

”SÅ MYCKET MER ÄN BARA INKÖP”

– EN STUDIE OM INKÖPARES
LEDARROLL I FAST FASHION-
FÖRETAG

Examensarbete – Kandidat
Företagsekonomi

Sofie Larsdotter Eklund
Rebecca Jepsson
Helena Petersson

2016.1.08



TEXTILHÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I BORÅS

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla som har hjälpt till och stöttat oss under genomförandet av denna uppsats. Ett stort tack till vår handledare Sara Hjelm Lidholm som har hållit oss i gott mod, trots både upp- och nedgångar. Vi vill också tacka alla respondenter och företag som ställt upp, engagerat sig och ägnat tid åt att hjälpa oss att genomföra studien. Sist men inte minst vill vi även tacka varandra för ett bra samarbete.

Borås 3 juni 2016

Sofie Larsdotter Eklund

Rebecca Jepsson

Helena Petersson

Svensk titel: ”Så mycket mer än bara inköp” - en studie om inköparens ledarroll i fast fashion-företag

Engelsk titel: “So much more than purchasing” - a study of the buyer’s role as a leader in fast fashion companies

Utgivningsår: 2016

Författare: Sofie Larsdotter Eklund, Rebecca Jepsson och Helena Petersson

Handledare: Sara Hjelm Lidholm

Abstract

The buyer in fast fashion companies acts like a spider in the web, leading the team towards common goals. Since the buyer constantly has to make fast decisions and deal with tough negotiations, we aimed to study this complex profession more closely. However, there are inconsistencies about how the buyer’s role as a leader should be portrayed. Furthermore, there is lack of research highlighting the buyer as a leader, especially in a fast fashion companies. Therefore, this study aims to clarify the buyer’s role as a leader in fast fashion companies, by examine how the buyer perceives its role. The study was conducted by using a qualitative research method through a cross-sectional design. The empirical data collection was supplemented through semi-structured interviews with seven female buyers working at four different Swedish fast fashion companies and by shadowing a buyer during three working days.

The empirical data was analyzed by support of Mintzberg's (1971) theory about ten managerial roles. The result of this study shows that the buyer does not hold a specific managerial role, but rather undertake several roles that one constantly shifts between. The complex and dynamic context have major impact on the managerial roles, influencing which roles that becomes dominant. The most prominent managerial role turned out to be, regardless of contextual influences, linked to decision-making. This is due to the fact that decision-making is the most central part of the buyer’s daily work.

This essay is written in Swedish.

Keywords: buyer, purchasing, fast fashion, leader, roles, decision-making, informational handling, context, team, supplier

Sammanfattning

Som en spindel i nätet leder inköpare i fast fashion-företag sitt team mot uppsatta mål. Då inköpare ständigt står inför att ta snabba beslut och hantera tuffa förhandlingar, är det en spännande och komplex ledarroll som vi har valt att studera närmare. Dock finns det motstridigheter om hur ledarrollen bör skildras. Det saknas dessutom forskning som belyser inköparens ledande roll, i synnerhet i fast fashion-företag. Syftet med studien är därför att tydliggöra hur inköparens ledarroll ser ut i fast fashion-företag och för att fylla det gap som finns i forskningen. Vi har därför valt att studera hur inköpare betraktar sin roll som ledare i fast fashion-företag. Eftersom forskning visar att den kontext som inköpare verkar i har påverkan på ledarrollen har vi även studerat detta närmare. För att uppnå syftet med studien valdes en kvalitativ ansats med en tvärsnittsdesign. Med hjälp av semistrukturerade intervjuer med sju kvinnliga inköpare från fyra svenska fast fashion-företag och skuggning av en inköparens arbete under tre arbetsdagar besvarades studiens frågeställningar.

Empirin analyseras med stöd av Mintzbergs (1971) teori om tio olika ledarroller samt en fördjupning Mintzbergs (1971) teori med hjälp av senare forskning som stöd för att identifiera relevanta infallsvinklar. Resultatet från studien visar att inköpare inte intar en specifik ledarroll, utan intar flera som roller som de ständigt skiftar mellan. Den komplexa och dynamiska kontext som inköpare verkar i har stor påverkan på ledarrollerna, vilket är helt avgörande för vilka roller som blir dominerande. De mest framträdande ledarrollerna i studien, oberoende av kontextuella påverkansfaktorer, är kopplade till beslutsfattande. Detta eftersom beslut är den mest centrala delen av inköpsarbetet.

Nyckelord: inköpare, inköp, fast fashion, ledare, roller, beslutsfattande, informationshantering, kontext, team, leverantör

Innehållsförteckning

1	Inledningskapitel	- 1 -
1.1	Introduktion	- 1 -
1.2	Problembakgrund.....	- 1 -
1.3	Problemdiskussion.....	- 2 -
1.4	Syfte.....	- 3 -
2	Metoddiskussion.....	- 4 -
2.1	Vetenskapligt förhållningssätt	- 4 -
2.2	Forskningsmetod	- 4 -
2.3	Datansamlingsmetod	- 5 -
2.3.1	Företag och respondenter.....	- 6 -
2.4	Urval	- 7 -
2.5	Trovärdighet och äkthet.....	- 7 -
2.6	Etiska reflektioner.....	- 8 -
2.7	Metodreflektion	- 8 -
3	Teoretisk referensram	- 10 -
3.1	Sociala roller.....	- 10 -
3.2	Informativa roller.....	- 11 -
3.3	Beslutsfattande roller	- 12 -
3.4	Teoretisk fördjupning	- 13 -
4	Resultat och analys	- 15 -
4.1	Sociala roller.....	- 15 -
4.2	Informativa roller.....	- 18 -
4.3	Beslutsfattande roller	- 19 -
5	Slutdiskussion	- 24 -
5.1	Slutsats.....	- 25 -
5.2	Praktiska implikationer.....	- 26 -
5.3	Förslag till vidare forskning.....	- 26 -
6	Källförteckning	- 27 -
	Bilagor.....	- 31 -

1 Inledningskapitel

Denna uppsats behandlar hur inköparens ledarroll ser ut i fast fashion-företag. Att studera inköparens roll som ledare väcker intresse, då det finns motstridigheter om hur rollen bör skildras. Eftersom det även saknas studier som beskriver inköparens roll som ledare vill vi bidra med kunskap och fylla det gap som finns i forskningen. I följande kapitel presenteras en inledning till studien, som sedan följs av studiens problembakgrund. Kapitlet mynnar ut i en problemdiskussion som utgör grunden för studiens syfte och frågeställningar.

1.1 Introduktion

Flera forskare har studerat ledares olika roller. Tidigare studier har visat att ledare kategoriserats in i olika roller beroende på vilka arbetsuppgifter, ansvarsområden och funktioner de har i en organisation. Att inköpare har en ledande roll i modeföretag råder det inget tvivel om, problematiken ligger snarare i att det finns olika skildringar av inköparens ledarroll. I jobbbannonsen nedan söker modeföretaget NA-KD en inköpare, vars roll som ledare beskrivs innefatta en rad olika ansvarsområden:

[...]som inköpare/projektledare på NA-KD har du inte bara förmågan att ha hundra bollar i luften, du har även ett brinnande intresse för modebranschen. Tempot är högt och snabba förändringar hör till vardagen. Vi arbetar med fast fashion, vilket innebär att du behöver ha en förmåga att arbeta strukturerat och effektivt mot korta ledtider. Dina uppgifter kommer bestå av att ständigt driva deadlines och vara spindeln i nätet mellan designers och leverantörer runt om i världen. Du kommer driva och leda inköpsprocessen och provhanteringsprocessen. Prisförhandlingar, sortimentsbyggande, produktutveckling, orderläggning och budgetplanering ingår i det dagliga arbetet. Du kommer också vara en del av designprocessen och bestämma vilka stilar och kvantiteter som orderläggs för försäljning. (NA-KD 2016)

I en intervju med en inköpare på klädföretaget H&M beskrivs att inköpare erbjuds kurser inom ledarskap, samarbete, feedback och presentationsteknik. Detta för att de ska kunna leda sitt team genom hela produktutvecklingsprocessen. I intervjun framgår det att inköpare ansvarar för allas välmående och för att sitt team ska fungera, vilket indikerar på en ytterligare dimension av ledarrollen:

[...]som inköpare är man en slags gruppleddare för sitt team, detta team består av ca. 5 personer med designer, mönsterkonstruktör och assistenter, så mina kortsiktiga mål är att gruppen ska fungera så bra som möjligt och att alla ska trivas och må bra. (Eckerblad 2014)

Exemplen ovan visar på att det finns flera olika beskrivningar av inköparens ledarroll. I vår studie vill vi därför tydliggöra bilden av inköpare genom att på ett djupare plan studera hur inköparens ledarroll ser ut i fast fashion-företag.

1.2 Problembakgrund

Den globalt växande handeln kräver att inköpare som arbetar på ett modeföretag ligger i framkant gällande trender och arbete med korta produktlivscyklar för att öka omsättningen av

produkter. Om ett modeföretag dessutom väljer *fast fashion* som affärsstrategi ställer det extra höga krav på inköpare, på grund av de många utmaningar som detta innebär. Företag inom fast fashion arbetar aktivt för att komprimera sina ledtider, där inköpare har stort ansvar för att skapa rätt produkt och se till att den levereras på rätt plats, på snabbast möjliga sätt (The Economist 2005; Barnes & Lea-Greenwood 2006).

För att få en bild av inköparens roll, presenterar Weele (2010) *inköpsprocessen*, där han redogör för en inköparens arbetsuppgifter och ansvar från idé till färdig produkt. Genomgående i inköpsprocessen måste en inköpare kunna ta en ledande position och ansvara för ett flertal uppgifter. Samtliga aktiviteter är knutna till varandra, där output från en är input till nästa. I början av processen tar inköparen beslut om budget och vilka produkter som ska produceras av företaget eller köpas in från en extern leverantör. Inköparen måste i nästa steg i processen vara förberedd på att kunna genomföra förhandlingar. Ett stort ansvar ligger då i att förhandla fram lönsamma överenskommelser, som exempelvis bra priser och avtal. Att kontrollera och övervaka alla ordrar är också en del av ansvaret. En inköpare måste kunna agera och återkoppla till leverantör om eventuella problem uppstår. Att utvärdera och följa upp leverantörer ses även som en viktig del i utvecklingsarbetet (Weele 2010).

Ovanstående forskning tyder på att inköpare har en bred och komplex ledarroll. Att inköpare har fått en ledande roll bekräftas även av ett flertal andra forskare. Bland annat hävdar Christopher, Lawson och Peck (2004) att en inköpare är en nyckelfunktion för att driva organisationen framåt. Rollen innebär ett stort ansvar när det gäller att koordinera och leda de olika delarna i modeföretagets organisation, detta på grund av att inköpare har huvudansvar för att exempelvis sköta kontakten med leverantörer. En inköpare måste kontinuerligt förmedla vidare information från leverantörer till övriga delar i företaget. Detta visar på en ledarroll där de olika funktionerna är mer eller mindre beroende av inköpare i sitt dagliga arbete, vilket även Dowlatshahi (2000) understryker i sin studie.

Gadde och Håkansson (1998) för ett motargument mot tidigare resonemang. De beskriver inköparens ledarroll som varken bred eller avancerad, då det främst handlar om att genomföra inköp till företaget. De anser att inköpare inte har en komplex roll, vilket delvis beror på en historisk bakgrund där inköpsrollen snarare innebar att hålla reda på "papper och prylar". Dessutom anses inköp alltid vara förknippat med kostnader för företaget, vilket kan betraktas som "ett nödvändigt ont" (Gadde & Håkansson 1998). Trots denna föråldrade syn på inköpare argumenterar de även för att det fortfarande lever kvar en sådan mörk beskrivning av inköpare internt i företaget.

Resonemanget dementeras dock av Hedén och McAndrew (2005), två fackmän inom modebranschen. De menar att den etablerade synen på inköp, där inköparens uppgifter inte anses som breda eller avancerade, inte överensstämmer med den syn forskare har på inköpare inom modebranschen. Forskare Bruce och Daly (2006) understryker att inköpare har en bred ledarroll i fast fashion-företag, eftersom inköpare hanterar ett flertal aktiviteter och tar flera beslut som är avgörande för ett sådant företags framgång.

1.3 Problemdiskussion

Ovan nämnda forskare är med andra ord inte överens om hur inköparens roll ser ut. Vissa forskare argumenterar för att inköparens ledarroll är bred och komplex (Hedén & McAndrew 2005; Bruce & Daly 2006). Andra forskare hävdar dock att inköparens ledarroll inte kan ses som komplex, eftersom de anser att rollen är smal, med mindre utrymme för att leda och ta

beslut (Gadde & Håkansson 1998). Dessutom skildrar fast fashion-företag inköparens roll på olika sätt, med flera ansvarsområden, då de leder sitt team. Med andra ord ligger problematiken i att det finns motstridigheter om hur inköparens ledarroll bör skildras.

Dessutom finns det forskning som belyser att en ledares roll påverkas av den kontext som individen verkar i. Bland annat understryker forskare Bass (1990), Alexander (1979), Paolillo (1981), Pavett och Lau (1983) och Beggs och Doolittle (1988) att den kontext som ledare verkar i måste tas i beaktning för att identifiera en specifik roll. Andra forskare argumenterar för att ledarskap inte bara kan kopplas till en individ, utan att ledarskapet skapas tillsammans med sina team-medlemmar, i ett så kallat kollektivt ledarskap (Yang 2007). Dessa forskare menar att organisationer står inför allt mer komplexa och dynamiska förändringar av hur arbetet utförs, med ett allt större fokus på arbete i team (Hiller, Day & Vance 2006). Flera forskare har även skildrat ledare som individer som kan kopplas till en specifik hierarkisk nivå i organisationen (Evan 1977; Katz & Kahn 1978; Rothschild-Whitt 1979; Vanderslice 1988). Bland annat belyser forskare Vanderslice (1988) att organisationens hierarkiska nivå är nödvändig för att nå organisatoriska mål, där specifika individer bör få en roll som ledare där auktoritet, makt, ansvar och status erhålls.

Ovanstående diskussion visar på att flera forskare har studerat ledarskap och ledares roll i en organisation. Dock saknas forskning som belyser inköparens ledande roll, i synnerhet i fast fashion-företag. Forskare Beggs och Doolittle (1988) menar att det är av stor vikt att skapa ökad förståelse för hur ledares roll ser ut, eftersom forskning visar att ledare har stor betydelse för både företagets prestation och effektivitet.

1.4 Syfte

Syftet med studien är att tydliggöra hur inköparens ledarroll ser ut i fast fashion-företag och att fylla det gap som finns i forskningen. För att få en djupare inblick i inköparens ledarroll har vi därför valt att studera hur inköpare betraktar sin roll som ledare i fast fashion-företag. Eftersom forskning visar att den kontext som inköpare verkar i har påverkan på ledarrollen vill vi även studera detta närmare. Studiens frågeställningar är:

- Hur betraktar inköpare sin ledarroll i fast fashion-företag?
- Hur påverkas ledarrollen av den kontext som inköpare verkar i?

2 Metoddiskussion

Detta kapitel inleds med en beskrivning av det vetenskapliga förhållningssätt som studien grundar sig i. Vidare presenteras och diskuteras vald design och metod för studien och för att kunna besvara studiens frågeställning för resonemang om urval. Därefter förs en diskussion om studiens kvalitet och etiska övervägande. Avslutningsvis förs en reflektion över de metoder som användes i studien.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

För att uppfylla studiens syfte och besvara dess frågeställning, studerades hur inköpare betraktar sin ledarroll för att få djupare förståelse för hur deras roll som ledare ser ut. Studien har därför ett hermeneutiskt förhållningssätt, eftersom detta förhållningssätt stödjer en subjektiv bild av verkligheten där fokus är att beskriva, se mönster, tolka och försöka förstå människors uppfattningar (Bryman & Bell 2013). Dessutom förespråkar hermeneutiken att tolkningar måste ske i förhållande till en kontext, vilket vi gjorde då våra undersökningsspersoner sattes i relation till dess situation och omgivning (Allwood & Erikson 2010).

2.2 Forskningsmetod

Valet av metod påverkades av undersökningens ämne och syfte. Med utgångspunkt i presenterat syfte undersöktes inköparens ledarroll i fast fashion-företag. Detta krävde en djupare insikt i och förståelse för inköparens funktion i en organisation, vilket ledde oss in på en kvalitativ forskningsmetod. En kvantitativ metod har ett förklarande syfte, det vill säga att undersöka och etablera samband mellan två variabler, då däremot kvalitativa metoder riktar sig åt ett syfte för att nå ökad förståelse (Bryman & Bell 2011). Denna förståelse nås bland annat genom att beskriva den kontext där människor agerar, vilket är något som läggs stor vikt vid i studien (ibid). Då inköpare har en bred roll som kräver samverkan med kollegor och leverantörer, tolkades deras ledarroll i en kontext, ett sammanhang. Detta resonemang stöds av flera kvalitativa forskare, då de anser att det inte går att förstå hur individer av en social grupp beter sig om inte hänsyn tas till den miljö som de är verksamma i (Bryman & Bell 2013). För att inte bli påverkade av förutbestämda kontextuella faktorer valde vi att inte fokusera på några specifika i förväg. Detta för att vara öppen för alla kontextuella faktorer.

Då studien har ett deltagarperspektiv, där respondenterna fick beskriva sin egen ledarroll som inköpare, passade en kvalitativ forskningsmetod i studien bäst. Detta möjliggjorde att deltagarna i studien snarare fick beskriva och resonera fritt, utan att vi som forskare påverkade deras svar i allt för stor utsträckning. På grund av att inköparens dagliga arbete i många fall även grundar sig i en process, där produktutveckling och kollektionsplanering sker stegvis, observerades och fångades skeenden och mönster upp som utvecklades över tid. Processteorier stöds av kvalitativa forskare, där de menar att man måste studera hur skeenden, aktiviteter och beslut fattas över tid, annars missar man något som är centralt för organisationernas verklighet (Bryman & Bell 2013).

2.3 Datainsamlingsmetod

I kvalitativa undersökningar är tvärsnittsstudier en vanligt förekommande datainsamlingsmetod (Ahrne & Svensson 2011). Syftet med att genomföra en tvärsnittstudie var att kunna undersöka ett flertal fall samtidigt, för att sedan kunna beakta eventuell variation. Detta var av betydelse för att hitta gemensamma nämnare hos företagen, men även för att hitta eventuella skillnader mellan dem. Enligt Bell, Waters och Nilsson (2016) möjliggör tvärsnittsstudier att på djupet studera ett flertal fall under en begränsad tidsperiod, vilket passade vår undersökning i både valet av problem och tidsram.

Tvärsnittsstudien genomfördes på fyra olika fast fashion-företag i Sverige, där vi genom tillträde till deras huvudkontor fick tillgång till den information som behövdes för att besvara forskningsfrågorna. Samtliga företag har flera likheter. Företagen erbjuder snabbt mode till ett lägre pris med huvudfokus att nå en yngre kundgrupp. De arbetar dessutom med att utveckla och sälja egenproducerade produkter, där inköparens ledarroll borde ha liknande karaktärsdrag i flera aspekter. Dock skiljer sig företagen åt vad gäller storlek, antal verksamhetsår och huvudstrategi för marknadskanal, vilket vi beskriver utförligare i avsnitt 2.4. Förutom dessa skillnader, klassas tre av företagen främst som e-handelsföretag och den fjärde använder i huvudsak butiker som marknadskanal. Dessa likheter och skillnader beaktades när vi genomförde vår studie, eftersom kontexten hade stor inverkan på inköparens roll.

Genomförandet av datainsamlingen fördelades något olika mellan oss som forskare, vilket beskrivs mer detaljerat nedan. Empirinsamlingen till vår kvalitativa fallstudie genomfördes genom att tillämpa forskningsmetoderna semistrukturerade intervjuer och skuggning. Fördelen med semistrukturerade intervjuer är att det är en flexibel intervjuform som lämnar utrymme för deltagarna att utveckla ämnen som de är speciellt intresserade av (Bryman & Bell 2013). Det är även mindre risk att deltagarens världsbild påverkas av färdigt formulerade förväntningar eller förutfattade meningar från forskarna (Bryman & Bell 2013). Sju semistrukturerade intervjuer genomfördes med inköpare på de fyra företagen, där samtliga tre forskare deltog. För att ge respondenterna möjlighet att tala kring sina roller och hur de fungerar tillämpades därför en intervjumall med specifika ämnesområden som var kopplad till undersökningens frågeställning. Frågorna utformades noggrant och testades på andra personer innan den slutliga intervjun genomfördes. Detta för att undvika eventuella oklarheter gällande frågorna. För att inte påverka respondenternas svar undveks ledande frågor. För att underlätta så mycket som möjligt för respondenterna hölls intervjuerna på deras arbetsplats, avskilt i ett konferensrum. Varje intervju pågick i cirka 30 minuter och samtliga intervjuer hölls inom loppet av sju dagar.

För att inte gå miste om någon information under intervjuerna spelades samtalen in och transkriberades därefter till textformat. Inspelningen av intervjuerna genomfördes med hjälp av en iPhone och applikationen Röstmemo. Samtliga intervjuer inleddes med en kortare presentation av oss själva, samt en beskrivning av syftet med vår studie. Bryman och Bell (2013) hävdar att respondenter måste få en trovärdig anledning till att de ska delta och lägga värdefull tid på att besvara frågorna i intervjun. Det var därför viktigt att respondenterna fick en professionell beskrivning av studiens syfte. Efter intervjuerna diskuterade vi forskare hur samtalet uppfattades. Därefter genomfördes transkriberingen i en tyst miljö för att kunna göra så noggrann transkribering som möjligt. Genom att samtliga forskare utförde intervjuerna och transkriberingen tillsammans kunde funderingar som uppstod gemensamt diskuteras.

Eftersom även skuggning valdes som datainsamlingsmetod erhöles en bredare inblick i hur inköparens ledarroller såg ut. Skuggningen genomfördes av en av oss forskare på ett av företagen, där vi fick tillgång till att skugga en inköpare. Forskaren fick följa den utvalda inköparen under tre arbetsdagar, där forskaren gjorde fältanteckningar och observationer av kroppspråk och sinnesstämning. Skuggning användes för att få en ökad förståelse för vad som sker i en grupp, organisation eller för en individ. Bell, Waters och Nilsson (2016) argumenterar för att denna typ av metod gör det möjligt för forskare att aktivt medverka i all dagliga situationer inom organisationer genom att observera, lyssna och ställa frågor. Fördelen med skuggning som metod blev med andra ord att direkta beteenden hos individen kunde fångas och att det gick att få en bild av hur inköparen hanterade det dagliga inköpsarbetet.

Efter att all data var insamlad jämfördes det empiriska resultatet som vi fick fram genom våra två metoder. Från resultatet identifierade vi sedan samband och mönster.

2.3.1 Företag och respondenter

De fyra företag som deltog i tvärsnittstudien var anonyma. Nedan ges en beskrivning av företagen, vilka benämns; Företag A, B, C och D.

Företag A är en aktör inom mode på nätet med över 100 anställda, som säljer både egna och externa varumärken. Utbudet ska följa de senaste trenderna inom mode och rikta sig till en ungdomlig målgrupp. Företaget omsatte cirka 1 miljard år 2014, har varit verksamt i 12 år och finns idag på en internationell marknad.

Respondent 1 har jobbat som inköpare på Företag A under ett halvår och ansvarar för stickat, jeans och jackor. Innan dess arbetade hon som inköpare på två andra svenska modeföretag under sammanlagt nio år. Hon har även en utbildning från USA inom textil produktion.

Respondent 2 har arbetat som inköpare i fyra månader och innan dess som inköpsassistent i två år på företag A. Hon ansvarar för att köpa in vävda blusar, toppar, jumpsuits och klänningar. Hon har genom studier en bakgrund som konfektionstekniker, men bytte spår efter att ha gjort praktik som inköpsassistent på företag A.

Företag B är en nystartad aktör med fokus på att sälja det senaste modet på en internationell online-marknad. Produkter från både egna och externa varumärken finns i utbudet som riktar sig till en ung målgrupp som vill följa de senaste trenderna. Företaget har ett sextiotal anställda med en omsättning på 70 miljoner kronor år 2015.

Respondent 3 har arbetat som inköpare på Företag B i ett år, där hon även är delägare. Hon har tidigare arbetat på två andra svenska modeföretag i sammanlagt sex år inom inköp.

Respondent 4 har jobbat som inköpare på Företag B i tre månader. Innan dess arbetade hon som inköpare på ett annat svenskt modeföretag i sju år. Hon har även en tvåårig textilutbildning.

Företag C riktar sig till en ung kvinnlig målgrupp och är en aktör inom mode på nätet, men har även en konceptbutik. Utbudet består av egenproducerade produkter som säljs internationellt via den egna hemsidan och genom 300 externa återförsäljare. Företaget hade en omsättning på 65 miljoner kronor år 2015.

Respondent 5 har arbetat som inköpare i nio år på Företag C. Innan hon blev inköpare arbetade hon i butik på företaget och gick sedan vidare som inköpare.

Respondent 6 har arbetat på Företag C i två år som inköpare. Tidigare arbetade på företaget som säljare i över fem år.

Respondenterna från Företag C arbetar i nära samarbete med varandra och är idag de enda inköparna på företaget. Tillsammans ansvarar de för samtliga produktkategorier i företaget.

Företag D är en modekedja som varit verksamt i snart 20 år och omsatte cirka 1,6 miljarder, år 2014. Företaget har över 2000 anställda och är verksamma i över 30 länder, genom både webbshop och fysiska butiker. Produkterna är egenproducerade och riktar sig till en kvinnlig målgrupp som vill följa aktuella modetrender.

Respondent 7 har arbetat på Företag D i åtta år och ansvarar idag för trikåprodukter. Innan dess har hon arbetat som inköpsassistent på ett annat svenskt modeföretag i tre år. Hon har en treårig textilutbildning som bakgrund.

2.4 Urval

Deltagarna i undersökningen valdes ut genom ett så kallat målstyrt urval, där urvalet gjordes med hänvisning till syftet med studien (Bryman & Bell 2011). Fokus låg på att frågeställningarna skulle besvaras, och därför valdes deltagare med en befattning som inköpare på fast fashion-företag. Urvalet av intervjupersoner bestod av sju kvinnliga inköpare, då det var kvinnor på företagen vi fick tillgång till. Deltagaren till skuggningen valdes genom att en av forskarna hade en arbetsrelation till en anställd på ett av företagen. På grund av ovanstående resonemang genomfördes ett icke-sannolikhetsurval, där syftet med denna typ av urvalsmetod inte är att generalisera till en population.

2.5 Trovärdighet och äkthet

Eftersom studien innebär en eller flera olika beskrivningar av den sociala verkligheten, fanns det ingen direkt tillämpning av reliabilitets- och validitetskriterier. Dessutom var inte mätning och undersökning av variabler av främsta intresse i studien. Ett alternativ för att bedöma kvaliteten i kvalitativ forskning är att implementera kriterierna trovärdighet och äkthet. Trovärdigheten består i sin tur av delkriterierna; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Bryman & Bell 2011). För att göra en så korrekt tolkning som möjligt av deltagarna var trovärdighet det alternativa kriteriet som främst behandlades i studien. För att öka tillförlitligheten utfördes en så kallad respondentvalidering, där resultatet förmedlades till och bekräftades av de som ingått i undersökningen (Bryman & Bell 2013). Datatriangulering användes även för att få ett rikare resultat och för att ytterligare öka tillförlitligheten till studien (Bryman & Bell 2011).

Fokus inom kvalitativ forskning ligger på det kontextuella och unika av den sociala verklighet som studeras. Det är djup och inte bredd som eftersträvas, vilket kan medföra problem gällande överförbarhet. Guba (1985) menar att resultatet av en studie ska kunna sättas i samma kontext vid ett annat tillfälle. I denna studie kunde inte resultatet sättas i ett annat sammanhang på grund av valet av urvalsmetod, det vill säga valet av icke-sannolikhetsurval.

Inom kvalitativ forskning är pålitlighet motsvarigheten till den kvantitativa forskningens reliabilitet (Guba 1985). För att få en pålitlig studie har vi har skapat ett så detaljerat metodkapitel som möjligt. Genom en fullständig redogörelse av forskningsprocessen ska en utomstående läsare kunna bilda sig en egen uppfattning om hur vår undersökning genomförts. När intervjuerna genomfördes transkriberades dessa samma dag som de utfördes för att inte förlora någon viktig information samt för att kunna säkerställa studiens pålitlighet. Guba (1985) argumenterar för att en studie kan granskas av utomstående part för att bedöma kvaliteten av de tillvägagångssätt som valts och tillämpats. Studien har under processens gång lästs av en handledare samt opponenter som kommit med synpunkter.

Enligt Guba (1985) kan konfirmering jämföras med objektivitet, då det inom samhällsvetenskaplig forskning inte är möjligt att uppnå fullständig objektivitet. I vår studie är vi medvetna om att personliga värderingar kan påverka analysen av den insamlade empirin. Därför har vi genomgående i analysen fokuserat på att vara neutrala och inte låta våra egna intressen eller åsikter påverka resultatet.

2.6 Etiska reflektioner

En kvalitativ studie ställer vissa krav på etiska förhållningssätt, då det vid dessa studier ofta uppstår etiska dilemman (Wallén 1996). Att det aldrig skulle råda någon brist på samtycke mellan forskare och respondenter under studiens gång sågs som en grundförutsättning för att genomföra studien. Att inte heller inkräkta på deltagarnas integritet samt att ingen respondent i studien skulle komma till skada var två andra viktiga grundkrav som togs i beaktning (Wallén 1996). I studien tas det hänsyn till de etiska regler som nämns av Bryman och Bell (2013). Under mötet bad vi om tillstånd och samtycke att utföra studier och intervjuer på de utvalda företagen. Vi förklarade noggrant vårt syfte med studien, samt gick igenom etiska rättigheter i samråd med deltagarna innan påbörjad datainsamling, vilket stöds av forskare Bell, Waters och Nilsson (2016). Bland annat gjorde vi deltagarna medvetna om att det var frivilligt att delta och att de hade rätt till att avbryta studien när de ville. Då en del av de uppgifter och information som undersöktes var av känslig art för företagen och deltagarna, fick samtliga deltagare som ingick i undersökningen möjlighet att välja att vara anonyma.

En annan aspekt som anses viktig att ta upp är att forskaren som genomförde skuggningen sedan tidigare har en arbetsrelation till den utvalda individen. Vi är medvetna om att relationen på så vis gav forskaren en större inblick i arbetet än vad en annan forskare möjligtvis hade kunnat få. Arbetsrelationen medförde att individen var bekväm med att ha forskaren vid sin sida, och därmed inte påverkades till att agera annorlunda.

2.7 Metodreflektion

Under studiens gång uppstod en del problematik, vilket medförde vissa begränsningar i vår studie. Bland annat såg vi en del begränsningar kopplat till våra datainsamlingsmetoder. En nackdel med valet av skuggning är att den i vårt fall genomfördes utifrån endast en forskares synvinkel och under en begränsad tid. Vi är även medvetna om att den inköpsbakgrund vi hade med oss från vår utbildning och tidigare arbetslivserfarenhet vid skuggningen kan ha påverkat hur forskaren observerat och analyserat situationer. För att undvika att forskaren skulle få en alltför påverkad bild, har händelser från skuggningen antecknats noggrant. Dessa anteckningar bestod av, förutom viktiga händelser, detaljerade beskrivningar av beteenden hos individen som observerades samt utförliga miljöbeskrivningar som observerades. Detta

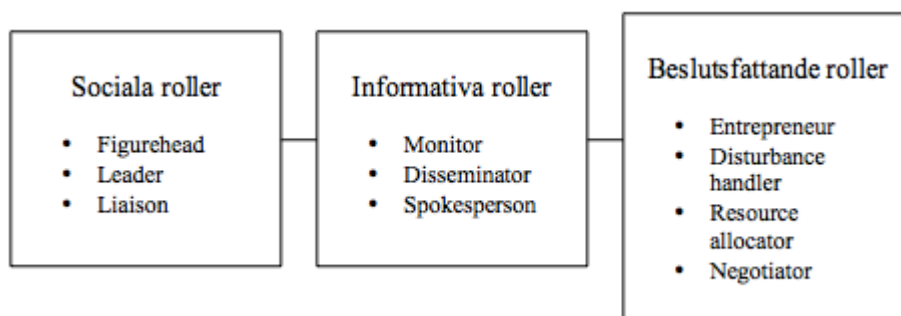
för att vi som forskare skulle kunna förstå och identifiera alla de aspekter som kan påverka inköparens roll, men även öka trovärdigheten i vår insamlade data.

Då några av företagen är, eller har varit, tidigare arbetsplatser för två av forskarna är vi medvetna om att vi redan kände till företagen och dess anställda. Detta medförde en risk, där vi kunde blivit bemötta som anställda snarare än forskare under studien. För att undvika detta var vi tydliga med den forskarroll vi intog när vi genomförde studien och att våra deltagare var väl införstådda i den. Eftersom vi var medvetna om den eventuella problematik som riskerna kunde medföra med att vi redan hade en förutfattad mening om företaget och dess anställda, påminde vi oss ständigt om att gå in i situationer med ett objektiva synsätt på händelser. Då vi genomförde en studie i en miljö som vi kände till, var det viktigt att utveckla en medvetenhet och självkännedom, för att på så vis inte ta något för givet (Bryman & Bell 2013).

Problematiken kring replikering förs ofta som kritik mot att göra en kvalitativ studie (Bryman & Bell 2013). På grund av att en ostrukturerad undersökningsmetod valdes, med fokus på specifika företagsfall och där mycket av datamaterialet tolkades och skapades av forskarna under undersökningens gång, blir det svårt eller rent av omöjligt att replikera vår studie. Genom att presentera detaljerade beskrivningar av genomförandet av studien, vill vi ge en så tydlig bild som möjligt av vår undersökning för att läsaren ska kunna göra en rättvis bedömning av studien. Dessutom vill vi gärna inspirera läsaren till vidare forskning inom området.

3 Teoretisk referensram

För att förstå en ledares roll argumenterar Chareanpunsirikul och Wood (2002) behövs det modeller eller teorier som kan förklara hur rollen ser ut. För att besvara studiens frågeställningar studeras inköparens ledarroll med stöd av Mintzbergs (1971) teori, som behandlar tio olika ledarroller. Det tio rollerna presenteras och kategoriseras in under Mintzbergs (1971) tre huvudrubriker; *Sociala roller*, *Informativa roller* och *Beslutsfattande roller*. Därefter redogörs en fördjupning av Mintzbergs (1971) teori med hjälp av senare forskning som stöd för att identifiera relevanta infallsvinklar. Mintzbergs (1971) tio ledarroller, samt den fördjupade teorin, kommer ligga till grund för analysering av studiens empiri.



Figur 1. Mintzbergs tio ledarroller - Tolkning av författarna

3.1 Sociala roller

En roll som en ledare kan inta är bland annat rollen som *Figurehead*. Denna roll beskriver Mintzberg (1971) som den mest självklara rollen av hans tio ledarroller. Den innebär att en ledare har en formell auktoritet, en legitim roll att utöva makt. Detta gör att personen måste medverka i vissa situationer, på grund av att denne är ledaren. Flera andra forskare har intresserat sig för rollen som en formell ledare har, men då i syfte att undersöka huruvida en formell ledare har en positiv eller negativ inverkan på ett teams prestationer (Tost, Gino & Larrick 2013; Ensley, Hmieleski & Pearce 2006; Day, Sin & Chen 2004). Exempelvis understryker Tost, Gino och Larrick (2013) att en ledare med en formell roll kan ha en negativ inverkan på ett teams prestationer, eftersom en formell ledare tenderar att minska kommunikation och samarbete mellan team-medlemmarna.

Leader är en annan roll som ledare kan inta. Denna roll anser Mintzberg (1971) är en av de mest betydande hos ledare. Rollen handlar om en ledares relation med sina underordnade och hur ledaren motiverar dem till att uppnå mål inom organisationen. Med andra ord kan Leader-rollen ses som en form av relationsroll. Detta gör att man får en tydligare bild av Leader-rollens innebörd, eftersom begreppet Leader kan tolkas i ett vidare perspektiv. Att Leader-rollen är betydande styrks även av ett flertal andra forskare. Bland annat visar en studie genomförd på *The University of Michigan Survey Research Center* att en ledare som förstår, lyssnar, respekterar och stödjer sina medarbetare i sitt dagliga arbete är relaterat till förbättrade arbetsprestationer (Madlock 2008; Robbins & Judge 2012). En annan forskare, Goleman (2000), hävdar att de mest framgångsrika ledarna har god kompetens i vad gäller emotionell kompetens, där motivation, empati och social förmåga är nyckelingredienser i en ledares roll. Även forskarna Gilley, McMillan och Gilley (2009) understryker vikten av denna

roll som en ledare kan ha. Studien visar att specifika beteenden hos en ledare, bland annat en ledares förmåga att kommunicera med sina underordnade samt motivera och coacha dem att uppnå organisationens mål, är viktiga för en organisations framgång.

Den tredje rollen är *Liaison*, en roll som har studerats i ett flertal studier sedan Mintzberg (1971) publicerade teorin (Jacobsson 2011; Burström & Jacobsson 2013; Van Breugel, Van Olfen & Olie 2005). Rollen representerar en av de nyckelfunktioner som ledare har, nämligen att förena och koppla ihop omgivningen med organisationen. Liaison handlar om det relationsnät som en ledare har med ett flertal individer utanför organisationen och som denne ansvarar för. Ledaren etablerar kontakter utanför organisationen för att kunna få information som organisationen behöver. Mintzberg (1971) påpekar även att ledaren inte automatiskt får någon formell makt genom denna roll. Han menar att en ledare i denna roll är helt informell, där denne får sin roll genom kunskap och inte status. Mintzberg (1971) understryker att om en avsevärd mängd kontakt är nödvändig för att förena och koppla ihop enheterna tillsätts istället en ledare med en formell roll, en så kallad *integrative manager*, som bör skiljas från Liaison (Mintzberg 1981). I en studie av Jacobsson (2011) understryks att dessa roller inte bör skiljas åt, eftersom det inte finns några märkbara skillnader mellan dem. Jacobsson (2011) påpekar istället att rollen som Liaison är helt avgörande för koordineringen av företagets olika delar, att den är undervärderad och istället borde ses som en avgörande roll för ett företag.

3.2 Informativa roller

Ledare som intar en av rollerna inom den Informativa roll-kategorin har som fokus att samla in information i sin omgivning för att använda den på olika sätt i organisationen. Mintzberg (1971) menar att en informativ ledare kan inta en roll som *Monitor*, där denne söker information i sin omgivning för att upptäcka eventuella problem och möjligheter för eventuella förbättringar i organisationen. Informationen ligger sedan till grund för en högre beslutsfattande arena. Det är därmed inte Monitorn som fattar beslut och implementerar nya förändringar i organisationen.

Forskare Niehoff och Moorman (1993) argumenterar för en annan syn på Monitor-rollen, där en ledare genom sin roll får tillgång till information om underordnades arbetsprestation. Ledaren kan använda informationen som feedback till underordnade eller som ett sätt att utvärdera deras arbetsprestationer. Vid samtal med de underordnade kan Monitorn få information och genom detta precisera dagliga problem. En annan funktion Monitorn har är att kommunicera ut vilka arbetsuppgifter som är av särskild betydelse för de underordnade (ibid).

När högsta ledningen i en organisation delar sina preferenser med en ledare längre ner i organisationshierarkin, där preferenser tolkas som vision, mål eller annan viktig information som styr organisationen, kan en ledare fungera som *Disseminator*. Ledaren utgör då en mekanism mellan ledningen och organisationens underordnade. Det är Disseminatorns ansvar att ledningens preferenser och information går i linje med de underordnades beslut (Mintzberg 1971). Även forskarna Shapira och Dunbar (1980) diskuterar en ledare som en Disseminator, där en ledare förmedlar information som finns utanför organisationen till medlemmarna inom den. I en annan syn på ledarrollen som Disseminator, kommunicerar en ledare öppet, där information flödar fritt både vertikalt och horisontellt i organisationen (Demirel 2014).

Om en ledare istället för information om en organisations prestationer till ledningen fungerar ledaren som en *Spokesperson*. Förutom ledningen informeras även externa parter, exempelvis kunder och leverantörer (Mintzberg 1971). Grover, Jeong, Kettinger och Lee (1993) styrker detta och menar att kontakten till ledning och externa parter är en kritisk aspekt för rollen som Spokesperson. De understryker att en ledare med denna roll ansvarar för att se till att organisationens prestationer når fram till ledningen. Pavett och Lau (1983) menar att ledare som har en befattning inom exempelvis redovisning betonar vikten av en ledarroll som Spokesperson. Detta menar forskarna beror på att denna typ av befattning behandlar information som endast ska genomarbetas med syfte att föra vidare resultatet till en högre ledning. Forskare Bass (1990) styrker detta och menar att vikten av redovisning starkt påverkas av denna ledarroll.

3.3 Beslutsfattande roller

En *Entrepreneur* ledare tar beslut om vilka möjligheter och vilka förändringar som behövs genomföras, samt implementerar dem i organisationen. Entrepreneur-rollen utgör en mer frivillig roll för en ledare, där denne kan välja att agera. Det kan exempelvis handla om att ledaren inför förbättrande åtgärder. De förbättrande åtgärderna skulle exempelvis kunna handla om utveckling av nya produkter, projekt eller verktyg i verksamheten (Mintzberg 1971). Mintzberg (1971) beskriver även att beslutsfattande har stor betydelse i rollen som Entrepreneur. Exempelvis argumenterar Ranyard, Crozier och Svenson (2002) för att den ekonomiska, sociala och tekniska utvecklingen har skapat situationer där ledare måste fatta viktiga beslut i olika sammanhang. Forskare Bagozzi, Dholakia och Basuroy (2003) menar även att en relevant förutsättning för framgångsrikt beslutsfattande, oberoende av vilken strategi som används eller vilka alternativ som finns, är hur medveten beslutsfattaren är om det slutgiltiga målet. Flera andra forskare har intresserat sig för ledare med en beslutsfattande roll, då deras sätt att ta beslut har stor påverkan på deras förmåga att nå företagets mål (Russ, McNeilly & Comer 1996).

Klimoski och Ash (1974) beskriver att behovet av att lösa konflikter mellan grupper förekommer i flera olika former inom och mellan organisationer. När en ledare agerar som *Disturbance handler* måste denne svara på de viktiga händelser eller problem som organisationen möter (Mintzberg 1971). Detta skulle exempelvis innebära att ledaren måste påbörja en krishantering vid allvarliga situationer. Forskare Hermann (1995) beskriver en liknande ledarroll som en så kallad brandman som släcker bränder, som i problemsituationer ansvarar för att lösa de problem som uppstår.

När ledare intar rollen som *Resource allocator* innebär det att denne ansvarar för organisationens resursfördelning. Ledaren bestämmer då vad som ska göras och av vem. Detta gör att ledaren i rollen som Resource allocator har en stor betydelse för organisationens riktning. Hermann (1995) beskriver även en liknande ledarroll i sin studie som en agent, där ledaren är den som delegerar och styr över sina underordnade.

I en ledarroll som *Negotiator* deltar ledaren i viktiga förhandlingsaktiviteter, både på interna och externa plan. Att inta rollen som Negotiator är dessutom viktigt i samtliga ledarroller nämnda ovan. Exempelvis när ledaren intar rollen som Entrepreneur, krävs det att ledaren kan förhandla (Mintzberg 1971). Det primära målet för en Negotiator är att komma fram till en överenskommelse mellan de olika parterna (Wall 1981). Även Muna (2006) beskriver en ledarroll som en förhandlare mellan olika parter, med både förhandlingar som sker inom och utanför organisationen. En Negotiator kan således förhandla med både ledning, medarbetare,

kunder och leverantörer. Muna (2006) påvisar att förhandlingar och koalitionsbyggande mellan ledarna formar de beslut som en organisation slutligen tar. Ett flertal studier visar även på att nyckeln till framgångsrika partnerskap och samarbete mellan en inköpare och en leverantör kräver att inköparen tar på sig rollen som Negotiator (Dandeo, Fiorito, Giunipero & Percy 2004; Bruce & Daly 2006). Dandeo et al. (2004) belyser även vikten av att en inköpare kan samarbeta med sina leverantörer utanför organisationen för att möta de höga konkurrenskrav som finns inom detaljhandeln.

3.4 Teoretisk fördjupning

Sedan Mintzberg (1971) publicerade sin teori om tio ledarroller, har den kritiserats och vidareutvecklats i senare studier. Exempelvis riktas kritik mot Mintzbergs (1971) syn på ledares roller inom den Informativa roll-kategorin. Forskare Laitinen (2009) menar att ledare använder sig av information, oberoende av vilken roll de har i en organisation. Han menar att de Informativa rollerna inte kan betraktas som en egen kategori, utan att den måste integreras med de övriga rollerna.

En studie genomförd av Shapira och Dunbar (1980) visade även att Mintzbergs (1971) tio roller kan delas upp på ett annat meningsfullt sätt än specifikt Sociala, Informativa och Beslutsfattande roller. De väljer att endast dela in Mintzbergs (1971) tio roller i två kategorier, de Informativa rollerna och de Beslutsfattande rollerna, och bortse helt från den tredje kategorin, de Sociala rollerna. De vill genom detta understryka att den Sociala roll-kategorin kan fördelas i de två övriga och att den Sociala roll-kategorin är överflödig. Exempelvis argumenterar de för att Liaison och Figurehead passar bättre in i den Informativa roll-kategorin, eftersom hantering av information är deras primära funktion. Shapira och Dunbar (1980) argumenterar även för att detta stödjer en annan teori som understryker att informations- och beslutshantering är två grundstenar i två primära ledarstilar.

I en senare studie tillägger Mintzberg (1980) att de tio ledarrollerna kan skilja sig åt beroende på vilken hierarkisk nivå och funktion som en ledare har i en organisation. Denna teori stöds även av flera andra forskare (Alexander 1979; Paolillo 1981), där de understryker att rollerna får olika betydelse beroende på vilken hierarkisk funktion och position ledaren har i en organisation. Bland annat kan rollerna bli mer eller mindre dominerande för ledaren beroende på vilken funktion och position den har i verksamheten. Mintzberg (1980) argumenterar för att en ledare som befinner sig högre upp i en organisation främst intar de externa rollerna, det vill säga Liaison, Spokesperson och Figurehead. Detta på grund av att individer i samtliga av dessa roller sammankopplar omgivningen med organisationen, vilket Mintzberg (1980) understryker är den mest primära funktionen som en ledare har på en högre nivå i en organisation. Dessa roller utgör en mer övergripande funktion, där de uppgifter och ansvar som ledaren har är kopplat till en längre tidshorisont. På den lägre hierarkiska nivån har ledaren istället arbetsuppgifter och ansvar som kan kopplas till en mer kortsiktig tidshorisont, det vill säga främst uppgifter och ansvar som uppkommer i det dagliga arbetet och som ser till att arbetsflödet fortskrider. Därmed understryker Mintzberg (1980) att ledare med en lägre position i en organisation främst intar rollerna som han kallar för ”real-time internal roles”, det vill säga rollerna som Disturbance handler och Negotiator.

Som ovan nämnt är forskare överens om att Mintzbergs (1971) tio ledarroller kan skilja sig åt beroende på vilken hierarkisk nivå och funktion ledaren har i en organisation. De har däremot delad uppfattning om vilka ledarroller som dominerar i de olika hierarkiska nivåerna med hänsyn till funktion och position i en organisation. Flera studier visar exempelvis att

ledarrollerna Disseminator, Figurehead, Negotiator, Liaison och Spokesperson var mest förekommande för ledare som befinner sig på en högre nivå i en organisation, med en funktion som har ett mer övergripande syfte (Pavett & Lau 1983). Detta skiljer sig något från Mintzbergs (1980) teori, där han inte kopplar Negotiator till en högre position i organisationen. En annan studie, gjord av Beggs och Doolittle (1988) visar dock andra resultat. I deras studie framgår det att ledarrollerna Leader, Entrepreneur och Spokesperson är de mest dominerande rollerna för en ledare på en högre nivå i en organisation. De argumenterar även för att Figurehead är den roll som är minst viktig för en ledare på en sådan position. I sin studie undersöker de dessutom om Mintzbergs (1971) ledarroller varierar i grad av betydelse, beroende på en organisations storlek. Resultatet visar att det inte finns någon signifikant skillnad. Detta motbevisas av Nahavandi och Malekzadeh (1993), som argumenterar för att ledarens roll påverkas av en organisations storlek. Bland annat menar Nahavandi och Malekzadeh (1993) att en ledares roll får mindre betydelse i en större organisation, än vad en ledare i en mindre organisation får. Även Soeters, Koene och Vogelaar (2002) beskriver i deras studie att desto mindre organisationen är, desto mer inflytande har ledaren.

Vidare argumenterar forskaren Bass (1990) för att ledare kan inta flera av Mintzbergs (1971) roller. Han understryker att rollerna inte bör ses som åtskilda från varandra, utan att de snarare bör ses som integrerade. Citatet nedan, hämtat från Bass (1990) studie, visar ett tydligt exempel på vad han menar med sin teori:

[...]when one of the subordinates of a school superintendent attended a United Way campaign fund-raising meeting, she did so as the formal representative of the school system. The superintendent, if present at the meeting, attended as a Figurehead. The superintendent took the opportunity to chat with an influential outsider about a problem to obtain advice. In this case, he was acting as a Liaison, Monitor, and Spokesperson.

Som ovan resonemang visar har Mintzbergs (1971) förankrade teori testats och vidareutvecklats. Flera studier tyder även på att en ledares roll måste sättas i en kontext, eftersom rollerna ser olika ut beroende på bland annat en ledares hierarkiska position, funktion och en organisations storlek.

4 Resultat och analys

I detta kapitel presenteras och analyseras studiens resultat, med stöd av den teoretiska referensramen. Kapitlet är indelat i tre olika delar, vilka utgår ifrån Mintzbergs (1971) tio ledarroller inom den Sociala roll-kategorin, den Informativa roll-kategorin och den Beslutsfattande roll-kategorin. I varje del analyseras rollerna utifrån insamlad empiri från intervjuer och skuggning, för att undersöka hur rollerna kan kopplas till inköparens ledarroll.

4.1 Sociala roller

Resultatet visade att ledarroller inom den Sociala roll-kategorin förekom mer eller mindre för inköpare i samtliga företag. Dock visade det sig att de tre Sociala rollerna kunde vara mer eller mindre dominerande hos de olika respondenter som vi studerade.

Exempelvis framkom det sig att merparten av respondenterna intar rollen som Figurehead. Enligt Mintzberg (1971) har ledare i denna roll en formell auktoritet, som bland annat visar sig då en ledare måste medverka i vissa situationer på grund av att denne är ledare. Detta var väldigt påtagligt, då respondenterna var de individer som representerade sitt team i specifika situationer. Bland annat medverkade respondenterna i möten, utförde presentationer för en högre ledning samt åkte på inspirationsresor. Det var även tydligt att respondenterna var tvungna att medverka i specifika situationer, bland annat i situationer där problem uppstod eller i beslutssituationer där teamet behövde en inköparens utlåtande och godkännande av utförda arbetsuppgifter. Respondent 7 i företag D uttryckte följande:

[...]det är klart att det är mitt ansvar om det skulle hända något i produktion eller så, så det är alltid jag som ringer leverantör, det är alltid mitt ansvar att göra det. Om det skulle bli något fel, då är det ju jag som får stå för det och lösa situationen.

Roller som Figurehead framgick även genom svaren på frågan huruvida respondenterna ser sig som chef eller inte. I svaren framgick det att de flesta ansåg sig ha en tydlig ledarroll i teamet, men inte en chefsposition. Respondent 1 i företag A uttryckte att hon "absolut inte är en chef, utan en teamledare som leder teamet", ett svar som liknar de svar som övriga respondenter gav. Då frågan ställdes uppstod en stunds tystnad, en osäkerhet, vilket skulle kunna bero på att respondenterna såg sig inneha ett väldigt stort ansvar i sin ledarroll. Under intervjun framgick det exempelvis att respondenterna ansvarar för hela teamets resultat, men att avsaknaden av personalansvar gör att de får en formell ledarroll i teamet istället för en chefsposition. Respondent 4 i företag B ansåg sig till och med inneha en chefsposition på grund av det stora ansvar som hon har i sin roll. Den tvekan som uppstod i respondenternas svar på denna fråga skulle även kunna ha att göra med ett starkt fokus på team-känsla, varför de gärna framhäver hela teamet än sig själva i frågorna under intervjun. En annan synvinkel i detta resonemang är att respondenterna inte intar en roll som Figurehead. Istället är det rollen som Leader som är dominerande. Detta eftersom respondenterna snarare såg sin roll som en team-leader som coachar sina underordnade, varför en formell roll blev mindre viktig för respondenterna.

Respondenterna från företag C avvek dock helt i frågan huruvida de anser sig ha en chefsposition eller inte, där det visade sig att de inte ansåg sig inneha en ledarroll i företaget över huvud taget. Detta kan bero på företagets storlek; att det mindre antalet anställda

påverkar deras roller. I deras fall verkade det som att det inte fanns någon tydlig ledare, på grund av att det bara fanns två inköpare i företaget, våra respondenter, som utförde allt tillsammans i sitt dagliga arbete. Respondenterna 5 i företag C uttryckte följande:

Nej vi har inga ledarroller hos oss just nu, vi är så få så det blir lite konstigt att vara ledare för en person. Nu jobbar vi mer i team, men desto mer vi växer desto lättare kommer det att bli att kunna ha en sådan roll[...]

Även respondent 6 underströk detta resonemang och menade att "det är jag och X (individ 5) som jobbar tillsammans och tar alla beslut och initiativ". Detta resultat motbevisar den studie som Beggs och Doolittle (1988) gjorde, där det visade sig att organisationens storlek inte utgjorde någon påverkan på Mintzbergs (1971) tio ledarroller.

Det framgick dock tydligt att respondenterna, särskilt i företag C men även i företag B, besitter en makt att bestämma i företaget, vilket stödjer Mintzbergs (1971) beskrivning av rollen som Figurehead. Detta visar på den komplexitet som finns med Mintzbergs (1971) tio ledarroller, där det alltså går att välja att se respondenterna i företag C innehar en ledarroll som Figurehead på grund av den maktposition de har, även om individerna inte besitter en tydlig formell befattning. Inköpare 5 från företag C beskriver sin roll enligt följande:

[...]vi går bara på det vi känner, och sedan så har vi ju så lång erfarenhet så vi går ju inte helt crazy. Så ledningen vet ju att vi inte gör något jättekonstigt. Men det är inte så att ledningen säger "så här ska ni göra och så här ska ni inte göra", utan de litar mycket på oss. Hela kollektionen och budgeten bestämmer vi själva.

I ovan citat framgår det att inköparen har en betydande makt, i en roll som är fri. I citatet framgår det även att det till stor del beror på den långa erfarenhet som de har inom yrket. Detta visar att kontextens betydelse, i detta fall hur lång erfarenhet en ledare har inom yrket, påverkar inköparens ledarroll i organisationen.

Som tidigare nämndes hade även respondent 3 i företag B ett stort maktinflytande och därmed en mer dominerande roll som Figurehead. Respondent 3 i företag B ger följande svar på frågan:

Jag är ju delägare i företag B också idag, så att jag, jag lägger nästan bara två eller tre dagar på inköpen idag. Jag försöker få ihop hela bilden företaget. Så det är ganska mycket. Men jo, eftersom jag gör alla företagets labels idag så är det klart det går åt mycket tid till det. Jag prissförhandlar, jag bestämmer kvaliteter, material, färg, jag är med under alla avprovningar och provkommentarer, bestämmer designen från början[...]

Att respondent 3 i företag B hade en särskilt fri ledarroll, där hon hade makt att bestämma över allt fler områden i företaget, kan ha att göra med den position och funktion som hon har i företaget. Detta stödjer forskare Mintzbergs 1971, Alexanders 1979 och Paolillos (1981) teorier, där ledarrollerna blir olika dominerande beroende på vilken hierarkisk funktion och position ledaren har i organisationen. Både Mintzberg (1980) och Pavett och Laus (1983) argumenterar för att en ledare med en högre position intar en dominerande roll som Figurehead, vilket vårt resultat indikerar på. Därmed skulle det argumentera mot Beggs och Doolittles (1988) studie, där de fann att rollen som Figurehead blir mindre dominerande hos ledare på en högre nivå i organisationen.

I resultatet framgick även att respondenterna har en mer eller mindre dominerande roll som Figurehead, men att de ansåg att andra individer från andra delar i företaget inte stödjer den synen. Rollen som Figurehead verkar vara framträdande på den avdelning som respondenterna arbetar på, vilket respondent 4 i följande citat:

Om man tänker på alla andra avdelningar så tror jag inte att dom ser riktigt vad man gör. Om man tänker marknad och IT och säljavdelningen så har ju inte de någon inblick i vad inköp egentligen handlar om. Jag tror det är mer att de ser att man tar fram en produkt och de kanske inte ser jobbet som man lägger ner på det. Men sen vet jag att dom som håller på med produktion, dom ser ju det, och vet vilket tidskrävande arbete det egentligen är.

Som ovan nämnt verkar rollen som Figurehead existera hos merparten av våra respondenter, men resultatet visade att rollen som Leader var mer dominerande. Detta resultat går i linje med ett flertal andra forskare, som beskriver Leader-rollen som betydande (Madlock 2008; Robbins och Judge 2012; Goleman 2000). Tidigare nämndes att coaching ansågs vara viktigt för våra respondenter och att den formella positionen hade mindre betydelse, vilket framgick under våra intervjuer. Respondent 1 beskrev exempelvis sin roll som team-ledare där hon "pushar på coachar så att saker blir gjorda i tid". Respondent 2 gav liknande beskrivning av sin ledarroll i följande citat:

Det är viktigt att jag som inköpare håller teamet rullande, att jag coachar mina kollegor så att allting rullar på och att hjälpa till med att prioritera.

Det framkom även att flera respondenter intog rollen som Leader genom att lägga stor vikt vid att se till att deras team-medlemmar mår bra och känner sig delaktiga i teamet. Exempelvis underströk respondent 4 hur viktigt det är att "alla ska trivas med det dom gör och att alla mår bra, känner sig delaktiga och tycker jobbet är roligt".

Dock framgick inte rollen som Leader för respondent 3, samt båda respondenter i företag C. Att respondent 3 i företag B avvek kan återigen bero på hennes funktion och högre position i organisationen, där hennes uppgifter och roll snarare ligger på en mer övergripande nivå i företaget. Hon framhäver exempelvis att hennes roll, förutom sin roll som inköpare, är att få ihop hela företaget och att alla avdelningar arbetar mot samma mål. Därför kan rollen som Leader bli mindre dominerande, eller till och med helt utebliven. Detta resultat stödjer både Mintzbergs (1980) och Pavett och Laus (1983) teorier, där de understryker att rollen som Leader inte är dominerande för en ledare på en högre nivå i organisationen. Dock motbevisar detta Beggs och Doolittles (1988) teori, där de anser att rollen som Leader är dominerande på en högre position i organisationen. Att respondenterna i företag C avvek kan återigen bero på företagets storlek, där ingen tydlig coachande ledarroll framgick. Detta på grund av att de två inköparna arbetar tillsammans och att ingen leder och coachar den andra parten.

Resultatet visade även att rollen som Liaison är mer eller mindre dominerande för samtliga respondenter i företagen. Detta beror till stor del på att inköpare ansvarar för extern kontakt med sina leverantörer och fabriker, där övriga i teamet blir mer eller mindre beroende av inköparen på grund av detta. Respondent 4 belyser detta med följande citat:

[...]och då är det mycket kommunikation hela tiden som jag har med fabrikerna: dels vilken kvalité man ska använda, dels hur kvalitén ska se ut, detaljer,

prissättning. Ja, under hela arbetsgången egentligen så återkommer dom med frågor och så svarar jag och det är hela tiden en kommunikation man har med leverantörerna.

Respondent 2 från företag A väljer också att understryka att det är hennes roll att ansvara för leverantörskontakten, eftersom hon "är ansvarig mot fabrik, att dom lever upp till kraven när det gäller kvalitet och vilka kemikalier som används när dom framställer produkterna." Detta resultat stödjer Jacobssons (2011) teori, där han understryker att rollen som Liaison är helt avgörande för koordineringen av företagets olika delar och att den är undervärderad och borde ses som en avgörande ledarroll för företaget. I resultatet ovan framkom det även att denna roll är än mer dominerande i företag B och C. Detta på grund av att respondenterna i företag B hade en särskild funktion i företaget. Som tidigare nämnt var respondent 3 i företag B även delägare i företaget, vilket gör att hennes roll blir bredare och sträcker sig över fler områden i företaget. Det framkom exempelvis att respondenten skötte andra externa kontakter, bland annat leverantörer till avdelningen för externa varumärken. Den andra respondenten i företag B, respondent 4, hade däremot en annan funktion, eftersom hon "ansvarar för projekt med social influencers". Detta innebär att hon hanterar andra kontakter än leverantörer och fabriker, där hennes fokus är att hålla tät kontakt med bloggerskor och profiler från sociala medier från hela världen, för att kunna utveckla kollektioner i samarbete med dem. Ovan resonemang stödjer den teori som Mintzberg (1971), Alexander (1979) och Paolillo (1981) argumenterar för, där de understryker att rollen som Liaison är mer dominerande hos ledare med en position på en högre hierarkisk nivå i företaget, eller hos ledare med en mer övergripande funktion.

I företag C var det återigen storlekens betydelse på företaget som däremot gjorde att ledarrollen som Liaison blev mer dominerande, där det framkom att respondenterna ansvarade för att hålla kontakt med både återförsäljare, grossistkunder och egenägda butiker förutom externa leverantörer och fabriker. Detta motbevisar återigen Beggs och Doolittle (1988) studie; att storleken på organisationen inte påverkar ledarrollernas betydelse.

4.2 Informativa roller

Från intervjuerna framgick det att samtliga respondenter hanterar information. Respondenterna förmedlar vidare information till ledningen om de underordnades prestationer. De tar emot information från en högre beslutsfattare, för att sedan se till att kraven implementeras av de underordnade. Rollen som Monitor i den Informativa rollkategorin gick inte att identifiera, då ingen av respondenterna valde att beskriva sin ledarroll som en aktiv informationssökare som upptäcker problem och möjligheter i organisationen.

Under skuggningen kunde vi istället se att inköpare fungerar som Spokesperson och Disseminator, eftersom inköparen förde dialoger fram och tillbaka med ledningen för att informera samtliga parter. Även från intervjuerna fann vi indikationer på att en inköpare har kännetecknen från rollerna som Disseminator och Spokesperson, även om det var tydligt att rollerna inte var dominerande. Nedan illustreras rollerna i ett utdrag från intervjun med respondent 4:

Som inköpare behöver man vara lyhörd och lyssna på ledning och på dom man har under sig, som exempelvis assistenter och direktis. Man måste även lyssna på alla andra avdelningar, så som marknad, vad dom säger, lyssna på ledningen, vad dom har för vision och syn och vart vi ska sträva med företaget... gå tillbaka och

tänka på vad jag får till mig från ledningen så kanske inte det här funkar. Då måste jag förklara för dem hur jag ser på det och hur ledningen ser på det. Så man måste kunna förklara för sina medarbetare... som en spindel i nätet.

Detta indikerar även på att inköpare fungerar som en mekanism i organisationen, vilket kan kopplas till rollen som Disseminator. Som Mintzberg (1971) beskriver, ska Disseminatorn förmedla mål, vision eller annan viktig information från ledningen till resten av organisationen. Att inköpare ska fungera som en mekanism mellan ledningen och underordnade är en annan betydande aspekt för rollen som Disseminator. Demirel (2014) menade i sin syn på Disseminator-rollen att ledaren kommunicerar öppet och att information flödar fritt i hela organisationen, både vertikalt och horisontellt. Respondenterna beskrev att de tog del av information från ledningen som sedan förmedlades till sitt team, där informationen i sådana fall inom teamet flödade fritt. Följaktligen kan det därför konstateras att spridning av information är relevant för respondenterna. Dock är inte anknytning till en specifik roll inom den Informativa roll-kategorin lika tydlig. Detta eftersom det inte går att göra en direkt koppling till Mintzbergs (1971) roller inom denna kategori, då det endast fanns tendenser till rollerna. Detta styrker den kritik som förs av Laitinen (2009) mot Mintzbergs (1971) Informativa ledarroller, där han menar att en ledare använder sig av information oberoende av vilken roll en ledare har. Dessutom understryker forskare Pavett och Lau (1983) och Bass (1990) att en ledare som arbetar med redovisning och ekonomi intar rollen som Spokesperson. I fallet med våra respondenter gick det inte att jämföra inköparens roll med en ledare som arbetar med redovisning. Detta eftersom dessa områden inte var dominerande i inköparens arbetsuppgifter, där större fokus istället låg på styrning och hantering av teamet. Med andra ord hanterar inköpare information, men inte nödvändigtvis intar en dominerande roll inom den Informativa roll-kategorin. Nedan citat, från respondent 4, visar på att information istället är en betydande funktion för de mer dominerande Beslutsfattande rollerna:

Jag tar ju mycket beslut utifrån den information jag har fått redan i det första mötet, att man samlar ihop all information. Sen tar jag beslut på vägen utifrån det[...]

Undersökningen visade att respondenterna använde sig av och förmedlar information på olika håll, med syfte att fungera som en länk mellan rollerna inom den Sociala- och Beslutsfattande roll-kategorin. En inköpare som ledare behöver information för att kunna ta beslut. Därför kan inte den Informativa roll-kategorin ses som fristående, utan snarare som en nödvändig funktion för att de andra kategorierna ska fungera. Sammanfattningsvis utgjorde den Informativa roll-kategorin en mindre del av en inköparens roll som ledare, med fokus på hantering av information.

4.3 Beslutsfattande roller

Efter insamlad empiri framkom det att Mintzbergs (1971) roller inom den beslutsfattande roll-kategorin var de mest dominerande rollerna. Under intervjuerna beskrev samtliga respondenter beslutsfattandet som en central och betydande del av deras dagliga arbete. Flera av respondenterna förklarade bland annat, i likhet med Mintzbergs (1971) roll, Entrepreneur, att de var delaktiga i processen med utvecklingen av nya produkter och projekt, med många beslut som på olika sätt hade stor påverkan på verksamheten. Beslutsrollerna var även utmärkande när frågan ställdes om vilka typer av beslut de tar i sitt dagliga arbete. Nedan presenteras respondent 2 svar på frågan:

Oj, det är jättemycket beslut! Det är ju mycket beslut om prioriteringar. Dagligen bestämmer jag ju om, det här tar vi in! Samtidigt som jag beslutar om vad som ska göras, så droppar jag ju jättemycket styles, alltså cancelerar dom. Det kan vara både styles som är helt klara i produktionen, men som kanske diffar från måttlistan och då måste jag ta beslut om det.

Resultatet visade att det är inköpare som har det slutliga ansvaret och ska se till att teamet når sina försäljningsmål genom att fatta rätt beslut. Respondent 1 på företag A förklarade att hon alltid kan rådfråga någon på en högre position i organisationen, exempelvis sin chef, men att det är hon som i slutändan måste kunna motivera och stå för varför hon tagit ett visst beslut.

Forskare har intresserat sig för rollerna inom den Beslutsfattande roll-kategorin, då ledares sätt att ta beslut har stor påverkan på organisationen (Russ, McNeilly & Comer 1996). Att beslut kan påverka en organisation i stort går att utläsa av respondent 2 beskrivning av att besluten hon tog i sitt arbete påverkade både interna och externa parter. Det visade sig även att respondenten tog både större och mindre beslut. Exempelvis kunde större beslut handla om att avsluta eller påbörja samarbete med en leverantör, medan ett mindre beslut kunde handla om vilken dragkedja en jacka skulle ha.

Respondent 2 berättade under intervjun att hon blivit väldigt bra på att fatta beslut och hitta snabba lösningar efter att ha jobbat som inköpare i flera år. Respondenten förklarade att hon var "en ganska velig person i början av karriären", men att allt beslutsfattande i hennes yrkesroll har format hennes personlighet även i vardagliga situationer. Detta tyder på att inköparens erfarenhet kan ha stor påverkan på hur ledarrollerna inom den Beslutsfattande roll-kategorin ser ut mellan olika inköpare. Men det visade även på att de Beslutsfattande rollerna inte bara är en betydande del av inköparens sätt att leda i arbetslivet utan att rollerna har tagit en större plats även på ett privat plan.

Vi passade även på att fråga om vilka kriterier de själva ansåg skulle krävas för att inta deras roll som inköpare i företaget. Denna fråga ställdes för att se vilken typ av roll respondenterna beskrev som viktigast i deras arbete. Svaren från respondent 4 visade även här tydligt att rollerna inom den Beslutsfattande roll-kategorin, precis som Mintzberg (1971) beskriver, har stor betydelse för ledare:

Att man inte är rädd för att ta egna beslut! Det tycker jag är jätteviktigt! Många är jätterädda för att ta egna beslut och sen att kunna stå för dom. Men som inköpare måste man göra det för det är ingen annan som gör det. Även om jag frågar andra liksom vad tycker du och vad ska vi göra här, så är det alltid mitt beslut i slutändan. Och det måste man kunna stå för.

Respondent 1 beskrev att hennes jobb inte bara innebär många beslut, utan att det ofta kan involvera jobbiga beslut, där det ofta handlade om att försöka hantera olika problem:

[...]samtidigt kan nog många tycka att det är skönt att jag tar dom jobbiga besluten. Eller att när det börjar bli jobbigt i en diskussion med en leverantör så går jag in för då känner jag att det är min roll att ta det här jobbiga. Man kan nog se på mig som både med lite avund eller tänker fasiken vad gött hon har det, eller vad jobbigt att hon får ta alla dom här jobbiga problemen.

I Mintzbergs (1971) roll, Disturbance handler, fokuserar en ledare på att hantera och lösa de konflikter och problem som en organisation möter. Respondent 2 från företag A beskrev att hon omedvetet tar på sig rollen som problemlösare, både vid problem som uppstår i teamet och i organisationen, men även vid problem som uppstår med externa parter. Mintzberg (1971) beskriver även Disturbance handler som en roll där ledaren löser de problem som organisationen möter. Dessa problem kan handla om både mindre problem som uppstår i det dagliga arbetet, men även problem som kan kopplas till en övergripande nivå. När frågan ställdes som berör utmaningar i arbetet beskrev respondent 1 att hon ofta får ta på sig rollen som problemlösare, en roll som innebär att hantera konflikter som uppstår i det dagliga arbetet och inte en roll där hon behöver ta itu med övergripande problem som organisationen möter. Respondenten beskrev sig själv som en problemlösande ledare, men poängterar att hon inte är en chef. Att hon inte har en chefsposition innebär bland annat att hon inte behöver ansvara för övergripande projekt, där allvarliga problem kan uppstå, så som exempelvis en pågående omorganisation. Respondent 1 belyste detta då hon underströk att hon "tycker om att leda folk men som nu när det varit avveckling här och folk har fått gå har inte jag behövt ta det jobbiga ansvaret och besluten."

Forskare Klimoski och Ash (1974) diskuterar i sin studie behovet av att lösa konflikter mellan grupper, både inom och mellan organisationen. Studiens resultat stödjer deras argument, då flera av de konflikter som respondenterna hanterade ofta handlade om olika viljor och kommunikationsproblem, både internt och externt. Under kollektionsmöten kunde det exempelvis uppstå konflikter på grund av olika åsikter, där inköparen i slutändan var tvungen att försöka finna lösningar som var mest gynnsamma för alla i verksamheten.

Resultatet visade även på att inköpare inte alltid har en formellt utsedd roll som Disturbance handler. Trots detta fanns det flera tillfällen då respondenterna på ett naturligt sätt intog rollen. Under intervjuerna var det även fler som ansåg rollen som sitt ansvar. Under skuggningen framgick det åter igen att inköparen och sitt team arbetade tätt tillsammans. Detta visar att det ömsesidiga arbetet i teamet har stor betydelse och påverkan på inköparens ledarroll.

Som tidigare nämndes av Christopher, Lawson och Peck (2004); Dowlatshahi (2000); Bruce och Daly (2006) krävs det att en inköpare kan hantera många olika situationer och arbetsuppgifter. De olika och komplexa arbetsuppgifterna gör att en inköpare intar alla de ovannämnda ledarroller som Mintzberg (1971) beskriver. Men när vi undersökte rollen som Resource allocator, där en ledare beslutar om vad som ska göras och av vem, var denna roll inte i fokus för respondent 4 på företag B. I detta fall poängterade respondenten tydligt att det är viktigt att "alla känner sig delaktiga och att man inte styr med hela handen". Detta kan bero på att respondenten har en mer dominerande roll som Leader, med större fokus på teamets välmående, vilket betyder att hon istället samarbetar mycket med sitt team. Rollen saknades helt under intervjun med respondenterna 5 och 6 från företag C. Båda respondenterna från företaget beskrev sina roller som fria, där det inte fanns någon som bestämde vem som skulle göra vad. Detta kan återigen ha att göra med företagets mindre storlek, då inte möjligheten finns att delegera uppgifter till någon underordnad. Respondent 3 på företag B skiljde sig dock från dessa respondenter. Mintzberg (1971) menar att rollen som Resource allocator har en stor betydelse för en organisations riktning och för respondent 3 var detta särskilt utmärkande. Respondenten berättade bland annat om sitt stora fokus på att se till så att alla avdelningar i företaget följer organisationens riktning:

Jag bestämmer looker, jag är ansvarig för hela sajten. Bestämmer vad som inte får släppas ut utav bilderna, vad som ska fotas om och av vem, vad vi ska ha för image varje vecka. Jag jobbar för att bibehålla och känna en känsla av företaget genom allting, en känsla genom sajten, en känsla genom marknaden, i vilka modeller vi väljer, känsla genom styling, ja allt, för att vi ska ha kvar det här och inte tappa det här fokuset.

För respondent 2 var rollen som Resource allocator mer utmärkande än för övriga respondenter då hon, beroende på hur teamet låg till med olika uppgifter, kunde dela ut och delegera uppgifter:

[...] sedan så brukar jag också kolla status, har ni mycket att göra idag? Jag hörde från en annan inköpare att dom behövde hjälp med direktris, så du kan gå bort dit. Samtidigt kollar jag med min assistent, hur ligger vi till? Hur går det med leveranserna? Säg till om det är något som ligger försenat. Så att man så där checkar av lite innan beslut om vad som ska göras tas.

Som nämns ovan hade inköpare 2 och 3 mer dominerande roller som Resource allocators, där de i sitt dagliga arbete delegerade uppgifter till sina team-medlemmar och hade ett tydligt fokus på organisationens riktning. Detta kan bero på att båda respondenter såg sig själva som tydliga formella ledare, med större makt att delegera ut uppgifter i jämförelse med hur de andra respondenterna beskrev sina roller. Som tidigare nämndes stödjer detta resonemanget att respondent 3 skulle inta en dominerande roll som Figurehead, det vill säga den formella ledarrollen, men resultatet ovan indikerar på att respondent 2 skulle kunna ha en tydligare roll som Figurehead, vilket inte framgick lika tydligt under tidigare diskussion. Detta visar ytterligare på den komplexitet som Mintzbergs (1971) tio ledarroller innebär, men även att samtliga roller samspelar och är tydligt knutna till varandra.

En annan av Mintzbergs (1971) mer framträdande beslutsfattande ledarroller som vi kunde se hos flera av respondenterna, var deras roll som Negotiator. Samtliga inköpare som deltog i våra intervjuer kunde bland annat berätta om dagliga pridförhandlingar med både leverantörer och fabriker. Respondent 5 på företag C beskrev även hur tufft det kan vara för inköpare på ett mindre fast fashion-företag att genomföra förhandlingar med leverantörer:

[...] pridförhandlingar är jättetuffa, jättetufft att få till rätt priser då vi inte lägger jättestora orderkvantiteter. Men vi vill ändå ha priser som H&M som lägger flera tusentals och vi kanske lägger en order på 200 per färg.

Många av respondenterna nämnde förhandlingar med externa parter, men förhandlingar skedde även på ett internt plan. Under skuggningen fick forskaren delta under ett av inköparnas veckovisa möten tillsammans med inköparens chef, designchef och controller, där det skedde förhandlingar mellan parterna angående budget och kollektionsplanering. Under skuggningen fick forskaren även delta under ett leverantörmöte. Syftet med leverantörmötet var att inköparen skulle bestämma nya kvaliteter för kommande produkter och även genomföra eventuella förändringar av tidigare storsäljare. Under mötet ställde inköparen frågor och pressade leverantören till att få igenom önskad kvalitet. Forskare Bagozzi, Dholakia och Basuroy (2003) menar att en förutsättning för framgångsrikt beslutsfattande, oberoende av vilken strategi som används eller vilka alternativ som finns, är hur medveten beslutstagaren är om det slutgiltiga målet. Detta var tydligt då inköparen under förhandlingarna var väldigt bestämd med vad hon ville ha. I slutändan var det dock en "ge och ta"-relation, där det

kommunicerades fram en bra deal som passade båda parter. Leverantören uttryckte bland annat "du kanske kan hjälpa mig, så kan jag hjälpa dig" under ett möte med inköparen.

Ett flertal studier har visat vikten av att inköpare har förmågan att kunna samarbeta med sina leverantörer utanför organisationen, för att möta de höga konkurrenskrav som finns inom detaljhandeln (Dandeo et al. 2004). Resultatet från vår studie visade att goda förhandlingar för inköpare inte bara grundar sig i en ledares förhandlingsförmåga för att erhålla bästa möjliga resultat. Det handlar snarare om en förmåga att skapa goda relationer, där långsiktiga samarbeten står i fokus, istället för att någon vinner eller förlorar vid förhandlingstillfället.

Pavett och Laus (1983) studie visar att en Negotiator främst förekom bland ledare högre upp i organisationshierarkin eller hos funktioner kopplade till ett övergripande syfte. Vårt resultat argumenterar mot detta resonemang och visar på att förhandlingarna innefattar de mål som inköpare ska möta i sitt dagliga arbete, på ett lägre plan i hierarkin. Detta stödjer Mintzbergs (1980) teori där Negotiator-rollen inte kopplas till en högre position i organisationen.

Sammanfattningsvis visade resultatet på att ledarrollerna inom den Beslutsfattande roll-kategorin, det vill säga rollerna som Entrepreneur, Disturbance handler, Negotiator och Resource allocator, var de mest dominerande rollerna hos respondenterna och i många fall avgörande för deras arbete. Resultatet visade, precis som Russ, McNeilly och Comer (1996) beskriver, att ledares beslutsfattande påverkar förmågan att nå en organisations mål.

5 Slutdiskussion

I följande kapitel förs en slutdiskussion om hur inköpare uppfattar sin ledarroll i fast fashion-företag, samt den påverkan som kontexten har på deras roll. Diskussionen återkopplar till studiens resultat och analys, samt till tidigare presenterade teorier i problembakgrund och problemdiskussionen. Slutdiskussionen ligger slutligen till grund för en presentation av studiens slutsats. Avslutningsvis ges förslag till fortsatt forskning.

I enighet med Bass (1990) teori visade studien att inköpare som arbetar i fast fashion-företag kan inta flera av Mintzbergs (1971) ledarroller och att de inte bör ses som åtskilda från varandra. Exempelvis framkom det att de Informativa rollerna inte kan ses som fristående, utan som en funktion för att de övriga rollerna ska fungera. I likhet med Alexanders (1979) Paolillos (1981), Pavett och Laus (1983) Beggs och Doolittles (1988) och Soeters, Koene och Vogelaars (2002) teorier stödjer vår studie även att den kontext som inköpare verkar i är avgörande för vilka ledarroller som de intar. Vidare påverkade kontexten att roller blir mer eller mindre dominerande. Den kontext som vi fann ha påverkan på en inköparens ledarroller var bland annat organisationens storlek. I företag C, ett företag med en mindre organisation bestående av endast inköparna själva och deras assistenter, uteblev roller, exempelvis Leader och Resource allocator, som annars existerade hos inköparna i de övriga företagen. Vi fann även att en inköparens hierarkiska position hade stort inflytande på ledarroller. Om en inköpare hade en högre position eller viktig funktion i företaget, som exempelvis delägare eller ansvar för ett specifikt område, ledde detta till att hon intog andra dominerande roller än en inköpare med lägre position och mindre ansvar. Exempelvis visade det sig att en inköpare med en högre position eller funktion intog en dominerande roll som Figurehead, vilket inte var lika dominerande för en inköpare på en lägre nivå i organisationen. För inköpare som inte gick att koppla till en högre position i organisationen var istället rollen som Leader dominerande. Beroende på hur länge inköparen hade verkat inom yrket fann vi även att deras roll var mer fri, med större inflytande och makt. Detta gällde även för inköpare som arbetar i en mindre organisation. Det framkom även att inköpare ständigt skiftar mellan rollerna, beroende på situation och de arbetsuppgifter hon utför. Dock framgick det inte från resultatet att företagets huvudstrategi för marknadskanal och antal verksamhetsår hade påverkan på inköparens ledarroller.

Vidare visade studien att inköpare som arbetar i fast fashion-företag har ett stort team-fokus, vilket i sin tur hade betydande påverkan på vilka ledarroller som intogs. Även om det inte rådde någon tvekan om att inköparna ansåg sig vara team-ledare så framgick det att samtliga i teamet stod i fokus och att de genomförde uppgifter tillsammans. Detta gjorde att inköparna undvek att beskriva sig själva som formella ledare. Detta resultat har kopplingar till Yangs (2007) teori, som tidigare presenterades, där han understryker att organisationer får ett allt större fokus på arbete i team och att ledarskap inte endast kan kopplas till en specifik individ. Ledarskapet måste istället ses tillsammans med dess team-medlemmar.

Som tidigare nämndes valde forskare Shapira och Dunbar (1980) i deras studie att dela upp Mintzbergs (1971) tio ledarroller på ett annat meningsfullt sätt än specifikt Social, Informativ och Beslutsfattande roller. I deras studie valde de att helt bortse från den tredje kategorin, de Sociala rollerna. I vår studie väljer vi att tolka vårt resultat på ett liknande sätt, men istället för att bortse från de Sociala rollerna väljer vi att ta bort de Informativa rollerna som en tredje kategori. Detta för att vårt resultat stödjer Laitinens (2009) teori om att en ledare använder sig av information, oberoende av vilken roll en ledare har i en organisation. Därför bör inte de

Informativa rollerna betraktas som en egen kategori när det gäller en inköparens ledarroll i fast fashion-företag, utan den bör snarare integreras med de övriga rollerna.

Om rollerna inom den Informativa roll-kategorin visade sig vara minst dominerande, framgick det istället att rollerna inom den Beslutsfattande roll-kategorin var mest dominerande. Beslutsfattande var centralt i det dagliga arbetet, med många olika situationer där inköparen ständigt var tvungen att ta på sig rollen som beslutsfattare. Därför anser vi att denna roll borde få ett större utrymme vid en beskrivning av hur inköparens ledarroll ser ut i fast fashion-företag.

Att inköpare intar flera av Mintzbergs (1971) tio ledarroller tyder på att rollen är bred och att de hanterar flertalet uppgifter. Detta argumenterar mot Gadde och Håkanssons (1998) teori om att inköparens roll varken är bred eller komplex. De hävdade även att inköpare i sin ledarroll endast genomför inköp åt företaget, vilket resultatet ovan motbevisar. Istället stödjer vårt resultat Hedén och McAndrew (2005), Bruce och Daly (2006) och Dowlatshahi (2000) som alla argumenterar för att rollen som inköpare har är bred, med ett stort ansvar, och där inköpare måste ta avgörande beslut. Att även rollen som Liaison var viktig för samtliga av våra respondenter kan även styrka Dowlatshahis (2000) och Lawson och Pecks (2004) teori om att inköpare är en nyckelfunktion, eftersom inköpare i sin roll är de individer som har huvudansvar för företagets externa kontakter, det vill säga leverantörer och fabriker. Detta gör att övriga medlemmar i teamet blir mer eller mindre beroende av inköpare, eftersom de hanterar viktig information som övriga medlemmar behöver i sitt dagliga arbete. Dock framgick det att inköpare uppfattade att individer som arbetar utanför produktionsavdelningen har en otydlig bild av en inköparens ledarroll. Detta kan därför ses som ett motargument till Hedén och McAndrew (2005), Bruce och Daly (2006) och Dowlatshahi (2000) syn, då den otydliga bilden tyder på att den övriga verksamheten inte uppfattar en inköpare som en nyckelfunktion.

Ovan diskussion visar komplexiteten med Mintzbergs (1971) teori och att den har vissa brister, där specifikt kontexten måste tas i beaktning för att rollerna ska få en betydelse. Dessutom var det tydligt när vi genomförde analysen att Mintzbergs (1971) roller är svårtolkade, där rollerna kan få olika betydelse beroende på den tolkning som görs. För att kunna använda teorin för att identifiera inköparens ledarroller måste hans tio ledarroller integreras och samspela med varandra.

5.1 Slutsats

Syftet med vår studie är att tydliggöra inköparens roll som ledare i fast fashion-företag genom att studera hur inköpare betraktar sin ledarroll. Studiens resultat indikerar på att inköpare inte intar en specifik ledarroll i ett fast fashion-företag. Istället intar inköpare flera ledarroller. Studien ger även indikationer på att inköparens ledarroller är breda och komplexa, eftersom de beskriver att de hanterar och ansvarar för ett flertal områden och inte endast genomför inköp till företaget.

Studien pekar på att den kontext som inköpare verkar i är avgörande för vilka ledarroller som intas. Vidare påverkar kontexten att deras roller blir mer eller mindre dominerande. Den kontext som påverkar hur inköpare betraktar sina ledarroller är främst deras hierarkiska position och storleken på organisationen. Inköpare med en högre hierarkisk position i organisationen anser sig ha en formell roll, på en övergripande nivå. Inköpare på en lägre hierarkisk position i organisationen beskriver ledarrollen som informell, där coaching av

teamet står i fokus. Inköpare intar dessutom mer makt och ansvar i sin ledarroll desto mindre organisationen är. Vidare påverkar specifika situationer som uppstår i det dagliga arbetet att inköpare ständigt skiftar mellan ledarrollerna.

För att avslutningsvis tydliggöra inköparens ledarroller i fast fashion-företag indikerar studien på att inköpare i sin ledarroll i huvudsak drar paralleller till operativa arbetsuppgifter, som är avgörande för att teamet ska fungera i det dagliga arbetet. Detta eftersom avgörande beslut, problemlösning och ansvar för externa kontakter anses som viktiga i ledarrollerna. Dessutom är coaching av teamet en betydande del i deras ledarroller. Dock uppfattar inköpare att individer som arbetar utanför produktionsavdelningen har en otydlig bild av inköparens ledarroller, vilket tyder på att övriga delar i företaget inte ser inköparens roll i fast fashion-företag som en nyckelfunktion. De allra mest framträdande ledarrollerna i studien, oberoende av kontextuella påverkansfaktorer, är kopplade till beslutsfattande. Detta eftersom beslut är den mest centrala delen av inköpsarbetet. Roller kopplade till hantering av information anser inköpare däremot vara mindre betydande, eftersom dessa ledarroller fungerar som ett stöd för övriga ledarroller.

5.2 Praktiska implikationer

Studiens resultat visar att inköpare i fast fashion-företag måste kunna vara ledare, där de har det slutgiltiga ansvaret för sitt teams prestation. Eftersom rollen är komplex, där denne hanterar en mängd olika arbetsuppgifter, kräver det även att inköparen är flexibel i sitt arbete. Dessutom är det viktigt att de inte är rädda för att ta snabba beslut. Detta aspekter kan vara viktiga för arbetsgivare att beakta när de genomför rekrytering av inköpare.

Eftersom studiens resultat även visar på att inköpare i sin ledarroll har en betydande roll inom ett fast fashion-företag, borde befattningen få högre status och genom detta höja den allmänna lönebildningen för inköpare i fast fashion-företag.

5.3 Förslag till vidare forskning

Eftersom vi endast valde att se på inköparens ledarroll utifrån deras perspektiv anser vi det intressant att studera ledarrollen utifrån andra individers perspektiv i en organisation. Detta anser vi särskilt intressant eftersom inköpare i vår studie uppfattade att individer utanför produktionsavdelningen inte såg rollen på samma sätt som inköpare själva beskrev den. En sådan studie skulle kunna ge en mer fördjupad och nyanserad kunskap om en inköparens ledarroll.

Vidare skulle det vara intressant att studera manliga inköpare inom fast fashion-företag, detta eftersom vårt resultat begränsas till endast kvinnliga inköpsroller. I en liknande studie skulle istället manliga inköpare stå i fokus, för att se hur de uppfattar sin ledarroll.

6 Källförteckning

Ahrne, G. & Svensson, P. (2011) *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber AB

Alexander, L. D. (1979). The effect level in the hierarchy and functional area have on the extent Mintzberg's roles are required by managerial jobs. *Academy of Management Proceedings*, 8(1), 186-189. DOI:10.5465/AMBPP.1979.4975967

Allwood, C. M. & Erikson, M. G. (2010). *Grundläggande vetenskapsteori för psykologi och andra beteendevetenskaper*. (1. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur

Bagozzi, R. P., Dholakia, U. M., & Basuroy, S. (2003). How effortful decisions get enacted: The motivating role of decision processes, desires, and anticipated emotions. *Journal of Behavioral Decision Making*, 16(4), 273-295. DOI:10.1002/bdm.446

Barnes, L. & Lea-Greenwood, G. (2006). Fast fashioning the supply chain: shaping the researchagenda, *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Vol. 10 Iss 3 pp. 259 -271. DOI:10.1108/13612020610679259

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: The free press. E-book.

Beggs, J. M. & Doolittle, D. C. (1988). Mintzberg revisited: A study of chief executive officers. *Leadership & Organization Development Journal*, 9(6), 17-21. DOI:10.1108/eb053648

Bell, J., Waters, S., & Nilsson, B. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik* (5. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Bruce, M. & Daly, L. (2006). Buyer behaviour for fast fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 10(3), pp.329-344. DOI:10.1108/13612020610679303

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. 3 edition. Oxford University Press.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2 (rev) upplagan. Stockholm: Liber

Burström, T. & Jacobsson, M. (2013), The informal liaison role of project controllers in new product development projects, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 6 Iss 3 pp. 410-424. DOI:10.1108/IJMPB-10-2011-0069

Christopher, M., Lowson, R. & Peck, H. (2004). Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 32, no. 8, pp. 367-376. DOI:10.1108/09590550410546188

Dandeo, L. M., Fiorito, S. S., Giunipero, L. & Percy, D. H. (2004). Determining retail buyers' negotiation willingness for automatic replenishment programs. *Journal of Fashion*

Marketing and Management: An International Journal, 8(1), 27-40.
DOI:10.1108/13612020410518673

Day, D. V., Sin, H. & Chen, T. T. (2004). Assessing the burdens of leadership: Effects of formal leadership roles on individual performance over time. *Personnel Psychology*, 57(3), 573-605. DOI:10.1111/j.1744-6570.2004.00001.x

Demirel, A. G. (2014). A study on the relationships between the information disseminator role of the manager, empowered employees and the company performance. *Advances in Management and Applied Economics*, 4(3), 97.

Dowlatsahi, S. (2000). Designer–buyer–supplier interface: Theory versus practice. *International Journal of Production Economics*, 63(2), 111-130. DOI:10.1016/S0925-5273(99)00009-2

Eckerblad, R. (2014). 10 snabba med en inköpare från H&M. *Utbildningssidan*, 18 mars. <http://www.utbildningssidan.se/blogg/-intervju-10-snabba-med-en-inkopare-fran-hm> [2016-04-13]

Ensley, M. D., Hmieleski, K. M. & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 217-231. DOI:10.1016/j.leaqua.2006.02.002

Evan, W. M. (1977). Hierarchy, alienation, commitment, and organizational effectiveness. *Human Relations*, 30(1), 77-94. DOI:10.1177/001872677703000105

Gadde, L. & Håkansson, H. (1998). *Professionellt inköp* (2., [utök.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Gilley, A., McMillan, H. S. & Gilley, J. W. (2009). Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 38-47. DOI:10.1177/1548051809334191

Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Boston: Harvard Business School Press

Grover, V., Jeong, S., Kettinger, W. J., & Lee, C. C. (1993). The chief information officer: A study of managerial roles. *Journal of Management Information Systems*, 10(2), 107-130.

Guba, E. G. (1985). The context of emergent paradigm research. Ur: Y. S. Lincoln (red.), *Organizational theory and inquiry: The paradigm revolution*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hedén, A. & McAndrew, J. (2005). *Modfabriken: Kreativt affärsmannaskap från insidan*. Täby: Portfolio

Hermann, M. G. (1995). Leaders, leadership, and flexibility: Influences on heads of government as negotiators and mediators. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 542(1), 148-167. DOI:10.1177/0002716295542001010

- Hiller, N. J., Day, D. V. & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 387-397. DOI:10.1016/j.leaqua.2006.04.004
- Jacobsson, M. (2011). On the importance of liaisons for coordination of projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(1), 64-81. DOI:10.1108/175383711111096890
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2.th ed.). New York: Wiley.
- Klimoski, R. J. & Ash, R. A. (1974). Accountability and negotiator behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11(3), 409-425. DOI:10.1016/0030-5073(74)90029-4
- Laitinen, E. K. (2009). Importance of performance information in managerial work. *Industrial Management & Data Systems*, 109(4), 550-569. DOI:10.1108/02635570910948669
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), 61-78. DOI:10.1177/0021943607309351
- Mintzberg, H. (1971). Managerial work: Analysis from observation. *Management Science*.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322-341. DOI:10.1287/mnsc.26.3.322
- Muna, F. A. (2006). Seven leadership roles. *International Journal of Commerce and Management*, 16(1), 51-56. DOI:10.1108/10569210680000207
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. (1993). Leader style in strategy and organizational performance - an integrative framework. *Journal of Management Studies*, 30(3), 405-425. DOI:10.1111/j.1467-6486.1993.tb00311.x
- NA-KD (2016). *Modeinköpare/Projektledare*. <https://na-kd.com/modeinkopare-projektledare/> [2016-03-23]
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556. DOI:10.2307/256591
- Paolillo, J. G. P. (1981). Role profiles for manager's at different hierarchical levels. *Academy of Management Proceedings*, 8(1), 91-94. DOI:10.5465/AMBPP.1981.4976613
- Pavett, C. M. & Lau, A. W. (1983). Managerial work: The influence of hierarchical level and functional specialty. *Academy of Management Journal*, 26(1), 170.
- Ranyard, R., Crozier, W. R. & Svenson, O. (2002). *Decision making: Cognitive models and explanations* (1st ed.). New York;London; Routledge. DOI:10.4324/9780203444399

Robbins, S. P. & Judge T.A. (2012) *Organizational Behaviour*. 14th edition. Prentice Hall: Pearson Education Limited

Rothschild-Whitt, J. (1979). The collectivist organization: An alternative to rational-bureaucratic models. *American Sociological Review*, 44(4), 509-527.

Russ, F. A., McNeilly, K. M. & Comer, J. M. (1996). Leadership, decision making and performance of sales managers: A multi-level approach. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(3), 1.

Shapira, Z. & Dunbar, R. L. (1980). Testing Mintzberg's managerial roles classification using an in-basket simulation. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 87. DOI:10.1037/0021-9010.65.1.87

Soeters, J. M. M. L., Koene, B. A. S. & Vogelaar, A. L. W. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *Leadership Quarterly*, 13(3), 193-215. DOI:10.1016/S1048-9843(02)00103-0

The Economist (2005). The future of fast fashion: Inditex, *The Economist*. Vol. 375 No.8431, p. 63.

Tost, L., Gino, F. & Larrick, R. (2013). When power makes others speechless: The negative impact of leader power on team performance. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1465-1486. DOI:10.5465/amj.2011.0180

Van Breugel, G. A. A., van Olffen, W. & Olie, R. L. (2005). Temporary liaisons: The commitment of 'temps' towards their agencies. *Journal of Management Studies*, 42(3), 539-566. DOI:10.1111/j.1467-6486.2005.00508.x

Vanderslice, V. J. (1988). Separating leadership from leaders: An assessment of the effect of leader and follower roles in organizations. *Human Relations*, 41(9), 677-696. DOI:10.1177/001872678804100903

Wall, J. A. (1981). Review section: Mediation an analysis, review, and proposed research. *Journal of Conflict Resolution*, 25(1), 157-180. DOI:10.1177/002200278102500107

Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Weele, A. J. v. (2010). *Purchasing & supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice*. 5.th ed., Andover: Cengage Learning.

Yang, J. (2007). Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *Tourism Management*, 28(2), 530-543. DOI:10.1016/j.tourman.2006.08.006

Bilagor

Intervjuguide

1. Hur länge har du varit inköpare på företaget?
2. Vad gör du som inköpare?
3. Hur arbetar du från idé till färdig produkt?
4. Vilka ansvarsområden har du?
5. Anser du att du har en chefsposition? Följdfråga?
6. Får du några direktiv från högre ledning, eller tar du de mesta initiativ själv? Hur fri är din roll?
7. Vad tar du för beslut i ditt dagliga arbete?
8. Hur arbetar du tillsammans med andra i teamet eller med övriga delar i företaget?
9. Vilka utmaningar ser du i ditt arbete?
10. Vad krävs för att bli inköpare/för att få din roll?
11. Hur uppfattar du att andra i företaget uppfattar din roll som inköpare?



TEXTILHÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se