



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen

Detaljisters val av leverantör

En kartläggning av inköpsprocessen hos fristående fackhandlare i underklädesbranschen och relationen till deras leverantörer.

Anita
UniqueBodyWear
since 1886

Chantelle
PARIS

Van de Velde

CALIDA
BODYWEAR

Lovable
women understand

PRIMA DONNA
1865

After
Eden



abecita

audelle

wonderbra

Marknadsföring

Kandidatuppsats, hösten 2011

Författare: Anna Persson och Parniana Kazeroony

Handledare: Cecilia Solér

Förord

Vi vill i detta förord få tillfället att tacka alla de som på olika sätt har stöttat och bidragit till skapandet av denna uppsats.

Till att börja med vill vi tacka de butiksägare som medverkat i vår undersökning för den tid de undvarat för vår skull, mitt i den hektiska julhandeln.

Vi vill även tacka vår handledare Cecilia Solér för hennes synpunkter och stöd under arbetets gång. Cecilia har varit till stor hjälp med att strukturera uppsatsen och få in oss på rätt spår.

Slutligen vill vi tacka varandra för tio veckors hårt arbete, tillsammans tog vi oss från motgång till framgång.

Göteborg, januari 2012

Anna Persson

Parniana Kazeroony

Sammanfattning

Titel: Detaljisters val av leverantör - En kartläggning av inköpsprocessen hos fristående fackhandlare i underklädesbranschen och relationen till deras leverantörer.

Ämne: Företagsekonomi, Marknadsföring kandidatuppsats

Författare: Anna Persson och Parniana Kazeroony

Handledare: Cecilia Solér

Nyckelord: Detaljist, Leverantör, Inköp, Relation

Författarna har valt att redogöra för detaljisterna inköpsprocess och relationen till deras leverantörer. Syftet med denna uppsats är att beskriva inköpsprocessen av underkläder för specialistfackhandeln genom djupintervjuer av ett antal fristående fackhandlare.

Den metodik som används är en hermeneutiskt deduktiv ansats för att få en förståelse och helhetsbild i hur fristående fackhandlare inköpsprocess och deras relation till sina leverantörer ser ut. Författarna har valt att utgå från teorier som testas på verkligheten genom djupintervjuer av ett antal fristående fackhandlare inom underklädesbranschen. Fem fristående fackhandlare inom underklädesbranschen valdes ut i Göteborg och dessa intervjuades personlighet av båda författarna.

Slutsatsen i denna studie är att relationen är väldigt viktigt för inköpsprocessen. Vissa aktiviteter i inköpsprocessen har en mer betydande roll än andra i en sådan specialiserad bransch med fristående fackhandlare. Det som påverkar inköpsprocessen är samarbetet till leverantörerna och effektiv distribution. Det uppstår ett dilemma med logistiken då butikerna vill kunna erbjuda ett brett sortiment men inte hålla för stora lager som medför kostnader.

Abstract

Title: Retailers supplier selection- A survey of the purchasing process of independent dealers in the lingerie business and their relationship to their suppliers.

Subject: Business Administration, Marketing bachelor thesis

Authors: Anna Persson & Parniana Kazeroony

Advisor: Cecilia Solér

Key words: Supplier, Retailer, Purchasing, Relationship

The authors have chosen to describe the retailers purchasing process and their relationship to their suppliers. The purpose of this thesis is to describe the purchasing process in lingerie for specialist retailers through in-depth interviews with a number of independent dealers.

The used methodology is a hermeneutic deductive approach in order to gain an understanding and overview for the independent dealers purchasing process and the relationship with their suppliers. The authors have chosen to start with theories, tested in real life through interviews with a number of independent dealers in the lingerie business. There were five independent dealers in the lingerie business who were selected in Gothenburg and those were interviewed in person by both authors.

The conclusion of this study is that the relationship is very important to the purchasing process. Some activities in the purchasing process have a more significant role than others in such a specialized business with independent dealers. What affects the purchasing process is the collaboration with suppliers and efficient distribution. There arises a dilemma of the logistics when the stores want to offer a wide range but do not hold for large stocks, which have costs.

Innehållsförteckning

Kapitel 1: Inledning.....	1
Bakgrund	2
Underklädesmarknaden.....	2
Problembakgrund.....	3
Frågeställningar	6
Syfte.....	7
Avgränsningar.....	7
Centrala begrepp och definitioner	7
Studiens disposition.....	8
Kapitel 2: Teoretisk referensram.....	9
1. Inköp.....	10
Inköp och inköpsprocess.....	10
The Decision Making Unit.....	11
2. Inköpsstrategiska metoder	11
Supply Chain Management.....	11
Quick Response Strategy	13
Val av leverantör.....	13
Leverantörskoncentration.....	15
3. Relationsbyggande.....	15
Relation mellan detaljist och leverantör.....	15
Makt	16
Kapitel 3: Metod.....	19
Vetenskapligt förhållningssätt	19
Studiens design	19
Kvalitativ metod	20
Primärdata och sekundärdata.....	20
Djupintervju.....	21
Metoder för urval.....	21
Respondenterna.....	22
Studiens genomförande	23
Studiens trovärdighet.....	24
Kapitel 4: Empiri.....	27

Målgrupp	27
Inköp	27
Lager	29
Leverantörskontakt	30
Leverantörsval	31
Leverantörskoncentration	32
Relation och samverkan	32
Makt	34
Kapitel 5: Analys	35
1. Inköp	35
2. Inköpsstrategiska metoder	36
3. Relationsbyggande	39
Kapitel 6: Slutsats	43
Författarnas åsikter och rekommendationer	45
Källförteckning	47
Bildförteckning	50
Bilaga 1	51

Kapitel 1: Inledning

Det första kapitlet syftar till att ge läsaren en inblick i de områden studien behandlar, det vill säga de fristående fackhandlarna inom underklädesbranschen, inköpsprocesser och relationen till leverantörer. Kapitlet beskriver även studiens syfte och den frågeställning som kommer att utredas, samt centrala begrepp och avgränsningar.

Denna studie handlar om hur de fristående fackhandlarnas inköpsprocess går till och hur relationer till leverantörer påverkar denna process. Detta för att skapa en helhetsförståelse för hur detaljister arbetar med inköp och leverantörsrelationer. Författarna anser att detta är intressant i och med att inköpsprocessen och leverantörsrelationer har kommit att bli allt viktigare konkurrensfördelar. Studien är inriktad på underkläder inom specialistfackhandeln då författarna själva tycker att detta är ett intressant ämne. De underkläder de fristående fackhandlarna säljer är sällanköpsvaror som står ett flertal värden såsom kvalitet, självuppfyllelse, funktion, personlig anpassning och stil.

Författarna har även en personlig anknytning till ämnet, då de själva har upplevt att de dominerande kedjornas sortiment inte uppfyller de behov och krav de har på underkläder. Under senare år har de bevittnat en trend där fokus har ökat på mer individanpassade kundlösningar, vilket ger specialistfackhandeln en fördel gentemot kedjorna då dess sortiment består av ett bredare sortiment för att kunna tillgodose olika typer av specialiserade kundbehov.

Hedén & McAndrew (1994) beskriver hur synen på samarbete och kundfokus har förändrats och författarna anser att denna utveckling skapat ett utrymme för denna studie. Förr arbetade leverantör och detaljist inom sina respektive områden och ville inte fördjupa sig i samverkan med varandra. Då var lönsamhet i fokus och detta uppnådde man genom låga produktionskostnader och höga försäljningsvolymerna. Behovet från konsumenten var inte det primära utan själva produkten var det som stod i centrum. Med tiden började man förstå vikten i konsumentens behov och önskemål. Man ville utveckla produkten från konsumentens sida och på så sätt uppnå lönsamhet genom att behaga efterfrågan på marknaden. Detta gav nya synsätt på arbetsmetoder men inte någon djupare samverkan mellan leverantör och detaljist. Idag har en djupare relation mellan de båda vuxit fram där parterna integrerats i varandras arbetsområden och där man inser betydelsen av samverkan.

Utifrån de sekundärdata som samlades in framkom det för författarna att forskningen främst var inriktad på större organisationer och industrier. Detta gav utrymme för denna studie, då den inriktar sig på de fristående fackhandlarna inom specialistfackhandeln för underkläder. Dessa har andra förutsättningar för utveckling av inköpsprocesser och samarbeten till leverantörer än vad kedjorna har. Det är inte ovanligt att en person både äger och driver butiken på egen hand med inga eller ett fåtal anställda. Vilket gör att butiksägaren har ett stort antal ansvarsområden och därför saknar tid till att utveckla enskilda aktiviteter. Genom att

beskriva processen för denna utvalda grupp fristående fackhandlare avser författarna att skapa en helhetsförståelse som kan vara behjälplig i affärsutveckling för såväl andra fristående fackhandlare inom specialistfackhandeln som dess leverantörer.

Bakgrund

Enligt Dagens Handel (2010) visar konfektionshandeln positiva siffror och en ökning efter ett antal tyngre år, trots detta blir det allt tuffare för de fristående fackhandlarna. Detta är ett resultat av att kedjorna tar allt större marknadsandelar på bekostnad av de mindre aktörerna. Kedjorna utnyttjar stordriftsfördelar i inköpsprocessen och har större marginaler på sina produkter än vad som är möjligt för en enskild aktör. För att stå sig i konkurrensen måste den fristående fackhandeln fokusera på andra komponenter än lågt pris där kedjorna har en starkt inarbetad position. Treacy & Wiersema, (1997) beskriver de tre värdedisciplinerna operativ överlägsenhet, produktledarskap och närhet till kunden. Då kedjorna överlag står för den operativa överlägsenheten bör den fristående fackhandeln inrikta sig mer på de andra två disciplinerna och för att göra detta är leverantörerna av avgörande betydelse.

Detta innebär att de fristående fackhandlarna behöver ta kontroll över de finansiella komponenterna och effektivisera inköpsprocessen. Relationen till leverantörerna måste förbättras och utvecklas för att effektivisera inköp, distribution och exponering av varumärken (Dagens Handel, 2010). Alla företag har som mål att utveckla en distinkt och hållbar konkurrensfördel och leverantörerna har kommit att bli en viktig komponent (Weele, 2005). Keller (1998) menar att ett företag är vad det säljer. De varumärken som detaljisterna väljer att köpa in påverkar butikens profil, detta skapar ett ömsesidigt beroende till leverantörerna som i sin tur är beroende av att deras varumärke exponeras på rätt sätt.

Underklädesmarknaden

År 2009 verkade försäljningen av underkläder stå emot den allmänna pessimismen i världen. Det fanns prognoser enligt Financial Times att underklädesbranschen skulle gå ner med 0,8 % medan detaljhandeln i allmänhet med 4 %. Detta visar att underkläder klarar kriser bättre och kanske även detta år, 2011. En anledning till att branschen klarat krisen är att folk stannar hemma allt mer och då väljer kvinnor att köpa sexigare underkläder (Dagen Industri, 2009).

Kvinnors utgifter på kläder och skor var för år 2009, 6860 kronor. 760 kronor gick till just underkläder och den åldersgrupp som lägger upp till 1060 kronor på underkläder är i åldrarna 20-49 (SCB, 2009).

Kroppsfolkningen har ökat allt mer, vilket leder till att människor i högre grad bryr sig om sitt utseende. Enligt en av respondenterna i författarnas undersökning var underkläder tidigare en mer funktionsbaserad vara med tonvikt på det praktiska. Idag spelar trender en viktigare roll och kunderna vill att underkläderna ska framhäva kroppen och att övriga kläder ska sitta snyggt med hjälp av rätt underkläder. I underklädesbranschen har kundernas medvetande ökat, kunden vet vilket märke och vilken modell de vill ha av en viss vara och köper inte längre varor på rea som inte passar ordentligt. Förklaringen till detta har enligt en av respondenterna att göra med de oroliga tider vi lever i då kunden hellre väljer att köpa en riktigt bra bh än två som sitter dåligt och är av sämre kvalitet. Kundens tydliga krav gör också

att de inte är intresserade av att chansa utan vill ha något det vet är av god kvalitet och att de passar den specifika kundens behov.

En av respondenterna i undersökningen beskriver ur en liknande synvinkel hur de fristående fackhandlarna undviker att konkurrera med kedjorna genom att helt enkelt erbjuda andra typer av produkter. Respondenten menar att bh och trosa är bruksvaror som används varje dag. Hos de fristående fackhandlarna blir detta ett sällanköp då det är specialiserade på bättre kvalitet och passform, vilket leder till en högre prisnivå men även en längre hållbarhet. De större varuhusen och kedjorna har en annan inriktning med billiga varor som leder till oftaköp.

Samtliga respondenter i studien framhävde tre nyckelfördelar med just deras butik, dessa är personlig service, ett brett sortiment och högkvalitativa produkter för att få kunderna att återvända. Den kunskap personalen i butikerna besitter gör det möjligt att ge kunderna en helt annan typ av service med betoning på den specifika kundens behov och önskemål. Att hitta en bh som passar och därefter sköta den så att den inte tappar passform etc. kräver en hel del kunskap så genom att upplysa och utbilda kunderna blir kunderna nöjdare med sitt köp. Nöjda kunder ger dessutom dessa små butiker mycket marknadsföring genom word-of-mouth, vilket är ovärderligt då mindre verksamheter inte har någon större budget att lägga på reklam och annonsering.

Sortimentet är en förutsättning för att kunna tillfredsställa kunderna, samtliga respondenterna beskriver det breda sortimentet med storlekar och modeller som passar olika sorters kvinnokroppar. Det finns ofta en betoning på de större storlekarna då denna kundgrupp har större behov av att gå till en specialist för att hitta rätt.

Butikerna är snarlika och deras image påverkas såklart av sortimentet men butiksägarnas egen personlighet även sätter stor prägel på butikerna. Författarna urskilde ett antal olika komponenter som profilerade butikerna, det finns de anrika butikerna på välkända adresser som åtnjuter fördelar av ett etablerat namn, de som har en mer exklusiv inriktning, större storlekar, om butiken har ett djup eller en bredd i sortimentet.

Det finns idag en organisation, Inteam, vars syfte är att samla fristående fackhandlare inom underklädersbranschen för att skapa samverkan och främja butikernas utveckling. Organisationen har starka samarbeten med leverantörer och använder samarbetet till att skapa en grund för gemensam marknadsföring och att samla större inköp. Detaljisterna i organisationen kan träffas för att utbyta erfarenheter och fungera som bollplank. (Inteam, 2011). Tre av fem medverkande fristående fackhandlare i denna studie är medlemmar i Inteam.

Problembakgrund

Inköpsprocessen för alla typer av konfektionsvaror har utvecklats under de senaste årtionden, mycket till följd av de förändringar som framförallt globaliseringen har medfört. Under 80- och 90-talet började klimatet på konfektionsmarknaden att förändras. Det skedde en kraftig ökning av det totala antalet detaljister som sålde konfektion och denna konkurrensökning skapade en efterfråga efter nya affärsstrategier (Birtwistle et al, 2003). Dessa strategier syftade till att effektivisera inköpsprocessen och andra komponenter i värdekedjan.

Globaliseringen var en bidragande faktor då den förändrade förutsättningarna på marknaden, export från låglöneländer kunde exempelvis erbjuda varor i en helt annan prisnivå (Hansson et al, 2007).

Konfektionsmarknaden som tidigare främst bestått av specialistfackhandel förändrades då andra typer av återförsäljare som internationella kedjor, varuhus och lågprisaffärer gjorde inträde och intensifierade konkurrensen på alla nivåer (Whitefield, 2001). Inom underklädeshandeln har specialistfackhandeln kommit att möta konkurrens från många håll. Många varuhus och kedjor erbjuder underkläder till lågpris och i dag har till och med TV-shop en specialdesignad bh till försäljning (TV-shop, 2011-12-14). Enligt information från KappAhls årsredovisning (2010) har mode och trender blivit mer likartade och globala, detta gör att de stora kedjornas marknadsandelar växer på bekostnad av mindre lokala butiker. Kedjorna har ofta kontroll över hela processen från produktion till försäljning och kan därför möta efterfrågan på ett helt annat sätt vilket bl.a. innebär att de kan hålla priserna låga och följa med i snabba trendväxlingar.

De fristående fackhandlare som intervjuats i denna studie tillhör specialistfackhandeln inom underkläder och har medvetet valt att undvika lågprissegmentet där stora varuhus och kedjor dominerar. Genom att erbjuda en helt annan köppplevelse och fokusera på en annan målgrupp försöker de att undvika att konkurrera om samma kunder som de stora kedjorna (från intervjuer). Porter (2004) beskriver tre strategier som leder till konkurrensfördelar. Kostnadsledaren fokuserar på att ge slutkunden ett så lågt pris som möjligt, detta innebär att dess priser ligger under konkurrenternas prisnivå. De företag som har denna strategi har en strikt organisation men en noggrant beräknad budget. För att pressa priserna krävs en stor marknadsandel som gör det möjligt att effektivisera produktionen och producera de stora volymer som är nödvändiga. Därför domineras denna position av stora varuhus och kedjor, inom underklädeshandeln tillhör exempelvis Lindex, H & M och KappAhl denna kategori. Porters andra basstrategi är differentiering vilken innebär att slutkunden ser företaget som unikt. Differentieringen syftar till att skapa kundlojalitet och märkespreferenser som minskar prisets betydelse. Här hittar vi exempelvis butikskedjan Change som inte har de lägsta priserna men istället erbjuder upp till 95 olika bh-storlekar av deras sortiment som endast består av butikens eget varumärke, Change (Change Lingerie, 2011-11-25). Fokusstrategin syftar till att erbjuda ett optimalt kunderbudande till en viss, väldefinierad kundgrupp. Företaget tar reda på kundgruppens specifika behov och huvudproblem för att sedan erbjuda lösningar. Det är i denna kategori specialistfackhandeln återfinns.

I takt med att konkurrensen intensifieras allt mer blir det ett tuffare klimat på marknaden. Det finns inte längre något utrymme för misstag, när ett företag gör ett misstag står ett annat redo att ta över och tillgodose konsumenternas behov. För att överleva behöver de fristående fackhandlarna erbjuda högkvalitativa produkter till rätt priser (Treacy & Wiersema, 1997). Detta sätter leverantörsvalet i centrum och för de fristående fackhandlarna är det av stor vikt att välja de leverantörer som matchar företagets profil då de inte själva tillhandahåller några produkter. Det finns därför en mängd interna och externa faktorer att ta ställning till vid val av leverantörer. Ordoobadi & Wang (2011) beskriver komplexiteten i leverantörsvalet, detta betraktas som ett ostrukturerat beslutsproblem eftersom det baseras på ett antal faktorer

kopplade till olika typer av behov inom organisationen. För att välja det mest förmånliga alternativet bör detaljisten inta ett *multiple perspective*, det innebär att man inom den egna organisationen samverkar och värderar alternativen utifrån dess olika behov och krav.

Då denna studie syftar till att beskriva de fristående fackhandlarnas inköpsprocess inom underklädesbranschen, hamnar *supply chain* i centrum, då den bl.a. utgör flödet av produkter och information mellan detaljist och leverantör. Supply chain kan vara lång och tidsödande. Birtwistle et al (2003) menar att långa ledtider leder till att oönskade produkter når marknaden alternativt att populära produkter tar slut när de säljs snabbare än förväntat. Underkläder och då framförallt bh utmärker sig genom att det finns ett oändligt antal storlekar. Det finns två olika komponenter i en bh som har helt olika storlekssystem, vilket gör att varje modell har en uppsjö olika storlekar. Kupan kan finnas från storlek A-I och omkretsstorleken går från 65 upp till 110 (Storlekar.se). Detta gör att detaljisterna är beroende av en effektiv supply chain för att kunna erbjuda kunderna rätt storlekar av de produkter som efterfrågas.

För att effektivisera inköpsprocessen har strategier som förbättrar supply chain utvecklats, där den mest kända är *Supply Chain Management*, SCM. Syftet med SCM är att effektivisera supply chain genom olika aktiviteter som med tonvikt på samarbete och relationsbyggande ska öka kundvärdet (Weele, 2005). McMichael et al (2002) beskriver en strategi som kallas Quick Response som är en kunddriven affärsstrategi som syftar till samarbete inom supply chain. Denna strategi utvecklades på 80-talet av detaljister och leverantörer inom modebranschen för att minska ledtider och kostnader. Inköpen drivs av efterfråga istället för prognoser vilket enligt Birtwistle et al (2003) gör att leverantören behöver ha tillgång till detaljistens säljdata, något som kräver stort förtroende då leverantören i många fall även förser konkurrenter med samma produkter. Bland de fristående fackhandlarna som denna studie fokuserar på är det mer än regel än ett undantag att samma leverantörer återfinns hos mer än en detaljist. Därför är grunden till samarbeten att de fristående fackhandlarna känner ett förtroende till sina leverantörer.

Day (2000) diskuterar vikten av ett välfungerande samarbete inom supply chain. Utveckling av goda relationer till övriga aktörer i supply chain är en av de främsta konkurrensfördelarna då de är svåra att härma och utnyttja för konkurrenterna. Detta blir extra intressant ur konkurrenssynpunkt då de fristående fackhandlarna verkar inom ett segment där trender blir en allt viktigare konkurrenskraft samtidigt som trendkomponenten gör att hållbarheten blir allt kortare (Birtwistle et al, 2003).

För att få en uppfattning om hur relationen mellan de fristående fackhandlarna och leverantören påverkar inköpsprocessen krävs en förståelse för hur relationen de emellan ser ut. Enligt Birud et al (2008) innefattar relationerna inom supply chain ett antal typiska attribut och beteenden. Till att börja med måste detaljist och leverantör kunna identifiera sig med varandra för att känna samhörighet (Birud et al, 2008) och dela någon form av gemensamt mål (Hollensen, 2003). För att skapa en framgångsrik relation bör attribut som förtroende, engagemang och beroende vara centrala (Thomas & Esper, 2010). Dessa relationer kännetecknas av informationsdelning och effektivt samarbete över gränser (Brown et al, 2009). I underklädesbranschen har den ekonomiska föreningen Inteam tagit fasta på vikten av

samarbete. Den består av ett antal butiker som gått samman och bland annat skrivit samarbetsavtal med leverantörer i branschen för att få bättre priser och skapa möjligheter för gemensam annonsering. Samarbetet sker både mellan butikerna och mellan butik och leverantör och motiveras av att samarbetet gynnar samtliga parter (Inteam, 2011-11-30).

En relation mellan två parter är sällan helt jämställd, i de flesta fall har den ena parten mer inflytande eller makt än vad den andre har. Eftersom den relation mellan fristående fackhandlare och leverantörer som undersöks i studien vilar på en affärsmässig grund, blir makt och inflytande en naturlig del av samspelet.

Kumar (1996) har teorier kring syftet med dessa samarbeten och menar att majoriteten av alla relationer mellan detaljist och leverantör är obalanserad, köpkraften hos detaljister har ökat och skapat en maktfaktor i relationen.

Förskjutningen i maktrelationen mellan säljare och köpare bekräftas även av Glynn et al, (2007), köpkraften har ökat vilket har lett till en ny situation då säljarna behöver anpassa sig till köparnas behov. Respondenterna i denna undersökning är överens om att globaliseringen har skapat ett klimat där de fristående fackhandlarna i underklädesbranschen har ett mycket stort antal leverantörer att välja mellan, de leverantörer som inte lever upp till handlarnas krav kommer att bojkottas till förmån för andra.

Den utveckling som har skett inom konfektionsbranschen under de senaste årtionden har alltså förändrat marknaden avsevärt. Inköpsprocessen har utvecklats som en följd av intensifierad konkurrens där kraven på effektivitet inom hela supply chain har ökat. De fristående fackhandlarna i denna studie gynnas av korta ledtider då lagret annars riskerar att bli för stort, alternativt att de inte har den modell som kund behöver i butiken. För att förbättra och effektivisera supply chain har teorier som SCM och Quick Response utvecklats. Dessa teorier utvecklades ursprungligen för stora organisationer, främst inom industrisektorn och i denna studie vill författarna undersöka i vilken utsträckning dessa teorier återfinns inom den fristående fackhandeln. Specialistfackhandeln har tvingats möta konkurrens från fler håll vilket har gjort fokusstrategin ännu viktigare. De fristående fackhandlarna erbjuder högkvalitativa produkter för att kunna tillgodose sina kunders specifika behov. Då de endast är återförsäljare av varumärken är leverantörsvalet en central del i slutkundens totala upplevelse. Vid val av leverantör bör inköparen ta en mängd faktorer i beaktande och organisationen bör samverka för att ta bästa möjliga beslut. I denna studie undersöks fristående fackhandlare som har få eller inga anställda, därför blir leverantörsvalet koncentrerat till butiksägaren. I studien vill författarna undersöka hur valet går till i denna typ av verksamhet. Inköpsprocessen är ett samarbete mellan detaljist och leverantör och tidigare studier visar tydligt att samarbetet är grund för utökad effektivisering av hela processen. Den maktförskjutning som skett från leverantör till detaljist utgör ett intressant inslag då säljarna behöver anpassa sig till köparnas behov.

Frågeställningar

I studien finns en central frågeställning som kommer att besvaras med hjälp av två delfrågor.

Hur går det till när de fristående fackhandlarna köper in varor från leverantörer?

- *Hur ser inköpsprocessen ut?*
- *Hur påverkar relationen mellan de fristående fackhandlarna och leverantörerna inköpsprocessen?*

Syfte

Syftet med denna studie är att beskriva inköpsprocessen av underkläder för specialistfackhandeln genom djupintervjuer av ett antal fristående fackhandlare.

Avgränsningar

Studiens huvudområde är de bakomliggande faktorerna för detaljisters inköpsbeslut. Författarna vill titta på hur och varför detaljister väljer vissa leverantörer till sina butiker samt relationen till leverantörerna. Det valda området är konfektion och då endast underkläder, detta för att minska ner på undersökningsområdet inom konfektion men även bland butiker. De detaljister som undersökts i denna studie är fristående fackhandlare med egna butiker. De detaljister som undersökts i denna studie är fristående fackhandlare med egna butiker. Med underkläder menas bh och trosa, men de utvalda butikerna säljer även badkläder och nattplagg. Det är detaljisterna själva som gör inköpen och har kontakten med leverantörerna. Denna avgränsning motiveras främst med att författarna vill titta på denna mindre utvalda bransch utan egen produktion för att just se de faktorer som påverkar inköp och relation. Genom att undvika större kedjor och organisationer i studien blir resultatet direkt riktat till dessa detaljister med egna beslut inom specialistfackhandeln.

Centrala begrepp och definitioner

Kund

I detta fall är detaljister kunder till leverantörerna. Med detta menas att detaljisterna köper sina produkter från leverantörerna för att sedan sälja produkterna vidare till konsument (slutkund).

Detaljist

Detaljister är de som säljer produkter till konsumenten, det vill säga slutkunden, detaljister kan förekomma i alla branscher. Fristående fackhandlare är oberoende företag eller privata företag med butiker i både smått och stort format (Hedén & McAndrew, 1994). Författarna har valt att enbart studera fristående fackhandlare i denna uppsats och då menas dessa inom just underklädesbranschen.

Slutkund

Med slutkund menas själva konsumenten, den slutliga användaren av produkten.

Leverantör

Det finns olika sorters leverantörer. Leverantörers huvuduppgifter brukar vara att utveckla produkten, formgivning, sammanställning av sortiment, lagerhållning, distribution och försäljning. En annan viktig funktion är marknadsföringen och skapandet av mervärde i produkten. Det är de abstrakta egenskaperna som tillförs och ger ett högre värde samt en större upplevelse hos slutkund. (Hedén & McAndrew, 1994). I denna uppsats avser uttrycket leverantörer alla som säljer underkläder till detaljisterna oavsett om de är producenter eller endast återförsäljare av produkten.

Supply chain

Definieras enligt Cox (1999) som en uppsättning av tre eller fler enheter som är direkt involverade i flöden av produkter, tjänster, ekonomi och/ eller information från en källa till en slutkund. I denna studie består supply chain av leverantör, detaljist och slutkund, flödena består av information och varor.

Studiens disposition

Uppsatsen är indelad i sex kapitel enligt följande:

Kapitel 1: Inledning.

Det första kapitlet syftar till att ge läsaren en inblick i de områden studien behandlar, det vill säga de fristående fackhandlarna, inköpsprocesser och relationen till leverantörer. Kapitlet beskriver även studiens syfte och den frågeställning som kommer att utredas, samt centrala begrepp och avgränsningar.

Kapitel 2: Teoretisk referensram

Detta kapitel beskriver den teoretiska referensram som ligger till grund för den empiriska studien. Teorin innefattar inköp, leverantörsväl och relationer mellan detaljist och leverantör.

Kapitel 3: Metod

Kapitlet beskriver vilka metoder som ligger till grund för studiens utformning och tillvägagångssätt. Kapitlet innehåller beskrivningar av studiens utförande och motiveringar av valda metoder.

Kapitel 4: Empiri

Detta kapitel handlar om uppsatsens empiriska material. Empirin är resultatet av djupintervjuerna och beskriver de olika områdena från intervjuerna mer utförligt.

Kapitel 5: Analys

Kapitlet besvarar frågeställningen med hjälp av det empiriska materialet. I kapitlet beskrivs och analyseras inköpsprocessen av underkläder inom den fristående fackhandeln utifrån den teoretiska referensramen.

Kapitel 6: Slutsats

Här redovisas de slutsatser författarna kommit fram till i studien utifrån den valda frågeställningen.

Kapitel 2: Teoretisk referensram

Detta kapitel beskriver den teoretiska referensram som ligger till grund för den empiriska studien. Teorin innefattar områden som inköp, leverantörsväl och relationer mellan detaljist och leverantör.

Den teoretiska referensramen följer följande struktur:



Det första avsnittet behandlar definitioner av begreppet inköp, då inköp utgör grunden i studiens frågeställning. Här visas vart i värdekedjan inköpsprocessen befinner sig och vilken roll inköpen spelar för verksamheten. För att kunna besvara frågeställningen behöver även inköpsprocess och påverkande individer definieras. Inköpsprocessen redogörs med hjälp av Kotler & Keller (2009) och Weele (2005), där de olika stegen beskrivs för att ge läsaren en insikt och förståelse för de strategier som följer i referensramen. I detta avsnitt redovisas även de individer som på olika sätt påverkar inköpsprocessen.

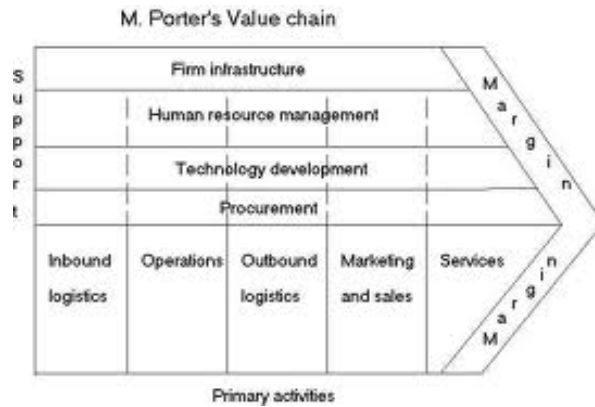
Det andra avsnittet handlar om olika inköpsstrategiska metoder, med stöd av dessa ämnar författarna försöka urskilja strategiska mönster i inköpsprocessen. Författarna har strävat efter att välja ut teorier som är aktuella för effektivisering av detaljisters inköpsprocesser. Avsnittet avser att behandla strategier för inköpsprocessen och leverantörsrelationer, de teorier som används är Supply Chain Management, Quick Response Strategy, val av leverantör och leverantörskoncentration.

Det tredje avsnittet är en fördjupning i relationerna mellan detaljist och leverantör. Avsnittet avser att djupare beskriva komponenter i relationen och vilka värden den grundas i. Detta för att skapa en förståelse för hur relationen påverkar inköpsprocessen.

1. Inköp

Inköp och inköpsprocess

I Porters värdekedja (1985) finns det två huvudkategorier av aktiviteter som skapar värde, primära aktiviteter som har direkt kontakt med slutkunden och de stödjande aktiviteterna skapar förutsättningar för de primära.



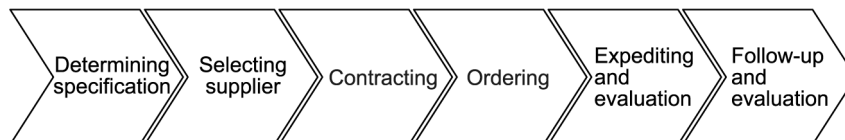
Inköp tillhör kategorin stödjande aktiviteter då den ingår i *procurement*. Procurement innefattar inköp på ett antal nivåer, både i form av de produkter som ska säljas, förbrukningsvaror och i form av tillgångar för företaget såsom inredning till butiker etc.

I denna studie har författarna valt att endast inrikta sig på inköp och endast på inköp av varumärken som sedan säljs vidare i butik.

Weele (2005) definerar inköp som

“The management of the company’s external resources in such a way that the supply of all goods, services, capabilities and knowledge which are necessary for running, maintaining and managing the companys primary and support activities is secured at the most favorable conditions.”

Inköpsfunktionen innefattar ett antal aktiviteter som bildar en egen värdekedja, en inköpare bör vara delaktig i hela processen



Source: Van Weele (1994)

Enligt Kotler & Keller (2009) och Weele (2005) är den första fasen i inköpsprocessen att reda ut vilka av alternativen på marknaden som passar de krav och den profil företaget har. Detta kan ske på mässor, via produktkataloger och genom kontakten med andra företag. Därefter träder offertfasen in då detaljisten bjuder in de leverantörer som verkar intressanta för att få offerter. När denna information är insamlad utvärderas alternativen. Inköpsavdelningen specificerar vilka kvalifikationer som är viktigast och rangordnar leverantörerna efter dessa,

men även utifrån vilka prisnivåer man lyckas förhandla fram. I denna fas är det viktigt att veta hur många leverantörer man ska använda sig av, om man ska ha ett stort antal eller koncentrera sig på ett fåtal. Det senare alternativet är det vanligaste i dagsläget då det ger möjlighet till samverkan med leverantörer som kan skapa mervärde. När inköpsavdelningen valt ut leverantörerna träder orderspecifieringsfasen in. Då förhandlar man fram ordervillkoren tillsammans med leverantörerna som innebär fastställande av priser, antal, leveranstidpunkt etc. (Kotler & Keller, 2009). Därefter kommer ordern att kontrolleras och övervakas för att säkra leveransen. Den sista delen i processen blir att följa upp och utvärdera hur inköpet har fortskridit. Genom att upptäcka vad som varit mindre effektivt kan detta regleras inför nästa inköp. Leverantörerna utvärderas och uppdateras om det senaste från detaljisten och vice versa för att underrätta framtida samarbeten (Weele, 2005).

The Decision Making Unit

Inköp involverar ett antal olika individer vilket ökar komplexiteten i processen. Denna grupp individer definieras som Decision-Making-Unit, DMU, (Weele, 2005) eller Buying Center (Webster et al 1972). DMU består av alla individer som delar de mål och risker som olika beslut i inköpsprocessen innebär. Genom att använda DMU kan fem olika roller urskiljas i processen:

- Användare, är de individer som använder själva produkten och deras åsikter är därför av stor vikt. I denna studie är användarna slutkunden som är de som i slutändan är de som köper och använder produkten.
- Påverkare kan påverka inköpsprocessen då de besitter en viss legitimitet i fråga om produkten. I konfektionsbranschen skulle dessa individer kunna vara de som besitter kunskap om aktuella trender eller viktiga funktioner för produkten.
- Köpare behöver inte vara detsamma som användare. I denna studie är köparen detsamma som inköparen, den individ som förhandlar kontrakt med leverantörer och lägger order.
- Beslutsfattare är de som fastställer leverantörsvalet, det kan innebära att dessa individer kontrollerar budgeten eller designar specifika produkter som beställs av leverantören.
- Gatekeepers kontrollerar informationsflödet från leverantörer till individerna i DMU och vice versa. En gatekeeper kan exempelvis hämta information från ett antal specifika leverantörer och på det viset styra inköpsprocessen i en viss riktning.

2. Inköpsstrategiska metoder

Supply Chain Management

Weele (2005) hävdar att Supply Chain Management, SCM är en förutsättning för att vara en framgångsrik detaljist, att använda sig av Supply Chain för ökad effektivisering har sin grund i Logistic Management då logistik är en förutsättning för flexibilitet. Logistic Management syftar till att optimera varuflödet från efterfråga till leverantören och inbegriper därför materialflödet från början av värdekedjan och fram till att varan når slutkunden. SCM är en motvikt till funktionellt tänkande, man fokuserar på alla de processer som kan öka

kundvärdet. Målet är att alla processer ska öka kundvärde, det ska vara toppkvalitet på kundservice, effektiv hantering av kundklagomål, kunddriven produktutveckling och innovation (Weele, 2005). Aktörerna måste sträva mot samma mål, därför är kommunikationen viktig då alla aktörer i kedjan måste vara medvetna om vad som skapar kundvärde för den aktuella slutkunden (Ellram & Cooper, 1990).

Mentzer et al. (2001) sammanfattar SCM genom att urskilja tre karaktäristiska för teorin:

- Ett systemperspektiv som ser supply chain som en samverkande enhet där varor förflyttas från leverantör till slutkund
- En strategi som inriktas på samarbete för att samordna och synkronisera information och strategier mellan aktörer och inom den egna organisationen.
- Kundfokus för att skapa unika och individuella erbjudanden som skapar kundvärde, vilket i sin tur leder till kundtillfredsställelse.

Mentzer et al. (2001) sammanställer de aktiviteter som bör implementeras för att effektivisera supply chain genom SCM;

Aktörerna i supply chain bör interagera med varandra och vara insatta i varandras interna och externa processer. När aktörerna är integrerade i varandras processer kan de sedan effektivare möta slutkundens efterfråga.

Ömsesidigt informationsutbyte mellan aktörerna i supply chain är en förutsättning för att SCM ska gå att tillämpa. Det krävs en vilja att göra strategisk och taktisk data tillgänglig för de andra aktörerna och de bör frekvent uppdatera informationen sinsemellan för att underlätta planering och uppföljning. Informationen kan innefattas av lagernivåer, prognoser, försäljningsstrategier och marknadsföring, genom att dela denna information kan man minska osäkerhet mellan aktörerna och förbättra processen.

SCM innebär även att aktörerna delar risker och förmåner som leder till konkurrensfördelar. Genom att dela både risk och förmåner kan man skapa förtroende och ett långsiktigt samarbete inom supply chain.

Samarbete är en grundsten i SCM och en effektiv supply chain. Aktörerna är beroende av varandra för att tillfredsställa slutkunden och genom att samordna aktörernas processer kan de långsiktiga resultaten förbättras. Samarbeten sker både mellan olika nivåer inom organisationerna och mellan de organisationer som är delaktiga. Genom att gemensamt planera och utvärdera aktiviteterna i supply chain är det möjligt att minska kostnader och lagernivåer. Aktörerna bör även samarbeta gällande produktutveckling, design och kvalitetskontroll.

Genom att sträva efter gemensamma mål och ha samma fokus på kunderna ökar möjligheterna till en effektiv supply chain. Integreras en gemensam målbild kan man undvika överflöden av varor och att samma aktivitet upprepad i kedjan, detta gör att kostnaderna reduceras på sikt. Det krävs dock vissa tekniska och företagskulturella likheter för att detta ska vara möjligt att genomföra fullt ut.

SCM bör integreras i alla processer från inköp till tillverkning och även distributionen i supply chain. Detta sker på sikt i olika nivåer där de första främst syftar till att minska

kostnader men med tiden kommer fokus att flyttas mot att effektivisera genom samarbete för att öka kundvärdet.

Slutligen är SCM uppbyggd av de relationer som finns mellan aktörerna i supply chain. Därför kräver SCM att aktörerna bygger och vårdar långsiktiga relationer till varandra, då relationer har en längre livslängd än ett kontrakt. För att kunna skapa nära relationer bör det inte heller finnas för många aktörer inblandade.

Quick Response Strategy

Det finns tre fördelar med att implementera QR strategy, den första fördelen är att det förebygger onödig lagerhållning. Sedan blir prognoserna mindre riskfyllda då tiden mellan beslut om inköp och kvantitet och slutkundens köp förkortas. Slutligen leder den ökade effektiviteten till en kostnadsreducering som kan användas till att öka kundvärde för slutkund (Birtwistle et al, 2003).

Modeindustrin cirkulerar kring ett antal aktiviteter såsom tyg och garn utställningar, modevisningar, mässor och detaljisternas egna tidtabeller kring beställningar av kommande kollektioner. De traditionella design- och inköpscykler ligger en säsong före vilket innebär att detaljister lägger inköpsordrar ett halvår i förväg (Hunter 1990). De flesta detaljister har två huvudsäsonger per år och inköpen baseras på prognoser utifrån tidigare säsonger. Det är svårt att göra inköp så långt i förväg då alla säsonger ser olika ut och det är mycket svårt att förutse vad kunden kommer att efterfråga. Vissa modeller kommer att sälja slut medan andra säljer dåligt och blir kvar, vilket gör att de tar upp plats för nyinköp (Abernathy et al, 1999). Idag använder många detaljister sig av en kombination där säsongskollektioner köps in ett halvår i förväg medan baskollektioner beställs med kortare intervall beroende på leverantör. Kortare intervaller leder till att kvantiteterna minskar och att detaljisten istället gör fler inköp, detta kan öka inköpskostnaderna men minskar problem som slutsålda varor och ökar kundnöjdheten (Hunter 1990).

QR använder tid som en konkurrensfördel, där den förkortade ledtiden gör det möjligt att snabbt svara på förändringar i efterfrågan. Denna tidsbaserade strategi bör involveras i hela supply chain med kortare cykler, effektivare transport och leverans och att varorna är redo för försäljning när de når detaljisten till exempel att galgar och prislappar redan är på plats vid leverans (Birtwistle et al, 2003).

Val av leverantör

Det finns fyra grundläggande faktorer som påverkar inköparens val i beslutprocessen (Kotler & Keller, 2009):

- Omgivningen, denna faktor beskriver hur den externa miljön påverkar valet. Det kan handla om vilken efterfråga som finns och ekonomiska krav och möjligheter. Den konkurrensmässiga utvecklingen spelar också stor roll.
- Organisationen, vilka mål finns inom den egna organisationen? Inköparen behöver ta hänsyn till hur den interna organisationsstrukturen ser ut och de system som verkar inom denna. Den strategi som finns för organisationen ska genomsyra inköparens beslut.

- Interpersonellt, såsom intressen, auktoritet, status, empati, övertygelse och inlevelse.
- Individuella, vem inköparen är som person kommer också att påverka valet. Hur gammal inköparen är, intressen, personlighet och attityd till risker är exempel på faktorer som gör att en person agerar på ett visst sätt.

Hedén & McAndrew (1994) väljer ett annat perspektiv för att beskriva varför detaljisten väljer en viss leverantör.

Detaljisters val av leverantör är inte bara grundat på produkt och pris utan andra viktiga faktorer spelar in i relationen. Detaljisters val av leverantör utgår först och främst från långsiktigheten i leverantörens företag. Hur starkt är varumärket, affärsidén och produkterna? Man vill samarbeta med stabila och seriösa leverantörer som strävar mot samma mål som en själv. Produkterna skall följa en jämn kollektion, säsong till säsong, hålla bra kvalitet och eftersträva ett rättvist pris. Detaljisten vill kunna lita på sin leverantör och veta att den uppfyller sina åtaganden om att leverera rätt mängd i rätt tid till rätt pris. Ofullständiga leveranser med antingen felaktiga produkter eller för liten volym skapar problem för detaljisten som till slut får ta bort den aktuella kollektionen ur sortimentet för att undgå framtida problem.

Leverantörens kundpolitik spelar även en stor roll för detaljisten. Detaljisten vill samverka med leverantörer som följer samma moral och policy som en själv. Ett starkare varumärke kommer att påverka detaljistens egen profil. Hur leverantören väljer att profilera sig ska samspela med detaljistens profilval och för att de i framtiden ska kunna utvecklas åt samma håll.

Leverantörens val av marknadsföring speglar sig i detaljisten och skapar ett säljstöd för butiken. Detaljister behöver i vissa fall inte marknadsföra sig själva eftersom leverantören sköter detta. De kan marknadsföra sitt varumärke i annonser, hemsida, dagspress etc. och i många fall innehåller marknadsföringen information om vart produkterna säljs, alltså detaljisternas butiker. I andra fall får detaljisterna marknadsföringsmaterial som till exempel broschyrer och reklamblad som de själva får disponera till konsumenterna. I dåliga tider är det oftast besparingar på marknadsföringen och detta leder även till sämre tider för detaljisten. I sådana fall kan artiklar och modereportage i tidskrifter vara ett alternativ till gratis marknadsföring.

Företagskulturen är det medvetna och omedvetna som leverantören lever efter. Hur medarbetarna kommunicerar och sammanhållningen i företaget. Företagskulturen behöver inte alltid vara som företaget eftersträvar utan kan ibland förändras av negativa handlingar och beteenden hos medarbetare. Detta är en viktig faktor för detaljister att tänka på eftersom viss företagskultur kan ge sämre omdöme på det egna företaget och i sin tur förändra konsumentens syn. Som detaljist vill man hålla hög företagskvalitet och detta gäller i alla led, från leverantör till slutkund.

Hur man bemöts av kundservice och personal hos leverantören har en personlig relevans hos detaljisten. Det gäller att man får svar på sina frågor och hjälp av kunnig personal om man

skall vara nöjd eftersom detta värdesätts mycket hos detaljisten. Vid reklamation och fel vill man bemötas med respekt och få upprättelse.

Detaljistens viktigaste kontakt hos leverantören är säljaren. I denna relation är det även här mycket personliga egenskaper som spelar in och där kunnighet och erfarenhet värdesätts. Detaljisten vill ha en bra kontakt med säljaren och ofta kan en stark och god relation uppstå.

Detaljisten vill alltid känna sig uppdaterad med produkterna och få senaste informationen från leverantören om nyheter etc. Detaljisten vill själv känna sig kunnig inom sitt specialismråde och därför utbildas i sin tur av leverantören eller åtminstone få möjligheten till att utvecklas. Kunnighet och rätt svar till konsumenten brukar förhindra reklamationer.

Leverantörskoncentration

En djupare samverkan med leverantörer och ett bredare sortiment ger ett tydligare varumärkesbudskap till konsumenten. Detta ger en ökning i efterfrågan. Ett större utbud av varor i butiken ger en större mix av sortimentet gällande färg, modell, kvalitet etc. Med en bättre samverkan till ett fåtal leverantörer med egna ”koncept” ges en bättre sammanhållning av de olika sortimenten som ändå följer en viss linje och då vet även konsumenten vad som väntas utav ett varumärke. Ju mer betydelsefull man är som kund desto större påverkan har man på leverantören. Detta kan vara bra i avseenden som till exempelvis. produktutbud (Hedén & McAndrew, 1994). Har man färre antal leverantörer blir inköpskvantiteterna större vilken minskar fraktkostnader avsevärt (Tonndorf, 2005). Om parterna har en nära relation utökas även möjligheterna för utveckla en typ av just-in-time koncept där leverantören skickar mindre leveranser ofta utifrån detaljistens kundefterfrågan (Burke et al, 2006). En annan positiv aspekt är att möjligheten till samarbeten gällande marknadsföring ökar då båda parter är intresserad av att få ner de totala kostnaderna (Tonndorf, 2005). Genom leverantörskoncentration tenderar lönsamheten att öka (Hedén & McAndrew, 1994).

Med leverantörskoncentration kan dock ett antal nackdelar uppstå, vilket Hedén & McAndrew (1994) uppmärksammar. Exempelvis kan detaljist och leverantör bli alldeles för beroende av varandra. Om leverantören inte levererar det utlovade eller följer sin del av avtalet kan detaljister bli den lidande och även i sin tur få problem med konsumenten. Konsumenten som är lojal följer ett visst mönster och om detta bryts på grund av att exempelvis ett utgående varumärke kan detta betyda att konsumenten faktiskt byter butik. Kostnader kan uppstå om detaljisten byter leverantör och där inredning och marknadsföringsprodukter ingått.

Alternativet till denna typ av Singel Sourcing kallas Multiple Sourcing och minskar detaljistens beroende gentemot enskilda leverantörer. Med fler leverantörer kan man skapa ett mer flexibelt sortiment och risken minskar att förseningar av leveranser påverkar detaljistens egen verksamhet (Burke et al, 2006).

3. Relationsbyggande

Relation mellan detaljist och leverantör

Relationerna mellan detaljist och leverantör har förändrats de senaste årtiondena. Förr fanns

det en föreställning om att parterna var företrädare för skilda och motsatta intressen. Detta ledde till att det fanns en ömsesidig misstänksamhet i relationen. Denna inställning har kommit att förändrats då fördelarna med att samarbeta har visat sig gynna båda parter, man är beroende av varandra för att produkten ska kunna säljas till slutkund (Tonndorf, 2005).

Genom fortlöpande affärer lär parterna känna varandra och utvecklar en relation. Denna relation tenderar att med tiden bli allt mindre formell, exempelvis kan skriftliga avtal ersättas av muntliga överenskommelser. Det kan även utvecklas vänskapsband mellan parterna, det är dock viktigt att relationen bygger på affärsmissiga skäl och att detaljisten inte behåller mindre framgångsrika leverantörer på grund av vänskap (Tonndorf, 2005).

Det finns tendenser hos detaljister att specialisera sig produktsortimentet allt mer och därmed får en mer avgränsad målgrupp. I botten finns det alltid en affärsidé och med ett smalare sortiment av varumärken urskiljs en tydligare butiksprofil. I detta skede blir därför leverantörens varumärken viktiga för att forma butikens profil och ger i sin tur en djupare samverkan mellan detaljist och leverantör. I denna samverkan är det viktigt att lyssna på varandra och ta till sig av både positiv och negativ kritik. Detaljistens åsikter är viktiga och ska höras, speciellt om det gäller produktens egenskaper. Kunskapen om produkters funktioner och kvalitéer är även något som detaljisten vill kunna och detta är speciellt viktigt om man har en butik med specialiserat sortiment. Därför är information från leverantören något som hela tiden efterfrågas. På dagens marknad med hög konkurrens från kedjor, ser man hos fristående fackhandlare att de minskar ner på sina sortiment för att få ett mindre antal leverantörer och i sin tur skapa en djupare relation till dessa. Ju bättre samverkan desto starkare står man mot större kedjor på marknaden (Hedén & McAndrew, 1994).

Makt

Cox (1999) hävdar att den strategi som främjar goda relationer inom supply chain inte i första hand syftar till samverkan utan grundas i egoistiska skäl. Målet är att öka det egna värdet och den enda anledningen till att låta andra ta del av denna värdeökning är för sin egen överlevnads skull. Företag är framgångsrika först då de har makt över någon eller något, eftersom de då lyckas utnyttja värden som skapats av de andra aktörerna i supply chain. Detta skapar en intressekonflikt inom supply chain då alla aktörer strävar efter få ut så mycket värde som möjligt för egen vinning.

Makten kan utnyttjas på sätt som får negativa konsekvenser även för maktutövaren, då den på sikt kan skada relationerna (Kumar et al, 1998). Men Feldman (1998) anser inte att obalansen behöver vara negativ, genom att en obalans uppstår mellan två parter kommer den part vars makt minskas att sträva efter att utjämna obalansen vilket kan ge positiva effekter. Beroende är en viktig komponent som avgör om samarbetet mellan detaljist och leverantör kommer att bli framgångsrikt. Aktörerna som är involverade i inköpsprocessen är inte alltid ömsesidigt beroende av varandra, i de flesta fall är någon av aktörerna mer beroende av den andra. Detaljisten bör vara medveten om sambandet mellan beroende och engagemang. Genom att bygga starka relationer till leverantören och engagera denna i de egna målen ökar leverantörens vilja att anpassa sig efter detaljistens önskemål. Detta leder till att leverantören som en följd av anpassningen på sikt blir mer beroende av detaljisten. Om leverantören inte

upplever någon stark relation till en specifik detaljist kan den minska sitt beroende genom att frångå dess specifika önskemål och istället engagera sig i andra kunder.

Kapitel 3: Metod

Kapitlet beskriver vilka metoder som ligger till grund för studiens utformning och tillvägagångssätt. Kapitlet innehåller beskrivningar av studiens utförande och motiveringar av valda metoder.

Vetenskapligt förhållningssätt

Studiens vetenskapliga förhållningssätt är en hermeneutiskt deduktiv ansats då författarna vill skapa en förståelse och helhetsbild av hur detaljister agerar i inköpsprocessen och gentemot leverantörer. Deduktion utgår från teori där påståenden utformas som sedan går att testa mot verkligheten. Påståendena utformas som hypoteser som genom observationer ger en tolkning av verkligheten (Weidersheim- Paul et al 1991). Det finns mycket forskning inom de valda områdena och därför har författarna valt att utgå ifrån de teorier som redan existerar för att utforma sin undersökning

Författarna ämnar studera vilka faktorer som ligger bakom detaljisternas val av leverantörer och deras relation till dem. Då detta är att betrakta som olika typer av handlingar och beteendemönster är det hermeneutiska förhållningssättet ett fullvärdigt verktyg för att skapa den förståelse de strävar efter.

Hermeneutik är en tolkningsmetod för handlingar, socialt beteende, värdemönster etc. som har ett mänskligt ursprung, syftet är att få en insikt och helhetsförståelse till varför det är på ett visst sätt. Det viktigaste verktyget inom hermeneutiken är språket eftersom det är i dialogen mellan två subjekt som förståelse uppstår. För att få en korrekt förståelse är det viktigt att orden har samma innebörd för subjekten och stor vikt läggs vid språkval inför en undersökning. Dialogen tolkas sedan av forskaren och resultatet av denna tolkning blir en ökad förståelse. Hermeneutiken förutsätter att man kan få en fullständig förståelse genom att sammanfoga tolkningar från alla inblandade aktörers upplevelser till en social helhet (Weidersheim- Paul et al 1991).

Alternativet till hermeneutik är positivismen som utgår från en induktiv ansats där logik och fakta är ett resultat av observationer och mätningar. Detta synsätt har dock utstått en del kritik då kritiker hävdar att det finns fler sätt att finna kunskap än genom empiriskt statistiska undersökningar. Det åskådarperspektiv som positivismen innefattar ger endast förklaringar och beskrivningar till det bestående, för att skapa samhällsförändringar krävs en helhetsförståelse (Weidersheim- Paul et al 1991). Detta förklarar även varför författarna valde att frånga detta perspektiv till förmån för hermeneutiken i denna studie, då de söker en helhetsförståelse inom det valda ämnet.

Studiens design

Det övergripande angreppssättet bestäms av vilket vetenskapligt förhållningssätt som valts till studien. Därefter bör man utreda hur studien skall utföras (Weidersheim- Paul et al 1991). Undersökningens kvalitet avgörs om den är intressant, trovärdig och förståelig för den som ska använda resultatet (Weidersheim- Paul et al 1991).

Det är inte aktuellt att göra en explorativ uppsats då de valda områdena inköpsprocess och relationer inom marknadsföring är välutforskade sedan tidigare. Författarna har teoretiska verktyg att arbeta med och har därifrån utformat undersökningen. Explorativa studier är lämpliga när det är problematiskt att avgränsa problemet och när man inte har någon klar uppfattning om vilken metod som bör tillämpas. Man har en oklar bild av vilka relationer och egenskaper som är viktiga, därför bör undersökningarna vara något friare för att kunna anpassas till det som framkommer under studiens gång (Weidersheim- Paul et al 1991).

Forskning på hur de fristående fackhandlarna agerar vid köpbeslut gentemot sina leverantörer är klart begränsad vilket gett ett vetenskapligt utrymme för denna uppsats. Deskriptiva studier används när syftet är att beskriva ett fenomen, inte att finna orsaksförhållanden. Problemet är väldefinierat och bygger på ett antal antaganden (Weidersheim- Paul et al 1991). Dessa antaganden grundas på den teoretiska referensram studiens undersökning utgår ifrån.

Författarna kommer därför att genomföra en deskriptiv studie för att beskriva hur detta fungerar inom konfektionsbranschen.

Kvalitativ metod

Den metod man väljer att applicera på studien är en vetenskapsteoretisk fråga och hänger även samman med val av teori. I kvalitativa metoder förespråkas kunskap som uppnås genom djupare undersökningar som syftar till att förstå samband och att urskilja mönster inom olika företeelser (Eliasson 2006:21). Kvalitativ data utgörs av känslor, ord, handlingar och symboler som kan tolkas samt inneha underliggande förståelse (Christensen et al, 2001).

Författarna har valt en kvalitativ metod för att kunna göra en djupgående analys av problematiken. Syftet med uppsatsen är att beskriva vad som ligger till grund för detaljisternas inköpsprocess och hur relationen till leverantörerna påverkar. Då det handlar om mänskliga handlingar och beteendemönster lämpar sig inte statistisk data då den kan missa de bakomliggande faktorerna. Författarna anser därför sig behöva använda sig av en kvalitativ metod med djupintervjuer för att få svar på frågeställningarna.

Primärdata och sekundärdata

Författarna valde att påbörja undersökningen med att söka sekundärdata. Detta för att få en övergripande bild av konfektionsbranschen och de debatter som är aktuella. Innan man påbörjar en undersökning bör man göra en litteratursökning och gå igenom litteratur som beskriver tidigare forskning inom det valda ämnet. Den sekundära datan är den data som redan samlats in av andra undersökare och lämpar sig därför början av undersökningen (Weidersheim- Paul et al 1991). Dessa fungerade som en fingervisning för det valda problemet. Sekundärdata användes även för att skapa en bild av det vetenskapliga problemområdet och därigenom få en fördjupad kunskap, med hjälp av sekundärdatan kommer en teoretisk referensram att utarbetas. Sekundärdatan består av vetenskapliga artiklar och litteratur inom områdena inköp, inköpsstrategier och relationer mellan detaljist och leverantör. För att finna fakta om konfektionsbranschen och marknaden för underkläder har ett antal websidor och tidningsartiklar används. En nackdel med sekundärdatan är att den samlats in i ett visst syfte som gör att materialet kan misstolkas vid en applicering på den egna undersökningen (Eliasson 2006). För att undvika detta har primärdata samlats in i syfte att

beskriva hur de aktuella teorier som behandlats i sekundärdatan fungerar inom det valda fältet.

Författarna har valt att använda primärdata i form av de djupintervjuer som utformats utifrån den teoretiska referensramen. Den primära datan är den typ av data som forskaren själv måste samla in i form av enkäter och intervjuer. Vilken typ av primär data man avser samla in påverkas av en rad olika faktorer såsom problemets karaktär och storleksmässiga krav (Weidersheim- Paul et al 1991). Författarna valde djupintervjuer för att få en nyanserad bild av hur detaljisterna arbetar med inköpsprocessen rent praktiskt. Då studien är en hermeneutisk ansats vill författarna med hjälp av intervjuerna skapa sig en förståelse av hur processen fungerar och vilken betydelse relationen till leverantörer har. I dessa intervjuer har författarna intervjuat ett antal fristående fackhandlare med en specialisering på underkläder. Respondenterna har i samtliga fall varit butiksägare då dessa sköter inköp och kontakt med leverantörer samt driver verksamheten.

Djupintervju

De djupintervjuer som användes som primärdata i studien är en respondentundersökning. Detta för att respondentundersökningar sätter respondenternas egna tankar i centrum, genom att ställa liknande frågor till samtliga respondenter får författarna en möjlighet till att hitta mönster i svaren. Därefter beskriver och förklarar författarna vilka mönster som urskiljs och vilka avvikelser som upptäcks samt varför de existerar ((Esaiasson et al, 2007). Genom att genomföra en respondentundersökning avser författarna att finna svar på hur inköpsprocessen ser ut hos de fristående fackhandlarna.

Anledningen till att författarna valde djupintervjuer är för att dessa lämpar sig särskilt väl då man vill att resultatet ska innehålla människors vardagliga erfarenheter (Esaiasson et al, 2007). I denna studie ämnar författarna att beskriva hur inköpsprocessen fungerar i underklädesbranschen utifrån ett antal fristående fackhandlare. Därför blir respondenternas uppfattning om hur det dagliga arbetet med inköp ett viktigt inslag. Genom att hålla intervjuerna en och en kan man få en mer personlig och djupare diskussion, då respondenten inte känner samma behov av att anpassa sig till gruppen (Esaiasson et al, 2007).

Författarna valde att använda den intervjutyp som kallas för semistandardiserade intervjuer. Med detta menas att frågorna bestäms på förhand för att täcka in de teoretiska fält studien behandlar. Syftet med att standardisera frågorna är att skapa förutsättningar för en kvantitativ bearbetning av svaren. Utöver de förhandsbestämda frågorna följer intervjuaren upp svaren med uppföljningsfrågor för att täcka informationsbehovet. Genom att välja en semistrukturerad intervjuform blir intervjun mer flexibel och situationsanpassad (Lundahl & Skärvad, 1999).

Metoder för urval

Urvalet handlar om att besluta vem eller vilka som ska intervjuas eller observeras. Vanligtvis är urvalet en kompromiss av vad som är fysiskt möjligt och vad som är principiellt önskvärt (Lundahl & Skärvad, 1999).

Esaiasson et al, (2007) beskriver tre allmänna råd vid val av respondenter som författarna har tagit fasta på. För det första bör man välja främlingar, detta för att kunna hålla en vetenskaplig distans. Intervjuar man personer man redan känner riskerar man att ta saker för givet och fråga mindre detaljerat. Det kan även vara enklare för respondenten att föra ett djupare samtal vid en mer begränsad relation. Urvalet bör också begränsas till ett fåtal respondenter, en grundregel säger femton personer plus minus tio. Antalet är av mindre vikt, det intervjuaren bör fokusera på vara väl förberedd och att välja ut rätt respondenter. Slutligen bör man inte välja respondenter som är subjektiva experter. Urvalet består av fem fristående fackhandlare i underklädesbranschen, då de är dessa studien avser, av bekvämlighetsskäl valde författarna att kontakta de som verkar i Göteborg. Författarna har inte haft någon personlig relation till någon av respondenter eller butikerna utan de har valt helt på grund av att de passar in på författarnas definition av fristående fackhandlare.

Respondenterna

Författarna har valt fem fristående fackhandlare som specialiserar sig på underkläder och som erbjuder personlig service, ett brett sortiment med stora storlekar och bra kvalitet. Butikerna säljer även badkläder och nattplagg men eftersom studien är avgränsad till underkläder, bh och trosa, har författarna enbart koncentrerat sig på detta område. Dessa butiker är väldigt lika på många sätt men de vill även framhäva det som utmärker dem från de andra. Alla fem butiker vill verkligen trycka på den personliga servicen de ger kunderna och den nära kontakt man får. Butikspersonalen får en väldigt intim kontakt med sina kunder där särskilda behov tillgodoses. De respondenter författarna har talat med är både butiksägare och inköpare. Just eftersom det handlar om mindre butiker har de antingen inga anställda eller enbart ett fåtal. Alla butikerna ligger i Göteborg.

Chia underkläder & bad - Lisa Söderberg.

Östra hamngatan 50.

Chia ligger lite avsides på plan två på östra hamngatan 50, detta ger en lite lugnare miljö. Lisa sköter verksamheten ensam och erbjuder privat utprovning och tjejkvällar vid bokning.

Adéles Under - Marianne De Vries.

Karl Johansgatan 80.

Adéles under är en liten trevlig butik belägen i stadsdelen Majorna. De tar även specialbeställningar och har en extra anställd utöver Marianne.

Linet Sofia Hassel och Britt- Inger Albertsson.

Linnégatan 14.

En mor och en dotter som sköter butiken på Linnégatan med passion och där de även har minst en anställd till.

Korsetten AB - Lena Svensson.

Östra hamngatan 46-48.

Korsetten är den största och mest väletablerade underklädesbutiken i Göteborg, bland fristående fackhandlare. De har funnits sedan 1895 och haft samma adress sedan 30-talet. Butiken har fem heltidsanställda och ligger centralt på östra hamngatan.

Bra Under i Focus - Jolanta Nowacka.

Åvägen 42.

Jolanta sköter Bra Under på egen hand och butiken ligger i Focushuset där den besöks av både spontana och stamkunder

Studiens genomförande

Författarna påbörjade studien genom att gå igenom sekundärdata. På det viset skapade de sig en uppfattning om hur forskare har angripit problemen och fördjupade de egna kunskaperna. Sekundärdatan bestod av vetenskapliga artiklar, nyhetsartiklar, rapporter och diverse facklitteratur. De områden som författarna inriktade sig på var konfektion, inköp, supply chain och relationsbyggande inom marknadsföring. Därefter sammanställdes och utvärderades datan i problemavsnitt och den teoretiska referensramen. Författarna stötte på problem då de sökte efter information om underklädesmarknaden specifikt. Informationen som finns tillgänglig på internet var mycket bristfällig. Lösningen på detta blev att utgå från fakta från konfektionsmarknaden som helhet och därefter ställa allmänna frågor om underklädesmarknaden till respondenterna i djupintervjuerna för att få en uppfattning om detta.

Något som författarna tog i starkt beaktande var att denna studie genomförs under höstterminen och sträcker sig över jul. Eftersom respondenterna i undersökningen arbetar inom en bransch där julen är en av de mest hektiska perioderna under året var detta något författarna var tvungna att ta hänsyn till. Därför började de kontakta potentiella respondenter via telefon i ett tidigt skede och valde att lägga intervjuerna på förmiddagarna i början av december, för att i möjligaste mån underlätta för respondenterna. Detta för att kundtillströmningen i butikerna överlag är mindre under förmiddagar och att julruschen enligt respondenterna drar igång ordentligt först runt Lucia. Till författarnas glädje fanns det ett stort intresse bland de tillfrågade att ställa upp på intervjuer och endast en av de tillfrågade avböjde till följd av tidsbrist.

Intervjuerna skedde på plats i respondenternas butiker med båda författarna närvarande, där den ena ställde frågor och den andra fungerade som sekreterare. Samtliga respondenter har blivit informerade om intervjuens syfte och även haft möjlighet till anonymitet i enlighet med Esaiasson et al. (2007).

Enligt Weidersheim- Paul et al (1991) har besöksintervjuer ett antal fördelar, de sker i en kontrollerad form där respondenten befinner sig i en trygg miljö samt att man eliminerar den tid intervjun tar i anspråk genom att besöka respondenten på plats. Det blir även lättare att följa upp frågor och försäkra sig om att respondenten uppfattat frågan på rätt sätt. Det som kan betraktas som negativt är att det kan vara svårt för respondenterna att ta emot besök, i denna studie fungerade detta i och med en viss flexibilitet då intervjuerna genomfördes i butiker där kunder förekommer. Det kan även bli svårt att ställa känsliga frågor, författarna

fick dock ingen uppfattning om att de ämnen undersökningen behandlade betraktades som särskilt känsliga av respondenterna. Slutligen kan en viss intervjuareffekt förekomma, något som, författarna försökte undvika genom att ställa sig så objektiva som möjligt och inte dra slutsatser utifrån tidigare respondenters svar under intervjun.

Frågebatteriet baseras på Esaiasson et al. (2007) teorier om samtalsintervjuer. Frågorna utformades med studiens problemställning och den teoretiska referensramen som grund då detta är en deduktiv hermeneutisk ansats. Frågebatteriet bör bestå av frågor som är korta och lätta att förstå. Därför valde författarna att undvika akademiskt språk och istället ställa frågor på ett vardagligt samtalsspråk för att respondenterna inte ska känna sig obekväma eller förvirrade. Inledningsfrågorna bör syfta till att skapa kontakt och en god stämning och därför valde författarna att inleda med enkla frågor om själva butiken och dess målgrupp. Därefter följde ett antal tematiska frågor där författarna ställde så öppna frågor som möjligt för att undvika att styra respondenterna i en viss riktning. För att få en helhetsförståelse följdes dessa upp med uppföljningsfrågor till dess att författarna ansåg sig ha förstått helheten. I fall där författarna ställde sig tveksamma till om svaren uppfattats rätt ställdes tolkande frågor för att kontrollera om det stämde överens med respondentens tankar.

Efter intervjuerna satte sig författarna sig ned för att gemensamt för att skriva rent intervjuerna och sammanfatta materialet. För att göra en generalisering av datan använde sig författarna av väsensmetoden, vilken går ut på att fånga det centrala i respondenternas svar för att finna gemensamma nämnare. Författarna sammanställde svaren från de olika respondenterna för att finna mönster inom respektive område, såsom inköp och leverantörsrelationer. Författarna syftar till att kunna återberätta datan på ett sätt som gör det möjligt för en utomstående att få en rättvis uppfattning om respondenternas svar (Esaiasson et al, (2007)). Därefter analyserades även skillnader som författarna ansåg ge intressanta bidrag till analysen utifrån de aktuella teorierna.

Studiens trovärdighet

Då en kvalitativ metod innebär att man undersöker en mängd variabler från ett fåtal enheter blir det inte möjligt att isolera studien ifrån sitt sammanhang. Eftersom svaren är beroende och relaterade till sammanhanget blir det svårt att relatera respondenternas svar till andra typer av verksamhet än specialistfackhandeln. Men genom att studien innehåller en noggrann redogörelse för tillvägagångssättet blir det enklare för framtida läsare att avgöra om ett visst resultat kan överföras i andra sammanhang (Christensen et al, 2001).

För att säkerställa studiens trovärdighet har författarna utgått från Esaiasson et al. (2007) fyra klassiska källkritiska regler om äkthet, oberoende, samtidighet och tendens. Författarna försäkrade sig om äkthet och oberoende genom att jämföra artiklar med varandra och även undersöka om samma källor använts i fler artiklar och annan typ av litteratur. Vid intervjuerna försökte författarna att hålla sig så objektiva som möjligt till respondenterna och även välja respondenter som var involverade inom de områden författarna var intresserade av. För att ta hänsyn till samtidigheten renskrevs intervjuerna direkt efter intervjutillfället, genom att nedteckna svaren direkt undviks minnesfel och efterhandskonstruktioner. Enligt regeln om tendens ska man aldrig tro på en ensam tendentiös källa, av denna anledning genomsyras

studien av en rad olika källor inom respektive område. Av samma anledning har slutsatser och generaliseringar utifrån intervjuerna endast dragits när ett flertal respondenter svarat liknande på en specifik fråga.

Det är viktigt att vara uppmärksam på ens egna värderingar, då människor sällan är värderingsfria. När man definierar ett visst fenomen för en undersökning kommer man att bli tvungen att ta ställning till de grundläggande värderingar som omger fenomenet (Lundahl & Skärvad, 1999). Genom att vara medvetna om detta kunde författarna vara uppmärksamma på när egna värderingar tenderade att påverka materialet. Författarna såg det som en fördel att vara två då man kan uppmärksamma varandra på vad som är fakta och vad som är egna värderingar.

Då författarna valt att använda sig av citat i empirin har denna del skickats till respondenterna för kontroll av innehållet. Detta för att undvika feltolkningar och icke korrekta citat.

Kapitel 4: Empiri

Detta kapitel handlar om uppsatsens empiriska material. Empirin är resultatet av djupintervjuerna och beskriver mer utförligt de olika områdena från intervjuerna.

Författarna började intervjuerna med att försöka skapa en uppfattning om vilka kunder butikerna vänder sig till. Detta för att få igång ett naturligt samtal inom ett område respondenten känner sig trygg inom och även få en bättre inblick i den specifika verksamheten.

Målgrupp

Målgruppen är främst kvinnan som söker underkläder med större storlekar, kvalitet och personlig service i fokus. Detta är tre nyckelord som återkommer i alla intervjuerna. Kunderna söker sig till dessa specialistbutiker på grund av särskilda behov som de större kedjorna inte kan tillfredsställa. Åldersspannet ligger mellan allt från 20-90+ men vanligast är kvinnor mellan 30-60 år.

”Många är äldre men jag vänder mig egentligen till alla åldrar” (Jolanta, Bra under)

Butikerna har även en blandad mix av stamkunder, spontana kunder och till och med turister. De flesta kommer för att de har ett särskilt behov. Detta kan vara att hitta en bh med stor storlek, byta bh efter att haft sin i många år, anpassad bh efter operation, hitta en som ska sitta ”rätt” eller en mor som ska hjälpa sin dotter med hennes första bh. Respondenterna vill erbjuda både funktionalitet och sexighet till kvinnorna i sin målgrupp men även ibland män. En av respondenterna refererar till TV- programmet Trinny and Susannah när hon beskriver en ökande medvetenhet hos sina kunder när det gäller funktionalitet och utseende. Programmet går ut på att hjälpa vanliga kvinnor att klä sig på ett sätt som passar kroppsform och stil. Som en följd av detta program och liknande har fler kunderna börjat efterfråga högkvalitativa och funktionella underkläder.

Inköp

Den del i frågebatteriet som behandlar inköp ämnar svara på frågan hur inköpsprocessen går till i de valda butikerna. Här har författarna strävat efter att få en så heltäckande bild som möjligt av processen med utgångspunkt i den teoretiska referensramen.

Inköpen görs av butiksägaren då denna ansvarar för samtliga områden i butiken. Butiksägaren, ibland ihop med en anställd besöker underklädesmässor minst 2 ggr per år för att få inspiration och en chans att möta nuvarande och potentiella framtida leverantörer. Stockholmsmässan, som är den mest besökta av respondenterna, har mässor i februari och augusti. Mässor i andra länder i Europa, främst Paris och Köpenhamns mässor besöks också men inte med alls samma frekvens som den i Stockholm. De går främst på mässorna för att få inspiration, se nya kollektioner, visningar och självklart träffa leverantörer men även andra butiksägare och på så vis utbyta erfarenheter. Detta är främsta orsaken till att butiksägarna

känner till varandra oavsett om de är medlemmar i Inteam eller ej. I Göteborg finns det inte så många fristående fackhandlare med underkläder och butikerna har därför utvecklat relationer under årens lopp. Under mässorna visas nästa säsongs kollektion och inköparna får en chans att bedöma kvalitet och passform. Beställningar görs i samband med mässorna eller strax därefter då leverantörer besöker butikerna eller kontaktar de via telefon.

”Vid ett tillfälle bjöd en leverantör på lite mat och dryck. Detta var en rolig tillställning då alla detaljister satt tillsammans i en lång korridor, pratade och hade trevligt” (Marianne, Adéles under)

Tyvär har Stockholmsmässan blivit mindre med åren och vissa av respondenterna vill inte ens kalla det för en mässa utan mer en utställning. De utländska mässorna är mer inspirerande och roliga att besöka.

Bland respondenterna är det en blandning av de som beställer det mesta av säsongskollektionen direkt och andra som vill ha betänketid och beställa vid senare tillfälle. Olika butiker får olika många besök av leverantörer, beroende på vilken relation de har till leverantören men även av mer vanemässiga skäl. Det som skiljer säsongskollektion och bassortimentet åt rent beställningsmässigt är att säsongskollektioner beställs klumpvis säsong för säsong När det gäller bassortiment går beställningar löpande, det kan ske så ofta som varje vecka med vissa leverantörer medan andra sker mer sällan. Beställningarna görs via telefon, mail och fax.

”Jag föredrar den personliga kontakten via telefon och det brukar även gå snabbare än att behöva vänta på ett mail” (Marianne, Adéles under)

Det är enbart en respondent som löpande använder sig av en databas där man är kopplad direkt till producenten. Detta system finns även hos en till respondent men som sällan använder sig av detta. Respondenten förklarar detta med tidsbrist och att hon helt enkelt föredrar den personliga kontakten med leverantören.

”Via datorn kan jag få prisinformation, lagersaldo och beställa direkt från producenten på ett snabbt och smidigt sätt” (Lisa, Chia)

De flesta av butikerna samlar ihop ett antal produkter eller produkter till ett visst värde för att kunna göra en enda beställning eftersom alla leverantörer har en gräns för minimumorder. Detta innebär att leverantören sätter en gräns för lägsta pris och kvantitet för att distribuera varorna. Understiger inköparen denna gräns tillkommer en extra kostnad. Man försöker helst undvika att beställa enstaka produkter och istället få ihop till minimumordern för att undvika onödiga kostnader. Alla butiker tar specialbeställningar där vissa bjuder på frakten medan andra tar betalt för den.

Leveranstiden mellan de olika leverantörerna kan variera allt från två dagar till en månad. Vanligast är cirka en vecka och självklart beror leveranstiden på om leverantören har varan på

lager eller måste beställa in nytt från producenten. Två av respondenterna är lite kritiska till ledtiderna och önskar sig effektivisering och snabbare leveranser, annars är de övriga nöjda även om de alla var ense att effektiviseringar som leder till kortare leveranstid är intressanta.

”Det kan hända att man får sin beställning dagen efter” (Lena, Korsetten)

Erfarenhet spelar stor roll vid inköp av nya produkter. Respondenterna har lärt sig vad som säljer och inte. Genom att ha kunskap om sina kunder vet de ungefär vad de vill ha och prognoser inför kommande säsonger görs grundade på erfarenhet och magkänsla.

Modet och trenders roll skiftar bland de olika butikerna, hos vissa av butikerna styrs efterfrågan av detta, hos andra inte alls. De butiker som har en något yngre målgrupp är mer influerade av modet än de som har en äldre målgrupp. Inom underklädesbranschen handlar modet om färg och kollektionerna är mer färgsprakande idag än vad det har varit tidigare. Modet ligger ofta en säsong efter den övriga konfektionsbranschen. Men det är de klassiska modellerna i basfärger som säljer bäst, det är samtliga respondenter överens om. Svart, vitt och hudfärgat kommer alltid vara populärast.

”Många män kommer in och handlar till sina respektive, det tycker jag om då dessa ofta uppskattar vackra underkläder” (Jolanda, Bra under)

En av respondenterna säger att hon älskar vackra underkläder, men de säljer inte i Sverige så de tar hon mest in för att hon själv tycker att det är roligt. En av de andra sammanfattar inköp av nya produkter på följande vis:

*”Inköp av nya produkter sker endast när det är något som vi tycker saknas i vårt sortiment och som kunden efterfrågar. Det är helt enkelt ett behov vi försöker tillgodose.”
(Britt Inger, Linnet)*

Lager

För att skapa en effektiv supply chain och minska kostnaderna är lagerhållning en viktig komponent. Som författarna beskrev i den teoretiska referensramen är logistic management grunden till SCM. Därför är det viktigt att reda ut hur respondenterna hanterar sitt lager och vad de har för tankar och strategier bakom.

”Haha, ja lagret kan ni se här runt omkring oss, det ligger grejer överallt” (Marianne, Adéles under)

Alla respondenter tycker att de har ett för stort lager. Lager kostar pengar och i vissa fall blir produkterna inte sålda leder till förlorade kostnader. Ett dilemma som diskuterades ett antal gånger under intervjuerna var det faktum att butikerna alltid vill ha inne det som kunden efterfrågar, men samtidigt inte ha ett för stort lager som tar utrymme och kostar pengar. Nästan alla respondenter vill hålla ett bredare utbud och plocka från flera leverantörer medan en respondent föredrar ett djupare utbud. Dessa skillnader ger olika lager när olika storlekar

och modeller ska finnas. Den butik som är störst har även det största utbudet av storlekar men även störst lagerplats. De flesta försöker ändå hålla lite i lager och hellre beställa in nytt med jämna mellanrum.

”Mitt lager är mindre idag än vad det har varit tidigare, detta är en trend som man ser i hela branschen” (Jolanta, Bra Under i Focus)

Ett problem med denna strategi är att den i princip bara fungerar med bassortimentet då säsongkollektionerna är förbeställda och det som lagerhålls längst. Detta problem är något som har återkommit i de flesta intervjuer. Vid frågan om vad som är ett lagom lager svarar alla respondenter att det är svårt att definiera lagom.

”Även om jag tycker att lagret är för stort vill vi inte minska ner eftersom vi fortfarande vill hålla ett brett utbud och erbjuda många fina produkter” (Lena, Korsetten)

När respondenterna diskuterade lagerfrågan kom de även in på hur lagret och beställningar påverkas av både leverantörer och producenter. Vid en specialbeställning eller större order kunde leveranstiderna variera beroende på om varan fanns hos leverantören eller inte. I vissa fall när leverantören inte har varan så måste de skicka en beställning till producenten och kontrollera om denna har varan på lager eller måste börja producera. Många av dessa faktorer påverkar då de fristående fackhandlarna och i sin tur om de kan tillfredsställa en kund som beställt en produkt som de skall använda inom kort tid.

Leverantörskontakt

Denna del syftar till att få en uppfattning om hur kontakten med leverantörerna ser ut, vad det är för typ av leverantörer respondenterna använder och hur ofta har de kontakt. Detta ger en bild av relationernas betydelse i inköpsprocessen och även hur de fristående fackhandlarna arbetar med leverantörerna.

De flesta varumärken har utländska producenter och använder sig därför av agenturer i Sverige som leverantörer. Samtliga respondenter använder sig av dessa agenturer vid inköp. En agent erbjuder ofta ett antal varumärken och därför har butikerna fler varumärken än faktiska leverantörer. En av respondenterna har upp emot fyrtio varumärken, men bara hälften så många leverantörer. Det är endast vissa svenska märken som exempelvis Abecita som beställs direkt från producenten. Ett stort företag, Chantelle har till och med egna säljare i Sverige som sköter deras försäljning. Det är via agenturer som respondenterna sköter sina inköp eftersom det är krångligare eller helt enkelt omöjligt att göra det direkt från producenten utomlands. Dessa agenturer har i sin tur krav och regler att följa, så som ensamrätter.

”Med vissa leverantörer har jag väldigt bra kontakt med och kan prata med om mycket men när det väl kommer till affärer så vill jag hålla det professionellt” (Marianne, Adéles under)

Kontakten med leverantörerna ser lite olika ut beroende på vilken typ av relation respondenterna har med sina leverantörer. Har de en närmare relation pratas de vid oftare, ca en gång i veckan till en gång varannan vecka. Då gäller kontakten inte bara nya inköp utan kan gälla synpunkter, tips och råd eller eventuella samarbeten avseende marknadsföringsaktiviteter. Huvudleverantörer och andra leverantörer av baskollektioner har de oftast tätare kontakt med, eftersom dessa produkter beställs alltefter att de tar slut blir kontakten tätare som en följd. De leverantörer som levererar säsongskollektionerna har respondenterna en mycket glesare kontakt med, den kan sträcka sig från beställning vid mässor eller vid senare butiksbesök till eventuella reklamationer.

Leverantörsväl

Weele (2005) menar att leverantörsvälet har blivit en allt viktigare konkurrensfördel. Då den andra av studies två delfrågor behandlar just relationen till leverantörerna är de delar i frågebatteriet som handlar om leverantörer och relationer viktiga för att författarna ska kunna besvara frågeställningen.

Leverantörsvälet utgår hos samtliga respondenter från personkemi mellan leverantör och inköpare.

*”Jag går nästan uteslutande på personkemi, den personliga kontakten är extremt viktig”
(Jolanta, Bra Under i Focus)*

Ett bra samarbete är viktigt och en av respondenterna uttrycker det som att det ska vara smidigt, beställningar ska vara kompletta och det ska ske en snabb leverans. När leverantörerna gör inköpen smidiga blir inte själva inköpet ett hinder för att våga prova något nytt. Det finns dock två butiker där sortimentet till största del styr valet av leverantör. Kvalitet och vad respondenterna själva betraktar som snyggt, funktionellt eller exklusivt är de viktigaste beslutsgrunderna. Detta går igen även hos de andra butikerna då produkterna spelar en viktig roll, även om samarbetet kanske inte fungerar optimalt kan leverantörens produkter vara så bra att dessa köps in i alla fall. Kundens efterfråga tas också på stort allvar av alla butiker då man vill ge bästa möjliga service och faktiskt köpa in de produkter som kunder efterfrågar.

”Jag är ganska tuff av mig och vill klargöra i början med leverantören att detta är ett samarbete och att det skall fungera för oss båda. Är det en sådan person som bara vill lura på mig produkter säger jag till direkt” (Jolanta, Bra under)

Då ingen av respondenterna startat upp butikerna från början utan tagit över en existerande verksamhet fanns det redan ett antal leverantörer knutna till butikerna från början. Vissa av respondenterna hade tidigare arbetat i liknande butiker och har därför redan en etablerad kontakt med ett antal leverantörer. Många av dessa leverantörer har blivit kvar i sortimentet även om en del byts ut med tiden. Alla respondenter har vissa leverantörer som har flera varumärken och som anses som populärast både hos de fristående fackhandlarna själva men även hos slutkund. Vissa varumärken måste man helt enkelt ha i butiken eftersom de är så efterfrågade medan andra varumärken vill man ha för att vara annorlunda och utmärka sig

från de andra butikerna. Detta är olika viktigt för respondenterna och de ser deras konkurrens som vänskaplig och fördelaktig.

Vissa av de mindre butikerna är även beroende av vilka krav leverantören ställer vid beställningar då de vill undvika onödiga kostnader. Därför påverkar fraktgränser och minimumbeställningar vilka leverantörer som väljs, eftersom butikerna alltid vill ha varorna inne vilket betyder att man får beställa fler gånger med mindre kvantiteter.

Leverantörskoncentration

Teorierna kring nära samarbete mellan parterna förutsätter i de flesta fall en viss koncentration i leverantörsvalet. De fristående fackhandlarna som intervjuades i denna studie säljer inga egna märken och därför ansåg författarna att det var extra intressant att belysa hur respondenterna tänker och agerar kring detta.

Ett flertal av respondenterna medgav att det har för många leverantörer och att det förmodligen vore lite mer lätthanterligt att minska ner på antalet leverantörer. Men å andra sidan så vill alla respondenter utom en ha möjligheten att handplocka de produkter som de tycker om och på så sätt täcka kundernas behov och inte bli beroende av en viss leverantör. En av respondenterna sammanfattar det på följande vis;

”Varumärken är mindre viktiga, det är behoven som styr. Därför föredrar vi att ha många leverantörer och sedan plocka här och där. Detta ger oss ett bredare sortiment då olika märken har olika funktioner” (Sofia, Linnet)

Den enda som gjort ett aktivt val att ha ett fåtal leverantörer är den respondent som satsar på ett djupare sortiment. Då hon har många stamkunder som köper ett visst varumärke eller rent av samlar på en viss modell blir det ett måste att välja ut ett mindre antal leverantörer för att få plats med dessa märkens produkter.

En annan respondent menar att det visserligen blir lite rörigt med så många leverantörer men att hon i vissa fall köper in produkter för att behålla goda relationer till en specifik leverantör.

”Ett varumärke kan ha en genomgående form på sina bh:ar och dessa passar kanske inte alla kvinnor så om man köper in en hel kollektion av ett varumärke kan man inte tillgodose alla kunder tyvärr. Därför är det bättre att plocka olika modeller från olika leverantörer” (Britt Inger, Linnet)

Relation och samverkan

Relationen och samverkan mellan detaljist och leverantör är en central del i både inköpsprocessen och SCM. För att få en djupare förståelse och insikt kring relationer och samverkan valde författarna att ställa en specifik fråga i detta område.

Respondenterna är eniga om att relationen och samarbetet mellan dem och leverantörerna är grundläggande och väldigt viktigt. Alla respondenter hade en bra relation till sina leverantörer både på ett formellt och informellt plan. De samarbeten som fungerar bäst är där leverantörer förstår vad butiksägaren vill ha och i sin tur vad slutkunden efterfrågar. Självklart finns det

vissa leverantörer som är favoriter och andra som man handlar mer eller mindre av men ett bra samarbete däremellan ger en djupare förståelse. Leverantörer har bitt flera av respondenterna om hjälp med att testa nya produkter och även komma med synpunkter och idéer på förbättringar till redan existerande produkter. Relationen grundar sig i att valet av leverantören sker utifrån att de faktiskt kan erbjuda butiksägaren något bra och tillgodose ett behov. Om man arbetar vidare på detta område och får rabatter samt andra förmåner anses detta som en positiv verkan av ett bra samarbete.

”Man får säga till om något inte fungerar och i de flesta fall går det bra” (Britt Inger, Linnet)

Genom att ha ett nära samarbete till leverantören kan tips och råd utbytas, en av respondenterna berättade att hon har kontaktat leverantören när en viss produkt sålt sämre än väntat för att få säljtips. Respondenterna känner att de kan ge både ris och ros till leverantörerna och diskutera sådant som inte fungerar. Det har i några fall dykt upp problem men dessa avvärjs snabbt och man försöker fortsätta ett professionellt samarbete. Om detta inte fungerat har man sagt upp kontakten med leverantören men som sagt har detta hänt enbart någon enstaka gång. Samarbetet kan även leda till gemensamma marknadsföringsaktiviteter, i många fall är leverantörerna med och sponsrar annonser i utbyte mot att deras märken syns i annonsen. Samtliga respondenter samarbetar med leverantörerna angående marknadsföring då detta är kostsamma utgifter för en mindre verksamhet som kan innebära stora risker. Det är också vanligt förekommande att leverantörernas marknadsföring gällande ett visst varumärke innehåller information om återförsäljare, vilket ger respondenterna gratis reklam.

Tre av fem butiker är med i den ekonomiska föreningen Inteam. För de som är medlemmar ses detta som en fördel eftersom en större organisation är starkare på marknaden och anses kunna påverka leverantörerna. Inteam förhandlar fram samarbeten med leverantörer och ger då medlemmar rabatter och erbjudanden ifall de handlar från dessa leverantörer till sina butiker. Organisationen samordnar även många marknadsaktiviteter såsom annonsering där medlemmar och leverantörer syns aktivt i samband med Inteams egen logga. Inom organisationen är även det interna samarbetet bra och främjande för butikerna. Alla de som är medlemmar var eniga om att även om de på marknaden anses som konkurrenter så har de en god relation och ett bra samarbete emellan. Inteam anses även vara attraktivt hos leverantörer. Ett antal respondenter menade att de ofta först tittade på de leverantörer som ingår i Inteam när det letade efter nya produkter att köpa in. Även om det inte finns några krav från Inteam att medlemmarna ska välja dessa leverantörer.

Medlemmarna kan utbyta information angående sortiment och ge tips/råd om nya produkter. Det verkar finnas en vänskap mellan vissa och andra är brett omtalade.

”Det har hänt att man ringt en annan butik och velat byta en storlek eller modell” (Sofia, Linnet)

De två butikerna som inte var med i Inteam ville vara självständiga och inte påverkas för mycket och känna tryck att man skall handla av vissa leverantörer just eftersom dessa har förhandlats fram.

Makt

En stor del av litteraturen kring relationen mellan detaljist och leverantör som har lagt grunden till denna studie framhäver maktskiftet mellan parterna. Köpkraften har, som vi behandlat tidigare i studien, ökat hos detaljist på leverantörernas bekostnad. Vilket har lett till att leverantörerna hamnat i en situation där de tvingas anpassa sig efter detaljisternas efterfråga. Författarna ämnade att med frågor kring makt få en bild av hur detta visar sig i de fristående fackhandlarnas inköpsprocesser.

”Vi fick en producent att tillverka en underklänning med spets åt oss när det var modernt för några år sedan och utbudet var dåligt” (Lena, Korsetten)

Alla respondenter känner att de kan vara öppna och framföra sina åsikter om produkter och sortiment till sina leverantörer. Det är dock svårt att som enskild aktör kunna påverka leverantören då respondenterna driver mindre verksamheter och inte köper in tillräckligt stora kvantiteter. I de fall man talar om ett problem om exempelvis en bh och där andra butiker har samma åsikt kan detta påverka leverantören genom att antingen ändra problemet eller ta bort varan. Men respondenterna har även valt att behålla leverantörer där samarbetet inte fungerat då de säljer varor som efterfrågas av kunden. En av respondenterna medgav även att hon i vissa fall köpt in produkter för att behålla sin goda relation till en viss leverantör snarare än att produkten i sig lockat.

De butiker som är med i Inteam känner en större makt och påverkan på leverantören just på grund av antalet medlemmar. Den största och mest väletablerade butiken bland respondenterna känner att de har mer att säga till om eftersom de får se vissa kollektioner tidigare och även agera smakråd i vissa fall. Ett flertal av de andra respondenterna nämnde också denna specifika butik i diskussionen om makt, det är en allmän uppfattning att butiken har lite mer makt än de andra. De har även kunnat tillverka en produkt hos en svensk leverantör som även är producent när utbudet inte fanns på marknaden. Det är svårare att påverka utländska producenter eftersom man arbetar med deras agenter i Sverige.

Kapitel 5: Analys

Kapitlet besvarar frågeställningen med hjälp av det empiriska materialet. I kapitlet beskrivs och analyseras inköpsprocessen av underkläder inom den fristående fackhandeln utifrån den teoretiska referensramen.



1. Inköp

Porters värdekedja (1985) innehåller processen procurement som är en viktig aktivitet för studiens fristående fackhandlare. Denna inköpsaktivitet fungerar som ett stöd till de mest primära aktiviteterna som till exempel marknadsföring och försäljning samt service inom denna specialistbransch. Fristående fackhandlare med mindre egna butiker där just personlig service och kundbehovet står i fokus behöver stödjande aktiviteter. Det som framkommit i studien är just den viktiga roll och betydelse som inköpsprocessen har samt vikten av en god relation till leverantörerna.

Det finns ett antal komponenter som påverkar inköpsprocessen. Weele (2005) definierar dessa komponenter som individerna i DMU. Slutkunden, som är densamme som DMU's användare, spelar en enormt viktig roll då nya inköp enligt de flesta respondenter grundas på otillfredsställda behov hos slutkund. Ett vanligt skäl för nya inköp hos respondenterna är att kunderna efterfrågar en viss typ av produkt som saknas i butikens sortiment. Inköparen spelar också en av de viktigaste rollerna då samtliga respondenters prognoser grundas på erfarenhet och magkänsla. Respondenterna var överens om det problematiska i att sja om framtiden men menade samtidigt att man lär sig vad som säljer bra och vad som är mer svårsålt. I och med att respondenterna i undersökningen äger små butiker med inga eller endast ett fåtal anställda är inköparen detsamma som beslutsfattaren, det vill säga butiksägaren. Externa påverkare är bland annat leverantörer och tv-program om mode och stil. Leverantörerna påverkar genom sin specifika kunskap om produkten, en av respondenterna berättade om hur hon i vissa fall även tog hjälp av leverantören när det gäller en viss produkt som säljer dåligt. En annan av respondenterna beskrev hur hon upplevde att tv-program som Trinny and Susannah, där

”vanliga kvinnor” får stiltips och råd för hur man klär sig efter sina egna fysiska förutsättningar, skapat en ny trend inom underkläder med tonvikt på att få kläderna att sitta rätt. Man kan även ana en tendens av gatekeeper i den ekonomiska föreningen Inteam. Då föreningen har avtal med ett antal leverantörer tenderar de respondenter som är medlemmar att välja dessa i första hand.

Respondenternas inköpsprocess följer överlag de teorier av Kotler & Keller (2009) och Weele (2005) som beskrivs i referensramen, detta gäller framförallt nya produkter och säsongskollektioner. Enligt Kotler & Keller (2009) och Weele (2005) är den första fasen för att välja leverantör i inköpsprocessen att reda ut vilka av alternativen på marknaden som passar de krav och den profil företaget har. För att välja leverantör går respondenterna på mässor för inspiration och för att få en chans att möta leverantörerna. På dessa mässor får de även tillfälle att tala med andra inköpare och butiksägare och på så sätt utbyta information om produkt och leverantör. I vissa fall hoppar respondenterna över den del i offertfasen då leverantörerna kommer på besök i butiken och lägger istället beställningarna direkt på plats på mässorna. Nästa fas i Kotler & Kellers (2009) inköpsprocess då inköpsavdelningen specificerar vilka kvalifikationer som är viktigast och rangordnar leverantörerna efter dessa, men även utifrån vilka prisnivåer man lyckas förhandla fram. Kotler & Keller (2009) menar att det i denna fas är det viktigt att veta hur många leverantörer man ska använda sig av, om man ska ha ett stort antal eller koncentrera sig på ett fåtal. Här avviker respondenterna något från teorin, det finns inte utrymme för någon utvärderingsperiod i detta skede. Betänketiden är snarare från det att mässan är slut till att leverantörerna kommer på besök. Förhandling av priser och beställning sker dessutom samtidigt. En anledning till detta är att det inte finns en specifik inköpsavdelning som kan ägna sig helhjärtat åt detta, utan att inköpsfunktionen är en i raden av alla aktiviteter butiksägaren ägnar sig åt. Det sker inte heller någon direkt övervakning av leveransen mer än att respondenterna kontrollerar att leveranserna är kompletta och kommer inom utsatt tidsintervall. Denna kontroll utgör en viktig komponent i utvärderingen sedan, en effektiv och snabb leverans är något som de flesta respondenter värdesätter högt när de utvärderar en leverantör. Utvärderingen innefattar även samarbetsförmåga och produkternas kvalitet och passform, hur de tagits emot av slutkund.

De inköp som gäller de rullande baskollektionerna följer en annan rutin då det framförallt handlar om att fylla på när lagret sinar för att alltid kunna erbjuda kunden rätt storlek och modell. Denna process är betydligt enklare, majoriteten av respondenterna ringer bara upp sin leverantör och lägger en beställning vid behov. Endast en utav respondenterna har datorn som främsta redskap vid beställningar. Enligt Mentzer et al (2001) är en förutsättning för SCM ett ömsesidigt informationsutbyte mellan aktörerna i supply chain. Denna respondent använder en strategi som påminner om SCM, då hon genom en databas får ta del av leverantörens lagersaldon och priser online och även kan lägga beställningarna direkt.

2. Inköpsstrategiska metoder

Enligt Weele (2005) är det en förutsättning att använda SCM för att vara en framgångsrik detaljist. Först måste man definiera vad framgångsrik betyder. Vissa av de fristående fackhandlare i studien kan man kalla mer eller mindre framgångsrika om man tittar på den specialistbransch inom underkläder som de ingår i. Detta räknat på de faktorerna att företaget

faktiskt går bra och inbringar vinst. Skulle man utveckla frågan om framgång kan detta även betyda en fortsatt utveckling av butiker och därmed få en ledande marknadsposition. I detta fall ingår inte de fristående fackhandlarna eftersom de just hör till i en egen bransch med individuella behov och mindre fristående butiker. Den sortens förutsättning som Weele (2005) talar om då är i så fall för större butiker och kedjor som Change och Lindex. Den SCM som är av den mer operativa och tekniska sorten tillämpas bättre på de större kedjorna med större aktiviteter inom till exempel logistik. Fristående fackhandlare har större koncentration på de delar där inköpsprocessen spelar roll och där relationen till leverantörerna är av största vikt. Mindre företag med speciell inriktning och som inte påverkas av löpande band och effektivisering av produktion behöver inte heller satsa exceptionellt mycket på SCM för att optimera värdekedjan och sänka kostnader. Det är inte dessa områden som anses som viktigast.

Efter inköpet kommer leveransen av ordern. Vid detta stadie är logistiken viktig och påverkar även lagret i butikerna. Enligt Weele (2005) vill man effektivisera och optimera varuflödet från producent till detaljist. Detta ingår i SCM men främst inom Logistic Management. Denna värdekedja är inte lika lång hos studiens respondenter. Det respondenterna kan påverka direkt är lagret i butikerna men leveransen dit är styrt från leverantörens håll. Mentzer et al. (2001) ser SCM som ett systemperspektiv som ser supply chain som en samverkande enhet där varor förflyttas från leverantör till slutkund. SCM bör integreras från tillverkning till inköp och distribution. Studien visar dock på brister i enheten då de fristående handlarna i de flesta fall endast har kontakt med leverantörer i form av agenter. Kontakten med producenten är klart begränsad och då ledtiden påverkas av lagerstatus hos leverantör men även producent blir det inte en helt samverkande enhet. Om leverantören har produkten på lager kan denne skicka leveransen inom kort men annars får leverantören göra en beställning hos producenten. Beroende på om producenten i sin tur har produkten på lager eller måste börja producera den kan detta göra att leveranstiden sträcker sig en månad.

Ömsesidigt informationsutbyte mellan aktörerna är en förutsättning för att SCM ska gå att tillämpa. Ett lyckat informationsutbyte innehåller både strategisk och taktisk data från båda parter (Mentzer et al. 2001). Alla respondenter har ett betydande informationsutbyte med sina leverantörer, men det är enbart en respondent som använder sig av en databas som faktiskt ger information från producenten utomlands om lagerstatus etc. Detta är ett effektivare sätt att arbeta på om man utgår från Weeles (2005) teorier om att optimera varuflödet. De övriga respondenterna föredrar den personliga kontakten med sina leverantörer och på så sätt kan man även finna effektivisering på grund av att vissa processer eller faktorer kring en viss produkt kan diskuteras och förändras vid inköpet. Genom att på dessa sätt integreras i varandras processer kan parterna effektivare möta slutkundens efterfråga, skapa en gemensam målbild och undvika överflöden av varor (Mentzer et al. 2001).

Mode och trender är något som påverkar inköpen och när beställningar görs så är Quick Response Strategy något som kan förkorta leveranstiderna och minska riskerna. Detta är något som flera av respondenterna använder sig av. De försöker hellre hålla ett lågt lager och beställa påfyllning oftare än att göra större och mer sällanköp. Detta leder till att butiksägarna kan förebygga onödigt lagerhållning, minska risken i prognoser och använda den

kostnadsreducering som åtgärden innebär till att öka kundvärdet (Birtwistle et al, 2003). Kortare intervaller minskar kvantiteterna, vilket kan leda till högre inköpskostnader då inköparna behöver komma upp i kvantitet för att nå minimun gränser för orderantal och summa. Enligt Hunter (1990) kommer dock den kundnöjdhet som följer då butiken har det som efterfrågas att reducera de ökade inköpskostnader som kan uppstå. Detta kan tyvärr bara göras för bassortiment eftersom säsongskollektionerna beställs en säsong tidigare, detta har respondenterna inga möjligheter att påverka. Den risk som Birtwistle et al. (2003) uppmärksammar gällande inköparens svårigheter att förutse kundens efterfråga bekräftas av samtliga respondenter. Detta är något som i sin tur kan effektiviseras genom komplement eller om leverantören istället har ett litet extralager av säsongskollektionen. Problemet i detta fall är att vissa trender floppar och då sitter både butiksägaren och leverantören med ett lager som inte kan säljas. Quick Response Strategy syftar till att förkorta supply chain och ett sätt att göra detta är att se till att varorna är klara för försäljning redan när de når detaljisten (Birtwistle et al, 2003). Detta är något som blir svårt att tillämpa för de fristående fackhandlarna i denna studie då de beställer så pass lite från varje leverantör att det inte vore lönsamt för leverantören att förbereda för en specifik fristående butiks försäljning.

Det finns många teorier om vad som ligger bakom valet av leverantörer. Kotler & Keller (2009) har fyra faktorer; omgivningen, organisationen, interpersonellt och individuellt. Enligt studiens respondenter fanns det redan ett utbud av leverantörer när de tog över sina butiker men självklart har en del bytts ut och förändrats genom tiden. Även om butikerna ingår i specialistfackhandeln inom underkläder har de vissa skillnader. Vissa av butikerna påverkas mer av omgivning och interpersonella faktorer, såsom miljön, ekonomin, mode, status och konkurrens. Den andra gruppen har större fokus på interna faktorer som organisationen och vad den står för samt individuella krav som egen smak och attityd till marknaden. Enligt Hedén & McAndrew (1994) teorier är leverantörsvalet inte endast beroende av produkt och pris då relationen är mycket betydelsefull. Samtliga respondenter var överens om detta. När de talar om relationerna till sina leverantörer framstår relationen som det viktigaste vid valet av leverantören och hur samarbetet utvecklas. Enligt Hedén & McAndrew (1994) söker detaljisten efter leverantörer som är stabila och seriösa, som strävar efter samma mål som den egna organisationen. Respondenterna vill ha ett samarbete som är professionellt, nära och på samma villkor.

Hedén & McAndrew (1994) vill påvisa olika faktorer som även urskiljs hos respondenterna och som påverkar valet av leverantören och relationen däremellan. Företagskulturen är något som har en mindre betydelse hos studiens fristående fackhandlare. Deras styrkor sitter inte i detta område eftersom de är mindre, specialiserade butiker och i många fall enbart en eller två anställda. Istället är kundpolitiken viktig och butikens profil och varumärke speglas av leverantörens varumärken och ett gott samarbete. Kundpolitiken är viktig för respondenterna, starka varumärken och högkvalitativa produkter kommer att påverka den egna butiken positivt. Genom att utvecklas i samma riktning kan parterna erbjuda slutkund ett tydligare erbjudande då båda parter strävar efter samma kundvärde.

Hedén & McAndrew (1994) påvisar också på styrkan i samarbetet när det gäller marknadsföring. Detaljist och leverantör delar på annonsering och materialkostnader som

medför att båda involveras i försäljningen mot gemensamt mål. Detta är en aspekt för detaljisten att ha i åtanke vid val av leverantör. För att minska risker och förluster vid marknadsföring går butikerna ihop med leverantörer och delar på kostnaderna, i enlighet med Tonndorf (2005) då båda parter är intresserade av att minska kostnaderna. Annonsering är dyrt och när butiken vill annonsera för en kampanj görs det ihop med en leverantör och ett utvalt varumärke. Detta medför oftast fler kunder till butikerna som ger intäkter och minskar kostnader för annonseringen. Detta är ett bra samarbete inom SCM som leder till konkurrensfördelar för butiken i fråga men även varumärken som leverantören valt ut.

Respondenterna i studien kunde inte svara på hur många leverantörer som är ”lagom”. Ett flertal av de teorier som referensramen innehåller är överens om att färre leverantörer minskar kostnader, ger större makt till detaljisten och leverantörskoncentration ger positiva effekter (Hedén & McAndrew, 1994), (Tonndorf, 2005) och (Mentzer et al, 2001). Emellertid kan nackdelar uppstå med leverantörskoncentration. Hedén & McAndrew (1994) talar om det beroende som kan uppstå mellan detaljisten och leverantören och teorin om Multiple Sourcing beskriver just att om man ökar leverantörer får man ett flexiblare sortiment och långa ledtider samt övriga problem påverkar butiken allt mindre. Dessa olika teorier har även visat sig i studien bland respondenterna som både positivt och negativt. Fyra av fem respondenter vill hellre hålla ett bredare sortiment med flera leverantörer medan en väljer ett djupare sortiment och koncentration på kollektionerna. Alla har någon gång funderat på att minska ner på antalet, vilket enligt Mentzer (2001) skulle underlätta nära relationer, men samtidigt motsägs detta med att man inte vill minska ner på sortimentet. En respondent nämner även rädslan för att bli för beroende av en viss leverantör som Hedén & McAndrew (1994) beskriver som en anledning till att ha fler leverantörer. Antalet varumärken är dock inte detsamma som antalet leverantörer, vissa leverantörer har flera varumärken som då påverkar sortimentets storlek. Vissa av leverantörerna har upp till fyra varumärken från ett ledande företag och detta visade sig på den största butiken som hade upp till fyrtio varumärken men hälften så många leverantörer.

3. Relationsbyggande

Samarbetet mellan detaljist och leverantör är viktigt om aktiviteterna skall sammanfogas och detta är alla respondenter ense om. Detta är även grunden i SCM, en relation har längre livslängd än ett kontrakt och därför bör parterna bygga och vårda denna relation (Mentzer et al, 2001). Det är även viktigt att alla arbetar mot ett gemensamt mål och att parterna främjar en god kommunikation (Ellream and Cooper, 1990). Respondenterna vill känna att de arbetar tillsammans med leverantören mot ett gemensamt mål, att sälja till slutkunden. Detta gynnar båda, men i de fall detaljisten känt att leverantören utnyttjat denne har detta samarbete avslutats. Relationen är även viktig för leverantören eftersom denne inte har någon egen kontakt med slutkunden utan använder sig av mellanhanden detaljisten. Heden & McAndrew (1994) poängterar vikten av att detaljistens åsikter kring produkten hörsammas, vilket blir extra tydligt då studiens respondenter ser sig själva som ansiktet utåt och representanter för de olika varumärkena. Det är butikspersonalen som får höra ris och ros från konsumenten och som sedan vidarebefordrar detta till leverantören. Då måste relationen vara bra i grunden om denna kommunikation ska komma fram och påverka framtidens inköp. De leverantörer som

endast är intresserade av att sälja produkter och inte vårdar relationen kommer att sorteras bort. Detta i enlighet med Tonndorf (2005), då ett samarbete ökar det slutliga kundvärdet och därför eftersträvas av butiksägarna. En annan fördel med samarbeten som Tonndorf (2005) belyser är att fortlöpande affärer ger parterna en chans att lära känna varandra bättre. Relationen tenderar att bli mindre formell vilket kan visa sig i att skriftliga avtal ersätt av muntliga överenskommelser. Respondenterna tenderar att vilja behålla sina leverantörer av liknande bekvämlighets skäl, inköpen ska gå smidigt att genomföra och då båda känner till rutinerna räcker det oftast med ett samtal för att lägga en order.

SCM innebär att aktörerna delar risker och förmåner som leder till konkurrensfördelar (Mentzer et al, 2001). Studien har urskiljt vissa tendenser till detta beteende, framförallt genom dess samarbete inom marknadsföring. Ett flertal av respondenterna samarbetar med leverantörerna vid annonsering för att dela på kostnaderna. Då respondenterna driver mindre verksamhet finns det ingen stor budget för marknadsföring i form av reklam och annonsering blir detta ett sätt att både minska kostanderna och den risk som ligger i investeringen. Enligt Mentzer et al (2001) skapas på detta sätt förtroende och möjligheter till ett långsiktigt samarbete. Den ekonomiska föreningen Inteam använder sig också av gemensam marknadsföring och skapar fördelar för både sina medlemmar men även för leverantörerna. Butikerna vinner på samarbetet i organisationen genom de tips och råd de får samt gemensam marknadsföring och leverantörerna får sina varumärken annonserade och rekommenderade.

Cox (1999) hävdar att den strategi som främjar goda relationer inom supply chain inte i första hand syftar till samverkan utan grundas i egoistiska skäl. I undersökningen har det framkommit att leverantörsrelationerna är mycket viktiga för detaljisterna. Samtliga respondenterna framhåller att relationen är affärsmässig och att man inte bör blanda in vänskapliga band i relationen. Detta stämmer överens med Tonndorf (2005) rekommendationer om att separera vänskap och affärer. I de fall som leverantörerna inte uppfyller respondenternas krav på produkt och leverans väljer de att avsluta samarbeten direkt. Detta gäller dock inte alla varumärken, då vissa varumärken saknar konkurrenter inom ett visst område och är så pass omtyckta av kunderna att det inte är möjligt att plocka bort dess produkter från sortimentet. Även om trenden med maktförskjutning från leverantörer till detaljister är tydlig inom denna totala detaljhandel enligt Kumar (1996) är detta inte något som framkommer speciellt tydligt i djupintervjuerna. Respondenternas butiker är relativt små verksamheter vilket gör att de som enskild aktör inte har någon direkt makt att utnyttja gentemot leverantörerna. Beställningarna är för små för att leverantörerna ska tvingas anpassa sig efter en butiks specifika önskemål. Den respondent som driver den största och mest etablerade butiken hävdar dock att hon har en viss makt över leverantörerna, ett flertal av de andra respondenterna hänvisade även till denna specifika butik när makt diskuterades. Denna respondent har utnyttjat leverantörernas vilja att finnas med i butikens sortiment och lyckats få en produkt producerad enligt önskemål och efterfrågan från kunder. Denna värdeökning har kommit både butiken och leverantören till nytta i enlighet med Cox (1999) teorier om syftet med makt och hur den nyttjas. Även om relationen mellan respondenterna och deras leverantörer grundas i egoistiska skäl, bör båda parter undvika att hamna i en intressekonflikt (Cox, 1999). Detta var dock inte något som gick att urskilja utifrån djupintervjuerna.

Samarbetet är så pass viktigt för båda parter och utifrån diskussionerna med respondenterna framgick det tydligt att de var mycket måna om att behålla en positiv relation även om detta ibland innebar att sätta sina egna intressen åt sidan.

Det finns ett ömsesidigt beroende mellan butikerna och leverantörerna då båda är beroende av att slutkund köper produkten. Detta beroende är dock inte alltid jämlikt, i de flesta fall är någon av aktörerna mer beroende av den andre. Vilket stämmer överens med Feldman (1998) teori om ojämlikt beroende. Enligt respondenterna var denna relation olika beroende på vilken leverantör det gällde. Respondenterna är oftast mer beroende av de större leverantörerna eller leverantörer som säljer populära produkter än vad de är av den enskilda butiken. Detta beror på att respondenterna har en efterfråga från sina kunder på dessa varor och därför tvingas beställa varorna även om de är mindre nöjda med hur leverantören sköter beställningar etc.

Enligt Feldman (1998) är beroende och engagemang viktiga komponenter som avgör om samarbetet mellan detaljist och leverantör kommer att bli framgångsrikt. Detaljisten bör vara medveten om sambandet mellan beroende och engagemang. Genom att bygga starka relationer till leverantören och engagera denna i de egna målen ökar leverantörens vilja att anpassa sig efter detaljistens önskemål. Detta utnyttjas enligt respondenterna ofta i branschen. Respondenterna gör leverantörerna engagerade i sin målsättning och kommer med synpunkter på förbättringar som kan öka kundvärdet på olika sätt. Detta sker även på leverantörernas initiativ, vissa leverantörer ber butikerna testa nya produkter och även utvärdera de produkter som säljs i butikerna. Om leverantörerna väljer att svara på denna typ av anpassning, som det finns exempel på i undersökningen, kommer beroendet av den specifika butiken att öka i och med den investering leverantören gjort för anpassningen. Om leverantören inte upplever någon stark relation till en specifik detaljist kan den minska sitt beroende genom att frångå dess specifika önskemål och istället engagera sig i andra kunder (Feldman, 1998). I andra fall, där respondenterna anser att en leverantörs produkter inte särskiljer sig från konkurrenters, minskar beroendet till leverantören och obalansen utjämnas. Detta kan enligt Feldman (1998) leda till positiva effekter, då respondenten antingen kan komma med synpunkter till leverantören som kan förbättra samarbetet och på sikt även öka kundvärdet, eller avsluta samarbetet och välja en annan leverantör.

Inteam har en helt annan förhandlingsposition än de enskilda butikerna, enligt respondenterna är Inteam attraktiv för leverantörerna och många strävar efter att utveckla ett samarbete med föreningen. I undersökningen visade det sig att de flesta av respondenterna som var medlemmar i Inteam i första hand vände sig till de leverantörer som samarbetade med Inteam vid nya inköp. Eftersom Inteam är en rikstäckande förening med många medlemmar blir det en helt annan tyngd bakom dess efterfrågan. Leverantörer som strävar efter samarbete hamnar då i en situation där de är mer beroende av Inteam än vad Inteam är av dem. Stora volymer gör att Inteam kan förhandla fram bättre priser och rabatter. På sikt kan samarbetet leda till ett ökat kundvärde genom förbättrade erbjudanden, vilket är i enlighet med Feldman (1999) teori om att obalans kan leda till positiva effekter för båda parter.

Kapitel 6: Slutsats

Här redovisas de slutsatser författarna kommit fram till i studien utifrån den valda frågeställningen.

Författarna har valt att återge uppsatsens syfte och resultat för att läsaren lättare skall kunna återkoppla resultatet och förstå slutsatsen.

Syftet med denna studie är att beskriva inköpsprocessen av underkläder för specialistfackhandeln genom djupintervjuer av ett antal fristående fackhandlare. I studien finns en central frågeställning som kommer att besvaras med hjälp av två delfrågor;

Hur går det till när de fristående fackhandlarna köper in varor från leverantörer?

Hur ser inköpsprocessen ut?

Inköpsprocessen ser olika ut beroende på om det gäller inköp av säsongkollektion eller påfyllnad av baskollektioner. Något som är gemensamt för både inköp av säsong- och baskollektion är att butikerna väljer ett större antal leverantörer. Med fler leverantörer kan butikerna få ett bredare sortiment med de märken inköparen anser vara det bästa utifrån de modeller som efterfrågas och även minska beroendet till specifika leverantörer. Det finns dock en medvetenhet om att en färre antal leverantörer skulle underlätta inköpsprocessen och fördjupa samarbeten.

Säsongkollektion:

- Prognoser baseras främst på inköparens erfarenhet och försäljningshistorik från tidigare år.
- 2 ggr varje år hålls mässor i Stockholm, under dessa mässor visar leverantörerna upp nästa säsongkollektion. Inköparna får ett tillfälle att skapa sig en uppfattning om produkterna på marknaden och diskutera med leverantörerna.
- Beställning sker under mässorna eller strax där efter via främst telefon, men även fax och mail är vanliga verktyg. Det förekommer även att leverantörerna besöker butikerna för att visa upp produkter och ta beställningar personligen.
- Säsongkollektionerna har en mycket lång ledtid, då den beställs ett halvår i förväg.
- Lagom till säsong anländer leveransen till butik och inköparen utvärderar produkt, leverans och det totala samarbetet med leverantörerna allt eftersom.
- Leveranserna tar upp ett stort lagerutrymme då det i princip endast kommer en leverans per säsong.

Baskollektion:

- En grundläggande del av dessa butikers affärsidé är att alltid kunna erbjuda produkter som matchar kundens individuella behov, därför måste inköparen försäkra sig om att alla storlekar och modeller finns tillgängliga i butiken.
- Inköpen sker löpande allt eftersom produkterna säljs och lagret minskas.
- När butiken kommit upp i det antal produkter som krävs för att nå upp till frakt- och ordergränser tar inköparen kontakt med leverantören via telefon i de flesta fall men även via fax och mail för att lägga en beställning. Minimum gränserna vid beställningar är oftast så låga att butikerna överskrider dessa med lätthet.
- Ledtiderna är mycket korta och leverans kan oftast ske inom en till två veckor. Detta leder till att lagret kan minskas genom mindre beställningar som sker mer frekvent.

Hur påverkar relationen mellan de fristående fackhandlarna och leverantörerna inköpsprocessen?

Slutsatsen i denna studie, gällande relationen och samverkan mellan fristående fackhandlare och leverantörer är att den är mycket grundläggande och betydelsefull. Resultatet visar att relationen mellan detaljister inom specialistfackhandeln och deras leverantörer måste vara nära och att kommunikationen skall fungera åt båda hållen. Detta för att de har ett gemensamt mål, att sälja till slutkunden. Slutkunden har i sin tur en nära och personlig relation till den fristående fackhandlaren, som leverantören saknar. De tre nyckelorden för butikerna i studien är personlig service, stora storlekar och kvalitet. Den personliga servicen beskriver den nära relationen respondenterna har till sin slutkund, medan stora storlekar och kvalitet är sortimenten som erbjuds. Om de fristående fackhandlarna skall kunna erbjuda sådana specifika kunskaper och produkter måste ett bra samarbete finnas till leverantörerna. Så dessa faktorer går igenom och påverkar även leverantören indirekt. Det är butiksägarna samt personalen som är ansiktet utåt och på ett visst sätt representerar leverantörens varumärken. Om samarbetet inte fungerar mellan leverantören och de fristående fackhandlarna kommer det inte heller att fungera ut till slutkunden. Detta är ett led som då påverkar inköpsprocessen. Dåligt samarbete ger dåliga beställningar eller att en leverantör byts ut. I vissa fall måste inköparen ändå behålla en leverantör eftersom efterfrågan på ett varumärke styr och i dessa fall är relationen enbart affärsmässig och avskalad. Alla respondenter i studien har samma åsikter och tycken om relationens roll till leverantörerna, där alla även arbetar på liknande sätt. Det är en bra relation som ligger till grund om inköpsprocessen påverkas positivt eller inte.

Ett annat stort samarbetsområde som visat sig i studien är inom marknadsföring. Samarbetet mellan de fristående fackhandlarna och leverantörerna visar sig utåt i annonser, broschyrer och övrigt marknadsföringsmaterial. Eftersom marknadsföring innebär en dyr kostnad delas denna mellan butiksägaren och leverantören. Genom en sådan åtgärd gynnas både butiken och det varumärke som marknadsförs. Detta ses som en mycket positiv effekt vars ursprung kommer från en bra samverkan mellan detaljist och leverantör.

Organisationen Inteam är något som vuxit sig fram från samarbete. Medlemmarnas samarbeten främjas, genom att de får rabatter om de handlar från de gemensamt framförhandlade leverantörerna, får marknadsföringsmaterial till butikerna och annonsering samt utbyte av tips och råd. Medlemmarna i Inteam i studien visar enbart positiv attityd och talar bara om fördelarna om att vara medlem. Ickemedlemmarna är istället avvaktande och vill inte känna någon påtryckning från organisationen. Oavsett syns samarbete tydligt hos detaljisterna med sina leverantörer men även med varandra. Ett resultat av samarbete, främst i Inteam, visar sig i diskussionen om makt. Genom Inteam har medlemmarna fått större makt och respekt. Detta syns även från leverantörens sida då de ger rabatter och fördelar till Inteam samt lyssnar mer på kritik och åsikter. Även om alla fristående fackhandlare i studien är ense om att de har sådan bra kontakt med sina leverantörer att de kan dela åsikter och kritik med varandra känner medlemmarna i Inteam, ju större desto bättre. Dessutom ser man även att den största och mest väletablerade butiken i Göteborg har mest maktkänsla utifrån de egna kommentarerna. Genom att agera smakråd eller kunna tillverka egen produkt via en producent har denna butik gjort sig en plats på kartan hos leverantörerna men även på marknaden.

Författarnas åsikter och rekommendationer

De slutsatser som författarna drar utifrån denna studie bör gå att applicera på fristående fackhandlare i andra branscher än underklädesbranschen. Det är dock vissa krav som bör uppfyllas för att detta ska vara möjligt. Den produkt som säljs bör vara en sällanköpsvara som inte är beroende av mode i första hand. Istället för mode är det trender som påverkar efterfrågan vilket gör att efterfrågan koncentreras till vissa delar i sortimentet snarare än att hela sortimentet behöver följa ett visst mode. Ett exempel på en sådan bransch skulle kunna vara smyckesbranschen, då det finns en återkommande efterfråga på klassiska smycken och även mer unika och högkvalitativa produkter. Då denna konsumtion liknar den som beskrivits i studien.

Samarbetet till leverantörerna har visat sig vara av stor vikt, relationer är något som måste underhållas kontinuerligt. Där finns det stora möjligheter för båda parter att utveckla relationen genom att öka insikten i varandras verksamheter. Genom att förstå varandra kan det vara lättare att utkristallisera hur man gemensamt ska nå målet, slutkunden. En effektivisering av inköpsprocessen minskar dessutom båda parter kostnader och risk. Samarbetet är grundpelare i inköpsprocess och den egna verksamheten, därför rekommenderar författarna ett något mer koncentrerat val av leverantörer. Anledningen till detta är att ett bra samarbete oftast kräver en djupare relation och insikt kring varandras möjligheter och behov, denna relation kan vara svår att uppnå med ett stort antal leverantörer då det kräver mycket tid.

Leverans och ledtider var återkommande i studien. Enligt alla teorier om effektivisering och optimering borde dessa områden innehålla någon sorts kontroll och uppföljning. Även om alla butiker var nöjda kunde vissa ledtider kortas ner och därmed även förbättra kommunikationen mellan de och leverantörerna. Detta kommer troligtvis påverka lagret som faktiskt innebär en lägre kostnad för butiken men även lägre fraktkostnad för leverantören. Om de fristående fackhandlarna och leverantörerna har återkommande översyn på dessa områden anser författarna att detta leder till förbättrad relation och lägre kostnader.

Författarna anser att organisationen Inteam enbart innebär fördelar och skulle rekommendera alla fristående fackhandlare i underklädesbranschen att gå med. Eftersom Inteam är en ekonomisk organisation med frivilligt medlemskap anses det ändå vara upp till detaljisterna själva om vad som skall köpas och från vilken leverantör. De fördelar som detaljisterna vinner på är det samarbete som uppkommer med andra medlemmar och leverantörer. Även marknadsföringen inom Inteam fungerar som ett stöd till butiken och ger i sin storlek som organisation större makt på marknaden. Utbytet av råd och rekommendationer samt rabatter från leverantörerna ger positiva effekter även om de fristående fackhandlarna kanske ser sig som konkurrenter i grund och botten. Detta frånses när butiksläge och målgrupp jämförs. Att butikerna ser sig som konkurrenter är intressant eftersom de samtidigt ligger på olika geografiska och demografiska områden vilket medför olika kundtyper. Författarna ser denna skillnad som en intressant fråga och ett förslag till framtida forskning.

Källförteckning

Litteratur:

Abernathy, F.H., Dunlop, J.T, Hammon, J.H & Weil, D. (1999) *A Stitch in time: Lean Retailing and the Transformation of Manufacturing- Lessons from the Apparel and Textile Industry*, Oxford University Press, New York, NY.

Christensen, Lars, Andersson, Nina, Engdahl, Karin, & Haglund, Lars (2001). *Marknadsundersökning-en handbok*, 2a uppl. Studentlitteratur, Lund.

Hedén, A. & McAndrew, J. (1994). *Klädhandeln in på bara kroppen eller Den skräddarsydda boken om affärer*. Bohusläningens Boktryckeri AB, Uddevalla.

Hollensen, S. (2003), *Marketing management: A relationship approach*, London' Pearson Education

Hunter, N.A (1990) *Quick Response in Apparel Manufacturing*, The Textile Institute, Manchester.

Keller, K.L. (1998), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice-Hall International, Hemel Hempstead.

Kotler, P. & Keller K.L (2009) *Marketing management*, , Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.

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

Porter, M. E (1998) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.

Seymour, D. T. (1992). *Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder*. IHM Förlag AB, Göteborg.

Tonndorf, H. G. (2005). *Professionella inköp i detaljhandeln*. Stil, Sko och Textilhandlarna, Stockholm.

Treacy, M. & Wiersema, F. (1997) *Marknadsledarens Disciplin*, Institutet för säljträning och ledarutveckling, 2 uppl. Oskarshamn.

Webster, FE & Wind, Y (1972). *Organizational Buying Behaviour*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Weele, A. J van (2005) *Purchasing & Supply Chain Management*, Thomson Learning, London.

Artiklar:

Birtwistle, G., Siddiqui, N. & Fiorito, S., S. (2003), Quick response: perceptions of UK fashion retailers, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31, Nr. 2, s. 118- 128.

Birud C, Sinhay & Robert F Lusch (2008), An Identification- Based Model of Supplier-Retailer Communication, *Journal of Marketing Channels*, Vol. 15, Nr 4, s. 281.

Brown, J.R., Crosno, J.L. & Dev, C.S. (2009), The effects of transaction-specific investments in marketing channels: the moderating role of relational norms, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 17, Nr 4, s. 317-33.

Burke, GJ Carrillo, J.E & Vakharia A.J (2007), Singen versus multiple supplier sourcing strategies, *European Journal of Operational Research*, Vol.182, Nr. 1, s. 95-112.

Cox, A. (1999). Power, value and supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 4, Nr. 4, s. 167– 175.

Day, G.S. (2000), Managing market relationships, *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, Vol. 28, s. 24-30.

Ellram, L.M & Cooper M.C. (1990). Supply chain management, partnership and the shipper – Third party relationship, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 1, Nr. 2, s. 1 – 10.

Feldman, L. J. (1998). Industry viewpoint: Relational interdependency and punctuated equilibrium, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 13, Nr. 3, s. 288– 293.

Kumar, N. (1996), The power of trust in manufacturer –retailer relationships. *Harvard Business Review*, Vol. 74, Nr. 6, s. 92-106.

Glynn, M. S., Motion, J. & Brodie R.J (2007), Sources of brand benefits in manufacturer-reseller B2B relationships, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, Nr. 6, s. 400 – 409.

Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. -B. E. M. (1998). Interdependence, punitive capability, and the reciprocation of punitive actions in channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 05/1998, Vol. 35, Nr. 2, s. 225– 235.

Lindroth, M. (2010) Här slåss de små butikerna mot klädjättarna, *Dagens Handel*, 24/9.

McMichael, H., Mackay, D. & Almtan, G (2000), Quick response in the Australian TCF industry: a case study of supplier's respons, *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, Vol. 30 Nr. 7/8, s. 611-26.

Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D. & Zacharia, Z. G. (2001), Defining Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, Nr. 2, s. 1- 25.

Thomas, R.W. & Esper, T.L (2010), Exploring relational asymmetry in supply chains: the retailer'sperspective, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 40, Nr 6, s. 475 – 494.

Ordoobadi S. M. & Wang S: (2011), A multiple perspectives approach to supplier selection, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111, Nr. 4.

Whitefield, E. (2001) Vertical inclination, *Drapers Record*, 4 August, s. 43-4.

Internetreferenser:

Change Lingerie (2011), <http://change.com/se/om-change>, [2011-11-25]

Kappahls årsredovisning (2010), <http://investors.kappahl.com/files/press/kappahl/1459506-1.pdf>, [2011-11-01]

Inteam (2011), <http://inteam.se/medlem>, 2011, [2011-11-30]

Hansson P., Karpaty, P., Lindvert M., Lundberg, L., Poldahl, A. och Yun, L. (2007), *Svenskt näringsliv i en globaliserad värld -Effekter av internationaliseringen på produktivitet och sysselsättning*, ITPS, Institutet för tillväxtpolitiska studier, Elanders, Stockholm.

<http://www.oru.se/PageFiles/21181/Svenskt%20n%C3%A4ringsliv%20i%20en%20globaliserad%20v%C3%A4rld.pdf>

Sexiga underkläder klarar krisen (2009), *Dagens Industri*, 23/3, http://di.se/Templates/Public/Pages/ArticlePrint.aspx?pl=12002__ArticlePageProvider, [2011-11-12]

Storlekar.se (2010-2011), <http://storlekar.se/bh-storlekar.html>, [2011-11-25]

TVShop (2011), <http://www.tvshop.com/SE/products/202192/218772>, [2011-12-14]

Bildförteckning

Figure 1, The procurement process,

http://www.google.se/imgres?q=purchasing+process+weele&um=1&hl=sv&biw=1366&bih=600&tbm=isch&tbnid=ziAuYctCQ0NpQM:&imgrefurl=http://www.emeraldinsight.com/journals.htm%3Farticleid%3D1634433%26show%3Dhtml&docid=gUnR84rSQamawM&imgurl=http://www.emeraldinsight.com/content_images/fig/1130250504001.png&w=1325&h=300&ei=Xd7MTuyslc7R4QSQns06&zoom=1&iact=hc&vpx=403&vpy=178&dur=3588&hovh=107&hovw=472&tx=235&ty=67&sig=113075403326903688668&page=1&tbnh=36&tbnw=158&start=0&ndsp=24&ved=1t:429,r:18,s:0, [2011-11-03]

M. Porter's Value Chain,

http://www.google.se/imgres?q=porter%27s+value+chain&hl=sv&biw=1366&bih=600&gbv=2&tbm=isch&tbnid=kMysZN19ZeaFMM:&imgrefurl=http://www.ukeducation.org.uk/qdocsview.asp%3FID%3D1340&docid=hCoczAPuOnygdM&imgurl=http://www.ukeducation.org.uk/UkeduFrames/Documents/images/Value_chain_Diagram_1.jpg&w=665&h=451&ei=Bt_MTu7yNNDa4QS9zPww&zoom=1&iact=hc&vpx=158&vpy=346&dur=1358&hovh=185&hovw=273&tx=158&ty=155&sig=113075403326903688668&page=2&tbnh=100&tbnw=148&start=18&ndsp=21&ved=1t:429,r:14,s:18, [2011-11-03]

Intervjuguide

Allmänna frågor

Vad är speciellt mer er butik?

- Hur vill ni utmärka er från era konkurrenter?
- Har ni någon uppfattning om hur marknaden ser ut?

Vad har ni för målgrupp?

- Ålder?
- Är det något särskilt man måste ta hänsyn till när det gäller just den här målgruppen?
- Har de några specifika behov (såsom extra stöd eller är de väldigt trendkänsliga?)

Berätta hur ni gör när ni köper in bh och trosa?

- Är det bara ni som sköter inköpen eller är det fler personer som är involverade?
- Hur lång tid tar det från beställning till att ni får varor till butiken?
- Hur gör ni för att göra inköpen så smidiga som möjligt?
- Finns det något som du känner kan förbättras för att göra inköpen smidigare?

Hur ofta köper ni in bh och trosor?

- Vilka är era leverantörer?
- Hur ofta pratar ni med era leverantörer?

Hur vet ni vilka leverantörer ni ska välja?

- Hur många leverantörer tycker ni är lagom? Varför?

Hur vet ni vad ni ska köpa in?

- Vad är det som påverkar mest, trender, efterfrågan hos kunder, pris, etc.?
- Hur vet ni hur mycket ni ska köpa?

Specifika frågor:

Hur viktigt är det för er med samarbete med leverantörer?

- Hur fungerar i så fall samarbetet?

Känner ni att ni har någon makt över leverantörerna och deras sortiment?

- Känner ni att ni behöver anpassa er efter leverantören eller är det leverantörer som får anpassa sig efter er?

Hur ser ert lager ut?

- Har ni ett stort lager eller köper ni in löpande vid behov?