

Faktorer som påverkar inköpsprocessen

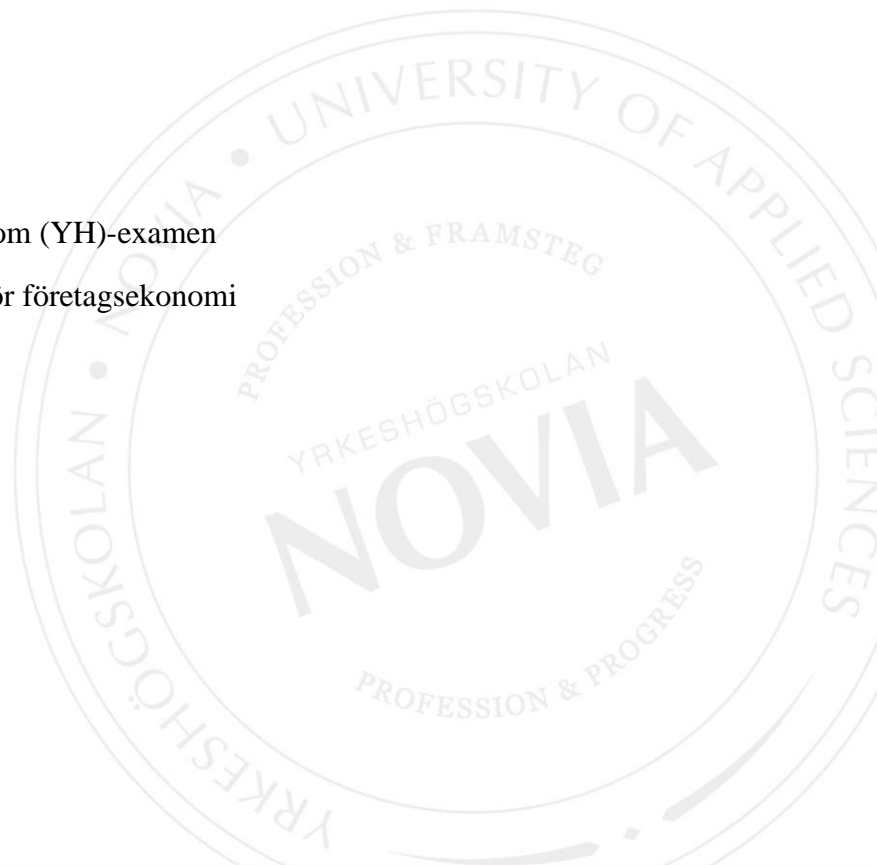
Uppdragsgivare: Dermoshop Ab

Felicia Åbacka

Examensarbete för tradenom (YH)-examen

Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

Vasa 2020



EXAMENSARBETE

Författare:	Felicia Åbacka
Utbildning och ort:	Företagsekonomi, Vasa
Inriktningalternativ:	Internationell handel
Handledare:	Rosmeriany Nahan-Suomela

Titel: Faktorer som påverkar inköpsprocessen

Datum 8.4.2020 Sidantal 33

Abstrakt

På senare tid har företag blivit mer medvetna om inköpsens betydelse för verksamheten. Ibland kan det vara svårt att veta vad och hur man ska göra för att utveckla och förbättra inköpsprocessen. Det kan även vara svårt att identifiera vilka faktorer som slutligen kommer ha betydelse för företagets framgång. I själva verket är utvecklingsmöjligheterna oändliga.

Syftet med examensarbetet var att identifiera faktorer som påverkar inköpsprocessen. Faktorerna kan ge vägledning åt företag om hur man kan utveckla inköpsprocessen. För att uppnå syftet med examensarbetet har en kvalitativ forskningsmetod använts. Den empiriska delen har utförts med hjälp av intervjuer vid Dermoshop. De teoretiska utgångspunkterna tillsammans med empirin bildar ett tillförlitligt resultat.

Examensarbetet har utförts på uppdrag av Dermoshop Ab. Dermoshop är ett av Finlands största företag inom hudvårds- och skönhetsbranschen, som säljer sina produkter under varumärket Dermosil.

Målet med examensarbetet är att identifiera faktorer som skulle kunna göra skillnad för ett företags framgång och konkurrenskraft.

Resultatet visar att de kvalitativa intervjuerna stämmer ganska långt överens med de teoretiska utgångspunkterna. Detta bekräftar att Dermoshop redan utför, utgående från de beskrivna faktorerna, ett välutvecklat inköpsarbete. Genom att identifiera och analysera utvecklingsområden kan man hitta nya sätt att exempelvis sänka kostnader och lagernivåer.

Språk: svenska

Nyckelord: inköp, inköpsprocess, utveckling

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä:	Felicia Åbacka
Koulutus ja paikkakunta:	Liiketalous, Vaasa
Suuntautumisvaihtoehto:	Kansainvälinen kauppa
Ohjaaja:	Rosmeriany Nahan-Suomela

Nimike: Hankintaprosessiin vaikuttavat tekijät

Päivämäärä 8.4.2020 Sivumäärä 33

Tiivistelmä

Viime aikoina yritykset ovat huomannet hankinnan merkityksen liiketoiminnalle. Joskus saattaa olla vaikea tietää miten hankintaprosessia voidaan kehittää ja parantaa. Kehitysmahdollisuudet ovat itse asiassa rajattomia.

Työn tavoite oli hankintaprosessiin vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen. Tekijät saattavat antaa neuvoja yrityksille, miten hankintaprosessia voidaan kehittää. Tavoitteen saavuttamiseen on käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Empiirinen osa suoritettiin Dermoshopissa haastatteluiden avulla. Teoreettiset lähtökohdat ja empiirinen osa muodostavat yhdessä luotettavan tuloksen.

Työ on suoritettu Dermoshopin toimeksiannosta. Dermoshop on Suomen suurimpia yrityksiä ihonhoito- ja kauneusalalla. He myyvät tuotteitaan tavaramerkillä Dermosil.

Työn päämäärä oli sellaisten tekijöiden tunnistaminen, jotka voivat vaikuttaa yrityksen menestykseen sekä kilpailukykyyn.

Kvalitatiiviset haastattelut ja teoreettiset lähtökohdat käyvät suurin piirtein yksiin. Tämä vahvistaa, että kuvattujen tekijöiden perusteella Dermoshopilla on jo hyvin kehitetty hankintatyö. Tunnistamalla kehitysalueet ja analysoimalla niitä voi toki löytää uusia keinoja kustannusten ja varastotasojen alentamiseen.

BACHELOR'S THESIS

Author: Felicia Åbacka
Degree Programme: Business Administration, Vaasa
Specialization: International Business
Supervisor: Rosmeriany Nahan-Suomela

Title: Factors that affect the purchasing process

Date April 8,2020 Number of pages 33

Abstract

Lately, companies have become more aware of the importance of purchasing for the business. Sometimes it can be difficult to know what and how to develop and improve the purchasing process. It can also be hard to identify what factors that in the end will matter for the company's success. In fact, the development opportunities are many.

The purpose of this thesis was to identify factors that influence the purchasing process. The factors can give guidelines to companies how to develop the purchasing process. To reach the purpose of the thesis a qualitative research has been made. The empirical part has been done by interviews at Dermoshop. The theoretical part together with the empirical part create a reliable result.

The thesis was commissioned by Dermoshop Ltd. Dermoshop is one of Finland's biggest companies in the skin care and beauty industry and sells products under the trademark Dermosil.

The aim of this thesis was to identify factors that would make a difference for a company's success and competitiveness.

The result shows that the qualitative interviews are quite in line with the theoretical part. This confirms, based on the factors described, that Dermoshop already has a well-developed purchasing work. By identifying and analyzing development areas you can still find new ways to, for example lower costs and inventory levels.

Language: Swedish

Key words: purchasing, purchasing process, development

Innehållsförteckning

1	Introduktion	1
1.1	Syfte	2
1.2	Frågeställningar	2
1.3	Uppdragsgivare	2
1.4	Avgränsning	4
1.5	Disposition	4
2	Forskningsmetod	4
2.1.1	Kvalitativ forskningsmetod	4
2.1.2	Kvantitativ forskningsmetod	5
2.1.3	Val av forskningsmetod	5
3	Teoretiska utgångspunkter	6
3.1	Inköp	6
3.1.1	Utveckling	7
3.1.2	Tidigare forskning	8
3.2	Faktorer som påverkar inköpsprocessen	9
3.2.1	Inköpsstrategi	9
3.2.2	Lagerhantering	15
3.2.3	Leverantörsrelationer	17
3.2.4	Kvalitet	18
3.2.5	Mätning av inköpsresultat	19
4	Empirisk del	21
4.1	Resultat	21
4.1.1	Inköpsstrategi	21
4.1.2	Lagerhantering	22
4.1.3	Leverantörsrelationer	23
4.1.4	Kvalitet	25
4.1.5	Mätning av inköpsresultat	26
4.2	Analys	27
4.2.1	Inköpsstrategi	27
4.2.2	Lagerhantering	28
4.2.3	Leverantörsrelationer	29
4.2.4	Kvalitet	29
4.2.5	Mätning av inköpsresultat	30
4.3	Slutsatser och utvecklingsförslag	31
5	Diskussion	32
5.1	Metoddiskussion	32
5.2	Resultatdiskussion	33

6	Källförteckning	34
---	-----------------------	----

Figurförteckning

Figur 1	Dermosils logo (Dermosil, 2020)	3
Figur 2	Kraljics matris (Cheverton & Velde, 2010).....	10
Figur 3	Porters värdekedja (Karlsson & Widmark, 2007).....	12
Figur 4	Accelerated ERP (Yilmaz & Ozcan, 2011)	13

1 Introduktion

På senare tid har många som jobbar inom inköp blivit mer medvetna om förbättringsområden och besparingsmöjligheter både inom inköp i allmänhet och i samband med leverantörsrelationer. Detta har en betydande roll för företagets resultat eftersom inköpsfunktionen är en av de viktigaste länkarna i handelskedjan. Alla företag möter utmaningar och genom att analysera problemen och vidta åtgärder uppnår man utveckling, framgång och större effektivitet. (van Weele, 2012, s. 15)

Det finns många anledningar till att utveckla inköpsprocessen, följer såsom ökad lönsamhet, kostnadsbesparingar och pålitliga leverantörer har stor betydelse för företagets framgång. Men vilka faktorer är det egentligen man kan ta i beaktande för att uppnå utveckling och effektivitet?

I dagens globaliserade samhälle är konkurrensen hård mellan företagen. Konkurrenterna kommer från alla världens hörn. Globaliseringen innebär även möjligheter, till exempel större urval av leverantörer, vilket leder till större konkurrenskraft och mer kvalitativa produkter på marknaden.

Uppdragsgivaren till detta examensarbete är Dermoshop Ab, som är ett av Finlands största företag inom hudvård och kosmetik. Företaget har även en stark internationell identitet. För företaget skulle det vara intressant att utreda vilka faktorer som påverkar inköpsprocessen, för att eventuellt kunna utveckla dessa. Därför valde skribenten att forska mera inom området.

Examensarbetet kommer fokusera på vilka faktorer man kan ta i beaktande och utveckla inom inköpen. Målet är att identifiera faktorer som påverkar inköpsprocessen. Den teoretiska delen kommer främst fokusera på inköpsstrategi, lagerhantering, leverantörsrelationer, kvalitet och mätning av inköpsresultat. Den empiriska delen görs med hjälp av kvalitativa intervjuer vid Dermoshop angående dessa faktorer. Därefter analyserar och diskuterar skribenten resultatet. Genom en teoretisk utgångspunkt och kvalitativa intervjuer resulterar examensarbetet i faktorer som kan underlätta inköpsarbetet för ett företag.

1.1 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att skapa en kvalitativ undersökning som ger vägledning åt företag om hur man kan utveckla inköpsprocessen med hjälp av att beskriva olika faktorer som påverkar inköpen.

1.2 Frågeställningar

De två centrala frågeställningarna som detta examensarbete svarar på är:

- Vilka faktorer påverkar inköpsprocessen?
- Hur kan man utveckla dessa faktorer?

1.3 Uppdragsgivare

Dermoshop Ab är ett finländskt familjeföretag som utvecklar och säljer högklassiga hudvårds- och kosmetikprodukter. Företaget grundades år 1983 av Henry Backlund. Dermoshop har specialiserat sig på näthandel och säljer sina produkter under varumärket Dermosil på hemsidan www.dermosil.fi. Dermosil har Finlands första och största webbshop för kosmetik. (Dermosil, 2020)

Dermosil står för skönhet, hudvänlighet och ansvarsfulla val. Dermosilsortimentet har växt enormt sedan den första produkten utvecklades på 80-talet. Sortimentet består av över 400 produkter som är utvecklade för det växlande klimat vi har i Norden. Det breda sortimentet leder till stora lager vilket leder till stort tryck på lager- och inköpsavdelningen för att uppnå så stor effektivitet och kostnadsbesparing som möjligt. Inköpen sker av ett erfaret och kunnigt team på plats i Korsnäs. Aktuellt för företaget är att ta i bruk ett nytt inköpsprogram, som ännu är under utveckling. (Dermosil, 2020)

Produkterna utvecklas vid huvudkontoret i Korsnäs och därefter påbörjas tillverkningen hos leverantörerna. Leverantörerna finns främst inom Norden. Företaget köper in produkter från sina leverantörer och säljer dem direkt till kunderna utan mellanhänder. Detta leder till att man kan sälja högkvalitativa produkter till förmånliga priser. Genom att ha få mellanhänder har man även mindre miljöpåverkan, vilket är ytterst viktigt i vår tid när miljö- och klimatfrågor ständigt är aktuella. (Dermosil, 2020)

Huvudkontoret är beläget i Korsnäs, Österbotten. Där finns all central verksamhet, såsom logistikcentrum, kundbetjäning, produktutveckling och laboratorium. År 2018 omsatte

koncernen över 27 miljoner euro. I dagsläget sysselsätter koncernen 90 personer. Dermoshop driver även internationell verksamhet: Dermoshop Ab i Sverige, Dermoshop OÜ i Estland och OOO Dermosil i Ryssland. Med andra ord har företaget en stark internationell identitet. Till koncernen hör även Guest Comfort Ab som utvecklar och säljer gästprodukter för hotell, rederier och flygbolag. Guest Comforts huvudkontor är beläget i Helsingfors. (Dermosil, 2020)

Dermoshop koncernen är även känt för att ta ett betydande samhällsansvar samt fokuserar på hållbarhet. Företaget uppfyller även de internationella kvalitetsstandarderna ISO 9001:2008 och ISO 14001:2004. Man kan läsa mera om hållbarhetsarbetet på hemsidan, dermosil.fi. (Dermosil, 2020)

Som det även nämndes i introduktionen, skulle det vara intressant för företaget att ta reda på vilka faktorer som påverkar inköpen, så man kan identifiera faktorerna samt utveckla inköpsprocessen.

DERMOSIL

Figur 1 Dermosils logo (Dermosil, 2020)

1.4 Avgränsning

Examensarbetet avgränsas till att beskriva faktorer som påverkar inköpsprocessen. Utgångspunkterna är främst inköpsstrategi, lagerhantering, leverantörsrelationer, kvalitet och mätning av inköpsresultat. Examensarbetet ger inga precisa uträkningar för dessa faktorer, utan fokuserar på att ge riktlinjer som företag kan ha i åtanke vid utveckling av inköpsprocessen.

1.5 Disposition

Examensarbetet omfattas av 6 huvudkapitel. Det inledande kapitlet ger en överblick om ämnet, förklarar syftet med examensarbetet, frågeställningar, information om uppdragsgivaren samt avgränsning. Det andra kapitlet beskriver forskningsmetoderna samt orsaken till den valda forskningsmetoden. Det tredje kapitlet förklarar examensarbetets teoretiska utgångspunkter. Kapitlet ger förståelse om inköp generellt samt utveckling och tidigare forskning. Därefter beskrivs olika faktorer som påverkar inköpen.

Det fjärde kapitlet består av examensarbetets empiriska del som utförts med hjälp av kvalitativa intervjuer. Där diskuteras och analyseras resultatet utifrån dessa intervjuer. Slutligen redogörs slutsatser, utvecklingsförslag, diskussion samt källförteckning.

2 Forskningsmetod

Detta avsnitt redogör för två centrala forskningsmetoder, vilka är kvalitativ och kvantitativ forskningsmetod. Avsnittet redogör även vilken metod som används i detta examensarbete samt orsaken till att denna metod har valts.

2.1.1 Kvalitativ forskningsmetod

Målet med en kvalitativ forskningsmetod är att försöka förstå det specifika genom att beskriva innehållet. Metoden ger en helhetsbild som ger förståelse för olika sammanhang. Kvalitativ forskningsmetod består oftast av några djupgående intervjuer och respondenterna väljs genom medvetna val. Resultatet analyseras genom text, jämfört med den kvantitativa där resultatet ofta analyseras genom statistik. (Svensson, 2015)

2.1.2 Kvantitativ forskningsmetod

Målet med en kvantitativ forskningsmetod är att få ett generellt svar genom att analysera och bevisa samband. Resultatet kan ofta analyseras med siffror och resulterar i statistik. Kvaliteten på forskningen försäkras genom reliabilitet och validitet. Forskaren fokuserar sig på information som kan avgränsas och mätas. Kvantitativ forskningsmetod består oftast av strukturerade enkäter och respondenterna består av en större grupp. Metoden behandlar mindre information, men i större omfattning. (Svensson, 2015)

2.1.3 Val av forskningsmetod

Forskningsmetoden som används i examensarbetet är kvalitativ forskningsmetod. Den empiriska delen består av kvalitativa intervjuer med experter inom respektive arbetsområden. Den kvalitativa metoden har valts eftersom resultatet kommer bli mest trovärdigt genom att göra några få längre intervjuer med kunniga inom det aktuella området. Teorin är hämtad från litterära källor på både svenska och engelska. I kapitel 5.1 Metoddiskussion diskuteras mer ingående om val av forskningsmetod, tillvägagångsätt och resultat.

3 Teoretiska utgångspunkter

Detta avsnitt kommer redogöra för de teoretiska utgångspunkterna i examensarbetet. Avsnittet behandlar begreppet inköp i allmänhet samt fokuserar på faktorer som påverkar inköpsprocessen. Avsnittet inleds med att förklara begreppet inköp, därefter förklaras de olika faktorerna mer ingående.

3.1 Inköp

Inköp innebär arbetet kring anskaffande av varor och tjänster. Inköp kan ses som en transaktion där man mottar varor i utbyte mot pengar, men hela inköpsprocessen handlar om så mycket mera. (Andersson & Widell, 2007)

Hela inköpsprocessen kan indelas i sex olika delar. Till att börja med ska man avgöra vad som är aktuellt att köpa in och i hur stora mängder, därefter välja leverantör och begära offert. När detta har bestämts kan man börja på avtalet, som ska innehålla bland annat kvantitet, kvalitet, leveransdatum, leveransvillkor, leveranssätt, betalningsmetod och pris. När avtalet är komplett kan man skicka in beställningen och leverantörerna kan påbörja tillverkningen. När produkterna har levererats är det viktigt att man kontrollerar att produkterna uppfyller kvalitetskraven så man kan, vid behov, reklamera produkterna. (Toppari, 2009)

Globalisering, teknikens snabba utveckling och kundernas ökande medvetenhet och krav ändrar den internationella konkurrensbilden. För att driva verksamheten fokuserar företagen alltmer på inköp och supply chain management (SCM). (van Weele, 2012, s. 32)

Van Weele menar att man kan ta reda på inköpsens betydelse för verksamheten genom att använda DuPont-modellen. Modellen visar relationen mellan vinstmarginal och kapitalomsättningshastighet. Modellen ger företagen en uppfattning om hur effektivt man använder sina tillgångar och ger information hur man kan uppnå högre lönsamhet. (van Weele, 2012, ss. 46-48)

Analysen visar hur företaget kan förbättra avkastning på nettotillgångar. Till exempel genom att minska materialkostnader, vilket gör att försäljningsmarginalen förbättras. Denna minskning kan exempelvis ske ifall man skär ner på antalet leverantörer, förbättrar standardiseringen av produkter eller använder anbudsprocesser där leverantörerna får konkurrera mot varandra. (van Weele, 2012, s. 46)

Man kan även minska på rörelsekapitalet, som i sin tur påverkar kapitalomsättningshastigheten. Detta kan ske till exempel ifall man använder sig av just-in-time leveranser som minskar lagernivåerna, förbättrar leverantörskvaliteten som i sin tur gör att man behöver mindre buffertlager eller istället för att köpa all utrustning kan man leasa för att på så sätt kunna använda modern utrustning kontinuerligt utan att ständigt behöva köpa nytt. (van Weele, 2012, s. 46)

Man kan även öka på omsättningspotentialen för att uppnå större marginaler på nya produkter, exempelvis genom att involvera leverantörerna att ta fram och utveckla nya idéer och processer tidigt i produktutvecklingen. (van Weele, 2012, ss. 46-47)

3.1.1 Utveckling

Enligt Gadde blev inköpen en separat avdelning i företagen för lite mer än 100 år sedan. I början var arbetsrollen inte så prestigefylld och betydelsen av inköp var inte så stor. Inköpen stod för ca 20% av företagets totala utgifter. I många stora företag var det ledningen som hade hand om de viktigaste inköpen, medan inköpsavdelningen mestadels skötte pappersarbete. (Gadde, et al., 2010, pp. 19-20)

Med tiden fick inköparna mer arbetsuppgifter som involverade bland annat lagerhantering, logistik och leverantörer. Detta ledde till att inköparna blev mer respekterade och kunde samarbeta med andra avdelningar inom företaget. Vid sent 1940-tal började inköparna med strategiskt tänk och planering, till exempel analysera funktion, kostnader, hur varorna hanterades och design. (Gadde, et al., 2010, pp. 20-21)

De kommande årtiondena steg inköparnas position i företagshierarkin. Olika värdeanalyser och tekniker utvecklades, exempelvis för att reducera antalet produkter med dålig kvalitet och icke-konkurrenskraftig prissättning. På 1980-talet började man använda sig av JIT-leveranser (just-in-time) och några år därefter även lean. JIT och lean förklaras mer ingående i kapitel 3.2.2 Lagerhantering. (Gadde, et al., 2010)

På 1990-talet började man använda sig av outsourcing och SCM (supply chain management) som haft stor effekt för inköpens utveckling. Outsourcing innebär att man använder sig av tillverkare, leverantörer eller tredje parter som kan bidra med produkter eller tjänster som underlättar företagets operationer. SCM innebär processen av materialflödet (pengar, varor eller information) genom ett företag från tillverkare till den slutliga kunden. (Gadde, et al., 2010, pp. 23-24)

Under 1990-talet började även företag uppgradera sina interna datasystem och använda inköpsprogram från bland annat SAP och Oracle. Dessa program utvecklades för att underlätta lager- och inköps hantering. JIT och inköpsprogram utvecklades ungefär samtidigt och blev naturligt sammansvetsade. (Davis, 2016)

3.1.2 Tidigare forskning

Detta kapitel kommer kort beskriva olika forskares slutsatser och åsikter, som tidigare har forskat inom samma område som detta examensarbete.

Enligt Robert Davis måste företag satsa på kunskap kring lagerhantering för att förbli konkurrenskraftiga. Teknologisk support, till exempel i form av inköpsprogram, är avgörande för att upprätthålla en framgångsrik värdekedja. Företagen borde satsa på lösningar som påverkar flera delar av värdekedjan samtidigt, istället för att varje del har sin egna strategi. (Davis, 2016)

Davis ger även exempel på hur man kan optimera lagerhantering. Man kan göra produktdesignprocessen till en del av värdekedjans mål, för att maximera lagrets flexibilitet och effektivitet. Man kan undersöka fördelarna med dragbaserade processer och JIT eller utveckla avancerade planeringssystem som underlättar inköpsprocessen. (Davis, 2016)

Jonathan O'Brien, som forskat en del i leverantörsrelationer, påpekar att man ska ha förtroende för sina leverantörer. Man ska redogöra vilka leverantörer som är viktiga och bygga upp en stark relation med dessa. Det som leverantörerna kan bidra med har stor påverkan på företagets framgång, därför är företagen beroende av starka relationer. (O'Brien, 2014)

För att lyckas med implementering av nyckeltal i ett företag har David Parmenter listat de viktigaste faktorerna. Man kan bilda ett litet team som intensivt jobbar med att utveckla nyckeltalen. När man väljer vilka nyckeltal man vill mäta ska man fokusera på de som har störst påverkan för företaget. När man väljer ut nyckeltalen kan man följa 10/80/10 regeln, denna regel förklaras mer i kapitel 3.2.5 Mätning av inköpsresultat. Alla mätningar ska samlas på ett och samma ställe och vara tillgängliga för alla team så man ständigt kan följa med utvecklingen. (Parmenter, 2010)

För att lyckas med strategiskt inköp menar Nils Mällroth och Nick Rafiey att det krävs rätt verktyg och metoder. Ett sätt är att göra en spendanalys som visar hur kostnaderna fördelas inom företaget, då får man på samma gång reda på vad som är viktigt och vilka val man ska

lägga tid och resurser på för att nå bäst resultat. Genom att arbeta segmenterat utvecklar man olika processer för olika typer av inköp. Med hjälp av Kraljics matris delar man in inköpen i olika områden. Kraljics matris tas upp mer ingående i kapitel 3.2.1 Inköpsstrategi. (Mällroth & Rafiey, 2016)

3.2 Faktorer som påverkar inköpsprocessen

Genom att utveckla faktorerna som påverkar inköpsprocessen kan man till exempel se efter hur företaget kan sänka sina kostnader, minska ledtider, sänka lagernivåer och höja kvalitetsnivåer. (van Weele, 2012)

Det finns många faktorer som påverkar inköpen och i de flesta fall är det flera olika delar som ska kunna samverka för att optimera processen. Nedan listas några faktorer som har betydelse för inköpen; inköpsstrategi, lagerhantering, leverantörsrelationer, kvalitet och mätning av inköpsresultat.

3.2.1 Inköpsstrategi

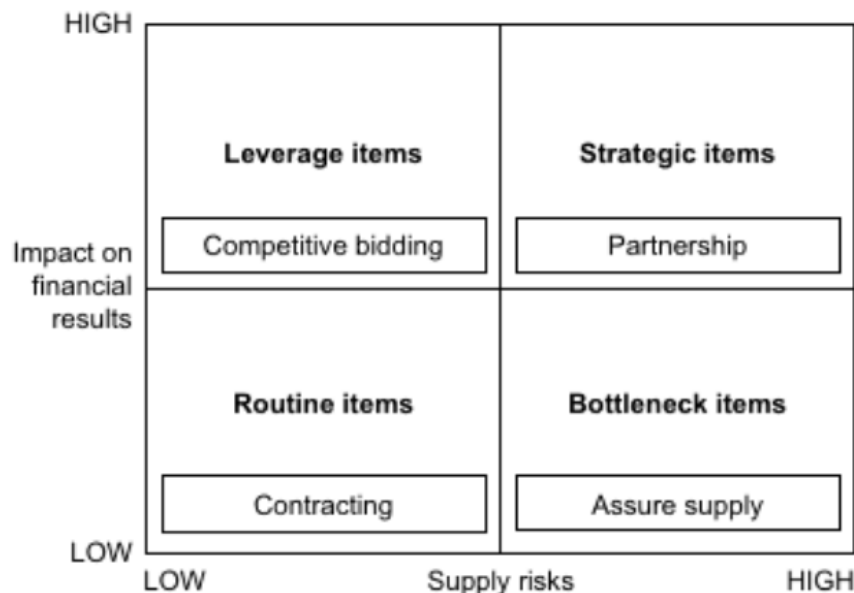
Vilken inköpsstrategi man använder sig av i ett företag beror mycket på företagets storlek, bransch och behov. Företag måste ständigt anpassa sig till nya inköpsstrategier och kundernas beteenden. Vartefter inköpens betydelse inom ett företag utvecklas måste inköparen och andra som på något vis jobbar med inköp anpassa sig till dessa förändringar och utveckla sin kunskap. (Gadde, et al., 2010)

Mällroth och Rafiey menar att dela upp inköpen baserat på kategorier, är ett fundament som strategiskt inköp bygger på. Begreppet kategoristyrning innebär att man ser inköp utifrån vad som köps in istället för vem man köper från. Genom att analysera information från en spendanalys och företagets behov kan man välja passande leverantörer. (Mällroth & Rafiey, 2016, s. 59)

Det behövs alltså olika strategier för olika områden. En av de vanligaste metoderna att arbeta med är Kraljics portföljmodell, även kallad Kraljics matris. Denna metod skapades av Peter Kraljic år 1983. Metoden används som hjälpmedel av inköpare världen över, för att skapa inköpsstrategier och dela upp inköpsområden i olika kategorier. (Mällroth & Rafiey, 2016, s. 60)

Figuren nedan visar Kraljics matris. De olika stadierna är

1. Standard (routine)
2. Hävstång (leverage)
3. Flaskhals (bottleneck)
4. Strategisk (strategic)



Figur 2 Kraljics matris (Cheverson & Velde, 2010)

Figur 2 visar Kraljics matris. Modellen har två axlar, den ena visar inköpets betydelse och den andra leverantörsmarknadens komplexitet. Modellen visar att olika områden behöver olika strategier. (Mällroth & Rafiey, 2016, s. 60)

Standard innebär varor eller tjänster som inte är kritiska och kan köpas lite var som helst och som dessutom inte påverkar företagets lönsamhet. För att lyckas i detta stadie är det viktigt att man har flera olika leverantörer att välja mellan så man kan spela på förhållandet utbud/efterfrågan. Eftersom det finns flera leverantörer att välja mellan kan man lätt byta eller lägga till leverantörer, samt vara tuffare vid förhandlingar. För denna typ av inköp kan man förhandla fram ramavtal som gäller för något år framöver. (Mällroth & Rafiey, 2016, s. 61)

Hävstång innebär varor eller tjänster som har större betydelse för företaget. Vanligtvis har man en budget för hur mycket som kan spenderas inom detta stadiet. Om det finns många leverantörer att välja mellan är det större chans att man får sina önskemål igenom samt uppnå större besparingar. (Mällroth & Rafiey, 2016, ss. 61-62)

Flaskhals innebär varor eller tjänster som är komplicerade att hantera, exempelvis specialtillverkningar för det egna företaget. Varorna/tjänsterna köps in i relativt liten omfattning och antalet leverantörer att välja mellan är få. (Mällroth & Rafiey, 2016, s. 62)

Strategisk innebär varor eller tjänster som har stor betydelse för företaget och en komplicerad leverantörsmarknad. Man köper varorna/tjänsterna för stora summor pengar medan antalet leverantörer att välja mellan är få. Företaget är väldigt beroende av leverantören och för dessa leverantörer krävs helt andra strategier. Man kan analysera vad denna leverantör kan bidra med som inte någon annan kan och utvärdera ifall kundernas behov har ett samband med det unika som leverantören ger. (Mällroth & Rafiey, 2016, s. 63)

Det strategiska stadiet kan även delas in i fyra mindre stadier, för att kunna särskilja vilka leverantörer som behöver maximal uppsikt. Behovet av att dela upp det strategiska stadiet i mindre stadier är varierande från bransch till bransch. Leverantörerna delas in beroende på betydelsen för företagets slutkund och antalet tillgängliga leverantörer. (Mällroth & Rafiey, 2016, ss. 63-64)

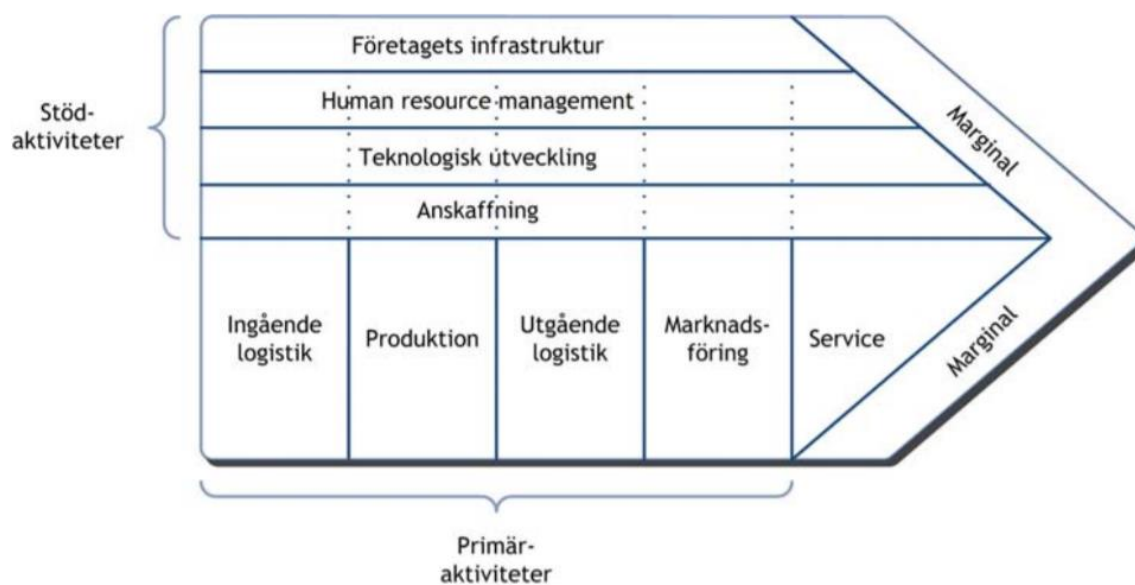
Kraljic insåg att för att kunna arbeta framgångsrikt med kategoristyrning behöver man även lägga till företagets relativa förhandlingskraft gentemot sina leverantörer. Då tog han fram en ny matris som visade styrkeförhållandena mellan parterna. Exempelvis om man har ett litet företag och köper varor från en stor leverantör, är man den svagare parten och har inte så stort förhandlingsutrymme och måste gå med på leverantörens pris och villkor. Ifall man har ett stort företag och är en betydande kund för leverantören kan man ha större förhandlingsutrymme och kan påverka pris och villkor lättare. Genom att använda Kraljics metod får man ordning och reda på sina inköpsstrategier. (Mällroth & Rafiey, 2016, ss. 64-65)

Om man är den svagare parten i en förhandling brukar det som sagt innebära att man måste acceptera villkor eller priser från leverantören eftersom de kan sätta sina egna marknadspriser. Ifall varorna/tjänsterna från leverantören har stor påverkan på företaget måste man sätta upp särskilda strategier. Till att börja med kan man se över hur viktig leverantören och deras produkt/tjänst är för företaget genom att kategorisera enligt standard, hävstång, flaskhals eller strategisk. Ifall företaget har en svag förhandlingsposition och det

finns många andra leverantörer som kan erbjuda samma varor/tjänster kan man undersöka andra alternativ och förhandla om priset. Om det inte finns andra leverantörer på marknaden måste man undersöka ifall man kan ändra på till exempel konstruktioner eller specifikationer så man kommer ur detta beroende. (Mällroth & Rafiey, 2016, s. 66)

En annan välkänd strategi som van Weele nämner är Porters värdekedja. Denna strategi skapades av Michael Porter år 1985 och den visar hur viktig inköps- och försörjningsfunktionen är. Aktiviteterna delas in i stödaktiviteter och primäraktiviteter. Till primäraktiviteter hör sådant som fysiskt omvandlar och hanterar slutprodukten, såsom ingående logistik, produktion, utgående logistik, marknadsföring och service. Till stödaktiviteter hör sådant som stöder primäraktivitet, såsom företagets infrastruktur, förvaltning av humankapital, teknologisk utveckling och anskaffning (inköp). (van Weele, 2012, ss. 34-35)

Det totala värdet ska vara större än vad summan av aktiviteterna är. Företagets totala värde baserar sig på försäljningsvärdet. Genom att effektivt organisera aktiviteterna får man en konkurrenskraftig fördel och större vinst. Figuren nedan visar Porters värdekedja. (van Weele, 2012, ss. 36-37)



Figur 3 Porters värdekedja (Karlsson & Widmark, 2007)

Nackdelen med Porters värdekedja är att den enbart visar hur man skapar värde inom den egna organisationen. Modellen skapades för mer än 30 år sedan och attityderna kring leveranskedjor har förändrats. Förut var det vanligt att alla enheter i leveranskedjan jobbade individuellt och vinsten var det centrala. Nuförtiden i moderna, effektiva leveranskedjor är enheterna mer integrerade. Nu är det inte bara vinsten som är central, utan man har insett värdet av bland annat samarbete, effektivitet, innovationer, förbättringar, riskreduceringar och varumärkesskydd. Alla dessa faktorer är mer värdefulla jämfört med om man bara skulle inkludera vinsten. (O'Brien, 2014, p. 276)

O'Brien förklarar att istället för att använda beskrivningen "värde" borde man använda "nätverk", eftersom det återspeglar nutiden mer. Den linjära värdekedjan har blivit ersatt av ett större nätverk bestående av leverantörer, underleverantörer, mellanhänder och kunder. (O'Brien, 2014, p. 278)

En annan strategi för att utveckla inköpsprocessen är att implementera ett inköpsprogram. Genom att ta i bruk inköpsprogram minimerar man antalet manuella arbetsuppgifter och minskar manuella fel. Att implementera ett inköpsprogram tar lång tid och är väldigt kostsamt, för att göra processen snabbare har man tagit fram en metod för att underlätta övergången. Metoden kallas accelerated ERP (AERP). (Yilmaz & Ozcan, 2011)

Phase	Activity	% of Effort
Project Preparation	Scoping, staffing, team training, process fit	10%
Business Blueprint	Enterprise modeling/business process design	25%
Realization	Configuration & Customization/interfaces	35%
Final Preparation	Data migration, End user training	25%
Go-Live	Cut-over and support	5%

Figur 4 Accelerated ERP (Yilmaz & Ozcan, 2011)

Figur 4 visar stegen i AERP. Stapeln längst till vänster visar faserna, stapeln i mitten visar vad som görs i respektive fas och stapeln till höger visar hur mycket ansträngning som ska läggas på varje fas.

1. Projektförberedelser (Project Preparation)

Till att börja med beskrivs projektets omfattning och mål, samt så förklarar man vilka tekniska lösningar som behövs. Planering har en central roll i den första fasen. Cheferna och andra viktiga beslutsfattare bör vara involverade i projektet för en mer framgångsrik implementering. Först skapar man en implementeringsstrategi som är i enlighet med företagets långsiktiga mål. För att säkerställa att projektet behåller fokus behövs vägledande principer och vid konfliktsituationer hjälper principerna att lösa eventuella problemen. De tekniska lösningarna identifieras och diskuteras med leverantören av programmet.

2. Affärsplan (Business Blueprint)

I denna fas skapas en gemensam förståelse till vilken avsikt programmet ska användas och utvecklas och avgöra vilka behov man har. Projektteamet deltar även i skolningar för att lära sig hur programmet fungerar. Man måste också skapa en back-up plan ifall det uppstår problem med programmet samt utveckla ett säkerhetssystem som skyddar både mot interna och externa hot.

3. Förverkligande (Realization)

I denna fas implementeras funktionerna som fastställdes i föregående fas. De viktigaste stegen i denna fas är simulering, validering och testning. Man planerar även hur övergången från det gamla till det nya systemet ska ske.

4. Slutliga förberedelser (Final Preparation)

De slutliga förberedelserna betyder att man fixar det sista och säkerställer att programmet fungerar felfritt och stabilt. Experter kontrollerar att inställningarna fungerar och att eventuella problem kan lösas, exempelvis om programmet klarar av att en stor mängd användare använder det. När allt fungerar överförs informationen från det gamla till det nya systemet och projektledaren samt företagets ledning godkänner att programmet tas i bruk. Användarna bör få tillräckligt med information om hur programmet fungerar för att kunna använda det optimalt.

5. Lansering (Go-Live)

Även långsiktiga strategier bör utvecklas, exempelvis angående support och uppdateringar samt planer för att säkerställa hög prestanda. I sista kontrollen före lansering kan man fundera om alla processer stöds, om all dataöverföring och gränssnitt är redo, är resultaten i testfasen tillfredsställande och ifall användarna är utbildade och redo för att använda live versionen. Efteråt är programmet redo att lanseras.

Nuförtiden stöder inköpsprogram alla större funktioner och processer i ett företag. Genom att stöda processer med databaserade system ökar man företagets prestanda. Dessutom, genom att integrera olika moduler kan man bygga ett stabilt system. Inköpsprogram blir det huvudsakliga redskapet i dagens företag eftersom de omfattar funktioner/processer inom tillverkning, hantering av leveranskedjan, finanshantering, projekthantering, HRM (human resource management), CRM (customer relationship management). (Yilmaz & Ozcan, 2011)

3.2.2 Lagerhantering

För att kunna optimera lagerhanteringen behöver man först förstå vilka brister som finns i det nuvarande lagersystemet. Målet med optimering är att utnyttja alla möjligheter för kostnadsbesparingar. Utmaningen är att hitta balansen mellan behov och efterfrågan. För att underlätta proceduren kan man använda inköpsprogram, som kombinerar teknologi och metodik. Effektiva inköpsprogram gör att man kan utveckla lösningar för utmaningar i lagerhanteringen. (Davis, 2016)

Målet är att utnyttja alla möjligheter för att reducera kostnaderna. Optimering handlar inte om att överföra kostnaderna från en avdelning till en annan, utan man ska eliminera kostnaderna. Hur man går till väga är beroende på företagets behov, till exempel ifall man vill identifiera flaskhalsar eller utveckla positioneringen i lagret. (Davis, 2016)

Företaget Toyota har utvecklat två framgångsrika lagerhanteringsstrategier: Kanban och JIT. Skillnaden mellan dessa två är att Kanban är ett schemaläggningssystem och JIT är ett lagerhanteringssystem.

Kanban är ett schemaläggningssystem som identifierar vad, hur och hur mycket man ska producera. Ju mindre lager man har, desto bättre. Behovet är alltid svårt att förutspå, därför måste man vara snabb att agera när behovet ändras. I början bestod kanban metoden av exempelvis ett kort eller en förpackning som skickades ut för att meddela om en ändring i behovet, som i sin tur genast informerade hela värdekedjan om förändringen så man kunde

anpassa sig bättre. Med tiden blev denna metod elektronisk så man snabbare kunde meddela alla i värdekedjan, ända från leverantören och uppåt. Kanban används nuförtiden i system såsom SAP, Oracle och Infor för att signalera om aktuellt behov. (Davis, 2016)

Leverantörerna måste informeras om behovet i förväg för att kunna agera effektivt. Ifall det inte är stora kast i behovet går det bra för leverantören att anpassa sig, men ifall det sker en större avvikelse kan pressen på leverantörer bli för stor och då kan de i sin tur inte leverera produkterna inom utsatt tid. (Davis, 2016)

JIT innebär att man minimerar lager och strävar efter att leveranserna levereras just när de behövs. Rätt material vid utsatt tid, på rätt ställe och i exakt mängd. Genom att använda JIT reduceras onödiga lager som gör att lagerkostnaderna sänks och kapitalomsättningen ökar. (Mällroth & Rafiey, 2016, s. 179)

Lean är en annan metod som används inom strategiskt inköp. Lean innebär att man gör processen så effektiv som möjligt, genom att minska slöseri på både tid och resurser. Att införa lean tar lång tid och det kan ta flera år före man ser resultat. Orsaken är att hela processen måste fungera optimalt i hela kedjan, ända från underleverantörerna. Ifall någon i värdekedjan inte arbetar enligt lean eller förstår innebörden kan lean metoden inte fungera. På kort sikt kan man ändå se utveckling genom att successivt sänka lagernivåerna. Inköpare som arbetar enligt lean är inblandade i flödet både på operationell och strategisk nivå. (Mällroth & Rafiey, 2016, ss. 179-183)

Den främsta anledningen till att införa lean är att minska slöseriet, både vad gäller tid och resurser. Till exempel kan man minska hanteringen av stora varulager genom att leverantörerna levererar produkterna i små volymer men desto oftare eller automatisera varubeställningarna som gör att den tiden som beställningarna vanligtvis skulle ta kan läggas på något mer produktivt istället. (Mällroth & Rafiey, 2016, ss. 181-183)

En nackdel med lean är att man har en sårbar leveranskedja. Ifall något problem uppstår så stannar hela kedjan upp och ifall efterfrågan ökar drastiskt kan leveransstörningar förekomma samt att det tar lång tid före man får hela processen att fungera optimalt. (Mällroth & Rafiey, 2016, ss. 183-184)

3.2.3 Leverantörsrelationer

Relationen mellan företaget och leverantörer har en betydande roll för inköpen. Målet är att skapa långvariga relationer som gynnar båda parterna. Man vill göra leverantörerna delaktiga i det egna företags utveckling. (Mällroth & Rafiey, 2016, s. 146)

Företagen och dess leverantörer utvecklas ständigt, men ibland kan utvecklingen ske åt olika håll. Då måste man vara uppmärksam att hitta på lösningar för att fylla gapet så efterfrågan möter behovet. Ifall detta inte tas i beaktande kan lätt missförstånd eller tvister uppkomma som påverkar relationen. En leverantör kan ha många kunder inom olika branscher, då kan det vara svårt att hinna anpassa sig efter allas behov. Då kan det vara lämpligt att använda leverantörer som har kunder inom samma bransch. (Mällroth & Rafiey, 2016, ss. 145-152)

Utvecklingen kan även bero på både externa och interna faktorer. Externa är exempelvis nya lagkrav som företagen måste anpassa sig efter. Ibland kan dessa krav komma med kort varsel, då måste man vara beredd på att agera och anpassa sig. Interna faktorer är exempelvis ifall man vill effektivisera den egna tillverkningen eller hitta nya sätt att utveckla produkterna. (Mällroth & Rafiey, 2016, s. 149)

Man vill även utmana leverantörerna att erbjuda så kvalitativa produkter som möjligt, för att ens egna företag ska kunna vara så konkurrenskraftigt som möjligt. När man utvecklar relationen med en leverantör är det viktigt att inte göra priset till det mest centrala, även om det kan verka frestande. Självklart har priset en betydande roll, men strategiska inköp handlar även om att hitta leverantörer som aktivt stödjer företags affärsstrategi och kunderbudanden. (van Weele, 2012, s. 16; Mällroth & Rafiey, 2016, ss. 145-146)

Välutvecklade relationer leder bland annat till minskade ledtider vid produktutveckling, JIT-leveranser (Just-In-Time) och att komponenternas nollfel är så gott som obefintliga. (van Weele, 2012, s. 19)

3.2.4 Kvalitet

Att bygga upp ett gott rykte kring sin verksamhet tar tid, däremot går det snabbt att rasera ryktet. Därför är det viktigt att alla inom organisationen utför sina arbetsuppgifter utifrån kvalitetstänk. Lovar man kvalitativa produkter/tjänster åt sina kunder, behöver man också uppnå dessa kvalitetskrav för att undvika att göra kunderna missnöjda. Ur kundernas synvinkel är det inte den fysiska produktkvaliteten som är viktigast, utan det är hur de uppfattar kvaliteten. Uppfattningen beror på produkten, men även leverans, kundbetjäning och underhåll. (Rosell, 2010, ss. 102-104)

För att kunna ge kunderna det som de efterfrågar måste man veta vad de förväntar sig och definiera deras behov. Därför är det viktigt att ha en nära relation till kunderna för att kunna definiera behoven. Man kan även se på företaget ur kundernas synvinkel för att på så sätt förstå deras agerande och reaktioner. När man identifierat behoven kan man börja arbeta på att tillfredsställa behoven. Genom att förstå kundernas behov bättre än vad konkurrenterna gör, ökar det framgången för företaget. (Rosell, 2010, ss. 104-105)

Företaget ser till så att leverantörerna följer avtalens punkter, exempelvis leveranstid, kvantitet, pris och kvalitet. Genom att upprätthålla en hög kvalitet på produkterna ökar det företagets reliabilitet och driver försäljningen framåt. Företag kan även ha en kvalitetsledning som säkerställer att kvalitetskraven, som respektive företag har, uppfylls. Först måste man komma överens om på vilken nivå man vill producera och sälja produkterna och sedan se till att dessa krav uppfylls. (van Weele, 2012, ss. 373-375)

Brist på information om produkternas kvalitet kan leda till stora kostnader. Istället för att förhindra felen i förtid, måste man kompensera kostnaderna för produkterna i efterhand. För att förebygga kvalitetsfel kan man genomföra systematiska kvalitetskontroller, använda utrustning som säkerställer produkternas kvalitetssäkring, anställa och utbilda personal inom kvalitetsledning och skapa en intern organisation för kvalitetsledning som ser till att proceduren för kvalitetssäkring följs. (van Weele, 2012, s. 376)

Rosell poängterar för att utveckla kvalitetssystem och kunna ställa krav kan man använda sig av ISO-standarder. ISO är den internationella standardiseringskommissionen som är en sammanslutning av olika länders standardiseringsorgan. Några av de vanligaste standarderna är ISO 9000-serien, som ger vägledning och kravstandarder. (Rosell, 2010, ss. 107-108)

För att bli certifierad måste man bli granskad och godkänd av ett externt certifieringsföretag. Inom många företag har man som krav att leverantörerna ska vara certifierade enligt ISO

9001, som är en standard som visar att man tillhandahåller produkter som uppfyller kundernas krav. (Rosell, 2010, ss. 107-108)

Internt kan man även förbättra kvalitetstänkandet genom att ändra på kunskap, attityd och beteende. Det är viktigt att medarbetarnas målsättningar överensstämmer med företagets målsättningar. Man ska ha tydliga långsiktiga mål som kan brytas ner till mindre kortsiktiga mål, för att höja motivationen. Får medarbetarna vara delaktiga och sätta upp målen får de även mer energi och motivation att uppnå målen. (Rosell, 2010, s. 112)

3.2.5 Mätning av inköpsresultat

För att förstå verksamheten kan man använda sig av nyckeltal (KPI = Key Performance Indicator). Det finns även tre andra sätt att mäta resultat.

1. Key result indicators (KRIs) berättar hur du har lyckats i perspektiv som omfattar exempelvis kundernas och anställdas nöjdhet och avkastning på sysselsatt kapital.
2. Result indicators (RIs) summerar all aktivitet och alla finansiella mätningar, exempelvis dagliga eller veckovisa försäljningsanalyser
3. Performance indicators (PIs) berättar vad du ska göra och hjälper teamen att anpassa sig till organisationens strategi. PIs är icke-finansiella och är ett komplement till KPI.
4. Key performance indicators (KPIs) berättar vad du ska göra för att förbättra resultatet och fokuserar på aspekter som är mest kritiska för organisationens framtida framgång. (Parmenter, 2010)

För att veta hur många resultatmätningar man ska göra, kan man använda sig av 10/80/10 regeln, vilket innebär 10st KRIs, 80st RIs och PIs, 10st KPIs. (Parmenter, 2010)

För att kunna följa med utvecklingen och resultaten inom företaget måste man följa en given process. Att använda sig av en given process underlättar uppföljningen av utvecklingen år efter år. Genom att analysera resultaten finner man förbättringsområden.

Något som Parmenter påpekar är att nyckeltalen borde övervakas kontinuerligt av ledningen, dagligen eller veckovis, eftersom de är så viktiga för organisationen. Utmanande kan vara att identifiera nyckeltal som företaget har verklig nytta av. (Parmenter, 2010)

Som nämnt tidigare behöver man inte använda så många nyckeltal som möjligt, utan välja ut de som är mest väsentliga för verksamheten. De ska vara enkla att tolka och jämföra och man ska kunna förstå hur de kan förbättras. Nyckeltal som kan vara relevanta för strategiskt

inköp är uppnådda besparingar, förhandlat resultat jämfört med faktiskt resultat, intern marknadsandel och andel hållbara inköp. (Mällroth & Rafiey, 2016, ss. 119-122)

Uppnådda besparingar visar en procentsats av vad företaget betalar idag. Ju större besparing desto bättre. Besparingsmålen sätts antingen upp av inköpsavdelningen eller av företagsledningen. Man jämför vad som betalas i nuläget och sätter det i relation till det uppnådda resultatet. (Mällroth & Rafiey, 2016, s. 122)

Förhandlat resultat jämfört med faktiskt resultat visar hur väl beställningsprocessen fungerar och om det finns orsaker som fördyrar inköpet, men som man inte fångar upp i förhandlingarna med leverantörerna. Målet är att komma så nära hundra procent som möjligt och överstiger procenttalet 100 betyder det att totalpriset ökar. (Mällroth & Rafiey, 2016, s. 122)

Intern marknadsandel visar hur stor del av företags inköp som inköpsavdelningen är inblandad i. Mätningen startar på det faktiska läget och varje procentenhet kan räknas som en förbättring. Anledningen till att man gör dessa mätningar är för att inte alla inköp görs enligt en professionell inköpsprocess. (Mällroth & Rafiey, 2016, s. 122)

Andel hållbara inköp visar andelen leverantörer som arbetar enligt vedertagna hållbarhetsprinciper. Nyckeltalet kan vara behövligt att redovisas beroende på företags policy gällande hållbarhet. Nyckeltalet utgår från nuläget och varje ökning är en förbättring. (Mällroth & Rafiey, 2016, s. 122)

Andra viktiga nyckeltal som har stor betydelse inom företaget generellt är till exempel lönsamhet och tillväxt. Mällroth och Rafiey påpekar att det är viktigt att man också tar hänsyn till övriga funktioners verksamhet som driver företaget framåt, så man inte suboptimerar arbetet och bara mäter sin egen avdelnings verksamhet. Då ser man sin process i relation till företags affärsdrivande process, vilket har större nytta jämfört med om man bara skulle hålla koll på sin egen. Tänk utanför inköpsboxen och försök anpassa arbetet till att verka för hela företags bästa. (Mällroth & Rafiey, 2016, ss. 122-123)

4 Empirisk del

Den empiriska delen i examensarbetet består av en kvalitativ undersökning i form av intervjuer. Den empiriska delen ger en bild av hur det fungerar i praktiken och ger stöd åt de teoretiska utgångspunkterna.

4.1 Resultat

I kapitlet redogörs svaren från de kvalitativa intervjuerna. Intervjuerna är gjorda vid Dermoshop och respondenterna är experter inom respektive svarsområde. Totalt utfördes fem intervjuer med fyra olika respondenter. Intervjuerna behandlar frågor angående inköpsstrategi, lagerhantering, leverantörsrelationer, kvalitet och mätning av inköpsresultat, som även är väsentliga i de teoretiska utgångspunkterna. Intervjuerna utfördes på plats vid Dermoshops huvudkontor i Korsnäs, via videosamtal och via e-post.

4.1.1 Inköpsstrategi

Respondenten för dessa frågor jobbar på inköpsavdelningen. Respondenten har jobbat med inköpsuppgifter i flera år och tycker arbetssättet och strategierna inte ändrat så mycket jämfört med förr och nu. Hon berättar att inköpsstrategierna varierar exempelvis beroende på produkttyp och leverantör. Produkter som säljs i begränsat parti köps in en gång och säljs så länge produkterna finns i lager. Produkter som finns i sortimentet hela tiden köps in med jämna mellanrum, beroende på lagernivåerna.

Är leverantören pålitlig och håller sina leveranstider kan man vänta tills lagermängden är relativt låg före man lägger in en ny order, men ifall leverantören kan ha leveransproblem måste man lägga in ordern medan lagermängden är lite högre. Har man en leverantör som geografiskt befinner sig längre bort kan man kombinera flera ordrar i samma leverans, trots att behovet inte är kritiskt av en viss produkt. Detta för att minska på antalet leveranser, som leder till mindre miljöpåverkan.

För att utveckla kunskapen kring olika inköpsstrategier berättar respondenten att man exempelvis deltagit i en skolning. Det var intressant att diskutera ämnet och höra hur andra företag arbetar med inköp. Företagen använder olika inköpsstrategier beroende på företagets bransch och behov. Respondenten berättar att hon främst jobbar med operativt inköp och inte så mycket strategiskt inköp.

Gällande förhandlingar så kan det vara lättare och smidigare att förhandla med en större leverantör eftersom de har möjlighet att vara mer flexibla. Exempelvis om man beställt produkt A, men behovet på produkt B har ökat drastiskt så kan leverantören flytta om leveranserna och leverera produkt B före produkt A. Det kan även vara lättare att förhandla om priser, jämfört med en mindre leverantör då det kan vara svårare att påverka prissättningen. Respondenten tycker inte man har en svagare position i förhandlingarna även om leverantören är stor.

Den ena situationen är inte den andra lik, eftersom leverantörerna är så olika. Vissa är mer tillmötesgående än andra. Respondenten påpekar också hur viktig relationen till leverantörerna är. Trots att man kan diskutera allt nödvändigt via e-post är det ändå viktigt att träffas på riktigt för att utveckla den personliga relationen. Respondenten brukar träffa leverantörer både på huvudkontoret i Korsnäs och besöka leverantörerna.

Gällande det nya inköpsprogrammet säger respondenten att det tar lång tid att utveckla och implementera programmet, men när det väl kommer till användning skulle det underlätta arbetet. Till exempel kan programmet ge prognoser som visar tidigare och kommande försäljning samt skapa inköpsordrar som skickas till leverantörerna. Inköpsprogrammet skulle göra att man kommer ifrån det manuella arbetet och sparar tid. Utbudet av inköpsprogram var stort och alla program är anpassade till olika branscher och behov. Därför är det viktigt att programmet stöder funktioner som är viktiga för Dermoshop, exempelvis uppföljning av kampanjer för att hålla koll på försäljningen.

Inom inköpsstrategier kan det alltså konstateras att strategierna är olika beroende på typ av inköp samt relationen till leverantörerna. Har man stabila leverantörsrelationer underlättar det inköpsarbetet eftersom båda parterna kan samarbeta.

4.1.2 Lagerhantering

Respondenten för dessa frågor jobbar på ekonomiavdelningen. Respondenten förklarar att Dermoshop har två lager, det ena är beläget vid huvudkontoret i Korsnäs och det andra vid industriområdet i Korsnäs. Man använder i huvudsak lagret på Västanlid (vid huvudkontoret), men lagerhåller produkter som man inte är i dagligt behov av på industriområdet. Under tiden augusti till december används lagret vid industriområdet för julprodukter. Julförsäljningen är en betydande del av den totala försäljningen och då behövs två lager för att kunna hantera de stora mängderna.

Respondenten fortsätter med att berätta att varor levereras till lagret oftast flera gånger per vecka. När produkterna anländer mottas de i ERP systemet av lageransvarig och plockas sen in på sin hyllplats. Inköparen kontrollerar att den mottagna mängden överensstämmer med fakturan och att det fakturerade priset är rätt. Produkterna levereras enligt regel 4 till 6 veckor före lansering. Detta för att man behöver en säkerhetsmarginal ifall något oväntat skulle inträffa.

Företaget strävar efter att effektivera lagernivåer dels genom att beställa varorna så de anländer när de behövs och inte onödigt länge på förhand, och dels genom att beställa tillräckligt stora mängder för att få bästa möjliga pris men ändå minimera lagernivåerna.

Från att leverantörerna sänder iväg varorna och de anländer till Korsnäs kan det ta från 1 dag till 8 veckor. 1 dag från Finland och Sverige, 2 dagar från Danmark, 1 vecka från Mellaneuropa och 1,5 vecka från Sydeuropa. I de flesta fall sköter Dermoshop själva om att boka upphämtningen av varorna från fabrikerna och har på så sätt möjlighet att hålla koll på transportkedjan. Hur länge produkterna är i lager varierar väldigt mycket från produkt till produkt, men i medeltal cirka 3 månader.

För att hålla koll på lagerhanteringen förklarar respondenten att man använder ett ERP system för att administrera inköpen och följa upp lagernivåer. Utöver det används även Excel för att göra estimat och så vidare. Man har även tagit i bruk ett inköpsprogram, men det används inte ännu eftersom det fortfarande inte är tillräckligt bra anpassat för att underlätta lagerhanteringen. Respondenten tror att programmet kommer att underlätta lagerhanteringen när man lagt ner lite mer arbete för att anpassa programmet till verksamheten. Programmet kommer närmast att underlätta genom automatisering av inköpsestimat, vilket på sikt kommer att spara tid.

4.1.3 Leverantörsrelationer

Respondenten för dessa frågor jobbar inom produktutveckling och har ständig kontakt med leverantörerna. Respondenten förklarar att målet med leverantörsrelationerna är att alltid skapa långsiktiga relationer, eftersom det tar lång tid att utveckla en stadig relation samt att det kräver mycket resurser. För att upprätthålla och utveckla relationerna har de nästan daglig kontakt med leverantörerna. De träffar även leverantörerna några gånger per år, både i Korsnäs och hos respektive leverantör. För att upprätthålla relationen är det också viktigt att båda parterna visar intresse och är aktiva i kommunikationen.

Respondenten poängterar även hur viktigt det är att skapa en personlig relation. Till exempel genom att träffas får man ett ansikte på personerna, istället för att bara ha kontakt via e-post. När man har en personlig relation är det lättare att utveckla den affärsmässiga också. Ur leverantörernas perspektiv är det också viktigt att känna sina kunder, vara medvetna om deras mål och värderingar för att allt ska fungera så smidigt som möjligt.

Leverantörerna är även en del av produktutvecklingen. Allt börjar med en idé och tillsammans utvecklar de produkterna. Fördelen med att utveckla långsiktiga relationer är att när båda parterna känner varandra väl fungerar samarbetet bättre. Till exempel vid produktutveckling, när leverantören känner sin kund vet de vad de vill ha och förväntar sig både vad gäller pris och kvalitet.

För att utmana leverantörerna att erbjuda så kvalitativa produkter som möjligt kan man ha olika leverantörer som alternativ och den leverantör som erbjuder mest kvalitativ produkt så väljer man. Man kan även ge dem frihet och ansvar, ifall leverantörerna vill sälja måste de kunna ha något att erbjuda. Olika leverantörer är kunniga inom olika områden, därför är det bra att ha flera leverantörer. En annan orsak till att ha flera leverantörer är för att minska beroendet av en enskild leverantör och på så sätt minska risken. Ifall något händer som man inte kan förutsäga är det viktigt att också ha en backup plan.

Om samarbetet inte fungerar måste man försöka lösa problemen, till exempel genom förbättrad kommunikation. Man ska vara tydlig i kommunikationen med hur situationen framskrider och ta reda på leverantörernas tankar och vad de vill uppnå med samarbetet. Problem kan uppstå om leverantören tillverkar en produkt som säljer väldigt bra, men om allt annat inte fungerar, exempelvis kommunikation, leverans och kvantitet måste man fundera om det är värt att fortsätta samarbetet.

Ibland kan kulturkrockar uppstå, då kan det vara till fördel om man använder leverantörer som befinner sig geografiskt närmare och fungerar på liknande sätt. Leverantörerna måste förstå vilka mål och värderingar kunden har samt hur de arbetar. Tänker båda parterna lika är det lättare att jobba ihop.

Leverantörerna måste även ha samma värderingar som företaget. Till exempel så berättar respondenten att Dermoshop satsar mycket på hållbara alternativ som är bättre för miljön. Då är det viktigt att leverantörerna även stöder och kan leva upp till kraven som Dermoshop ställer på sina produkter.

Slutligen kan det alltså konstateras för att få leverantörsrelationerna att fungera ska man satsa på långsiktiga relationer, att utveckla affärsmissiga relationer är lika viktigt som de personliga, vara medvetna om varandras mål och värdering samt att båda parterna är aktiva och visar intresse.

4.1.4 Kvalitet

Respondenten för dessa frågor jobbar inom kvalitetsledning. Respondenten förklarar att företagets målsättning är att upprätthålla det certifierade kvalitetsledningssystemet samt att kvalitet omfattar hela verksamheten, inte enbart produkterna. Fokuserar man på kvalitet, det vill säga att hålla antalet avvikelser så låga som möjliga så håller man i längden kostnaderna nere. För att bygga upp ett gott rykte kring sin verksamhet ska man hålla vad man lovat gentemot kunderna och leva upp till deras förväntningar gällande produkternas pris-kvalitetsförhållande.

Företaget är certifierade med ISO 9001:2015 och ISO 14001:2015. Årligen görs en auditering och vart tredje år görs en större auditering av ett certifieringsorgan.

Respondenten berättar för att säkerställa kvaliteten på produkterna ska man jobba med bra leverantörer. Testning av produkterna görs även under produktutveckling och även i samband med tillverkning, då testas bland annat stabilitet, kompatibilitet och mikrobiologi. Under lagerhållning görs även okulära testningar och på vissa produkter även labb-tester såsom viskositet och pH-mätningar. Genom att kontinuerligt följa upp och föra statistik av reklamationer säkerställer man produktkvalitet.

För att uppnå och säkerställa kvalitetskraven som företaget har jobbar man enligt överenskomna rutiner och riktlinjer och ledningsgruppen har uppföljning en gång i kvartalet på de verksamhetsmål som fastslagits i affärsplanen. På samma gång går man även igenom KPI gällande kvalitet.

För att uppnå och säkerställa kvalitetskraven som kunderna har följer man dagligen med leveranstider och månadsvis följer man med antalet kundkontakter till kundbetjäningen. Kundbetjäningen får feedback på sina kundkontakter av kunderna, eftersom kunderna erbjuds möjligheten att bedöma sin upplevelse. På månadsbasis går man även igen produktreklamationer och transportsador.

Relationen till kunderna är viktig för företaget. De har en nära och i många fall långvarig relation till sina kunder. Kunderna är mycket villiga att dela med sig av sina åsikter och är

aktiva att ställa frågor och skicka in feedback. En orsak till att de har så bra relation till kunderna är att kundtjänsten är tillgänglig alla dagar i veckan och erbjuder personlig service.

För att upprätthålla en bra relation till kunderna förklarar respondenten att man ska hålla vad man lovat när det kommer till kundtjänst, leveranser, marknadsföring och produkter. Man ska även lära känna sina kunder och veta vem man ”talar” med, samt vara snabb att reagera på kundernas kontakter.

4.1.5 Mätning av inköpsresultat

Respondenten för dessa frågor jobbar på ekonomiavdelningen. Respondenten förklarar att man mäter resultat med hjälp av nyckeltal, till exempel täckningsbidrag, lageromsättningshastighet och produktens lagervärde i förhållande till produktens försäljning. Några nyckeltal som har stor betydelse för företagets utveckling är exempelvis täckningsbidrag och lageromsättningshastighet.

Respondenten förklarar att det kan vara svårt att veta vilka nyckeltal som är viktiga för företaget eftersom det finns så många olika aspekter på vad som är en lönsam produkt. Om man endast ser på produktens täckningsbidrag, lageromsättningshastighet och så vidare är det lätt att glömma att det kan finnas produkter som skapar ett mervärde för företaget på andra sätt. Det kan till exempel finnas produkter som inte har vidare höga marginaler och som är ganska trögrörliga, men som samtidigt utgör ett komplement till andra lönsammare produkter eller som på något annat sätt skapar ett mervärde för kunden och därav även företaget.

Gällande uppföljningen av utvecklingen, när man uppnår försäljningsbudgeten behöver man inte titta på inköpsresultaten så ofta. Om man däremot kämpar för att uppnå försäljningsmålsättningar måste man samtidigt ändra på inköpsstrategin, annars skenar lagervärdet iväg. Närmast följs utvecklingen upp en gång per månad genom att man följer upp lagervärdet och jämför med föregående månad och föregående år. Med jämna mellanrum gör man även bedömningar av specifika produkter baserat på ovannämnda nyckeltal för att se om till exempel olönsamma produkter bör avslutas. Detta kan ske ett par gånger per år. Utöver det diskuteras inköpen och inköpsrelaterade frågor regelbundet på veckomöten.

Respondenten berättar att både inköpsavdelningen och ekonomiavdelningen följer upp resultatet av nyckeltalen. Om man i resultatet ser att det finns ifrågasatta produkter, exempelvis gällande lönsamhet och lageromsättningshastighet, tas ärendet upp till

diskussion med produktutvecklingen och VD:n. Ifall man märker negativa skillnader i resultatet tas som sagt ärendet upp för diskussion för att på så sätt komma fram till hur man kan ändra på sättet som man säljer och marknadsför produkterna. Om det inte går att ändra eller inte förbättrar resultatet rekommenderas att produkten i fråga avslutas.

4.2 Analys

I detta kapitel analyseras resultatet från intervjuerna och paralleller dras till de teoretiska utgångspunkterna. Genom att analysera både den teoretiska och empiriska delen förstärks tolkningen av det slutgiltiga resultatet.

4.2.1 Inköpsstrategi

Det som kan konstateras angående detta ämne utifrån respondentens svar är att inköpsstrategierna varierar mycket beroende på vilken typ av inköp det är frågan om och förhållandet till leverantörerna. Som Mällroth och Rafiey (2016, s. 59) beskriver så underlättar det inköpsarbetet om man kategoriserar inköpen och har olika strategier för olika typ av inköp.

För att utveckla kunskapen kring olika strategier kan man exempelvis delta i skolning och diskutera hur man hanterar olika situationer i andra företag. Som Gadde (2010) påpekar är det viktigt att utveckla strategierna vart efter förändringar inom området sker.

Mällroth och Rafiey (2016, ss. 64-65) menar att man lätt kan bli den svagare parten i en förhandling om man köper varor från en stor leverantör och om man köper varor av en mindre leverantör kan man ha större förhandlingsutrymme, vilket respondenten inte höll med om. Respondenten tyckte det kunde vara till fördel att samarbeta med större leverantörer eftersom de hade möjlighet att vara mer flexibla, gällande priser och leveranser. Detta är bevis på att man har goda relationer med leverantörerna och inte behöver känna sig i underläge, vilket är något man strävar efter. Förstås är situationerna olika för alla företag.

Som respondenten och Yilmaz och Ozcan (2011) förklarar skulle implementering av inköpsprogram minska det manuella arbetet, så man har tid över för annat istället. Både i teoretiska och empiriska delen konstateras det att implementeringsprocessen tar väldigt lång tid och är väldigt kostsamt. Genom att följa en viss procedur kan det underlätta övergången, exempelvis som Yilmaz och Ozcan förklarar i kapitel 3.2.1.

Man kan alltså inte bestämt säga vilken inköpsstrategi som lämpar sig bäst, utan man måste ta i beaktande att alla företag har olika behov, mål och förväntningar på sina inköpsstrategier.

4.2.2 Lagerhantering

Davis (2016) menade att målet med att optimera lagerhanteringen är att utnyttja alla möjligheter för kostnadsbesparingar. Han poängterade även att det kan vara utmanande att hitta balansen mellan behov och efterfrågan. Som respondenten berättade använder man ett ERP system för att administrera inköpen och följa upp lagernivåer, vilket underlättar lagerhanteringen. Excel är också ett viktigt verktyg. Genom att använda diverse program och göra uppföljningar blir det lättare att identifiera flaskhalsar eller ge utvecklingsmöjligheter för positioneringen i lagret.

Som Mällroth och Rafiey (2016, s. 179) förklarar innebär JIT att man minimerar lagernivåerna och man strävar efter att leveranserna levereras vid den tidpunkt de behövs. Man kan se likheter till Dermoshops lagerhantering, eftersom respondenten berättade att man strävar efter att effektivera lagernivåer genom att beställa varorna så de anländer när de behövs och inte onödigt länge på förhand. Produkterna levereras 4 till 6 veckor före lansering, vilket är rimligt för att kunna ha säkerhetsmarginal ifall något oväntat skulle inträffa och för att hinna säkerställa produktkvaliteten.

En annan likhet är att man inte lagerhåller produkterna så länge. Majoriteten av produkterna i sortimentet innehåller råvaror och har bäst före datum, därför är de inte i lager så länge. Produkterna är i snitt i lager 3 månader, men det varierar förstås mycket från produkt till produkt. Därför rör varorna på sig hela tiden och orsaken till att det ständigt kommer nya leveranser till lagret. Man strävar även till att effektivera lagernivåer genom att beställa varor i tillräckligt stora mängder för att få bästa möjliga pris, men ändå har lägsta möjliga lagernivåer. Genom att ha skilda hyllplatser för produkterna håller man ordning och reda.

Davis (2016) förklarade att genom att använda inköpsprogram underlättar det lagerhanteringen, eftersom man då kombinerar teknologi och metodik. Respondenten menade också att programmet kommer underlätta lagerhanteringen genom automatisering av inköpsestimater, men först måste programmet utvecklas och anpassas efter företagets behov för att det ska kunna fungera optimalt.

4.2.3 Leverantörsrelationer

Det kan konstateras att stabila leverantörsrelationer har stor betydelse för ett företag, det beskrivs både i den teoretiska delen och i intervjun. Som Mällroth och Rafiey (2016, s. 146) beskriver så är målet att skapa långvariga relationer samt göra leverantörerna delaktiga i företagets utveckling. För att utveckla relationerna berättade respondenten att man alltid vill skapa långsiktiga relationer, man har nästan daglig kontakt med leverantörerna samt besöker varandra några gånger per år. Respondenten påpekade även betydelsen av att den personliga relationen är minst lika viktig som den affärsmässiga, eftersom då lär man känna varandra bättre och det underlättar samarbetet.

Att göra leverantörerna delaktiga i företagets utveckling poängterades i den teoretiska delen. Respondenten förklarade att tillsammans med leverantörerna utvecklar de produkterna utifrån en idé. Att kunna ge leverantörerna frihet och ansvar är också viktigt för att visa att man har förtroende. När båda parterna känner varandra underlättar det utvecklingen och leverantörerna vet vilken kvalitet och prisklass som kunden förväntar sig.

Mällroth och Rafiey (2016, ss. 142-152) nämnde även att de båda parterna kan utvecklas åt olika håll, vilket kan påverka relationen. Det kunde exempelvis bero på nya lagkrav eller förändringar i samhället. Respondenten förklarade att Dermoshop ständigt jobbar med att minska miljöpåverkan och göra hållbara val, därför är det också viktigt att leverantörerna har samma värderingar kring dessa frågor. Utvecklas båda parterna i samma riktning skapar man nära band till varandra och kan se framemot en stark relation.

4.2.4 Kvalitet

Det som kan konstateras angående kvalitet, både utifrån intervjun och den teoretiska delen, är att det har stor betydelse för företagets framgång. Som Rosell beskriver (2010, ss. 102-104) är det viktigt att man uppfyller kvalitetskraven som kunderna har, både vad gäller produkter, leverans, kundbetjäning och underhåll. Respondenten förklarade att man ständigt följer med leveranstider, kundkontakter och produktkvalitet för att säkerställa att kundernas kvalitetskrav uppnås.

Rosell (2010, ss. 104-105) poängterar också betydelsen av att förstå kundernas behov och vad de efterfrågar. Respondenten förklarade att kundrelationen är viktig för företaget och att man i många fall har långvariga relationer till kunderna. Att kunderna är villiga att föra fram sina åsikter och är aktiva att ställa frågor och ge feedback tyder på ett bra samarbete med kunderna. Att kundtjänsten är öppen alla dagar i veckan och erbjuder både telefon, chatt och

e-postkontakt underlättar för kunderna att ta kontakt och göra sig hörda. Det kan även tilläggas att Dermoshop har vunnit pris för Finlands bästa kundbetjäning, vilket bevisar att kunderna känner sig hörda och uppskattar all hjälp de får när de tar kontakt.

Van Weele (2012, s. 376) nämnde att brist på information om produkternas kvalitet kan leda till stora kostnader och för att förebygga kvalitetsfel kan man exempelvis genomföra systematiska kvalitetskontroller, använda utrustning som säkerställer produkternas kvalitetssäkring, anställa och utbilda personal inom kvalitetsledning och skapa en intern organisation för kvalitetsledning som ser till att proceduren för kvalitetssäkring följs. Respondenten förklarade att man kvalitetstestar produkterna hos leverantörerna med exempelvis stabilitet, kompatibilitet och mikrobiologi och i laboratoriet vid huvudkontoret i Korsnäs kan man testa exempelvis viskositet och pH. Genom att kontinuerligt utföra tester och föra statistik över reklamationer säkerställer man produktkvaliteten. Respondenten poängterade även betydelsen av att jobba med bra leverantörer.

Respondenten förklarade också att målsättningen är att upprätthålla det certifierade kvalitetsledningssystemet, att man jobbar enligt överenskomna rutiner och riktlinjer och gör uppföljning av KPI gällande kvalitet. Företaget är certifierat med ISO 9001:2015 och ISO 14001:2015 som ständigt inspekteras.

4.2.5 Mätning av inköpsresultat

Som Parmenter (2010) förklarar, förstår man sig bättre på verksamheten genom att använda nyckeltal. Respondenten berättar att man mäter resultat med hjälp av nyckeltal. Exempelvis använder man täckningsbidrag, lageromsättningshastighet och produktens lagervärde i förhållande till produktens försäljning. Andra viktiga nyckeltal som Mällroth och Rafiey nämnde var uppnådda besparingar, förhandlat resultat jämfört med faktiskt resultat, intern marknadsandel, andel hållbara inköp, lönsamhet och tillväxt.

Parmenter (2010) påpekade även hur viktigt det är att följa med utvecklingen och resultaten. Respondenten berättade att man ständigt följer med resultaten för att undvika att till exempel lagervärdet skenar iväg. Genom att jämföra och analysera resultatet kan man till exempel identifiera olönsamma produkter. Märker man av en negativ trend är det skäl diskutera saken med produktutvecklingen och ledningen och att tänka om angående bland annat inköpsstrategi och marknadsföring.

Något som både Parmenter (2010) och respondenten nämnde är att det kan vara svårt att veta vilka nyckeltal som företaget har verklig nytta av. Respondenten förklarade att det finns

många olika aspekter på vad som är en lönsam produkt, eftersom produkterna kan skapa värde för företaget på olika sätt.

Beroende på företagets behov, målsättningar och bransch kan värdet på nyckeltalen variera. Nyckeltal som har stor betydelse för ett företag behöver inte ha samma värde i ett annat företag. Det gäller att se vilka möjligheter som finns och identifiera vilka nyckeltal som verkligen har betydelse för verksamheten, för att sedan utgående från resultatet kunna utveckla och förbättra verksamheten.

4.3 Slutsatser och utvecklingsförslag

Resultatet tyder på att Dermoshops inköpsarbete är lyckat. Det vi kan konstatera är att teorin stämmer bra överens med de kvalitativa intervjuerna, vilket betyder att utifrån faktorerna som togs upp i teoridelen gör Dermoshop ett bra inköpsarbete. Faktorerna som de teoretiska utgångspunkterna fokuserade på var alltså inköpsstrategi, lagerhantering, leverantörsrelationer, kvalitet och mätning av inköpsresultat.

Gällande inköpsstrategi kan man fortsätta anpassa strategierna efter kundernas beteende och behov. Om behovet finns kan man även utveckla strategierna exempelvis genom att delta i fler skolningstillfällen eller få inspiration från andra företag.

Gällande lagerhantering kan man fortsätta hålla så låga lagernivåer som möjligt. Man kan även försöka identifiera brister och komma med nya utvecklingsförslag. I framtiden när man utvecklat inköpsprogrammet så det fungerar optimalt kommer det förmodligen ha stor påverkan på alla faktorer som påverkar inköpsprocessen, däribland lagerhantering.

Gällande leverantörsrelationer kan man fortsätta utveckla stabila och långsiktiga relationer, både de affärsmässiga och personliga. Man kan också fortsätta följa med leverantörernas utveckling och målsättningar för att säkerställa att man strävar efter samma mål.

Gällande kvalitet kan man fortsätta upprätthålla kvalitetssystemet, erbjuda kvalitativa produkter och service, ha bra kontakt och kommunikation med samarbetspartners, leverantörer och kunder.

Gällande mätning av inköpsresultat kan man fortsätta att ständigt följa med utvecklingen, för att förebygga nedgångar i resultatet och för att snabbt kunna agera när man märker negativa trender.

Det är svårt att säga hur framtiden kommer se ut. Företagen i allmänhet kommer förmodligen fortsätta utveckla nya verktyg, funktioner och strategier för att göra inköpsprocessen mer effektiv. Så länge tekniken utvecklas, växer nya idéer fram. Eventuellt kommer utveckling bli mer branschriktad. Fortsättningsvis kan man använda de arbetssätt och strategier som man redan har om det känns lönsamt och tryggt. Om man däremot känner ett behov av att utveckla processen kan man tillägga resurser för utvecklingsprojektet och ständigt hänga med när nya koncept och innovationer skapas.

5 Diskussion

I detta kapitel diskuteras examensarbetets metod och resultat. Kopplingen mellan syftet och resultatet analyseras samt så ges förslag till vidareforskning inom ämnesområdet. I kapitlet diskuterar även skribenten sina egna åsikter angående forskningsmetoden, tillvägagångssätt och resultat.

5.1 Metoddiskussion

Genom att utföra kvalitativa intervjuer angående ämnet fick jag längre, utvecklade svar på mina frågor, jämfört med om jag skulle ha utfört en kvantitativ undersökning. Genom att dra paralleller till de teoretiska utgångspunkterna samt intervjua olika experter som jobbar inom respektive område ökade reliabiliteten för mitt resultat. Respondenterna jobbar inom inköp, ekonomi, produktutveckling och kvalitetsledning. Intervjuerna utfördes på plats vid Dermoshops huvudkontor i Korsnäs, via videosamtal och via e-post. Därefter sammanställde jag svaren från intervjuerna.

Resultatet av undersökningen gav en helhetsbild över hur Dermoshop arbetar utifrån faktorerna som beskrevs i de teoretiska utgångspunkterna. Intervjufrågorna formades utgående från den teoretiska delen, vilket underlättade att dra paralleller mellan teorin och empirin. Den teoretiska delen är baserad på flera trovärdiga källor skrivna av forskare inom ämnet.

För att utveckla forskningen skulle man kunna ta fler faktorer i beaktande för att se resultat från andra synvinklar. Man skulle också kunna genomföra en kvantitativ undersökning om ämnet för att jämföra hur flera olika företag arbetar och analysera resultatet utifrån ett statistiskt perspektiv.

5.2 Resultatdiskussion

Syftet med examensarbetet var att skapa en kvalitativ undersökning som ger vägledning åt företag om hur man kan utveckla inköpsprocessen med hjälp av att beskriva olika faktorer som påverkar inköpsprocessen. Frågeställningarna som examensarbetet skulle svara på var: Vilka faktorer påverkar inköpsprocessen och hur kan man utveckla dessa faktorer. Avgränsningen var att beskriva 5 olika faktorer som påverkar inköpsprocessen och ge riktlinjer som företag kan ha i åtanke vid utveckling av inköpsarbetet.

Syftet tycker jag uppfylls eftersom faktorerna som beskrevs i den teoretiska delen har en betydande roll för inköpsens utveckling. Frågeställningarna besvarades genom att förklara hur faktorerna påverkar inköpen samt hur de kan utvecklas. Examensarbetet hölls inom ramarna för avgränsningen genom att fokusera enbart på inköpsstrategi, lagerhantering, leverantörsrelationer, kvalitet och mätning av inköpsresultat.

Överlag är jag nöjd med resultatet och examensarbetet i sin helhet. Eftersom företaget redan gör ett bra jobb utifrån faktorerna resulterade inte examensarbetet i några storslagna utvecklingsmöjligheter. Vilket å andra sidan är ett gott tecken, eftersom det bevisar att Dermoshop utför ett lyckat inköpsarbete. Dock finns det fler faktorer som har betydande roll för inköpsarbetet, men som inte har diskuterats i detta examensarbete. Antalet faktorer som påverkar inköpsprocessen är många, så därför var det inte möjligt att ta med alla i arbetet. Förhoppningsvis har examensarbetet gett nya insikter eller idéer baserat på teorin och resultatet som skulle underlätta inköpsarbetet.

Det vi kan konstatera utifrån de teoretiska utgångspunkterna och den empiriska delen är att alla element i inköpsprocessen går hand i hand och alla faktorer påverkas av varandra. För att få ut så mycket som möjligt av inköpsarbetet måste alla element samverka. Det jag har lärt mig från undersökningen är att få större förståelse för inköpsens betydelse för verksamheten överlag och hur viktigt det är att alla parter och avdelningar kan samarbeta för att tillsammans skapa en så effektiv inköpsprocess som möjligt. Arbetet gav Dermoshop inblickar i vilka faktorer som påverkar inköpen. För att utveckla forskningen skulle man kunna forska djupare i områden som företaget själv värderar och anser har stora utvecklingsmöjligheter. Man skulle även kunna jämföra hur olika företag jobbar med att utveckla inköpen för att få nya perspektiv.

Slutligen vill jag rikta ett stort tack till min uppdragsgivare Dermoshop för att jag fick möjligheten att göra detta examensarbete samt tacka respondenterna som ställde upp på mina intervjuer.

6 Källförteckning

- Andersson, L. & Widell, A., 2007. *Effektivisering av inköpsprocesser*. [Online]
Available at:
http://www.tlog.lth.se/fileadmin/tlog/Utbildning/Examensarbete/2007/Exjobb/5615_Ander_sson_20_20Widell_ver3_01.pdf
[Använd 26 Februari 2020].
- Cheverton, P. & Velde, J. P. v. d., 2010. *Understanding the Professional Buyer*, London: Kogan Page.
- Davis, R. A., 2016. *Demand-Driven Inventory Optimization and Replenishment*, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Dermosil, 2020. *Dermosil*. [Online]
Available at: www.dermosil.fi
[Använd 25 Februari 2020].
- Gadde, L.-E., Håkansson, H. & Persson, G., 2010. *Supply Network Strategies*. 2:a red. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Karlsson, J. & Widmark, H., 2007. *Konkurrensfördelar genom strategiska val*. [Online]
Available at: <https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/4615/1/06-07-111.pdf>
[Använd 6 Mars 2020].
- Mällroth, N. & Rafiey, N., 2016. *Strategiskt inköp*. 1:a red. Lund: Studentlitteratur.
- O'Brien, J., 2014. *Supplier Relationship Management*. 1:a red. Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Parmenter, D., 2010. *Key Performance Indicators (KPI)*, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Rosell, L., 2010. *Inköpsteknik*. 4:a red. Näsviken: Björn Lundén Information Ab.
- Svensson, P., 2015. *Kvalitativ och kvantitativ undersökningsmetodik*. [Online]
Available at:
<https://student.portal.chalmers.se/sv/chalmersstudier/programinformation/maskinteknik/kandidatarbete/Documents/20150225%20Vetenskapsmetodik%20fo%CC%88rel%20%20P%20S.pdf>
[Använd 29 Mars 2020].
- Toppari, M., 2009. *Analysis of the Purchasing Process*. [Online]
Available at:
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3800/Toppari_Mari.pdf?sequence=1&isAllowed=y
[Använd 25 Februari 2020].
- van Weele, A. J., 2012. *Inköp och Supply Chain Management*. 1:a red. Viborg: Studentlitteratur.
- Yilmaz, Y. & Ozcan, G., 2011. *Implementing ERP-systems with accelerated ERP more efficient and quickly - a best practice*. [Online]
Available at:
<https://ezproxy.novia.fi:2079/docview/1690664810/DF5FE0B19EB44AF4PQ/1?accountid>

≡28773

[Använd 8 Mars 2020].