättats sänds den till leverantören för att godkännas och undertecknas, därefter skickas den tillbaka till köparen. Detta fungerar som en bekräftelse på att leverantören har mottagit ordern och förbundit sig till det som specificerats i avtalet. När det handlar om rättsligt bindande avtal är erbjudande och acceptans två viktiga delar, i detta fall utgör försändelsen av ordern till leverantören det så kallade erbjudandet och bekräftelsen av densamme utgör den avtalsenliga acceptansen (Handfield et al 2011). När det kommer till leveransbevakning sker detta ofta genom att köparen registrerar alla försenade leveranser. Ett sätt att försöka undvika förseningar är att genomföra rutinmässiga statuskontroller, vilket innebär att det köpande företaget kontaktar leverantören några dagar innan beräknad leverans för att bekräfta att allt går som planerat och att produkterna kommer levereras som avtalat. Efter genomförd leverans ska produkternas kvalitet kontrolleras för att försäkra att de lever upp till specifikationen. Denna kontroll kallas för acceptanstest och består vanligtvis av ett antal steg där produktens funktionella och tekniska prestation undersöks (van Weele 2010).

#### 3.1.1.5 Uppföljning och förbättringsarbete

I det avslutande steget i inköpsprocessen utvärderas leverantörernas prestation genom identifiering av de processer som inte fungerat tillfredställande och genom att uppmärksamma delar i processen där det finns förbättringspotential. För att underlätta detta arbete kan det vara fördelaktigt om det sker en skriftlig dokumentation kring eventuella problem och brister som upplevts för att underlätta i jämförelser och fungera som hjälp vid framtida samarbeten (van Weele 2010).

### 3.2 Kvalitet som begrepp

Kvalitet är ett komplext begrepp vilket innefattar ett flertal meningar och tolkningar. Många ledare, författare, forskare och akademiker har stött på svårigheter i att definiera kvalitet. Begreppet kan ses som flerdimensionellt och det är därför viktigt att förstå de skillnader som

olika definitioner innebär. Seawright och Young (1996) har definierat ett antal olika kategorier kring kvalitet. Den första är överlägsen kvalitet, vilken kan ses vara subjektiv och därmed inte jämförbar. Upplevelsen av överlägsen kvalitet är individuell hos kunden och står utanför företaget. Nästa definition är tillverkningsbaserad och innebär att processen i vilken produkterna tillverkas är tillfredställande och att produkterna tillverkas enligt specifikationen, alltså att antalet defekta produkter minimeras. Denna benämning av kvalitet kan ses som intern och objektiv. Nästa synsätt på kvalitet är produktbaserad, fokus ligger här på designen av produkten och att denna håller måttet men även att processen i vilken den tillverkas är av god kvalitet, den produktbaserade kvaliteten är extern och objektiv. Härnäst kommer den användarbaserade kvaliteten vilken baseras på användarens perceptioner av produkten och huruvida denna lever upp till kundens behov, denna anses vara extern och subjektiv. Femte definitionen av kvalitet är värdebaserad vilket anses vara en förlängning av användarbaserad med distinktionen att produkten ska erhållas till ett acceptabelt pris, denna benämning av kvalitet är även den extern och subjektiv. Till sist kan kvalitet även vara av strategisk karaktär och kan kopplas till de strategiska fördelar som produkt- och servicekvalitet kan ge, exempelvis menar Porter (2004) att kvalitet är ett instrument för att differentiera sin produkt från konkurrenters och som kan leda till att företaget erhåller en hållbar konkurrensfördel gentemot dessa samt påverkar de finansiella resultaten positivt. Vidare menar Porter (2004) att fokus bör ligga på att differentiera produkten på sådant vis att den tilltalar kunden, det vill säga bestämma vilka dimensioner som är viktiga för kunden.

De tidigare nämnda definitionerna kan enligt Seawright och Young (1996) inte anses vara skiljda från varandra, snarare tvärtom, gemensamt kan de bidra till att stärka företags position. Då den tillverkningsbaserade kvaliteten påverkar produkten och dess kvalitet påverkar denna i sin tur användar- och värdebaserad kvalitet. Det handlar också om att gå från ett internt perspektiv till ett externt, där väl fungerande interna processer är nödvändiga för att uppnå det önskade externa resultatet (Seawright & Young 1996).

The American Society for Quality (2013) menar att kvalitet är en subjektiv term för vilken varje person eller sektor har sin egen definition. I tekniska sammanhang kan kvalitet innebära två meningar: produktens eller tjänstens egenskaper som gör att den kan uppfylla uttalade eller underförstådda behov alternativt en produkt eller service fri från defekter. Ytterligare en definition av kvalitet ges av Seaver (2003): *”The matching of what you wanted with what you got. Expectation versus fulfillment”* (s. 5).



### 3.3 Quality Management

Flynn, Schroederb och Sakakibara (1994) definierar Quality Management (QM) som ett integrerat tillvägagångssätt för att utveckla och upprätthålla hög kvalitet, med fokus på underhåll och kontinuerlig utveckling av processer samt genom att åtgärda problem inom alla funktioner i organisationen med syfte att möta eller överträffa kundernas förväntningar. Quality Management är en kritisk komponent inom både design och produktion, där målet är att de ska vara överlägsna konkurrenters produkter. QM ger också förutsättningar för att producera högkvalitativa produkter i en process med få fel, genom kontinuerligt fokus på ständiga förbättringar vilket leder till en utveckling av konkurrensfördelar som är svåra att kopiera, samt besparingar inom exempelvis lager. Det handlar om att lagernivåer kan sänkas i de fall där det finns en försäkran om att processen och produkterna håller den kvalitetsnivå som kunden efterfrågar (Flynn et al 1994).

#### 3.3.1 Total Quality Management

Begreppet Total Quality Management myntades under 1940-talet i Japan efter att det skett en utveckling i kvalitetsarbetet. Detta efter att fokus kring begreppet vidgats från att definiera kvalitet som kundernas upplevda värde till att fokusera på total kvalitet. Det nya synsättet innebar att kvalitet skulle sättas i ett större perspektiv, där total kvalitet, det vill säga kvalitet i alla företagets processer skulle prioriteras (Sandholm 2001). Samtidigt menar Lyle (2013) att kundnöjdhet har utvecklats från att vara en god praxis till att bli den drivande kraften inom TQM filosofin.

Inom Total Quality Management filosofin finns det enligt Hackman och Wageman<sup>3</sup> (1993) fyra grundläggande antaganden, där det första av dessa antaganden behandlar kvalitet. Det är inom TQM en vedertagen premis att kostnaden för dålig kvalitet är högre än kostnaden för att utveckla samt producera högkvalitativa produkter och service. Kober, Subraamanniam och Watson (2012) menar att genom att undvika omarbetning reduceras kostnader och det påverkar företagets vinst positivt. Även om utgångspunkten inom TQM inte är att direkt påverka de ekonomiska resultaten i organisationen menar förespråkare att de organisationer som inte kompromissar med kvalitet för att hålla kostnader nere kommer att nå positiva ekonomiska resultat. Antagande nummer två berör människor och utgångspunkten är att

---

<sup>3</sup> Hackman och Wageman har i artikeln ”Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practical issues” refererat framstående författare inom området Total Quality Management. De författare vars verk ligger till grund för artikeln är Edward W. Deming och Kaoru Ishikawa.

anställda naturligt strävar efter att uppnå kvalitet och ta initiativ till förbättring, detta så länge som de blir uppbackade med rätt verktyg, utbildning och att ledningen tar vara på samt stödjer deras idéer (Hackman & Wageman 1993). Vidare är det viktigt att organisationen eliminerar de system som kan skapa rädsla bland de anställda såsom exempelvis bestraffning vid negativa resultat. Ett tredje antagande utgår från att organisationer är system som består av delar som är starkt kopplade och beroende av varandra, vilket innebär att problem i en del av organisationen påverkar andra delar inom densamma. Fjärde och sista antagandet inom TQM filosofin berör de ledande befattningshavarna och att problematiken kring kvalitet i en organisation kan ses som ett problem för högsta ledningen, då beslutsfattarna designar de processer i vilka produkter och service skapas så är det i dessa processer som kvalitetsarbetet bör förankras. De anställdas effektivitet blir en direkt funktion av de system som ledningen skapar (Hackman & Wageman 1993).

Inom TQM filosofin specificeras även fyra principer för att öka kvaliteten. Först bör fokus ligga på arbetsprocessen i vilken produkten eller servicen framställs, kvaliteten i outputen är direkt beroende av processen i vilken produkterna är designade och producerade. Andra principen berör analys av variabilitet, det innebär att okontrollerbar variation av resultat i processen ofta är den primära källan till kvalitetsproblem. Om variationens ursprung kan identifieras kan åtgärder vidtas för att förbättra arbetsprocessen. Vidare identifieras den tredje principen som ”förvaltning utifrån fakta”, detta innebär att TQM förespråkar en systematisk insamling av data. Genom detta ska den insamlade informationen vara behjälplig för att identifiera betydande problem kring process och output, den ska också analysera problemets orsaker och ge hjälp för att komma fram till en lösning. Fjärde och sista principen för att öka kvalitet är lärande och ständigt förbättringsarbete, TQM filosofin menar att för att utvecklas som företag på lång sikt bör kvaliteten kontinuerligt förbättras. (Hackman & Wageman 1993)

Hackman och Wageman (1993) betonar vidare att för att uppnå kvalitet måste det finnas en medvetenhet om vad kunden efterfrågar, och att arbetet bör fokuseras på att förbättra de delar av arbetsprocessen som är viktiga för att bemöta kundens förväntningar. De talar också om att skapa leverantörspartnerskap, där val av leverantör skall grundas på kvalitet snarare än pris.

### 3.3.1.1 Total Quality Management i SMF – företag

Små och medelstora företag spelar en viktig roll gällande den ekonomiska tillväxten i länder runtom i världen. Till följd av globaliseringen ställs dessa företag mot nya marknader, nya konkurrenter samt högre krav och förväntningar från kunder (Singh 2011). SMF-företag är ofta delar i en större Supply Chain, därför skulle brister i kvaliteten hos SMF-företag påverka de större organisationernas prestation (Ghobadian & Gallear 1996). Singh (2011) menar att genom att leverera produkter och tjänster med god kvalitet förankrar SMF-företag sin plats i dessa Supply Chains.

Total Quality Management införs till största del i stora tillverkande organisationer och begränsad uppmärksamhet har getts till implementering i SMF-företag. Singh (2011) har genom litteraturstudier och utlåtande från experter inom området identifierat elva kritiska framgångsfaktorer för implementering av TQM i SMF-företag.

Första faktorn är *ledningens engagemang*, Singh (2011) menar att det är viktigt att företagets ledning är involverade genom att en plan och en policy för hur företaget skall arbeta med innovation och kvalitet tas fram. Det har vidare visat sig att *utbildning av anställda* har en signifikant positiv effekt på engagemanget hos personalstyrkan. De anställda måste ha möjligheten att tillgodogöra sig kunskap om kvalitetskonceptet samt möjligheten att tillämpa dessa koncept genom tillgång till rätt verktyg och teknik. Nästa faktor är även den kopplad till de anställda och berör *medarbetarskap och delaktighet*, då TQM är ett system som förutsätter och uppmuntrar alla anställda att ta ansvar för att förbättra kvaliteten inom organisationen. Vidare bör det enligt Singh (2011), för att lyckas med TQM i SMF-företag ske en *koordinering mellan avdelningar*, där samordning leder till ett tillfredställande informationsflöde. Fördelen är att insamlad data rörande kvalitet når respektive avdelning och problemet kan snabbt avhjälpas.

Femte faktorn berör *leverantörsutveckling*. Det ömsesidiga beroendet mellan leverantör och köpare har ökat och det är därför viktigt med långsiktiga relationer. Många produkt- och kvalitetsproblem härstammar från en ineffektiv relation mellan parterna, det finns konkurrensfördelar att vinna genom en god relation till sina samarbetspartners. Likaså gäller kunderna, det är därför viktigt att ha en god relation även med dessa. Genom att få *feedback från sina kunder* kan företaget arbeta med att förbättra produktens kvalitet, det kan kopplas till TQM som kan ses som ett koncept baserat på kunders åsikter och önskemål. Det är vidare

viktigt att poängtera nyttan av god *kvalitetsdata och rapportering*. Dessa begrepp innebär att mäta huruvida data ger möjligheter att lösa problem samt hjälper till att mäta ledningens och de anställdas resultat, detta för att möjliggöra fortsatta förbättringar. Den åttonde faktorn har identifierats som *process management*, detta begrepp innebär att en väl anpassad organisationsstruktur väljs. Process management kan hjälpa till att förbättra kvaliteten genom att fokusera på organisationens processer och på så sätt uppnå mål gällande innovation, produktion och leverans. *Produktdesignen* inverkar även den på huruvida implementeringen av TQM i SMF-företag faller väl ut. Genom att arbeta med utformningen samt testa produkten innan den introduceras på marknaden kan den anpassas på bästa sätt och således undviks omarbetning av designen då produkten håller god kvalitet från början. Den näst sista faktorn som Singh (2011) identifierat är *kundnöjdhet* som kan anses vara den drivande kraften för företag till att förbättra sin prestation. Återigen betonas företagets behov av starkt kundfokus och genom att mäta kundnöjdheten kan denna utvärderas och åtgärder kan sättas in om så behövs. *Produktkvalitet* är den elfte och sista faktorn som Singh (2011) tar upp, denna innebär att produkten skall vara fri från tillverknings- och funktionella defekter.

För att lyckas med Total Quality Management i SMF-företag bör organisationen först identifiera företagets kritiska framgångsfaktorer så att ledningen kan implementera dessa på strategisk såväl som på operationell nivå. Singh (2011) har identifierat att högsta ledningens engagemang är en viktig drivkraft för att TQM skall bli framgångsrikt i SMF- företag.

### **3.4 Leverantörsväl**

De viktigaste besluten kring ett företags inköp är valet av leverantör och arbetet med att bygga upp ett långsiktigt och väl fungerande samarbete som gynnar båda parter. I dagens konkurrensutsatta marknad är det svårt att producera produkter av hög kvalitet till ett lågt pris utan kompetenta leverantörer (Weber, Current & Benton 1991). Traditionellt sett har fokus vid urvalet lagts vid variabler likt pris, ledtid, leveransförmåga och service. På senare år har kvalitativa variabler fått allt större plats i relationen mellan leverantören och det köpande företaget, exempel på dessa är samarbete, kommunikation, förtroende och lyhördhet. För att underlätta företagets arbete med att finna den eller de leverantörer som på bästa sätt kan erbjuda de produkter som efterfrågas bör en utvärdering av potentiella leverantörer göras, denna bör baseras på både kvalitativa och kvantitativa variabler (Florez-Lopez 2007).

Ett genomarbetat val av samarbetspartners är av största vikt för att det köpande företaget ska kunna stärka sin konkurrenskraft och för att erhålla en hög kundnöjdhet (Florez-Lopez 2007). Att finna en leverantör som är väl kvalificerad för uppgiften är nyckeln till att företaget ska kunna reducera sina materialkostnader och därmed den totala kostnaden för inköpet (Kirytopoulos, Leopoulos & Volgaridou 2008). En reducering av inköpskostnaden är det primära motivet för företag som väljer att göra sina inköp i länder med låga kostnadsstrukturer, där låga kostnadsstrukturer definieras i form av billig arbetskraft och lägre produktionskostnader jämfört med inhemsk produktion (Sinha, Akoorie & Wu 2011).

Leverantörsvalet är ett beslut som syftar till att finna den tillverkare som kan förse det köpande företaget med kvalitetsprodukter till lägsta möjliga kostnad och med hög leveranssäkerhet. Det är en svår uppgift att hitta en leverantör som erbjuder en produkt till ett lågt pris med hög kvalitet och dessutom med en liten felmarginal gällande leveranssäkerhet och defekta produkter. Till följd av att dessa faktorer är svåra att kombinera tvingas det köpande företaget till att göra överväganden gällande vilket eller vilka av dessa kriterier som ska anses viktigast, detta för att exempelvis den leverantör som erbjuder det lägsta enhetspriset kanske inte har en acceptabel nivå gällande leveranssäkerhet eller produktkvalitet. (Dahel 2003)

För att ett företag genom sitt val av leverantör ska kunna öka sin konkurrenskraft på marknaden samt öka kundnöjdheten måste som tidigare redovisats både kvantitativa och kvalitativa kriterier tas i beaktande. Då uppgiften att hitta en leverantör som stämmer in på alla dessa kriterier är svår blir företagets uppgift istället att identifiera det bästa alternativet för att därefter fatta ett beslut. I en av de tidigaste studierna inom ämnet framtagen av Dickson (1966) listas 23 olika faktorer som är vanligt förekommande i leverantörsvalsprocessen (Vokurka, Choobineh & Vadi 1996). Idag har istället två grupper tagits fram, dessa benämns direkta och indirekta faktorer. Direkta faktorer är kvantitativa variabler som pris och kvalitet. Indirekta faktorer är kvalitativa variabler som mer handlar om relationen mellan leverantören och köparen, såsom samarbete, engagemang och kommunikation. Synsättet som kretsat kring de kvantitativa variabelernas relevans har fått minskad betydelse under de senaste decennierna och har istället ersatts av ett tankesätt som fokuserar på leverantörsvalet som en värdeskapande aktivitet där mer fokus läggs på kvalitativa variabler (Florez-Lopez 2007).

Olika metoder för val av leverantör har tagits fram och den över tid mest vedertagna metoden är modellen där faktorerna viktas efter hur betydelsefulla de är för det köpande företaget. Vikterna som sätts på de olika faktorerna är oftast subjektivt bestämda, alltså baserade på enskilda människors specifika uppfattningar eller åsikter (Vokurka et al 1996). De högsta vikterna indikerar att faktorn har hög relevans och är av största vikt för företaget (Hong, Park, Jang & Rho 2005). Utvärderingar och beräkningar resulterar i en totalpoäng för de potentiella leverantörerna där det köpande företaget väljer den leverantör med det högsta summerade resultatet (Vokurka et al 1996).

### **3.5 Leverantörsrelationer**

Allt fler företag väljer att förlägga de delar som inte tillhör deras kärnverksamhet till en extern aktör, ett fenomen som vanligtvis benämns outsourcing. Det blir dessutom allt vanligare att företag arbetar med en mindre leverantörsbas och att relationen mellan det köpande företaget och leverantören får allt större betydelse. Det finns en växande medvetenhet kring att en starkare relation och ett närmare samarbete mellan parterna kan gynna såväl köpare som säljare. Tidigare rekommendationer kring att leverantören bör hållas på armlängds avstånd för att undvika ett beroende samt för att hålla priserna nere har ersatts av ett synsätt som framhåller fördelarna som kan erhållas genom närmare relationer (Gadde & Snehota 2000). Dessa fördelar kan uppnås genom att samarbetet mellan aktörerna i större utsträckning ses som ett strategiskt partnerskap. En stark relation och ett nära samarbete innebär att riskerna kan spridas mellan parterna och att konkurrensfördelar kan uppnås genom att de tillsammans som helhet är starkare än var för sig (Kannan & Tan 2006).

Att skapa och upprätthålla goda relationer till sina leverantörer är en av de viktigaste faktorerna för att lyckas i samband med att ett företag väljer att köpa in produkter tillverkade i ett annat land. Denna relation kan dock verka enkelriktad och i väldigt få fall får tillverkaren en inblick i det köpande företags organisation. En mer dubbelriktad relation skulle kunna ge leverantören en bättre bild av vad som efterfrågas och ge tillverkaren en möjlighet till att bättre kunna anpassa tillverkningsprocessen efter det som efterfrågas. (Oke et al 2009)

De fördelar som kan urskiljas med en stark relation mellan aktörerna kan sammanfattas i två kategorier, kostnads- och intäktsfördelar. Kostnadsfördelar definieras som besparingar som kan göras genom att kostnader för vissa verksamheter minskas till följd av samarbetet mellan parterna. Dessa besparingar kan härledas till effektiviseringar som är ett resultat av

gemensamma ansträngningar kring exempelvis produktutveckling eller framtagandet av en integrerad logistikfunktion. Den andra kategorin fördelar, intäktsfördelar, innefattar de positiva effekter som kan urskiljas på inkomstsidan i företagets balansräkning. Dessa fördelar kan kopplas samman med förbättringar gällande produktkvalitet eller företagets utförande som påverkar dess konkurrenskraft bland kunderna i en positiv riktning. (Gadde & Snehota 2000)

I de fall leverantören har sitt säte i ett annat land är det grundläggande att relationen mellan parterna är väl fungerande för att undvika missförstånd i arbetet. På grund av språkliga skillnader länderna emellan kan kommunikationssvårigheter uppstå, det långa avståndet och institutionella skillnader är även det hinder som måste övervinnas. Vid handel med Kina tenderar kommunikationen att vara indirekt och i många fall fungera med assistans av en tolk som hjälper de både parterna till att kunna förstå varandra bättre. Det köpande företaget och leverantören lockas till att använda en mellanhand som har erfarenhet och kunskap gällande både västerländska såväl som kinesiska verksamheter. (Sinha et al 2011)

I dagens läge, med en allt mer internationell marknad som ett resultat av öppnare handel blir en väl fungerande relation mellan parterna av allt större vikt. Tidigare studier har påvisat att en stark relation mellan köpare och leverantör skulle kunna förbättra prestandan i hela värdekedjan (Benton & Maloni 2005). En annan aspekt som även den resulterar i att relationen får allt större anseende är de senaste trenderna inom handeln, vilka innefattar kortare produktlivscyklar samt att allt fler företag väljer att köpa in sina produkter utomlands (Vokurka et al 1996).

Att relationen mellan parterna blivit av allt större vikt har lett till att många företag selektivt väljer ut ett mindre antal leverantörer istället för att arbeta med en bred leverantörsbas. Det är till viss del trenden kring JIT- framställning som resulterat i en reducering av leverantörsbasen. JIT står för Just-In-Time och innebär att produkten kommer in i systemet i precis rätt ögonblick för att minimera företagets lagerhållningskostnader (Dahel 2003). Vid sådan tillverkning blir tillförlitlighet och goda relationer allt viktigare, leveranssäkerheten och tidsaspekten blir alltså essentiella speciellt för de företag som arbetar enligt JIT-konceptet. Ett väl fungerande samarbete och en stark interaktion mellan köparen och leverantören är av största vikt då möjligheten till utvärdering och kontroll på plats i produktionen ofta är en knapp resurs hos det köpande företaget (Ndubisi, Jantan, Hing & Ayub 2005).

## 4. Empiri

*I empiriavsnittet redovisas de intervjuer som gjorts och som kommer ligga till grund för den senare analysen. Varje företag presenteras först och en bakgrund till dess handel med Kina ges, därefter struktureras resultatet under rubrikerna: inköpsprocess, leverantörsväl och kvalitet. Två av företagen har valt att inte ha med sitt företagsnamn, dessa benämns istället som Företag Alpha och Företag Beta. De respondenter som valt att vara anonyma benämns med fiktiva namn.*

### 4.1 Företag Alpha

#### 4.1.1 Bakgrund

Företag Alpha grundades år 2006, år 2010 tog de nuvarande ägarna över verksamheten och idag arbetar företaget med att importera belysningsartiklar såsom billampor men även pärlor för smyckestillverkning. Företagets kunder skiljer sig åt beroende på vilket verksamhetsområde som beaktas, när det gäller billamporna är kunderna stora kedjor som exempelvis Mekonomen men också verkstäder och privatpersoner – då oftast bilintresserade män. Vad gäller pärlorna så är kunderna till största del privatpersoner, där majoriteten är kvinnor, företagets produktutbud lockar även många enmansföretag som ställer ut sina smycken till försäljning på olika marknader. Företag Alpha förmedlar även tarotartiklar, den verksamheten äger de bara till 50 procent.

Respondent är Johan Svensson som är en av två delägare och ansvarig för verksamheten i sin helhet och kontakterna utåt. Samarbetet tillsammans med kollegan tillika delägare är väldigt tätt, där kollegan har ett större ansvar för ekonomi och arbetet med hemsidan.

Företaget har importerat artiklar från Kina sedan 2006 och när den nya ägaren tog över fortsatte arbetet i samma spår och företaget har än idag kvar många av de leverantörer som den tidigare ägaren samarbetade med. Den främsta anledningen till att företaget importerar sina produkter från Kina är att det är där utbudet av produkter finns, det påpekas även att det är en kostnadsfråga då priserna är avsevärt lägre i Kina än jämfört med i Sverige.

#### 4.1.2 Inköpsprocess

Företag Alpha arbetar idag med en agent på plats nere i Kina som hjälper till med att finna de produkter som företaget efterfrågar. Specifikationen av dessa utgörs i de flesta fall av en bild och en kort specificering i text, hur denna är utformad beror på vilka produkter som ska



beställas. Denna specifikation är inte så detaljerad och i många fall leder den till att företaget får förslag på nya produkter. Än en gång beror det på vilken produkt som inköpet avser, lamporna är dyrare samt mer tekniskt komplicerade och därför är specifikationen något mer omfattande. Företaget har även en tekniker som är med och tar fram specifikationen då han är insatt i de tekniska termerna och produkternas funktionalitet. Företaget använder sig också av alibaba.com, en av världens största marknadsplatser för företag, då de söker efter nya artiklar och leverantörer. Alpha blir också kontaktat av andra företag som erhållit deras kontaktuppgifter vid exempelvis mässor eller via internet. Parallellt med att företaget på egen hand letar efter nyheter håller agenten dem uppdaterade kring det senaste samt letar kontinuerligt efter nya produkter och leverantörer.

Vad gäller orderläggning sker den i de flesta fall via mail. Om det är en ny produkt tas en testomgång hem för att se hur produkterna fungerar, om resultatet är tillfredställande beställs en större kvantitet. Då samarbete med en ny leverantör ska inledas tas produkterna hem och testas vid företagets testbänk för att sedan utvärderas och se om det är aktuellt med en större orderkvantitet. Inköpen tas sedan hem med flygfrakt, då varornas värde är stort relaterat till deras vikt och volym. Företaget har en ledtid på mellan en vecka upp till fem veckor, normalt sett tar det en till två veckor då produkterna skickas från företagets lager i Guangzhou.

Företaget har idag inga skriftliga kontrakt gentemot sina leverantörer. Avtalet är som sådant att om inga produkter levereras så kommer inte heller leverantören få betalt, samtidigt så ser företaget att de har en viss säkerhet i dokument som exempelvis tulldeklarationer och transportdokument såsom konossement. Alpha gör idag ingen uppföljning av leverantörerna och deras prestation, mycket beroende på att de inte riktigt vet vilka deras leverantörer är då ansvaret ligger på agenten att finna den leverantör som kan erbjuda de varor som företaget efterfrågar. De säger sig känna till ungefär hälften av sina leverantörer, men vet i många fall inte om agenten varit på ett stort företag och handlat eller om inköpen gjorts på flera mindre marknader. Det görs inte någon löpande dokumentation om leveranstid, kvalitetsbrister eller liknande. Företaget menar att leveransen sker när den sker, vilket i vissa fall lett till problem med mycket långa ledtider till följd av att det inte finns något alternativ leverantör som tillverkar en likvärdig produkt. Därmed har företaget helt enkelt fått acceptera längre leveranstider.

#### 4.1.3 Leverantörsväl

Alpha uppskattar sin leverantörsbas till tolv olika leverantörer, många är som tidigare nämnt desamma som företaget hade från upptakten 2006. Företaget finner sina leverantörer genom sökningar på olika hemsidor men även genom besök på mässor vilket brukar resultera i erbjudanden från olika tillverkare. Dessa erbjudanden ställs sedan mot de befintliga leverantörerna för att se om det är intressant att byta leverantör, här spelar agenten en viktig roll som länk mellan parterna.

Det som är viktigt för företaget vid val av leverantör är att det finns möjligheten att beställa i små kvantiteter, på så sätt kan produkterna testas först genom att de läggs upp på företagets olika webbutiker för att se om det finns en efterfrågan på marknaden. Vid valet är det även viktigt att det finns förutsättningar för en långvarig relation. Ett annat viktigt kriterium är att produkterna ska hålla en jämn kvalitet över tid, det har tidigare hänt att produkter plötsligt tagit en förändrad karaktär och inte längre håller önskad standard. Exempelvis kan det handla om att leverantören bytt ut en rostfri skruv mot en rostskruv, ofta till följd av att de är pressade till att hålla nere priserna och i en del fall blir inte företaget informerade kring dessa förändringar.

Kontakten med leverantörerna och agenten sker till största del via mail och företaget har i sitt arbete inte upplevt några större problem med kommunikationen till följd av språkskillnader. De poängterar att det är viktigt att vara tydliga i sin kommunikation och om det är något som leverantörerna inte förstår får det förklaras på nytt. Företaget ser annars inga stora problem med att göra affärer med Kina annat än behovet av att använda ett förenklat språk och att mer avancerade förhandlingar därmed tar längre tid. Sedan de nya ägarna tog över så har de besökt Kina en gång, men det planeras nu för en andra resa. Vid detta besök ska de träffa agenten men de planerar även att besöka nya potentiella samarbetspartners och befintliga leverantörer för att få en uppfattning kring hur produktionen sker men även hur leverantörerna arbetar med kvalitet.

När det kommer till inflytande på sina leverantörer ser företaget att detta inte är så stort. Om något till exempel blir fel så tycker de i många fall inte att det är värt besväret att lägga in ett klagomål då lamporna förhållandevis inte är så dyra, likaså gäller pärlorna. Det arbete och den tid det tar att skicka varorna fram och tillbaka är för krävande och kan inte heller motiveras med någon form av kostnadsbesparing. Det finns en garanti från leverantörerna på

produkterna, men företaget är idag dåliga på att utnyttja denna. När det kommer till leverantörsbyte genomför företaget detta i det fall de hittar en partner som kan leverera produkter till ett lägre pris eller med bättre villkor, men även kvaliteten spelar in och då speciellt när det gäller dyrare produkter.

#### 4.1.4 Kvalitet

Kvalitet för företaget är hållbara produkter, exempelvis när det gäller billamporna är det av största vikt att dessa fungerar som de ska då de ska installeras i ett fordon som riskerar att gå sönder om produkterna inte fungerar som avtalat. Kvalitet är även att produkterna håller länge och fungerar bättre än de produkter som konkurrenterna erbjuder. Pärlorna är likaså, att de håller och inte går sönder men även att färgen inte skavs av eller färgar av sig på kläder. Om kvalitetsbrister skulle upptäckas ser sig företaget om efter en ny produkt eller en ny leverantör. Vad gäller pärlorna så finns det många liknande produkter att välja ifrån, därför blir det inte alltid aktuellt med ett leverantörsbyte utan endast skifte av produkt. Då det kommer till billamporna ser företaget inte något hinder i att byta leverantör vid uppkomsten av kvalitetsproblem.

Kvalitetsarbetet innebär idag att om en produkt inte fungerar hos en kund så försöker företaget i första läget att ta en diskussion med leverantören för att försöka få igenom förändringar av produkten, om detta inte ger resultat ser de sig i andra hand om efter nya leverantörer. Alpha anser att det går att mäta kvalitet men att det finns vissa svårigheter, kvalitet mäts idag genom hur många felanmälningar som inkommer ifrån kunder. Det förs dock ingen statistik över defekta produkter och det händer att det inte alltid är produkten som felar utan att kunden har installerat den felaktigt. De produkter som är något dyrare tas in och testas vid testbänken, vid denna delas produkterna upp i fungerande och icke-fungerande. Företaget är tekniskt fokuserat och kan godta några procents fel men i undantagsfall har felfrekvensen legat på nära femtio procent, vilket inte kan ses som acceptabelt och produkten togs i detta fall omedelbart ur sortimentet.

Alpha önskar arbeta mer med kvalitet än vad som sker i dagsläget och de hoppas på att det inplanerade besöket hos leverantörerna ska ge dem en bättre bild över hur processen går till idag och hur den skulle kunna förbättras. Det är viktigt för företaget att de erbjuder varor av god kvalitet i förhållande till sina konkurrenter samt att de har en god support gentemot sina kunder. De arbetar aktivt med teknisk support i form av en anställd tekniker som svarar på

frågor och är behjälplig vid installationer. Om det uppstår fel arbetar företaget med att lösa dem snabbt och är väldigt tillmötesgående vad gäller att ersätta kunder som stött på problem, det är även viktigt med snabba leveranser och paketen skickas ofta samma dag som beställningen.

Företaget ser ett långsiktigt samarbete med leverantörer i Kina, då det är där tillverkningen av de efterfrågade produkterna sker. Om det skulle dyka upp möjligheter i andra länder skulle dessa självklart övervägas, motivet skulle till största del vara en prisfråga men även om de kunde erbjuda bättre kvalitet eller framför allt likvärdig kvalitet till ett lägre pris.

## **4.2 Företag Ondico**

### **4.2.1 Bakgrund**

Ondico har funnits i tjugo år och började tidigt med import och tradingverksamhet där de till en början handlade med väskor och till viss del även elektronikprodukter som de satte sitt eget märke på och sålde i Sverige. Det är elektronikprodukter och försäljning av telefoner som varit en stor del av företagets verksamhet, men då konkurrensen hårdnat och många av företagets kunder har inköpskontor i Kina har verksamheten idag tagit en annan riktning. Sedan 2006, då nuvarande ägare tog över, så har företaget inriktat sig på att tillverka och utveckla GSM-styrda larm. Ondico har gått från att vara ett rent tradingföretag till att utveckla och tillverka sina egna produkter. Företagets kunder är i första hand svenska men också skandinaviska kedjor såsom Clas Ohlson, Jula, Kjell o Co och Teknikmagasinet men också företag på proffsmarknaden exempelvis Ahlsell.

Respondent är Mats Lindkvist som är VD och huvudägare men som också är projektledare i alla utvecklingsprojekt gällande produkterna. Företaget har idag tre heltidsanställda och köper in tjänster såsom ekonomi och utveckling.

Bolaget i sig har handlat med Kina sedan 1994 och nuvarande ägare samt kollega har också tidigare gjort affärer i Öst. En av de största anledningarna till att företaget importerar från Kina handlar om prisbilden, det är framförallt de lägre priserna som lockar företag till att handla med Kina och det är viktigt att kunna hålla nere priserna för att kunna vara konkurrenskraftiga gentemot sina konkurrenter.

#### 4.2.2 Inköpsprocess

Inköpsprocessen ser olika ut beroende på vilken av företagets leverantörer det handlar om, beroende på om det är en samarbetspartner, hos vilken de tillverkar, eller om företaget endast köper produkter eller komponenter hos leverantören. Ondico har idag inga skriftliga kontrakt med sina leverantörer i Kina, anledningen till avsaknaden av skriftliga kontrakt är enligt respondenten att företag i mindre storlek inte har tid eller resurser till att sköta dessa. Det skulle innebära att det mindre företaget fastnade i en process och skulle tvingas till att ha en egen avdelning som sköter hanteringen av det juridiska. Det skulle även vara svårt att täcka in alla aspekter och kontrakten skulle bli oerhört omfattande, det är därför viktigt med relationen till sina leverantörer och att företaget kan lita på dem. Vissa åtgärder vidtas exempelvis då ett nytt samarbete med en leverantör skall inledas, då använder sig företaget av rembuser som både en säkerhet för köparen och säljaren då banken går in som garant. Ondico använder sig av T/T- betalningar där 20 eller 30 procent betalas i förhand vid orderläggning och resterande då ordern befinner sig under transport. T/T står för Telegraphic Transfer och är den vanligaste betalningsmetoden vid inköp från Kina, där varorna till viss del är betalade av det köpande företaget innan de lämnar den kinesiska tillverkaren.

Vid orderläggning så skrivs en formell order som skickas till leverantören via mail, där finns alla viktiga data såsom leveranstid, leveransvillkor och produktbeskrivning. Ledtiden är mellan 45-60 dagar plus frakt, vilket innebär cirka 30 dagar på båt. Det som är tidskrävande är beställningen av komponenter till tillverkningen i Kina, det kan vara upp till tolv veckors leveranstid och därför har företaget byggt upp ett lager hos sin leverantör med dessa komponenter. Inköpen tas hem antingen via båt eller via flyg, till största del flyg, där valet av fraktsätt helt beror på produkternas värde. Företaget samarbetar idag med speditörer i Göteborg och då godset ankommer blir företaget meddelade om detta och ger en instruktion om hur det ska hanteras. Ibland måste stora kvantiteter köpas in, då läggs varorna ofta på ett tullager för att företaget på så vis skall slippa ligga ute med momspengar.

I dagsläget görs ingen systematisk utvärdering av leverantörer vilket kan härledas till att företaget är litet och har få leverantörer, det handlar till stor del om magkänsla. Om företaget skulle växa så tror de att det skulle vara nödvändigt, för då kan inte en person hålla det i minnet längre.

I stort sett är företaget tillfredsställda med inköpsprocessen, det är klart att det förekommit missöden på vägen, men i det stora hela är de nöjda. Samtidigt säger de att det är viktigt att inte bli alltför bekväma bara för att det flutit på några gånger, utan det gäller att ha uppsikt hela tiden. För tio år sedan låg fokus mer på att kontrollera kvaliteten men idag litar företaget mer på sina leverantörer då de vet att kvaliteten förbättrats avsevärt de senaste åren. Även ISO9000 är något helt annat, för tio år sedan var det bara ett papper på väggen men idag upplever företaget att leverantörerna tar detta på mycket större allvar och att denna certifiering är en nödvändighet då många kunder kräver detta.

#### 4.2.3 Leverantörsväl

Ondico arbetar idag med fyra till fem olika leverantörer och företaget uppskattar att de under de senaste sex till sju åren har varit i kontakt med tjugotalet olika leverantörer. Det finns en tanke bakom att ha en liten leverantörsbas då företaget strävar efter att bygga upp långsiktiga relationer då det är en tröskel att komma någon in på livet och skapa en förståelse för vad företaget eftersträvar.

Leverantörsvalet idag är svårt att beskriva och till viss del beror det på slumpen, tidigare då företaget arbetade med trading så fann de sina leverantörer på en stor mässa i Hong Kong. På denna mässa kunde de gå runt och titta på olika produkter för att därefter eventuellt ta hem en produkt, det hände sedan att det upptäcktes att samma leverantör hade andra intressanta produkter och då tog de således hem även dessa. Företaget har idag ingen agent på plats i Kina men har ett nära samarbete med en kontakt där som bevakar en del av företagets intressen. Samtidigt säger de att det kan bli aktuellt med en agent i framtiden och då speciellt på säljsidan, för att på så sätt få ut produkterna internationellt. Det rör sig då om att även köpa in tjänster från Kina såsom exempelvis marknadsundersökningar, detta skulle enligt företaget bli mycket billigare jämfört med i Sverige och med likvärdig kvalitet.

Relationen till leverantörerna är lite olika beroende på om det är hos en leverantör som tillverkar åt företaget eller inte. Hos de samarbetspartners där företaget endast köper in produkter är relationen ganska distanserad, då de bland flera tusen andra blir ett väldigt litet företag och därmed inte heller har så mycket att säga till om. Det handlar i mångt och mycket om vem som har mest pengar. Hos de leverantörer som företaget har egen tillverkning är inflytandet mycket stort och de känner att de kan påverka arbetet.

De upprätthåller relationerna och sköter affärerna främst via mail men även till viss del via Skype och MSN där det kan vara fördelaktigt att använda de sistnämnda kommunikationsverktygen i akuta ärenden. Några gånger om året åker personal från Ondico ner och besöker sin kontakt och sina leverantörer i Kina, samt att den kinesiska kontaktpersonen kommer till Sverige och hälsar på.

Kommunikationen med leverantörerna fungerar i det stora hela bra, men ibland kan företaget uppleva problem som ofta handlar om kulturella bakgrundsskillnader och som lätt kan resultera i missförstånd. Företaget påpekar att de måste vara övertydliga i sina instruktioner och önskemål för att på så sätt minimera risken för fel i processen som påverkar produkten.

Det har skett ett antal gånger att företaget bytt leverantör och de anser att det är något som måste göras i de situationer där problem uppstår som är alltför komplicerade att lösa. Företaget följer planenligt upp och kontrollerar kvaliteten för att se att produkterna fungerar som tänkt. Likadant gäller exempelvis speditören, någon gång om året så sätter sig ledningen ner och ser över offerter från olika speditörsfirmor för att kontrollera det avtal som finns och om det finns något som kan förbättras. De väljer i många fall efter pris men även mjuka faktorer spelar in såsom punktlighet i leveranserna och hur nåbara och tillmötesgående aktörerna är.

#### 4.2.4 Kvalitet

På Ondico anses kvalitet vara upplevd kvalitet, det vill säga hur kunden upplever att kvaliteten är. De tror inte att det finns ett objektiva mått på kvalitet men självklart finns det olika parametrar som kan mätas, vilket i dagsläget också görs. Det kan handla om att företaget tar prover från produktionen för att se att de håller rätt kvalitetsnivå och följer uppsatta standarder. Enligt företaget har de inte upplevt några större kvalitetsproblem, och de anser att de har ett bra pris på produkterna jämfört med liknande produkter som fanns på marknaden tidigare. Känslan är att kunderna med hänsyn till produkternas låga pris inte förväntar sig lika hög kvalitet. De menar att om ett företag objektiva sett kan hålla en hög kvalitet till ett lågt pris så upplever kunderna det som väldigt hög kvalitet.

I dagsläget arbetar företaget med kvalitet i många delar av processen, det börjar redan i produktionen då de utifrån testinstruktioner sätter upp kvalitetsnormer. I varje tillverkningsomgång plockas även ett antal slumpmässigt valda enheter ut som testas.

Företaget har byggt upp databaser så att varje produkt som får klagomål följs upp samt dokumenteras och då batchnumret är känt kan felet i processen spåras. De leverantörer företaget arbetar med har kvalitetssäkringssystemet ISO9000 och där ingår att företaget ska kunna spåra exempelvis fel i produktion.

Företaget anser att det går att mäta kvalitet med hänvisning till de tidigare parametrar som presenterats. I sin egen produktion så använder de sig exempelvis av en Military Standard, där det finns vissa nivåer på fel och en procentsats som visar hur stor andel i produktionen där defekter får förekomma. Det handlar om en kostnad att göra ständiga kontroller och produktionen blir något dyrare då fabriken ska garantera att en viss standard uppnås. Ondico mäter idag kvalitet genom ovan nämnda Military Standard men också vid inköp från nya leverantörer. De använder sig av ett oberoende kvalitetsinstitut, dessa institut är specialiserade på att göra kvalitetskontroller och är inte särskilt dyra att anlita. Vid sina besök i fabriken går de igenom ett stort antal punkter utefter en lista som de har fått av köparen av tjänsten.

De största fördelarna med att handla med Kina anser företaget vara de förmånliga priserna. De har nu även fått erfara att leverantörerna är väldigt seriösa och ambitiösa vilket är en stor fördel som företaget inte upplevt i andra lågkostnadsländer. Nackdelarna återfinns i det långa geografiska avståndet samt kulturskillnaderna. I framtiden tror företaget på ett fortsatt samarbete men att det inte är självklart att det kommer vara lika låga priser längre.

## 4.3 Företag Beta

### 4.3.1 Bakgrund

Beta startades för ungefär 50 år sedan och deras verksamhetsområde är import och försäljning av hembelysning. De arbetar med all slags hembelysning men har riktat in sig framförallt på tre olika stilar; en klassisk, en romantisk och en mer rustik stil. Företag inledde sitt samarbete med Kina år 2000 och har idag av sju anställda. Fram till och med år 2000 importerades det mesta från Europa, framförallt från Italien men även från Östeuropa. Företagets nuvarande ägare tog över verksamheten för tre år sedan och idag sker den övervägande delen av inköpen från Kina, men även från Indien. Företaget anlitar fristående designers som tar fram olika produkter men de arbetar även själva med enklare utveckling tillsammans med fabriken.

Respondent är Sam Nilsson som äger och driver företaget tillsammans med sin fru. Hans roll inom företaget är att vara ytterst ansvarig för inköp och personal samt att hålla ihop det dagliga arbetet på lagret i Småland.



År 2000 började konkurrerande företag att importera från Kina och kunde därmed börja sälja lampor till priser som låg under Betas inköpspriser. Prisskillnaden var enorm och även om kvaliteten var annorlunda så halverades priserna på bara några år. Det blev ohållbart att importera från Europa och företaget blev tvungna att även dem börja göra sina inköp från Kina för att vara konkurrenskraftiga. Betas kunder återfinns framförallt inom elfackhandeln och de har i dagsläget 659 återförsäljare spridda över hela landet.

#### 4.3.2 Inköpsprocess

Företaget har idag en agent i Kina som hjälper dem i arbetet med att finna de produkter som efterfrågas. Agenten har tidigare arbetat för stora företag som exempelvis IKEA och har tack vare sin erfarenhet väldigt god insikt på marknaden och vilka leverantörer som finns. Beta arbetar inte med några skriftliga kontrakt gentemot sina leverantörer men det finns ett antal grundläggande överenskommelser som att leverantören exempelvis inte får arbeta med andra svenska företag. Annars kan det enligt företaget ses som att varje order fungerar som ett nytt kontrakt.

Vid orderläggning görs först en prognos på förväntad försäljning de närmaste tre till fyra månaderna. Utifrån den prognosen läggs en order på de modeller som är aktuella, ordern skickas per mail till leverantören och företaget erhåller en orderbekräftelse som signeras och sedan skickas tillbaka till leverantören. När det gäller vissa leverantörer görs en förskottsbetalning vid orderläggning medan i andra fall fungerar betalningar företaget då transportdokumenten erhålls. Den uteslutande delen av inköpen tas hem med hjälp av sjöfrakt, företaget arbetar för att ha så lite flygfrakt som möjligt och flyger enbart hem prover eller i enstaka fall om det är viktigt med snabb leverans. Exempel på en sådan situation kan vara om någon av företagets kunder har en kampanj på en viss produkt, en kampanj som företaget vetat om och som de ibland varit med och bekostat. Om företaget då inte har tillräckligt med produkter i lager för att tillfredställa kundernas efterfrågan så kan flygfrakt bli aktuellt. De arbetar även för att frakta så lite som möjligt med LCL, Less than Container Load, vilket innebär att gods som ägs av flera olika mottagare lastas i en och samma container. Istället försöker företaget i möjligaste mån att fylla 40 fots containers då detta är det billigaste alternativet. Företaget har en ledtid från två till fyra månader, två månader är ovanligt och händer bara i de fall där företaget meddelat leverantören om att det är av största vikt att de får

varorna snabbt. Fraktiden kan variera, delvis beroende på hur konjunkturen ser ut och ligger mellan fyra till sex veckor.

Beta arbetar för att bli bättre på att göra uppföljningar kring hur leverantörerna sköter sina leveranser samt i vilken utsträckning de håller de utlovade leveranstiderna. Samtidigt menar de att det finns en annan sida av det hela, likväl som de vill att leveranserna ska ske i tid vill de samtidigt i de fall där försäljningen inte är så stark som förväntat kunna behålla och lagerhålla produkter hos sina leverantörer istället för att ta hem dem. Företaget har begränsade lagerutrymmen och har inte möjlighet att ta hem alla produkter, det är då till fördel om relationen till leverantörerna är så stark att de kan tänka sig att lagerhålla å företagets vägnar. Representanter från företaget reser till Kina ungefär tre gånger om året, vid dessa tillfällen besöker de befintliga leverantörer men försöker även hinna med att besöka ett par potentiella nya leverantörer.

#### 4.3.3 Leverantörsval

Beta har i dag en leverantörsbas bestående av mellan tio till tolv fabriker, flera av de här leverantörerna har funnits med sedan inledningen av arbetet med Kina år 2000. Sedan har det tillkommit leverantörer under arbetets gång men flera stycken har alltså varit bestående.

Ett av de viktigaste kriterierna för företaget vid val av leverantör är att dessa är i rätt storlek, det skulle uppstå problem om leverantören är för stor då denne inte skulle ha rätt prioritet på företaget. En del leverantörer tillverkar inte så små volymer som företaget efterfrågar, och det blir alltför riskabelt för företaget att ta hem för stora kvantiteter. En annan viktig sak är flexibiliteten hos leverantören, de måste både kunna tillverka små volymer men även vara beredda att växla upp produktionen och tillverka större volymer i de fall där försäljningen går bättre än prognostiserat. Leveranstiden är också en viktig aspekt och det hänger på ett sätt samman med storleken på leverantören, hos en mindre leverantör får man lättare igenom sina orders medan problemet hos en stor leverantör är att de som litet företag riskerar att bli nedprioriterade. Dessutom är det viktigt att företaget får ett förtroende för leverantören och att kvaliteten är god. Det är även en fördel om fabrikena ligger relativt nära varandra så att möjlighet till samlastning ges då företaget kan minska sina transportkostnader genom att höja fyllnadsgraden på sina transporter.

Kommunikationen med leverantörerna sker framförallt genom mail. Företaget tror att det till största del beror på språkskillnaderna och att kommunikationen fungerar smidigare via mail jämfört med telefon. Företaget arbetar även med Indien och upplever att den kontakten till större del sköts per telefon medan kontakten med Kina uppskattningsvis sköts till 98 % per mail. Företaget har upplevt vissa svårigheter när det kommer till språket men upplever att deras agent överbrygger mycket av dessa problem som de annars skulle ställts inför.

När det gäller relationen till leverantörerna upplever företaget att det i Kina är viktigt att bygga starka och långsiktiga relationer. Företaget försöker i möjligaste mån att samla sin produktion till befintliga leverantörer och om de har fler modeller hos en och samma leverantör har de även ett större inflytande samt en större möjlighet att påverka sina leverantörer. På grund av att de är ett litet företag kan de inte pressa sina leverantörer på det sätt som större företag kan göra, trots det upplever företaget att de är viktiga för sina leverantörer och därmed har ett relativt stort inflytande.

Den största fördelen med att importera från Kina är enligt företaget att initialkostnaden är mycket lägre i Kina jämfört med Sverige, kostnaden för att ta fram första lampan är alltså mycket lägre. Den största nackdelen som upplevs är de långa ledtiderna samt att kvaliteten kan variera om den inte hela tiden följs upp. När det kommer till byte av leverantör är det enligt företaget svårt att få det att fungera på en befintlig produkt. Vid flytt av produktionen av en produkt till en annan leverantör genererar detta ofta små förändringar i exempelvis produktens kvalitet eller utseende vilket gör att kunden i många fall väljer att sluta med den produkten. Det får alltså inte innebära några större förändringar för då upplever kunden att det blir ett nytt inköpsbeslut. Om företaget väljer att ta hem en helt ny produkt från en ny leverantör försöker de att alltid ta hem en provprodukt innan första beställning.

#### 4.3.4 Kvalitet

Kvalitet för företaget är att produkten lever upp till det som parterna har kommit överens om från början. Beta har insett att det blir för dyrt att arbeta med högsta kvalitet på samtliga produkter men kravet är att kvaliteten skall vara densamma som på provprodukterna och att denna ska hållas på en jämn nivå över tid.

Idag arbetar Beta med kvalitet genom att noggrant gå igenom proverna i ett tidigt stadium för att kunna upptäcka eventuella fel och brister. Även när de produktutvecklar genomför de

tester redan under utvecklingen för att säkerställa att kvaliteten från början. Utöver detta har leverantörerna sin egen kvalitetskontroll och även agenten kontrollerar varorna innan de skickas iväg. När varorna väl kommit till Sverige görs stickprov och utifrån resultatet på dessa utgår företaget ifrån att övriga produkter håller avtalad standard. För att kunna mäta kvaliteten i inköpsprocessen för företaget statistik på hur många produkter som de får tillbaka från kunder, däremot förs ingen statistik över hur många produkter som stoppas redan hos leverantören. På plats i Kina genomför agenten kontroller och upptäcks han något problem så skickas en bild till företaget och i de flesta fall resulterar det i att leverantören får arbeta om produkten innan den färdigställs.

Företaget arbetar kontinuerligt med att förbättra kvaliteten i sin inköpsprocess, framförallt arbetar de med att utbilda sin agent i vad som är viktigt. Detta genom att visa vilken kvalitet produkterna måste hålla i samspel med priset för att tydligt göra klart vad som efterfrågas och vilka krav som ställs.

Företaget planerar för ett långsiktigt samarbete med Kina, samtidigt som de ser att priserna håller på att pressas uppåt, men förhoppningen finns att de kinesiska leverantörerna ska kunna utvecklas så att företaget kan fortsätta att arbeta med dem. Det kostar väldigt mycket att byta leverantör men samtidigt måste företaget hålla sig uppdaterade kring eventuella alternativ, där exempelvis Indien är en ny satsning.

## 5. Analys

*I analysavsnittet sätts det empiriska resultatet i förhållande till de teorier som redogjorts i den teoretiska referensramen. Till grund för analysen ligger den analysmodell som har redovisats i metodavsnittet. Empirin kommer att analyseras inom de tre olika områdena som tagits upp under intervjutillfällena med de tre företagen.*

### 5.1 Inköpsprocessen

Företagen följer inte strikt de steg som identifierats i inköpsmodellen som presenterats i tidigare teorikapitel. Vi kan dock urskilja att företagens tillvägagångssätt i några aspekter liknar denna, exempelvis inleds arbetet med en specifikation och leverantörsvalet ses som ett viktigt moment i processen (van Weele 2010). Arbetet inleds som ovan nämnt med en specifikation, där denna till viss del skiljer sig åt mellan företagen och utformningen beror också till stor del på vilken produkt som ska köpas in. Denna specifikation kan bestå av en bild tillsammans med en kortare beskrivning av produkten som efterfrågas, hur detaljerad specifikationen måste vara beror på hur tekniskt komplex produkten är. Sett till den teoretiska utgångspunkten så lägger specifikationen grunden för nästkommande steg i processen, bland annat påverkar den leverantörsvalet. Den teoretiska modellen innebär att det första som sker är att en produkt och dess egenskaper specificeras, för att sedan ligga till grund för valet av den leverantör som på bästa sätt kan erbjuda det som efterfrågas. De företag som undersökts besöker mässor där de hittar många av sina produkter och där de knyter kontakter med nya leverantörer. Initialt baseras leverantörsvalet på produkt men det händer även att de finner nyheter eller andra intressanta produkter hos denna leverantör vilket gör att processen blir omvänd, där leverantörsvalet ligger till grund för var inköpet av en ny produkt ska ske.

Inget utav företagen arbetar i dag med skriftliga kontrakt gentemot sina leverantörer, detta motiveras med att det är ett juridiskt svårt och tidskrävande arbete att framställa ett kontrakt och att det för SMF-företag skulle innebära en ytterligare kostnad. Det är samtidigt svårt att täcka in alla aspekter i ett skriftligt kontrakt och ett sådant skulle bli väldigt omfattande. Kontraktet bör enligt inköpsmodellen innehålla uppgifter om priser samt villkor gällande leverans och garantier (van Weele 2010). Kring dessa uppgifter arbetar företagen idag utifrån muntliga överenskommelser, det handlar mer om ett ömsesidigt beroende där utebliven leverans även innebär utebliven betalning. För företagen finns det andra säkerheter än ett utformat kontrakt, exempelvis kan transportdokumenten ses som en försäkran för leverans

men även vid nya samarbeten kan olika former av betalningssäkerheter nyttjas som exempelvis rembursar. De nämner också att ordern i sig fungerar som ett kontrakt.

Nästa del i processen är orderläggning och det är i de flesta fall här som processen inleds, det är enbart i de fall med ny leverantör eller produkt som de tidigare stegen genomgås. Företagen lägger sina orders via mail och erhåller en orderbekräftelse som de signerar och sänder tillbaka till leverantören. I samarbete med nya leverantörer blir inköpsprocessen mer omfattande och företagen arbetar med provprodukter innan dess att första ordern läggs, för att på detta sätt försäkra sig om att produkten ser ut och fungerar som förväntat. Om produkterna som levereras inte håller den kvalitet som parterna kommit överrens om eller om de är defekta har leverantörerna ofta en garanti gentemot företagen. Denna garanti förblir ofta outnyttjad då det tar lång tid att skicka tillbaka produkter samt att det sett till produkternas värde inte är kostnadseffektivt. Den bevakning av leveransen som sker består av att företagen mottar transportdokumenten och på så sätt underrättas om vart varorna befinner sig, antingen vid kajen i Kina eller hos speditören i Sverige.

När det gäller uppföljning av processen och dess delar görs idag ingen skriftlig dokumentation men enligt van Weele (2010) skulle en skriftlig dokumentation underlätta och effektivisera arbetet. Med tanke på företagets storlek och att de använder sig av få leverantörer, finns denna information ofta hos företagsledningen. Om problem upplevs i processen diskuteras eventuella förändringar som skulle leda till förbättringar i arbetet, om det inte går att påverka leverantörerna byts dessa i många fall ut.

## **5.2 Leverantörsväl**

Företagen väljer leverantör utifrån flera olika kriterier, där storleken på leverantören är av stor vikt för att företagen ska kunna beställa i små kvantiteter samtidigt som de som små företag får ett större inflytande på leverantören. Företagen menar att en av de viktigaste faktorerna vid val av leverantör är att de kan leverera produkter till ett lågt pris. Ett lågt pris genererar lägre inköpskostnader något som i många fall är det primära motivet vid val av leverantörer i länder som Kina, med låga kostnadsstrukturer. Samtidigt påpekar företagen att vikten av en god relation blir allt större och att ett nära samarbete ofta medför mindre fel i processen då parterna på ett bättre sätt förstår varandra. Detta kan kopplas till Sinha et al (2011) som menar att relationen mellan parterna är en viktig del i arbetet och då speciellt vid långa geografiska avstånd. Detta för att undvika missförstånd, överbrygga språkskillnader samt byråkratiska

olikheter. Samtliga företag i studien arbetar med agenter eller har kontakter i Kina som är behjälpliga vid inköp och hemtagning, det kan beskrivas som att dessa personer fungerar som företagets ögon och öron på plats i Kina. Agentens roll enligt Sinha et al (2011) är att fungera som mellanhand och se till att kommunikationen mellan parterna fungerar för att på så sätt minimera risken för fel i processen. Att använda sig av en agent innebär inte en direkt reducering av risker, och grundläggande är att kommunikationen mellan agenten och företaget fungerar. Ett av företagen i studien påpekar att de inte alltid blir informerade om vart produkterna köps in och därför är ovetandes om förändringar i produktens utformning. Företaget ifråga förväntar sig att få samma produkt som tidigare och om så inte är fallet kan det resultera i att produkten inte lever upp till förväntningarna och att kunderna blir missnöjda.

Singh (2011) talar också om att det ömsesidiga beroendet mellan leverantören och köparen har ökat och att konkurrensfördelar kan uppnås genom att bygga upp en stark relation till sina leverantörer. Företagen arbetar med en begränsad leverantörsbas för att på så sätt kunna uppnå en god relation och ett närmare samarbete med sina partners. Men hur samarbetet ser ut beror på vilken produkt det handlar om, tekniskt komplexa produkter samt i de fall där företaget själva är med och utvecklar är relationen mycket viktig, således även valet av leverantör. Monczka et al (2005) menar att strategiskt viktiga produkter kräver ett väl genomtänkt val av leverantör, vid enklare produkter görs valet snabbare och priset är här den avgörande faktorn. Företagen har delvis enklare produkter som är mer standardiserade och där anser de inte att relationen är lika viktig och byter därför ut dessa leverantörer vid uppkomsten av problem eller om ett bättre erbjudande dyker upp.

Även om den initiala faktorn till att handla med Kina är priset påpekar företagen även att det hela tiden är en avvägning mellan pris och kvalitet. Hackman och Wageman (1993) menar att det är viktigt att skapa leverantörspartnerskap och att val av leverantör snarare bör grundas på kvalitet istället för pris.

### **5.3 Kvalitet**

Kvalitet är ett komplext begrepp som kan definieras på ett antal olika sätt, så även i fallet med de intervjuade företagen. Ett företag pratar om kvalitet i tekniska termer såsom hållbarhet och att produkterna fungerar ändamålsenligt. Resterande företag talar om upplevd kvalitet där kvalitet är ett subjektivt mått som innebär att det beror på hur varje enskild individ uppfattar

produkten. Det handlar enligt Seaver (2003) om relationen mellan det du förväntar dig och vad du får. Ofta sätts detta i termer av pris och kvalitet, företagen pratar om att vid ett lågt pris är ofta förväntningarna på produkten lägre men om produkten håller hög kvalitet till samma låga pris ökar det kundens upplevda värde av produkten och därmed kundnöjdheten. Det handlar i mångt och mycket om vilken bild företagen vill att kunderna ska ha av dem och att deras kvalitet upplevs som god i förhållande till konkurrenternas.

I dagsläget mäter företagen kvalitet på tekniskt sätt genom bland annat varuprover, men även genom att företagen tidigare i processen använder sig av oberoende kvalitetsinstitut som granskar kvaliteten i produktionen. Det är främst vid framtagning av en ny produkt som varuprover tillämpas för att få upp kvaliteten på dessa, med målet att slutprodukten ska hålla godkänd kvalitet. Företagen mäter också indirekt kvaliteten genom att ha en dialog med sina kunder. I de fall som många klagomål tas emot åtgärdar företagen detta genom att antingen försöka påverka leverantören till förbättringar, leverantörsbyte eller genom att ta bort produkten ur sortimentet.

Genom att arbeta aktivt med kvalitet och då total kvalitet kan företaget undvika att hamna i en process där de tvingas ersätta kunder för defekta produkter vilket gör att både tid samt pengar kan sparas. Detta kan kopplas till TQM där det anses att kostnaden för dålig kvalitet är större än kostnaden för att producera produkter av hög kvalitet (Hackman & Wageman 1993). Företagen påpekar att arbetet försvåras av det långa geografiska avståndet och att det därmed är viktigt att produkterna vid leverans håller avtalad kvalitet då det oftast kostar mer att skicka tillbaka varor för omarbetning än att beställa nya, samt att företaget fastnar i en tidskrävande process. Kober et al (2012) menar att företagen genom att undvika omarbetning av felaktiga produkter kan minska sina kostnader och se en positiv inverkan på företagets vinst. TQM filosofin menar att fokus bör ligga på arbetsprocessen i vilken produkten framställs och att produktens kvalitet står i direkt relation till processens utformning (Hackman & Wageman 1993). Företagen i studien arbetar på olika sätt för att säkerställa kvaliteten i processen, gemensamt är att de arbetar med prover redan i utvecklingsfasen och speciellt vid samarbeten med nya leverantörer eller vid framtagandet av nya produkter. Detta arbete fortsätter sedan systematiskt då stickprover tas och därigenom får företagen en uppfattning om produktens kvalitet. Ett företag arbetar även med oberoende kvalitetsinstitut samt kvalitetsstandards.



Företagen har som tidigare nämnt ingen skriftlig dokumentation gällande leverantörernas prestation men till viss del gällande tillverkningen av produkter och då antalet defekta produkter som sänds tillbaka från kunderna. Singh (2011) poängterar nyttan av god kvalitetsdata och rapportering, genom dessa kan problem upptäckas och lösningar kan arbetas fram, samtidigt som det ger möjligheten till fortsatta förbättringar. Företagen motiverar avsaknaden av skriftlig dokumentation med att de som små företag inte har tid och att det räcker med att informationen hålls i minnet, vilket också kan återkopplas till att de arbetar med en mindre leverantörsbas.

Att arbeta med kvalitet kan ge fördelar gentemot sina konkurrenter och Porter (2004) beskriver kvalitet som ett sätt att differentiera sin produkt. Ett av företagen menar att de vill utmärka sig i förhållande till sina konkurrenter genom att hålla en god kvalitet men framförallt en god service gentemot kunderna. Vad som är viktigt då SMF-företag ska implementera TQM är att identifiera vad som är viktigt för företaget vad gäller kvalitet och att hela organisationen samt dess leverantörer är engagerade i arbetet med kvalitet. Hackman och Wageman (1993) påpekar också att ledningens engagemang är centralt vid kvalitetsarbetet och att normerna för hur företaget förhåller sig till kvalitet sätts här. Det kan återkopplas till företagen i studien då det i samtliga fall är företagsledarna som arbetar med kvalitetsfrågor samt upprätthåller kontakten med leverantörerna, det är alltså genom ledningen som leverantörerna får sina instruktioner och informeras kring förhållningssätt till kvalitet.

TQM förespråkar ett ständigt förbättringsarbete, i studien påpekar företagen att de vill utvecklas och arbeta mer aktivt med kvalitet genom att göra löpande utvärderingar av produktens kvalitet och hur denna kan förbättras.

## 6. Slutsatser

*I slutsatserna besvaras huvudfrågeställningen och de delfrågeställningar som identifierats. Författarna till uppsatsen för därefter en diskussion kring resultatet samt ger sina egna reflektioner kring detta. Avslutningsvis ges även förslag till framtida forskning.*

### 6.1 Resultat av frågeställning

#### 6.1.1 Hur företagen resonerar kring kvalitet vid val av leverantör och hur detta påverkar inköpsprocessen

Företagen anser att priset är en av de viktigaste aspekterna vid val av leverantör men även att kvalitativa parametrar spelar roll såsom förtroende, kommunikation och förmågan att påverka. Vid varje inköpsbeslut görs dessutom en avvägning mellan pris och kvalitet. Leverantörsvalet är en central del i inköpsprocessen, hur processen sedan fungerar vilar till stor del på leverantörernas prestation och deras möjlighet till att leverera rätt produkt i rätt kvalitet. Valet av leverantör är även viktigt då en långvarig god relation kan spara företagen både tid och pengar, de kan istället fokusera på sin kärnverksamhet och därigenom öka sin konkurrenskraft. Vid ett genomarbetat leverantörsväl ökar kvaliteten i processen och företagen kan då fokusera på de aktiviteter som tillför kunden värde.

#### 6.1.2 Utifrån vilka kriterier företagen väljer sina leverantörer

Företagen väljer sina leverantörer utifrån storlek, att det finns möjlighet till att producera små orders samt utifrån priset. Även leveranstid, att produkterna håller en jämn kvalitet över tid och det förtroende som leverantören inger är viktiga faktorer.

#### 6.1.3 Vilken relation företagen har med sina leverantörer

Samtliga företag har en kontakt i Kina, denna kontakt överbrygger språkhinder, är behjälplig i att finna nya produkter och uppdatera det svenska företaget kring nyheter samt underlätta kommunikationen mellan parterna. Företagen anser att det är viktigt att en långsiktig och stark relation byggs upp, långvariga samarbeten ses som en stor fördel då parterna förstår varandra bättre och risken för missförstånd minskar.

#### 6.1.4 Företagens förhållningssätt till kvalitet

Kvalitet värderas högt av företagen, men det handlar i mångt och mycket om kvalitet kontra pris. Priset är en av de viktigaste faktorerna då företagen väljer att göra sina inköp i Kina, det påpekas också att kvaliteten måste leva upp till förväntningarna för att behålla befintliga kunder samt öka möjligheten för att inleda nya kundsamarbeten. Begreppet kvalitet innebär för företagen att produkterna är av god teknisk kvalitet men även hur kunden upplever produkten alltså att kvalitet är kundupplevelsen.

## 6.2 Författarnas reflektioner

Generellt sett upplever vi att de undersökta företagen liknar varandra men vad gäller arbetet med kvalitet har företagen kommit olika långt och arbetar på skilda sätt. Ett resultat som förvånar är att samtliga företag saknar skriftliga kontrakt gentemot sina leverantörer. Efter intervjuerna har vi dock fått en större förståelse kring de svårigheter som ett skriftligt kontrakt skulle innebära, i form av begränsad flexibilitet. I de fall som problem uppstår skulle de små företagen förmodligen inte överleva den rättsliga process som ett skriftligt kontrakt skulle kunna medföra. Flexibiliteten ökar genom att företaget lätt kan byta leverantör om ett bättre alternativ dyker upp, utan att behöva binda sig till någon i form av skriftliga avtal. Vi ser även att kraven på företagen ökar att finna produkter till ett lågt pris samtidigt som de håller en godtagbar kvalitet, förr var synen mer att produkter från Kina enbart var lågprisprodukter till låg kvalitet.

## 6.3 Framtida forskning

Under arbetets gång har tankar och idéer uppkommit kring intressanta ämnen som skulle kunna ligga till grund för fortsatta studier inom ämnet. Det skulle vara intressant att mer ingående undersöka följande.

- Hur utvecklingen kring handel med Kina ser ut. Detta då allt fler företag finner sina samarbetspartners i Kina och priserna hela tiden pressas uppåt, till följd av att invånarna i Kina ska få sin beskärda del av välfärden. Företag lockas därmed till att finna tillverkare i andra länder med låga kostnadsstrukturer som exempelvis Indien och intressant vore att jämföra hur Kina står sig i konkurrensen till dessa.
- Det vore även intressant att göra en mer utökad studie. I våra studier har enbart det köpande företags perspektiv tagits, i en utökad studie skulle det även vara möjligt att se processen ur leverantörernas synvinkel.

## Referenslista

American Society for Quality (2013) (<<http://asq.org/glossary/q.html>>)  
Hämtad: 2013-05-02 12:28

Benton, W.C Jr. (2010) *Purchasing and supply chain management*, andra upplagan, McGrawHill

Benton, W.C. & Maloni, M. (2005) The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction, *Journal of Operations Management* 23, pp 1-22

Carr, A.S. & Pearsson, J.N. (1999) Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes, *Journal of Operations Management*, Vol. 17, pp 497-519

Dahel, N.E. (2003) Vendor selection and order quantity allocation in volume discount environments, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 8, No. 4, pp 335-342

Denscombe, M. (2009) *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, andra upplagan, Lund: Studentlitteratur

Dickson, G.W. (1966) An analysis of vendor selection systems and decisions, *Journal of Purchasing*, pp. 5-17

Ekengren, A-M. & Hinnfors, J. (2012) *Uppsatshandbok; hur du lyckas med din uppsats*, andra upplagan, Lund: Studentlitteratur

Ekholm, K. (2008) *Globaliseringens drivkrafter och samhällsekonomiska konsekvenser*, underlagsrapport nr 9 till Globaliseringsrådet, (<<https://www.iei.liu.se/stat/utbildning-grundniva/shk/filarkiv/vt%2B2009/specialisering%2Btermin%2B4/artiklar%2Bnek/1.135829/GlobEkholm.pdf>>) Hämtad: 2013-04-05 09:41

Europeiska Unionen (2006) *Den nya definitionen av SMF-företag, användarhandbok och mall för försäkran*, Publikationer om näringsliv och industri (<[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_sv.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_sv.pdf)>) Hämtad: 2013-03-18 16:47

Florez-Lopez, R. (2007) Strategic supplier selection in the added-value perspective: A CI approach, *Information Sciences*, iss: 177, pp 1169-1179

Flynn, B., Schroeder, R. & Sakakibara, S. (1994) A framework for quality management research and associated measurement instrument, *Journal of Operations Management*, Vol. 11, pp 339-366

Garde, L.E. & Snehota, I. (2000) Making the most of supplier relationships, *Industrial Marketing Management*, iss: 29, pp 305-316

Ghobadian, A. & Gallea, D.N. (1996) Total Quality Management in SMEs, *Omega Int. J. Mgmt. Sci.*, Vol. 24, No.1, pp 83-106

- Hackman, R. J. & Wageman, R (1993) Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical issues, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 2, pp 309-342
- Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, första upplagan, Lund: Studentlitteratur
- Handfield, R., Monczka, R., Giunipero, L. & Patterson, J. (2011) *Sourcing and Supply Chain Management*, femte upplagan, South-Western, Cengage Learning
- Hong, G.H., Park, S.C., Jang, D.S. & Rho, H.M. (2005) An effective supplier selection method for constructing a competitive supply-relationship, *Expert Systems with Applications*, iss: 28, pp 629-639
- Importguide – Kina (2013) Henhao Technology AB (<<http://www.henhao.se/sv/import-guide-kina/>>) Hämtad: 2013-04-07 08:46
- Jakobsson, U (2007) *Globaliseringen av svenskt näringsliv*, Svenskt Näringsliv, (<[http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00008/Globaliseringen\\_av\\_sv\\_8048a.pdf](http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00008/Globaliseringen_av_sv_8048a.pdf)>) Hämtad: 2013-04-05 10:10
- Kannan, V.R. & Tan, K.C. (2006) Buyer-supplier relationships: The impact of supplier selection and buyer-supplier engagement on relationship and firm performance, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36, No. 10, pp 755-775
- Kiefer, J. & Lagerbäck, A. (2012) Amnr PEKI 20121002 *Handelspolitisk rapport om Sverige, Kina och EU*, Sveriges Ambassad i Peking , ekonomiska sektionen (<[http://www.swedenabroad.com/ImageVaultFiles/id\\_5057/cf\\_52/Amnr\\_PEKI\\_20121002\\_Handelspolitisk\\_rapport.PDF](http://www.swedenabroad.com/ImageVaultFiles/id_5057/cf_52/Amnr_PEKI_20121002_Handelspolitisk_rapport.PDF)>) Hämtad: 2013-02-25 09:45
- Kirytopoulos, K., Leopoulos, V. & Voulgaridou, D. (2008) Supplier selection in pharmaceutical industry, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 15, No. 4, pp 494-516
- Kober, R., Surbraamanniam, T. & Watson, J. (2012) The impact of total quality management adaption on small and medium enterprises' financial performance, *Accounting and Finance*, 52, pp. 412-438
- Krag Jacobsen, J. (1993) *Intervju; konsten att lyssna och fråga*, första upplagan, Lund: Studentlitteratur
- Lyle, M.A (2013) Total Quality Management, *Quality*, BNP Media, pp 40-42
- Monczka, R. Trent, R. & Handfield, R. (2005) *Purchasing and supply chain management*, tredje upplagan, Thomson South-Western
- Ndubisi, N.O., Jantan, M., Hing, LC. & Ayub, MS. (2005) Supplier selection and management strategies and manufacturing flexibility, *The Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 18, No.3, pp 330-349

- Oke, A. & Maltz, A. & Christiansen, P.E (2009) Criteria for sourcing from developing countries, *Strategic Outsourcing: An international journal*, Vol.2, No. 2, pp 145-164
- Olsson H. & Sörensen S. (2011) *Forskningsprocessen: Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*, tredje upplagan, Liber: Stockholm
- Patel, R. & Davidson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder; Att planer, genomföra och rapportera en undersökning*, fjärde upplagan, Lund: Studentlitteratur
- Porter, E. M (2004) *Competitive Strategy; Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press
- Regeringen, utrikesdepartementet (2007) *Avtalen i WTO* (<<http://www.regeringen.se/sb/d/2654/a/14545>>) Hämtad: 2013-05-06
- Regeringen, utrikesdepartementet (2010) *Historisk tillbakablick* (<<http://www.regeringen.se/sb/d/2653/a/140875>>) Hämtad: 2013-05-06
- Sandholm, L. (2001) *Kvalitetsstyrning med total kvalitet; Verksamhetsutveckling med fokus på total kvalitet*, femte upplagan, Lund: Studentlitteratur
- SCB, Statistiska centralbyrån (2013) (<[http://www.scb.se/Pages/TableAndChart\\_\\_\\_26643.aspx](http://www.scb.se/Pages/TableAndChart___26643.aspx)>) Uppdaterad: 2013-01-28 Hämtad: 2013-02-25 14:45
- Seaver, M. (2003) *Handbook of Quality Management*, tredje upplagan, Gower Publishing
- Seawright, K.W. & Young, S.T. (1996) A Quality Definition Continuum, *Interfaces*, Vol. 26, issue 3, pp. 107-113
- Singh, R.K (2011) Analyzing the interaction of factors for success of total quality management in SMEs, *Asian Journal on Quality*, Vol. 12, No. 1, pp 16-19
- Sinha, P., Akoorie, E.M., Ding, Q. & Wu, Q. (2011) What motivates manufacturing SMEs to outsource offshore in China, *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol.4, No. 1, pp 67-88
- Svenska Dagbladet "Svenska företag blåsta i Kina" (2013-02-26)
- Svensson, P-G. & Starrin B. (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*, första upplagan, Lund: Studentlitteratur
- Sveriges Ambassad i Peking (2013) (<<http://www.swedenabroad.com/sv-SE/Ambassader/Peking/Handel/Handel-mellan-Sverige-och-Kina-Fakta-och-framjande/>>) Hämtad: 2013-02-25 13:34
- Van Weele, J. A (2010) *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*, femte upplagan, Cengage Learning EMEA: Hampshire

Vokurka, R.J., Choobineh, J. & Vadi, L. (1996) A prototype expert system for the evaluation and selection of potential suppliers, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, No. 12, pp 106-127

Weber, C. A., Current, J.R. & Benton, W.C. (1991) Vendor selection criteria and methods, *European Journal of Operational Research* 50, pp 2-18

WTO, World Trade Organization (2013)

(<[http://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/who\\_we\\_are\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/who_we_are_e.htm)>) Hämtad: 2013-05-06 08:08

## Bilaga 1

### *INFORMATION INTERVJU<sup>4</sup>*

#### **2013-04-22 kl 14:00**

Johan Svensson, VD och delägare

Ort: Borås

Företagets omsättning (2011): 8 776 901 SEK

Antal anställda: 4

Bransch: Detaljhandel, belysningsartiklar, butikshandel

#### **2013-04-23 kl 10:30**

Mats Lindkvist, VD och delägare

Ort: Askim

Företagets omsättning (2011): 8 056 068 SEK

Antal anställda: 3

Bransch: Partihandel, elektronikkomponenter

#### **2013-04-24 kl 10:00**

Sam Nilsson, VD och delägare

Ort: Askim

Företagets omsättning (2012): 15 415 279 SEK

Antal anställda: 7

Bransch: Partihandel, möbler, mattor & belysning

---

<sup>4</sup> Information om företagets omsättning är hämtad från respektive bolags årsredovisning, då företagen har olika räkenskapsår är siffrorna hämtade från den senaste årsredovisningen. Dessa har vidare återfunnits på Retriever ([web.retriever-info.com](http://web.retriever-info.com)), informationen hämtades 2013-05-08 11:47. Branschtillhörighet är enligt den bolagsrapport Retriever tagit fram. Notera att antalet anställda kan skilja sig i förhållande till vad som tidigare redogjorts för då även dessa siffror härstammar från årsredovisningen, förändringar i bolagen kan ha skett sedan denna fastställdes.

Orten är angiven som den postort som intervjun ägde rum och behöver inte vara den ort där företaget är beläget.



## Bilaga 2

### Intervjuguide

#### **Presentation av oss**

Vi är två studenter som läser logistikprogrammet på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet och har nu kommit fram till slutskedet av vår utbildning. Vi ska nu därför skriva kandidatuppsats inom vårt ämne, företagsekonomi med inriktning logistik.

#### **Presentation av uppsatsen**

Syftet med denna intervju är att den skall användas som empiriskt underlag i en kandidatuppsats inom företagsekonomi. Denna uppsats kommer att behandla hur SMF-företag resonerar kring kvalitet vid val av leverantör och hur detta påverkar inköpsprocessen. Den information som intervjuerna ger kommer endast användas inom ramen för uppsatsen. Ni kan som företag välja att vara anonyma. Under intervjun kommer vi att behandla fyra olika områden, dessa är: Bakgrund till handel med Kina, leverantörsväl, inköpsprocessen och kvalitet.

#### **Företagsinformation**

- Vad är ert företags affärsområde, förklara lite vad ni arbetar med inom företaget?
  - Antal anställda?
- Vilken är din roll inom företaget?
- Vilka är era kunder och vad efterfrågar dem?

#### **Bakgrund**

- Varför började ni importera från Kina?
- Hur länge har ni handlat med Kina?

#### **Leverantörsväl**

- Hur valde ni leverantör? (Utifrån specifikation, i sådana fall: Hur var denna utformad, vilka krav fanns? Agent?)
- Vad tycker ni är viktigt då ni väljer leverantör?
- Hur stor är er leverantörsbas?

- Hur ser ni på er relation till leverantörerna? (Varför har ni detta synsätt?)
- Hur kommunicerar ni med era leverantörer? Via mail, telefon, annat sätt?
- Kan ni se några speciella faktorer som försvårar val av leverantör? (Dåligt med information? Kommunikationssvårigheter?)
- Vilka ser ni är fördelarna med att importera från Kina?
- Hur stort inflytande har ni på era leverantörer?

## **Inköpsprocessen**

- Hur ser ert kontrakt ut idag? Utformning (ex. muntligt/skriftligt, standardiserat/individuell?)
- Hur går ni tillväga vid orderläggning?
- På vilket sätt tar ni hem era inköp? Via speditorsföretag eller sköter ni det själva?
- Görs det någon uppföljning/utvärdering av leverantörernas prestation?
- Hur ser ni på byte av leverantör? (Har detta gjorts innan? I sådana fall, varför?)

## **Kvalitet**

- Vad anser du att kvalitet är?
- Vilket förhållningssätt har företaget till kvalitet? (Arbetar företaget med kvalitet idag?)
- Hur kan ni se att kvaliteten i leverantörsrelationen påverkats över tid, det vill säga att ni i början av ett samarbete känner att kvaliteten i exempelvis produkten varit högre för att sedan försämrats eller tvärtom?
- Tycker ni att det går att mäta kvalitet?
- Skulle ni vilja säga att ni mäter kvalitet? Hur går detta till? Om inte: varför?
- Hur ser ni på kvaliteten i er importprocess, från specifikation till produkt hos kund? Är ni nöjda med hur arbetet fungerar? Varför?
- Hur ser ni på framtida samarbete med leverantörer i Kina?